

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة - 02- لونيبي علي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك
العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية وبنوك

تحت إشراف الدكتور:
للوشي محمد

من إعداد الطالبة:
دريس أميرة

السنة الجامعية: 2019/2018.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة - 02- لونيبي علي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك
العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية وبنوك

من إعداد الطالبة:
دريس أميرة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة 02	أستاذ التعليم العالي	رزيق كمال
مشرفا ومقررا	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر أ	للوشي محمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر أ	يدو محمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر أ	فايدي كمال
عضوا مناقشا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	شعباني مجيد
عضوا مناقشا	جامعة المدية	أستاذ محاضر أ	بن عمور سمير

السنة الجامعية: 2019/2018.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى جدتي "فاطمة شلابي" وجدي "دريس لعموري"؛

إلى زوجي الفاضل "اسماعيل دراعو" وابنتنا "ماريا"؛

إلى والدي "سليمة بن عبد الله" و "رضوان دريس"؛

إلى إخوتي وأختي "سارة"، وعمتي "صوريا دريس" وزوجها وأبنائها "محمد ياسين"، "بديعة هديل"

و "الياس"؛

إلى خالي "توفيق بن عبد الله" و "جمال بن عبد الله"؛

وكل من ساعدني ولو بكل طيبة.

دريس أميرة

الشكر والتقدير

بداية أحمد "الله عز وجل" على توفيقه لي فمن كان "الله" معه فمن عليه ومن كان عليه فمن معه.

كما أنه من لم يشكر الناس لم يشكر "الله"، وبالتالي أشكر جزيل الشكر جدتي "فاطمة شلابي" على كل شيء، وزوجي الفاضل "اسماعيل دراعو" على مساندته ومساعدته لي في إنجاز هذه الأطروحة والمقالات التي نشرتها. كما أشكر كثيرا الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "محمد اللوشي" على مساعدته لي وإرشاداته ونصائحه القيّمة. كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور "مجيد شعباني" على مساعدته لي، والأستاذة "نادية رافع" و"أسياء خليفة" و"مريم سياخن" و"سعد عوادي" و"شريف لدهم" و"رفيقة عصماني" و"رقية" و"بلال والي" و"شريفة بوعبيدة".

وفي الأخير، أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل، وإلى كل من ساعدني من موظفي وإطارات البنوك العمومية محل الدراسة الميدانية وعلى رأسهم السيّد "نصيرة زوخ".

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على أسلوب الدراسة الاستقصائية من خلال توزيع استبيان على مجموعة من المديريات العامة والجهوية للبنوك محل الدراسة الميدانية، إضافة إلى مجموعة من الوكالات التابعة لها، وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي من خلال نتائجها تم تحديد العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة؛ الحوكمة البنكية (متغير مستقل) تنافسية البنوك (متغير تابع).

وعلى ضوء ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها:

– التزام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق معظم المبادئ الحديثة للجنة بازل في مجال

الحوكمة البنكية؛

– وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال

الحوكمة البنكية وتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية (بمؤشراتها الثلاثة: الحصة

السوقية، الإبداع التكنولوجي، الموارد البشرية المؤهلة)؛

– وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة البنكية في البنوك العمومية الجزائرية على

تعزيز تنافسياتها (بمؤشراتها الثلاثة: الحصة السوقية، الإبداع التكنولوجي، الموارد البشرية

المؤهلة).

الكلمات المفتاحية: الحوكمة البنكية، تنافسية البنوك، البنوك العمومية الجزائرية، مبادئ لجنة بازل

في مجال الحوكمة البنكية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة المختصرات
19	مقدمة
33	الفصل الأول: حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية
34	المبحث الأول: المحطات التاريخية الرئيسية لنشأة وتطور حوكمة الشركات
34	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات
40	المطلب الثاني: الفضاء والانهيارات المالية ودورها في تطور حوكمة الشركات
47	المطلب الثالث: الأزمات المالية ودورها في تطور حوكمة الشركات
64	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
64	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات
71	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق حوكمة الشركات
79	المطلب الثالث: نظام حوكمة الشركات ونماذجه المختلفة
89	المبحث الثالث: المبادئ والمبادرات الدولية في مجال حوكمة الشركات
89	المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات
95	المطلب الثاني: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية في مجال حوكمة الشركات
95	المطلب الثالث: المبادرات الدولية في مجال حوكمة الشركات
102	الفصل الثاني: الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية
103	المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة البنكية
103	المطلب الأول: ماهية الحوكمة البنكية
110	المطلب الثاني: متطلبات التطبيق السليم للحوكمة البنكية
121	المطلب الثالث: آليات الحوكمة البنكية
149	المبحث الثاني: إسهامات لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية
150	المطلب الأول: الأعمال الأولى للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية

153	المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية
164	المطلب الثالث: المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية
178	المبحث الثالث: بعض التجارب الرائدة لبنوك عربية وغربية في مجال الحوكمة البنكية
179	المطلب الأول: تجربة بنك "بي أن بي باريبا" (BNP PARIBAS) الفرنسي في مجال الحوكمة البنكية
186	المطلب الثاني: تجربة "مجموعة البنك العربي" (ARAB BANK)
197	الفصل الثالث: تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية
198	المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية
199	المطلب الأول: التنافسية الدولية
219	المطلب الثاني: التنافسية على مستوى القطاع والشركة
239	المطلب الثالث: العلاقة بين مستويات التنافسية
243	المبحث الثاني: تنافسية البنوك
244	المطلب الأول: إستراتيجيات تنافسية البنوك
263	المطلب الثاني: محدّدات اختيار الإستراتيجية التنافسية لدى البنوك
264	المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية وأثرها على إستراتيجية البنك
271	المبحث الثالث: علاقة تنافسية البنوك بالحوكمة البنكية
272	المطلب الأول: تبني مبادئ الحوكمة البنكية كمدخل لتعزيز تنافسية البنوك
283	المطلب الثاني: دور البنوك المركزية في تعزيز تنافسية البنوك
286	المطلب الثالث: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية على تنافسية البنك: (تجربة الإمارات العربية المتحدة- بنك أبوظبي التجاري)
291	الفصل الرابع: تقييم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
303	المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة البنكية في الجزائر
303	المطلب الأول: تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات
308	المطلب الثاني: أسباب وظروف تبني السلطات الجزائرية لمفهوم الحوكمة في النظام البنكي الجزائري
313	المطلب الثالث: تطبيق الحوكمة على البنوك العمومية الجزائرية
328	المبحث الثاني: تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
329	المطلب الأول: مميّزات النظام البنكي الجزائري في الوقت الراهن
340	المطلب الثاني: وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
357	المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية

365	المبحث الثالث: استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
365	المطلب الأول: منهجية الدراسة
384	المطلب الثاني: نتائج علاقة الارتباط بين الحوكمة البنكية وتنافسية البنوك
389	المطلب الثالث: نتائج اختبارات الأثر
397	الخاتمة
407	قائمة المراجع
434	الملاحق
459	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
61	المكافآت التي تقاضاها بعض مسيري البنوك والخسائر التي لحقت بها	01
85	الاختلافات الجوهرية بين النموذجين الداخلي والخارجي لحوكمة الشركات	02
93	النقاط الأساسية لمبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات	03
96	الإصدارات الحديثة لبعض دول العالم في مجال حوكمة الشركات	04
184	تقييم استقلالية أعضاء مجلس الإدارة اعتمادا على معايير AFEP- MEDEF	05
236	متطلبات تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	06
238	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	07
301	أهم قضايا الفساد التي مست البنوك الجزائرية	08
323	نوع القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية الجزائرية	09
324	ترتيب الجزائر وفق مؤشر تطور السوق المالي بحسب تقارير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2015-2018)	10
326	تصنيف البنوك العمومية الجزائرية من أصل أكبر 100 بنك عربي بحسب الموجودات	11
329	خدمات الصيرفة الإلكترونية المقدمة من طرف البنوك العمومية الجزائرية	12
332	ربحية البنوك العمومية والبنوك الخاصة (2014-2015)	13
334	حصة البنوك العمومية والبنوك الخاصة من مجموع القروض الموزعة	14
335	القروض الموجهة للقطاع السياحي من طرف البنوك العمومية خلال الفترة (2014-2016)	15
336	القروض الموجهة للقطاع العمومي والخاص من طرف البنوك العمومية	16
337	حصة البنوك العمومية والبنوك الخاصة من مجموع الموارد المجمعة خلال الفترة (2014-2016)	17
339	مجموع الموارد المجمعة من طرف البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة (2014-2017)	18

19	نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض لدى البنوك العمومية والبنوك	341
20	عدد وكالات البنوك العمومية والخاصة للفترة (2014-2016)	342
21	عدد وكالات البنوك العمومية الجزائرية للفترة (2014-2017)	343
22	عدد العاملين لدى البنوك العمومية (2014-2017)	346
23	طريقة توزيع استمارة الاستبيان على البنوك العمومية الجزائرية	357
24	الدرجة المعطاة لمقياس "ليكرت" الخماسي	362
25	"معامل ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان	363
26	توزيع التكرارات لعينة الدراسة حسب الفئات	364
27	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام الموافق لها	366
28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الأول المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة	367
29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثاني المتعلق بتركيبة وكفاءة مجلس الإدارة	368
30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثالث المتعلق بهياكل وممارسات مجلس الإدارة	369
31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الرابع المتعلق بالإدارة العليا	370
32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الخامس المتعلق بوظيفة إدارة المخاطر	371
33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ السادس المتعلق برصد، متابعة ومراقبة المخاطر	372
34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ السابع المتعلق بالتبليغ عن المخاطر	373
35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثامن المتعلق بالامتثال	374
36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ التاسع المتعلق بالمراجعة الداخلية	375
37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ العاشر المتعلق بنظام المكافآت	376
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الحادي عشر المتعلق بالإفصاح والشفافية	377

378	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثاني عشر المتعلق بدور السلطات الاشرافية	39
379	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الربحية	40
380	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الحصة السوقية	41
381	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الموارد البشرية المؤهل	42
382	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الإبداع التكنولوجي	43
384	نوع العلاقة بين متغيري الدراسة حسب قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون	44
385	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية وتحسين ربحية البنوك	45
386	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية ورفع الحصة السوقية	46
387	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتأهيل الموارد البشرية	47
388	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الإبداع التكنولوجي	48
390	نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على الربحية	49
391	نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الحصة السوقية	50
392	نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الموارد البشرية المؤهلة	51
393	نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الإبداع التكنولوجي	52

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	أهداف تطبيق حوكمة الشركات	75
02	شكل تصوري لنظام حوكمة الشركات	82
03	المفاهيم الأساسية للحوكمة البنكية	106
04	مساهمي بنك "BNP PARIBAS"	180
05	السيرة الذاتية لعضو مجلس إدارة البنك	182
06	شكل تصوري لنظام الحوكمة الخاص ب مجموعة "البنك العربي"	192
07	عناصر مؤشر التنافسية العالمية	207
08	القوى الأربعة للتنافسية بحسب المعهد الدولي للتنمية الإدارية	212
09	القوى التنافسية الخمس لبورتر	222
10	العلاقة بين مستويات التنافسية	240
11	علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية للبنك	259
12	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	288
13	الحصة السوقية للإقراض للبنوك العمومية الجزائرية (2014-2015)	192
14	مجموع الموارد المجمعة لكل بنك عمومي جزائري خلال الفترة (2014-2017)	339

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المكافآت التي تقاضاها بعض مسيري البنوك والخسائر التي لحقت بها (الوحدة: مليون دولار أمريكي)	434
02	مبادئ مؤسسة التمويل الدولية في مجال حوكمة الشركات	434
03	قائمة الاستبيان	438
04	الأساتذة المحكمين	444
05	"معامل ألفا كرونباخ"	444
06	نتائج وصف عينة الدراسة	445
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات عينة الدراسة	446
08	نتائج اختبار علاقة الارتباط	452
09	نتائج اختبار الأثر	453

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

AIG	American International Group
BDL	Banque de Développement Local
BEA	Banque extérieure d'Algérie
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CNEP- BANQUE	Caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque
CIPE	Center for International Private Enterprise
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
EIOD	Egyptian Institute Of Directors
IFC	International Finance Corporation
BADR	La Banque de l'agriculture et du développement rural
ROA	Rendement des actifs
ROE	Rendement des fonds propres comptables
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development

مفاتيح

مقدمة:

عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية المتعاقبة التي شهدتها العديد من الدول في عقد التسعينات من القرن الماضي، مروراً بأزمة الثقة التي عرفتتها الولايات المتحدة الأمريكية بفعل إفلاس كبريات الشركات الأمريكية، وصولاً إلى ما تشهده بعض دول الاتحاد الأوروبي من أزمة مديونية خانقة في مقدمتها اليونان الأمر الذي بات يُهدّد وحدة هذا الكيان خصوصاً بعد خروج المملكة المتحدة منه والتي تُعد أحد أقوى اقتصاديات العالم. على إثر ذلك اتّجه اهتمام مجتمع الأعمال الدولي نحو مفهوم جديد يتمثل في حوكمة الشركات، وقد ظهر ذلك الاهتمام جلياً من خلال حصول موضوع "الحوكمة" على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009، كما توسعت دائرة الاهتمام بحوكمة الشركات لتشمل البنوك.

فالبنوك تكتسي أهمية بالغة في البيئة الاقتصادية مقارنة بالشركات الأخرى، إذ أن انهيارها قد يتسبب في انهيار النظام المالي، ومنه إلى وقوع أزمة مالية التي قد تؤدي بدورها إلى حدوث أزمة اقتصادية، ونظراً لطبيعة بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التطور والديناميكية العالية والحركة المستمرة، عملت البنوك، باعتبارها عنصراً رئيسياً في تلك البيئة ونظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بمختلف التغيرات، أن تكيف سياستها وإستراتيجياتها بما يتلاءم معها، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة إلى تطبيق حوكمة الشركات في البنوك أو ما يُعرف بالحوكمة البنكية.

ففيما يتعلق بالحوكمة البنكية، ترى لجنة بازل الدولية للرقابة البنكية بأنها الأسلوب الذي تُدار به أعمال وشؤون البنك بواسطة مجلس إدارته والإدارة العليا بما يؤثر في كيفية قيام البنك بمهامه، وعلى هذا الأساس فقد اقترحت اللجنة ضمن مقرراتها المبادئ الخاصة بالحوكمة البنكية استناداً

إلى المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، آخذة بعين الاعتبار الاختلافات العديدة بين البنوك والشركات الأخرى في مجال الحوكمة، ومن بين ما تضمنته إدارة المخاطر وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ومعاملتهم معاملة عادلة، كما أكدت على ضرورة وجود نظام فعال للرقابة الداخلية داخل البنك، فتبني الحوكمة أضحي ضرورة حتمية للبنك للحفاظ على مركزه التنافسي ومواجهة منافسة البنوك الأخرى سواء محليا، اقليميا أو عالميا.

فالتنافسية أصبحت من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من طرف البنوك، فالعديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة وطيدة بين التنافسية وضمان الاستمرارية في السوق والنمو ومنه إلى تحقيق التنافسية المستدامة، لاسيما وأن البنوك تنشط في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتحديات التنافسية العالية، إضافة إلى أن للتنافسية سياسات وإستراتيجيات ومؤشرات تُمكن البنك من معرفة مركزه التنافسي مقارنة بمنافسيه مما يُمكنه من العمل نحو تدعيم هذا المركز لضمان استمراريته ونموه.

أما فيما يتعلق بالنظام البنكي الجزائري، فقد عرف العديد من الفضائح والاختلاسات المالية انتهت بإفلاس بعض البنوك الخاصة، ولقد أرجعت، اللجنة المصرفية التابعة للبنك المركزي أفلاسه إلى العديد من الأسباب لعل أبرزها هو سوء ممارسة الحوكمة التي تجلّت من خلال عدة نقائص من ضمنها تأخر البنك في تقديم التقارير للبنك المركزي، غياب الرقابة والمتابعة مع عدم امتثاله للقوانين المُنظمة للعمل البنكي. كما عرفت نظيرتها العمومية العديد من حالات الاختلاس بالرغم من الترسانة القانونية المُنظمة للعمل البنكي في الجزائر، لكن غياب مظاهر الحوكمة في العديد من هذه البنوك أدى إلى حدوث مثل هذه الحالات.

في المقابل، نجد حسب التقارير السنوية لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي، احتكار شبه تام للسوق البنكي من قِبل البنوك العمومية بفضل العديد من العوامل لعل أبرزها شبكة وكالاتها المنتشرة عبر التراب الوطني، لكن هذا لم يمنع البنوك الخاصة من أن تنافس نظيرتها العمومية وتفرض وجودها في الساحة البنكية الجزائرية.

على ضوء ما سبق، فإن الدراسة التي سنقدمها نسعى من خلالها لمعرفة العلاقة والأثر الذي يُحدثه تطبيق الحوكمة البنكية على تنافسية البنوك العمومية الجزائرية، خاصة وأن السلطات الجزائرية بذلت جهودا في سبيل ارساء إطار مؤسساتي لحوكمة البنوك من خلال سن العديد من القوانين المُعززة لتطبيق الحوكمة البنكية.

وعلى هذا الأساس، تم الاستعانة بالمبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية ودراسة علاقتها وأثرها على مؤشرات التنافسية التالية: الربحية، الحصة السوقية، الموارد البشرية المؤهلة والإبداع التكنولوجي.

أولا - الإشكالية:

وبالتالي ارتأينا أن نطرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية؟.

ثانيا - التساؤلات الفرعية:

وللإلمام بمختلف جوانب الدراسة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

س1: ما هو واقع تطبيق البنوك العمومية الجزائرية للمبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال

الحوكمة البنكية؟

– س2: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل

في مجال الحوكمة البنكية وتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية؟

– س3: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال

الحوكمة البنكية على تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية؟

ثالثا – الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بوضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تلتزم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال

الحوكمة البنكية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل

في مجال الحوكمة البنكية وتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال

الحوكمة البنكية على تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

رابعا – أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة التي أصبحت تحتلها مبادئ الحوكمة البنكية وتطبيقاتها

في البنوك العمومية للدول النامية باعتبارها الممول الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية، وقد

تصاعدت أهميتها في هذه الدول بعد أن لاقت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعدما

تعرضت له البنوك من تداعيات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 على الصناعة البنكية، حيث

أكدت على أهمية وبل حتمية تبني البنوك للحوكمة البنكية، ومع ما تشهده البيئة البنكية من

مستجدات وتغيرات في ظل التطور التكنولوجي المتسارع واشتداد المنافسة محليا ودوليا، استوجب على البنوك أن تواكبها لضمان استمراريته ونموها، وعليه فإن أهمية هذا البحث تظهر في محاولته الربط بين متغيرين أساسيين في الصناعة البنكية الحديثة قلما تم تناولهما معا في دراسة واحدة.

خامسا - أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة البنكية بصفة خاصة؛
- إظهار أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية؛
- التعرف على مدى التزام البنوك التجارية الجزائرية بمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل الدولية للرقابة البنكية؛
- الوقوف على مدى تنافسية البنوك العمومية الجزائرية باعتبارها المهيمنة على هيكل النظام البنكي الجزائري بفضل عدد وكالاتها المنتشرة عبر التراب الوطني؛
- معرفة العلاقة والأثر الذي يحدثه تطبيق الحوكمة البنكية على تنافسية البنوك العمومية الجزائرية.

سادسا - المنهج المستخدم:

- وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، ستقوم دراستنا على استخدام المناهج التالية:
- **المنهج الوصفي:** من أجل الإحاطة بالجانب النظري للموضوع من خلال الاطلاع على ما توفر لدينا من المراجع العربية والأجنبية المتنوعة؛

- **المنهج التاريخي:** لسرد أهم التطورات التي عرفتتها الحوكمة بصفة عامة والحوكمة البنكية بصفة خاصة، وعرض تجارب البنوك الأجنبية في مجال تطبيق الحوكمة؛
- **المنهج التحليلي:** لتحليل المعطيات الإحصائية واستخلاص العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة: الحوكمة البنكية وتنافسية البنوك العمومية الجزائرية، اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

سابعا - حدود الدراسة:

تكمّن حدود دراستنا الزمانية، المكانية والمفاهيمية فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** دراستنا ستشمل الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2017، حسب ما توفّر لدينا معطيات حديثة تخص البنوك العمومية الجزائرية ونظيرتها الخاصة.
- **الحدود المكانية:** أشارت دراستنا إلى الجزائر بصفة عامة والبنوك العمومية الجزائرية بصفة خاصة، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على مجموعة من المديريات العامة والجهوية للبنوك محل الدراسة الميدانية، إضافة إلى مجموعة من الوكالات التابعة لها.
- **الحدود المفاهيمية:** وتتمثل في التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:
 - ✓ **حوكمة الشركات:** "هو ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والسيطرة عليها".
 - ✓ **الحوكمة البنكية:** "هو ذلك النظام الذي يُحدّد توزيع السلطة والمسؤوليات التي من خلالها يتم تنفيذ أعمال وشؤون البنك من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا".

✓ **تنافسية البنوك:** "هي قدرة البنوك على تقديم الخدمات البنكية للعملاء وجذبهم للتعامل معها والذي ينعكس في زيادة أرباحها وحصتها السوقية".

ثامنا - الدراسات السابقة:

انطلقت دراستنا من نتائج مجموعة من الدراسات السابقة التي تم إنجازها على مستوى البنوك العاملة في الجزائر، بحيث شملت أحد متغيري الدراسة:

1 - دراسة: أوس ملوكي.

عنوان البحث: دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك: دراسة حالة عينة بنوك تجارية جزائرية.

طبيعة البحث: أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة وتدقيق.

الهيئة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 2015/2016.

المشكلة التي عالجها البحث: ما هو دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك العاملة في الجزائر؟.

من بين النتائج المتوصل إليها:

- الاعتماد على معايير التدقيق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف حوكمة البنوك؛

- الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية يعمل على تحقيق أهداف حوكمة البنوك.

الجوانب المغفلة في البحث:

- هذه دراسة استنباطية وليست دراسة حالة؛
 - لم يقف على واقع تطبيق الحوكمة البنكية في البنوك التجارية الجزائرية؛
 - عدم ضبط المصطلحات: الحوكمة البنكية، الحوكمة بالبنوك، حوكمة البنوك.
- 2 - دراسة: شريفة بوعبيدة.
- عنوان البحث:** دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة - دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية-".
- طبيعة البحث:** أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك.
- الهيئة:** كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 2017/2018.
- المشكلة التي عالجها البحث:** كيف تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين أداء المصارف عموما والمصارف الجزائرية خصوصا؟ وكيف تحد من قروضها المتعثرة؟.
- بعض النتائج المتوصل إليها:**
- يعود السبب الرئيسي للأزمات المصرفية التي عاشتها المصارف الخاصة ذات الرأس المال الجزائري إلى عدم الالتزام بالقوانين والتنظيمات المنصوص عليها، بالإضافة إلى ضعف الرقابة للهيئات الوصية والتي نجد على رأسها البنك المركزي، كذلك عدم التقيد بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية.

– رغم الضعف الذي سجلناه من خلال هذه الدراسة فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ، وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحوكمة والحكم الراشد وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، هذا علاوة عن تشديد العقوبات القانونية المحاربة للفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي.

الجوانب المغفلة في البحث:

في الجزء التطبيقي، تم تقديم استبيان لعملاء البنوك محل الدراسة، هؤلاء يمثلون طرفا أساسيا من أطراف أصحاب المصالح، لكن أغلبهم غير مدركين لأساسيات العمل البنكي عموما ولماهية الحوكمة البنكية خصوصا وبالتالي لا نعتمد على آرائهم للحكم على واقع تطبيق الحوكمة البنكية لدى البنوك محل الدراسة.

3 – دراسة: أم الخير البرود.

عنوان البحث: آليات الحوكمة المصرفية لتفعيل إدارة مخاطر القروض: حالة القرض الشعبي الجزائري.

طبيعة البحث: أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك.

الهيئة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة

لونيسى علي-البليدة 2، 2016/2017.

المشكلة التي عالجها البحث: ما مدى مساهمة آليات الحوكمة المصرفية في تفعيل إدارة مخاطر القروض؟.

من بين النتائج المتوصل إليها:

- يعتمد نجاح التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في المصارف على وجود مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية، والتي تشكل إطارا مؤسسيا ضروريا وهاما لنجاح الحوكمة؛
- يساهم التزام القطاع المصرفي الجزائري بالمعايير الاحترازية في نجاح إرساء العمل السليم بنظام الحوكمة المصرفية؛
- هناك عدة روابط يتم الاعتماد عليها في ممارسة الحوكمة السليمة في القرض الشعبي الجزائري من حيث قيامه بإنشاء قسم المخاطر والرقابة الدائمة لتفعيل نظام الرقابة الداخلية، وتوفيره على لجنة للتدقيق، وإبرامه لاتفاقية مع الشركة الجزائرية للتأمين وضمان قروض الصادات التي تتكلف بمهمة وضع نظام تنقيط خارجي للمؤسسات التي تلجأ للحصول على تمويل من القرض الشعبي الجزائري.

الجوانب المغفلة في البحث:

انحصرت الدراسة حول بنك واحد، ألا وهو بنك القرض الشعبي الجزائري، وبالتالي لا يمكن إسقاط النتائج المتحصل عليها على باقي البنوك خاصة وأن السوق البنكي الجزائري تنشط فيه بنوك متنوعة (عمومية، خاصة ومختلطة).

4 - دراسة: عابد شريط، فتحة بلجيلالي.

عنوان البحث: أثر الكفاءة على تنافسية الجهاز البنكي الجزائري: دراسة قياسية (2005-2008).

طبيعة البحث: مقال منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 7، جوان 2013.

الهيئة: مخبر التنمية الإقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة البليدة 2- لونيبي علي، الجزائر.

المشكلة التي عالجها البحث: ما مدى تأثير الكفاءة على تنافسية الجهاز البنكي الجزائري؟.

من بين النتائج المتوصل إليها:

– أظهرت نتائج التحليل أن البنوك الجزائرية تتمتع بنسبة كفاية رأس المال تتناسب والمعايير المحددة دوليا؛

– ارتفاع نفقات التشغيل والذي يؤثر سلبا على كفاءة البنوك الجزائرية؛

– ارتفاع معدلات السيولة نتيجة عدم توظيف الأموال المتاحة، إضافة إلى إتباع سياسة إقراض شبه صارمة، مما يخفض من ربحية البنوك وبالتالي تخفيض كفاءتها.

الجوانب المغفلة في البحث:

ركز الباحثان في دراستهما لمدى تأثير الكفاءة على تنافسية الجهاز البنكي الجزائري على جانب الكفاءة، وذلك باستعمال نماذج "CAMEL"، واعتمادا على تحليل النتائج المتحصل عليها من هذه الأخيرة، استنتجا الأثر الكبير والايجابي للكفاءة على تنافسية الجهاز المصرفي، في حين أنه كان من المفروض قياس هذا الأثر باستعمال المؤشرات الخاصة بالتنافسية، أو تطبيق دراسة استبائية على البنوك محل الدراسة لمعرفة الأثر بين متغيري الدراسة.

تاسعا – الإضافة العلمية لهذه الدراسة:

بحسب ما توفّر لدينا من دراسات سابقة تخص أحد متغيري الدراسة، والتي أنجزت على مستوى البنوك العاملة في الجزائر، لم نتمكن من الحصول على دراسة جمعت المتغيرين معا، مع العلم أن

كل من الحوكمة البنكية وتنافسية البنوك أصبحا من بين أكثر المواضيع تداولاً على الساحة البنكية العالمية في السنوات الأخيرة لأهميتهما البالغة على النظام البنكي والمالي عموماً وعلى الاقتصاد خصوصاً، وأبرز ما يؤكد ذلك أن من بين أبرز محددات القرارات الاستثمارية في العديد من الأنظمة البنكية هو مدى تطبيق الحوكمة البنكية من طرف البنك المعني ومدى تنافسيته. وبالنظر إلى الأهمية التي تحتلها البنوك العمومية في العديد من الاقتصاديات خصوصاً النامية منها، والتي من ضمنها الجزائر أين تستحوذ لوحدها على أكثر من 80% من السوق البنكي، ارتأينا بذلك تطبيق الدراسة على هذا النوع من البنوك.

عاشرا - هيكل البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية البحث المطروحة بالإضافة إلى تأكيد أو تفنيد الفرضيات الموضوعة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا العمل إلى أربعة فصول، مقدمة وخاتمة، حيث تم عرض من خلال الفصول الأربعة ما يلي:

في الفصل الأول الموسوم بعنوان: **حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية**، تم عرض من خلال مباحثه الثلاث ما يلي: في المبحث الأول تم التطرق إلى المحطات التاريخية الرئيسية لنشأة وتطور حوكمة الشركات، في حين تم عرض في المبحث الثاني الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، أما في المبحث الثالث فتم تقديم أبرز المبادئ والمبادرات الدولية في مجال حوكمة الشركات والتي كانت منطلقاً معرفياً للعديد من الشركات في مسار تبنيها لمفهوم حوكمة الشركات.

وفي الفصل الثاني: تم من خلاله تقديم الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية وذلك من خلال ثلاثة مباحث؛ أما في المبحث الأول فقدّمت أساسيات حول الحوكمة البنكية، يليها في المبحث

الموالي عرض إسهامات لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية باعتبارها من أبرز المنظمات الدولية في المجال البنكي، ليُختتم الفصل بعرض بعض التجارب الرائدة لبنوك عربية وغربية في مجال الحوكمة البنكية.

أما الفصل الثالث فقد تضمن تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية من خلال ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تقديم أساسيات حول التنافسية، ليتم بعدها الإشارة إلى تنافسية البنوك من خلال المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فتم من خلاله عرض علاقة تنافسية البنوك بالحوكمة البنكية.

في الأخير تناول الفصل الرابع من الدراسة تقييم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية، من خلال عرض واقع تطبيق الحوكمة البنكية في الجزائر من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتم فيه الإشارة إلى تنافسية البنوك العمومية الجزائرية بهدف التعرف على وضعيتها في الوقت الراهن، وفي الأخير تم في المبحث الثالث التعرف على واقع تطبيق الحوكمة البنكية في البنوك محل الدراسة الميدانية، مع تحديد علاقة وأثر الحوكمة البنكية (متغير مستقل) على تنافسية البنوك العمومية الجزائرية (متغير تابع)، اعتمادا على استبانة تم توزيعها على مجموعة من المديرات العامة والجهوية والوكالات التابعة للبنوك العمومية الجزائرية، تم على أساسها اختبار صحة الفرضيات الموضوعة آنفا بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول:

يُعتبر موضوع "حوكمة الشركات" قديم النشأة حديث التطبيق، برز على الساحة الاقتصادية العالمية على خلفية الأزمة المالية الآسيوية وما خلفته من انهيارات مالية متتالية لكبريات الشركات العالمية، وتعاظم الاهتمام به أكثر على خلفية الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 والتي ولدت أزمة ثقة في النظام المالي ككل خصوصا بعد الفضائح المالية، الأمر الذي استوجب ضرورة إعادة النظر في نظام حوكمة الشركات.

ولقد ساهم في تعزيز حوكمة الشركات العديد من المنظمات الدولية لعل أبرزها مؤسسة التمويل الدولية، صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذه الأخيرة تُعتبر المبادئ الصادرة عنها في هذا الخصوص الأكثر قبولا وانتشارا بين الدول والشركات الراغبة في تطبيق حوكمة الشركات.

فحوكمة الشركات موضوع واسع كثر الحديث عليه واستقطب اهتمام العديد من الباحثين فتعددت بذلك الأدبيات الاقتصادية التي تناولته والدراسات التي شملته، مما استوجب تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث للإلمام بمختلف جوانبه، وتتمثل هذه المباحث في:

- المبحث الأول: المحطات التاريخية الرئيسية لنشأة وتطور حوكمة الشركات؛
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظامي لحوكمة الشركات؛
- المبحث الثالث: المبادئ والمبادرات الدولية في مجال حوكمة الشركات.

المبحث الأول: المحطات التاريخية الرئيسية لنشأة وتطور حوكمة الشركات

تُشكّل حوكمة الشركات أحد الأطر المؤسسية للحوكمة البنكية وواحدة من منطلقاتها المعرفية في التطبيق⁽¹⁾، ونظراً لأهميتها على مختلف الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية... إلخ، فقد تطرقت إليها العديد من الدراسات حتى أصبحت اليوم من بين المؤشرات الرئيسية التي يتم على أساسها تقييم الشركات. بناءً على ما سبق، ارتأينا أن نستهل دراستنا بدراسة موضوع حوكمة الشركات.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

أدى ظهور نظرية الوكالة (Agency Theory) وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات.⁽²⁾

ويعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من عوامل ظهور نظرية الوكالة،⁽³⁾ ففي كتابه ثروة الأمم، كان الاقتصادي الشهير "آدم سميث" (Adam SMITH) (1776) أول من تحدّث عن فصل الملكية عن السيطرة، إذ ذكر في حديثه عن شركات المساهمة: "مديري هذه الشركات كونهم يديرون أموال

¹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 15.

² محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص: 12 - 13.

³ فائزة ابراهيم محمود، فيحاء عبد الله يعقوب، وآخرون، "الحوكمة المؤسسية المصرفية ومدى توافر دعائمها للوقاية من الأزمات المالية في المصارف العراقية الخاصة المقيدة بسوق العراق للأوراق المالية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 6، العدد 16، 2011، ص: 09.

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

الغير وليس أموالهم الخاصة، ليس بالضرورة أن نتوقع منهم أن يسعوا إلى الحفاظ على هذه الأموال بنفس اليقظة الحذرة التي يتميز بها أصحاب الأموال في حال إدارتهم لشركاتهم⁽¹⁾.

أما في سنة 1932، قام كل من "Berle" و "Means" بنشر دراسة تحت عنوان "The Modern Corporate and Private Property" في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكانت الدراسة البذرة التي ألقت الضوء على نوعية المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم فصل ملكية الشركة عن إدارتها والرقابة عليها.⁽²⁾

وظهرت هذه الدراسة بعد أزمة الكساد العظيم، حيث ركّز كل من "Berle" و "Means" على موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وتمحور قلقهما حول تداعيات هذا الفصل على قدرة كل من المستثمرين والمجتمع على مساءلة المديرين.⁽³⁾ وبحسب هاذين الاقصاديين فإن الفصل بين الملكية والإدارة حدث في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر العشرينات من القرن الماضي.⁽⁴⁾

¹ Adam SMITH, "The Wealth of Nations", 1776, P: 390, [Online], Consulted the: 27/10/2016, Observed:

<https://onedrive.live.com/download?resid=8960BEEA1D0CD216!207&authkey=!ALOkYzer0qYc18U&ithint=file%2cpdf>

² عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، فيفري 2008، ص: 25. (بتصرف)

³ Mark S. MIZRUCHI, "Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations", April 2004, P: 02, [Online], Consulted the: 27/10/2016, Observed: <http://www-personal.umich.edu/~mizruchi/tsweb.pdf>

⁴ T.G. ARUN, J. D. TURNER, "Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues", P: 21, [Online], Consulted the: 27/10/2016, Observed: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan015471.pdf

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

وتمحورت هذه الدراسة حول تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية التي لاحظنا من خلالها أن هناك صعوبة في إدارة هذه الشركات من قبل ملاكها الأصليين خاصة إذا كانت تحتوي على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآرائهم وجهل بعضهم بأساليب الإدارة فاقترحا بذلك ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، بحيث يقوم المساهمين في الشركة بانتخاب وكلاء عنهم لتسيير شؤون الشركة، غير أنهما تفتنا إلى خطر سلب حقوق صغار المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين من قبل المسيّرين إذا لم تكن هناك رقابة كافية على تصرفاتهم.⁽¹⁾

أما فيما يتعلق بتطوير نظرية الوكالة، فيعود الفضل إلى الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد "Jensen" و "Meckling" سنة 1976،⁽²⁾ فقد تطرقا إلى علاقة الوكالة وعرفاها على أنها: "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو الموكلين) بتفويض شخص آخر (الوكيل) ليقوم بالنيابة عنهم بأداء خدمات معينة الأمر الذي يستوجب منح الوكيل سلطة اتخاذ القرار".⁽³⁾

¹ مبرة عثمانى، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال: مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: مالية بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012/2011، ص: 18.

² كمال رزيق، خالد بن مكرلوف، "مواجهة الفساد المالي والإداري عن طريق آليات حوكمة الشركات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012، ص: 04.

³ Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, P: 310.

تعد نظرية الوكالة تعبيراً للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلاً من المالكين والمدراء، وهي تهدف إلى صياغة العلاقة بين هذه المجاميع بهدف جعل تصرفات المدير تنصب في تعظيم ثروة المالكين،⁽¹⁾ ولتحقيق ذلك فقد تطرق "Williamson" سنة 1979 إلى حوكمة العلاقات التعاقدية وأهمية ذلك في تقليل تكاليف الوكالة والنتائج اللاحقة على التعاقدات⁽²⁾.

ومن الملاحظ أن الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.⁽³⁾

وفي أكتوبر 1987، قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية (National Commission on Fraudulent Financial Reporting)، بإصدار تقرير،⁽⁴⁾ تضمن مجموعة من التوصيات للتقليل من إمكانية وقوع التلاعبات عند إعداد القوائم المالية، ويتم ذلك بحسب توصيات اللجنة على مستويين؛ أما المستوى الأول فهو متعلق بضمان وجود بيئة رقابة شاملة على المعلومات المالية، في حين أن المستوى الثاني فيرتبط بزيادة فعالية وظائف الشركة التي تعتبر أساسية لضمان القوائم المالية والمتمثلة في: وظيفة المحاسبة، ووظيفة المراجعة الداخلية،

¹ بتول محمد نوري علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي: 18 و19 ماي 2011، ص: 17.

² أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2012، ص: 97.

³ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 13.

⁴ محمد جميل حبوش، "دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص: 22 - 23.

ولجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة. وبحسب هذه اللجنة، فإن تطبيق هذه التوصيات يتطلب وجود قواعد حوكمة الشركات.⁽¹⁾

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة "كادبوري" (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمُشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات"، والذي طالبت فيه بإتباع مبادئ حوكمة الشركات،⁽²⁾ وأوصت بضرورة استقلال لجان المراجعة وأن تكون على علاقة متوازنة مع المراجع الخارجي لدعم عملية الحوكمة. وأجريت فيما بعد العديد من الدراسات تتعلق بموضوع "حوكمة الشركات"، من بينها دراسة "Wild" سنة 1994 التي دعت الشركات إلى التركيز على لجان المراجعة لزيادة الثقة في المعلومات المحاسبية. وأوصت دراسة "Egan" سنة 1997 بالعمل على بناء الثقة في مهنة المحاسبة والاعتماد عليها من خلال مراجعة المناهج وبرامج الشركات وتقليص هيمنة مجلس الإدارة. أما "Aguilera" فقد أكد سنة 1998 في دراسته أن مفهوم حوكمة الشركات قد ظهر نتيجة الضعف في المعلومات المحاسبية وعدم الثقة فيها من قبل المستخدمين.⁽³⁾ وتشير أغلب الأدبيات الاقتصادية أن التقرير الصادر عن منظمة التعاون

¹ The Commission, "**Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting**", October 1987, P, P: 13, 31, [Online], Consulted the 30/10/2016, Observed: <https://www.coso.org/Documents/NCFFR.pdf>

² محمد جميل حبوش، مرجع سابق، ص: 23.

³ مها محمود رمزي ربحاوي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص: 94.

الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة 1999 تحت عنوان "OECD principles of

"corporate governance بمثابة أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم حوكمة الشركات.

ومع اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر البنكية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي "إنرون" و "وورلد كوم" في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2001. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام أكثر بالحوكمة.⁽¹⁾ لكن المتابعين للتجارة الدولية حول العالم سيظلون ينظرون إلى "إنرون/ساربنيس أوكسلي" على أنه الحدث الفاصل في تطور حوكمة الشركات وإلقاء الضوء عليها.⁽²⁾

¹ محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها: مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص: 04 - 05، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/10/31، أنظر:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/hawkama.doc>

² أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص: 155.

المطلب الثاني: الفضائح والانهيارات المالية ودورها في تطور حوكمة الشركات

بعد سلسلة الفضائح والانهيارات المالية التي عرفتھا العديد من دول العالم وعلى رأسھا تلك الدول التي تتمتع أنظمتھا الاقتصادية بترسانة قانونية مُحكمة، توجّه اهتمام مجتمع الأعمال الدولي نحو العمل بمفهوم حوكمة الشركات كدرع واقى لدرء وقوع مثل هذه الفضائح والانهيارات مرة أخرى.

الفرع الأول - الفضائح المالية ودورها في تطور حوكمة الشركات:

تعتبر فضيحة "مادوف" أو فضيحة "وول ستريت" التي أُعلن عنها يوم 14 ديسمبر 2008 في بداية الأزمة المالية العالمية أكبر عملية احتيال في التاريخ، حيث لم تعرف البورصات العالمية قضية احتيال بحجم التي قام بها "برنارد مادوف"، إذ استحوذ على مبلغ 65 مليار دولار من خلال صناديق استثمارية تضم استثمارات أكبر البنوك العالمية وكبار الأثرياء وأبرز المستثمرين العالميين، وقد سقط بسبب هذه الفضيحة مجموعة من أقوى وأغنى رجال العالم ومؤسساته، كما ارتجفت سوق وول ستريت وكل الأسواق المالية العالمية الأخرى. وتعتبر هذه الفضيحة المالية من أهم المبررات التي أدت لإصدار قانون إصلاح "وول ستريت" عام 2010.⁽¹⁾

¹ أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص ص: 236 - 239. (بتصرف)

الفرع الثاني - الانهيارات المالية لكبريات الشركات العالمية ودورها في تطور حوكمة

الشركات:

لقد تطور العمل بمفهوم حوكمة الشركات كرد فعل لإخفاق الشركات في تحقيق تطلعات وتوقعات الجماهير،⁽¹⁾ ولعل انهيار شركة "إنرون" خير مثال على ذلك، فبحسب "أحمد علي خضر"، يعتبر هذا الانهيار الحدث الفاصل في تطور حوكمة الشركات.

إذ يُعد انهيار شركة "إنرون" فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين أكبر الشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية،⁽²⁾ ولم تكن واحدة من أهم القضايا وأشهرها في التاريخ الأمريكي فحسب بل في التاريخ الحديث للعالم ككل. فإنرون كانت واحدة من أكبر شركات الطاقة الأمريكية، والتي أعلنت إفلاسها في ديسمبر من عام 2001،⁽³⁾ فلقد بلغت خسائر المستثمرين نتيجة لانهيار هذه الشركة حوالي 70 بليون دولار، وفقدان أكثر من 20 000 شخص لوظائفهم، كما تكبدت الاقتصاديات المحلية خسائر جمة، إذ بلغت خسائر حكومة ولاية كاليفورنيا لوحدها نتيجة دعاوى مرتبطة بالطاقة حوالي 6 بليون دولار.⁽⁴⁾

¹ أيرام. ميلليستين، جي-دي، "دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، أبريل 2001، ص: 38. (بتصرف)

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "قواعد أخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية: مدخل مصري وعربي ودولي مقارن"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص: 477.

³ أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص: 162.

⁴ تركي راجي الحمود، إياد عيسى السرطاوي وآخرون، "أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية: دراسة تحليلية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية-تجربة الأسواق الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013، ص: 65. (بتصرف)

وكان ذلك الانهيار بمثابة (جرس إنذار) لوضع نظم رقابة فعالة، وتطبيقها بصرامة عبر الزمن، وهو ما لم يحدث.⁽¹⁾

أولاً - أهم أسباب انهيار شركة "إنرون":

لقد تعددت أسباب انهيار شركة إنرون بتعدد الدراسات والتحقيقات التي أجريت وإن كان البعض منها لم يحظى بالصلاحيات الكافية لاكتشاف المستور، وفي هذا السياق سنوجز أهم تلك الأسباب:

1 - لقد بيّنت إحدى الدراسات التي أجريت حول قضية إفلاس شركة "إنرون"، والتي أدت إفلاسها إلى انهيار إحدى كبرى شركات المراجعة في العالم وهي شركة "آرثر أندرسن" (Arthur Andersen)، وذلك بعد ثبوت تورطها في قضايا التلاعب المالي لشركة "إنرون"، وقد خلّصت الدراسة إلى ما يلي:⁽²⁾

- لم تكن المشكلة الرئيسة في انهيار الشركتين تتعلق بوجود قصور في معايير المحاسبة، أو معايير المراجعة، بل انحصرت في تدني أخلاقيات المهنيين؛
- لقد كانت شركة "آرثر أندرسن" تقوم بعدة أعمال مزدوجة لشركة "إنرون"، الأمر الذي جعل عملية الانهيار سريعة، وهذه مخالفة صريحة؛

¹ محمد عبد الشفيق عيسى، "الأزمة المالية العالمية"، مؤسسة الرحاب الحديثة للنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ص: 05.

² كمال بوعظم، عبد السلام زايدي، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية-"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي: 18 و 19 نوفمبر 2009، ص: 48.

- القصور الواضح من طرف السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية؛
- وجود صعوبة كبيرة من قبل المراجعين والشركات المدرجة في السوق المالي لتطبيق الحوكمة بمفهومها الحديث.

2 - الانهيار في أخلاقيات العمل:

كما أعزى بعض المحللون والمعلقون ذلك إلى الانهيار في أخلاقيات العمل وعدم وجود محددات للإلزام بها في اقتصاديات الأعمال عند اكتشاف تلاعب الشركات في قوائمها المالية. ولعل تضارب المصالح الذي يعد من سلبيات انفصال الملكية عن الإدارة وظهور طمع الإدارة عند ابتداء حوافزها غير النقدية فضلاً عن المرونة العالية في استخدام الطرق والممارسات المحاسبية وغيرها من الأسباب الأخرى التي كانت وراء ذلك الانهيار.⁽¹⁾

وفي نفس السياق، قام مجلس إدارة شركة إنرون بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على معرفة ما حدث بالضبط وقد قدمت اللجنة تقريرها تحت اسم (Enron Financial Statements for 5 years and lowers' Report)، علماً أنه لم يُوكَل للجنة التحقيق في قضية الإفلاس إبداء أي رأي أو حكم عن الظروف الخارجية التي ساهمت بالإفلاس، ومن أهم الأمور التي وجدتتها اللجنة والتي لم تفصح عنه شركة "إنرون" وهو أن بعض الموظفين تلقوا عدّة مبالغ لم يُفترض أن يتلقوها وهي: تلقى "Andrew S. Fastow"، الذي كان يعمل في منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس

¹ عوض خلف دلف العيساوي، صدام محمد محمود الحياي، وآخرون، "دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 11، 2008، ص:

القسم المالي لشركة إنرون، 30 مليون دولار أمريكي، و تلقى "Micheal J. Kopper"، موظف سابق في الشركة، 10 ملايين دولار أمريكي، في حين تلقى موظفان لم يُفصح عن اسميهما مليون دولار أمريكي لكل منهما، كما تلقى موظفين آخرين لم يُفصح عن اسميهما أيضا عدة مئات من ألوف الدولارات.⁽¹⁾

3 - التقييم الخاطئ لوكالات التصنيف الائتماني:

فشلت هذه الوكالات مثل (Fitch IBCA, Moody's, Stand & Poor's) في كشف أي مشاكل متعلقة بشركة إنرون باستثناء الفترة القصيرة التي سبقت إشهار إفلاس الشركة، حيث قامت تلك الوكالات بخفض تصنيفها لسندات الشركة فقط في 28 نوفمبر 2001، ولقد بررت ذلك كونها اعتمدت في عملها على المعلومات المالية المتوفرة عن الشركة والمتاحة للجميع، ومن المعروف أن تلك المعلومات المالية انطوت على الكثير من الغش والتدليس. لكن قبل ذلك، في مارس 2001، أعلنت ذات الوكالات أنه ليس لديهم أدنى فكرة عن كيفية تحقيق إنرون لتلك الأرباح العالية، وبالتالي فلقد أرجع الكثير من الخبراء إعراض هذه الوكالات عن خفض تصنيفها لسندات الشركة إلى خشيتهم من أن يتسبب ذلك في الارتفاع الشديد لتكلفة ديون مما قد ينتج عنه إشهار الشركة لإفلاسها.⁽²⁾

¹ ظاهر القشي، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009، ص ص: 123 - 126. (بتصرف)

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "قواعد أخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية: مدخل مصري وعربي ودولي مقارن"، مرجع سابق، ص: 480. (بتصرف)

ثانيا - علاقة انهيار شركة "إنرون" بحوكمة الشركات:

تُعد هذه الشركة نموذجا صارخا للإخلال بقواعد حوكمة الشركات نتيجة لعدم الالتزام بالشفافية اتجاه المستثمرين في اتخاذ القرار، فضلا عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين واستغلالهم لنفوذهم ومناصبهم لتحقيق منافع شخصية وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية وإهدار حماية حقوق صغار المساهمين،⁽¹⁾ كما أن المراجعين الخارجيين الممثلين في شركة "آرثر أندرسن" لم يكونوا مستقلين إذ تبين لنا من خلال الدراسة أن هذه الشركة كانت تقدم خدمات استشارية إلى جانب قيامها بمراجعة القوائم المالية لشركة "إنرون"، الأمر الذي يتعارض تماما مع أحد مبادئ حوكمة الشركات التي تنص على ضرورة أن يكون المراجع الخارجي مستقل، كفاء ومؤهل، لضمان القيام بمراجعة خارجية موضوعية تنقل الصورة الواقعية لأداء الشركة ووضعها المالي.

إن وجود معايير حوكمة الشركات لا يضمن بيئة خالية من الفساد،⁽²⁾ وإن الفشل الكبير في حوكمة الشركات التي كان معمولا بها سابقا أدى إلى ظهور تساؤل مهم عن مدى نجاعة مراجعة القوائم المالية؟ وبالتالي للإجابة عن ذلك التساؤل، أو لإيجاد حلا له خرج للوجود قانون (Sarbanes-Oxley Act, 2002)، وتشير جميع الاستفتاءات التي تمت حول موضوع حوكمة الشركات أنه هناك تغييرا جذريا على بيئة المؤسسات التي بدأت تطبق القانون الجديد، وأهم تلك التغيرات ظهور

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 127.

² جون سوليفان، "البوصلة الأخلاقية للشركات... أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص: 05، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/11/16، أنظر:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/225976804c560a9e91afdbf12db12449/Focus%2B7%2B-%2BThe%2Bmoral%2BCompass_AR.pdf?MOD=AJPERES

مجالس الإدارة ولجان المراجعة المستقلة، وتوجّه لجان المراجعة نحو تعيين أعضاء من أصحاب المهارات والخبرات المحاسبية.⁽¹⁾

وكان الهدف الأساسي للحكومة الفيدرالية الأمريكية عند تمرير هذا القانون هو استعادة ثقة الجمهور في إدارة الشركات، وحماية المستثمرين من خلال تأكيد دقة ووثوق الإفصاح داخل الشركة، وكذلك من أجل مكافحة الفساد داخل الشركات ووضع عقوبات على أي انتهاك في هذا الشأن، وعلى الرغم من أن القانون يتعلق بالأساس بالشركات الأمريكية، فإنه أصبح يستخدم بشكل متزايد كدليل إرشادي رئيس للممارسة العملية على مستوى العالم،⁽²⁾ فلقد انعكس تأثير هذا القانون على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات، والتي تغيّرت عام 2004 بعد صدور هذا القانون⁽³⁾.

وعلى غرار شركة "إنرون"، انهارت كل من شركتي "وورلد كوم" (WorldCom) و "بارمالات" (Parmalat) وغيرها من الشركات العالمية، فمدراء ومجالس إدارة هذه الشركات يجب اعتبارهم مسؤوليين رئيسيين عن هذه الانهيارات كنتيجة ل "اللامسؤولية المؤسسية (Corporate

¹ ظاهر القشي، حازم الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، مجلة اريد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 01، 2006، ص: 24.

² محمد عيد علي بلبع، "حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات المالية والإدارية: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة أطروحات دكتوراه، القاهرة، 2016، ص: 67.

³ أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص: 156.

(irresponsible). إذ يعتقد الكثيرون أنه لو تتحمل الشركات المسؤوليات التي تقع على عاتقها فلن نشهد الكثير من الفضائح المالية.⁽¹⁾

إن هذه الانهيارات والفضائح المالية التي طالت الكثير من الشركات كان سببها الرئيس والأساس هو نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات كفؤة ذات خبرة ومهارة متميزة أي عدم الأخذ بمبدأ حوكمة الشركات مما جعل هذه الشركات تعلن إفلاسها وتتهار، أو على الأقل تقلص من حصتها السوقية أو تجمد نشاطاتها.⁽²⁾ وقد لاقت هذه الانهيارات اهتماما كبيرا لاسيما دور حوكمة الشركات في منع حدوث هذه الانهيارات في المستقبل، مما دفع العديد من الدول لإصدار مجموعة من التقارير والقوانين لتنظيم عملية حوكمة الشركات بها وكان أهمها في إنجلترا؛ حيث قامت بإصدار تقرير "هيجز" و "سميث" عام 2003.⁽³⁾

المطلب الثالث: الأزمات المالية ودورها في تطور حوكمة الشركات

شهد العالم عدّة أزمات مالية كان لها وقع سلبي على العديد من الأنظمة الاقتصادية، ومحاولة للخروج من وقعها انصب اهتمام مجتمع الأعمال الدولي نحو مفهوم حوكمة الشركات. إذ تشير أغلب الأدبيات الاقتصادية إلى أن كل من الأزمة المالية الآسيوية (1997)، والأزمة المالية العالمية لسنة 2008، كانت لهما الدور الأبرز في تطور العمل بمفهوم حوكمة الشركات.

¹ David CROWTHER, Shahla SEIFI, **“Corporate Governance and International Business”**, 1st Edition, The ebook company, London, United Kingdom, 2011, P: 105.

² صادق راشد الشمري، **"الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، ماي 2008، ص: 115. (بتصرف)

³ محمد عيد علي بليغ، مرجع سابق، ص: 65.

الفرع الأول - الأزمة المالية الآسيوية ودورها في تطور حوكمة الشركات:

تمكن دول جنوب شرق آسيا أو ما يعرف بالنمور الآسيوية؛ والمتمثلة في النمور الأربعة التقليدية (كوريا الجنوبية، هونج كونج، سنغافورة وتايوان) والنمور الأربعة الحديثة (ماليزيا، اندونيسيا، تايلاندا والفلبين)، على مدى ما يقارب من ربع قرن من الزمان القفز من قائمة أفقر دول العالم لتصل إلى مصاف الدول الصناعية، حيث كان لعملية التحديث والنمو التي بدأت منذ عقد السبعينات أثرها في إحداث أسرع زيادة في دخل أكبر عدد من السكان في هذه الدول، فاستحقت هذه التجربة التنموية أن تكون محط أنظار العالم ومحور اهتمام الاقتصاديين في العالمين النامي والمتقدم على حد سواء، وأن تُوصف بجدارة بالمعجزة الآسيوية (The Asian Miracle).⁽¹⁾

لكن سرعان ما بدأت بوادر الأزمة تلح في بعض هذه الدول قبل سنة 1997، فالمؤسسات الاقتصادية في تايلاندا عرفت تدهورا حادا في بداية التسعينات وقد زاد هذا التدهور في سنة 1995، فحصة الأرباح التي كانت تخصص لدفع الفوائد ارتفعت من 30% سنة 1991 إلى 45% سنة 1996، كما أفلس أغلب المؤسسات غير المالية مع بداية سنة 1996. أما المؤسسات الاقتصادية لكوريا الجنوبية فكانت تتبع استراتيجيات ذات مستوى عال من المخاطرة، تمثلت في الارتفاع الكبير في مستوى المديونية والتي كان يقابلها مستوى ضعيف في معدلات العائد بحيث كانت نسبة 70% من الأرباح تُستعمل في تسديد الفوائد في منتصف التسعينات ثم ارتفعت هذه النسبة إلى 85% سنة 1996، وبعد هذه السنة تدهور الأداء الاقتصادي لأغلب

¹ رباح أمين المناسبع، "الهندسة المالية وأثرها في الأزمة المالية العالمية لسنة 2007"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص: 77. (بتصرف)

المؤسسات الاقتصادية في كوريا الجنوبية إلى مستوى خطير خصوصا خلال الفترة التي آلت إلى جوان 1997؛ 6 مؤسسات كبرى تم إعلان إفلاسها، في هذه الفترة لوحظ كذلك نوع من الاستقرار في كل من اندونيسيا، ماليزيا والفلبين، إذ تراوحت نسبة الربح إلى الفوائد ما بين 30 و 40% ورغم ذلك فإن هذه النسبة تبقى مرتفعة نسبيا مقارنة بالنسب النموذجية المتعارف عليها دوليا.⁽¹⁾

أولا - المحطات الرئيسية للأزمة المالية الآسيوية:

بدأت الأزمة من تايلاند في يوم الاثنين 02 أكتوبر 1997، حيث أعلنت بعد فشلها في الحفاظ على قيمة عملتها عن تعويمها، وانخفضت قيمة "البات" (Bhat) بنسبة 20%، بسبب تراجع الاحتياطات من العملات الأجنبية، ثم انتشرت إلى باقي دول المنطقة، حينما سجلت أسعار الأسهم فيها معدلات منخفضة بشكل كبير، فانخفض مؤشر (HANG.SENG) بحوالي 211 نقطة، في الحالة هي الأولى من نوعها منذ أكثر من ثلاثين سنة، وانخفضت مؤشرات باقي بورصات دول المنطقة، بسبب الروابط القوية بين اقتصاديات هذه الدول.⁽²⁾

أدى ذلك الانخفاض في البورصات إلى حدوث تحول مفاجئ في سلوك المستثمرين نتيجة لفقدان الثقة في الاقتصاد. وشهدت البلدان الخمسة الأكثر تضررا من الأزمة؛ وهي كوريا الجنوبية واندونيسيا وماليزيا وتايلاند والفلبين، تدفقات خارجة لرأس المال بقيمة 12 مليار دولار في عام 1997. ولقد أدت هذه التدفقات الخارجة من البلدان المتضررة إلى زيادة الطلب على العملات الأجنبية وخصوصا الدولار الأمريكي مما أدى بالضرورة إلى خفض قيمة العملات الوطنية. ولعبت

¹ عبد القادر بلطاس، "تداعيات الأزمات المالية العالمية: أزمة Sub-prime"، دار النشر Légende، الجزائر، 2009، ص ص: 109 - 110.

² كمال رزيق، عبد السلام عقون، "سياسات إدارة الأزمة المالية العالمية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 84 - 85.

عملية خفض قيمة العملات دورا هاما في الحاجة إلى إبرام ترتيبات مع صندوق النقد الدولي، إذ بسبب تخفيض قيمة العملات أخفقت الشركات المدينة في المنطقة في سداد ديونها مما اضطر حكوماتها إلى الاقتراض من الصندوق. وتحول النمو السريع الذي سجلته هذه البلدان إلى كساد شديد طال حتى عام 1998.⁽¹⁾

ثانيا - الأسباب الحقيقية للأزمة المالية الآسيوية:

تنقسم الأسباب الحقيقية للأزمة المالية الآسيوية إلى التالي:

- زيادة حجم الصادرات للنتائج المحلي الإجمالي بمعنى أن هذه الدول تعتمد بشكل كبير جدا على الصادرات في حين لو تعرض الطلب الخارجي لتراجع سوف يسبب أزمة لتلك الدول؛
- توجه الفوائض المالية المتوفرة في الشركات الإنتاجية إلى المضاربة في أسواق المال مما أدى إلى زيادة أسعار الأسهم والسندات بدون مبرر اقتصادي وذلك بدلا من التوسع والانتشار في القطاعات الإنتاجية، الأمر الذي أثر على معدل النمو الاقتصادي في هذه الدول؛

- لقد قامت هذه الدول بتخفيض قيمة العملة الوطنية بهدف زيادة الصادرات الوطنية؛
- عدم قيام البنك المركزي بممارسة دوره الرقابي على البنوك التجارية بسبب توسع هذه الأخيرة في الإقراض، مما أدى إلى زيادة حجم النقد في الاقتصاد دون أن يرافق ذلك زيادة مماثلة

¹ أنور هاقان قوناش، "أزمة شرق آسيا: عبء لبلدان منظمة المؤتمر الإسلامي"، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، 2001، ص: 96 - 97، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/11/01، أنظر:

في الناتج حيث توجهت القروض إلى التجارة والخدمات مما أدى لتضخم المضاربة في

قطاع العقارات وارتفاع أسعارها ثلاث مرات خلال 1996؛

- السماح بدخول رؤوس الأموال الساخنة للمضاربة في الأسواق المالية لتلك الدول وقد تسببت

هذه الأموال بتأثيرات بالغة الخطورة للدول النامية نظرا لعدم توفر الإمكانيات والخبرات

للتعامل مع مثل هذه الأموال أو وضع آليات محددة للدخول والخروج من أسواقها المالية

ويسبب المرونة الكبيرة لهذه الدول للدخول والخروج فقد تسببت في مضاربات حادة في

أسواقها؛

- المضارب الأمريكي "جورج سيروس" الذي دخل ماليزيا وسنغافورة برأسمال قدره 8 مليارات

دولار خصصت للمضاربة في أسواق المال مما زاد في حدة الارتفاع وعندما شعر بإمكانية

حدوث الأزمة باع بأسعار أقل ثم اشترى ثانية بأسعار أعلى مما أعاد الأسعار لارتفاع أكبر

ثم باع بأسعار أقل وغادر لتبدأ حركة هبوط كبيرة خاصة وأن المقترضين بضمانات الأسهم

لا يمتلكون الإمكانيات اللازمة للصمود لذلك تزايدت حدة الهبوط؛

دفعت هذه الأزمة بالاقتصاد العالمي للدخول في حال الركود التي استمرت حتى عام 2002 تقريبا

أي قرابة خمس سنوات.⁽¹⁾

¹ وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات

المحاسبية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، ص ص: 41 - 43.

ثالثا - علاقة الأزمة المالية الآسيوية بحوكمة الشركات:

منذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات،⁽¹⁾ ومن أهم المشكلات التي برزت أثناء هذه الأزمة عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة⁽²⁾.

فعلى ضوء هذه الأزمة، وفي أبريل من عام 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات. كما تم الاستفادة من مجهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى مجهودات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، وغيرها من الأطراف المعنية بحوكمة الشركات. وفي ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ، والتي تعتبر الأساس الذي تستند إليها الدول والشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.⁽³⁾

¹ جمال حلاوة، "واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 03، جوان 2011، ص: 77.

² نجاه شملال، "التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في المصارف درع واقٍ من الأزمات المالية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 646.

³ عاشور كتوش، أمال ولد قادة، "آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 430.

الفرع الثاني - الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 ودورها في تطور حوكمة

الشركات:

قبل التوصل إلى العلاقة التي تربط الأزمة المالية العالمية الأخيرة بحوكمة الشركات، لا بد أن نُعرِّج على حيثيات هذه الأزمة من خلال عرض أبرز الأسباب التي أدت إلى نشوبها حتى وإن كان هنالك اختلاف بين الاقتصاديين والباحثين حول هذه الأسباب إلا أننا سنعرض تلك التي تم الإجماع عليها.

أولا - أسباب الأزمة المالية العالمية 2008:

هنالك العديد من الأسباب التي تفاعلت فيما بينها مُحدثة أزمة مالية حادة شهد العالم أجمع على أنها أعنف أزمة عرفها الاقتصاد العالمي منذ أزمة الكساد العظيم 1929، ومن أبرز هذه الأسباب:

1 - أزمة الرهن العقاري:

تعتبر أزمة الرهن العقاري أول مرحلة من مراحل الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نتج عنها إفلاس شركات الرهن العقاري وفقدان الملايين ل منازلهم، وسرعان ما انتشرت الأزمة ولم تتجو منها حتى دول العالم العربي، حيث تراجع الطلب على العقارات بنسبة عالية بلغت 60%، ولعل إمارة دبي خير شاهد على ذلك.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة أن لسوق العقارات الأمريكية تأثير كبير على الاقتصاد الأمريكي، إذ يبلغ حجم الأموال المتداولة 21 تريليون دولار ويُشغّل أكثر من 7 ملايين و 700 ألف شخص منهم مليون

¹ أحمد زغدار، "الاقتصاد الإسلامي والأزمة المالية العالمية واستشراف الحلول من منظور إسلامي باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، يومي: 23 و 24 فيفري 2011، ص: 12.(بتصرف)

تقريباً يعملون في بناء المنازل. وهذا يعني أن أي كساد أو ركود قد يحصل في هذا القطاع يعني تقليص فرص العمل وانخفاض العوائد المتأتية من الضرائب التي تدخل خزانة الدولة، وكذا تدني مستوى الإنفاق من قبل المستهلكين.⁽¹⁾

- أساسيات حول أزمة الرهن العقاري:

بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 أصاب الاقتصاد الأمريكي نوعاً من الهلع، مما اضطر البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي (البنك المركزي) إلى تخفيض معدلات الفائدة حتى وصل معدل الفائدة الذي تُقرض به البنوك في سنة 2003 إلى 1% بهدف توفير السيولة المالية وتشجيع سياسة الاقتراض، وبالتالي تحفيز الإنفاق والاستثمار.⁽²⁾

وعلى ضوء ذلك توسعت البنوك في الإقراض، إذ قدمت قروضا هائلة للتمويل العقاري بلغت حوالي 11 تريليون دولار لشراء المنازل وقدمت مبلغاً مماثلاً بصفة قروض استهلاكية بموجب بطاقات الائتمان⁽³⁾، حتى أصبحت تُقرض العملاء من الدرجة الثانية، والذين يُعرفون بالذين ليس لديهم دخلاً، أو عملاً أو ضمانات (NINJA: No Income, Job or Asset)⁽⁴⁾، في إطار ما بات يُعرف بـ "الرهن العقاري ذات الجدارة الائتمانية الضعيفة أو الأقل جودة أو من المستوى الثاني

¹ السعيد دراجي، "الأزمة المالية العالمية: أسبابها وتداعياتها وآثارها على الاقتصاد العربي والبدل التمويل الإسلامي"، مداخلة مُقدّمة في مؤتمر الأزمة الاقتصادية المعاصرة أسبابها وتداعياتها، جامعة جرش الأهلية، الأردن، يومي: 14 و 16 ديسمبر 2010، ص: 03.

² المرجع نفسه، ص: 02. (بتصرف)

³ محمد لحسن علاوي، "التحليل الاقتصادي الإسلامي للأزمة المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، يومي: 23 و 24 فيفري 2011، ص: 01.

⁴ عبد القادر بلطاس، مرجع سابق، ص: 83.

(Sub-prime)، والتي يُقصد بها القروض العقارية التي تُمنح للعملاء من الدرجة الثانية بمعدلات

فائدة متغيرة، وتتميز بالمخاطرة العالية لعدم وجود تدفقات نقدية متوقعة⁽¹⁾.

وفي بداية سنة 2006 ومع حدوث حالة من التشبع التمويلي العقاري عاد البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي لإتباع سياسة نقدية انكماشية كآلية للمحافظة على استقرار معدلات التضخم، حيث ارتفعت معدلات الفائدة من 1% إلى 5.25% في جوان 2006،⁽²⁾ وبذلك توقف محدودي الدخل عن السداد مما اضطر الشركات والبنوك إلى محاولة بيع العقارات محل النزاع، والتي رفض ساكنوها الخروج منها فعجزت قيمة العقار عن تغطية التزامات أيا من البنوك أو شركات التوريد أو شركات التأمين، وزاد العرض على الطلب، فدارت الأزمة في دائرة مفرغة،⁽³⁾ تفاقم الأمر بزيادة عدد المنازل المعروضة للبيع بنسبة 75% في 2007 لتبلغ 2.2 مليون،⁽⁴⁾ مما أثر على السندات فطالب المستثمرون بحقوقهم عند شركات التأمين، فأعلنت بذلك أكبر شركة تأمين في العالم "آيه أي جي" (AIG) عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه 64 مليون عميل تقريبا⁽⁵⁾.

¹ بديعة لشهب، "الأزمة المالية العالمية محاولة في الفهم والتجاوز"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، العدد 52، خريف 2010، ص: 68.

² محمد قلي، "أزمة الرهون العقارية الأمريكية "Sub-prime": جذورها، أسبابها وتداعياتها على الاقتصاد الدولي والاقتصاد الجزائري"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 08، 2015، ص: 208.

³ زكي قانه، "تداعيات الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد الجزائري"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، جوان 2011، ص: 170.

⁴ عمر ياسين محمود خضيرات، "الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية الراهنة 2008 وموقف الاقتصاد الإسلامي منها"، مداخلة مُقدّمة في مؤتمر الأزمة الاقتصادية المعاصرة أسبابها وتداعياتها، جامعة جرش، الأردن، يومي: 14

و 16 ديسمبر 2010، ص: 14.

⁵ زكي قانه، مرجع سابق، ص: 170.

وبلغ حجم القروض المتعثرة للأفراد نحو مائة مليار دولار ثم تفاقم الأمر حتى ارتفعت قيمة الأصول الهالكة المرتبطة بالرهن العقاري إلى 700 مليار دولار.⁽¹⁾ وفي 15 سبتمبر 2008 أعلن بنك "ليمان براذرز" إفلاسه، علماً أن 80% من الأوراق المالية المدعومة بمرهونات عقارية والتي تم تسويقها في الأسواق المالية كان وراءها هذا البنك⁽²⁾.

2 - التوريق:

التوريق فن تمويلي جديد ظهر في نطاق ما يُعرف بالهندسة المالية، ويرجع الكثير من الباحثين فترة ومكان ظهوره إلى السبعينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تقوم وكالات خاصة بتجميع الرهن العقاري، وامتد مجال تطبيقها على أصول منتجة أخرى بعد عشرية من الزمن، خاصة مع تفجر أزمة المديونية الخارجية سنة 1982، حيث توقفت العديد من دول العالم عن تسديد ديونها، وكان أولها المكسيك. وهنا تسارعت العديد من دول العالم إلى درس الحلول الملائمة لهذه المعضلة العالمية الخطيرة، فكانت "خطة برادي" التي اقترحت، فيما اقترحه، تحويل الديون الخارجية إلى سندات، والتي أدت إلى مبادلة المكسيك القسم الأكبر من ديونها بسندات لمدة 30 سنة ضمننتها الخزينة الأمريكية عن طريق إصدار سندات بدون فائدة لصالح المكسيك، وقام بتمويل هذه العملية صندوق النقد والبنك الدوليين، وذلك مقابل تنفيذ المكسيك لبرنامج إصلاح اقتصادي متفق عليه.⁽³⁾

¹ عمر ياسين محمود خضيرات، مرجع سابق، ص: 14.

² عبد القادر بلطاس، مرجع سابق، ص: 81.

³ شعبان فرج، "التوريق وأزمة الرهن العقاري والبدائل المطروحة في ظل أساليب التمويل الإسلامي"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد 05، سبتمبر 2013، ص: 62.

- علاقة التوريق بالأزمة المالية العالمية 2008:

لقد أعزى الكثير من المحللين الاقتصاديين أسباب الأزمة المالية إلى التوريق، كما أن المنتجات التي تنتج عنه وُصِفَت بمصطلحات جديدة لعل أهمها: منتجات الدمار الشامل، المنتجات السامة، وغيرها.⁽¹⁾ ولقد استمرت الأزمة لأنها شملت توريق جميع أنواع القروض (القروض الاستهلاكية، بطاقات الائتمان... إلخ) وليس فقط القروض العقارية، إذ قُدِّرَت بمئات آلاف المليارات إذا ما قورنت ب 1300 مليار دولار فقط تم منحها في إطار القروض العقارية من الدرجة الثانية.⁽²⁾

ويُقصد بعملية التوريق (Titrisation)، قيام البنوك وشركات التمويل العقاري ببيع دين القروض المتجمعة لديها على العملاء الذين اشتروا العقارات لإحدى الشركات المتخصصة، المعروفة قانوناً بـ "شركات التوريق". وهذا البيع يكون بمقابل معجل أقل من قيمة الدين، ثم تقوم بعد ذلك شركة التوريق بإصدار سندات بقيمة هذه الديون بقيمة اسمية لكل سند، وتطرحها للاكتتاب العام للأفراد والمؤسسات بقيمة أكبر أو أقل من القيمة الاسمية، أي بعلاوة أو خصم الإصدار. ويحصل حملة السندات على فوائد القروض، وتتولى شركات التوريق مع شركة التمويل عملية تحصيل الأقساط والفوائد من المقترضين الأصليين، وتوزعها على حملة السندات؛ وبذلك تحصل شركة التمويل على سيولة، وتكسب شركة التوريق الفرق بين قيمة القروض وبين ما دفعته لشرائها، ويكسب حملة السندات الفوائد، كما يمكنهم تداول هذه السندات في سوق المال. وباستمرار تداول السندات تنتقل الملكية إلى عديدين في داخل البلاد وخارجها. وفي المقابل، فإنه عندما يقترض مشترى العقارات

¹ جمال الدين خاسف، "فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009، ص: 06.

² عبد القادر بلطاس، مرجع سابق، ص: 83.

من مؤسسات مالية أخرى برهن العقارات نفسها، تقوم هذه المؤسسات ببيع هذه القروض لشركة التوريق التي تُصدر بها سندات وتطرحها في الأسواق، وبالتالي يصبح للعديد من الأفراد والمؤسسات حقوق على العقار نفسه، وتتزايد قيمة الأوراق المالية المصدرة عن قيمة العقارات.⁽¹⁾ ولتعزيز مركز السندات قامت البنوك والمؤسسات المالية بالتأمين على السندات لدى شركات التأمين، على أن يقوم حامل السند بدفع رسوم التأمين عليها ضمانا لسداد قيمة السندات من طرف شركة التأمين، هذا في حال إفلاس البنك أو عجز المقترض عن السداد، كما قاموا برهن تلك السنوات للاستفادة من معدلات الفائدة، مما شجعهم على اقتناء المزيد من السندات.⁽²⁾

ولقد أدى التمادي في عملية توريق الديون، والتعامل بالابتكارات المالية "المشتقات المالية" الذي لم تخضع إلى الرقابة اللازمة من قبل كل من البنك المركزي وهيئات الرقابة في الأسواق المالية إلى تزايد الفجوة بين الاقتصاديين الحقيقي والمالي. فعلى سبيل المثال، فإن القيمة الاجمالية للمشتقات المالية، التي كانت السبب في تفاقم وانتشار أزمة الرهن العقاري، بلغت أكثر من 600 تريليون دولار أمريكي في حين كانت قيمة الإنتاج العالمي تقدر بـ 60 تريليون دولار أمريكي فقط، أي بنسبة 10% من قيمة المشتقات المالية. ومن هنا يُطرح التساؤل التالي: إذا ما أُريد تحويل تلك

¹ بدیعة لشهب، مرجع سابق، ص: 68.

² عمر ياسين محمود خضيرات، "دور الهندسة المالية الإسلامية في معالجة الأزمة الاقتصادية والمالية المعاصرة"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر، يومي: 23 - 24 فيفري 2011، ص: 06.(بتصرف)

المبالغ المالية الخيالية إلى أصول حقيقية فكم سيتطلب من العالم من سنوات لإنتاج ما يفي بذلك؟⁽¹⁾.

3 - سوء تقدير للمخاطر من طرف وكالات التصنيف الائتماني:

أقدمت وكالات التصنيف الائتماني بمنح تصنيف مرتفع الأمان لسندات الرهن العقاري نظراً لأن القروض العقارية عالية المخاطر قد اشترت من قبل بنوك كبيرة ومعروفة مثل "ليمان براذرز" (Lehman Brothers) و "بيير ستيرنس" (Bear Stearns)، لذلك تحمّلت وكالات التصنيف الائتماني جزءاً من مسؤولية الأزمة المالية العالمية، حيث جعل هذا التصنيف غير الصحيح البنوك تتجاهل حجم المخاطر التي قد تتعرض لها.⁽²⁾

4 - أزمة ثقة:

وصل النظام البنكي الأمريكي في النهاية إلى "أزمة ثقة"؛ أدت إلى حالة "التجمد الائتماني"، فلا يوجد أي إقراض واقتراض بين البنوك، ولا يوجد أي إقراض لقطاع الأعمال أو المستهلكين، ومن ثم توجد حالة شلل يكاد يكون كاملاً في التيارات النقدية المحركة للتيارات الحقيقية؛ أي للنشاط الاقتصادي العيني، خاصة إذا أضفنا إلى ذلك الإحجام شبه الكامل من المستهلك الأمريكي عن

¹ نجاح عبد العليم أبو الفتوح، "موقع العدل من الأزمة المالية العالمية المعاصرة"، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 15، العدد 44، 2011، ص: 08. (بتصرف)

² يوسف مسعداوي، "الحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013، ص: 402.

الإنفاق خوفا من واحتياطا للطوارئ في المستقبل، وهنا تكون بداية الانهيار الكبير، ليس في سوق المال فحسب، وإنما أيضا في أساسيات الاقتصاد.⁽¹⁾

5 - القصور في الالتزام بأخلاقيات العمل:

لقد اتضح أن القصور في الالتزام بأخلاقيات العمل كان من بين المتسببين في الأزمة المالية العالمية، فقد تبين أن من بين الدوافع التي أدت إلى تفاقم هذه الأزمة هو عدم التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وأجور المسيرين، فلقد بينت دراسة أجريت سنة 2008 حول الأجور الوسطى للمدراء العامين للشركات المدرجة وفق مؤشر "ستاند أند بورز 500" (S&P500) كانت حوالي 8.4 مليون دولار أمريكي سنة 2008 وأن هذه الأجور لم يُصِبهَا التدهور الذي عرفه أداء الشركات التي يشرفون عليها، والجدول الموالي يبين بعض الأمثلة عن مبالغ المكافآت المعتبرة التي تلقاها بعض مسيري البنوك قبل إفلاسها إبان الأزمة المالية.⁽²⁾

¹ عبد الحميد الغزالي، "الأزمة المالية العالمية: التشخيص والمخرج"، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/11/07، أنظر: <http://www.swalif.net/softs/swalif12/softs244276/>

² عبد الرحمن العايب، بالرقى تيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي: 18 و 19 نوفمبر 2009، ص ص: 11 - 12. (بتصرف)

الجدول رقم 01: المكافآت التي تقاضاها بعض مسيري البنوك والخسائر التي لحقت بها

(الوحدة: مليون دينار جزائري)

اسم المسير	اسم البنك	التعويض الذي استفاد منه	الخسارة التي لحقت بالبنك
ميد (MUDD)	فاني ماي (Fannie mae)	601	غير محددة
سيرون (SYRON)	فاني ماي (Fannie mae)	910	غير محددة
برينس (PRINCE)	سيتي بنك (CITIBANK)	6457	تدهور قيمة 31 مليون سهم بنسبة 50%
أونيل (O'NEAL)	ميريل لينتش (Merril Lynch)	10399	تدهور قيمة الأسهم
كاين (CAYNE)	بيير ستيرنس (Bear Stearns)	غير مُعلن عنه رسمياً	تدهور قيمة محفظة الأسهم ووصولها إلى 27442 مليون دينار جزائري

المصدر: عبد الرحمن العايب، بالرقى تيجاني، مرجع سابق، ص: 12. (أنظر الملحق رقم 01)

تم تحويل مبالغ المكافآت من الدولار الأمريكي إلى الدينار الجزائري على أساس أن متوسط أسعار الصرف المُسجَّلة خلال سنة 2008 للدولار الأمريكي الواحد تُعادل 64.5702 دينار جزائري بحسب منشورات: صندوق النقد العربي، "البيانات الاقتصادية والإحصائية: أسعار الصرف"، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/11/07، أنظر: http://www.amf.org.ae/ar/arabic_economic_database

كما بلغت مرتبات ومكافآت رئيس بنك "ليمان براذرز" لوحده 486 مليون دولار سنة 2007.⁽¹⁾ أي ما يعادل 33713 مليون دينار جزائري.⁽²⁾

¹ عمر ياسين محمود خضيرات، "الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية الراهنة 2008 وموقف الاقتصاد الإسلامي منها"، مرجع سابق، ص: 20.

² تم تحويل مبالغ الأجر والمكافآت من الدولار الأمريكي إلى الدينار الجزائري على أساس أن متوسط أسعار الصرف المسجلة خلال سنة 2007 للدولار الأمريكي الواحد تعادل 69.3674 دينار جزائري، أنظر في ذلك: صندوق النقد العربي، "البيانات الاقتصادية والإحصائية: أسعار الصرف"، مرجع سابق.

ثانيا - أثر الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 على حوكمة الشركات:

تعاظم الاهتمام بحوكمة الشركات على خلفية الأزمة المالية العالمية الأخيرة، فعلى إثر ذلك قامت العديد من وسائل الإعلام بتسليط الضوء على مختلف المواضيع ذات العلاقة بهذا الموضوع وذلك في كل من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، على سبيل المثال المكافآت التي يحصل عليها موظفو البنك، تركيبة مجلس الإدارة بما في ذلك التنوع على مستواه، وغيرها من المواضيع ذات العلاقة بحوكمة الشركات.⁽¹⁾ كما أظهرت نتائج هذه الأزمة، أن ضعف حوكمة الشركات يؤدي إلى تعاظم سلطة الإدارة التنفيذية من مديري وأعضاء مجالس الإدارة سواء ذات التبعية المحلية أو الأجنبية مما يُولد اتجاهات نحو هيمنة مصالحها الخاصة على حساب مصالح المساهمين وذوي المصالح المشتركة كالمستثمرين والموظفين والموردين والعملاء والمجتمع عموماً.⁽²⁾

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وبحسب تقريرها الموسوم بعنوان "Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages"، الصادر في جوان 2009، خلّص فريقها التوجيهي إلى أن نقاط الضعف الكامنة في تطبيق حوكمة الشركات تمثلت في كل من نظام التعويضات، إدارة المخاطر، ممارسات مجلس الإدارة وممارسة المساهمين لحقوقهم. كما توصلوا إلى أنه في تلك المرحلة، ليس هنالك داعٍ لتعديل

¹ Christine A. Mallin, "Hand book on Corporate Governance in Financial institutions", Elgar Online, 2016, [Online], Consulted the: 07/11/2016, Observed: <http://www.elgaronline.com/downloadpdf/9781784711788.00005.xml>

² أرشد فؤاد مجيد ابراهيم، زاهر عبد الفتاح عطا، "أثر تركيبة حوكمة البنك الداخلية في أدائه: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص: 270. (بتصرف)

مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن المنظمة، وإنما يجب تشجيع ودعم التنفيذ الفعال لهذه المبادئ.⁽¹⁾

وفي نفس السياق طالب قادة الأعمال وصناع القرار في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وخبراء عالميون في اجتماعهم المنعقد بمناسبة المؤتمر السنوي الثالث لحوكمة الشركات المنظم بالدوحة خلال الفترة 9 و 10 نوفمبر 2008 تحت شعار "حوكمة الشركات والأزمة المالية: هل أصبحت المنطقة لاعبا عالميا؟" بضرورة القيام بإصلاح حوكمة الشركات للتصدي لمخاطر الأزمة المالية الراهنة، كما شدد المشاركون في المؤتمر على العلاقة المتبادلة بين حوكمة الشركات واستقرار النظام المالي وسلامته وهو الأمر الذي يستوجب تعزيز ممارسات حوكمة الشركات.⁽²⁾

كما نوّه الخبراء المشاركين في فعاليات مؤتمر المحاسبة السعودي الدولي الثاني الذي عُقد في الرياض ما بين 29 و 31 مارس 2009، بضرورة تطبيق نظام الحوكمة بشكل صارم في الشركات مؤكدين أن ذلك التطبيق يضمن لها الاستمرارية، والأداء الفعال ويحميها من الأزمات الاقتصادية. كما عرض "عبد اللطيف العثمان" النائب الأعلى الرئيس للمالية في شركة أرامكو بعض المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، لافتاً إلى أن تطبيقها لم يكن بالشكل الكافي قبل عامين من الأزمة المالية العالمية وأن ذلك يأتي ضمن أسباب هذه الأزمة. كما أوضح "جيم جاروكا" نائب الرئيس للتعاون الدولي في المعهد الأمريكي للمحاسبين الإداريين أن 15% من قوائم الشركات في 2006 كانت خاطئة بسبب عدم تطبيق الحوكمة بشكل دقيق، مطالباً بضرورة مساءلة أصحاب

¹ OECD, "Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages", P: 07, JUNE 2009, [Online], Consulted the 07/11/2016, Observed: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>

² عبد القادر بريش، محمد حمو، مرجع سابق، ص: 10.

الشركات في حال عدم اتباع الإجراءات الصحيحة والسليمة في الحوكمة، لضمان حصول

المساهمين وأصحاب المصالح على مطالبهم وإدارة الشركات بكفاءة عالية.⁽¹⁾

هذا ومن بين الاقتراحات الخمس التي قدّمها الاقتصادي "هنري عزّام" للخروج من هذه الأزمة هو

التشديد على ضرورة التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات،⁽²⁾ في إطار ما بات يُعرف لاحقاً بـ

"الحوكمة الجيدة للشركات" (Good Corporate Governance).

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظامي لحوكمة الشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات منذ نشأته وعلى وقع الانهيارات، الفضائح والأزمات المالية

وغيرها من المستجدات باهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين، ووضعته العديد من المنظمات

الدولية ضمن تقاريرها، على غرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كأحد الحلول المقترحة

للخروج من وقع الأزمات المالية كما اعتبرت التنفيذ الفعال له أحد الدعائم الأساسية لتجنب حدوثها

مرة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

مصطلح "الحوكمة" ذو أصل يوناني "kubemân"، وعُرف باللاتينية بـ "gubernare"،

وكان يستخدم في الفرنسية القديمة في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة

(gouvernement) بمعنى "طريقة وفن الإدارة" وانتقل للغة الانجليزية في القرن الرابع

¹ عبد الله البصيلي، "مؤتمر المحاسبة السعودي الدولي يختتم أعماله .. ويؤكد: تجاهل "الحوكمة" فاقم الأزمة العالمية.. والتحضير لإرساء مشروع الأخلاقيات"، 01 أبريل 2009، بتصرف، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/11/08، أنظر: http://www.aleqt.com/2009/04/01/article_210406.html

² عبد القادر بلطاس، مرجع سابق، ص: 90. (بتصرف)

عشر (governance)، ثم استُخدم كمصطلح قانوني في اللغة الفرنسية سنة 1478، ليُستعمل في نطاق واسع ومعبر عن عبء الحكومة سنة 1679،⁽¹⁾ وهذا المصطلح يعكس في الوقت الحاضر العديد من المفردات والمفاهيم ويُستخدم في الكثير من التخصصات في العلوم الإدارية والسياسية والاقتصادية⁽²⁾.

الفرع الأول: أصل مصطلح "حوكمة الشركات" في اللغة العربية

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يُطلق عليه النحت في اللغة،⁽³⁾ حيث لم يكن هناك مصطلح متفق عليه في اللغة العربية كترجمة لمصطلح (Corporate Governance)، بناءً على ذلك قام مركز المشروعات الدولية الخاصة، والجمعية المصرية للأوراق المالية، ووزارة التجارة الخارجية، بدعم تشكيل لجنة من خبراء اللغة العربية لوضع مصطلح يقره مجمع اللغة العربية، وبعد نقاشات ومشاورات مكثّفة استمرت لأكثر من عام، خرجوا بمصطلح "حوكمة الشركات" نظيراً لمصطلح "Corporate Governance"، وهو مصطلح يشترك في

¹ شعبان فرج، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر: دراسة حالة الجزائر (2000-2010)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نفود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص: 03.

² نوفيل حديد، كمال مسوس، "العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 5، 2014، ص: 115.

³ محمد لمين علون، نوح فروجي، "دور التدقيق الداخلي كآلية لتطبيق الحوكمة في إضافة قيمة للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 123.

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

جذره مع ثلاث كلمات عربية أخرى: حكومة، وحكم، وحكمة⁽¹⁾، واستُخدم في أول مجموعة قوانين قومية لحوكمة الشركات في العالم تصدر باللغة العربية⁽²⁾.

الفرع الثاني - تعريف حوكمة الشركات

لم يشغل مصطلح ما فكر وعقل وضمير خبراء تقييم الشركات وكذلك محترفي التعامل في الأسواق المالية، وخبراء إدارة الأوراق المالية مثلما حدث مع مصطلح الحوكمة "Governance" أو حوكمة الشركات "Corporate Governance"،⁽³⁾ لذلك لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات على المستوى العالمي ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات⁽⁴⁾.

أولاً - تعريف حوكمة الشركات من وجهة نظر الهيئات والمنظمات الدولية:

حسب "مؤسسة التمويل الدولية": "تُعرّف حوكمة الشركات على أنها مجموعة التعليمات والإجراءات التي من خلالها يتم إدارة الشركات والسيطرة عليها".⁽⁵⁾

¹ أنا ناجروديفيتش، ألكسندر شكولنيكوف، "حوكمة الشركات: البحث عن المعنى والدلالة في العربية... الطريق إلى إطار مرجعي مشترك"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص، ص: 06، 12.

² ميكرا كراسنيكي، "تصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح: حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوت 2008، ص: 03.

³ مصطفى حسن بسيوني السعدني، "المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة الخدمات خدمات المراجعة الداخلية"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2009، ص: 178.

⁴ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 15.

⁵ International Finance Corporation (IFC), "Corporate Governance", [Online], Consulted the 16/12/2016, Observed:

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG

حسب تقرير كادبوري (Cadbury Report): "حوكمة الشركات هو ذلك النظام الذي يتم من

خلاله إدارة الشركات والسيطرة عليها".⁽¹⁾

وتُعرّفها "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على

إدارة الشركة، مجلس الإدارة، المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح. توفر حوكمة الشركات

أيضا الهيكل الملائم لوضع أهداف الشركة، والوسائل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، إضافة إلى

مراقبة الأداء".⁽²⁾

أما "مركز المشروعات الدولية الخاصة" * عرّفها كما يلي: "ينصرف مفهوم حوكمة الشركات إلى

السياسات، والآليات، والممارسات التي يتم بمقتضاها توجيه الشركات وتحقيق الرقابة على

أنشطتها".⁽³⁾

¹ Adrian CADBURY, Cadbury Report, **"The financial aspects of Corporate governance"**, December 1992, P: 14, [Online], Consulted the 16/12/2016, Observed: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

² OECD (2015), **"G20/OECD Principles of Corporate Governance"**, OECD Publishing, Paris, 2015, P: 11, [Online], Consulted the 16/12/2016, Observed: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1475586834&id=id&accname=guest&checksum=65C164AC765D2814C12776FE5F688ADF>

* مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE): تأسس مركز المشروعات الدولية الخاصة (Center for International Private Enterprise) التابع لغرفة التجارة الأمريكية في واشنطن سنة 1983 وهو يعمل على بناء المؤسسات اللازمة للإصلاح الاقتصادي الذي يتبنى آليات اقتصاد السوق. للمزيد من المعلومات يُرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالمركز: <http://www.cipe-arabia.org/>

³ أليكسندر شكوانيكوف، "مبادئ الحوكمة"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011، ص: 01.

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

حسب "مركز المديرين المصري" *: "هي مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح كل تلك الأطراف".⁽¹⁾

وبحسب "مركز أبوظبي للحوكمة" *: "تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين،... إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها الطويلة الأمد".⁽²⁾

* مركز المديرين المصري (EIOD): تم إنشاء مركز المديرين المصري (Egyptian Institute Of Directors) في عام 2003 تابعاً لوزارة الصناعة والتجارة ليكون أول مركز يقوم بالتركيز على حوكمة الشركات والموضوعات ذات الصلة في مصر والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويهدف إلى نشر وتحسين ممارسات جيدة لحوكمة الشركات. للمزيد من المعلومات يُرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالمركز: http://www.eiod.org/default_AR.aspx

¹ مركز المديرين المصري، "الدليل المصري لحوكمة الشركات"، الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، أوت 2016، ص: 08، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/12/17، أنظر: <http://www.eiod.org/uploads/documents/code%202016.pdf>

** مركز أبوظبي للحوكمة (Abu Dhabi Center for Corporate Governance): تأسس من قِبل غرفة تجارة وصناعة أبوظبي، للإسهام الفعال في تطوير الاقتصاد المحلي، وذلك من خلال تشجيع القطاعين العام والخاص ودعمها لتبني أفضل الممارسات الدولية في تطبيق قواعد الحوكمة. أنظر في ذلك: مركز أبو ظبي للحوكمة، "نبذة عن المركز"، 2013، ص: 03، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/12/19، أنظر: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-122944.pdf>

² مركز أبوظبي للحوكمة، "أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم"، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة، 2013، ص: 05، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/12/19، أنظر: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>

ثانيا - تعريف حوكمة الشركات حسب الأدبيات الاقتصادية:

عرّفها البعض بأنها: "إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينشأ داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيداً عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة".⁽¹⁾

وحسب آخرون فيقصد بحوكمة الشركات: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية".⁽²⁾

كما تم تعريفها على أنها: "مجموع الميكانيزمات التي تعمل على تحديد الصلاحيات والتأثير على قرارات المسيرين، أي تلك التي تحكم تصرفاتهم وتحدد سلطاتهم التقديرية".⁽³⁾

أما التعريف الشامل لحوكمة الشركات: "تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين، وتتضمن أيضاً موضوعات خاصة بقانون الشركات

¹ مراد زايد، صبرينة ترغيني، "البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012، ص: 04.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات - في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص: 16.

³ Eustache EBONDO WA MANDZILA, "La gouvernance de l'entreprise -Une approche par l'audit et le contrôle interne", L'Harmattan, Paris, 2006, P: 14.

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس، وهي تتضمن بالإضافة إلى ما سبق، التشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التي يقوم بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها⁽¹⁾.

كما هنالك من يُفرّق بين "حوكمة الشركات الحديثة" و "حوكمة الشركات التقليدية" على أساس نظرية حديثة متكاملة تعتمد على أربعة أبعاد يُطلق عليها "Kiss Principle" وفقاً للحرف الأول من كل بعد من أبعاد النظرية، وهي:

- **Keep it controlled**: مراجعة شاملة على مجلس الإدارة من وجهات نظر حملة الأسهم والعملاء والموظفين والجمهور، بدلا من المراقبة المالية البحتة؛
- **Integrated**: الاختيار والتقييم والمكافأة والتطوير المتكامل لأعضاء مجلس الإدارة، بدلا من الترشيحات المنعزلة ولجان المكافآت؛
- **Situational**: التكيف المستهدف لممارسات حوكمة الشركات ينبغي أن يتناسب مع حالة وموقف كل شركة على حدى؛
- **Strategic**: التوجه الاستراتيجي للشركة الذي يُعد من المهام الرئيسية لمجلس الإدارة ينبغي أن يكون جنبا إلى جنب مع وظيفة الرقابة التي غالبا ما تحظى باهتمام كبير⁽²⁾.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات - في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، مرجع سابق، ص: 19 - 20.

² محمد عيد علي بليغ، مرجع سابق، ص: 20.

على ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى إدارة الشركة وإحكام الرقابة عليها، بما يضمن تنظيم العلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة بها، للحدّ من حالات تضارب المصالح، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، في ظل تقيّد الشركة بالانضباط وتحقيق العدالة وضمان الإفصاح والشفافية وإمكانية المساءلة، مع امتثالها للقوانين والتشريعات المعمول بها".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق حوكمة الشركات

ينطوي تطبيق حوكمة الشركات على أهمية خاصة ليس فقط بالنسبة للشركة لوحدها وإنما أيضا بالنسبة لأطراف أخرى، بحكم أنها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بمختلف التغيرات. وتكمن الغاية من وراء تطبيق حوكمة الشركات إلى تحقيق جملة من الأهداف سنوردها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول - أهمية تطبيق حوكمة الشركات:

تهتم حوكمة الشركات بالتحكم بالشركات من أجل إعادة الثقة فيها وفي الاقتصاد الذي يولدها، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني،⁽¹⁾ كما أن تطبيق حوكمة الشركات يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للشركة، مساهميا، أصحاب المصالح المختلفة والاقتصاد القومي.

1 نوال صباحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعللي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 665.

أولا - أهمية تطبيق حوكمة الشركات بالنسبة للشركة:

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم،⁽¹⁾ فعملية المسح التي قام بها ماكينزي (McKinsey) عندما سأل المستثمرين سؤالاً بسيطاً هو: هل تهتم فعلاً بنوعية حوكمة الشركة، وإذا كان الأمر كذلك، فكم قدر ذلك الاهتمام؟، أظهرت اهتماماً كبيراً للمستثمرين بالأمر، أما بالنسبة للشركات الآسيوية، فإن 89% من المستثمرين الذين استجابوا لعملية المسح، وقالوا أنهم يرحبون بتقديم مبالغ أكبر للشركات ذات الممارسة الجيدة في الحوكمة مقارنة بنسبة 81% في أوروبا والولايات المتحدة و 83% في أمريكا اللاتينية.⁽²⁾
- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.⁽³⁾
- جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ويعتمد ذلك على كسب ثقة المساهمين، وتقليل فرص وقوع الفساد، وتوفير كافة المعلومات اللازمة عن الشركات لتقييم حجم المخاطر، أي تبني ثقافة المساءلة والشفافية.⁽⁴⁾

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات - في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، مرجع سابق، ص: 29.

² آيرا م. ميلليستين، جي-دي، مرجع سابق، ص: 34.

³ نوال صباحي، مرجع سابق، ص: 665.

⁴ دانيا جرينفيلد، "هل يمكن أن يساعد تفعيل الشفافية على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودفع النمو الاقتصادي؟"، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 20، ص: 04، 2010.

- تحسين صورة الشركة بالسوق وهو ما ينعكس على حركة أسهمها، وتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية.⁽¹⁾

ثانيا - أهمية تطبيق حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين:

- تتمحور أهمية تطبيق حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين في النقاط التالية:
- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل؛
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في الشركات.⁽²⁾
- تضمن آليات الحوكمة للشركات شفافية أكبر في صنع القرار، لأنها بكل بساطة تبعث للمستثمر رسالة تؤكد أن أمواله ستتم إدارتها واستخدامها بشكل سليم، وأن آليات المساءلة قائمة وتؤدي دورها، فضلا عن أن حقوق حملة الأسهم تبقى الحماية اللازمة.⁽³⁾

¹ مسعود صاغور، "تعزيز الإفصاح بعد الإصلاح المحاسبي في الجزائر ودوره في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة لونيبي علي- البليدة 2، الجزء الأول، العدد 08، ديسمبر 2013، ص: 80.

² سليمان ناصر، أمال ولد قادة، "دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 23.

³ أنا ناجروديكفيتش، ألكسندر شكولنيكوف، مرجع سابق، ص: 09.

ثالثاً - أهمية تطبيق حوكمة الشركات بالنسبة لأصحاب المصالح:

تتطلب الحوكمة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين وعمالها ودائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها. فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه الشركات والقدرة على الاعتماد عليها.⁽¹⁾

وفي نفس السياق، وعلى الصعيد الاجتماعي يذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساهلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام.⁽²⁾

رابعاً - أهمية تطبيق حوكمة الشركات بالنسبة للاقتصاد القومي:

يساعد التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة وتتسم بالعدالة لأنه يؤدي إلى:

- تعميق سوق المال وتعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛
- زيادة قدرة الشركات على الحصول على التمويل ومن ثم امكانية زيادة فرص العمل وتشغيل العمالة داخل مجتمعنا العربي؛
- تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية؛

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، "قضايا الإصلاح الاقتصادي: حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة"، ص: 06.

² عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، ص: 06، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/12/21، أنظر:

http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc

- حماية حقوق الأقلية؛

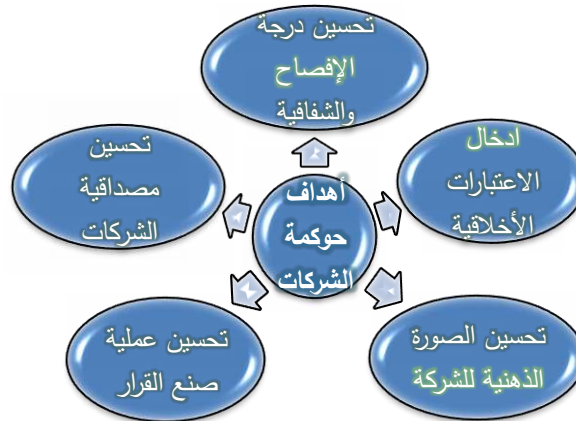
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.⁽¹⁾

كما أكدت البحوث والدراسات التي قامت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أهمية حوكمة الشركات المحلية بالنسبة للنمو المستديم للإنتاجية في العالم النامي، كما أظهرت المنتديات والنقاشات الإقليمية التي نظمتها المنظمة حول حوكمة الشركات في آسيا وأمريكا اللاتينية وجنوب شرق أوروبا وروسيا، أن نوعية الحوكمة المحلية للشركات هامة جدا لنجاح جهود التنمية على المدى الطويل في مختلف أنحاء العالم النامي.⁽²⁾

الفرع الثاني - أهداف تطبيق حوكمة الشركات:

تتمحور أهداف تطبيق حوكمة الشركات في أربعة رئيسية ندرجها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: أهداف تطبيق حوكمة الشركات



المصدر: فوزية بوحبرة، "دعائم الحوكمة وفعاليتها في أداء دور البنوك والأسواق المالية في الأزمة المالية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 65. (بتصرف)

¹ ممدوح أبو السعود، "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009، ص: 370.

² عوض سلامة الرحيلي، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009، ص: 03 - 04.

من الشكل رقم 01، تتمحور أهداف تطبيق حوكمة الشركات في:

أولاً - تحسين درجة الإفصاح والشفافية:

يعد من أهم أهداف حوكمة الشركات، حيث أنها تعمل على ضمان الشفافية والإفصاح الدقيق عن كل البيانات والمعطيات المالية المتعلقة بالشركة، ويدرج مع هذه المعطيات الأداء والوضع المالي للشركة، ويتم الإفصاح عن كل هذه المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون أي تأخير.⁽¹⁾

ثانياً - ادخال الاعتبارات الأخلاقية:

توصلنا سابقاً إلى أن القصور في الالتزام بأخلاقيات العمل كان من بين المتسببين الرئيسيين في حدوث الأزمات المالية، وكذلك العديد من الانهيارات والفضائح المالية. فالأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل تشكل جوهر إطار حوكمة الشركات، إذ أصبحت أخلاقيات العمل من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على القرارات الاستثمارية بل وتحدد تدفقات رأس المال على مستوى العالم⁽²⁾، ولذلك أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة بضرورة أن يتواجد بالشركة "ميثاق الأخلاق" (Code of ethics) يُركّز على القيم الأخلاقية والنزاهة، وعلى ضرورة

¹ نور الدين أحمد قايد، إلهام بوروية، "دور حوكمة شركات التأمين في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية بالجزائر"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 135.

² جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف، "أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 12 جانفي 2006، ص: 02. (بتصرف)

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة.⁽¹⁾ وعلى هذا الأساس، فقد اعتبر كل من "جون سوليفان"، المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة، و "ألكسندر شكولنيكوف"، مسؤول البرامج بالمركز، أن أخلاقيات العمل هو المكون الرئيسي لحوكمة الشركات.

ثالثاً - تحسين الصورة الذهنية للشركة:

اليوم وفي ظل احتدام شدة المنافسة تحرص الشركات أكثر من أي وقت مضى على تحسين صورتها في أذهان جميع الأطراف المتعاملة معهم، لأن لكل شركة صورة ذهنية في أذهان جميع المتعاملين معها شاعت في ذلك أم لم تنشأ، وسواء خطت لذلك أم لم تخطط، ولاشك أن الصورة الذهنية الحسنة يمكن أن تسهم الكثير في نجاح الشركة واستمراريتها.⁽²⁾

رابعاً - تحسين عملية صنع القرار:

يهدف تطبيق حوكمة الشركات إلى تحسين عملية صنع القرار من خلال:

- زيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة؛⁽³⁾

¹ عبد القادر بريش، محمد حمو، "البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009، ص: 6 - 7. (بتصرف)

² فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، وآخرون، "إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، ص: 02، (بتصرف)، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/12/22، أنظر: <http://www.kantakji.com/media/3203/01020.doc>

³ بلعزوز بن علي، نبيل قبلي، "حوكمة شركات التأمين في ظل مقررات الملاعة (2)"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 604.

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن؛⁽¹⁾
- مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة؛
- إمكانية تواصل أصحاب المصالح، بما في ذلك العاملين وممثليهم، بحرية مع مجلس الإدارة؛
- تتيح قنوات توزيع المعلومات لكل مستخدميها بطريقة عادلة معلومات، في الوقت المناسب، ويتكلفة ملائمة،⁽²⁾ الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب وفي ما يصبو في مصلحة الشركة.

خامسا - تحسين مصداقية الشركات:

- ويتحقق ذلك من خلال توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة⁽³⁾، مع العمل على ترسيخ ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ المتعارف عليها⁽⁴⁾، إذ

¹ محمد زرقون، جميلة العمري، "أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 25 و 26 نوفمبر 2013، ص: 648.

² OECD, "G20/OECD Principles of Corporate Governance", Op. Cit.

³ إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كماسي، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 25 و 26 نوفمبر 2013، ص: 633.

⁴ محمد زرقون، جميلة العمري، المرجع المذكور سابقا، ص: 648.

أظهرت بعض الدراسات أن المستثمرين في كل أنحاء العالم على استعداد لدفع المزيد من الأموال لشراء أسهم الشركات التي تقدم وتعتمد أفضل مستويات الحوكمة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: نظام حوكمة الشركات ونماذجه المختلفة

بعد التطرق إلى الجانب التنظيري لحوكمة الشركات لا بد من توضيح السبل الكفيلة بتطبيقه على أرض الواقع والأطراف المعنية بهذا التطبيق، وبما أن العديد من دول العالم قد تبنت هذا النظام الجديد فقد تعددت نماذجه وتباينت مميزات كل نموذج عن الآخر.

الفرع الأول: نظام حوكمة الشركات

تُعدُّ حوكمة الشركات بمثابة نظام يتكون من مجموعة أجزاء تعمل على تفعيل الإمكانيات وتوظيف الموارد بطريقة فعّالة، ومن خلال هذا النظام يتم إدارة ورقابة الشركة وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويتكون من ثلاث أجزاء تتمثل في المدخلات، التشغيل والمخرجات:

- **المدخلات (Input):** وتشمل مختلف المستلزمات التي تحتاجها حوكمة الشركات، وما يتوجب توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات تشريعية، إدارية أو قانونية أو اقتصادية؛
- **التشغيل (Operation):** ويقصد به مختلف الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات، والجهات المشرفة على هذا التطبيق، وكذا الجهات الرقابية وكل كيان إداري داخل

¹ نادية سامي خضر، "دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية في ظل الأزمة المالية العالمية: دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، المجلد 04، العدد 24، 2008، ص: 188.

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

أو خارج الشركة يساهم في تنفيذ الحوكمة ويشجع على الالتزام بها وتطوير أحكامها والارتقاء بها.⁽¹⁾

إذ أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:

✓ **المساهمون (Shareholders):** بصفتهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس

الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

✓ **مجلس الإدارة:** بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة

الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق

المساهمين، بالإضافة على الرقابة على أدائهم؛

✓ **الإدارة العليا:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء

إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة

قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها

للمساهمين.⁽²⁾

¹ كنزة براهيمية، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة مؤسسة EMO المحركات الخروب

ولاية قسنطينة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013، ص: 14.

² سليمان بوفاسة، رشيد سعيداني، "لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع أدائها"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 316.

✓ أصحاب المصالح (*Stakeholders): وهم مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركة

الذين يتأثرون ويؤثرون على نشاطها واستمراريتها؛ مثل: الحكومة، الموظفين، الدائنين،

البنوك، الموردين، الزبائن، المجتمع، البيئة...الخ. وهذه الأطراف مهمة في معادلة

العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الانتاج

وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون

تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف

بمنتهى الحرص والدقة.⁽²⁾

- **المخرجات (Output):** تعتبر المخرجات مجموعة من المعايير، القواعد والقوانين المنظمة

للأداء والممارسات العملية والتنفيذية في الشركات للحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب

المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.⁽³⁾

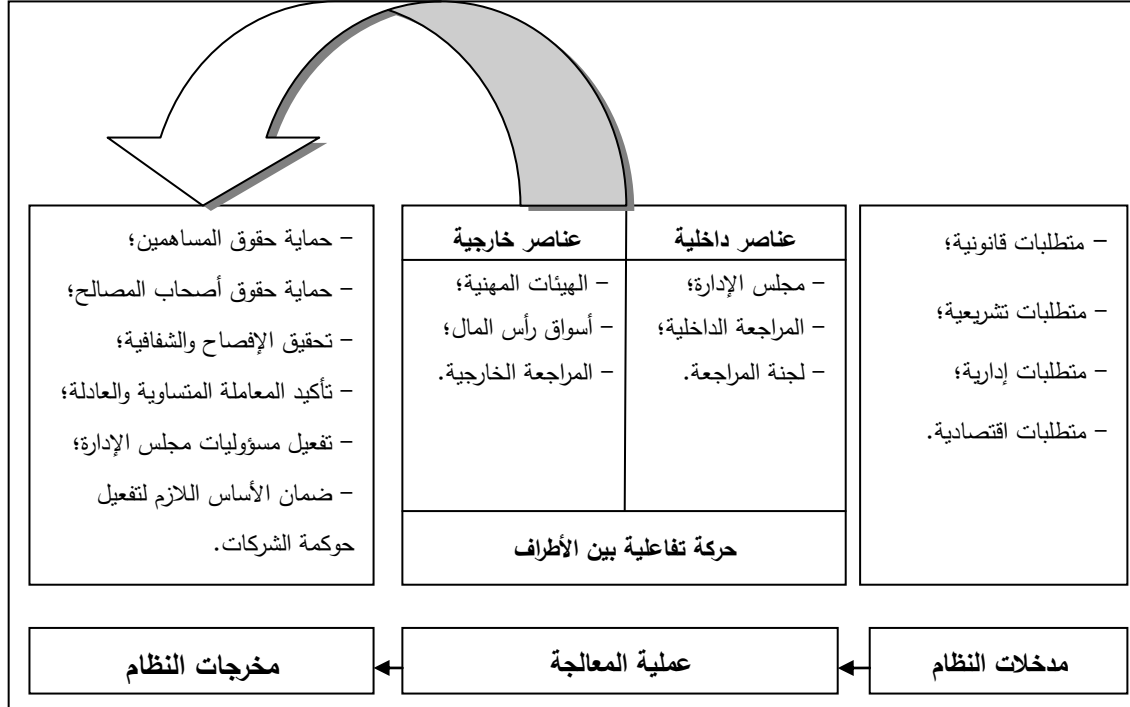
وللتوضيح أكثر، الشكل الموالي يتضمن شكل تصوري لنظام حوكمة الشركات:

* ظهر مصطلح "Stakeholder" كلفظ جديد من نوعه في الثمانينات من القرن الماضي، وتاريخيا كان يُطلق هذا اللفظ على الشخص المحايد الذي كان يجمع بين يديه أموال المتراهنين في ألعاب القمار ليعطيها للفائز بعد الانتهاء من اللعب. وقد تم استخدام هذا المصطلح في حوكمة الشركات في 1984 على يد (EDWARD Freeman)، وهو أستاذ جامعي أمريكي، أسس اختياره لهذا المصطلح لكونه يشبه في نبرته الصوتية مصطلح "Shareholder" بمعنى حملة الأسهم، وبذلك يكون المصطلح يقابله مصطلح مماثل. أنظر في ذلك: محمد عيد علي بليغ، مرجع سابق، ص: 31.

² ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحومة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية- دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 27 - 28.

³ كنزة براهيمة، مرجع سابق، ص: 14.

الشكل رقم 02: شكل تصوري لنظام حوكمة الشركات



المصدر: حساني رقية، مروة كرامة وآخرون، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012، ص: 07.

الفرع الثاني: نماذج حوكمة الشركات

نموذج حوكمة الشركات عبارة عن تمثيل لخصائص البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمؤسسية على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول المتشابهة من حيث تلك الخصائص التي تؤثر على آليات حل التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة في الشركة. وهناك العديد من المقاربات التي تناولت تقسيم نماذج حوكمة الشركات، من بينها المقاربة التي تعتمد على هياكل الملكية (هيكل رأس المال) وكيفية توزيع هذه الأخيرة بين المساهمين. وفي هذا الإطار يوجد

نوعين شائعين لنماذج حوكمة الشركات؛ أحدهما يسمى النموذج الداخلي لحوكمة الشركات ويسمى

الآخر النموذج الخارجي لحوكمة الشركات.⁽¹⁾

أولاً - النموذج الداخلي لحوكمة الشركات:

في هذا النموذج تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد، أو العائلات، أو المديرين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركات القابضة أو البنوك، أو الشركات غير المالية. ونظراً لأن هؤلاء الأفراد أو الشركات غالباً ما يتولون الإدارة، والسيطرة، أو يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة، يطلق عليهم **الداخليين (insiders)**.⁽²⁾ ويتميز هذا النموذج بحماية قانونية ضعيفة لصغار المساهمين، ومتطلبات شفافية المعلومات على مستواه تتميز كذلك بالضعف.⁽³⁾ يُطبق هذا النموذج في دول أوروبا الغربية أمثال السويد، فرنسا، ألمانيا ولكن يطبق أيضاً في اليابان.⁽⁴⁾

¹ نعيمة عدي، "أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات -دراسة تحليلية-"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 07، العدد 02، 2014، ص: 92. (بتصرف)

² كاترين ل. كوشتا هلبينج، جون د. سوليفان، "غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص: 08.

³ Marianne RUBINSTEIN, 'Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France: un état des lieux', Revue d'économie industrielle, vol. 98, 1er trimestre 2002, P: 12, [En ligne], consulté le 18/12/2016, observé:

http://www.persee.fr/docAsPDF/rei_0154-3229_2002_num_98_1_1814.pdf

⁴ Jérémy MORVAN, 'la gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables', Thèse pour le doctorat nouveau régime sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, France, 29 novembre 2005, P:88.

ثانيا - النموذج الخارجي لحوكمة الشركات:

في هذا النموذج يكون هيكل الملكية متشتتا، ويعني هيكل الملكية المشتت أو المتناثر في الشركة أن هناك عددا كبيرا من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عددا قليلا من أسهم الشركة، بحيث لا يمكنه منفردا التأثير على نشاطها، لذلك فإنه قلما يكون هناك حافزا لدى صغار المساهمين للمشاركة الفعالة في إدارة الشركة أو مراقبتها، مما دعا إلى تسميته ب **نموذج الخارجيين**.⁽¹⁾ وعلى عكس نموذج الداخلين، فإن هذا النموذج يتميز بحماية قانونية قوية للمساهمين، وشفافية المعلومات التي يمكن أن تُفرض بقوة القانون،⁽²⁾ إضافة إلى أنه أكثر قابلية للمسائلة والمحاسبة وأقل عرضة للفساد⁽³⁾. يُطبق هذا النموذج في الدول الأنجلوسكسونية ورواده هم بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية.⁽⁴⁾

¹ نعيمة عبيدي، مرجع سابق، ص: 92. (بتصرف)

² Marianne RUBINSTEIN, ibid, P: 12.

³ كاترين ل. كوشتا هلبينج، جون د. سوليفان، مرجع سابق، ص: 10.

⁴ أوس ملوكي، "دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك: دراسة حالة عينة بنوك تجارية جزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة لونييسي علي-البليدة 2، 2016/2015، ص: 39.

الجدول رقم 02: الاختلافات الجوهرية بين النموذجين الداخلي والخارجي لحوكمة الشركات

النموذج الداخلي لحوكمة الشركات	النموذج الخارجي لحوكمة الشركات
تركز قوي لملكية رأس المال وحقوق التصويت	رأس المال وحقوق التصويت متشتتة بين عدد كبير من المساهمين
وضعية تعزز من سلطة المساهمين	وضعية تعزز من سلطة الإدارة
حماية ضعيفة لصغار المساهمين	حماية قانونية قوية للمساهمين (في الأغلب)
احتمال تعارض المصالح بين صغار وكبار المساهمين.	احتمال تعارض المصالح بين المساهمين والمسيرين.

Source: Gérard LECRIVAIN, ‘‘Management des organisations et stratégies’’, Dossier n°5- Pouvoir et gouvernance dans l’organisation, Université du littoral, Côte d’Opale, France, P:14.

ومن الضروري الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج خاص بحوكمة الشركات الذي يناسب جميع

الدول وجميع الشركات (One Model Fits All) ولهذا السبب عملت منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية (OECD) على إصدار مبادئ عامة للحوكمة بحيث تعمل الدول على

إصدار قواعد تتلاءم وخصوصية كل دولة وضمن إطار المبادئ العامة للحوكمة.⁽¹⁾

كما أكد كل من (‘‘John .COLLEY’’, ‘‘Jacqueline .L. Doyle’’, ‘‘George &

‘‘M.LOGAN’’)، الباحثون في مجال حوكمة الشركات وتطبيقاتها المعاصرة في مؤلفهم الموسوم

¹ محمد رسلان، ‘‘معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية’‘، مداخلة مقدمة في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية-تجربة الأسواق الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013، ص: 550.

بعنوان "ما هي حوكمة الشركات؟" (What is corporate governance ?) أن نموذج

حوكمة الشركات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية:⁽¹⁾

- مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة؛
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة وتفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة؛
- القرارات التي يتم استصدارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار التشاور والموافقة من مجلس الإدارة؛
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقته؛
- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي.

الفرع الثالث: مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات

من المعلوم أن التنظير لحوكمة الشركات يختلف إلى حد كبير عن التجسيد الفعلي لهذه النظريات والمبادئ، لذا يقول، "راينر غيغر"، المستشار الإقليمي لشؤون الشرق الأوسط في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): "تتيح الأزمة فرصة للتغيير في حوكمة الشركات، ليست

¹ عبد السلام زابدي، كريم خلف الله، "حوكمة الشركات بين الأسس النظرية وآليات التطبيق مع الإشارة إلى واقع الحوكمة في الجزائر"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 109.

القواعد هي المهمة فقط إنما أيضا ممارستها".⁽¹⁾ إذ لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة، بل يستوجب المرور بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

- **رفع مستوى الوعي:** إن أحد أهم التحديات التي تواجه الدول النامية، هو أن مفهوم حوكمة الشركات لم يكن موجودا في اللغة المحلية ولذلك تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات؛
- **وضع القوانين القومية:** ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، من مثل هذه القاعدة تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة؛
- **مراقبة التطبيق:** عندما يتم رسميا تبني قومي ما للحوكمة، يجب توضيح مدى تقيّد الشركات به، ففي الغرب كانت أسواق الأوراق المالية تقليديا ضامنة التقيّد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى؛
- **التدريب على المسؤوليات الجديدة:** بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس

¹ عاشور مزريق، صورية معمري، "حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي"، مداخلة مُقدّمة في ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012، ص: 10.

الإدارة، وأمناء سر الشركات وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم؛

- **إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات:** تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة الشركات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.⁽¹⁾

وبحسب بول دي نيكولا، مدير مركز "كونفرانس بورد" للحوكمة (Conference Board Governance Center)، المختص في نشر المعلومات حول الإدارة والأسواق لمساعدة رجال الأعمال على تعزيز أدائهم وتقديم خدمة أفضل للمجتمع، على الشركات في الأسواق الناشئة التي لا زالت تواجه تحديات في مجال تطبيق الحوكمة أن تأخذ بعين الاعتبار اتباع أفضل وسائل جمع المعلومات المطلوبة للإفصاح؛ إذ ينبغي إعادة بناء ثقافة الشركات بعناية على نحو يسمح باتخاذ إجراءات مناسبة لتعزيز الإفصاح والشفافية، ويحفز الموظفين المعنيين على المبادرة والمشاركة،

¹ خضرة صديقي، سمية موري، "التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الوطني الثاني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي: 30 و 31 أكتوبر 2012، ص ص: 11-12.

فثقافة نزاهة الأعمال وبيئة العمل التي تميل إلى الالتزام الصارم بالقوانين والتشريعات المعمول بها، تنشأ عادة في القمة، ثم تنساب نزولاً إلى جميع فروع الشركة.⁽¹⁾

المبحث الثالث: المبادئ والمبادرات الدولية في مجال حوكمة الشركات

معظم الدول التي تتبنى مبادئ حوكمة الشركات تتبع إلى حد ما المبادئ التي وضعتها المنظمات الدولية الثلاثة التالية: "مؤسسة التمويل الدولية" التابعة للبنك الدولي، "صندوق النقد الدولي" و "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية"،* مع التركيز على مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.⁽²⁾

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات

في الاجتماع الذي عُقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27 إلى 28 أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير

¹ بول دي نيكولا، "حوكمة الشركات في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية: التحديات والحلول"، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 19، 2010، ص: 02.

* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): أنشئت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (The Organisation for Economic Co-operation and Development) في 30 سبتمبر 1961 خلفاً لمنظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي، وهي تضم 35 دولة من مختلف أنحاء العالم، إضافة إلى الدول الشريكة لها التي غالبيتها من الاقتصاديات الناشئة، بحيث تساهم كل هذه الأطراف في ما يربو عن 80% من التجارة الدولية. تقوم هذه المنظمة بدراسة الآليات الكفيلة بمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تفرضها العولمة يومياً على الاقتصاد العالمي. للمزيد من المعلومات يُرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة:

<http://www.oecd.org/>

² مصطفى حسن بسيوني السعدني، مرجع سابق، ص: 191. (بتصرف)

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

والإرشادات عن حوكمة الشركات. فقامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع مبادئ غير ملزمة لحوكمة الشركات تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد. وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27 - 28 ماي 1999.⁽¹⁾ وقد تضمنت خمسة مبادئ تتمثل في: حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مسؤوليات مجلس الإدارة⁽²⁾.

لكن عند قيام المؤلفين بصياغة المبادئ الأولية، أخذوا بعين الاعتبار الدول ذات أسواق رأس المال المتقدمة والشركات التي تتمتع بهياكل راسخة. فضلا عن إغفالها أشكال الأعمال الشائعة في العديد من البلدان مثل الشركات العائلية أو الشركات المملوكة للدولة، إضافة إلى تغاضيها عن الفروقات الموجودة بين هياكل الملكية المتشعبة والمركزة. ولهذا السبب، تمت مراجعة المبادئ في عام 2004 بإضافة مبدأ آخر للمبادئ الخمسة السابقة، يتمثل في "توفر الأسس الضرورية لضمان إطار فعال لحوكمة الشركات" (Ensuring the Basis for an effective Corporate Governance Framework)⁽³⁾، فأصبحت بذلك المبادئ متمثلة في: توفر الأسس الضرورية لضمان إطار

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل الثامن، ص: 145.

² OECD, "OECD Principles of Corporate Governance", 1999, [Online], Consulted the 21/12/2016, Observed: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)

³ جون سوليفان، أنا ناجرو دكيتش، "قضايا الإصلاح الاقتصادي - نظرة إلى المستقبل: الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص: 02.

فعال لحوكمة الشركات، حقوق المساهمين والوظائف الأساسية للملاك، المعاملة المتساوية

للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مسؤوليات مجلس الإدارة⁽¹⁾.

وفي أبريل 2015، تمت إعادة مراجعة هذه المبادئ على هامش المنتدى الذي ضم كل من منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وكل ممثلي دول المجموعة الـ 20 غير المنتمية للمنظمة

(G20)، وغيرهم من المختصين لدى المنظمات الدولية ذات العلاقة بموضوع حوكمة الشركات

على غرار لجنة بازل. ليتم بعدها اعتماد هذه المبادئ من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

في 08 جويلية 2015. وفي 15-16 نوفمبر 2015، تم عرض هذه المبادئ خلال فعاليات قمة

قادة مجموعة الـ 20 بأنطاليا، ليتم الموافقة عليها وتسميتها بمبادئ "G20/OECD لحوكمة

الشركات" (the G20/OECD Principles of Corporate Governance)⁽²⁾.

¹ OECD, "OECD principles of Corporate Governance", 2004, [Online], Consulted the 21/12/2016, Observed:

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

² OECD, "G20/OECD Principles of Corporate Governance", P: 03, 2015, [Online], Consulted the 23/12/2016, Observed:

<http://www.oecd->

[library.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1475586834&id=id&accname=guest&checksum=65C164AC765D2814C12776FE5F688ADF](http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1475586834&id=id&accname=guest&checksum=65C164AC765D2814C12776FE5F688ADF)

وتمثلت هذه المبادئ في: ⁽¹⁾

- **المبدأ العام الأول:** توفر الأسس الضرورية لضمان إطار فعال لحوكمة الشركات
- "على إطار حوكمة الشركات أن يعزز من شفافية وعدالة الأسواق، وأن يضمن التخصيص الكفء للموارد. كما يجب أن يتوافق والقوانين السائدة ويضمن فعالية المراقبة والتنفيذ؛"
- **المبدأ العام الثاني: حقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين والوظائف الأساسية للملاك**
- "على إطار حوكمة الشركات توفير الحماية والتسهيلات اللازمة التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم وتضمن المعاملة المتساوية لجميع المساهمين، بما في ذلك المساهمين الصغار والأجانب. كما يجب انصاف كل المساهمين في حالة انتهاك حقوقهم؛"
- **المبدأ العام الثالث: المستثمرون المؤسسون، الأسواق المالية، والوسطاء الآخرون**
- "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر حوافز سليمة طوال فترة الاستثمار ويأخذ بعين الاعتبار على أن أداء الأسواق المالية سيمكنها من المساهمة في تحقيق حوكمة شركات جيدة؛"
- **المبدأ العام الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات**
- "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي نص عليها القانون أو التي تم وضعها من خلال الاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون النشط بين الشركات ومختلف أطراف أصحاب المصالح بهدف خلق الثروة ومناصب العمل، واستدامة الشركات ذات الأسس المالية السليمة؛"

¹ OECD, "G20/OECD Principles of Corporate Governance", Op. Cit, P P: 13 – 45.

- المبدأ العام الخامس: الإفصاح والشفافية

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن في الوقت المناسب الإفصاح عن المعلومات الدقيقة المتعلقة بكل المسائل الجوهرية للشركة، بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، حقوق الملكية وحوكمة الشركة"؛

- المبدأ العام السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للشركة، الرقابة الفعالة للمجلس على الإدارة التنفيذية، وإمكانية مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة ومساهميها".
بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهم ما تضمنته هذه المبادئ في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: النقاط الأساسية لمبادئ G20/OECD لحوكمة الشركات

مبادئ G20/OECD	أهم ما تضمنته
1- توفر الأسس الضرورية لضمان إطار فعال لحوكمة الشركات Ensuring the Basis for an effective Corporate Governance Framework	- التأثير على الأداء العام للاقتصاد؛ - ضمان كفاءة الأسواق المالية؛ - للسلطات الاشرافية، التنظيمية والتنفيذية السلطة اللازمة؛ - تعزيز التعاون الدولي في مجال حوكمة الشركات.
2- حقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين والوظائف الأساسية للملاك The Rights and Equitable Treatment of Shareholders and Key Ownership Functions	- ضمان حقوقهم الأساسية؛ - المعاملة المتساوية لهم بما في ذلك صغار المساهمين والأجانب؛ - إعلامهم وإشراكهم في القرارات المهمة والحاسمة؛ - إمكانية التصويت عبر الحدود؛ - تساوي الأصوات المُدلى بها شخصياً أو بالإنابة؛ - مساءلة أعضاء مجلس الإدارة؛ - الإفصاح عن الهياكل والترتيبات فيما يخص درجة السيطرة غير المتناسبة مع الأسهم المملوكة.
3- المستثمرون المؤسسون، الأسواق المالية، وغيرهم من الوسطاء Institutional investors, stock markets,	- حوافز سليمة طوال فترة الاستثمار؛ - افصاح المستثمرون المؤسسون عن السياسات الخاصة بالحوكمة والتصويت؛

- حقوق التصويت تُمارس وفقا لتعليمات الملاك - حظر العمليات التي يقوم بها المتدخلون الجدد عديمي الخبرة في السوق المالي؛ - تقيّد الشركات المُدرجة في غير البلد الذي أُسست فيه أو في حالة الإدراج المزدوج بإجراءات خاصة؛ - الكشف السريع والفعل للأسعار في السوق المالي؛	and other intermediaries
- حقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها قانونا أو الناشئة بفعل العلاقات التعاقدية؛ - الحصول على التعويضات عن الحقوق المنتهكة؛ - تطوير آليات مشاركة العمال الفعالة في الشركة؛ - الإطلاع على كافة المعلومات المتعلقة بعملية حوكمة الشركة؛ - تعزيز قنوات التواصل مع أعضاء مجلس الإدارة أو الجهات المختصة؛ - إطار فعال في حالة الإفلاس لضمان حقوق أصحاب المصالح وآخر لحماية الدائنين.	4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات The Role of Stakeholders in Corporate Governance
- الإفصاح عن كافة المعلومات الجوهرية في الوقت المناسب؛ - إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا للمعايير المعمول بها دوليا في هذا المجال؛ - المراجعة الخارجية تتم سنويا بواسطة مراجع خارجي مستقل كفاء ومؤهل؛ - إمكانية مساءلة المراجع الخارجي من طرف المساهمين؛ - التوزيع العادل للمعلومات بين مستخدميها في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة.	5- الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency
- العمل على أساس المعلومات التامة؛ - المعاملة العادلة لجميع المساهمين؛ - العمل وفقا لأخلاقيات العمل؛ - القيام بمهامه الأساسية؛ - القدرة على الحكم المستقل والموضوعي؛ - توفير التكوين الملائم لممثلي العمال لدى مجلس الإدارة وتسهيل عملية حصولهم على المعلومات.	6- مسؤوليات مجلس الإدارة The Responsibilities of the Board

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات من:

OECD, "G20/OECD Principles of Corporate Governance", Op. Cit, P P: 13 - 45.

المطلب الثاني: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية في مجال حوكمة الشركات

تأكيداً على أهمية المساءلة والإفصاح في عملية التنمية قامت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بنشر مجموعة من المبادئ فيما يتعلق بالممارسات الجيدة لحوكمة الشركات لتكون في متناول الشركات التي ترغب في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك وفق مستويات أربعة.⁽¹⁾ (أنظر

الملحق رقم 02)

فمؤسسة التمويل الدولية تعتبر أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات، يركز على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في: الالتزام بحوكمة الشركات، هيكل مجلس الإدارة وعمله، الشفافية والإفصاح، ومعاملة المساهمين الأقلية، على أن يتم هذا التطبيق وفق مستويات مختلفة، مما سيضع الشركة ضمن رواد العالم في حوكمة الشركات.

المطلب الثالث: المبادرات الدولية في مجال حوكمة الشركات

فيما يتعلق بجهود الدول في سبيل تفعيل مفهوم حوكمة الشركات، فبمجرد ظهور "تقرير كادبوري" البريطاني قامت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة الشركات وتضمين التقارير بأفضل الممارسات أو ما يسمى "The Code of Best Practice"،⁽²⁾ هذه الأخيرة شهدت العديد من التعديلات على مر السنوات تجاوباً مع المتطلبات والتغيرات المستمرة التي

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات - إعداد: (IFC)"، (بتصرف)، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/12/25، أنظر:

<http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/corporate-governance/127-directory-governance-new-practice>

² عوض سلامة الرحيلي، مرجع سابق، ص ص: 07 - 08.

الفصل الأول-----حوكمة الشركات كمنطلق معرفي للحوكمة البنكية

تشهدها البيئة الاقتصادية المحلية، الإقليمية والدولية. والجدول الموالي يعرض أحدث هذه التقارير

لبعض دول العالم:

الجدول رقم 04: الإصدارات الحديثة لبعض دول العالم في مجال حوكمة الشركات

البلد	العنوان	تاريخ الإصدار
ألبانيا	دليل حوكمة الشركات الخاص بشركات المساهمة غير المدرجة في البورصة في ألبانيا (Corporate Governance Code for Unlisted Joint-Stock Companies in Albania)	14 أبريل 2008
أستراليا	مبادئ ومتطلبات حوكمة الشركات: الطبعة الثالثة (Corporate Governance Principles and Recommendations: 3rd Edition)	27 مارس 2014
النمسا	الدليل النمساوي لحوكمة الشركات (Austrian Code of Corporate Governance)	جويلية 2012
البحرين	دليل حوكمة الشركات لمملكة البحرين (Corporate Governance Code Kingdom of Bahrain)	16 مارس 2010
بلجيكا	الدليل البلجيكي لحوكمة الشركات لسنة 2009 (The 2009 Belgian Code on Corporate Governance)	12 مارس 2009
البرازيل	دليل الممارسات السليمة لحوكمة الشركات (الطبعة الخامسة) (Code of Best Practice of Corporate Governance (5th edition))	2016
كندا	الدليل الإرشادي لحوكمة الشركات (Corporate Governance Guideline)	جانفي 2013
مصر	الدليل المصري لحوكمة الشركات (الإصدار الثالث)	أوت 2016
ألمانيا	الدليل الألماني لحوكمة الشركات (German Corporate Governance Code)	5 ماي 2015
قطر	دليل حوكمة الشركات للشركات المدرجة في الأسواق التي تخضع لرقابة هيئة قطر للأسواق المالية (Corporate Governance Code for Companies listed in markets regulated by the Qatar Financial Markets Authority)	27 جانفي 2009
المملكة العربية السعودية	أنظمة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية (Corporate Governance Regulations in the Kingdom of Saudi Arabia)	16 مارس 2010
المملكة المتحدة	دليل المملكة المتحدة لحوكمة الشركات (The UK Corporate Governance Code)	سبتمبر 2014

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات من:

1. European Corporate Governance Institute (ECGI), **"Index of codes"**, [Online], Consulted the 26/12/2016, Observed: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php

2. مركز المديرين المصري، "الدليل المصري لحوكمة الشركات"، مرجع سابق.

تختلف تطبيقات حوكمة الشركات في مختلف أرجاء العالم، وتتنوع وفقاً لدرجة التطور الاقتصادي لكل بلد على حدى، وغالباً ما تنعكس الاختلافات بين حوكمة الشركات في مختلف اقتصاديات دول العالم، في هيكل الملكية ومستوى تركيزها، وكفاءة النظام القضائي، ومستوى تطور ريادة الأعمال.⁽¹⁾

ومع الانهيارات المالية التي عرفتتها العديد من البنوك العالمية في فترة الثمانينات والتسعينات أمثال "البنك التجاري الكندي" سنة 1985 وبنك "Crédit Lyonnais" سنة 1993 في فرنسا وحالات أخرى مماثلة عبر الأزمة المالية الآسيوية (1997) والتي أثارت الشكوك حول إمكانية الاعتماد على التقارير المالية لهذه البنوك، ودور كبرى شركات المراجعة الدولية في إعداد التقارير بشأن ذلك،⁽²⁾ بدأ الاهتمام بتطبيقات حوكمة الشركات على البنوك أو ما بات يُعرف بالحوكمة البنكية، وعلى خلفية تداعيات الأزمة المالية العالمية الأخيرة على البنوك تعاضم الاهتمام أكثر بهذا المفهوم وأصبح من بين أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تستقطب اهتمام الباحثين والسلطات الإشرافية على الأنظمة البنكية عبر العالم والمنظمات الدولية.

¹ إريك هونتتر، ألكسندر شكولنيكوف، "حوكمة الشركات: العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ص: 61.

² بشرى نجم عبد الله، ثائر صبري محمود، "تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 24، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2010، ص: 200، (بتصرف).

فإذا ما كانت حوكمة الشركات هامة وضرورية فإنها للبنوك على وجه الخصوص تكتسب أهمية مضاعفة مقارنة بباقي الشركات الأخرى، ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة عمل البنوك حيث تقوم باستثمار وإقراض أموال الغير، مودعين ومساهمين بشكل أساسي؛
- تداخل أصحاب المصالح بطريقة يصعب تتبعها، فهناك المؤسسون والمساهمون من حملة الأسهم والمودعين والمقترضين والسلطة النقدية والمراجعين الخارجيين والحكومة إلى جانب تأثرها بالرواج والكساد والتضخم...الخ؛
- أهمية الدور الذي تؤديه البنوك في الاقتصاد باعتبارها الممول الرئيس لكافة الأنشطة التنموية الاستثمارية؛
- يمكن للبنوك أن تقوم بدور هام في إحكام الرقابة على أداء الشركات التي تقوم بتمويلها وفرض مبادئ الحوكمة عليها؛
- تؤدي ملكية الحكومة للبنوك والمؤسسات المالية إلى خلط في الأدوار، ويرجع ذلك إلى تعدد المهام التي تقوم بها الحكومة ليس فقط بصفقتها مالك لتلك البنوك بل أيضا كمنظم ومراقب؛
- لا يهتم أصحاب المصالح في البنوك العامة بمراقبة الأداء، حيث يفترض المودعون والمقرضون أن أموالهم مضمونة بسبب ملكية الدولة وإدارتها لهذه البنوك.⁽¹⁾

1 شعبان فرج، "دروس في مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013، ص: 90، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/10/29، أنظر:

<http://193.194.80.37:8080/jspui/bitstream/123456789/541/1/01->

%20%D8%AF%D8%B1%D9%88%D8%B3%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1.pdf

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر حوكمة الشركات مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى إدارة الشركة وإحكام الرقابة عليها، بما يضمن تنظيم العلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة بها، للحدّ من حالات تضارب المصالح، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، في ظلّ تقيّد الشركة بالانضباط وتحقيق العدالة وضمان الإفصاح والشفافية وإمكانية المساءلة، مع امتثالها للقوانين والتشريعات المعمول بها.

ولقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي تُطبّق قواعد الحوكمة تحظى بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، كما أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن نوعية حوكمة الشركات هامة جدا لنجاح جهود التنمية على المدى الطويل في مختلف أنحاء العالم النامي. لكن لا يوجد نموذج خاص بحوكمة الشركات الذي يناسب جميع الدول وجميع الشركات ولهذا السبب عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومؤسسة التمويل الدولية وغيرها من المنظمات على إصدار مبادئ عامة في هذا الخصوص بحيث تسترشد بها الدول لإصدار قواعد تتلاءم وخصوصية كل واحدة منها.

وتتمثل أهم المراحل الكفيلة بضمان التطبيق السليم لحوكمة الشركات في أربعة مراحل أساسية؛ أولها رفع مستوى الوعي من خلال التعريف بهذا المفهوم الإداري الجديد مع إبراز فوائده، لتأتي بعدها مرحلة إصدار القوانين الخاصة بحوكمة الشركات اعتمادا على مبادئ المنظمات الدولية الرائدة في هذا المجال أبرزها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مع تعديل هذه القوانين وتطويرها كلما اقتضت الحاجة لذلك. والمرحلة الثالثة هي مرحلة مراقبة التطبيق؛ أي متابعة

الامتثال الفعلي لهذه القوانين من قِبَل الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات. وبعد استيعاب الدور

المنوط بكل طرف، يأتي دور التدريب على المسؤوليات الجديدة.

ونظرا للأهمية البالغة التي تحتلها البنوك في اقتصاديات الدول، خاصة النامية منها، وخصائصها

التي تميّزها عن باقي الشركات الأخرى لعل أبرزها تعرّضها بدرجة أكبر للمخاطر، تأثيرها الكبير

على الاقتصاد لاشتغالها بالنقد، العدد الهائل من العملاء، الاشتغال بأموال الغير...الخ، بدأ

الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البنوك والذي بات يُعرف لاحقا بالحوكمة البنكية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني:

تُعتبر الحوكمة البنكية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أشغلت منذ بدايتها اهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين والمنظمات الدولية، وأبسط دليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات والإصدارات في هذا الخصوص، لعل أبرزها المبادئ الصادرة عن "لجنة بازل" والتي أضحت مرجعا هاما تسترشد به العديد من السلطات الاشرافية والبنوك على مستوى العالم، بحيث يتم تحيينها دوريا تماشيا مع التطورات الحاصلة على الساحة البنكية العالمية.

وقد زاد الاهتمام بالحوكمة البنكية على خلفية الانهيارات التي شهدتها العديد من البنوك إبان الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، إذ اكتُشفت العديد من مواطن الضعف في الحوكمة كوجود نظام مكافآت غير فعال لا يأخذ بعين الاعتبار المخاطر الكلية التي يتعرض لها البنك ولا أداء المستفيد، إضافة إلى إدارة غير فعالة للمخاطر، ضعف آليات الإفصاح والشفافية والمساءلة، ومراجعة خارجية غير كفؤة الأمر الذي استوجب ضرورة إدخال تحسينات من شأنها أن تُساهم في ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية.

فبحسب "لجنة بازل"، يُساهم التطبيق السليم للحوكمة البنكية في ضمان السير الحسن لعمل البنك، والنظام البنكي والاقتصاد ككل. كما اعتبر "صندوق النقد الدولي" أن مواطن الضعف في ترتيبات الحوكمة البنكية يمكن أن تُشكّل مخاطر نظامية تُهدّد الاقتصاد العيني.

وعلى ضوء ما سبق، ولإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الحوكمة البنكية؛

- المبحث الثاني: إسهامات لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية؛

- المبحث الثالث: بعض التجارب الرائدة لبنوك عربية وغربية في مجال الحوكمة البنكية.

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة البنكية

بعد ما شهدته البنوك إبان الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 أصبح السؤال: كيف تستطيع البنوك حماية نفسها من حالات فشل مشابهة؟ مثار اهتمام واضعي الضوابط البنكية، وخبراء البنوك والإعلام الاقتصادي، ومن بين الحلول المقترحة على إثر ذلك ضرورة أن تولي البنوك ومجالس إدارتها اهتماما أكبر بالخطوط الإرشادية للحوكمة البنكية.⁽¹⁾

المطلب الأول: ماهية الحوكمة البنكية

نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الحوكمة البنكية في العديد من الاقتصاديات، خاصة المتقدمة منها، أصبحت تشغل اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات سواء محليا أو دوليا، فتعددت بذلك مفاهيمها إلا أنها ترمي إلى تحقيق أهداف مشتركة.

الفرع الأول - مفهوم الحوكمة البنكية:

لا يخرج مفهوم الحوكمة البنكية عما هو عليه لدى الشركات، حتى يذهب البعض إلى اعتماد تسمية "حوكمة الشركات للمنظمات البنكية" أو "حوكمة الشركات في البنوك".⁽²⁾ إذ لا يختلف مفهوم الحوكمة في الشركات باختلاف نشاط الشركات فمفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والبنوك هو ذات مفهومها في باقي الأشكال الأخرى من الشركات التجارية باعتبار أن البنوك هي

¹ هاني أبو الفتوح، "الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك"، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، ص: 02.

² بو عبد الله ودان، لبنى معطي، "حوكمة البنوك الإسلامية ودورها في مواجهة الأزمات المالية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 107.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

شكل من أشكال الشركات، حيث تعتبر الحوكمة البنكية نظاما لإدارة البنوك لإحكام الرقابة عليها،

بما يحقق أهداف تلك البنوك، ويتيح لها استمرار التواصل مع مصادر تمويلها.⁽¹⁾

ومن وجهة نظر "لجنة بازل" (Basel Committee)، فالتعريف الذي قدمته أدخلت عليه العديد

من التعديلات على مر التقارير التي أصدرتها في مجال الحوكمة البنكية، وبحسب التقرير الأحدث

الصادر في جويلية 2015 والموسوم بعنوان "Corporate governance principles for

banks"، عرّفت الحوكمة البنكية على أنها: "ذلك النظام الذي يُحدّد توزيع السلطة والمسؤوليات

التي من خلالها يتم تنفيذ أعمال وشؤون البنك من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما في ذلك

كيفية: (2)

- وضع إستراتيجية وأهداف البنك؛
- تعيين الموظفين والإشراف عليهم؛
- إدارة الأعمال اليومية للبنك؛
- حماية مصالح المودعين، الالتزام بالمسؤولية اتجاه المساهمين، والأخذ بعين الاعتبار المصالح المُعترف بها لأصحاب المصالح الآخرين؛
- التوفيق بين ثقافة، أنشطة وسلوك البنك بما يُمكنه من العمل بطريقة آمنة وسليمة في ظل امتثاله للقوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- وإنشاء وظائف الرقابة.

¹ أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص: 82.

² Basel Committee on Banking Supervision, "Guidelines: Corporate governance principles for banks", July 2015, P: 03, [Online], Consulted the 05/02/2017, Observe: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

ويعتبرها البعض على أنها: "النظام الذي يُوجّه ويدار به البنك، والذي يهدف إلى تحديد الأهداف المؤسسية وتحقيقها، وإدارة عمليات البنك بشكل آمن، وحماية مصالح المودعين، والالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، والتزام البنك بالتشريعات وسياسة البنك الداخلية".⁽¹⁾

ويُعرّفها "البنك المركزي الأردني": "النظام الذي يُوجه ويُدار به البنك، والذي يهدف إلى تحديد الأهداف المؤسسية للبنك وتحقيقها، وإدارة عمليات البنك بشكل آمن، وحماية مصالح المودعين، والالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، والتزام البنك بالتشريعات والسياسات البنك الداخلية".⁽²⁾

ويُعرّف آخرون الحوكمة البنكية بأنها: "مجموعة من القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساساً من منظومة الحوكمة البنكية ولكن أيضاً أمام المودعين الذين هم أساساً الدائنين الرئيسيون للبنوك ومن ثم أمام أصحاب المصالح الآخرين".⁽³⁾

ويرى بعض الباحثين أن للحوكمة البنكية أربعة مفاهيم أساسية كما يوضّح الشكل الموالي:

¹ البنك العربي، "دليل الحوكمة المؤسسية"، 2016، الأردن، ص: 04، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/02/05، أنظر:

[http://www.arabbank.com/uploads/File/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%83%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9%202016\(2\).pdf](http://www.arabbank.com/uploads/File/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%83%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9%202016(2).pdf)

² البنك المركزي الأردني، "التعليمات المعدلة للحوكمة المؤسسية للبنوك"، 01 سبتمبر 2016، الأردن، ص: 05، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/02/05، أنظر:

http://www.cbj.gov.jo/uploads/Circular26_9_2016.pdf

³ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 32.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

الشكل رقم 03: المفاهيم الأساسية للحوكمة البنكية



المصدر: صادق راشد الشمري، "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 67، 2012، ص: 89.

على ضوء ما سبق، واعتماداً على مكتسبات قبلية، يمكن تعريف الحوكمة البنكية على أنها: "مجموعة متكاملة من الآليات الداخلية والخارجية يتم من خلالها تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات بين الأطراف الفاعلة بالبنك، مع إمكانية مساهمتها وإحكام الرقابة عليها، بما يهدف إلى تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية وحماية حقوق مساهميّه ومودعيه وأصحاب المصالح الآخرين

ذات العلاقة به في ظل تقيده بحدود المخاطرة والتزامه بسياسته الداخلية وامتناله للقوانين والتنظيمات المعمول بها".

الفرع الثاني - أهمية الحوكمة البنكية:

ترجع أهمية الحوكمة البنكية إلى خصوصية نشاط البنوك في حد ذاتها الذي يميزها عن غيرها من الشركات غير المالية الأخرى،⁽¹⁾ حيث أن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط في الأطراف ذات العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضا في استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم، ومن ثم يؤثر في الاستقرار المالي للنظام البنكي ككل ومنه في الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي؛ فلقد أثبتت العديد من الدراسات أن إتباع سياسة التحرير المالي في بيئة مؤسسية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات البنكية والمالية، وأن عدم فعالية آليات الحوكمة البنكية يمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات؛ أي أن ضعف الحوكمة البنكية يؤدي إلى ضعف النظام البنكي، وعليه يمكن القول أن الحوكمة البنكية لديها أهمية واسعة،⁽²⁾ وخصوصا في الاقتصاديات النامية ويرجع ذلك لعدة أسباب، لعل أبرزها:

¹ أنيسة سدر، "حوكمة البنوك في ظل الأزمة العالمية الراهنة (2008)"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 4، 2013، ص: 82.

² شوقي عاشور بورقية، عبد الحليم عمار غربي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص، ص: 115 ، 120.(بتصرف)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

- المكانة البارزة التي تحتلها البنوك في الاقتصاديات النامية ودورها البارز في دفع عجلة

النمو الاقتصادي؛

- تعتبر الأسواق المالية في معظم الاقتصاديات النامية غير متطورة، الأمر الذي يجعل

البنوك مصدر التمويل الرئيسي لأغلبية الشركات؛

- العديد من الاقتصاديات النامية قامت بتحرير أنظمتها البنكية ونتيجة لذلك أصبح مدراء

البنوك في هذه الاقتصاديات يتمتعون بحرية أكبر في كيفية إدارة البنوك.⁽¹⁾

وبالنظر إلى أهمية البنوك فإن حوكمة هذه الأخيرة تحتل دورا مركزيا في الترويج لثقافة حوكمة

الشركات، وإذا ما قام مدراء البنوك بمراجعة آليات الحوكمة السليمة فسيكون هناك احتمال أكبر

لتخصيص رأس مال بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة شركات فعالة على المنشآت التي

يُمَوِّلونها،⁽²⁾ ونجد أن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند

اتخاذ القرار بمنح القرض للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم

الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل باتجاهين:

- اعتبار الحوكمة إحدى أركان قرار الاقراض الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني

الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على القرض؛

¹ T.G. Arun, J. D. Turner, Op. Cit, P: 03.

² عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، "دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الوطني حول: الحاكمية المؤسسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، يومي: 15 و 16 ماي 2012، ص: 12.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على القرض.⁽¹⁾

وفي هذا الصدد، فقد قامت وكالة التصنيف الائتماني "موديز" (Moody's) اعتباراً من جوان 2002 بإدخال المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات ضمن طريقتها للتصنيف الائتماني، وبذلك يمكن اعتبار الحوكمة أحد المتطلبات الضمنية للشركات التي تقتض أموالاً من البنوك، ففي حالة ما إذا قام البنك بإقراض الشركات ضعيفة الحوكمة فإنه بذلك قد يواجه في النهاية مخاطرة أعلى في تصنيف محفظة قروضه.⁽²⁾ وقد تبع وكالة "موديز" وكالة "ستاندرد أند بورز" (Standard and Poor's) بالاعتماد على الحوكمة ضمن أدوات التصنيف الائتماني والتقييم بمؤشرها.⁽³⁾ وعليه، ينبغي على البنوك أن تسعى إلى التطبيق السليم للحوكمة البنكية وهذا يعتمد بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى.⁽⁴⁾

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 296.

² نستور ستيليون، "التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات"، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص، ص: 46 ، 58. (بتصرف)

³ أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص: 199.

⁴ عمر شريقي، "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009، ص: 06.

المطلب الثاني: متطلبات التطبيق السليم للحوكمة البنكية

لا يرتبط نجاح الحوكمة البنكية فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى.⁽¹⁾

الفرع الأول: دور البنك المركزي في ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية

يمكن للبنك المركزي أن يُقدّم التوصيات والتوجيهات للبنك في مجال تطبيق الحوكمة ومتابعة تنفيذها، إجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، إجراء تحسينات وتصحيحات إن اقتضت الحاجة، وكذلك مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع بنوك مركزية أخرى.⁽²⁾ كما يمكنه اقتراح تطبيق الحوكمة البنكية، في حدود ما يسمح به القانون، ضمن متطلبات انشاء البنوك أو إقامة فروع للبنوك الأجنبية، وغيرها من الإجراءات التي يمكنه اتخاذها في سبيل ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية.

أولا - إصدار النظم والتعليمات في حدود صلاحياته:

لضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية، يتعين على البنك المركزي باعتباره بنك البنوك أن يُصدر النظم والتعليمات في حدود ما يسمح به القانون المنظم للعمل البنكي، ويتابع مدى امتثال

¹ مقدم وهيبة، "احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية"، ص: 09، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/02/14، أنظر:

http://www.aladalacenter.com//images/Library/Economics_and_Public_Finance/References_governance/Respect%20controls-governance-in-banks-way-to-avoid-financial%20crisis.pdf

² Basel Committee on Banking Supervision, "Guidelines: Corporate governance principles for banks", July 2015, Op. Cit, P: 38.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

البنوك لها، ولضمان نجاح ذلك لابد عليه أن يفرض وجود وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للبنوك.

فالحوكمة البنكية، بحسب "لجنة بازل"، تقوم على ضرورة وجود وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للبنك باعتبارها عنصرا رئيسيا من عناصر الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك، من خلال متابعتها لمدى توافق أنشطة البنك مع القوانين والتنظيمات المعمول بها،⁽¹⁾ الأمر الذي يُعزّز من الدور الرقابي للبنك المركزي.

ثانيا - الرقابة على البنوك:

إجراءات الرقابة التي تطبقها بمختلف أنواعها كالرقابة المستندية والرقابة التي تُجرى بعين المكان، مما يساعد على كشف مواطن الخلل والتجاوزات الممكن حدوثها للوقاية من الأزمات البنكية وبالتالي تفادي الأزمات المالية لما لها من انعكاسات سلبية ليس فقط على مستوى الاقتصاد الكلي وإنما أيضا على الاقتصاد العالمي، وهذا تماما ما أظهرته الأزمة المالية العالمية الأخيرة.⁽²⁾

¹ أميرة دريس، محمد اللوشي، "استراتيجيات الحوكمة البنكية للوقاية من ظاهرة غسيل الأموال ومكافحتها"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 01، العدد 10، ديسمبر 2016، ص: 221.

² براهيم حراش، "دور البنك المركزي في تطبيق الحوكمة المصرفية: حالة بنك الجزائر"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومنطلقات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 25 و 26 نوفمبر 2013، ص: 22.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

وبالتالي يتعين على البنك المركزي أن يُراقب، من خلال ممثليه، حسن تطبيق القوانين والنظم التي تخضع لها البنوك وبمعاينة المخالفات المثبتة، بأن يُنزل بالمخالفين العقوبات التأديبية المنصوص عليها قانوناً، ولا يمنع ذلك من الملاحقة المدنية والجزائية.⁽¹⁾

ثالثاً - إصدار تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي:

على الرغم من صعوبة وضع نموذج موحد لهيكل تنظيمي مثالي للبنوك، إلا أنه يتعين على البنك المركزي وضع أسس ومبادئ وضوابط عامة، يجب على البنوك مراعاتها والالتزام بها عند تشكيل وتكوين هيكلها التنظيمي. ومن أهم هذه الضوابط:

- **الكفاءة والأمانة المهنية والسلوكية:** على البنك المركزي وضع ضوابط وشروط يجب توافرها في أعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لهذه البنوك، وتهدف هذه الضوابط والشروط إلى التحقق والتحكم في ثلاثة أمور أساسية:

- ✓ المؤهلات والقدرات العلمية والمهنية والخبرات المناسبة؛
- ✓ السلوكيات والأخلاقيات، كالتحقق من السمعة المالية الطيبة، وعدم وجود مخالفات وأحكام قضائية أو التعثر عن سداد الديون أو غير ذلك؛
- ✓ الموضوعية والحياد، وهو ما يتعلق بمراعاة عدم تضارب المصالح أو استغلال النفوذ أو وجود مؤثرات أخرى داخلية أو خارجية تؤثر على الحياد والموضوعية؛

¹ محفوظ لعشب، "القانون المصرفي"، سلسلة القانون الاقتصادي، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001، ص: 46.

- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي:

يتعين على البنك المركزي أن يتحقق من وجود تحديد واضح وشامل للاختصاصات والسلطات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية والرقابية بالبنك، في إطار الضوابط المحددة من البنك المركزي. كما يتعين عليه التحقق من سير العمل الإداري والتنفيذي للبنك وفقا لذلك؛

رابعا - إصدار تعليمات خاصة بتضارب المصالح:

يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات من شأنها تجنب البنك مخاطر تضارب المصالح، بتنظيم وضبط تعاملاته مع الأطراف ذات العلاقة من كبار المساهمين والمقرضين والمتعاملين وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين الرئيسيين بالإدارة التنفيذية، وكل من له علاقة بتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المراجعين الداخليين والخارجيين.⁽¹⁾

خامسا - تعزيز الإفصاح والشفافية في ظل السرية المهنية:

يُعد السر المهني من أهم سمات أعمال البنوك، وأصبحت من الالتزامات الجوهرية التي يلتزم بها جميع العاملين بالبنوك، ويحكم سرية الحسابات بالبنوك وعدم إفشاء أسرارها ثلاث نظريات:

- نظرية المسؤولية العقدية: وبمقتضاها فإن أي عقد يتضمن التزام متعلق بالسرية؛
- نظرية النظام العام: بمقتضاها فإن سرية المهنة من النظام العام الذي يجب المحافظة عليه؛

¹ صندوق النقد العربي، "قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية: توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية"، أبوظبي، 2003، ص ص: 111 - 114. (بتصرف)

- نظرية المصلحة الاجتماعية: وبمقتضاها فإن الاحتفاظ بالأسرار يعود بالنفع على المجتمع

ككل طالما أنه حدث اتفاق بذلك بين جميع الأطراف.⁽¹⁾

فالمبدأ العام المُتَّبَع لدى التشريعات البنكية في كل دول العالم يؤكد على ضرورة التزام البنك بالسر، وهو أمر مرتبط بطبيعة المهنة، وعليه فإن خرق هذا الالتزام يجعله تحت طائلة العقوبات المدنية والجزائية.⁽²⁾

غير أنه بإمكان البنك المركزي الاطلاع على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بعملاء البنك وكافة عملياته دون استثناء، كما يمكن أن يقدم هذه المعلومات، في حدود ما يسمح به القانون، إلى الجهات القضائية المحلية والأجنبية التابعة للبلدان التي أبرمت معها اتفاقيات تبادل في هذا المجال مع اشتراط ضرورة أن تكون هذه السلطات مُلزمة هي أيضا بالسر المهني)⁽³⁾.

وبما أن الحوكمة البنكية تقوم على مبدأ المساءلة، فعلى البنك المركزي أن يلزم البنوك بأن تقوم بمساءلة المودعين عن مصدر أموالهم "من أين لك هذا؟" وتطالبهم بإحضار كافة الوثائق اللازمة التي تثبت شرعية هذه الأموال، كما عليها أيضا في إطار تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية أن تُراقب حركة حسابات جميع عملائها وإخطار البنك المركزي في حالة الإيداعات التي تتعدى سقفا معينا خاصة وإن كانت لا تتوافق مع دخل العميل ووضعيته الاجتماعية.⁽⁴⁾

¹ صلاح الدين حسن السيبي، "القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني: القطاع المصرفي وغسيل الأموال"، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص: 155.

² محفوظ لعشب، مرجع سابق، ص: 74.

³ المرجع نفسه، ص: 75.

⁴ أميرة دريس، محمد اللوشي، مرجع سابق، ص: 220.

سادسا - إصدار دليل للحوكمة البنكية:

يمكن للبنك المركزي أن يُصدر دليل للحوكمة البنكية بالاعتماد على التقارير الأحدث لكل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل في مجال الحوكمة، وفي حدود القوانين المنظمة للعمل البنكي المعمول بها، بحيث يتضمن الدليل الخطوط الارشادية الواجب تبنيها من قبل البنوك لضمان التطبيق السليم للحوكمة، مع تعديله بصفة دورية استجابة لمختلف المستجدات والتطورات التي تطرأ على الساحة البنكية المحلية والعالمية، ومختلف التعديلات التي تعرفها القوانين المنظمة للعمل البنكي، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات الهيئات والمنظمات الدولية، الخبراء والأكاديميين، إضافة إلى مديري وموظفي البنوك العاملة في البلد المعني ذوي الخبرة الطويلة. هذا من شأنه مساعدة البنوك على التطبيق السليم للحوكمة.

كما يمكن للبنك المركزي أن يُلزم كل بنك بإعداد دليل للحوكمة خاص به، وهذا تماما ما قام به البنك المركزي الأردني؛ إذ ألزم كل البنوك العاملة في الأردن، ما عدا البنوك الاسلامية، بإعداد دليل للحوكمة البنكية يُعبّر فيه البنك عن نظرتة الخاصة للحوكمة البنكية من حيث معناها وأهميتها، على أن يركز الدليل على المبادئ الارشادية الأربعة التالية:⁽¹⁾

- العدالة في معاملة كل أطراف أصحاب المصالح المختلفة؛
- الشفافية والإفصاح بشكل يُمكن أصحاب المصالح من تقييم وضعية البنك وأدائه المالي؛

¹ البنك المركزي الأردني، "دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007"، الأردن، 2007، (بتصرف)، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/03/06، أنظر:

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

- المساءلة في العلاقات بين إدارة البنك التنفيذية ومجلس الإدارة، وبين مجلس الإدارة

والمساهمين وبين مجلس الإدارة وباقي أصحاب المصالح؛

- المسؤولية من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات.

كما أمر البنوك بمراجعة هذا الدليل من خلال لجنة الحوكمة المنبثقة عن مجلس الإدارة وتحديثه

كلما اقتضت الحاجة، إضافة إلى نشره على الموقع الالكتروني الخاص بكل بنك، وبأي طريقة

أخرى مناسبة لإطلاع الجمهور.⁽¹⁾

تمارس البنوك المركزية في دول العالم دوراً أساسياً في ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية

ويتم ذلك وفق أشكال مختلفة، حيث نجد في بعض الدول تدخل مباشر للبنك المركزي على عكس

دول أخرى أين تم استحداث هيئة مستقلة تتكفل بذلك، وقد يتم استحداث هيئات مشاركة مع البنك

المركزي على غرار ما هو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية.⁽²⁾

الفرع الثاني - دور البنوك في ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية

بالإضافة إلى الدور المنوط بالبنك المركزي في سبيل ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية،

يتمثل دور البنك المعني في هذا الخصوص في تجسيد جملة من المتطلبات يمكن اجمالها في

العناصر التالية:

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في

البنك:

¹ البنك المركزي الأردني، "التعليمات المعدلة للهاكمية المؤسسية للبنوك"، مرجع سابق، ص: 06.

² نسيم شرطي، "التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 324.

يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا 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 والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛⁽¹⁾

- تحديد السلطات والمسؤوليات الأساسية للبنك:

يتعين على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، حيث تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع أخذ في بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولين جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك؛⁽²⁾

- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية:

✓ يعتبر مجلس الإدارة مسؤولا مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن السلامة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم

¹ عبد القادر هواري معراج، أحمد عبد الحفيظ امجدل، مرجع سابق، ص: 11.

² عبد العظيم عبد اللطيف رضوان حمدي، "حوكمة البنوك والمؤسسات المالية"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 25 و 26 نوفمبر 2013، ص: 14.

على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة؛

✓ يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة. ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة؛

✓ يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب البنوك الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في البنك؛

✓ في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل: لجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت ولجنة الحوكمة.⁽¹⁾

- ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصراً أساسياً في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً اتجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفراداً مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة. وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار:

¹ عبد القادر هوارى معراج، أحمد عبد الحفيظ امجدل، مرجع سابق، ص ص: 11-12. (بتصرف)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

- ✓ عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون والتنفيذيون؛
- ✓ عدم تحديد مدير الإدارة العليا التولي المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك؛
- ✓ ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تركهم للبنك.⁽¹⁾

- الاستفادة الفعلية من المراجعين الداخليين والخارجيين:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويًا 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، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحدونها.⁽²⁾

- ضمان توافق نظام الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة:

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يُحفّز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن يوضع نظام للأجور في نطاق السياسة العامة للبنك

¹ عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، مرجع سابق، ص: 11 - 12. (بتصرف)

² محمد زيدان، "أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص: 21.

بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم

المخاطر التي يتحملها البنك.⁽¹⁾

- مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك

عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على

المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم

سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس

المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق

الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك

البنوك التي تقوم بمخاطرة كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن

تلك البنوك التي لا تتحمل قسطاً كافياً من المخاطر حتى تُبقي على قدراتها التنافسية.⁽²⁾

ولكي يتمكن البنك المعني من تجسيد المتطلبات المذكورة آنفاً على أرض الواقع، لا بد من

توفر مجموعة من الآليات تُؤمن إدارة سليمة ومستقرة للبنوك وتُجنبها في الوقت نفسه من الآثار

السلبية لسوء الإدارة التقنية والمعنوية وتضمن التطبيق السليم للحوكمة البنكية.⁽³⁾

¹ عبد القادر هواري معراج، أحمد عبد الحفيظ امجدل، مرجع سابق، ص: 12.

² عاشور كتوش، أمال ولد قادة، مرجع سابق، ص: 457.

³ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 107.

المطلب الثالث: آليات الحوكمة البنكية

في دراسة حديثة شملت (62) بنكا تجاريا في الولايات المتحدة الأمريكية، تمحورت حول التعرف على أثر الحوكمة البنكية على أداء البنوك خلال الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن البنوك ذات آليات الحوكمة البنكية القويّة حققت أرباحا عالية سنة 2008. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، اعتبر الباحثان أن التطبيق السليم للحوكمة البنكية

أدى إلى تقليل الأثر السلبي للأزمة المالية على الأداء المالي للبنوك محل الدراسة.⁽¹⁾

فآليات الحوكمة هي عبارة عن: "أسلوب يضعه أصحاب المصالح لرقابة أداء الوكلاء والتأكد من أنهم يعملون لتحقيق وتعظيم العائد".⁽²⁾ ويختلف تصنيف هذه الآليات من دولة لأخرى تبعا للعوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والتاريخية السائدة في تلك الأقطار، لكن يمكن حصرها في مجموعتين؛ آليات داخلية وآليات خارجية أو ما تُعرف بآليات السوق الخارجي.⁽³⁾

¹ Emilia PENI, Sami VÄHÄMAA, "Did good corporate governance improve bank performance during the financial crisis?", Journal of financial services research, Volume 41, Issue 1, April 2012, P: 21.

² أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكلّة الموسوي، "أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)"، مجلة دراسات إدارية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر 2012، ص: 48.

³ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص ص: 107 - 108. (بتصرف)

الفرع الأول: الآليات الداخلية للحوكمة البنكية

بحسب "Jensen" و "Fama"، فإن هدف الآليات الداخلية للحوكمة يتمثل في تقييد سلطة

المسيرين بما يؤدي إلى منعهم من تحقيق مكاسب على حساب مصالح المساهمين.⁽¹⁾

أولاً - آلية مجلس الإدارة ولجانه:

1- آلية مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس إدارة البنك الآلية القانونية الأساسية المصممة لتوفيق أفعال كبير المديرين التنفيذيين مع مصالح المساهمين.⁽²⁾ ويُعرّف بأنه: "مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل البنك أو ما يسمى بالأعضاء الداخليين، وأعضاء من خارج البنك أو ما يُعرف بالأعضاء الخارجيين وينسب متباينة بحسب القوانين المعمول بها والأنظمة الداخلية الخاصة بالبنك".⁽³⁾ ووفقاً لمعظم القوانين المنظمة للعمل البنكي، فإن المسؤول النهائي عن شؤون البنك يتمثل في مجلس الإدارة،⁽⁴⁾ وبحسب "لجنة بازل"، فإن مجلس الإدارة

¹ Mohamed SEMMAE, 'Introduction au modèle de la gouvernance bancaire coopérative: caractéristiques, particularités et mécanismes', P: 11, [En ligne], Consulté le: 08/04/2017, Observé: <http://www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf>

² باسم شمس الدين، "القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2016، ص: 295.

³ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 113.

⁴ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب): تطبيقات الحوكمة في البنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 428.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

يتولى المسؤولية الكاملة على البنك؛ فهو مُكلّف تحديداً بوضع الأهداف الاستراتيجية للبنك ومتابعة تنفيذها ويكون ذلك في إطار مفهوم الحوكمة ووفقاً لتقافة البنك⁽¹⁾.

ويتشكّل مجلس إدارة البنك من الأعضاء التالية:

- الرئيس: هو أحد أعضاء مجلس الإدارة الذي يتم انتخابه لكي يتفرّغ للأعمال الإدارية ويُمثّل البنك باعتباره شخصاً معنوياً؛
- أعضاء المجلس التنفيذي: هم أعضاء من داخل البنك مسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل البنك لما لهم من خبرة ومعرفة بطبيعة عمله؛
- أعضاء المجلس غير التنفيذيين: هم أعضاء من خارج البنك لا تربطهم أي علاقة مع أعضاء البنك التي من شأنها التأثير على استقلاليتهم.⁽²⁾
- أعضاء المجلس المستقلين: العضو المستقل تعني عضو مجلس إدارة البنك الذي لا يملك شخصياً، أو من خلال عائلته من المساهمين، سواء كانوا منفردين أو مجتمعين، معه أو مع بعضهم، أية علاقة أو معاملة ذات قيمة مادية مع البنك (مكافأة أعضاء المجلس لا تحتسب لهذا الغرض).⁽³⁾

¹ Basel Committee on Banking Supervision, “**Guidelines: Corporate governance principles for banks**”, July 2015, Op. Cit, P: 08.

² أنيسة سدره، مرجع سابق، ص: 87.

³ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، “**مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**”، ورقة مقدّمة خلال الاجتماع السنوي الثاني والعشرين للجنة، أبوظبي، 25 - 26 نوفمبر 2012، ص: 53.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

ففي المملكة المتحدة، ومن أجل رعاية العنصر المستقل داخل المجلس، هناك توصيات بأن تعين البنوك كبير مديرين مستقل، يتمثل دوره في تواصل مجلس الإدارة برئيس المجلس، ولعب دور الوسيط الموثوق به للمديرين غير التنفيذيين عند الضرورة.⁽¹⁾

أ - تركيبة مجلس الإدارة:

تختلف تركيبة مجالس إدارة البنوك من بلد لآخر وفقا للقوانين المنظمة للعمل البنكي وبحسب أيضا الأنظمة الداخلية الخاصة بكل بنك. فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديدا ببنك (BANK OF AMERICA CORPORATION)، فإن لوائحه الداخلية تنص على أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة مثبتا من وقت لآخر بحيث لا يقل عن خمسة (5) أعضاء ولا يزيد على ثمانية عشر (18) عضوا.⁽²⁾

أما في أوروبا، وبحسب دراسة قام بها كل من "Heidrick" و "Struggels" سنة 2014، شملت 15 دولة عضوا في الاتحاد الأوروبي، فإن فنلندا لديها أدنى متوسط لعدد أعضاء مجلس

¹ هاني أبو الفتوح، مرجع سابق، ص: 02.

² BANK OF AMERICA (BAC), "CORPORATION CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES", September 21, 2016, P: 01, (Adapted), [Online], Consulted the 13/04/2017, Observe:
<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MjUzNDE1fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1>

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

الإدارة بلغ 7.5، في حين أن ألمانيا، مع إدراج ممثلي العمال في مجالس الإدارة، فلديها أعلى

متوسط لعدد أعضاء مجلس الإدارة يبلغ 17.⁽¹⁾

وبالنسبة لفرنسا فإن متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة يبلغ 14،⁽²⁾ فمثلا بنك "بي أن بي باريبا"

"BNP PARIBAS"، نجد أن مجلس إدارته يتكون من 12 عضوا يتم تعيينهم من طرف

المساهمين وعضوين (2) يتم انتخابهم من قبل موظفي البنك، حيث ما يميّز مجلس إدارة هذا البنك

هو أنه يتكون من (10) أعضاء خارجيين وأربعة (4) فقط داخليين.⁽³⁾ فأعضاء مجلس الإدارة

الداخليين هم مرؤوسين مباشرين لكبير المديرين التنفيذيين للبنك. وبالتالي، فإنهم يعتمدون عليه في

تقدّم حياتهم الوظيفية وفي زيادة مكافآتهم أو المقابل المادي الذي يحصلون عليه. ونتيجة لذلك

فإنهم بصفة عامة مؤيدون أو داعمون مخلصون له، وليس لديهم الرغبة في انتقاده بقوة فيما يخص

القضايا الرئيسية.⁽⁴⁾ بخلاف أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين الذين لا تربطهم علاقة مباشرة

بالمدرء التنفيذيين ولا تتأثر وظيفتهم بقراراتهم وتصريحاتهم وبالتالي يؤدون المهام الموكلة إليهم

بكفاءة وبموضوعية أكثر من الأعضاء الداخليين.

¹ International Finance Corporation (IFC), **"A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union"**, Washington DC, 2015, P: 38, [Online], Consulted the 13/04/2017, Observe:

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c44d6d0047b7597bb7d9f7299ede9589/CG_Practices_in_EU_Guide.pdf?MOD=AJPERES

² Ibid, P:41.

³ BNP PARIBAS, **"Conseil d'administration"**, [En ligne], Consulté le: 13/04/2017, Observé: <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/gouvernance-conformite/conseil-administration>

⁴ باسم شمس الدين، مرجع سابق، ص: 302.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

وتتعدد نماذج مجلس إدارة البنوك من دولة لأخرى ويمكن أن تتباين من بنك لآخر في البلد الواحد، وهناك من البنوك ممن تجمع خصائص العديد من النماذج لتشكل نموذجاً خاصاً بها. ومن بين نماذج مجلس إدارة البنوك الأكثر انتشاراً في العالم ما يلي:⁽¹⁾

- مجلس إدارة ذو مستوى واحد (One-tier board):

يتكون من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين الذين يتم تعيينهم من طرف المساهمين خلال الاجتماع السنوي للمجلس، بحيث أن كل أعضائه مسؤولين عن ضمان سلامة ونجاح البنك. وفي هذا النموذج، رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير التنفيذي الأعلى، وتعتبر كل من إسبانيا واليونان من بين الدول التي تلزم بنوكها على تبني هذا النوع من النماذج؛

- مجلس إدارة ذو مستويين (Two-tier board):

هناك سبعة دول في الاتحاد الأوروبي تلزم بنوكها على تبني هذا النوع من النماذج من بينها النمسا وألمانيا. ويتميز هذا النموذج بالفصل ما بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في مجلسين مختلفين؛ مجلس الإدارة والمجلس الإشرافي. بحيث أن المجلس الإشرافي يتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين يتم تعيينهم من طرف المساهمين لمدة معينة، ما عدا ممثلي العمال، وتتمثل مهمته الأساسية في الإشراف والرقابة على أعمال البنك، بخلاف مجلس الإدارة الذي يتكون من الأعضاء التنفيذيين فقط، على أن يتم تعيينهم من قبل

¹ International Finance Corporation (IFC), "A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union", Op. Cit, P P: 37 – 38.(Adapted)

المجلس الإشرافي لمدة معينة، وتتمثل مهمته الرئيسية في إدارة أعمال البنك. وبالتالي

فهناك فصل في الأدوار ما بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأعلى للبنك.

بناءً على ما سبق، نجد أن تركيبة مجلس الإدارة تتفاوت من جهة لأخرى، ولكن في جميع الأحوال ينبغي أن يتضمن أكثر من عضو تنفيذي واحد، ونجد في الأنظمة البنكية التي تطبق نموذج المجلس الإشرافي، يكون جميع الأعضاء غير تنفيذيين. وبالرغم من مزايا هذا المنهج إلا أن انعدام المشاركة في وضع السياسات من جانب مجالس غير تنفيذية بالكامل يشكل عيباً رئيسياً والمجالس التي تضم عضواً تنفيذياً واحداً ترى البنك بنفس الطريقة التي ينظر له بها العضو المنتدب وإذا ضم مجلس الإدارة بدلاً من ذلك أكثر من عضو تنفيذي واحد فسوف يكون لأعضاء مجلس منظور أكبر وواضح، وسيكونون أقدر على النظر للبنك من خلال عيون أكثر من عضو تنفيذي واحد.⁽¹⁾

ويعتقد كثير من المساهمين المهتمين بالحوكمة البنكية بأن عدم الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأعلى سيؤدي إلى تركيز السلطة ومن ثم السيطرة على المعلومات المتاحة لأعضاء مجلس الإدارة الآخرين مما يُضعف من كفاءة المجلس في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة أو مراقبة تنفيذها.⁽²⁾

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 286.

² حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 120.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

ب - الشروط الأساسية الواجب توفرها لدى أعضاء مجلس الإدارة من منظور الحوكمة البنكية:

لقد أظهرت الدراسات أن 60% تقريباً من البنوك المُفلسة كان لديها أعضاء مجلس الإدارة إما مفتقرين للمعرفة البنكية أو كانوا سلبيين إزاء الإشراف على شؤون البنك،⁽¹⁾ وعليه فإن من أهم الشروط الواجب توفرها لدى أعضاء مجلس الإدارة من منظور الحوكمة البنكية ما يلي:

- أن يكونوا مؤهلين مهنياً وعلى دراية وخبرة مناسبة تمكنهم من تولى وظائفهم الإشرافية، ويتعين عليهم أن يمتلكوا القدرة على الإدراك وعلى تقديم المساهمات المهنية فيما يتعلق بالإستراتيجيات والنشاطات التشغيلية، وتقييم المخاطر وإدارتها، والالتزام بالقوانين واللوائح التنفيذية والمحاسبية وإعداد التقارير المالية والاتصالات؛
- أن يمتلكوا القدرة للعمل بناءً على علم تام، وبحسن نية، والحرص والاهتمام المطلوبين، وبما يخدم البنك أو أصحاب المصلحة فيه؛
- امتلاك الوقت الكافي لتنفيذ مسؤولياتهم، وعليه يتعين عليهم عدم قبول العضوية في أكثر من مجلس إدارة بنك واحد أو بنكين على الأكثر باستثناء العضوية داخل مجالس الشركات المساهم فيها البنك ذات المجموعة الواحدة مثل شركة قابضة أو تابعة داخل المجموعة وأن تكون العضوية وفقاً للقوانين والتعليمات.⁽²⁾

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 429.

² محمد طارق يوسف، "إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية"، الجزء الأول، مكتب جرانت ثورنتون، مصر، 10 أكتوبر 2010، ص: 10.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- يجب أن يكونوا مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، إضافة إلى تمتعهم بالقدرة

على إصدار القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأنشطة التي يمارسها البنك.⁽¹⁾

ولضمان تمتع الأعضاء غير التنفيذيين بالدراية والفهم اللازمين للأعمال، يتعين على مجلس الإدارة أن يوفر لهم دورات توعية حول موضوعات محددة، وبشكل منتظم، كما ينبغي وضع الترتيبات المناسبة للأعضاء التنفيذيين بالمجلس لرفع وعيهم بالمجالات التي لا تدخل تحت مسؤولياتهم المباشرة.⁽²⁾

عموما، مجلس الإدارة المثالي هو ذلك الذي يضم أعضاء من نطاق واسع من مختلف التخصصات، وربما كان بعضهم من ذوي المهارات في الأمور المالية أو الفنية أو التسويقية مع وجود آخرين من ذوي الخبرات الأخرى. وفي إحدى التشريعات الحديثة الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ينص التشريع على ضرورة أن يكون أحد أعضاء المجلس عضوا بلجنة المراجعة، ومن ثم يجب أن يكون على درجة من الخبرة والمعرفة بالشؤون المالية. وإذا ما كان البنك يقوم بالتداول في منتجات مركبة؛ كالمشتقات المالية، فيجب أن يكون أحد أعضاء المجلس، على الأقل، على دراية ومعرفة كافية تؤهله لفهم طبيعة تلك العمليات والسؤال بشأنها.⁽³⁾

¹ Basel Committee on Banking Supervision, “Guidelines: Corporate governance principles for banks”, July 2015, Op. Cit, P: 13.

² هاني أبو الفتوح، مرجع سابق، ص: 02.

³ جوناثان تشاركهام، “إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك”، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، واشنطن، 2003، ص: 14.

2- آليات لجان مجلس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان من بين أعضائه، يحدد أهدافها ويُفوضها بصلاحيات وفق ميثاق خاص بكل لجنة يوضح ذلك، وتقوم هذه اللجان برفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة، كما أن وجود هذه اللجان لا يعفي المجلس ككل من تحمل مسؤولياته،⁽¹⁾ ولقد أدركت العديد من البنوك الأهمية البارزة لهذه اللجان في ضمان التطبيق السليم للأهداف الاستراتيجية الموضوعة من قبل مجلس الإدارة وامتثال البنك للقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها بما في ذلك الحوكمة. ففي دراسة حديثة شملت مجموع الشركات، من ضمنها البنوك، المكوّنة لمؤشر "S&P 500"، توصلت إلى أن 75% من هذه الشركات استحدثت على الأقل لجنة واحدة سنة 2016، بزيادة قُدّرت بنسبة 61% مقارنة بسنة 2013⁽²⁾.

ولعل من أكثر لجان مجالس إدارة البنوك انتشارا ما يلي:

- **لجنة إدارة المخاطر:** والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة. ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر؛

¹ البنك العربي، "دليل الحاكمية المؤسسية"، مرجع سابق، ص: 10.

² Ernst & Young, 'Board Committees Evolve to Address New Challenges', Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 01/04/2017, [Online], Consulted the: 22/04/2017, Observe: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/02/01/board-committees-evolve-to-address-new-challenges/#more-78183>

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى،

وضمن أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.⁽¹⁾

كما تتولى هذه اللجنة المهام التالية:

✓ إعداد نظام للتعويضات والمكافآت يركز على تقييم عادل للأداء، وأن يمتاز هذا

النظام بالموضوعية والشفافية والحيادية؛

✓ مراجعة الحوافز والمكافآت والطريقة التي تُحتسب بها، إضافة إلى مراجعة التعويضات

الناجمة عن الاستغناء عن الأفراد خاصة في حالة سوء الأداء.⁽²⁾

وينبغي أن يتمتع أعضاء لجنة المكافآت بالمعرفة والمهارات والخبرات المطلوبة لاتخاذ

قرارات مستقلة وموضوعية بشأن سياسات وممارسات منح المكافآت والحوافز المقررة. كما

ينبغي أن تعمل هذه اللجنة بشكل وثيق الصلة مع لجنة إدارة المخاطر لدى البنك و/أو

المسؤول عن إدارة المخاطر في تقييم الحوافز المُقدّمة بواسطة نظام منح المكافآت.⁽³⁾

- لجنة التعيينات: يتركز مهام هذه اللجنة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين

أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من

¹ عبد القادر هوارى معراج، أحمد عبد الحفيظ امجدل، "الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية"، مداخلة مُقدّمة في مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية: (البنوك - شركات التأمين - شركات الوساطة)، الرياض، يومي 17 و 18 أبريل 2007، ص: 12.

² سلطة النقد الفلسطينية، "دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، 2009، ص: 38، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/04/27، أنظر:

http://www.hawkama.ps/Banks_Gov_Records/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%B1%D9%81.pdf

³ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سابق، ص ص: 48 - 49.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

البنك،⁽¹⁾ إضافة إلى تحديد البديل المناسب في حالة شغور مقعد معين. فبعض الدراسات تشير إلى أن 80% تقريبا من مقاعد مجالس الإدارة في العالم، يتم ملء الشاغر فيها عن طريق ترشيح الأصدقاء أو شركاء أعضاء مجلس الإدارة الحاليين⁽²⁾، ولضمان موضوعية عمل هذه اللجنة ينبغي اتباع الإجراءات التالية:

- ✓ اتخاذ قرار بتعيين أعضاء جدد؛
- ✓ وضع وصف وظيفي والإجابة عن جميع الأسئلة بشأن طبيعة ونوع الشخص المطلوب؛
- ✓ القيام بعملية بحث رسمي أو غير رسمي (أو كليهما)، وتتضمن عملية البحث النظر في المرشحين المعروفين لأعضاء اللجنة وأعضاء مجلس الإدارة؛
- ✓ وضع قائمة مختصرة عن المرشحين المناسبين؛
- ✓ الحصول على بيانات عن الجهات التي يمكن الرجوع إليها؛
- ✓ عقد مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة.⁽³⁾

¹ محمد حلمي الجبلاني، "الحوكمة في الشركات"، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 139.

² مركز أبوظبي للحوكمة، "خطة التعاقب لمجلس الإدارة: درهم وقاية خير من قنطار علاج"، النشرة الدورية لمركز أبوظبي للحوكمة، أبوظبي، العدد 02، 12 جويلية 2009، ص: 06.

³ جوناثان تشاركهام، مرجع سابق، ص: 34.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- **لجنة الحوكمة:** تتولى الاشراف على تطبيق إطار الحوكمة الخاص بالبنك وذلك بالعمل مع الإدارة واللجان الأخرى المنبثقة عن مجلس الإدارة، كما تقوم بتزويد مجلس الإدارة بالتقارير والتوصيات بناءً على النتائج التي تتوصل إليها من خلال القيام بمهامها بما يشمل تقييم مدى الالتزام بدليل الحوكمة الخاص بالبنك.⁽¹⁾ كما تعمل على تحديث وتطوير دليل الحوكمة دوريا أو كلما دعت الضرورة إلى التعديل مثل صدور قرارات أو قواعد جديدة تستلزم معها تعديل هذا الدليل، وأهمها ما يصدر من البنك المركزي ولجنة بازل.⁽²⁾
- **لجنة المراجعة:** تُمارس هذه اللجنة دورا محوريا في الحوكمة البنكية، إذ تُمثّل حلقة وصل ما بين المراجع الداخلي، المراجع الخارجي ومجلس الإدارة. ولقد عرّفها "المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين" على أنها: "لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذلك لاختيار المراجعين الداخليين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية".⁽³⁾

¹ سلطة النقد الفلسطينية، "دليل حوكمة المصارف 2014"، 2014، ص: 23، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/04/28، أنظر:

http://www.pma.ps/Portals/1/Users/002/02/2/Legislation/Guidelines/Governance_Guide_2014.pdf

² محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص: 16.

³ سليمان بوفاسة، رشيد سعيداني، "لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 03، أبريل 2015، ص: 22.

وتتمثل أبرز وظائفها فيما يلي: (1)

- ✓ اعتماد تغيير المراجع الخارجي والاستمرار في مراجعة سجلات البنك؛
- ✓ فحص نطاق مهمة المراجعة المقترح؛
- ✓ تسليم وفحص نتائج المراجعة (الداخلية والخارجية)، مشتملة على تقرير المراجع الخارجي والقوائم المالية والتقارير الإضافية مثل تقرير نتائج فحص نظام الرقابة الداخلية؛
- ✓ فحص توصيات المراجع الداخلي؛
- ✓ متابعة مدى استجابة المسؤولين عن الرقابة والمحاسبة بالبنك لتساؤلات المراجع الخارجي بشأن سبب التحريفات في القوائم المالية، وأوجه القصور في الرقابة الداخلية على عملية إعداد التقارير المالية.

ومن ضوابط تشكيل لجنة المراجعة من منظور الحوكمة البنكية ما يلي:

- التحديد الواضح لسلطات ومسؤوليات اللجنة؛
- توافر وتكامل الخبرة والمهارة في أعضاء لجنة المراجعة؛
- تحديد العدد الملائم لأعضاء لجنة المراجعة؛
- استقلال لجنة المراجعة تنظيمياً؛
- إدراك لجنة المراجعة لدورها في مجال الحوكمة البنكية. (2)

¹ رشيدة خالدي، "أحان المراجعة كإقتراح للتضيق من فجوة التوقعات في مهنة المراجعة بالجزائر -دراسة ميدانية-"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 03، العدد 08، 2015، ص ص: 191 - 192. (بتصرف)

² سليمان بوفاسة، رشيد سعيداني، مرجع سابق، ص: 22.

ثالثاً - آلية المراجعة الداخلية:

وضعت لجنة العمل التابعة لمعهد المراجعين الداخليين تعريفاً للمراجعة الداخلية أشارت فيه إلى أنه: "نشاط مستقل، موضوعي، تأكيدى واستشاري مصمم لإضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها. فهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بواسطة تكوين مدخل منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركات".⁽¹⁾

واعتبر البعض أن رأي المراجع الداخلي يُمنّل تلك الرسالة ذات المحتوى المعلوماتي الذي يؤثر في إدراك أصحاب المصالح في البنوك لمدى صدق وعدالة القوائم المالية وإيضاحاتها المتممة، التي تعد من مسؤولية الإدارة كوكيل عنهم. كما اعتبر البعض الآخر أن المراجعة تحوّلت من مراجعة الرقابة إلى مراجعة الحوكمة.⁽²⁾

ولعل من أبرز الشروط الواجب توفرها لدى المراجع الداخلي من منظور الحوكمة البنكية ما يلي:

- **الاستقامة/النزاهة:** استقامة المراجعين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحونها والتي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم؛
- **الموضوعية:** يُظهر المراجعون الداخليون أعلى درجات الموضوعية المهنية، ولا يتحيزون لمصالحهم الشخصية أو بالآخرين في إصدار الأحكام؛

¹ عطا الله وراد خليل، "الدور المتوقع من المدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009، ص: 265.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "دراسات في معايير المراجعة والتأكيد المهني الدولية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص: 372.

- السرية: يحترم المراجعون الداخليون قيمة وحياة المعلومات التي يحصلون عليها، ولا يفصحون عن هذه المعلومات بدون صلاحيات مناسبة، إلا في حالة الإلزام القانوني والمهني لفعل ذلك؛

- الكفاءة: يطبق المراجعون الداخليون المعرفة، المهارات والخبرات المطلوبة في تقديم خدمات المراجعة الداخلية.⁽¹⁾

وبالتالي فوظيفة المراجعة الداخلية تعتبر آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف ومنع الغش والتزوير.⁽²⁾

1- علاقة لجنة المراجعة بالمراجعة الداخلية:

أما فيما يخص العلاقة بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية، فيرى أغلب الباحثين أنه لا بد من وجود علاقة قوية بينهما، وذلك بهدف التغلب على مشكلات إعداد التقارير المالية، وزيادة فعالية لجنة المراجعة. وتتمثل **النشاطات** التي تقوم بها لجنة المراجعة في سبيل دعم وظيفة المراجعة الداخلية فيما يلي:⁽³⁾

- فحص نشاطات المراجعة الداخلية ومراجعتها؛

- فحص نتائج المراجعة الداخلية؛

- تقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية؛

¹ عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008/2009، ص: 60.

² أنيسة سدر، مرجع سابق، ص: 88.

³ رشا حمادة، "دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص: 106.

- المشاركة في تعيين موظفي قسم المراجعة الداخلية وترقيتهم وتغييرهم في ضوء كفاءتهم ومؤهلاتهم؛
- المشاركة في تحديد أتعاب موظفي قسم المراجعة الداخلية وتعويضاتهم؛
- فحص الإجراءات المتبعة من قبل قسم المراجعة الداخلية في تقييم مخاطر التكنولوجيا ومخاطر الإستراتيجية ومخاطر الأعمال؛
- على لجنة المراجعة أن تقرر هل من الأفضل للبنك الاستعانة بمصادر خارجية لأداء المراجعة الداخلية؟.

2- دور المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة البنكية:

- تلعب لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية في البنوك دورا كبيرا في الحوكمة البنكية عن طريق قيام إدارة المراجعة الداخلية بتقييم كافة أنشطة البنك وقيام لجنة المراجعة بتقييم ومتابعة الرقابة والمراجعة الداخلية وتقييم مدى تطابق أعمال الإدارة التنفيذية مع سياسات مجلس الإدارة.⁽¹⁾
- ويتمثل دور المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة البنكية فيما يلي:
- وجود وظيفة مراجعة داخلية فاعلة يرفع من مستوى ثقة المستثمرين بقدرة البنك على تحقيق الأهداف المخطط لها؛

- تعزيز المراجعة الداخلية من زيادة قدرة المساهمين من مساعدة مجلس إدارة البنك؛

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وفقا للمعايير الدولية للمراجعة والتأكيد المهني"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008/2007، ص: 30.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- يقوم المراجعون الداخليون عن طريق الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة، من خلال ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية التي ينشرها مجلس الإدارة؛
- تقوم وظيفة المراجعة الداخلية ضمن مهام عملها بالتحقق من وجود نظام رقابة داخلية فعال من ناحية التصميم ومن الناحية العملية، مما يجعل إدارة البنك أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ولديها قائمة بالمخاطر التي تعمل على إدارتها؛
- بما أن الحوكمة البنكية تُعنى بحماية حقوق أصحاب المصالح، فإن إدارة المراجعة الداخلية الفعالة تُسهم في رعاية المصالح طالما أنها تعمل على مساندة الأنشطة المختلفة في البنك على تحقيق أهدافها؛
- تعمل إدارة المراجعة الداخلية بالتعاون مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة على ضمان عمل أقسام البنك بما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، الذين ليس لديهم إطلاع مباشر على سير العمل بالبنك وإدارة المخاطر التي تلامس مصالحهم.⁽¹⁾
- وبالتالي، فالمراجعة الداخلية تساهم في تحسين جودة الحوكمة البنكية، من خلال تقييم وتقديم التوصيات اللازمة لتطوير عملية الحوكمة وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾
- تحسين الأخلاق والقيم داخل البنك؛
- ضمان السير الفعال للأداء التنظيمي والمساءلة؛

¹ يحي سعيدي، لخضر أوضيف، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد 05، 2012، ص: 200 - 201. (بتصرف)

² يزيد صالح، عبد الله مايو، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة ميدانية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04، جوان 2016، ص: 49.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- إيصال المعلومات حول المخاطر والرقابة للجهات المعنية بالبنك؛
- تنسيق النشاطات وتوصيل المعلومات بين مجلس الإدارة، المراجعين الخارجيين والداخليين والإدارة.

رابعا - آلية مكافأة المديرين التنفيذيين:

تعد ممارسات منح المكافآت غير السليمة في المؤسسات المالية أحد العناصر التي أسهمت في حدوث الأزمة المالية العالمية الأخيرة، وعلى ضوء ذلك فقد زاد اهتمام العديد من المنظمات الدولية بهذا الموضوع على غرار مجلس الاستقرار المالي ولجنة بازل؛ حيث في أبريل 2009 أصدر مجلس الاستقرار المالي "مبادئ الممارسات السليمة لمنح المكافآت المالية"، وتهدف هذه المبادئ إلى ضمان حوكمة فاعلة لمنح المكافآت. وفي سبتمبر من نفس السنة، أصدر أيضا "معايير التنفيذ" لضمان تطبيق هذه المبادئ على مستوى دولي بشكل فاعل. أما فيما يتعلق بلجنة بازل، فقد أصدرت "منهجية تقييم مبادئ ومعايير منح المكافآت المالية" في جانفي 2010، والتي تهدف إلى إرشاد الجهات الرقابية والإشرافية لمراجعة ممارسات منح المكافآت في البنوك، وتقييم مدى التزامها بمبادئ ومعايير التنفيذ الصادرة عن مجلس الاستقرار المالي.⁽¹⁾

كما تلزم قواعد الاتحاد الأوروبي البنوك أن تطلب من المساهمين الموافقة على مكافآت سنوية تزيد عن 100% من الأجور الأساسية. وفي أبريل 2014، تخلى بنك "رويل بنك اسكتلندا"

¹ صندوق النقد العربي، "ورقة عمل حول قواعد ممارسات منح المكافآت المالية"، أبوظبي، 2012، ص: 02.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

(Royal Bank of Scotland) عن عزمه لدفع مكافآت بلغت ضعف حجم الأجر بعد أن تم

رفض هذه الخطوة من قبل المساهمين.⁽¹⁾

وفي دراسة حديثة شملت عملية مسح عالمية لمستثمرين يُديرون ما قيمته 24 ترليون دولار أمريكي من الأصول، ويتوزعون جغرافياً كما يلي: 50% من بريطانيا، 28% من الولايات المتحدة الأمريكية، 18% من أوروبا و 4% من آسيا. أجمع هؤلاء المستثمرون على أنهم سيصوتون ضد قرارات أعضاء أو رئيس لجنة المكافآت في حالة ما تبين لهم ممارساتهم غير السليمة في هذا المجال، كما أكدوا على أنهم سيهتمون أكثر، في سنة 2017، بمتابعة أداء هذه اللجنة.⁽²⁾

وبحسب "مركز أبوظبي للحوكمة"، من أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد المكافآت ما يلي:⁽³⁾

- التأكد من أن أعضاء لجنة المكافآت يتمتعون باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية؛
- التأكد من أن المكافآت تعتبر عادلة من قبل الجميع؛
- الربط بين المكافآت والأداء المنشود للمديرين التنفيذيين، والإفصاح عن هيكل المكافآت؛

¹ International Finance Corporation (IFC), **'A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union'**, Op. Cit, P: 13.

² John C. Wilcox, **'2017 Institutional Investor Survey'**, Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 29/03/2017, [Online], Consulted the: 30/04/2017, Observe:

<https://corpgov.law.harvard.edu/2017/03/29/2017-institutional-investor-survey/#more-81749>

³ مركز أبوظبي للحوكمة، "دليل مجلس الإدارة للشركات المساهمة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة: التوفيق بين ضوابط الحوكمة المحلية وأفضل الممارسات الدولية"، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي

للحوكمة، 2013، ص: 08، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/04/30، أنظر:

<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-121849.pdf>

- التأكد من أن المكافآت مرتبطة بالأداء الإيجابي للبنك على المدى الطويل.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية للحوكمة البنكية

تتمثل آليات الخارجية للحوكمة البنكية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على البنك، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية في هذا الخصوص، بحيث تُشكّل هذه الآليات أحد المصادر الكبرى المُولدة لضغط هائل من أجل تطبيق الحوكمة البنكية.⁽¹⁾

أولا - آلية المراجعة الخارجية:

يؤدي مراجعي الحسابات الخارجيين دورا هاما في تقييم كافة المعلومات المالية التي تقوم الإدارة بإعدادها بالإضافة إلى تقييم المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك وإبداء الرأي الفني المحايد في القوائم المالية.⁽²⁾

1- الشروط الأساسية الواجب توفرها لدى المراجع الخارجي من منظور الحوكمة البنكية:

وتتمثل الشروط الواجب توفرها لدى المراجع الخارجي من منظور الحوكمة البنكية ما يلي:

- **استقلال المراجع الخارجي:** أوضحت العديد من الدراسات أهمية استقلال المراجع الخارجي باعتباره أحد أهم معايير المراجعة، وأن الاستقلال يعتبر من أهم ما يهتم به مستخدمو

¹ محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص: 140.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وفقا للمعايير الدولية للمراجعة والتأكيد المهني"، مرجع سابق، ص: 30.

القوائم المالية لإضفاء الثقة على معلومات تلك القوائم، وبالتالي يمكن القول أن الاستقلال

يمثل حجر الزاوية في ممارسة مهنة المراجعة.⁽¹⁾

وهناك بعدين للاستقلال، أولهما، الشق الظاهري والذي يتعلق بعدم وجود مصالح مادية

للمراجع الخارجي بخلاف أتعابه في البنك محل المراجعة، وثانيهما، الشق الحقيقي، والذي

يتعلق بعدم استجابة المراجع الخارجي لأي ضغوط قد يتعرض لها من شأنها أن تُفقد

استقلاليتها. وعلى هذا الأساس، فقد أوضحت إصدارات المجمع الأمريكي للمحاسبين

القانونيين وإصدارات الاتحاد الدولي للمحاسبين عدم جواز إبداء الرأي في القوائم المالية

لمراجع حسابات غير مستقل عنها.⁽²⁾

- **خبرة المراجع الخارجي:** تعتبر خبرة المراجع الخارجي من القضايا التي زاد الاهتمام بها في

الآونة الأخيرة وذلك كنتيجة لارتفاع حالات فشل عملية المراجعة الناتجة عن عدم اكتشاف

الغش في القوائم المالية وذلك بسبب قيام مراجعين حديثي الخبرة بأعمال المراجعة. وفي

مجال تحديد مفهوم الخبرة، سنجد عدم وجود تعريف محدد يحظى بالقبول العام لمفهوم

الخبرة، وذلك لعدم إمكانية ملاحظة الخبرة بصورة مباشرة مما يستوجب ربطها بمتغيرات

يمكن ملاحظتها مثل عدد سنوات الخبرة.⁽³⁾

¹ أحمد محمد نور، حسين أحمد عبيد، وآخرون، "دراسات متقدمة في: مراجعة الحسابات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص: 28.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "دراسات في معايير المراجعة والتأكد المهني الدولية"، مرجع سابق، ص: 394 - 396. (بتصرف)

³ المرجع نفسه، ص: 397.

- متابعة أعمال المراجعين بمكتب المراجعة: تعتبر متابعة أعمال المساعدين أو أعضاء فريق المراجعة والإشراف عليهم من أهم العوامل المؤثرة على كفاءة أداء عملية المراجعة. وتتضمن عملية المتابعة والإشراف إصدار التعليمات للمساعدین، التعرف على المشاكل الهامة التي تعترض الإنجاز، مراجعة ما تم أدائه من مهام، وحسم أي اختلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق. ويجب أن تتم عملية المتابعة في توقيت ملائم لا يؤدي إلى إرباك الأداء ولا يؤدي إلى الانتقال من خطوة إلى أخرى مترتبة عليها دون مراجعة الخطوة الأولى مما قد يترتب عليه احتمال إعادة عملية المراجعة أو بعض خطواتها.⁽¹⁾
- إمكانية المساءلة المهنية للمراجع الخارجي: لطالما ارتبطت الحوكمة منذ نشأتها بالانهيار العظيم للشركات في جنوب شرق آسيا وانهيار كبريات الشركات العالمية مثل شركة "وورلد كوم" للاتصالات، فقد كان الباعث لذلك ما شاب حسابات تلك الشركات من تحريف وتزييف وفشل مراجعي الحسابات في كشفه والتقرير عنه، أو ما حدث في مكتب المراجعة "آرثر اندرسون" أين كان بعض موظفيها يعملون كمراجعين داخليين ومحاسبين لدى شركة العميل (شركة "إنرون" للطاقة) مما تعذر على "آرثر اندرسون" كشف تزيف القوائم المالية للشركة؛

¹ أحمد محمد نور، حسين أحمد عبيد، وآخرون، مرجع سابق، ص: 33.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

وبالتالي فقد بات الأمر ملحا نحو تفعيل المساءلة المهنية للمراجع الخارجي لدى البنوك من جهة وتغليظ عقوبات الإخلال بهذه المسؤولية من جهة أخرى، الأمر الذي سيكون له مردوده الحوكمي الإيجابي على أصحاب المصلحة في هذه البنوك.⁽¹⁾

2- العلاقة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية من منظور الحوكمة البنكية:

هنالك فوائد متبادلة بين وظيفتي المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، حيث أن المراجع الخارجي أثناء قيامه بعمليات المراجعة بصفة مستقلة قادر على إبداء رأيه في مدى سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية، ومدى ملاءمة السياسات والإجراءات المتبعة والتي قد يكون المراجع الداخلي قد أغفل عنها أو لم يستطع أن يبدي رأيه فيها بصراحة ووضوح بالإضافة إلى أن المراجع الداخلي يستفيد من خبرة المراجع الخارجي وبالتالي يرفع من كفاءته وخبرته، أما الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي للمراجع الخارجي المستقل فيمكن بيانها فيما يلي:

- التقارير التي يرفعها المراجع الداخلي لإدارة البنك سواء أكانت هذه التقارير مالية أو انتقادية أو مصححة للإجراءات المتبعة تفيد المراجع الخارجي في تكوين فكرة سليمة عن مدى قوة نظام الرقابة الداخلية ومدى فعالية قسم المراجعة الداخلية في تحسين وإحكام تلك النظم؛
- يمكن لإدارة المراجعة الداخلية بما لديها من خبرة ودراية بعمليات البنك وأساليب العمل والإجراءات المتبعة في تنفيذ الأعمال، تقديم الإيضاحات الكاملة للمراجع الخارجي أثناء قيامه بعملية المراجعة؛

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "دراسات في معايير المراجعة والتأكد المهني الدولية"، مرجع سابق، ص ص: 402 - 403. (بتصرف)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

- إن وجود مراجع داخلي أو إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية في البنك وما لها من تأثير في تحسين طرق العمل وتدعيم نظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى اطمئنان مراجع الحسابات الخارجي وبالتالي تخفيض نطاق اختباراته اعتماداً على أعمال المراجع الداخلي.⁽¹⁾
- وبالرغم من التعاون الوثيق بين المراجعين الداخلي والخارجي، إلا أن وجود نظام سليم للمراجعة الداخلية لن يغني عن وجود مراجع خارجي محايد.⁽²⁾

ثانياً - آلية الجمعية العامة للمساهمين:

تُمارس الجمعيات العامة للمساهمين ضغوطاً على مجالس الإدارة ليكون عملهم أفضل ونشاطهم أحسن لإيجاد مناخ ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وتأكدتهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم، فالجمعية العامة للمساهمين ومن خلال ما تمارسه من أدوار في تحديد واختيار الاستراتيجية العامة للبنك وما تجيزه من خطط وعمليات تنظيمية وما يصدر عنها من توجيهات لمجلس الإدارة ومتابعة الأداء فإنها تُحقّق الحوكمة.⁽³⁾

¹ يوسف محمود جربوع، "مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 129 - 130. (بتصرف)

² عبد الرؤوف جابر، "الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية"، دار النهضة العربية، بيروت، ص: 189.

³ محمدي عبد العالي، "دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012، ص: 13.

ثالثا - آلية وكالات التصنيف الائتماني:

تُمارس وكالات التصنيف الائتماني دورا محوريا من خلال متابعة مدى تطبيق البنوك للحوكمة، إذ تُقدّم مجموع درجات نظم التصنيف إلى المستثمرين صورة مختصرة عن الأداء الشامل للبنك ووصفا تفصيليا عن ممارسات البنك الخاصة بالحوكمة، مما قد يساعد كلا من مديري البنك وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والموظفين القائمين بعمليات الإصلاح على حد سواء، كما تساعد المستثمرين على الدقة في تقييم المخاطر ومن ثم اتخاذ قرارات استثمارية سليمة.⁽¹⁾

وفي هذا الصدد، فقد صرّحت رئيسة مجلس إدارة شركة "كابيتال ستاندرز" لخدمات التصنيف الائتماني "أمانى بورسلي"، أن الحوكمة البنكية من العوامل الرئيسية التي تستند إليها وكالات التصنيف العالمية في تصنيفها للبنوك باعتبارها ترتبط بالشفافية والعدالة، مشيرة إلى أن الحوكمة أصبحت مطلبا رئيسيا يجب أن تلتزم به البنوك، كما أفادت أن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة النظام البنكي، لافتة إلى أن نجاح الحوكمة البنكية لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، وإنما كذلك بأهمية تطبيقها.⁽²⁾

رابعا - آلية وسائل الإعلام:

لا يمكن تجاهل الدور الكبير الذي تُمارسه وسائل الإعلام في إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك، والمتمثلة أساسا في الصحافة بكل أنواعها خاصة الاقتصادية والمالية منها والمحطات الإذاعية والقنوات التلفزيونية وغيرها من شبكات الاتصال المستحدثة، فهذه الوسائل تستطيع من

¹ أنيسة سدره، مرجع سابق، ص: 91.

² منى الدغيمي، "الحوكمة المصرفية مطلب رئيسي يجب أن تلتزم به البنوك الكويتية"، جريدة الأنباء، الكويت، الثلاثاء 16 فيفري 2010، ص: 37.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

خلال أدواتها أن تمارس تأثيرا كبيرا على وضع أي بنك في السوق سواء بنشر خبر أو ترديده وبإجراء تحقيقات أو مقابلات أو مقالات كما أن لها تأثيرا من خلال الاعلانات المباشرة أو غير المباشرة.⁽¹⁾

فعلى سبيل المثال، بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة سلطت العديد من وسائل الإعلام الضوء على الممارسات التي لا تتوافق مع أخلاقيات العمل البنكي والتي أودت بانهيارها والتي من ضمنها المكافآت الكبيرة التي تحصل عليها بعض المدراء التنفيذيون والتي لا تتوافق مع الأرباح المحققة، وعلى إثر ذلك دعت إلى ضرورة تبني الحوكمة البنكية كنظام يحميها من انهيارها. فالبنوك جيدة الحوكمة هي العصب الرئيسي للنمو في معظم الاقتصاديات النامية، فضلا عن كونها دعامة مهمة للاستقرار.⁽²⁾

خامسا - آلية الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي،⁽³⁾ إذ تعتبر الحوكمة البنكية في طليعة أولويات عمل البنوك المركزية بصفتها السلطة الاشرافية على النظام البنكي، كما تمثل توجيهاتها إلى البنوك عنصرا هاما ضمن

¹ أنيسة سدر، مرجع سابق، ص: 91.

² رانيا خوري، "قطاع البنوك يقود التقدم في حوكمة الشركات"، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال افريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 18، 2010، ص: 01.

³ فؤاد زميت، الخير زميت، "الحوكمة في القطاع المصرفي وواقعها في البنوك الجزائرية"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي الثاني حول: الحوكمة والتنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريّج، يومي: 07 و 08 ديسمبر 2015، ص: 542.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

جهودها المستمرة لمواكبة أفضل الممارسات الدولية وتعتبر بمثابة الخطوة الأولى في تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية.⁽¹⁾

كما أثّرت بعض القوانين على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون (Sarbanes-Oxley Act, 2002) متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة من ضمنها زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وغيرها من المتطلبات التي أثّرت على العملية التفاعلية للفاعلين الأساسيين للحوكمة.⁽²⁾

سادسا - آليات خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في البنك. كما أنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية كـلجنة بازل.⁽³⁾

فبالرغم من أن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأية صفة قانونية أو إلزامية، إلا أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة فعلية كبيرة، وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك، مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان

¹ اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سابق، ص: 06.

² عباس حميد التميمي، مرجع سابق، ص: 13.

³ محمد حلمي الجبلاني، مرجع سابق، ص: 144.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

بغرض تحفيز الدول على الاستفادة من هذه الممارسات وإتباع تلك المبادئ والمعايير.⁽¹⁾ والتي من بينها مبادئ الحوكمة البنكية التي أصبحت أبرز الخطوط الإرشادية للعديد من البنوك التي تطبق أو تسعى لتطبيق الحوكمة البنكية.

المبحث الثاني: إسهامات لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية

لجنة بازل للرقابة والإشراف البنكي هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية،⁽²⁾ سُمّيت بداية بـ "لجنة الأنظمة البنكية والممارسات الإشرافية" (the Committee of Banking Regulations and Supervisory Practices)، وذلك حينما أنشئت من قبل محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشر (G10)* في نهاية عام 1974 على خلفية الاضطرابات الخطيرة التي شهدتها سوق الصرف الأجنبية وسوق ما بين البنوك (وعلى وجه الخصوص إفلاس بنك "هيرستات" (Herstatt) في ألمانيا الغربية)؛ يقع مقر اللجنة ببنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية، ومنذ بدايتها، وسّعت اللجنة عضويتها من مجموعة العشرة إلى 45 مؤسسة من 28 ولاية قضائية. وبدءا من اتفاقية بازل، التي صدرت لأول مرة في عام 1975، ونُقّحت عدة مرات منذ ذلك الحين، وضعت اللجنة مجموعة من

¹ لعارف فائزة، "مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل (مع إشارة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 2008)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص: 73.

² المرجع نفسه، ص: 73.

* الدول الصناعية العشر (G10): كندا، بلجيكا، اليابان، السويد، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، إيطاليا، فرنسا، هولندا.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

المعايير الدولية للتنظيم البنكي، أبرز منشوراتها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال والتي تُعرف عادة

باسم بازل I، بازل II وبازل III.⁽¹⁾

المطلب الأول: الأعمال الأولى للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية

قبل إصدار مبادئ الحوكمة البنكية، أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع

محددة، حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة البنكية وتشمل هذه الأوراق ما يلي:

- مبادئ إدارة مخاطر القرض (ماي 1998)؛

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)؛

- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998)؛

- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).⁽²⁾

وقد بيّنت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة

البنكية تتكون من عدة عناصر، من بينها:

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛

- توافر استراتيجية وواضحة للبنك، يتم على ضوءها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة

الأفراد في هذا النجاح؛

¹ Basel Committee on Banking Supervision, 'History of the Basel Committee', Updated 30 December 2016, [Online], Consulted the 12/05/2017, Observe:

<http://www.bis.org/bcbs/history.htm>

² عبد الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 07، السداسي الثاني 2009، ص: 84.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

- التوزيع السليم للمساهمات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
 - وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛
 - توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر؛
 - تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.⁽¹⁾
- وفي سبتمبر 1999، وضعت "لجنة بازل" إرشادات خاصة بتطبيق الحوكمة البنكية في تقريرها الموسوم بـ "Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations"، مسترشدة بالمبادئ التي أصدرتها "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية"، في ماي 1999، في مجال حوكمة الشركات، وتمثلت هذه الإرشادات فيما يلي:
- تحديد الأهداف الاستراتيجية ومجموعة من القيم الأخلاقية التي ينبغي على البنك تطبيقها؛
 - وضع وتعزيز خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة على مستوى البنك؛
 - التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمناصبهم، ولديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة البنكية، ولا يخضعون لأي تأثير من طرف الإدارة العليا أو أطراف خارجية؛
 - التأكد من أن الإدارة العليا تمارس مهمتها الاشرافية بفعالية؛

¹ مليكة كركار، "آليات الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقع تطبيقها في الدول العربية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، العدد 12، جوان 2015، ص ص: 151 - 152. (بتصرف)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

- الاستعمال الكفء للعمل المُنَجَز من طرف المراجعين الداخليين والخارجيين، مع الاعتراف بالأهمية البالغة للمهمة الرقابية التي يمارسونها؛
 - التأكد من أن سياسة المكافآت تتوافق مع كل من أخلاقيات الأعمال، الأهداف، وإستراتيجية والبيئة الرقابية للبنك؛
 - تبني الحوكمة البنكية بشفافية.⁽¹⁾
- وفي سنة 2004، أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف والرقابة على ما يلي:⁽²⁾
- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير، ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر، ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة؛
 - يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيّد عن تصنيف نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعية والممارسة الفعلية ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام؛

¹ Basel Committee on Banking Supervision, "Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations", September 1999, Op. Cit, P P: 05 – 08.

² فطوم حوحو، لخضر مرغاد، "دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 16، ديسمبر 2014، ص: 61.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءاً أساسياً من عملية التقارير لتلك الأطراف، ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقاً للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات. وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقاً لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

وبعد إصدار العديد من الأعمال في مجال الحوكمة البنكية، قامت "لجنة بازل" بإصدار مبادئ خاصة بتطبيق الحوكمة البنكية مسترشدة بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، لتصبح فيما بعد محط اهتمام العديد من البنوك والمشرفين على الأنظمة البنكية في العالم الراغبين بتطبيق وتعزيز هذا النظام الإداري الحديث.

المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية

اهتمت لجنة بازل بتطبيقات حوكمة الشركات في البنوك وتوجت جهودها وأبحاثها في هذا الخصوص بإصدار مبادئ تساعد البنوك على التطبيق السليم للحوكمة، وقامت بتعديلها كلما اقتضت الحاجة لذلك في سبيل تعزيز الحوكمة البنكية وتجاوز مواطن الضعف فيها.

الفرع الأول: مبادئ لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية حسب وثيقة فيفري

2006

بعدما قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بمراجعة مبادئ حوكمة الشركات سنة 2004، أدركت لجنة بازل أن مراجعة إرشاداتها في مجال الحوكمة البنكية من شأنه أن يساعد البنوك والسلطات الإشرافية على التطبيق السليم للحوكمة البنكية. وبغية تقديم إرشادات عملية

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

تتوافق والخصائص التي تنفرد بها البنوك، قامت لجنة بازل، في جويلية 2005، بإصدار نسخة معدلة لإرشادات سبتمبر 1999، حافظت فيها على الهيكل العام للإرشادات السابقة، وقامت بنشرها للامة، لتقوم في شهر فيفري من عام 2006 بنشر النسخة النهائية المعدلة آخذة بعين الاعتبار الآراء والاقتراحات المقدمة لها خلال الفترة الاستشارية.⁽¹⁾ وتتمثل المبادئ التي نصت عليها هذه الوثيقة فيما يلي: ⁽²⁾

- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على أداء العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك. كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك؛

¹ Basel Committee on Banking Supervision, **“Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations”**, February 2006, P:01, [Online], Consulted the 17/05/2017, Observe: <http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>

² محمد جلاب، فاتح دبله، **“الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر”**، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الافتتاحي، جوان 2012، ص ص: 203 - 206. (بتصرف)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- **المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل آخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تُضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذي يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة؛

- **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمساءلة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المساءلة ويُحدّد المسؤوليات؛

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

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراجعي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية للحوكمة البنكية وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل؛

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة؛

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

- **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويُعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المدرجة في البورصة لتحقيق الانضباط

في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية والحوكمة البنكية ومنها هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين؛

- **المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يُؤثر سلباً على سمعة البنك.

مما سبق، نلاحظ أن وثيقة فيفري 2006 جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر جديدا مقارنة بإرشادات سبتمبر 1999، والذي تعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اعتبار حالات الإفلاس والانهيارات التي حصلت للبنوك والمؤسسات الأخرى نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية).⁽¹⁾

¹ عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص: 87.

الفرع الثاني: مبادئ لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية حسب وثيقة أكتوبر

2010

عقب نشر مبادئ اللجنة لعام 2006، كان هناك عدد من أوجه الفشل والهفوات في الحوكمة، برز العديد منها خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة، شملت هذه، على سبيل المثال، مراقبة غير كافية من قبل مجلس الإدارة للإدارة العليا، إدارة مخاطر غير كافية، إزاء ذلك قررت اللجنة إعادة النظر في مبادئها لعام 2006.⁽¹⁾ وتم نشر المبادئ الجديدة في أكتوبر 2010، في التقرير الموسوم بعنوان "Principles for enhancing corporate governance"، وقد تضمنت هذه الوثيقة أربعة عشر مبدءاً صُنفت في المحاور التالية:

أولاً - ممارسات مجلس الإدارة:

تتضمن المبادئ الواردة في هذا الإطار الممارسات السليمة لمجلس الإدارة من حيث مسؤولياته العامة ومؤهلات أعضائه وغيرها من النقاط الضرورية من أجل حوكمة سليمة وفعالة، ومن أبرز ما تضمنته هذه المبادئ:

- المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة:

المبدأ الأول: يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للبنك وإستراتيجية المخاطر والحوكمة البنكية، بالإضافة إلى مسؤوليته في الرقابة والإشراف على الإدارة العليا؛

¹ عبد المطلب عبد الحميد، "الإصلاح المصرفي ومقررات بازل III"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص:

- مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة:

المبدأ الثاني: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين بشكل مستمر وذلك من خلال التدريب المرتبط بمراكزهم ومهامهم، ويجب أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة، وأن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات السليمة والموضوعية حول شؤون البنك؛

- ممارسات مجلس الإدارة:

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة تحديد ممارسات الحوكمة المناسبة لعمله وتطوير الوسائل التي تضمن اتباعه لتلك الممارسات ومراجعتها دوريا من أجل التحسين المستمر، ويجب على المجلس أن يُجسّد من خلال ممارسته معايير الحوكمة السليمة، هذه الممارسات تساعد مجلس على القيام بواجباته على نحو أكثر فعالية، بما يعطي صورة واضحة حول تطلعات البنك وأهدافه؛

- هياكل المجموعة:

المبدأ الرابع: في هياكل المجموعة يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الكلية عن وجود معايير كافية للحوكمة في باقي المجموعة، وعليه التأكد من وجود سياسات وآليات حوكمة مناسبة لهيكل ونشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها.⁽¹⁾

¹ مريم بونيهي، "دور لجنة بازل في إرساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، ص ص: 57 - 58.(بتصرف)

ثانيا - الإدارة العليا:

تقوم الإدارة العليا بالعديد من المهام فيما يتعلق بإرساء وتعزيز الحوكمة البنكية نص عليها هذا المبدأ، من بينها:

المبدأ الخامس: يتعين على الإدارة العليا، تحت إشراف مجلس الإدارة، التأكد من أن أنشطة البنك تتسق مع استراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر والسياسات المعتمدة من طرف المجلس. كما يجب عليها المساهمة بشكل أساسي في الحوكمة السليمة للبنك من خلال السلوك الشخصي (على سبيل المثال من خلال المساعدة في وضع أسلوب المبادرة جنبا إلى جنب مع مجلس الإدارة) عن طريق توفير الرقابة الكافية على الأنشطة التي يقومون بإدارتها، وضمان ملائمة أنشطة البنك مع إستراتيجية عمله ونزعة الخاطر والسياسات المعتمدة من طرف مجلس الإدارة؛

بالإضافة إلى ذلك، فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تفويض الواجبات للموظفين وإنشاء هيكل إداري يشجع على المساءلة والشفافية، وينبغي أن تظل الإدارة العليا مدركة لالتزاماتها بالإشراف على ممارسة هذا التفويض والمسؤولية عن أداء البنك أمام مجلس الإدارة، ويجب عليها تنفيذ (بما يتفق مع توجه مجلس الإدارة) النظم الملائمة لإدارة المخاطر - المالية منها وغير المالية- التي يتعرض لها البنك مما يتطلب وظيفة إدارة مخاطر شاملة ومستقلة ونظام فعال للرقابة الداخلية.⁽¹⁾

¹ مريم بونيهي، مرجع سابق، ص: 58.

ثالثا - إدارة المخاطر والضوابط الداخلية:

- لكي يقوم البنك بإدارة المخاطر على نحو فعال يجب عليه مراعاة المبادئ التالية:
- **المبدأ السادس:** يجب أن يكون لدى البنك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة لإدارة المخاطر (بما في ذلك وظيفة مدير للمخاطر أو ما يعادلها) مع ضمان حصوله على ما يكفي من السلطة، المكانة، الاستقلالية، الموارد وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة؛
 - **المبدأ السابع:** يجب تحديد المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر، كما يجب تطوير إدارة المخاطر في البنك وتحديث البنى التحتية للرقابة الداخلية بالشكل الذي يواكب أي تغييرات تحدث على مستوى بيانات المخاطر في البنك، كما يجب أن يشمل تحليل المخاطر كل من العناصر الكمية والنوعية على حد سواء؛
 - **المبدأ الثامن:** تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر وجود نظام اتصال داخلي قوي في البنك حول المخاطر، بالإضافة إلى تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا؛
 - **المبدأ التاسع:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل الذي تقوم به وظائف المراجعة الداخلية، والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية لتحديد المشاكل المتعلقة بالحوكمة البنكية وإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية؛

رابعا - نظام المكافآت:

- وتشمل المبادئ التالية أهم النقاط المتعلقة بنظام المكافآت، وتتمثل هذه المبادئ في:
- **المبدأ العاشر:** يجب على مجلس الإدارة أن يُشرف على تصميم نظام المكافآت والعمليات المرتبطة به، كما يجب أن يقوم بالرقابة عليه للتأكد من أنه يعمل بالشكل المطلوب. ويجب

على أعضاء المجلس الذين يشاركون في تصميم وتشغيل نظام المكافآت (على سبيل المثال كأعضاء في لجنة المكافآت) أن يكونوا أعضاء مستقلين مع معرفة واسعة حول ترتيبات المكافآت والحوافز والمخاطر التي يمكن أن تنشأ عن مثل هذه الترتيبات وفهم عملية قياس المخاطر وإدارتها؛

- **المبدأ الحادي عشر:** يجب أن تتلاءم مكافأة الموظف بشكل فعال مع المخاطرة التي يتعرض لها، بحيث يجب تعديل المكافأة حسب جميع أنواع المخاطر وأن تكون نتائج المكافأة متماثلة مع نتائج المخاطر؛

خامسا - هياكل البنوك المعقدة:

تعتبر هياكل البنوك المعقدة من أبرز التحديات التي تواجه إدارة البنوك في الوقت الحالي، ولذلك تم إضافة المبادئ التالية بغرض التخفيف من التعقيدات والمخاطر التي تنتج عنها:

- **المبدأ الثاني عشر:** يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن يشكلها، فبعض البنوك تقوم بإنشاء هياكل لأغراض قانونية، تنظيمية ومالية في شكل وحدات وفروع وشركات تابعة أو كيانات قانونية أخرى التي من شأنها أن تزيد من تعقيد المنظمة إلى حد كبير، فالعدد الهائل من هذه الوحدات، وبالأخص الترابط والمعاملات داخل المجموعة بين هذه الوحدات يمكن أن يؤدي إلى تحديات وصعوبات في تحديد ومراقبة وإدارة المخاطر في المنظمة ككل، الأمر الذي يشكل خطرا في حد ذاته، ولذلك يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على سياسات وإستراتيجيات واضحة لإنشاء الهياكل الجديدة؛

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- المبدأ الثالث عشر: حين يقوم البنك بعمليات لأغراض خاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا توافق المعايير البنكية الدولية يجب على مجلس الإدارة والإدارة العامة فهم الغرض، الهيكل والمخاطر الفريدة لهذه العمليات، كما يجب عليهم السعي للتخفيف من تلك المخاطر، عن طريق وضع الإجراءات المناسبة لتحديد وإدارتها، كما يجب على البنك الموافقة على هذه العمليات فقط إذا كانت المخاطر الناتجة عنها يمكن التعرف عليها وتقييمها وإدارتها؛

سادسا - الإفصاح والشفافية:

المبدأ الرابع عشر: يجب أن تكون الحوكمة البنكية على قدر كاف من الشفافية بالنسبة للمساهمين والمودعين وأصحاب المصالح في البنك وكذا المشاركين في السوق، فالشفافية هي أمر ضروري من أجل ترسيخ الحوكمة السليمة والفعالة في البنوك، وهي تساعد الأطراف المذكورة آنفا (المساهمين وغيرهم) على الرقابة والقيام بالمساءلة أمام مجلس الإدارة والإدارة العليا بشكل صحيح وفعال عند وقوع خلل ما في البنك، وبالتالي فالهدف من الشفافية في مجال الحوكمة البنكية هو توفير المعلومات الأساسية اللازمة لتقييم مدى فعالية المجلس والإدارة العليا في إدارة البنك.⁽¹⁾

مقارنةً بوثيقة 2006، قامت "لجنة بازل" في وثيقة 2010 بالتركيز على ستة محاور رئيسية، تضمنت في مجموعها أربعة عشر مبداء، اعتبرت اللجنة أساسية في سبيل تعزيز الحوكمة البنكية، كما أكدت اللجنة على الأهمية البالغة لوظيفة إدارة المخاطر بالبنك من خلال استحداث وظيفة

¹ مريم بونيهي، مرجع سابق، ص ص: 58 - 60. (بتصرف)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

مدير للمخاطر أو ما يُعادلها مع إعطاءه كافة الصلاحيات، الاستقلالية والموارد لضمان إدارة فعّالة للمخاطر. وبالنظر إلى الصعوبات التي تواجه إدارة البنوك ذات الهياكل المعقّدة، قامت اللجنة بإضافة مبادئ من شأنها أن تُوضّح الأدوار الرئيسية لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا في مجال الحوكمة خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر في هذه الكيانات.

وبتاريخ 10 أكتوبر 2014، قامت لجنة بازل بإصدار نسخة مُعدّلة لوثيقة أكتوبر 2010 على موقعها الإلكتروني ليطلع عليها الباحثين والمهتمين بالحوكمة البنكية أفراداً ومنظمات، حتى تستفيد من آراءهم واقتراحاتهم القيّمة.⁽¹⁾ وفي جويلية 2015، قامت اللجنة بنشر النسخة النهائية آخذة بعين الاعتبار الآراء والاقتراحات التي أرسلت لها خلال الفترة الاستشارية.

المطلب الثالث: المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية

بحسب التقرير الأحدث للجنة بازل الصادر في جويلية 2015 والمتعلق بالحوكمة البنكية، تمثلت مبادئ الحوكمة البنكية في ثلاثة عشر مبداء تمحورت حول مجلس الإدارة والإدارة العليا والأدوار المنوطة بهما، الوظائف الرقابية التي تعد بمثابة خط دفاع ضد المخاطر التي يتعرض لها البنك، إضافة إلى نظام المكافآت لارتباطه بشكل وثيق بحدوث الأزمات والانهيّارات المالية، الإفصاح والشفافية باعتبارهما من الركائز الأساسية للحوكمة، وأخيرا دور السلطات الاشرافية كونها حلقة أساسية لضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, ‘‘**Le Comité de Bâle publie, pour consultation, une version révisée de ses principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des établissements bancaires**’’, Communiqué de presse, 10 Octobre 2014, consulté le: 20/05/2017, observé: http://www.bis.org/press/p141010_fr.htm

الفرع الأول: المبادئ الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة العليا

قدمت لجنة بازل مجموعة من المبادئ لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا لدورهما المحوري

في ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية تضمنت ما يلي:

أولا - المبادئ الخاصة بمجلس الإدارة:

- **المبدأ العام الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة:** "يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على

البنك، بما في ذلك وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك والإشراف على تنفيذ الإدارة العليا لها،

إضافة إلى وضع والإشراف على تطبيق كل من الحوكمة البنكية وثقافة البنك؛

بعض المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:

لتحقيق ما سبق، على مجلس الإدارة الاضطلاع بالمسؤوليات التالية:

✓ يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن كل من الاستراتيجية التشغيلية للبنك، سلامته

المالية، القرارات الرئيسية لتعيين الموظفين، التنظيم الداخلي، هيكل وممارسات الحوكمة،

إدارة المخاطر والامتثال. يمكن لمجلس الإدارة تفويض جزءا من صلاحياته، وليس

مسؤولياته، إلى لجان منبثقة عنه إن اقتضت الحاجة لذلك؛

✓ ينبغي لمجلس الإدارة وضع الهيكل التنظيمي للبنك الذي يراه مناسبا، الأمر الذي يمكنه

بالموازاة مع الإدارة العليا من الاضطلاع بالمسؤوليات المنوطة بهما وتفعيل القرارات

المُتخذة. ولتحقيق ذلك، على مجلس الإدارة أن يحدد بوضوح مسؤولياته وسلطاته الرئيسية،

بما في ذلك تلك الخاصة بكل من الإدارة العليا، وظيفة إدارة المخاطر والوظائف الرقابية

الأخرى؛

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

✓ ينبغي على أعضاء مجلس إدارة البنك ممارسة "واجب الرعاية" (duty of care)؛ أي اتخاذ القرارات والتصرف بشفافية وحذر، و "واجب الولاء" (duty of loyalty)؛ أي التصرف بحسن نية لصالح البنك، ويكون ذلك وفقا للقوانين الوطنية المعمول بها والمعايير الإشرافية؛

- المبدأ العام الثاني: **تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة:** "على أعضاء مجلس الإدارة أن يمتلكوا المقومات اللازمة التي تخولهم من أداء المهام الموكلة إليهم، كما يجب أن يكونوا مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، إضافة إلى تمتعهم بالقدرة على إصدار القرارات المناسبة والموضوعية فيما يتعلق بالأنشطة التي يمارسها البنك"؛

بعض المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني:

✓ ينبغي أن يكون مجلس الإدارة مناسبا للاضطلاع بمسؤولياته وأن تكون له تركيبة تمكنه من الإشراف بفعالية. ولهذا الغرض، ينبغي أن يتألف المجلس من عدد كاف من المديرين المستقلين؛

✓ وينبغي أن يتألف مجلس الإدارة من أفراد يتمتعون بقدر كاف من المهارات، والتنوع والخبرة، ويمتلكون بشكل جماعي المؤهلات اللازمة التي تتناسب مع حجم البنك، ودرجة تعقد أعماله والمخاطر التي يواجهها؛

✓ على أعضاء مجلس الإدارة أن يتمتعوا بقدر كاف من المعرفة والخبرة في مجالات ذات صلة بالعمل البنكي، وذو خلفيات متعددة لتعزيز التنوع في وجهات النظر. ومن بين هذه المجالات، على سبيل المثال لا الحصر، الأسواق المالية، التحليل المالي، قضايا الاستقرار

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

المالي، إعداد التقارير المالية، تكنولوجيا المعلومات، التخطيط الإستراتيجي، إدارة المخاطر،

الحوكمة، التنظيم البنكي ومهارات الإدارة؛

✓ يتعين على مجلس الإدارة أن يتمتع بشكل جماعي بمعرفة مناسبة بالاقتصاد والأسواق

المحلية، الإقليمية، وإن اقتضى الأمر، العالمية، إضافة إلى البيئة القانونية والتنظيمية؛

✓ الموقف الفردي لأعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن يُسهّل من عملية التواصل والتعاون

والحوار البناء خلال عملية صنع القرار؛

- المبدأ العام الثالث: هياكل وممارسات مجلس الإدارة: "على مجلس الإدارة أن يُحدّد من أجل

مهامه الخاصة، هياكل وممارسات الحوكمة تكون ملائمة لطبيعة هذه المهام، ويجب أن يحوز

على الوسائل اللازمة التي تُمكنه من الامتثال لهذه الممارسات، ولضمان فعالية هذه الأخيرة

يتوجب عليه نشرها بصورة دورية؛"

بعض المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث:

✓ ينبغي أن يقوم المجلس بتشكيل نفسه من حيث القيادة والحجم واستخدام اللجان من أجل

الاضطلاع بفعالية بدوره الاشرافي وباقي مسؤولياته. وهذا يشمل ضمان أن يكون للمجلس

الوقت والوسائل لتغطية جميع المواضيع الضرورية بتعمق وإجراء مناقشة قوية للقضايا؛

✓ بهدف زيادة كفاءته والتعمق أكثر في مجالات محددة، يجوز لمجلس الإدارة إنشاء لجانا

منبثقة عنه. ويعتمد عدد وطبيعة هذه اللجان على مجموعة من العوامل، بما في ذلك حجم

البنك ومجلس إدارته، طبيعة أعماله ودرجة تعرضه للمخاطر؛

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

✓ وينبغي لمجلس الإدارة أن يشرف على تنفيذ السياسات الخاصة بتحديد أوجه التضارب

المحتملة في المصالح؛

✓ هناك تضارب محتمل في المصالح عندما يكون البنك مملوكا للدولة ويخضع للإشراف

البنكي من قبلها وفي حالة وجود تضارب في المصالح هذا، ينبغي أن يكون هناك فصل

إداري كامل بين مهام الملكية والإشراف البنكي للحد من التدخل السياسي في إشراف البنك؛

ثانيا - المبادئ الخاصة بالإدارة العليا:

المبدأ العام الرابع: الإدارة العليا: "تخضع لسلطة وإشراف مجلس الإدارة، يجب على الإدارة

العليا أن تعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق مع كل من استراتيجية

الأعمال، رغبة البنك في المخاطرة، سياسة المكافآت والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل

المجلس"؛

بعض المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع:

- تتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من الأفراد المسؤولين والمسؤولين من طرف مجلس

الإدارة بناءً على سلامة وعقلانية إدارتهم لأعمال البنك اليومية؛

- على أعضاء الإدارة العليا أن يمتلكوا الخبرة اللازمة، الكفاءات والنزاهة لإدارة أعمال البنك

والأشخاص الخاضعين لسلطتهم. كما ينبغي أن يحصلوا، بصورة دورية، على التكوين اللازم

للحفاظ على كفاءاتهم وتعزيزها وإبقائهم على إطلاع دائم للتطورات ذات الصلة بمجال عملهم؛

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

- على الإدارة العليا أن تزود مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجها للاضطلاع بمسؤولياته والإشراف على الإدارة العليا وقيّم أداءها. وفي هذا الصدد، على الإدارة العليا أن تُطلع المجلس بصورة منتظمة وملائمة بالمسائل الهامة، بما في ذلك:

- ✓ التغييرات الحاصلة في إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية المخاطرة؛
- ✓ أداء البنك ووضعه المالي؛
- ✓ خرق حدود المخاطرة أو قواعد الامتثال؛
- ✓ اخفاقات في الرقابة الداخلية؛
- ✓ الانشغالات المتعلقة بالأمور القانونية أو التنظيمية؛
- ✓ القضايا التي أثّرت نتيجة لإجراءات الكشف عن المخالفات على مستوى البنك.⁽¹⁾

ثالثاً - دور مجلس الإدارة والإدارة العليا في ظل هياكل المجموعة:

المبدأ العام الخامس: هياكل المجموعة: "في هياكل المجموعة يتحمل مجلس الإدارة للشركة الأم المسؤولية التامة على أنشطة المجموعة، كما يُكلّف بوضع إطار خاص بالحوكمة يكون واضحاً ومتوافقاً مع الهيكل التنظيمي، نشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها. على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وإدراك هيكل المجموعة والمخاطر التي يمكن أن يُشكّلها؛"

¹ Basel Committee on Banking Supervision, "Corporate governance principles for banks", July 2015, [Online], Op. Cit, P P: 08 – 21.(Adapted)

بعض المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس:

- تُنشئ البنوك هياكل لأغراض قانونية وتنظيمية وضريبية، هذه الأخيرة قد تتخذ شكل وحدات، فروع، شركات تابعة أو غيرها من الكيانات القانونية التي يمكن أن تزيد بشكل كبير من تعقيد المنظمة؛

- على مجالس إدارة الشركة الأم أن يكون على دراية تامة بالمخاطر الرئيسية والمشاكل التي يمكن أن يتعرض لها البنك ككل وفروعه. كما ينبغي أن يمارس الإشراف المناسب على هذه الفروع مع احترام استقلالية المسؤوليات القانونية والتنظيمية التي قد تُطبق على مجالس الإدارة الفرعية. هذا ويظل كل من مجلس إدارة والإدارة العليا لكل فرع مسؤولاً عن تطوير عمليات فعالة لإدارة المخاطر على مستواه. كما ينبغي أن تدعم الأساليب والإجراءات التي تطبقها الشركات الفرعية فعالية إدارة المخاطر على مستوى المجموعة. في حين، ينبغي على الشركات الأم تحديد إستراتيجية إدارة المخاطر على مستوى المجموعة وتوضيح سياسات المخاطرة المطبقة، لكن مجلس إدارة والإدارة العليا لكل فرع يُحددان بشكل كاف آليات تطبيقها على المستوى المحلي والإقليمي مع تقييم المخاطر محلياً؛

- ينبغي على الشركة الأم أن تسهر على أن يتوفر لدى كل فرع تابع لها على الوسائل والصلاحيات اللازمة، مع التزامه برفع التقارير إلى المكتب الرئيسي. كما ينبغي على مجالس الإدارة الفرعية أن تتأكد من توافق سياسات المجموعة مع الالتزامات القانونية والتنظيمية المحلية، مع تعديلها إن لزم الأمر.

الفرع الثاني: المبادئ الخاصة بالوظائف الرقابية ونظام المكافآت

أولت لجنة بازل في هذه الوثيقة اهتماما بالغا بالوظائف الرقابية للبنك خصوصا وظيفة إدارة المخاطر، كما نوهت على ضرورة تصميم نظام مكافآت عادل يتناسب والمخاطر الكلية التي يتعرض لها البنك، وذلك كما يلي:

أولا - المبادئ الخاصة بوظيفة إدارة المخاطر:

- **المبدأ العام السادس:** وظيفة إدارة المخاطر: "ينبغي على كل بنك أن تتوفر على مستواه وظيفة لإدارة المخاطر تكون مستقلة، فعالة وتحت وصاية مدير إدارة المخاطر، مع حصول هذه الوظيفة على المكانة الملائمة، الاستقلالية، الموارد الضرورية وإمكانية الولوج إلى مجلس الإدارة؛"

بعض المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:

تُمثّل استقلالية وظيفة إدارة المخاطر عنصرا رئيسيا في خط الدفاع الثاني للبنك. هذه الوظيفة هي المسؤولة عن الإشراف على أنشطة المخاطرة على مستوى البنك، وينبغي أن تتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بذلك. وتشمل الأنشطة الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر ما يلي:

✓ رصد كل من المخاطر الرئيسية والمخاطر الناشئة الممكن أن يتعرض لها البنك؛

✓ تقييم هذه المخاطر ودرجة تعرض البنك لها؛

✓ تحت متابعة وموافقة مجلس الإدارة، يتم وضع وتنفيذ إطار خاص بحوكمة المخاطر على

مستوى البنك، يتضمن كل من ثقافة المخاطرة لدى البنك، رغبة البنك في المخاطرة، وحدود

المخاطرة؛

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

✓ إنشاء نظام للإنذار المبكر على مستوى البنك لرصد مختلف التجاوزات في حدود المخاطرة

الموضوعة مسبقاً؛

✓ توجيه وإعادة النظر في القرارات التي تؤدي إلى مخاطر كبيرة، مع رفعها إلى الإدارة العليا

ومجلس الإدارة، أو لجنة إدارة المخاطر، واقتراح التدابير الكفيلة بالتخفيف من هذه

المخاطر؛

- المبدأ العام السابع: رصد، متابعة ومراقبة المخاطر: "يجب رصد، متابعة ومراقبة المخاطر

بصفة دورية على مستوى البنك ككل وشركاته التابعة. إن درجة تعقيد البنى التحتية للبنك

الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية يجب أن تواكب التغير الحاصل على كل من مستوى

بيانات المخاطر في البنك، المخاطر الخارجية ومخاطر القطاع؛

- المبدأ العام الثامن: التبليغ عن المخاطر: "يتطلب وجود إطار فعال لحوكمة المخاطر تواجد

اتصال داخلي جيد حول المخاطر، بين مختلف أقسام البنك ومن خلال رفع التقارير إلى

مجلس الإدارة والإدارة العليا؛

ثانياً - المبادئ الخاصة بوظيفة الامتثال:

المبدأ العام التاسع: الامتثال: "يُشرف مجلس الإدارة على إدارة مخاطر عدم الامتثال. يجب

على مجلس الإدارة إنشاء وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للبنك والموافقة على السياسات

والإجراءات الكفيلة بالكشف عن المخاطر وتقييمها ومراقبتها، وإعداد التقارير وتقديم المشورة

بشأن هذا الموضوع؛

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

إذ تعتبر وظيفة الامتثال عنصرا رئيسيا في الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك، من خلال متابعتها لمدى توافق أنشطة البنك مع القوانين والتنظيمات المعمول بها، وكذلك توافقتها مع السياسات الداخلية للبنك؛

ثالثا - وظيفة المراجعة الداخلية:

المبدأ العام العاشر: المراجعة الداخلية: "يجب على وظيفة المراجعة الداخلية أن توفر لمجلس الإدارة ضمانا مستقلا، كما عليها أن تعمل على مساعدة كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا على تطوير إطار فعال للحوكمة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل؛" فوظيفة المراجعة الداخلية الفعالة والكفوة تشكل خط الدفاع الثالث في نظام الرقابة الداخلية. وهو يوفر ضمانا مستقلا لمجلس الإدارة والإدارة العليا بجودة وفعالية أنظمة وعمليات الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر والحوكمة البنكية، الأمر الذي يُمكنهما من حماية بنكهم وسمعتهم؛

رابعا - نظام المكافآت:

المبدأ العام الحادي عشر: نظام المكافآت: "إن تصميم نظام المكافآت عليه أن يساهم في حوكمة جيّدة وإدارة مُحكّمة لمخاطر البنك؛" فنظام المكافآت يُعد عنصرا أساسيا في هيكل الحوكمة والحوافز، فمن خلاله يقوم مجلس الإدارة إلى جانب الإدارة العليا بتشجيع الحوكمة الجيّدة، بلوغ سلوكيات مقبولة في المخاطرة، تعزيز ثقافة التشغيل والمخاطرة لدى البنك. فمجلس الإدارة (أو بتفويض لجنة المكافآت) يعتبر مسؤولا عن الإشراف العام على تنفيذ الإدارة العليا لنظام المكافآت الخاص بالبنك ككل؛

الفرع الثالث: الإفصاح والشفافية ودور السلطات الرقابية في ظل الحوكمة البنكية:

نظرا للأهمية البالغة للإفصاح والشفافية في نظام الحوكمة البنكية، قامت لجنة بازل بالتنويه على ضرورة تبنيهما، كما أن الدور الاستراتيجي للسلطات الاشرافية في مختلف الأنظمة البنكية جعل للجنة في المبدأ الأخير من هذه الوثيقة تخط الدور المنوط بها في مجال الحوكمة من خلال صياغة مجموعة من الإرشادات، وذلك كما يلي:

أولا - الإفصاح والشفافية:

المبدأ العام الثاني عشر: الإفصاح والشفافية: "حوكمة البنك يجب أن تتسم بالشفافية الكافية اتّجاه المساهمين، المودعين، أصحاب المصالح الآخرين والمتدخلين في السوق؛ فمن الصعب على المساهمين، المودعين، أصحاب المصالح الآخرين والمتدخلين في السوق مساءلة مجلس الإدارة والإدارة العليا عندما يكون هنالك نقص في الشفافية، وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للشفافية، في مجال الحوكمة البنكية، هو تزويد هؤلاء الأطراف بالمعلومات الأساسية التي تمكّنهم من تقييم فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا في إدارة البنك؛

ثانيا - دور السلطات الاشرافية:

المبدأ الثالث عشر: دور السلطات الاشرافية: "ينبغي على السلطات الاشرافية أن تقدم التوصيات والتوجيهات للبنك في مجال تطبيق الحوكمة ومتابعة تنفيذها، إجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، إجراء تحسينات وتصحيحات إن اقتضت الحاجة لذلك، وكذلك مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع سلطات اشرافية أخرى؛

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث عشر:

تقع المسؤولية الرئيسية عن الحوكمة البنكية على عاتق كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وعليه ينبغي على السلطات الاشرافية تقييم أداءها في هذا المجال، آخذين بعين الاعتبار المبادئ الفرعية التالية:

- إرشادات تعكس توقعات الحوكمة البنكية السليمة:

على السلطات الاشرافية صياغة إرشادات أو قواعد تتوافق والمبادئ الواردة في هذه الوثيقة، بحيث تُلزم البنوك بضرورة أن تتوفر لديها سياسات وممارسات سليمة في مجال الحوكمة؛

- تقييم شامل للحوكمة البنكية:

على السلطات الاشرافية أن تتبع إجراءات خاصة تُمكنها من إجراء تقييم شامل للحوكمة البنكية. هذا التقييم يمكن أن يتخذ شكل الاطلاع على الوثائق والتقارير، إجراء مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة وموظفي البنك، اختبار التقييم الذاتي للبنك وغيرها من إجراءات المتابعة على مستوى مقر البنك وخارجه؛

- التواصل المنتظم مع مجلس الإدارة والإدارة العليا:

ينبغي على السلطات الاشرافية التواصل بانتظام مع مجلس الإدارة والإدارة العليا وكبار المسؤولين بالبنك، المسؤولين عن إدارة المخاطر، الامتثال ووظائف المراجعة الداخلية. ويجب أن يشمل ذلك، عقد اجتماعات مُجدولة باستعمال وسائل الاتصالات؛ كالبريد الالكتروني والهاتف. يكمن الغرض من هذه التفاعلات مابين البنك والسلطات الاشرافية في دعم الحوار

المفتوح والمُنظّم في العديد من القضايا بما في ذلك، على سبيل المثال، استراتيجية البنك،

نموذج أعماله، المخاطر التي يواجهها، مدى فعالية الحوكمة البنكية، ثقافة البنك؛

- طلب إدخال تحسينات وإجراءات تصحيحية:

ينبغي أن يتوفر لدى السلطات الاشرافية مجموعة من الأدوات الكفيلة بتلبية الاحتياجات

الخاصة بتحسين الحوكمة البنكية ومواطن الفشل فيها. كما ينبغي على السلطات الاشرافية أن

تتمكن من إلزام البنك بإدخال تحسينات وإجراءات تصحيحية، وضمان مساءلته فيما يخص

الحوكمة. كما يمكن لهذه الأدوات أن تشمل أيضا فرض تغييرات على سياسات وممارسات

البنك، تركيبة مجلس الإدارة والإدارة العليا وغيرها من الإجراءات التصحيحية. كما يمكن أن

تتضمن أيضا فرض عقوبات وتدابير عقابية أخرى على البنوك عند الضرورة؛

- التعاون وتبادل المعلومات حول الحوكمة البنكية مع سلطات اشرافية أخرى:

التعاون وتبادل المعلومات فيما بين السلطات الاشرافية العامة المؤهلة بإمكانه أن يؤدي إلى

تفعيل دورها في مجال تخصصها. ومثل هذا التواصل يمكن أن يساعد السلطات الاشرافية على

تحسين وتقييم الحوكمة العامة للبنك والمخاطر التي يواجهها، خصوصا عندما ينتمي إلى

المجموعة، وكذلك مساعدة السلطات الأخرى على تقييم المخاطر المتعلقة بالنظام المالي ككل.

وينبغي أن يتم تبادل المعلومات ذات العلاقة بالأغراض الاشرافية مع احترام قواعد السرية

والقوانين السارية.⁽¹⁾

¹ Basel Committee on Banking Supervision, “**Corporate governance principles for banks**”, July 2015, [Online], Op. Cit, P P: 22 – 38.(Adapted)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

- هدفت "لجنة بازل" من وراء تعديل المبادئ السابقة وإصدار وثيقة جويلية 2015 إلى ما يلي:
- توسيع التوصيات الخاصة بالدور الإشرافي لمجلس الإدارة فيما يتعلق بتنفيذ إطار فعال لإدارة المخاطر؛
 - التأكيد على مؤهلات مجلس الإدارة بشكل جماعي، وأيضاً على واجب كل عضو من أعضاء المجلس بأن يُكرّس ما يلزم من مجهودات خلال عهده، وأن يواكب آخر التطورات في المجال البنكي؛
 - تعزيز التوصيات المتعلقة بإدارة المخاطر، وصياغة الخطوط الدفاعية الثلاثة المتمثلة في الوحدات التشغيلية، الفرق المُكلّفة بإدارة المخاطر، ووظائف المراجعة والرقابة الداخلية للبنك. كما تؤكد الوثيقة أيضاً على أهمية تعزيز ثقافة سليمة اتجاه المخاطر؛
 - صياغة توصيات للسلطات الإشرافية تُمكنهم من تقييم إجراءات تعيين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا على مستوى البنوك؛
 - التأكيد على أن نظام المكافآت يُعد عنصراً أساسياً في الحوكمة البنكية وهيكل الحوافز.⁽¹⁾
- ويجب التنويه أنه عند الشروع في تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية، ينبغي أخذ بيئة البنك وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار. فهذه المبادئ وُضعت ليستدل بها القائمون على البنوك وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، ولا تعني بالضرورة بأن على البنك أن يلتزم بها حرفياً، بل يُنصح ويُفضّل أن يتم تطويعها بما يتلاءم مع الوضع الخاص بالبنك. إضافة إلى ذلك، تُعتبر هذه

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **“Le comité de Bâle publie une version révisée des principes de gouvernance à l'intention des banques”**, Communiqué de presse, 08 juillet 2015, consulté le: 27/05/2017, observé: http://www.bis.org/press/p150708_fr.htm

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

المبادئ الحد الأدنى من الالتزام في الحوكمة ويُفضّل أن تتخذ البنوك إجراءات وضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسباً.⁽¹⁾ وهذا تماماً ما قامت به البنوك الرائدة في هذا المجال، إذ استندت بالمبادئ الصادرة عن البنك المركزي للبلد الذي تنشط فيه أو لهيئات تنظيمية أو لمنظمات دولية كلجنة بازل مكوّنة بذلك نظام حوكمة خاص بها يتلاءم والخصائص الداخلية للبنك وبيئته الخارجية. وللتوضيح أكثر، سيتم عرض بعض هذه التجارب.

المبحث الثالث: بعض تجارب البنوك الرائدة في مجال الحوكمة البنكية

للإلمام بموضوع الحوكمة البنكية، لا يكفي عرض جوانبه النظرية فقط ومبادئ المنظمات الدولية الصادرة في هذا الخصوص، وإنما ينبغي أيضاً عرض تجارب لبنوك عربية وغربية تبنت هذا المفهوم الإداري الحديث وأصبحت رائدة فيه. وهذا الأساس سيتم عرض تجربتي بنك "بي أن بي باريبا" "BNP PARIBAS" و "مجموعة البنك العربي" باعتبارهما من بين البنوك الرائدة في هذا المجال.

¹ مركز أبوظبي للحوكمة، "أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم"، مرجع سابق، ص: 21.

المطلب الأول: تجربة بنك "بي أن بي باريبا" (BNP PARIBAS) الفرنسي في

مجال الحوكمة البنكية

بحسب تصنيف "S&P Global Market Intelligence" لأكثر 50 بنكاً في أوروبا من حيث حجم الأصول لسنة 2016، احتل بنك "بي أن بي باريبا" المرتبة الثانية.⁽¹⁾ أما عالمياً، وبحسب ذات المصدر، فقد احتل البنك المرتبة السابعة من أصل أكبر 100 بنك في العالم لسنة 2015.⁽²⁾

وقد تم الاعتماد لعرض تجربة بنك "بي أن بي باريبا" الفرنسي على المعلومات والتقارير المنشورة في موقعه الإلكتروني، أما بنك بالنسبة للتحليل فتم الاعتماد على عدة معايير تمثلت في:⁽³⁾

أولاً - هيكل الملكية:

بحسب الإحصائيات بلغ عدد أسهم البنك في سنة 2016، 1 247 002 653 سهم بقيمة اسمية تُقدَّر بـ 2 أورو/السهم، ليتم رفعها في 23 ماي 2017، بموافقة الجمعية العامة

¹ LE MOCI, "**Banques/Europe: quatre banques françaises au top 10 de Standard & Poors**", 22 avril 2016, [En ligne], consulté le: 28/05/2017, Observé: <http://www.lemoci.com/actualites/etudes-rapports/banques-europe-quatre-banques-francaises-au-top-10-2016-de-standard-poors/>

² S&P Global Market Intelligence, "**SNL Financial ranks the largest 100 banks in the world**", 2015, [Online], Consulted the: 28/05/2017, Observe: <http://marketintelligence.spglobal.com/documents/pr/SNLPR-33432410-08-04-2015.pdf>

³ يوسف عابدية، "سبل تفعيل نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات المصرفية، اقتراح تركيبة لنظام الحوكمة"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، ص ص: 556 - 560. (بتصرف)

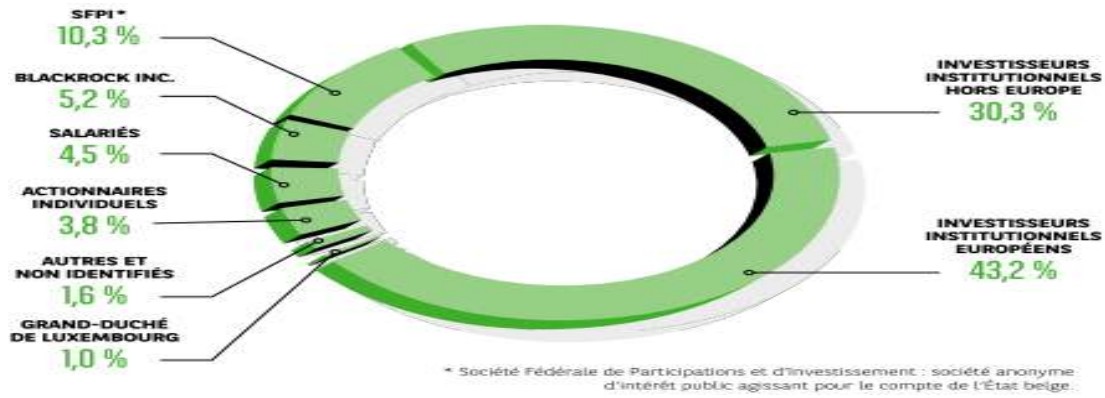
الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

للمساهمين، إلى 2.70 أورو/السهم.⁽¹⁾ كما أنه لا يوجد اتفاق رسمي بين أي مجموعة من

المساهمين من شأنه أن يؤثر في قرارات البنك؛

والشكل الموالي يعرض مساهمي البنك:

الشكل رقم 04: مساهمي بنك "BNP PARIBAS"



Source: BNP PARIBAS, "Rapport d'activité et de responsabilité 2016", Op. Cit, P: 26.

من خلال الشكل أعلاه ومن خلال المعطيات المرتبطة بهيكل ملكية البنك، وبالنظر إلى

المتغير الأول في التحليل نجد أن البنك لا يوجد فيه تركيز واضح على هيكل الملكية من شأنه

التأثير في نظام حوكمة البنك؛

¹ BNP PARIBAS, "Rapport d'activité et de responsabilité 2016", 2016, P: 26,

[En ligne], Consulté le: 28/05/2017, observé:

https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/bnp_ra2016_fr_mise_en_li_gne_1.pdf

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملية للحوكمة البنكية

ثانيا - الإفصاح والشفافية بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال:

فمن خلال الموقع الإلكتروني للبنك يتم نشر التقارير السنوية، تقارير المسؤولية الاجتماعية والبيئية، دليل أخلاقيات الأعمال، وغيرها من الإصدارات المالية. أما فيما يخص الحوكمة البنكية، فينشر البنك معلومات عن مجلس إدارته، الإدارة العليا واللجنة التنفيذية إضافة إلى الامتثال؛ كما يُخصّص الموقع حيّزا خاصا بالمساهمين لإبداء آراءهم، اقتراحاتهم وشكاويهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن البنك يُركّز على عنصر التحيين؛ أي أن جميع التقارير المنشورة على الموقع تُحدّث بصفة مستمرة؛

ثالثا - الجمعية العامة للمساهمين:

تجتمع الجمعية العامة للمساهمين مرة في السنة على الأقل، حيث تُمكن المساهمين من المشاركة في القرارات الهامة للبنك، بما في ذلك الموافقة على قيمة السهم، تعيين أعضاء مجلس الإدارة.⁽¹⁾ كما قام البنك بتحديد وبصورة شفافة كيفية إعلام المساهمين بتنظيم الجمعية العامة، وكيفية حضورهم الجمعية العامة وطريقة الانتخاب؛

رابعا - لجنة التنسيق فيما بين المساهمين:

يتزأس اللجنة رئيس البنك وتضم 10 مساهمين، وموظفين (02) حاليين أو سابقين بالبنك، ويُعيّن كل عضو لمدة 3 سنوات⁽²⁾؛ وتتمثل مهمة هذه اللجنة في التواصل مع المساهمين الأفراد وإعلامهم بنتائج البنك والمساهمة في التحضير للجمعيات العامة؛

¹ BNP PARIBAS, 'Rapport d'activité et de responsabilité 2016', Op. Cit, P: 19.

² Ibid, P: 19.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

خامسا - مجلس إدارة البنك:

يتكون مجلس إدارة البنك من أربعة عشر (14) عضواً، بحيث يتم تعيين اثني عشر منهم (12) من طرف المساهمين والباقي (02) يُعيّنون من طرف موظفي البنك. حيث يتساوى عدد الأعضاء من حيث الجنس كما أن المجلس يشمل أربعة جنسيات مختلفة؛

ويقوم البنك بنشر معلومات عن أعضاء مجلس إدارته في تقاريره السنوية وعلى موقعه الإلكتروني، والشكل الموالي يمثل نموذجاً للسيرة الذاتية لرئيس مجلس الإدارة؛

الشكل رقم 05: السيرة الذاتية لعضو مجلس إدارة البنك

Fonction principale : Président du Conseil d'administration de BNP Paribas			
Né le 6 juin 1950 Nationalité : Française Date du 1^{er} mandat : 1^{er} décembre 2014 ratifié par l'Assemblée Générale du 13 mai 2015 Dates de début et de fin de mandat : 1^{er} décembre 2014 – AG 2017 Nombre d'actions BNP Paribas détenues⁽¹⁾ : 12 968⁽²⁾ Adresse professionnelle : 3, rue d'Antin 75002 PARIS, FRANCE		Mandats⁽¹⁾ dans des sociétés cotées ou non cotées du Groupe BNP Paribas, y compris étrangères BNP Paribas^(*), Président du Conseil d'administration TEB Holding AS (Turquie), administrateur Autres⁽³⁾ Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII), Président. Institute of International Finance (IIF), membre International Advisory Board d'Orange, membre International Advisory Council of China Development Bank (CDB), membre International Advisory Council of China Investment Corporation (CIC), membre	
Études Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris Ancien Élève de l'École Nationale d'Administration Titulaire d'une licence en Droit			
Mandats exercés au 31 décembre des exercices précédents (les sociétés mentionnées sont les têtes des groupes dans lesquels les fonctions sont exercées)			
2014 : Président du Conseil d'administration de BNP Paribas Administrateur : Bank Gospodarki Żywnościowej (BGZ) (Pologne), TEB Holding AS (Turquie) Président : Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII) Membre : Institute of International Finance (IIF), International Advisory Board d'Orange, International Advisory Council of China Development Bank (CDB), International Advisory Council of China Investment Corporation (CIC)			
(1) Au 31 décembre 2015. (2) Dont 1 023 actions BNP Paribas détenues au titre du Plan d'Épargne Entreprise. (*) Société cotée.			

Source: BNP PARIBAS, "document de référence et rapport financier annuel 2015", 2015, P: 30, [En ligne],

Consulté le: 28/05/2017, observé:

https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/ddr_2015_bnp_paribas.pdf

من خلال الشكل أعلاه، نجد أن البنك يعرض معلومات تفصيلية عن السيرة الذاتية لأعضاء

مجلس إدارته، كتحديد تاريخ ميلاد العضو، عنوانه، مدة عهده، عدد أسهمه في البنك، المناصب

التي شغلها، عضويته في الهيئات والمنظمات المحلية والدولية؛

خامسا - لجان مجلس الإدارة:

تتمثل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة على مستوى بنك "BNP PARIBAS" في: لجنة الحسابات، لجنة الرقابة الداخلية، المخاطر والامتثال، لجنة الحوكمة، أخلاقيات الأعمال، التعيين والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ولجنة المكافآت.⁽¹⁾ بحيث استُمدت أغلب مبادئ هذه اللجان من دليل حوكمة الشركات المدرجة في البورصة "AFEP-MEDEF"؛*

سادسا - تقييم استقلالية مجلس الإدارة:

تقوم "لجنة الحوكمة، أخلاقيات الأعمال، التعيين والمسؤولية الاجتماعية والبيئية" بتقييم مدى استقلالية أعضاء مجلس الإدارة اعتمادا على المعايير التي اقترحتها دليل حوكمة الشركات المدرجة في البورصة "AFEP-MEDEF"، وتتمثل هذه المعايير كما يوضحه الجدول الموالي:

¹ BNP PARIBAS, 'Rapport d'activité et de responsabilité 2016', Op. Cit, P: 09.

* يعتمد البنك طوعيا على دليل حوكمة الشركات المدرجة في البورصة الصادر عن كل من الجمعية الفرنسية للشركات الخاصة "AFEP" (Association Française des Entreprises Privées) وحركة الشركات الفرنسية "MEDEF" (Mouvement des Entreprises de France). أنظر في ذلك:

BNP PARIBAS, 'document de référence et rapport financier annuel 2015', Op. Cit, P: 69.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

الجدول رقم 05: تقييم استقلالية أعضاء مجلس الإدارة اعتمادا على معايير 'AFEP-

MEDEF''

Critères	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Statut de salarié ou de mandataire social au cours des cinq années précédentes	x	x	o	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	x	o
1 Existence ou non de mandats croisés	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
2 Existence ou non de relations d'affaires significatives	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
3 Existence de lien familial proche avec un mandataire social	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
4 Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
5 Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans	o	o	o	o	o	o	x ^(*)	o	o	o	o	o	o	o	o
6 Statut de l'actionnaire important	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o

« o » représente un critère respecté d'indépendance selon les critères Afep-Medef.
« x » représente un critère non satisfait d'indépendance selon les critères Afep-Medef.
(*) Cf. page ci-après.

Source: BNP PARIBAS, 'Document de référence et rapport financier annuel 2015', Op. Cit, P: 72.

من معطيات الجدول رقم 05، نلاحظ أن تقييم لجنة "الحوكمة، أخلاقيات الأعمال، التعيين والمسؤولية الاجتماعية والبيئية" لأعضاء مجلس إدارة البنك يعتمد على المعايير التالية:

- أن لا يكون قد اكتسب صفة الأجير أو المتعاقد خلال الخمس سنوات الماضية؛
- أن لا يكون عضوا في مجلس إدارة شركة أخرى؛
- عدم وجود علاقة تجارية معتبرة مع البنك؛
- عدم وجود علاقة قرابة مع أحد المسيرين المتعاقدين؛
- أن لا يكون قد عمل مراجعا للبنك خلال الخمس سنوات الماضية؛
- أن لا يكون قد شغل مهمة العضو لمدة 12 سنة؛
- أن لا يكون من المساهمين الكبار؛

ومن نتائج التقييم يتضح لنا جليا أن أغلب أعضاء المجلس يستوفون كل معايير الاستقلالية

المنصوص عليها في دليل 'AFEP-MEDEF'؛

سابعا - نظام الأجور والحوافز على مستوى البنك:

يتم في البنك تحديد الأجر الثابت والمتغير للمدير العام والمدراء المنتدبين، مع الأخذ بعين الاعتبار للتوجيهات المرتبطة بالأجور على المستوى الفرنسي أو الأوروبي، كما يتم تحديد كيفية منح الأسهم التحفيزية للمديرين وفقا لمستوى المسؤوليات.

مما سبق، نجد أن بنك "بي أن بي باريا" لم يركز على عنصر بعينه بل من خلال حزمة من الآليات من وجود هيكل ملائم للملكية والذي يتسم بعدم وجود تباين واضح في امتلاك الأسهم من طرف المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، المديرين والمديرين. وكذلك من خلال التركيز على الأجور التحفيزية والتي تتوافق مع مستوى المسؤولية، وكذلك الاعتماد الكبير على تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتدعيم آليات الإفصاح والشفافية من خلال الإفصاح الإلكتروني والتصريح الإلكتروني، من جهة أخرى التركيز على مبدأ "أفكر دوليا وأعمل محليا" في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة تتواءم مع البيئة الداخلية للبنك وكذلك مع البيئة الدولية بهدف تسهيل معاملات البنك وتحسين أدائه.⁽¹⁾

المطلب الثاني: تجربة "مجموعة البنك العربي"

تعتبر مجموعة البنك العربي أحد أقدم وأضخم البنوك العربية، تأسس في فلسطين سنة 1930 وما لبث أن نقل مقره إلى عمان في الأردن بعد نكبة 1948 ليتحوّل إلى أكبر بنك عربي

¹ يوسف عبايدية، مرجع سابق، ص: 560. (بتصرف)

من حيث امتداداته في مختلف الدول العربية، ثم بدأ البنك في سبعينات القرن الماضي بالتوسع إلى الأسواق العالمية واتسعت شبكة فروعه بذلك إلى ما يُقارب 600 فرع في مختلف أنحاء العالم.⁽¹⁾

وفي سنة 2016، تم اختياره من طرف مجلتي "غلوبال فاينانس العالمية" (Global finance) و "آسياموني" (Asiamoney) كأفضل بنك في الشرق الأوسط. كما منحه الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب جائزة البنك الأكبر من حيث شبكته البنكية العربية لسنة 2016. وغيرها من الجوائز وشهادات التقدير التي حصدها البنك من عدّة جهات عالمية مرموقة.⁽²⁾

كما يعتبر من رواد البنوك التي التزمت بمفاهيم الحوكمة في الشرق الأوسط، وقد تم تشكيل "لجنة المراجعة" في أوائل سنة 1996، أما "لجنة الحوكمة" فقد تشكلت من أعضاء مجلس الإدارة سنة 2002، كما تم تأسيس "لجنة الانتقاء والمكافآت" سنة 2006، وتم تشكيل "لجنة إدارة المخاطر" و"لجنة الاستراتيجية المؤسسية" سنة 2007.⁽³⁾

وفيما يلي سيتم عرض تجربة مجموعة البنك العربي بالاستعانة بتقريرها السنوي لسنة 2016 وبديل الحوكمة الخاص بها الذي نشرته على موقعها الإلكتروني، أما فيما يتعلق بالتحليل فتم الاعتماد على عدّة معايير تتمثل في:

¹ بدون مؤلف، "البنك العربي: صبيح المصري يشتري حصة الحريري"، مجلة الاقتصاد والأعمال، بيروت، العدد 444، ديسمبر 2016، ص: 23.

² البنك العربي، "التقرير السنوي للعام 2016"، 2016، ص: 68، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/05/29، أنظر:

<http://www.arabbank.com/uploads/File/Annual%20report%202016Final.pdf>

³ المرجع نفسه، ص: 307.

أولاً - الإطار العام للحوكمة البنكية:

لدى البنك مجموعة منتظمة من العلاقات مع مجلس الإدارة والمساهمين وجميع الأطراف الأخرى ذات الصلة، وتتناول هذه العلاقات الإطار العام لإستراتيجية البنك والوسائل اللازمة لتنفيذ أهدافه. ويضمن الإطار العام للحوكمة المعاملة العادلة القائمة على المساواة بين جميع المساهمين، بمن فيهم مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب، كما يعترف بجميع حقوق المساهمين التي حددها القانون، ويؤكد تزويدهم بجميع المعلومات المهمة حول نشاط البنك، والتزام أعضاء مجلس الإدارة بمسؤولياتهم تجاه البنك والمساهمين.⁽¹⁾

ثانياً - وضع دليل الحوكمة الخاص بالبنك ونشره على موقعه الإلكتروني:

يقوم البنك بإعداد دليل الحوكمة الخاص به اعتماداً على دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن والصادر عن البنك المركزي الأردني والتعليمات الصادرة عنه، بعد موافقته مع أحكام قانوني البنوك والشركات الأردنيين النافذين، وأحكام عقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك. ويقوم البنك بمراجعة هذا الدليل وتطويره وتعديله من وقت لآخر، وكلما اقتضت الحاجة، وذلك بهدف مواكبة التغيرات في احتياجاته وتوقعاته إضافة إلى التغيرات في السوق البنكي.⁽²⁾

ثالثاً - مجلس إدارة البنك:

يتألف مجلس إدارة البنك من اثني عشر عضواً غير تنفيذي، ويتم انتخابهم من قبل الهيئة العامة للبنك لفترة أربع سنوات، كما يتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من قبل أعضاء المجلس،

¹ البنك العربي، "دليل الحاكمية المؤسسية"، مرجع سابق، ص: 04.

² المرجع نفسه، ص ص: 03 - 04. (بتصرف)

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

ويُراعى أن يكون من بين أعضاء المجلس أربعة أعضاء مستقلين على الأقل.⁽¹⁾ ويُحدّد دليل الحوكمة الخاص بالبنك، تشكيلة مجلس الإدارة، الشروط الواجب توافرها في أعضائه ومعايير استقلاليتهم، اجتماعاته، مهامه ومسؤولياته، مهام رئيس مجلس الإدارة، التزامات أعضاء المجلس إضافة إلى تحديد حدود واضحة لمسؤولية المجلس ومسؤوليته. كما يفصل البنك بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي، ويحدّد بدقة المهام الموكلة إليه. كما يقوم البنك بنشر أسماء أعضاء المجلس ونبذة تعريفية عن كلّ منهم في تقريره السنوي.

رابعاً - لجان مجلس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان من بين أعضائه، يحدّد أهدافها ويفوضها بصلاحيات من قبله، وذلك وفق ميثاق لكل لجنة يوضح ذلك، وتتمثل هذه اللجان في: لجنة الحوكمة، لجنة المراجعة، لجنة الانتقاء والمكافآت، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الإستراتيجية المؤسسية، ولجنة الائتمان. حيث تقوم هذه اللجان برفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة، كما وأن وجودها لا يعفي المجلس ككل من تحمل مسؤولياته. و يحظر على أي عضو في المجلس أن يكون رئيساً لأكثر من لجنة من اللجان التالية: لجنة الحوكمة، المراجعة، الانتقاء والمكافآت، ولجنة إدارة المخاطر، كما يُحظر عليه أن يكون رئيساً لأكثر من لجتين من كافة اللجان المنبثقة عن المجلس؛

خامساً - تقييم أداء مجلس الإدارة والموظفين:

يقوم مجلس الإدارة باستحداث نظام لتقييم أعماله وأعمال أعضائه، ومن بين ما يتضمنه هذا النظام: وضع أهداف محددة وتحديد دور المجلس في تحقيق هذه الأهداف بشكل يمكن قياسه،

¹ البنك العربي، "دليل الحوكمة المؤسسية"، مرجع سابق، ص: 05.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

تحديد مؤشرات أداء رئيسية يمكن استخلاصها من الخطط والأهداف الإستراتيجية واستخدامها لقياس أداء المجلس، والتواصل ما بين مجلس الإدارة والمساهمين ودورية هذا التواصل. وتقوم "لجنة الانتقاء والمكافآت" سنوياً بتقييم لعمل المجلس ككل وللجان وأعضائه، على أن تقوم اللجنة بإعلام البنك المركزي بنتيجة هذا التقييم.⁽¹⁾

سادساً - علاقة البنك بالمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين:

يتم توفير آلية محدّدة لضمان التواصل مع المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وذلك من خلال الإفصاح وتوفير معلومات ذات دلالة حول أنشطة البنك من خلال مثلاً: اجتماعات الهيئة العامة للبنك، التقرير السنوي، قسم علاقات المساهمين. كما يتم تخصيص جزء من موقع البنك الإلكتروني يتضمن توضيح لحقوق المساهمين وتشجيعهم على الحضور والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة، وكذلك نشر المستندات المعنية بالاجتماعات ومن ضمنها النص الكامل للدعوة ومحاضر الاجتماعات.⁽²⁾

سابعاً - نظام الحوافز والمكافآت لدى البنك:

يستند البنك العربي في صياغة سياساته المتعلقة بنظام منح الحوافز والمكافآت المعتمدة من قبل البنوك المركزية في هذا الخصوص، حيث حددت هذه السياسات آليات الربط بين قيمة المكافآت وبين مستوى الأداء العام للبنك إضافة إلى أداء المنطقة التي يتواجد فيها البنك ونتائج القطاع المعني ومستوى أداء الموظف المعني. كما تُراعى هذه السياسات بشكل جوهري عدم انتهاج أو القبول بالإنجازات التي تُعرض البنك لمخاطر غير مقبولة، سواء في المدى القريب أو

¹ البنك العربي، "دليل الحاكمية المؤسسية"، مرجع سابق، ص، ص: 10، 15. (بتصرف)

² المرجع نفسه، ص: 19.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

البعيد، وفي الوقت ذاته أن لا تتم مكافأة الأداء الضعيف. كما يقوم البنك، في تقريره السنوي، بتقديم جداول تفصّل المبالغ المقدّمة لرئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك، وكذلك للإدارة العليا التنفيذية. وبالتالي يقوم البنك العربي بتطبيق أدوات تتماشى مع تعليمات الحوكمة في هذا الخصوص.⁽¹⁾

ثامنا - المراجعة الداخلية والخارجية:

تتمتع إدارة المراجعة الداخلية في البنك بالاستقلالية عن الإدارة التنفيذية حيث تتبع مباشرة إلى لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس إدارة البنك، وتساهم في تحقيق أهداف البنك. كما تقوم بتزويد لجنة المراجعة والمدير العام التنفيذي إضافة إلى إدارات وحدات العمل ذات العلاقة بنتائج ومخرجات عمليات المراجعة.⁽²⁾

ولضمان نجاعة وظيفة المراجعة الخارجية، يقوم البنك العربي بتغيير مكاتب المراجعة وشركاتها التابعة بشكل منتظم كل سبع سنوات كحد أقصى. كما تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من استقلالية المراجع الخارجي سنوياً.⁽³⁾

تاسعا - إدارة المخاطر:

تضم إدارة المخاطر في البنك العربي على الدوائر التالية: دائرة مخاطر الائتمان، دائرة مراجعة مخاطر النشاط، دائرة مخاطر السوق والسيولة، دائرة المخاطر التشغيلية، دائرة أمن المعلومات، دائرة استمرارية العمل، دائرة التأمين والدائرة المركزية للسياسات. هذه الأخيرة تُمكنها من

¹ البنك العربي، "التقرير السنوي للعام 2016"، مرجع سابق، ص: 65.

² المرجع نفسه، ص: 79.

³ البنك العربي، "دليل الحوكمة المؤسسية"، مرجع سابق، ص: 18.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

تطوير نظام مُحكم وفعال للتعرف على المخاطر التي يتعرض لها البنك وإدارتها، وتقديم التوصيات في هذا الخصوص للجنة إدارة المخاطر.⁽¹⁾

عاشرا - إدارة الامتثال:

تسهر هذه الإدارة على متابعة مدى امتثال البنك للتشريعات ذات العلاقة، ورفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة مع إرسال نسخة إلى المدير العام للتنفيذي.⁽²⁾

إحدى عشر - الإفصاح والشفافية:

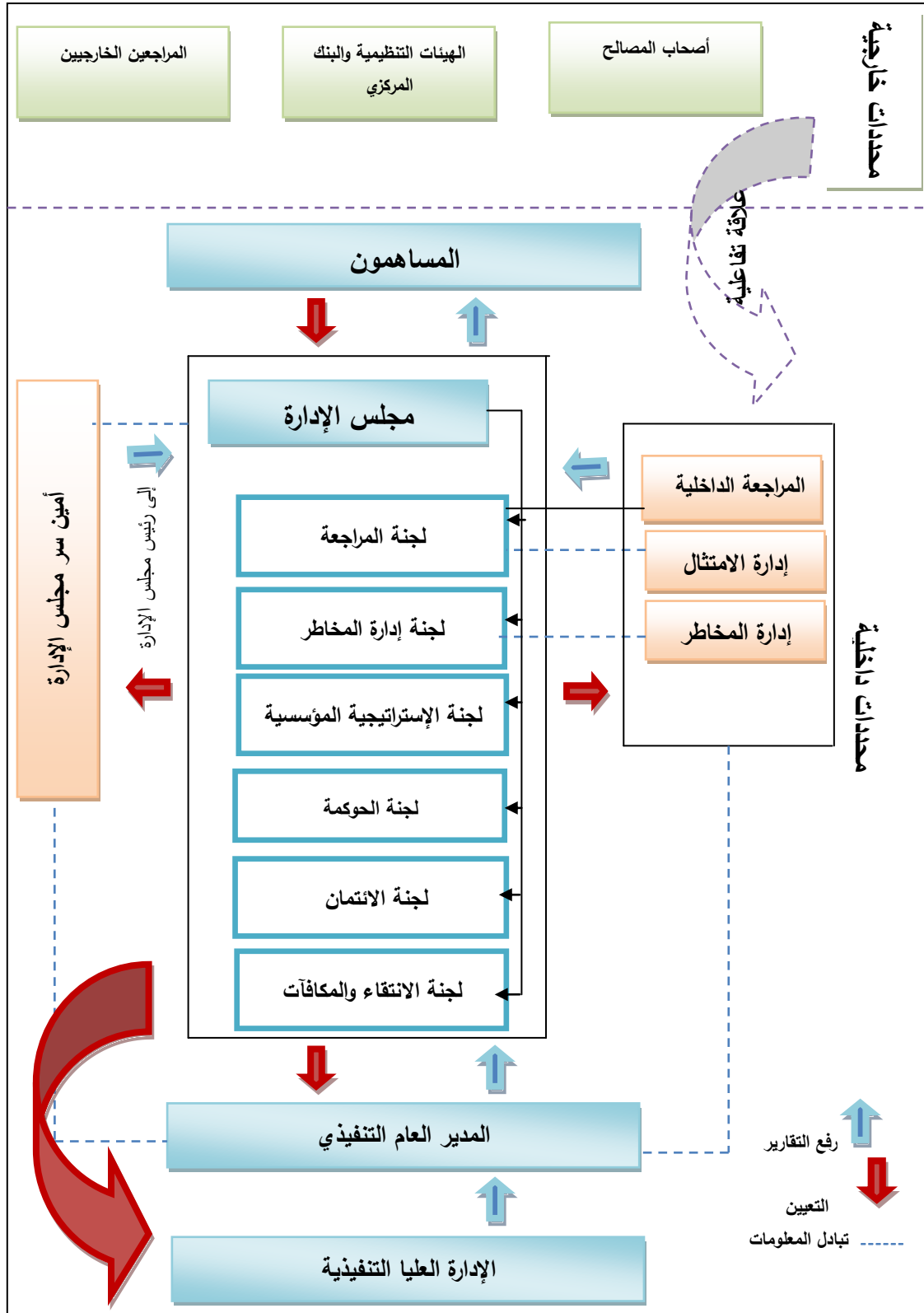
يقوم مجلس إدارة البنك العربي بالتأكد من نشر المعلومات المالية وغير المالية التي تهم أصحاب المصالح، كما يتأكد من التزام البنك بالإفصاحات التي حددتها المعايير الدولية في هذا الخصوص وتعليمات البنك المركزي والتشريعات الأخرى. كما يعتمد البنك العربي بشكل كبير على موقعه الإلكتروني لضمان إطلاع المساهمين الحاليين والمحتملين على تقاريره السنوية والربعية.⁽³⁾ من عرض التجربة المتميزة للبنك العربي في مجال الحوكمة البنكية، يتضح أنه اعتمد على العديد من الآليات في سبيل تحقيق ذلك كما اعتمد على دليل الحوكمة الصادر من قبل البنك المركزي وتقيّد بالإرشادات التي تضمنها. وبناءً على ما سبق، نقترح شكل تصوّر لنظام الحوكمة الخاص بالبنك.

¹ البنك العربي، "التقرير السنوي للعام 2016"، مرجع سابق، ص: 80.

² البنك العربي، "دليل الحوكمة المؤسسية"، مرجع سابق، ص: 19.

³ المرجع نفسه، ص: 20.

الشكل رقم 06: شكل تصوري لنظام الحوكمة الخاص ب مجموعة "البنك العربي"



الفصل الثاني-----الإطار النظري والعملي للحوكمة البنكية

تتشرك التجريبتين السابقتين في العديد من أوجه التشابه لعل أبرزها تركيبة مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، إدارة المخاطر ونظام المكافآت. لكنها تختلف في أوجه أخرى عديدة تبعاً لخصائص البيئة الداخلية الخاصة بكل بنك وبيئته الخارجية التي يؤثر ويتأثر بها. وبالتالي، لا يوجد نظام حوكمة موحد أو نموذج مثالي يمكن تطبيقه على كل البنوك.

أما فيما يتعلق بواقع الحوكمة البنكية في البلدان العربية بصفة عامة، يرى "صندوق النقد الدولي" أن البنوك العربية قد حققت تقدماً ملموساً في مجال حوكمة الشركات على امتداد العقد الماضي، ومنها إنشاء لجان منبثقة عن مجالس إدارتها (للمراجعة والمحاسبة وإدارة المخاطر)، وفصل منصب المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة، وتنويع تكوين مجالس الإدارة، وإرساء قواعد للحوكمة البنكية (مصر والمغرب واليمن)، وقيام الأجهزة الرقابية بوضع مبادئ توجيهية وقواعد تنظيمية (تحكم تشكيل مجالس إدارتها، الإفصاح، إدارة المخاطر وإقراض ذوي الصلة)؛

وفي هذا الصدد قدّم صندوق الدولي توصيات من شأنها تعزيز الحوكمة البنكية في البلدان العربية تمثلت في:

- ضرورة أن تضم مجالس إدارة البنوك مديرين مستقلين وأعضاء من ذوي الخبرة في قضايا البنوك والتمويل. إذ تشير نتائج مسح قامت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عن "الحوكمة" إلى أن مجالس إدارة البنوك في البلدان العربية ينبغي أن تضم غالبية المديرين المستقلين أو غير مسؤولي الإدارة من ذوي المؤهلات العالية. وينبغي أن تحدد الجهات المكلفة بالرقابة البنكية مهام المديرين بوضوح والتأكد من أدائهم لوظائفهم كما ينبغي.

الفصل الثاني-----الإطار النظري والعمل للحوكمة البنكية

وينبغي تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة بانتظام. وينبغي تزويد اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة بالمعلومات الكافية داخل البنك وأن يتولى تسيير أعمالها مديرون مستقلون، مكلفون بمهام محددة بوضوح؛

- يتعين إدخال تحسينات على إدارة المخاطر والإفصاح. فالحاجة قائمة لتحسين إدارة المخاطر في معظم بنوك البلدان العربية، وهو ما يقتضي استحداث مركز "مسؤول مخاطر رئيسي"، ومنحه صلاحيات كافية، يعمل تحت إشراف مجلس الإدارة مباشرة وينبئه إلى المخاطر القائمة أو الناشئة؛

- ينبغي أن تُشكّل مجالس الإدارة لجانا تضع هيكلًا لرواتب جميع موظفي البنك وأعضاء مجالس إدارتها؛

- بالرغم من جودة مستوى الإفصاح المالي في البلدان العربية إلى حد كبير، إلا أن الإفصاح غير المالي لا يزال ضعيفا ويتعين تحسينه، لا سيما مجالات هيكل الملكية الأساسي، ومؤهلات أعضاء المجالس وحضورهم اجتماعات مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنها، والمعاملات مع الأطراف المرتبطة بها.⁽¹⁾

¹ هارالد فينغر، دانييلا غريساني، وآخرون، "تحول آفاق جديدة: التحول العربي في غمار التحول السياسي"، صندوق النقد الدولي: إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، الطبعة العربية، 2014، ص ص: 58 - 59. (بتصرف)

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الحوكمة البنكية نظام يتم من خلاله تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات بين الأطراف الفاعلة بالبنك، مع إمكانية مساءلتها وإحكام الرقابة عليها، بما يهدف إلى تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية وحماية حقوق مساهميه ومودعيه وأصحاب المصالح الآخرين ذات العلاقة به في ظل تقيده بحدود المخاطرة والتزامه بسياسته الداخلية وامتثاله للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

ويعتمد التطبيق السليم للحوكمة البنكية على البنك المركزي من جهة، باعتباره بنك البنوك، وعلى البنك المعني من جهة أخرى، كما يمكن للأسواق المالية أن تلعب دوراً محورياً لتحقيق ذلك من خلال إلزام البنوك المدرجة أو الراغبة في أن تُدرج في السوق المالي بالالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية.

إذ تعتبر مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن "لجنة بازل" أبرز الخطوط الإرشادية للعديد من البنوك التي تُطبّق أو تسعى لتطبيق الحوكمة البنكية، نظراً لإمكانية تطبيقها على كل البنوك مع إمكانية تعديلها بما يتناسب والبيئة التشريعية والتنظيمية التي ينشط فيها البنك.

ونظراً لاختلاف البيئة التشريعية والتنظيمية من دولة لأخرى وتباين البيئة الداخلية من بنك لآخر، تعددت أنظمة الحوكمة المُطبّقة بين البنوك حتى فيما بين البنوك الرائدة في هذا المجال، لكنها تشترك في العديد من العناصر لعل أبرزها: زيادة العنصر المستقل في تركيبة مجلس الإدارة، تعدد اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، نظام المكافآت يتناسب والمخاطر الكلية التي يتعرض لها البنك ويتوافق مع أداء المستفيد من المكافأة. وبالتالي لا يوجد نموذج موحد ومثالي لنظام الحوكمة يمكن تطبيقه على كل البنوك.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل الثالث:

تعتبر التنافسية من المفاهيم الاقتصادية الحديثة التي كَثُرَ الحديث عنها إذ أصبحت العديد من المنظمات العالمية تعتبر التنافسية مؤشراً تُصنَّف على أساسه الدول، الشركات وحتى الشعوب؛ مثل مؤشر السعادة الصادر عن منظمة الأمم المتحدة ضمن تقرير السعادة العالمي، وهذا لما يُعطيه مؤشر التنافسية من صور واضحة عن واقع ومقوّمات اقتصاد بلد معين، قطاع ما أو شركة معينة وذلك بحسب مستوى التنافسية المُراد دراسته.

وفيما يتعلق بتنافسية البنوك، فهي تمثل واقعا فرضته البيئة التي تنشط فيها البنوك والرفع منها يلعب دورا محوريا في تعزيز القدرة التنافسية للبنك وضمان استمراريته في السوق المحلي وتعزيز مركزه التنافسي، وقد يُمكنه من الولوج إلى الأسواق العالمية والصمود أمام المنافسة الشرسة ومواجهة مختلف الأزمات التي تعصف بالنظام البنكي من حين لآخر.

ولإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع التنافسية من الناحية الاقتصادية، إرتأينا تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية؛
- المبحث الثاني: تنافسية البنوك؛
- المبحث الثالث: علاقة تنافسية البنوك بالحوكمة البنكية.

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية

من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم اقتصادي معين، خاصة إذا كان يتمتع بالحدث ولا يخضع لنظرية عامة تُفسّره مثل مفهوم التنافسية، ولكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع "التنافسية" تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:

- الأمر الأول: أن ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام به على المستوى القومي تصاحب مع تفجّر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من (1981 - 1987) وزيادة المديونية لها خاصة مع اليابان؛

- الأمر الثاني: حيث ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين كإفراز طبيعي لما أُطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة في الاتحاد السوفياتي سابقا، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة "العولمة" والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة أن للتنافسية مستويات عديدة ترتبط ببعضها البعض في مجموعة من الخصائص وتتكامل فيما بينها محققة الأهداف المرجوة منها كل حسب مستواه.

¹ ربحي الجديلي، "التنافسية قصص نجاح"، 2005، ص: 04، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/06/10، أنظر: <http://www.ao-academy.org/docs/altanafosiya27072010.doc>

المطلب الأول: التنافسية الدولية

تعتبر التنافسية أحد آليات العولمة الاقتصادية، التي تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، وهي بذلك تعمل على تحليل المقوّمات الاقتصادية لكل دولة التي تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني وذلك لمواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.⁽¹⁾

الفرع الأول - ماهية التنافسية الدولية:

يكثّر الحديث ويشدّد الجدل أكثر عند التطرق لمفهوم التنافسية على مستوى الدولة، فالتنافسية الدولية في نظر بعض الاقتصاديين مجرد وسوسة لا أساس لها، والاهتمام بها سيقود لا محالة إلى حروب تجارية بين الدول وتبني سياسات تجارية أكثر حمائية، بينما يعتقد "بورتر" أن الدول تتنافس فيما بينها من خلال أنشطتها الصناعية، ليصب اهتماماته على كيفية بناء صناعات تنافسية، في حين يذهب مختصون آخرون وهيئات دولية مهمة بهذا الشأن إلى القول بأن هذا

¹ رضوان مصطفى أحمد حامد، "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية"، الدار الجامعية، الاسكندرية،

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

التنافس واقع بين الدول، وهو ليس سلبيا بالضرورة، إذ لا وجود لخاسر ورابح في هذه المنافسة كما هو الحال على المستوى الجزئي.⁽¹⁾

أولا - تعريف التنافسية الدولية:

هناك العديد من التعريفات لمصطلح "التنافسية الدولية"، لكنها تتفق في مجملها حول الهدف من التنافسية الدولية الرامي إلى تحسين دخول الأفراد وتحقيق الرفاهية، وتختلف عن بعضها البعض في كيفية تحقيق ذلك. فالبعض يرى أن تحقيق البلد لنتائج تجارية مع الخارج دليل على تنافسيته، في حين يرى آخرون أن تنافسية البلد تقاس بمدى تحقيقه لمعدلات نمو اقتصادي مرتفعة.⁽²⁾

ف "المنتدى الاقتصادي العالمي" * يُعرّف التنافسية الدولية، والذي بدأ بقياسها منذ سنة 1979، على أنها: "مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدول".⁽³⁾ أما

¹ محمد مدياني، فاطمة الزهراء طلحاي، "تحليل وقياس القدرة التنافسية الدولية: دراسة مقارنة بين الدول (الجزائر - السعودية - ماليزيا)"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس عشر للأعمال: الاستدامة والتنافسية في الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 18 - 20 أبريل 2016، ص: 03.
² المرجع نفسه، ص: 04.

* المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum): منظمة دولية مستقلة وغير ربحية، ملتزمة بتحسين حالة العالم من خلال التعاون ما بين القطاعين العام والخاص ضمن روح المواطنة العالمية. وهي تعمل مع قطاع الأعمال، والسياسة وغيرهم من القادة المجتمعين لتشكيل الأجندات العالمية، والإقليمية، والصناعية. وتهدف لتحسين الأوضاع في العالم من خلال إشراك قادة الفكر لصياغة الأجندات العالمية والإقليمية والصناعية. تأسست هذه المنظمة سنة 1971، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة "جنيف" بسويسرا. للمزيد من المعلومات يُرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة: <https://www.weforum.org/>

³ World Economic Forum, "What is competitiveness?", [Online], Consulted the: 25/11/2017, Observed:

<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

مستوى الإنتاجية فيحدد بنظره مستوى الرخاء الذي يمكن لاقتصاد ما أن يحققه، كما يحدد مستوى الإنتاجية للاقتصاد معدلات العائد على الاستثمارات التي من الممكن الحصول عليها والتي تلعب دور المحفز الأساسي لمعدلات أعلى من النمو الاقتصادي. وبعبارة أخرى، فالإقتصاد الأكثر تنافسية هو الاقتصاد الذي من المرجح أن ينمو بشكل أسرع مع مرور الوقت.⁽¹⁾

أما "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" فتعرّفها على أنها: "المقدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية". كما تُعرّفها المنظمة في وثيقة أخرى على أنها: "قدرة البلد على توسيع حصصه في الأسواق المحلية والدولية".⁽²⁾

وبالتالي، يتمحور مفهوم التنافسية الدولية لدى "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" حول المحاور الأربعة التالية:

- **الكفاءة:** وتعني ببساطة التفوق على الآخرين، سواء كان ذلك في معرض المقارنة بين الدول، أو المقارنة بين الشركات، ومن هذا المنطلق، فإن مستوى الإنتاجية هي المحدّد الرئيسي لهذه الكفاءة؛

- **الخيارات المتعددة:** ويعني ذلك أن القدرة التنافسية تتبدى في إمكانية اختيار العمل في المجالات التي يمثل النشاط فيها قيمة مضافة عالية نسبياً. وبمعنى آخر، هي القدرة على

¹ معن النصور، بشير السلايطه، وآخرون، "المملكة الأردنية الهاشمية في تقارير التنافسية العالمية: الواقع والآفاق"، غرفة تجارة عمان، عمان، أكتوبر 2015، ص: 28.

² منير نوري، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 04، جوان 2006، ص: 23.

اختيار العمل في إنتاج سلع وخدمات ذات قيم مضافة عالية لتبلي الطلب في الأسواق

العالمية، وبشكل يتم التفوق فيه على المنافسين؛

- **الموارد:** يتطلب الارتقاء بالقدرة التنافسية حشد مجموعة متنوعة من الموارد لتنفيذ الخيارات

ذات القيمة المضافة العالية، وتتنوع هذه الموارد لتشمل قدرات مؤسسية لدى الحكومة،

والبنية التحتية، والتكنولوجيا، والتمويل، والتعليم، وغير ذلك من الموارد. وتتنافس الدول في

الحصول على الموارد اللازمة لبناء القدرات التنافسية لديها، وتطويرها، والارتقاء بمستوى

إدارتها؛

- **الأهداف:** يتفق المختصون عموماً أن التنافسية ليست هدفاً بحد ذاته، بل أداة اقتصادية تلجأ

إليها الدول والشركات لتحقيق أهدافها، فالدول تسعى لتحقيق مستويات من النمو الاقتصادي

تمكنها من إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية المبتغاة، التي تحقق بدورها رفاه تتعزز

معه شرعية النظم السياسية فيها. أما الشركات فتركز على الربحية وديمومتها؛ أي تحقيق

عوائد ملائمة على الاستثمار وعلى مدى فترة طويلة من الزمن.⁽¹⁾

وبحسب "صندوق النقد العربي" ^{*}، تُشير التنافسية إلى زيادة مستويات الانتاجية في الدول وإدارتها

للتحديات والقيود التي تُفرض على منتجاتها وخدماتها من المنافسين. لذلك تقوم الدول بدعم

¹ معن النصور، بشير السلايطة، وآخرون، مرجع سابق، ص: 23 - 24.

^{*} صندوق النقد العربي: مؤسسة مالية عربية إقليمية تأسست عام 1976، وبدأت في ممارسة نشاطها عام 1977، ويبلغ عدد الدول الأعضاء فيها 22 دولة عربية. يهدف الصندوق إلى المساهمة في تحقيق العديد من الأغراض من بينها: تصحيح الاختلال في موازين مدفوعات الدول الأعضاء، إبداء المشورة، عند طلبها، في ما يتصل بالسياسات الاستثمارية الخارجية، تطوير الأسواق المالية العربية. للمزيد من المعلومات يُرجى الاطلاع على

الموقع الإلكتروني الخاص بالصندوق: <http://www.amf.org.ae/ar>

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

قطاعاتها الاقتصادية والمالية والبنية التحتية لمواجهة الحواجز التي تحد من قدراتها على جذب الاستثمارات التي تؤدي إلى تنمية اقتصادياتها".⁽¹⁾

وقد تبنى فريق مشروع التنافسية في "المعهد العربي للتخطيط" * خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الاقتصاديات العربية، مفهوما واضحا للتنافسية يُركز أساسا على الأسواق الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية. واعتمد الفريق التعريف التالي: "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالا يتناول: الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.⁽²⁾

وتجدر الإشارة أن أكثر تعريفات التنافسية الدولية شيوعا يتمثل فيما يلي: "تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على انتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في

¹ صندوق النقد العربي، "تنافسية الاقتصادات العربية"، العدد الثاني، 2017، ص: 07، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 15/11/2017، أنظر:

http://www.amf.org.ae/sites/all/libraries/pdf.js/web/viewer.html?file=http://www.amf.org.ae/sites/default/files/research_and_publications/%5Bvocab%5D/%5Bterm%5D/%5BIlanguage%5D/Arab%20Competitiveness%20Report%202017.pdf

* المعهد العربي للتخطيط: مؤسسة عربية إقليمية مستقلة غير ربحية، مقرها دولة الكويت، تأسست عام 1980، وتهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية من خلال بناء القدرات الوطنية وإعداد البحوث وتقديم الخدمات الاستشارية والدعم المؤسسي وعقد اللقاءات التوعوية والنشر، وفي مجال ريادة الأعمال والمعلوماتية. للمزيد من المعلومات يُرجى الاطلاع على الموقع الالكتروني الخاص بالمعهد:

<http://www.arab-api.org/ar/default.aspx>

² عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة "جسر التنمية"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد 2، العدد 24، ديسمبر 2003، ص: 04.

ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع⁽¹⁾.

كما أن هنالك من يميّز بين مفهوم التنافسية في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية، إذ أن:

- التنافسية في الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي من خلال الإبداع وذلك بعد تحقيقها للاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج الذي يعني أنها قد وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية ولم يبق أمامها سوى الاعتماد على الإبداع لتحقيق النمو المستدام؛

- التنافسية في الدول النامية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها لمزايا تنافسية فضلاً عن إيجاد المزيد من المزايا التنافسية من خلال الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة⁽²⁾.

وتجدر الإشارة أن هنالك أكثر من أربعين (40) تقرير دولي حول التنافسية تصدرها مؤسسات دولية مختلفة، وبعضها تشمل كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن أبرز هذه التقارير:

- التقارير التي يصدرها "البنك الدولي"؛

¹ حسين شمت نيفين، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية"، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2010، ص 22.

² زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، "تحليل العلاقة بين التنافسية والكفاءة المصرفية: دراسة في عينة من الأسواق المصرفية العربية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة أطروحات دكتوراه، القاهرة، 2016، ص: 44.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

- تقرير "المنتدى الاقتصادي العالمي"؛
- الكتاب السنوي للتنافسية من "المعهد الدولي للتنمية الإدارية" بمدينة لوزان بسويسرا؛
- كما أن هناك تقارير تنافسية في مجالات محدّدة لدرجة أنها تتضمن معياراً واحداً فقط:
- تقرير مستوى الشفافية في الدول وتصدرها منظمة الشفافية العالمية؛
- تقرير السعادة العالمي وتصدره منظمة الأمم المتحدة؛
- تقرير تمكين التجارة العالمية ويصدره المنتدى الاقتصادي العالمي؛
- مؤشر ليجاتو للازدهار ويصدره معهد "legatum".⁽¹⁾

ثانياً - مؤشرات قياس التنافسية الدولية:

بالإضافة إلى التقرير وأوراق العمل التي ينشرها "صندوق النقد الدولي" بشكل دوري، تعد المؤشرات التي أعدها كل من "المنتدى الاقتصادي العالمي" و "المعهد الدولي للتنمية الإدارية" * من أهم المؤشرات الدولية التي تقيس تنافسية الدول.⁽²⁾

¹ اقتصادية دبي، "تعريف التنافسية"، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/12/03، أنظر:

<http://www.dco.gov.ae/Arabic/pages/whatiscompetitiveness.aspx>

*المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD – International Institute for Management Development): يعتبر من بين كليات الأعمال الرائدة في العالم، وخبير في تطوير القادة، تحويل المنظمات

وخلق تأثير إيجابي فوري وعلى المدى الطويل، مقره في كل من "لوزان" بسويسرا و "سنغافورة". للمزيد من المعلومات يُرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالمعهد: <https://www.imd.org>

² لبنى علي آل خليفة، "التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها: دراسة حالة مملكة البحرين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المجلد 28، العدد 01، 2014، ص: 95.

1- مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي:

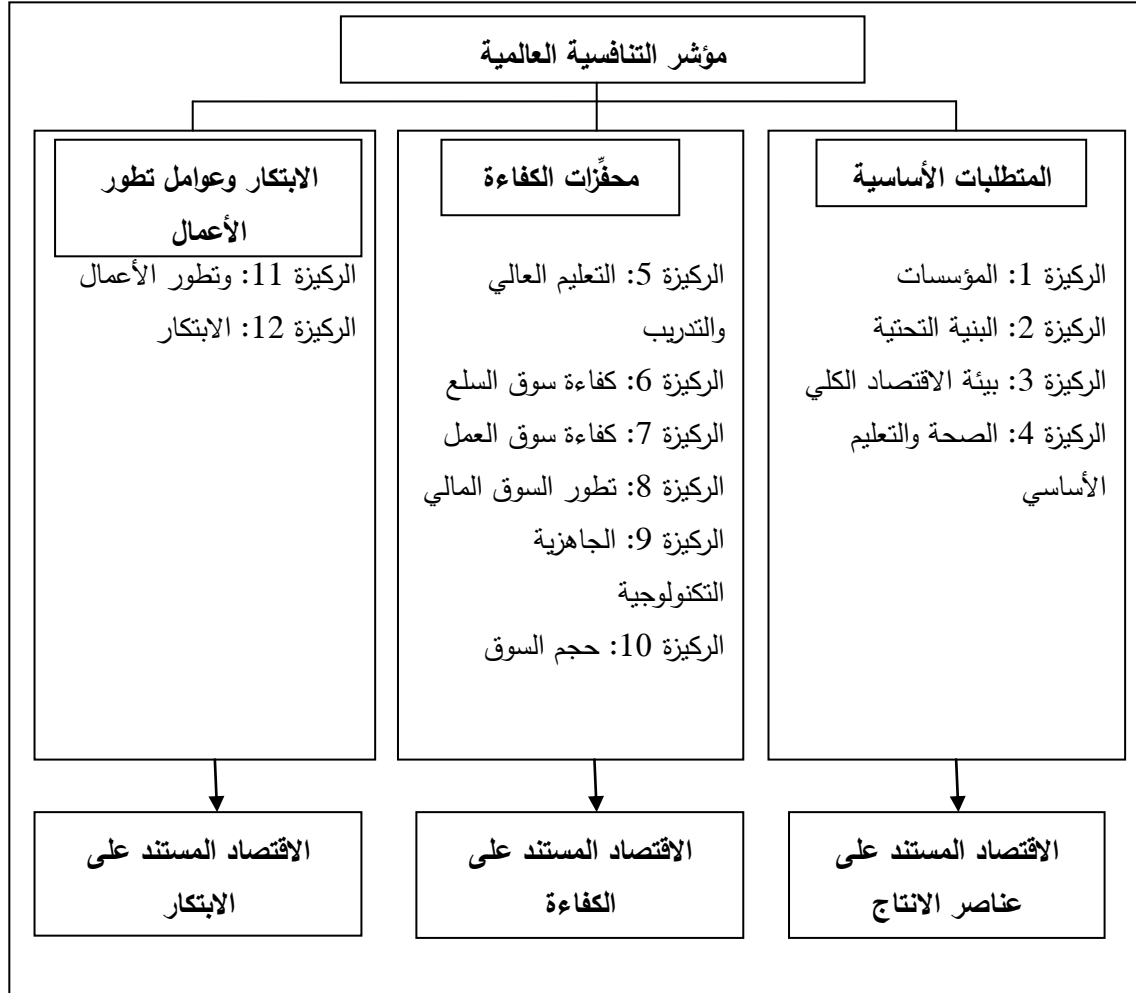
ترتيب الدول في تقرير التنافسية العالمية يعتمد على مؤشر التنافسية العالمية (Global Competitiveness Index (GCI)، والتي أطلقها "المنتدى الاقتصادي العالمي" سنة 2005. ويتم احتساب النتائج عن طريق جمع البيانات على المستوى المحلي في 12 فئة تعتبر ركائز التنافسية، والتي تعطي صورة شاملة عن تنافسية بلد ما عند جمعها. وهذه الركائز الـ 12 هي: المؤسسات، والبنية التحتية، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة والتعليم الأساسي، والتعليم العالي والتدريب، وكفاءة سوق السلع، وكفاءة سوق العمل، وتطوير السوق المالي، والجاهزية التكنولوجية، وحجم السوق، وتطور الأعمال، والابتكار.⁽¹⁾

وتتفرع هذه الركائز إلى مائة وأربعة عشر (114) مؤشر فرعي، كما يتم تصنيف هذه الركائز إلى ثلاثة مؤشرات رئيسية كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ أوليفر كان، "زيادة التنافسية العالمية بحاجة إلى تركيز جديد"، المنتدى الاقتصادي العالمي، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2017/12/03، أنظر:

<https://weforum.ent.box.com/s/ucjktrbclenwjdzdnewd294zoqtfcae>

الشكل رقم 07: عناصر مؤشر التنافسية العالمية



Source: the World Economic Forum, **“The Global Competitiveness Report 2017–2018”**, 2017, P: 12, [Online], consulted the: 03/12/2017, Observed:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

وما يلي تصنيف المحاور ضمن مجموعات تعكس مراحل النمو والتطور الاقتصادي التي

تمر به الدول وتوضيح دلالات هذه المحاور:

– **مجموعة المتطلبات الأساسية (Requirements Basic):** وتتضمن المحاور أو ما

يُعرف بالمؤشرات الاقتصادية الرئيسية التالية:

✓ **محور البنية التحتية (Infrastructure):** ويعكس هذا المحور مدى توفر البنية التحتية

الجيدة في مختلف المناطق التنموية المحلية من ناحية، ومن ناحية أخرى إدماج وإيصال

الأسواق الوطنية إلى الأسواق العالمية بتكلفة منخفضة؛

✓ **محور مدى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي (Macroeconomic Stability):**

إذ يعكس هذا المحور أداء الدولة وسياساتها على مستوى الاقتصاد الكلي، فالاستقرار في

البيئة الاقتصادية الكلية مهم في بيئة الأعمال، وبالتالي يلعب دوراً أساسياً في القدرة

التنافسية للدولة، مثلاً إن العجز المالي للدولة تحد من قدرة بيئة الأعمال للاستجابة أو

التفاعل مع الدورات التجارية والاقتصادية العالمية، كما أن الشركات لا تتاح لها الفرصة

بالعمل بكفاءة وتحقق ربحاً في ضوء ارتفاع معدلات التضخم. باختصار إن الاقتصاد لا

يمكن أن يحقق التنمية المستدامة إلا إذا توافر استقرار في البيئة الاقتصادية الكلية؛

✓ **محور الصحة والتعليم الأساسي (Health and Primary Education):** إن

الاستثمارات في مراحل التعليم الأساسية والخدمات الصحية تعد من أساسيات الاقتصاد

النامي، فالمتعاملون الأصحاء هم اللبنة الأساسية في التنمية المستدامة؛

- **مجموعة محفزات الكفاءة (Efficiency Enhancers)**، و تتضمن المحاور التالية:

✓ **محور التعليم العالي والتدريب (Higher Education and Training):** في ظل

العولمة إن الدول في حاجة ماسة إلى قوة عاملة متعلمة ومدرّبة على أن تكون قادرة على

التكيف السريع مع البيئة الاقتصادية المتغيرة، ويقاس هذا المحور معدلات الالتحاق

بالمرحلة التعليمية الثانوية بالإضافة إلى تقييم جودة ونوعية التعليم ومخرجاتها من جهة

نظر بيئة الأعمال في الدولة؛

✓ **محور كفاءة السوق (Goods Market Efficiency):** يعكس هذا المحور مدى توافر

المنافسة الصحية بين الشركات المحلية. كما يعكس دور الدولة في إيجاد التسهيلات حتى

تتمكن السلع و الخدمات المحلية من الوصول إلى الأسواق العالمية، وتنافس نظيراتها من

السلع والخدمات العالمية، هذا بالإضافة إلى تسليط الضوء على طبيعة الطلب في السوق

المحلي، ومدى تطور حاجات المستهلكين، وبالتالي فإن وجود سوق قوية في الدولة تمكنها

من إنتاج المزيج الصحيح للسلع والخدمات في ظل العرض و الطلب؛

✓ **محور كفاءة سوق العمل (Labor Market Efficiency):** يعكس هذا المحور فعالية

القوة العاملة ومدى توفر المدراء ذوي الخبرة والكفاءة، ويُقيّم طبيعة أثر هجرة الكفاءات إلى

الخارج على اقتصاد الدولة المحلي، كما أن هذا المحور يقيس مرونة سوق العمل في

توجيهه، وتوزيع هذه القوى على كافة القطاعات الاقتصادية بالشكل الأمثل وبالطريقة التي

تضمن أقصى إنتاجية ممكنة؛

✓ **محور تطور الأسواق المالية (Financial Market Sophistication):** يعكس هذا

المحور كفاءة النظام المالي في توجيه المدخرات المالية إلى أكثر الاستثمارات إنتاجية،

بالإضافة إلى فعالية التشريعات التي تنظم تبادل الأوراق المالية، ومدى حمايتها لحقوق

المستثمرين. ومن الجدير بالذكر أن الأنظمة المالية الحديثة القائمة على نظام بنكي قوي

تلعب دورا هاما في إتاحة الفرصة للمبدعين لتنفيذ أفكارهم الاستثمارية؛

✓ **محور الجاهزية التكنولوجية (Technological Readiness):** لقد أصبح مدى قدرة

الدولة على تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية و النمو الاقتصادي يعتمد أكثر فأكثر

على الجاهزية التكنولوجية التي تمتلكها الدولة، ومدى قدرتها على الاستفادة من التطورات

التكنولوجية الحديثة سواءً تلك التي تم الوصول إليها محليا أو التي تم استيرادها من

الخارج؛

✓ **محور حجم السوق (Market Size):** يؤثر كبر حجم السوق المحلي على الانتاجية من

حيث أن كبر حجم السوق يتيح للشركات العمل في بيئة تتميز بوفورات الحجم، مما يساهم

بتقليل التكاليف التشغيلية.⁽¹⁾

- **مجموعة عوامل الابتكار والتطور (Innovation and Sophistication Factors)،**

وتتضمن المحاور التالية:

✓ **محور مدى تطور بيئة الأعمال (Business Sophistication):** يتضمن هذا المحور

نوعية بيئة الأعمال، ومدى تطور سير الأعمال، وطبيعة الاستراتيجيات لدى الشركات

المحلية ومدى استخدام تلك الشركات أساليب التسويق الحديثة التي توافق السوق العالمي

وقدرة الإدارة العليا فيها على تفويض السلطة. كما يعكس هذا المحور أيضا مدى تطور

مجمعات الأعمال المتخصصة في الدولة التي لها دور فاعل في تحفيز المقدرة على إنتاج

سلع متطورة ومميزة ومتنوعة عبر آليات إنتاج متقدمة نسبيا؛

¹ نجيب محمد حمودة الشعافي، "تحليل وتقييم التنافسية العالمية للاقتصاد الليبي خلال الفترة (2009-

2011)"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد 12، 2013/09/15، ص ص: 247 - 249.

✓ **محور الابتكار (Innovation):** إن الابتكار هو الركيزة الأساسية للوصول إلى الاقتصاد

المعرفي المتميز، ولخلق إنتاجية مستدامة كفؤة. يعكس هذا المحور البيئة الداعمة للابتكار

من مؤسسات وطنية سواء كانت عامة أو خاصة، ومراكز البحث والتطوير، وتوافر العلماء

والمهندسين المتميزين، وفعالية القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق الملكية الفكرية.⁽¹⁾

يهدف "المنتدى الاقتصادي العالمي" من خلال تقاريره في هذا المجال إلى قياس تنافسية

الدول من خلال تقص نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال، كما يهدف إلى تصنيف ومقارنة

اقتصاديات الدول المشاركة في إعداد هذه التقارير، كما أنه يعتبر أداة لتوجيه السياسات

الاقتصادية لبلدانهم على المستوى الكلي والجزئي بغية النهوض بتنافسية اقتصادياتهم، خاصة في

ظل التجدييات والتحولات والأزمات المتعددة التي تعصف بالاقتصاد العالمي.⁽²⁾

2- مؤشرات المعهد الدولي للتنمية الإدارية:

ينشر "معهد التنمية الإدارية" في "لوزان" كل سنة "تصنيف رتب التنافسية" للأمم والذي

يشبه بعض الشيء تقرير التنافسية العالمي للمنتدى الاقتصادي العالمي. في الوقت الذي بنى فيه

بورتر هيكلًا نظريًا كاملاً، فإن معهد التنمية الإدارية يركز أكثر على قياس التنافسية من خلال

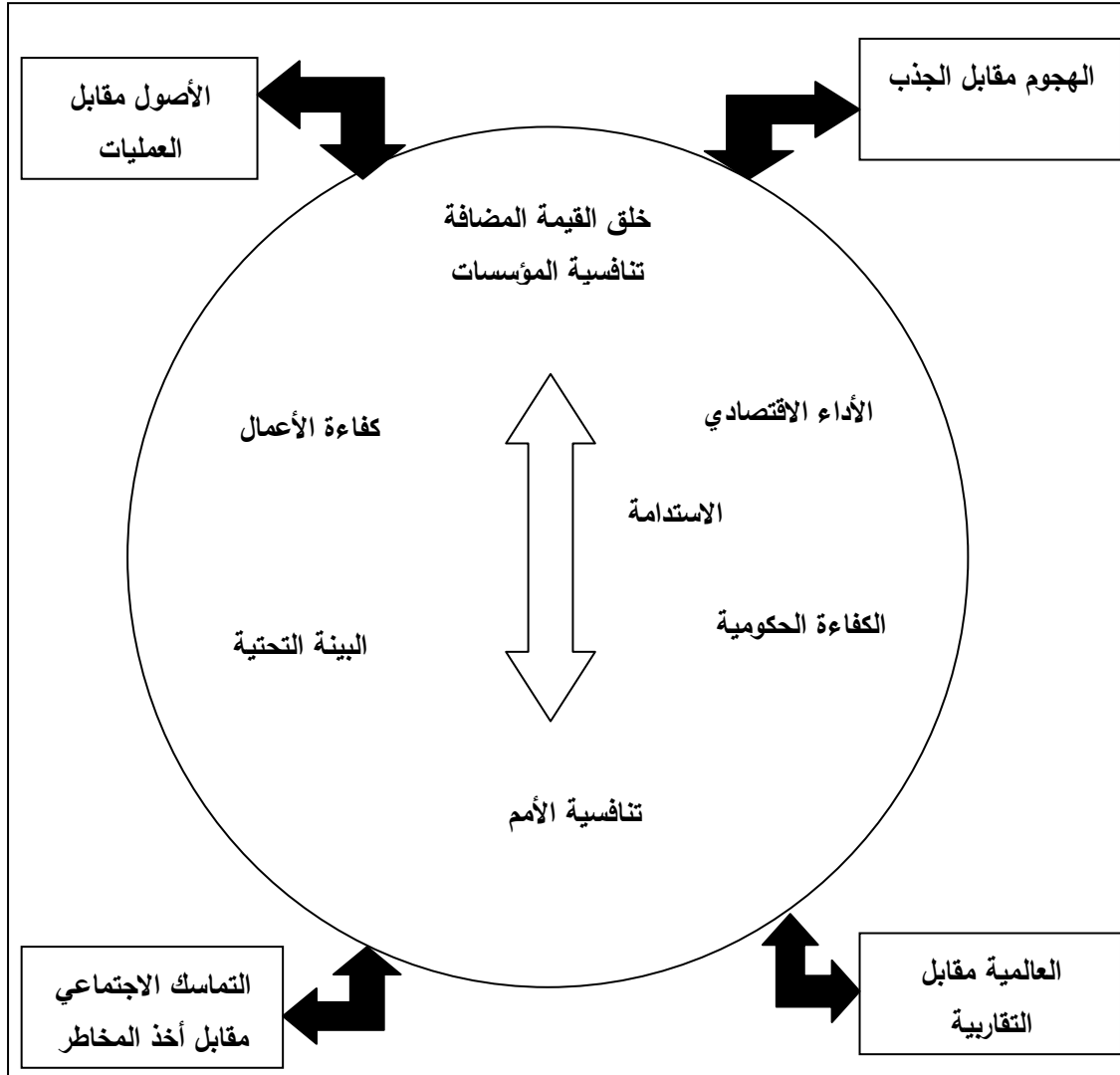
تصنيف الرتب. إن "النظرية" على أية حال، محصورة في عدة أفكار تبرز أبعاد التنافسية بتعابير

مبسطة للغاية، وفيما يلي شكل تصوّري للقوى الأربع للمنهج:

¹ نجيب محمد حمودة الشعاقي، مرجع سابق، ص: 249.

² عبد العزيز عبدوس، "سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 03، 2013، ص: 172.

الشكل رقم 08: القوى الأربعة للتنافسية بحسب المعهد الدولي للتنمية الإدارية



المصدر: سلاف رحال، الابتكار والتنافسية المستدامة: دراسة حالة مجموعة سونطراك"، رسالة مُقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص: 134.

من خلال معطيات الشكل رقم 08 تتمثل القوى الأربعة للتنافسية بحسب "المعهد الدولي

للتنمية الإدارية" فيما يلي:

- **الجذب مقابل الهجوم:** لقد تم ربط التنافسية الدولية بشكل تقليدي بالهيكل التصديري للدولة وقدرتها على متابعة إستراتيجية استثمار أجنبي مباشر. وقد وصف معهد التنمية الإدارية، هذا النوع من التنافسية (بالهجومية أو التحدي) وهي إستراتيجية تم إتباعها على سبيل المثال من قبل اليابان وألمانيا. أما الإستراتيجية المقابلة فهي أن تحقق التنافسية بكونك جاذبا. فتستقطب الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا ما قامت به بلاد مثل إيرلندا وسنغافورة التي أصبحت التنافسية استنادا إلى هذه الإستراتيجية؛

إستراتيجية الهجوم يمكن أن تُؤلّد دخلا في الوطن الأم، ولكنها لا توفر الوظائف دائما (كما في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر). أما إستراتيجية الجذب، فمن الممكن أن توفر الوظائف في الدولة المضيفة في للاستثمار الأجنبي المباشر، لكن التأثير على الدخل يعتمد على الحوافز الضرورية لجذب المستثمرين؛

- **التقاربية مقابل العالمية:** يُميّز معهد التنمية الإدارية بين اقتصاد التقاربية واقتصاد العولمة. يشمل الاقتصاد التقاربي الفعاليات الموجهة إلى السوق المحلي كالحرف، والخدمات الاجتماعية والشخصية، والخدمات الإدارية أو نشاطات دعم المستهلك. بصورة عامة، يوفر الاقتصاد التقاربي قيمة مضافة قريبة من المستخدم النهائي ويميل إلى أن يكون أكثر حماية للإنتاج الوطني وأقل تحرّكية. وبالرغم من أن الاقتصاد التقاربي قد يكون أقل كفاءة من حيث التكلفة لكنه يوقر وظائف محلية وخدمات عديدة، وبالتالي فإنه يلعب دورا اجتماعيا هاما؛

- **الأصول مقابل العمليات:** طبقا لمعهد التنمية الإدارية، تكون بعض الأمم غنية في موجوداتها، كالأرض واليد العاملة والموارد الطبيعية، لكنها لا تكون بالضرورة تنافسية. بينما تكون أمم أخرى ذات موارد طبيعية شحيحة، لذا تعتمد على عمليات التحويل. ويجادل معهد التنمية الإدارية بأن الموجودات الموروثة، باستثناء المصادر الطبيعية، قد تتضمن أيضا البنية التحتية، والقوة الصناعية وحتى التعليم والمهارات المختلفة. كل هذه الموجودات التي تراكمت خلال الأجيال السابقة تستطيع أن تولد الرضا الذاتي في الأمم. وفي هذه الموجودات قد تتوافق في تأثيرها مع نموذج بورتر في حالة الافتقار إلى سوق محلي ذي طلب نشيط والافتقار إلى المنافسين حيث يعمل هذين المحددين كمحفزين للإبداع وكداعمين للمزايا التنافسية؛

- **التماسك الاجتماعي مقابل المخاطرة الفردية:** القوة التي تؤثر في البيئة التنافسية لبلد ما، وفقا لمعهد التنمية الإدارية، هي التمييز بين نظام يشجع على المخاطرة الفردية، وآخر يحافظ على التماسك الاجتماعي؛

تقليديا، يضع النموذج الأمريكي تركيزا أكبر على رغبة الأفراد بالمخاطرة، ويروج للخصوصية ولإلغاء القيود ولدور المنظم. وينسجم ما سبق مع نظام رفاهية محدود. أما النموذج الأوروبي المركزي فإنه تقليديا اعتمد أكثر على الإنفاق الاجتماعي، وعلى نظرة أكثر عدالة للمسؤوليات ونظام رفاهية أكثر شمولية. وقد تعايش كلا النموذجين بل تنافسا أيضا على مر العديد من السنوات.⁽¹⁾

¹ سلاف رحال، مرجع سابق، ص ص: 132 - 134.

ثالثا - أهمية التنافسية الدولية:

تتمحور أهمية التنافسية الدولية في النقاط التالية:

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي؛
- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه؛
- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليس الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر،

ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر ينموان بشكل أسرع

من الناتج العالمي.⁽¹⁾

رابعاً - أنواع التنافسية الدولية:

يوجد عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية

حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية.

1- التنافسية حسب معيار السعر: تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية

والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي:

– **التنافسية السعرية:** إن التنافسية السعرية تعني أن يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من

تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر

صرف العملة الوطنية لو تأثير كبير على قدرتها التنافسية؛

– **التنافسية غير السعرية:** تنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية والتنافسية

التقانية، ويمكن التمييز بينهما كما يلي:

✓ **التنافسية النوعية:** تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة،

ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة؛

✓ **التنافسية التقانية:** تعتمد التنافسية التقانية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة

المضافة المرتفعة؛

¹ نوة ثلاثية، أفرح زوايدية، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رماح للبحوث والدراسات،

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 07، جوان 2011، ص: 57.

2- التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية: تنقسم التنافسية إلى التنافسية الكامنة والتنافسية

الجارية، وذلك كما يلي:

– **التنافسية الكامنة:** تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تُسهم في زيادة التنافسية على

المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري، والابتكار؛

– **التنافسية الجارية:** تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، ومناخ الأعمال،

وعمليات الشركات وإستراتيجياتها.⁽¹⁾

الفرع الثاني - العوامل المتحركة في التنافسية الدولية:

توضّح نتائج الدراسات المتخصصة والتقارير الدولية والإقليمية حول التنافسية أن أهم

العوامل المؤثرة في التنافسية الدولية هي:

– **الحوكمة:** فالحوكمة الجيدة لا تساعد فقط على الاستقرار، بل أصبحت عاملاً حاسماً في

التنافسية الدولية، فالشواهد تدل على أن الفساد الواسع الانتشار مُضر بفاعلية البلد على

اجتذاب الاستثمارات الخارجية المباشرة أو يرفع على العموم تكاليف القيام بالأعمال في

البلد؛

– **البنية التحتية الأساسية:** ينبغي على الحكومات العمل على تشجيع الاستثمار في البنية

التي، والعمل على استخدام الصيغ التمويلية الحديثة مثل الامتياز، التي تضمن مساهمة

القطاع الخاص عبر تحقيق عائد مرتفع للمشاريع مقابل توفير خدمة جيّدة وضمان صيانة

¹ المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، جويلية 2011، ص 08، [على الخط]، تاريخ

الاطلاع: 2017/11/28، أنظر: <http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf>

هذه المشاريع. ويتطلب ذلك تشجيع المنافسة ومساهمة شركات القطاع الخاص وتقليل القيود

المفروضة على الدخول لهذه الأسواق وتنظيمها وفق قواعد اقتصاد السوق؛

- **تدخل الحكومة في الاقتصاد:** ينبغي إحداث نقلة نوعية في دور الحكومات، من خلال

تقليص تدخلها المباشر والمفرط في النشاط الاقتصادي، من الإنتاج والتشغيل، لتجنب

الاختلالات التي يحدثها هذا التدخل. إن إيجاد شراكة ملائمة مع القطاع الخاص هو أحد

السبل لتخفيف الأعباء المالية عن الحكومة والتخلص من عقلية التواكل عليها التي لا زالت

منتشرة في العديد من دول العالم؛

- **جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر:** يتوجب التركيز على استقطاب أكثر للاستثمار الأجنبي

المباشر؛ وذلك لدوره في تعزيز النمو وخلق الوظائف وزيادة الإنتاج ونقل التكنولوجيا وقلة

تأثره بالتقلبات الظرفية.⁽¹⁾

وفي دراستهم حول كيفية دعم تنافسية الولايات المتحدة الأمريكية لكي تصبح رقم واحد (1)

في العالم أكد كل من "ديكسون" و "تزنكوتا" على: ضرورة تطبيق نظام الجودة الشاملة والتطوير

المستمر للنتاجية. أما "دراكر" فقد ركّز على أهمية عنصر التعلم والمعرفة وتوليد الأفكار في

منظمات الأعمال.⁽²⁾

إن ظاهرة التنافسية من أهم الظواهر التي لا تُمنل تحديًا للدول الصناعية المتقدمة فحسب،

بل النامية أيضا، وخاصة تلك الدول التي تسعى إلى اتباع استراتيجية من شأنها التوسع في

¹ صالح العصفور، "سياسات التنافسية"، سلسلة "جسر التنمية"، المعهد العربي للتخطيط، العدد 115، الكويت، جويلية 2012، ص ص: 03 - 06. (بتصرف)

² عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001،

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

الصادرات والتوجّه للخارج، لتحقيق النمو المتواصل.⁽¹⁾ ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية، إضافة إلى ديناميكية مفهوم التنافسية والتغير المستمر فيه. ففي بداية السبعينيات كانت التنافسية ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينيات ارتبطت بالسياسة الصناعية، ثم في التسعينيات ارتبطت بالسياسة التقنية، أما حالياً فإن التنافسية تُركّز على رفع مستويات معيشة المواطنين والعدالة في توزيع الدخل.⁽²⁾

المطلب الثاني: التنافسية على مستوى القطاع والشركة

من المعلوم أن الدول تتنافس فيما بينها من خلال الشركات العاملة على مستواها في مختلف القطاعات، وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نتطرق من خلال هذا المطلب إلى المستويات الأخرى من التنافسية ألا وهي للتنافسية على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى الشركة.

الفرع الأول - التنافسية على مستوى القطاع:

يُقصد بالقطاع مجموع الشركات التي تعرض منتجات يمكن أن تحل إحداها محل الأخرى، وبحسب الاقتصاديين، يكون منتجين متبادلين إذا كان لهما مرونة تقاطعية مرتفعة (عند ارتفاع سعر المنتج الأول فإن الطلب على المنتج الثاني سوف يرتفع، والعكس صحيح). ونجد أن هناك

¹ نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص: 20.

² المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص: 03.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

ثلاث قطاعات رئيسية، تتمثل في: القطاع الصناعي، القطاع الزراعي وقطاع الخدمات، بالإضافة إلى قطاعات ثانوية، كقطاع النقل، القطاع المالي قطاع السياحة...إلخ.⁽¹⁾

وتُعرّف **تنافسية القطاع** على أنها: "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.⁽²⁾

وقد نالت التنافسية القطاعية في الآونة الأخيرة اهتماما بالغا وذلك لدورها وأهميتها الكبيرة في تطوير اقتصاديات الدول خصوصا بعد ظهور التحالفات الإستراتيجية والشراكات بين قطاعات (صناعات) معينة لتطوير قدراتها التنافسية والوصول إلى الأسواق العالمية وتحقيق حصة سوقية دولية كبيرة قياسا بمنافسيها وعند قياس وتحليل التنافسية القطاعية يُفضّل أن يُدرس أداء الإنتاج الكلي القطاعي إذ أن بعض القطاعات تتمتع بقدرة تنافسية عالية بسبب امتلاكها لميزة تنافسية وإنتاجية عالية الناتجة عن اختلافات كبيرة في الانتاجيات بين الدول والذي يعود لعدة أسباب أهمها المخرجات، الاعتماد على رأس المال أو العمل أكثر في الصناعة، التكنولوجيا.⁽³⁾

¹ سلمان حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 68.

² كمال رزيق، فارس مسدور، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 22 و 23 أبريل 2003، ص: 202.

³ زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص: 48.

أولا - القوى التنافسية الخمس لبورتر:

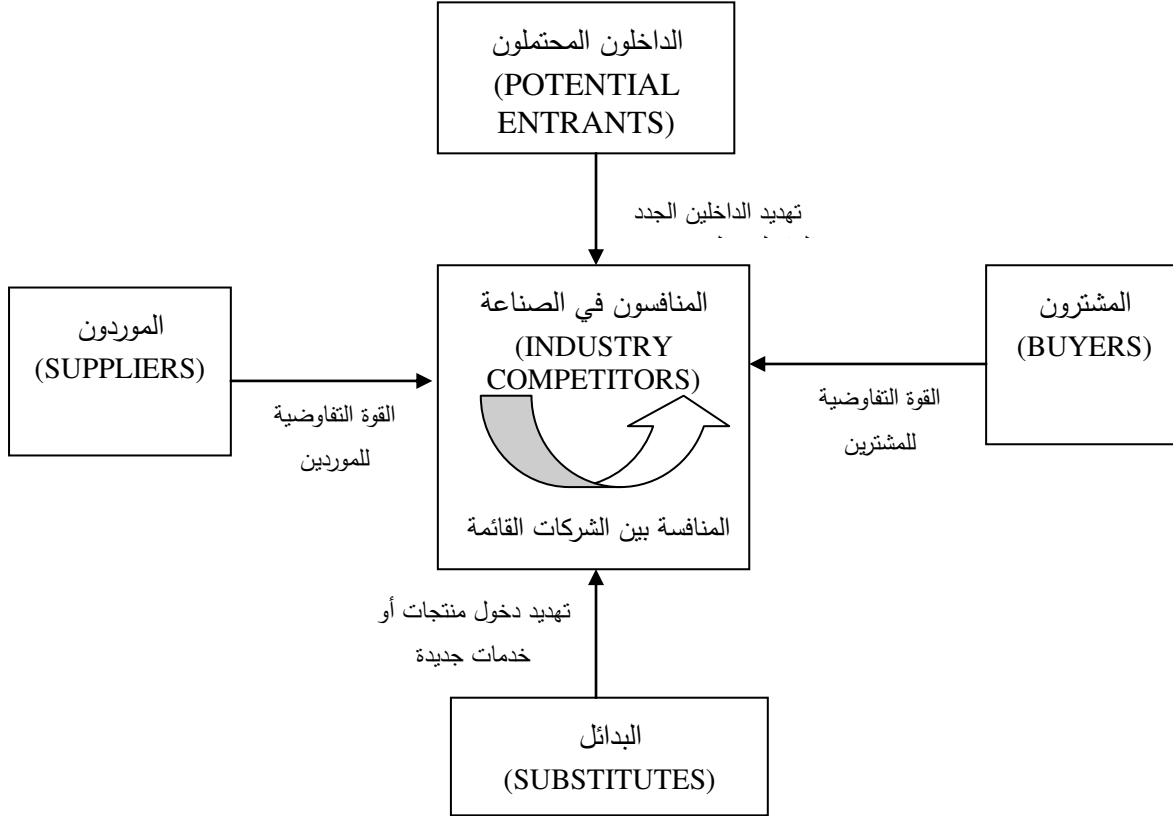
يُعد "بورتر" أول من تطرّق إلى تحليل قطاع النشاط، حيث أكد على وجود قوى تحكم تنافسية القطاع والتي سمّاها بالقوى التنافسية الخمس.⁽¹⁾ فلقد قدّم ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للشركة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يُعرف بـ "نموذج قوى المنافسة لـ "بورتر"، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يُحدّد مردودية شركة ما ضمن قطاع معيّن يتمثّل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لشركة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.⁽²⁾

والشكل الموالي يوضح القوى التنافسية الخمس التي قدمها "بورتر":

¹ عمار بوشناف، "تحليل الواقع التنافسي للجزائر - من خلال تقارير التنافسية العالمية والعربية-"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، العدد 08، جوان 2013، ص: 269.

² يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص: 33.

الشكل رقم 09: القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Michael E. PORTER, **“COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”**, The Free Press, New York, 1980, P: 04.

إن القوى التي تحكم المنافسة، قدّمها "بورتر" ضمن خمسة أقسام يمكن تفصيلها حسب ما

يلي:

- **المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة:** تمثل شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة

مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتتشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون

بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية

(تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز... الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية

المتنافسين، مما يؤدي إلى بروز ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسن وضعية القطاع أو تدهوره

في حالة الردود غير المدروسة كما هو الشأن في "الحروب السعرية" المفضية إلى تدهور مردودية القطاع، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض الشركات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة. كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المتنافسين، ومدى إمكانية تميز المنتج؛

- **تهديد الداخلين الجدد:** إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها؛

- **تهديد دخول منتجات أو خدمات جديدة:** توجد مجموعة عوامل أخرى تحدد جاذبية الصناعة وتؤثر في نشاط الشركة، وتتمثل في بدائل من السلع والخدمات لشركات خارج القطاع تحل محل منتجات الشركات العاملة فيه، ومن هنا فإن كل شركات القطاع هي بالمعنى الواسع في المنافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة وإلا سوف تؤثر حتميا على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، إن المواد البديلة لا تحد فقط من أرباح الشركات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع؛

- القوة التفاوضية للموردين: بإمكان القوة التفاوضية للموردين أن تُشكّل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوبيته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف؛
- القوة التفاوضية للمشتريين: تمثل تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن المشتريين يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردوبيته وجاذبيته على الميزة التنافسية للشركة. (1)

ثانيا - قياس تنافسية القطاع:

حينما تكون المعطيات على الشركات شحيحة، يمكن قياس التنافسية على مستوى القطاع باستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع شركة معينة ضمن القطاع المدروس. إن إجراء تحليل التنافسية على مستويات قطاع النشاط أو العناقيد الصناعية بشرط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق شركات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة، مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر الشركة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى. كما يمكن قياس تنافسية قطاع النشاط بالاعتماد على مقاييس تنافسية الشركة، وأهم المؤشرات المستخدمة: مؤشرات التكاليف والإنتاجية، ومؤشر الميزة النسبية الظاهرة. إذ أن قطاع النشاط الذي

¹ يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص ص: 33 - 36. (بتصرف)

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

يحقق بشكل مستديم مردودا متوسطا أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافسيا إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.⁽¹⁾

الفرع الثاني - التنافسية على مستوى الشركة:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى الشركة على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد". وتسعى الشركات بصفة مستمرة إلى تحسين مراكزها التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.⁽²⁾

فلا يمكن أن تكون الشركات تنافسية إلا إذا كانت إنتاجيتها مرتفعة، وقد قدّم "أوستن" (Austin) نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية الشركة في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات الشركة؛
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للشركة؛
- تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات الشركة)؛
- المنافسون الحاليون للشركة في صناعتها؛

¹ سلاف رجال، مرجع سابق، ص: 145.

² فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000، ص:

ويُشكّل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى الشركة وجاذبية المنتجات لشركة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وخاصة في مجال البحث والتطوير.⁽¹⁾

أولا - خصائص تنافسية الشركات:

لتنافسية الشركات العديد من الخصائص لعل أبرزها: ⁽²⁾

- أن التنافسية تُبنى على الاختلاف والتباين الموجود بين الشركات ومنافسيها؛
 - تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
 - عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي معين؛
 - تبني للفرص المستقبلية؛
 - حاسمة؛ بمعنى تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
 - الاستمرارية وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين؛
- وحتى تكون هذه الخصائص فعّالة يجب أن تكون مجتمعة، حيث أن كل شرط مرهون بالآخر لأن حسم مقترن باستمرارية والعكس.

¹ عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص: 71.

² عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية"، مداخله مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص: 412.

ثانيا - مؤشرات قياس تنافسية الشركات:

تعتبر القدرة على المنافسة هدف أي شركة تحاول البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها في السوق، فالشركة غير التنافسية هي شركة قليلة الربحية، أي تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وهذا يرجع إما لأن إنتاجيتها أضعف، أو أن عناصر إنتاجيتها ذات تكلفة عالية، أو للسببين معا، وهناك من يرجع ضعف تنافسية الشركة إلى أن تكلفة إنتاجها المتوسطة، تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، بالإضافة إلى أسباب أخرى، في هذا الإطار جاءت العديد من المبادرات والأبحاث اقترحت مجموعة من المؤشرات تستخدم لقياس مدى تنافسية الشركة.⁽¹⁾ ولعل أكثر هذه المؤشرات استخداما مايلي:

- الإنتاجية الكلية للعوامل:

الإنتاجية هي النسبة بين النتائج المتحصل عليها إلى الوسائل المُستخَرة لتحقيقها، وهي تقيس الفاعلية التي تحول الشركة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات إلا أن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب الشركة؛

- الحصة السوقية:

من الممكن أن لشركة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق التجارة الدولية. كما يمكن للشركة الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير

¹ سمراء مباركي، "المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر"، مجلة الابتكار والتسويق، مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، المجلد 01، العدد 04، جوان 2017، ص ص: 204 - 205.

قادرة على الاحتفاظ بمركزها التنافسي عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير

هذا الاحتمال يجب مقارنة تكاليف الشركة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، وكذا

صورة منتجاتهم ومقارنة نمو الحصة السوقية للشركة مع معدل نمو السوق الموجودة فيه.⁽¹⁾

- **الربحية:** تمثل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية إذ أن الشركات ذات الربحية العالية تُعد ذات

قدرة تنافسية كبيرة لأن هذه الربحية تأتي من ارتفاع الحصة السوقية ويمكن من خلال هذا

المؤشر تتبع التنافسية عبر السنوات للاحية ارتفاعها أو انخفاضها لأن التنافسية ليست شيئا

جامدا وإنما ظاهرة متغيرة لأن:

$$\checkmark \text{ الربح} = (\text{سعر البيع} \times \text{كمية المبيعات}) - \text{التكاليف}$$

✓ فالربحية المرتفعة تأتي إما من زيادة كمية المبيعات (وهي تمثل الحصة السوقية) أو

من خلال تخفيض التكاليف (الكفاءة الإنتاجية)؛

- **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا

عن التنافسية في فرع نشاط ذي الإنتاج المتجانس ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب

الربحية المستقبلية للشركة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع

المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.⁽²⁾

¹ خالد أعراب، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم والتجارة، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص: 158.

² زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص: 50.

زيادة على ما سبق يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية الشركة والتي

بيّنتها العديد من الدراسات:⁽¹⁾

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج؛
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة ورأس المال كوفرات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،....؛
- يمكن للشركات أن تحسّن أداءها من خلال التقليد والإبداع وأن الوصفة الحسنة للشركة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى شركات أخرى حتى خارج بلدها وخير مثال على ذلك الدروس اليابانية التي تستلهمها الشركات في أمريكا الشمالية؛
- يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية في وضع هش اتجاه منافسة شركات تعتمد على عوامل إنتاج أكثر رخصا؛
- من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية الشركة تعني دورا محدودا للدولة، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير؛
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس كعامل من عوامل الإنتاج.

¹ أسماء رحمانى، "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة AMPMECA-IND"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008، ص ص: 21 - 22.

ثالثاً - الإستراتيجيات التنافسية للشركات:

يتطلب الأمر من الشركات اختيار إستراتيجيات تنافسية في ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين الشركات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي وهذه الإستراتيجيات التنافسية تستطيع عن طريقها الشركات تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ولاسيما أنه من غير المتوقع أن تقل حدة المنافسة في الأفق الجديدة على وفق ما تتسم به الشركات العالمية من عقلية تنافسية، عكست بدورها تحديات إضافية تستوجب من شركاتنا تبني هذه الإستراتيجيات وتهيئ مدرائها وعاملها لكيفية تنفيذها.⁽¹⁾

ويمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية: "على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تُعرّف أيضاً: "على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودائمة الميزة التنافسية للشركة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين"، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر "بورتر"، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط قوة وضعف الشركة؛
- القيم الشخصية للشركة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- الفرص والتهديدات؛

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار وكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 151.

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من الشركة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).⁽¹⁾

ويوصي "بورتر" وهو مرجع في الإستراتيجية التنافسية، بثلاث إستراتيجيات للتفوق على الشركات المنافسة في صناعة معينة وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.⁽²⁾

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

وتتمثل هذه الإستراتيجية في حصول الشركة على عائد يفوق العائد السائد في السوق بالرغم من وجود منافسة قوية، وذلك يمكن الوصول إليه عن طريق رفع حصة الشركة من السوق وبتوفير النقد الكافي لتمويل أنشطة الشركة مع خفض التكاليف بشكل مستمر والحصول بشكل دائم وبأسعار تنافسية على مصادر الأموال والمواد الأولية وبوجود طلب مرن للسعر وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج مع وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتري إضافة إلى محدودية تكاليف التحول أو عدم وجودها بتاتا بالنسبة للمشتري.⁽³⁾

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 152.

² محمد بن شايب، "القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 24، 2011، ص: 216.

³ رشيد سالمي، سمير بن عمور، وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 08، 2015، ص: 128.

- أهم خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة:

✓ توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم

تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛

✓ أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات و تكلفة الإنتاج؛

✓ قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين؛

✓ تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.⁽¹⁾

✓ ويتّضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر مقدار الحماية

للشركة ضد المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يُفسّر توجّه العديد من الشركات نحو هذه

الإستراتيجية.⁽²⁾

2- إستراتيجية التميز:

تعني هذه الإستراتيجية قدرة الشركة على توفير قيمة منفردة وعالية للزبون، ممثلة في منتج

ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم

أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد

نذكر منها:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛

¹ صلاح سلطان عطية، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2008، ص: 336.

² عبد الرؤوف حجاج، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015، ص: 09.

- تكنولوجيا مميزة؛
 - خصائص مميزة للمنتج؛
 - خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.⁽¹⁾
- ويمكن للشركة أن تميّز منتجاتها عن الشركات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المُقدّمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع الشركات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.⁽²⁾

- أهم خصائص إستراتيجية التميز:

- ✓ خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للشركة؛
- ✓ يجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو الشركة؛
- ✓ توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للشركة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛

¹ مريم خلع، عبد القادر براينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، المجلد 1، العدد 14، 2016، ص 117 - 118.

² الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، ص: 10.

✓ توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء الزبون

وانتمائه للشركة.⁽¹⁾

ولقد اكتشفت الشركات في ظلّ التطورات التقنية الحديثة أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الإستراتيجيتين معا. وتؤكد ذلك، النتيجة التي توصّلت إليها إحدى الدراسات التي تمت على مستوى 34 شركة تونسية في قطاع الغزل والنسيج، حيث أكّدت النتائج على إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية، من خلال إيجاد التوليفة المثلى بين السعر وجودة المنتج، وذلك

من خلال الطرق التالية:

- إتّباع إستراتيجية التميّز مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتتميط الكثير من

المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية؛

- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت الشركة بتحديد عدد المنتجات على خط

الإنتاج، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات، بدلا من إعطاء الزبائن حرية واسعة في

الخيارات، مثل صانعي السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات،

اقتصادية، رفاهية، رياضية، وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية؛

- فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات الشركة مقارنة بالسعر الخاص بقائد التكلفة، وحيث

أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز؛

¹ صلاح سلطان عطية، مرجع سابق، ص: 334.

وبالتالي يمكن القول بأن الإستراتيجية ثنائية البعد (السعر، الجودة) هي الأجدر بالتبني والأكثر تحقيقاً للربح، وتتحرك الشركات بسرعة للفوز بمزايا الإنتاج الجديد، والاستفادة من حسن إدارة الموارد وتقنيات السوق.⁽¹⁾

3- إستراتيجية التركيز:

إستراتيجية تقوم على قيام الشركة بالتخصص بطرق لا تتمكن الشركة القائدة في التكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها ومما يساهم في تمكين الشركة من خلق مواقع خاصة بها تمنع الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشتريين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدّد.⁽²⁾

- أهم خصائص إستراتيجية التركيز:

- ✓ تحفز الشركة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- ✓ تحفز الشركة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء؛
- ✓ الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين ولخدمة فئة معينة.⁽³⁾

ويتضح من خلال هذه الإستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين هما:

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص: 10.

² وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، وآخرون، "المزايا التنافسية في السوق العراقية: دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 02، العدد 13، 2009، ص: 187.

³ صلاح سلطان عطية، مرجع سابق، ص: 331.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

- التركيز على خفض التكلفة: أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال

التركيز على قطاع معين من السوق؛

- التركيز على التميز: هنا تبحث الشركة عن التميز داخل القطاع السوقي المستهدف،

وتحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن و بالتالي الاحتفاظ بهم؛

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.⁽¹⁾

والجدير بالذكر أن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية لبورتر يتطلب توفر مجموعة من

المهارات والمتطلبات التنظيمية كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: متطلبات تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

المتطلبات التنظيمية المعتادة	المهارات والموارد المطلوبة عادة	الإستراتيجية النوعية
- رقابة محكمة على التكاليف؛ - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة؛ - تنظيم ومسؤوليات واضحة؛ - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف؛	- استثمار رأس مالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد؛ - مهارات هندسية في مجال العمليات؛ - إشراف محكم على العمالة؛ - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع؛ - جهاز توزيع منخفض التكلفة؛	قيادة التكلفة
- تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير؛ - تطوير المنتجات والتسويق؛	- قدرات تسويقية قوية؛ - هندسة المنتجات؛ - النزعة نحو الإبداع؛	التميز

¹ مريم خلع، عبد القادر براينيس، مرجع سابق، ص: 118.

- سمعة حسنة للمنشأة في مجال الجودة والريادة التقنية؛ - خبرة طويلة؛ - تعاون قوي من قنوات التوزيع؛	- مقاييس نوعية بدلا من كمية. - رواتب ومزايا جيّدة لجذب العمال؛ المهرة والعلماء أو الكفاءات المبدعة؛
التركيز - مزيج من السياسات الموضحة أعلاه؛ - يُوجّه هذا المزيج إلى هدف إستراتيجي معين؛	- مزيج من السياسات الموضحة أعلاه؛ - يوجه هذا المزيج إلى هدف إستراتيجي معين.

المصدر: محمد بن شايب، مرجع سابق، ص ص: 220 - 221.

كما أنه لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام "بورتر" بتحديدتها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى الشركة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التميّز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تُبرّر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.⁽¹⁾

¹ أمين مخفي، يوسف بن شني، "دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص: 13.

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة
هذه الإستراتيجية لا يتم تقليديها بسبب: - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب؛ - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل؛ - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم؛ - زوال عوامل التمييز؛ - التقليد من جانب المنافسين؛ - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك؛ - إختبار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز الشركة؛ - لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز؛	هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: - التقليد من جانب المنافسين؛ - التغيير التكنولوجي؛ - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة؛ - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية؛ - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق؛

المصدر: أمين مخفي، يوسف بن شني، مرجع سابق، ص: 13.

رابعا - أساليب تعزيز تنافسية الشركات:

يمثل الاستثمار في المعرفة والعنصر البشري أحد مصادر الإبداع والذي لا يخلو من مخاطر، أهم الأساليب التي تلجأ إليها الشركة في مواجهة التحديات والفرص التي يفرزها الوضع العالمي الجديد. فوجود ثقافة إبداعية لدى الشركات يتوقف على المحيط البيئي الذي توجد فيه، والعلاقة التفاعلية بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين. و تعزيز تلك الثقافة الإبداعية ينجر عنه رفع تنافسيته لمواجهة المنافسة الشرسة وتلبية احتياجات الزبائن المتنامية. تلجأ الشركات المتميزة

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

والناجحة في العالم إلى استعمال التكنولوجيات الحديثة في الاتصال كمحرك أساسي للإبداع واستغلال الفرص قبل المنافس. فجمع المعلومات في الوقت المحدد وبأقل التكلفة قبل المنافس يشكل الدعامة الأساسية لتحقيق التميز والتفوق. وقد تضمنت البحوث التي تناولت أساليب تعزيز تنافسية الشركات وتحقيق التميز عن المنافسين جملة من المحدّدات، نُلخصها في النقاط التالية:

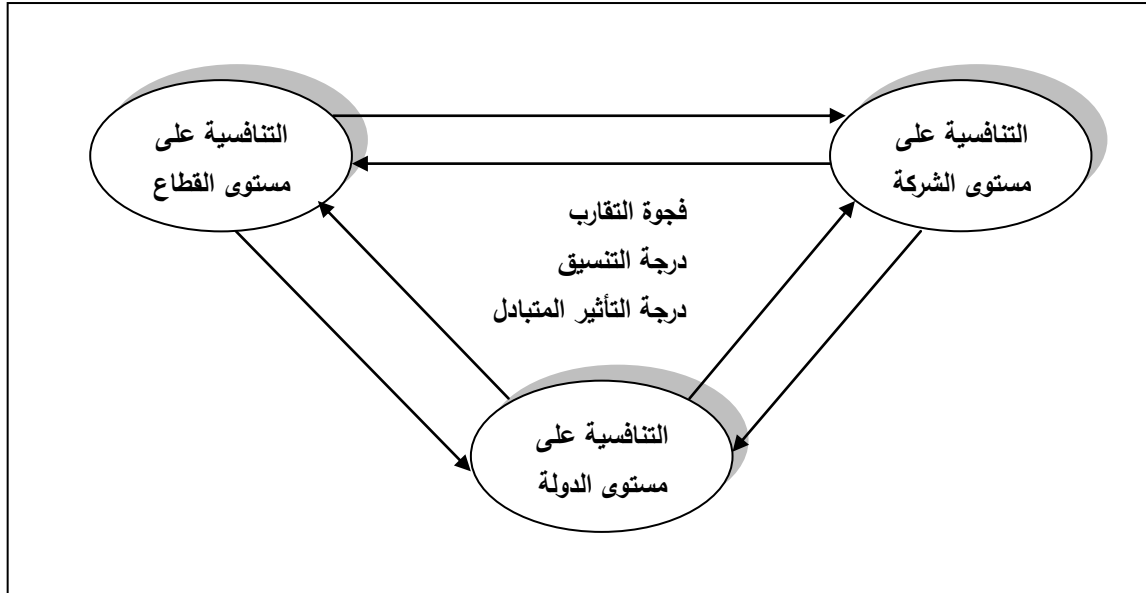
- كفاءة العنصر البشري(الكفاءة المتفوقة)؛
- التركيز على الإبداع؛
- الاهتمام بالجودة؛
- سرعة تلبية حاجيات الزبون والعمل على اكتساب وفائهم وولائهم؛
- التعااضد بين مختلف الشركاء والفاعلين الاقتصاديين للشركة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن التنافسية بمستوياتها الثلاث، تبين أنه بأنه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها، فهي حالة ذهنية تعتمد على إدراك المتغيّرات التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على تطور ديناميكية الشركات، القطاعات والدول على حد سواء. كما يمكن اعتبار هذه المستويات مرتبطة بعلاقة متعددة.⁽²⁾ وعليه، يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

¹ بغداد كربالي، "دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات: حالة المؤسسات الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2014، ص: 236 - 237.

² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص: 270.



المصدر: عمار بوشناف، مرجع سابق، ص: 270.

إن المقصود من فجوة التقارب هو تلك المساحة التي تفصل بين مستويات التنافسية والتي يمكن تقليصها من خلال تنسيق العمليات، بحيث كل مستوى هو مدرك لما يجب أن يقوم به إزاء المستويات الأخرى. ومن هنا فإن العلاقة بين مستويات التنافسية هي علاقة جذب وتقارب وتداخل في آن واحد، فكلما كانت درجة التنسيق ودرجة التأثير المتبادل مرتفعتين كلما تقلصت فجوة التقارب وتعاضدت وتداخلت مستويات التنافسية واستفادت من بعضها البعض، وعلى العكس من ذلك، فكلما كانت درجة التنسيق ودرجة التأثير المتبادل منخفضتين كلما اتسعت فجوة التقارب وكلما أصبح كل مستوى من مستويات التنافسية منعزل عن الآخر ولا يخدم بعضه البعض.⁽¹⁾

وبحسب "بورتر"، تقتضي التنافسية الأخذ بالاعتبارات التالية:

- أن الشركات هي التي تتنافس وليست الدول؛

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص: 271.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

- أن تنافسية أمة في صناعة من الصناعات نسبية؛
 - تتبع التنافسية من الحركية، وليس من مزايا التكاليف في المدى القصير؛
 - تكون تنافسية أمة في العادة ممركة جغرافيا؛
 - يتم بناء تنافسية أمة عبر فترة زمنية معتبرة؛
 - تعتبر المحافظة على التنافسية أمرا شاقا بالنسبة للأفراد والشركات.⁽¹⁾
- فالعلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها سابقا هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، غير أن وجود الشركة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.⁽²⁾
- فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة، فوجود شركات محلية قادرة فعالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعالة تنعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل، وعلى العموم نجد أن مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للشركة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين

¹ عبد المجيد قدي، قادة أقاسم، "التجربة الجزائرية في دعم القدرات التنافسية"، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 01، 2010، ص: 21.

² كمال رزيق، فارس مسدور، مرجع سابق، ص: 201.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل

يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.⁽¹⁾

ولا يعتبر نجاح تنافسية إحدى الشركات العاملة في دولة ما مقياسا على تنافسية للدولة. حيث يمكن

أن يُعزى نجاح شركة واحدة إلى عوامل استثنائية لا تسهل محاكاتها في الشركات الأخرى أو على

صعيد القطاع أو الدولة. ولهذا كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة

النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من الشركات المكملة لبعضها البعض

في تحقيق ميزة تنافسية، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.⁽²⁾

أما فيما يتعلق بالنظام البنكي، فالمنافسة على مستواه لها آثار إيجابية وسلبية على النظام

البنكي بشكل خاص، وعلى الاقتصاد بشكل عام:

- الآثار الإيجابية: من بين هذه الآثار ما يلي:

✓ انخفاض أسعار الخدمات البنكية المقدمة للعملاء؛

✓ تحسين جودة الخدمات البنكية وزيادة كفاءة تقديمها؛

✓ ابتكار واستحداث خدمات بنكية جديدة؛

- الآثار السلبية: غير أنه يمكن أن تكون لهذه المنافسة القوية تداعيات سلبية على الكيانات

البنكية في:

¹ حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية: حالة

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية

الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2014، ص: 182.

² نسرين بركات، عادل العلي، "مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية: تجربة الأردن"،

سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000، ص: 03.

✓ زيادة التكلفة والمصاريف المالية بالنسبة للبنوك، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات

الفائدة على الودائع بغرض جلب المودعين، ومصاريف الترويج؛

✓ انخفاض الإيرادات الناتجة عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض

والعمولات.⁽¹⁾

المبحث الثاني: تنافسية البنوك

للتنافسية في القطاع المالي أهمية بالغة نظرا لمدى تأثيرها على كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، وعلى درجة الابتكار في هذا القطاع. كما برهنا على أن درجة التنافسية في القطاع المالي يمكن أن يؤثر على وصول الخدمات المالية للشركات والعائلات مما سيؤثر على النمو الاقتصادي العام. وبالتالي، فزيادة التنافسية في القطاع المالي يُقلل من تكلفة الوساطة. وفي نفس السياق، توصل بعض الباحثين إلى أن زيادة تنافسية البنوك يقود إلى تحقيق معدلات نمو عالية.⁽²⁾ ويتلخص مفهوم التنافسية البنكية في قدرة البنوك على تقديم الخدمات البنكية للعملاء وجذبهم للتعامل معها والذي ينعكس في زيادة أرباحها وحصتها السوقية. ويمكن للبنوك أن تحقق التنافسية العالية من خلال:

– القدرة على تقديم الخدمات البنكية الحديثة والمبتكرة في كل زمان ومكان؛

¹ عبد القادر حيرش، "دور التحرير المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2013/2012، ص: 76.

² Sunil S.POSHAKWALE, Binsheng QIAN, "**Competitiveness and Efficiency of the Banking Sector and Economic Growth in Egypte**", African Development Review, African Development Bank, Volume 23, Issue 1, March 2011, P: 109.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

– الاستمرارية في تقديم جميع الخدمات البنكية بتكلفة منخفضة وجودة عالية؛

– الكفاءة والسرعة والفعالية والدقة الكاملة في تقديم هذه الخدمات؛

– الجاهزية الدائمة البشرية والالكترونية لتقديم كافة الخدمات البنكية.⁽¹⁾

أما عن أهداف تنافس البنوك، فهي تلك الأهداف المرتبطة بالجودة الشاملة للبنك، أي إيجاد أو اختيار الخدمة المناسبة، والسوق المناسب، والمزيج الترويجي المناسب، ومما يكفي لتحقيق المهام الاقتصادية، وفي الوقت نفسه تحقيق مركز سوقي متميز بالنسبة للبنوك المنافسة، ومن المفضل جعل مهمة تلك البنوك المنافسة للوصول إلى نفس المركز مهمة صعبة للغاية ومكلفة، وتحتاج لوقت طويل لإنجازها، وبمعنى آخر أن يعمل البنك على تأكيد تفوقه الدائم، وأنه سيمضي وقت طويل للوصول أقرب المنافسين إلى هذا المركز، وأنه سيتم خلاله الوصول إلى مركز أكثر تقدماً، وبما يضمن استمرار تفوق وتميُّز البنك.⁽²⁾

المطلب الأول: إستراتيجيات تنافسية البنوك

هناك العديد من الإستراتيجيات التي من الممكن استخدامها لزيادة القدرة التنافسية وإن اختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق حيث يمكن للبنك أن يستهدف السوق بأكمله أو يستهدف قطاع مُعيَّن منه، وتتمثل أهم إستراتيجيات تنافسية البنوك في:

¹ زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص: 55.

² محسن أحمد الخضيرى، "التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص ص: 311 - 312.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

أولاً - إستراتيجية قيادة التكلفة: تُعبّر إستراتيجية قيادة التكلفة عن تقديم البنك لخدماته بكلفة أقل من البنوك الأخرى مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز ويتحقق ذلك من خلال تقليل كلف إنتاج وتسويق الخدمات البنكية الذي ينعكس في تحقيق ميزة تنافسية للبنك (انخفاض أسعار خدماته) مقارنة بالبنوك المنافسة له؛

ويتمكن البنك من تحقيق هذه الميزة من خلال ما يعرف بتأثيرات منحني التعلم والخبرة إذ أنه كلما يمتد الوقت تزداد الخبرة إذ أن زيادة الخبرة والتعلم سوف تنعكس في خفض تكلفة الخدمات البنكية وذلك بسبب اختصار الوقت اللازم لأداء الخدمة البنكية مما يساعد البنك على تسعير خدماته بسعر تنافسي يتفوق به على البنوك الأخرى فضلاً عن تحقيق حصة سوقية عالية تمكنه من تحقيق موقع تنافسي متميز.⁽¹⁾

وتحقق هذه الإستراتيجية للبنك العديد من المزايا نذكر منها ما يلي:

- فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل، تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالعملاء: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين: البنوك التي تقدم خدمات بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات؛

¹ زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص: 70.

– فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تحتل موقعا

تنافسيا يُمكنها من تخفيض أسعار خدماتها ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

– فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل مقارنة مع منافسيها

يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.⁽¹⁾

ثانيا - إستراتيجية التميز: تُبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسة وهي التميز بطريقة فريدة

تجد التقدير من العملاء، فالبنك ضمن هذه الإستراتيجية يُركّز على تقديم خدمات متميزة وذات

جودة عالية بسعر مرتفع يكون العملاء راغبين ومستعدين لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة

المميزة التي يقدمها البنك أفضل من البنوك الأخرى.⁽²⁾

والتحكم في إستراتيجية التميز معناه مواجهة قوى التنافس من خلال مايلي:

– فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين والداخلين الجدد: فإن إستراتيجية التميز تسمح بوضع

البنك في مأمن من حدة المنافسة وذلك بسبب ولاء العملاء للبنك؛

– فيما يتعلق بالعملاء: تُوفّر إستراتيجية التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب ولاء

العملاء، مما ينتج عليه حساسية أقل للأسعار، أي أن العملاء لا ينظرون إلى المنتجات

المنافسة لعدم توفّر الموصفات المماثلة فيهم؛

– فيما يتعلق بالموردين: تضمن إستراتيجية التميز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجارة

سلطة الموردين؛

¹ كريمة بن شنيّة، عبد القادر مطاي، "تنافسية البنوك في بيئة الانترنت: دراسة تجربة المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، 2017، ص: 400.

² زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص: 70.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

– فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: يحصل البنك الذي خدماته متميزة على ولاء العملاء، ويكون

في وضع أفضل من منافسيه في مواجهة المنتجات البديلة.⁽¹⁾

ثالثاً - إستراتيجية التركيز: تشير هذه الإستراتيجية على تركيز البنك على قطاع معين عوضاً

عن السوق ككل، وتستند هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة

قطاعات مُحددة بشكل أكثر كفاءة وفعالية من تقديم الخدمات للسوق بأكمله. وتحقق البنوك الميزة

التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

– تقديم خدمات بنكية بسعر منخفض؛

– تقديم خدمات متميزة مقارنة بالبنوك الأخرى.⁽²⁾

كما يمكن تبني هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

– في حالة وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة؛

– عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص؛

– عندما لا تسمح موارد البنك إلا بتغطية قطاع سوقي معين.⁽³⁾

رابعاً - تكامل إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز: بعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال

أدركت البنوك أن الدمج بين الإستراتيجيات هو الأجدر بالتبني للاستفادة أكثر من مزاياها، كذلك

فإن المنفعة الأساسية المتحققة للبنك الذي يتبنى الإستراتيجيتين معا تكمن في صعوبة محاكاة

¹ كريمة بن شنيعة، عبد القادر مطاي، مرجع سابق، ص: 400.

² زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص: 71.

³ كريمة بن شنيعة، عبد القادر مطاي، مرجع سابق، ص: 400.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

وتقليد المنافسين للمزايا التي يمتلكها هذا البنك، حيث تمكن هذه الإستراتيجية من تزويد العملاء بنوعين من القيمة تمايز المنتج وبأقل الأسعار في نفس الوقت.⁽¹⁾

خامسا - إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة): تشكل المنافسة دافعا مستمرا لتطوير

البنوك والتحول نحو البنوك الشاملة، فتوجد المنافسة بين البنوك ذاتها في داخل الاقتصاد الواحد أو بين الاقتصاديات المختلفة. ومن هنا ظهرت مقولة إن لم نفعلها نحن فسيفعلها غيرنا. وقد أثر هذا الدافع على تزايد حجم الإقراض وتنوع النشاط وكذلك سلوك البنوك ذاتها وأصبحت هي التي تذهب إلى العميل وليس العكس. بل أن هذه المنافسة دفعت بعض البنوك إلى التخلص عن قواعد الحرص والحيلة التي يملئها العمل البنكي السليم في الإقراض الداخلي والإقراض الدولي كذلك. كما توجد المنافسة من المؤسسات المالية غير البنكية والمؤسسات غير المالية صناعية كانت أو تجارية، إذ يشهد السوق المالي الآن دخول العديد من الشركات الصناعية والتجارية وشركات التأمين والسمسرة مجال تقديم التمويل والخدمات التي اعتادت البنوك تقديمها مما أدى إلى تآكل أرباح هذه الأخيرة، ومن ثم كان عليها أن تبحث عن إستراتيجية أخرى تستطيع من خلالها التعويض.⁽²⁾

1- نشأة ومفهوم البنوك الشاملة:

مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات انتهجت المجموعة الأوروبية نموذج الصيرفة الشاملة باعتمادها سياسة الكل، وذلك من خلال المؤتمر التنسيقي البنكي الثاني سنة 1988 أين دعى

¹ كريمة بن شنيعة، عبد القادر مطاي، مرجع سابق، ص: 401.

² عادل زقير، "تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواجهة تحديات البنوك الشاملة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص: 45.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

أعضاء هذه المجموعة للتنفيذ الكامل لهذه السياسة. وعليه ومع تزايد الاتجاه نحو العولمة ظهر الكيان الخاص بالبنوك الشاملة الذي جاء ترجمة عملية لتضخم أعمال البنوك ودخولها في مجالات جديدة كانت من صميم أعمال الوساطة المالية الأخرى مثل القيام بخدمات التأمين أو ممارسة أعمال الاستثمار أو قيام الشركات القابضة البنكية بجمع العديد من الأعمال في إدارة واحدة توزيعا للمخاطر ومواجهة للمنافسة. ومن هنا ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بكل الوظائف التقليدية وغير التقليدية في منظمة بنكية واحدة تقوم على تنويع كامل للأعمال والوظائف لتلبي كل طلبات العميل وتحل جميع مشكلاته.⁽¹⁾

فالشمولية تُعد أحد مظاهر التطورات البنكية التي ظهرت في أوروبا ومن بعدها في العديد من دول العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، إذ بدأت تلك الدول في الابتعاد عن التخصص البنكي وكذا تقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض والاستثمار، لذلك أصبحت تلك البنوك تقوم بتقديم تشكيلة شاملة من الخدمات البنكية من أجل مقابلة الاحتياجات المتنوعة للعملاء، وكذلك من أجل مواجهة ضغوط بنوك الدول الأجنبية التي كانت تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية.⁽²⁾

¹ نوال بن خالدي، محمد بن بوزيان، "النظام المصرفي الجزائري: بين معوقات تطبيق نموذج الصيرفة الشاملة ومحدودية الصيرفة التقليدية"، مجلة Les Cahiers du MECAS، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، المجلد 12، العدد 01، جوان 2016، ص: 340.

² بلقاسم زايري، هوارى بلحسن، "آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على القطاع المصرفي الجزائري"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 11 و 12 مارس 2008، ص: 05.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

وتعتبر البنوك الشاملة كيانات بنكية تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها وفتح الائتمان البنكي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال.⁽¹⁾

2- خصائص البنوك الشاملة:

للبنوك الشاملة مجموعة من الخصائص تميّزها عن باقي الأنواع الأخرى من البنوك تتمثل في:

- أداء مجموعة متكاملة من الخدمات: حيث تقوم البنوك الشاملة من تقديم الخدمات البنكية التقليدية والمستحدثة التي يطلبها العميل بما يشبع رغباته في كل الأوقات، وفي مختلف الأماكن؛
- التنويع في مصادر التمويل والاستثمار: حيث تلجأ البنوك الشاملة إلى التنويع في مصادر تمويلها عن طريق اللجوء إلى مصادر غير تقليدية بالإضافة إلى تنويع الأنشطة التي تتعامل فيها وتنويع المخاطر التي تتعرض إليها، حيث تدير تلك المخاطر بشكل محسوب وتنتهز الفرص الاستثمارية لتأكيد قدرتها وفعاليتها وربحياتها، وتعزيز مجالات تفوقها وامتيازها؛

¹ إبراهيم بورنان، عبد القادر شارف، "البنوك الشاملة كأحد إفرازات الإصلاح المصرفي"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 11 و 12 مارس 2008، ص: 06.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

- إن البنوك الشاملة بنوك تتعامل في كافة الأدوات المالية ومشتقاتها، وتستبطن الجديد منها الأكثر مناسبة وتوافقا مع احتياجات العملاء؛
- الخروج من نطاق الوساطة التجارية التقليدية إلى آفاق الوساطة المالية الشاملة بشقيها التجاري والاستثماري التي تتطور لتتوافق مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على المعاملات كمّا ونوعاً؛
- تحقيق عوائد متنامية من العملات والألعاب والرسوم التي تعتمد عليها بشكل أساسي بجانب هوامش أسعار الفائدة التي يقل الاعتماد عليها كمصدر رئيسي في الربحية، وبالتالي توسع مجالات الربحية وفرص رسمة الأرباح وتدعيم المركز المالي لها بما يحقق النمو المستمر المرتكز على أداء متميز فعال قائم على الجودة الشاملة.⁽¹⁾
- سادساً - إستراتيجية تطوير الأسواق:** تنتهج هذه الإستراتيجية البنوك التي تتجه نحو التوسع في أسواقها بهدف جذب عملاء جدد في سوق الصناعة البنكية، وتتضمن هذه الإستراتيجية المجالات الآتية:
- **تطوير أسواق جديدة:** تستند هذه الإستراتيجية على توسيع شبكة الفروع في المناطق الجغرافية الجديدة التي يمكن الدخول فيها نتيجة توفر فرصة سوقية مناسبة، وقد يزداد الاهتمام بهذه الإستراتيجية نتيجة ازدياد التوجه نحو العولمة وتحديد تجارة الخدمات المالية وتوسع الآفاق الدولية في العمل البنكي بشكل جعل الدخول إلى الأسواق الجديدة أحد التوجهات الإستراتيجية المهمة لغرض مواجهة المنافسة؛

¹ عادل زقير، مرجع سابق، ص ص: 43 - 44.

– إستراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية: وتُركّز هذه الإستراتيجية أساساً على كسب حصة سوقية أكبر في الأسواق الحالية، عبر استخدام أساليب جديدة في السوق وبعد دراسة معمقة لطبيعة وخصائص العملاء واحتياجاتهم وبشكل يهدف إلى جذب عملاء جدد وتشجيع العملاء الحاليين على رفع طلبهم على الخدمات البنكية أو جذب عملاء البنوك المنافسة؛ وغالباً ما تختار البنوك إستراتيجية تطوير الأسواق مع إستراتيجيات تطوير المناخ والخدمة معا وبما يتلاءم وظروف السوق والمنافسة التي تشهدها الصناعة البنكية التي تُفضّل إستراتيجية استخدام خدمة جديدة، سوق جديد في مواجهة المنافسين.⁽¹⁾

سابعا - إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: يعتبر التطور التكنولوجي أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى تأجيل أو تعطيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر إحلالية أو تجديد المنتجات. إضافة إلى دمج وإيجاد عدة قطاعات، وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة للمنتج، أو جمع العديد من الوظائف في نفس المنتج، وكذا التقليل من حواجز دخول السوق والبقاء فيه والاحتفاظ بحصة منه. وعليه فإن اكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها أكثر من المنافسين يُمكن الشركة من تحقيق الميزة الأساسية التي تخلق لها الميزة التنافسية.⁽²⁾ ومن سبل تحقيق ذلك تبني إستراتيجية الإبداع التكنولوجي.

¹ وهيبه حسين داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006/2007، ص: 135.

² عفيفة دراج، "العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، العدد 12، جوان 2015، ص: 69.

1- تعريف الإبداع التكنولوجي:

يمكن اعتبار الإبداع وفق تعريف مبرمج: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة"، أما الإبداع بمعناه العام (الواسع) فهو: "إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج... إلخ".⁽¹⁾

فكثيرا ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وفريد من نوعه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل الأفكار البارة والنيّة والفنون الرائعة. إذن يمكن القول أن الإبداع هو: "كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والشركات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين"، أما فيما يخص كلمة التكنولوجيا فإنها تشير إلى "جملة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة". وقد استُعمل مصطلح "الإبداع التكنولوجي" بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي "Josef Schumpter" سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو: "التغيير المنشأ أو الضروري".⁽²⁾

وبحسب "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" فالإبداع التكنولوجي: "يغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق بالنسبة للإبداع في المنتج، أو استعماله في أساليب

¹ مصطفى ناصف، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، "الإبداع العام والخاص"، عالم المعرفة، الكويت، ديسمبر 1989، ص: 16 - 17.

² كمال رزق، "الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز التنافسية وضمان التنمية"، مجلة الإبداع، مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 03، العدد 03، 2013/11/22، ص: 40.

الإنتاج بالنسبة للإبداع في الأساليب إذ أن الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى استخدام كل النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية، والتجارية".⁽¹⁾

فالتعاريف الضيقة تحصر الإبداعات في الإبداعات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية وتحسن الرفاهية الاجتماعية. وهذا ما يمثل المفهوم للإبداع عند "شومبيتر" كما يؤيده في ذلك "بيتر دراكر" الذي يُعرّف الإبداع بأنه "التخلي المنظم عن القديم" والواقع أن دراكر عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم الماضي فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد المستقبل والاستمرار في الإبداع.⁽²⁾

2- أهمية الإبداع التكنولوجي:

للإبداع التكنولوجي أهمية كبيرة في البنوك ويتجلى ذلك من خلال:⁽³⁾

– تحسين الخدمات المقدمة للعملاء واستحداث أخرى جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية؛

¹ أمين مخفي، هناء بن جميل، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار سعي دائرة التنمية الاقتصادية"، مجلة دفاتر بواذكس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 05، مارس 2016، ص: 23.

² جميلة الجوزي، "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، المجلد 11، العدد 11، 2011/06/01، ص: 276.

³ ريم خالدي، عائشة شرفاوي، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، ص: 56.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

- تنمية رأسمالها البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية والقيام بعمليات البحث والتطوير؛
- تحسين أداء البنوك إما بزيادة الطلب على خدماتها أو تخفيض تكاليفها حيث أن الإبداع التكنولوجي للخدمة يمكن أن يضع البنك المبدع في موقع متميز في السوق؛
- يسمح الإبداع التكنولوجي للبنك باستهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق خدمات جديدة، وذلك بهدف كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، كذلك يزيد من قدرة البنك على المنافسة في هذه الأسواق؛
- تحسين صورة البنك سواء في الداخل أو الخارج من خلال تنوع وجودة خدماتها والأساليب المستعملة في ذلك مما يضمن لها النجاح على المديين المتوسط والبعيد.

3- مراحل عملية الإبداع التكنولوجي:

تمر عملية الإبداع التكنولوجي بالمرحل التالية:

- توليد الأفكار: تبدأ العملية الإبداعية بتوليد الأفكار، وقد تكون هذه الأفكار نتيجة للقدرات الذاتية اعتمادا على الخيال والبراعة في التصور أو نتيجة لدراسة البيئة وإدراك المشاكل والفرص فيها. أما مصادر هذه الأفكار فهي متعددة، قد تكون داخلية أو خارجية، كالتالي:
- ✓ المصادر الداخلية: وتشمل الإدارة العليا، مديري الوحدات الإدارية في الشركات، العاملين في مختلف المستويات الإدارية، تقارير التسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية؛

✓ المصادر الخارجية: وتتضمن المستهلكين أو المستخدمين للسلع أو الخدمات،

المنافسين، المؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجديدة، وسائل الإعلام المختلفة؛

– **تصفية الأفكار:** تأتي عملية تصفية الأفكار بعد توليدها مباشرة، والمشكلة التي تواجه

الشركة هي كيفية فرز عدد الأفكار المطروحة، فقد تقوم بقبول أفكار سيئة في حين يجب

رفضها أو على العكس من ذلك رفض أفكار جيدة كان من الممكن تطويرها إلى منتجات

ناجحة؛

– **دراسة الجدوى:** إن الأفكار التي تم انتقائها تجرى لها الدراسة جدوى لتحديد التكاليف

المتوقعة لكل منها، وكذلك المزايا والفوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها الشركة عند

تطبيقها؛

– **التبني وتهيئة البيئة للتنفيذ:** لابد من تحويل الفكرة الإبداعية للعمل والتنفيذ، وغالبا ما يتم

التنفيذ من خلال تشكيل فريق العمل ويتم توفير المستلزمات الضرورية للتنفيذ، وخلق الدافعة

لدى الأفراد لضمان نجاح الإبداع، وتنفيذه بالشكل المطلوب، وكذلك تهيئة البيئة الخارجية

لاستقبال الإبداع الجديد من خلال إتباع الأساليب المختلفة، كالإعلان مثلا، أو تحديد

قنوات توزيع جديدة أو غيرها؛

– **نشر الإبداع:** ويتم في هذه المرحلة تسويق الإبداع سواء كان منتج جديد أو خدمة جديدة،

ويمثل النشر مستوى تبني المنتجات المبدعة من طرف المستهلكين، ويتم قياسه بالنسبة

المئوية المتراكمة للمستعملين الجدد بدلالة الزمن؛

– **تقييم النتائج والتغذية العكسية:** إن كل مرحلة من المراحل السابقة تحتاج إلى تدفق معلومات للتأكد من أن العملية تسير بالشكل المخطط لها، للتأكد من عدم وجود الصعوبات والمشاكل التي تعترض سير الأنشطة بالشكل المطلوب، وفي حالة وجودها يجب إيجاد الحلول المناسبة بالوقت المناسب وتجاوز العقبات وحل المشاكل، ولذلك لا بد أن يكون هناك تقييم مستمر للإبداع للتأكد من مقابلة للتأكد من مقابله للحاجات المحددة، وتحقيق للأهداف.⁽¹⁾

4- إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي:

هي تلك الإستراتيجيات التي تشجع الشركات على الإبداع التكنولوجي، وكذلك تشجع الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات، ومن إستراتيجيات الإبداع التكنولوجي ما يلي:⁽²⁾

– **أخذ المخاطرة:** يقوم المبدع بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذا بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد، ويمكن تعريف أخذ المخاطرة: " على أنها ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، لكن ما

¹ أسماء مرواني، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية: دراسة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر"، مجلة الإبداع، مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 01، العدد 01، 2011/12/01، ص: 04 – 05.

² جلول بن قشوة، زينب الرق، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين: حالة بنك التأمين "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر (CARDIF-EI Djazair)"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية والتنمية وإستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 10، العدد 20، 2015/12/31، ص: 11.

يجب الإشارة إليه أن الشركات يمكن أن تقوم بتحقيق إبداع تكنولوجي معين وبناتج إيجابية تكاد تكون مضمونة أي أن مجال الإبداع التكنولوجي يخلو من المخاطرة تقريبا. وواقع بيئة الأعمال يُظهر أن هناك شركات كثيرة تُحقق الوفير من الأرباح لأنها تفضل دائما إبداعا تكنولوجيا ذا مخاطرة بسيطة أي أنها حسب مصطلحات الإدارة الإستراتيجية لا ترغب بأن تحتل مواقع القيادة في المنافسة وإنما تفضل البقاء تابعة؛

– **التفرد:** هو إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أو منتجات جديدة أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين. وقد تم تعريف التفرد بأنه فريد في النوع، ووحيد من شاكلته. إن التفرد يتكون في الشركات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من الشركات المنافسة في قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تُقدمها، وكذلك بطبيعة الموارد التي تمتلكها وهذا يُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها. ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (المتميزة)؛

– **المبادأة:** هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية. وقد أشار "Caruana" إلى أن المبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالشركات، وهي تتضمن عناصر أساسية:

✓ إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع التكنولوجي؛

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

✓ المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في الإبداع التكنولوجي؛

✓ محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

5- دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية البنوك: إن المزايا التنافسية المستمرة تمنح

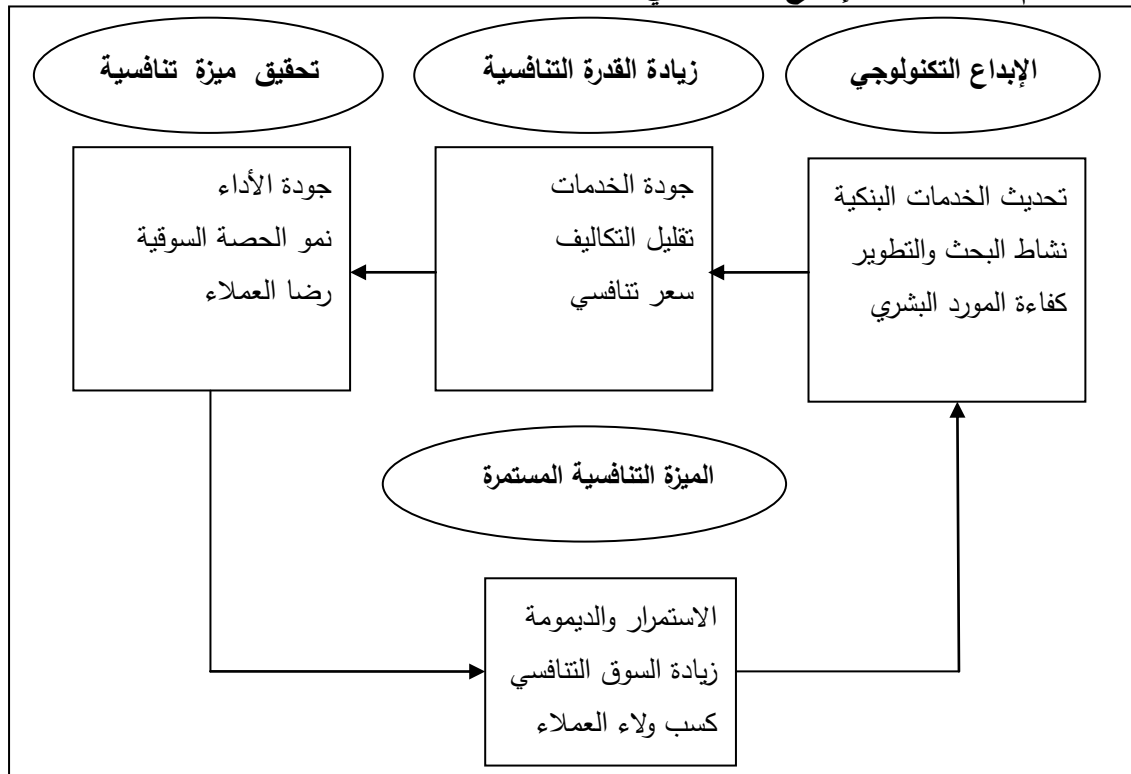
البنك مستوى عال من الإبداع التكنولوجي من خلال ما تضيفه هذه المزايا على طرق

تقديم، الخدمات وتقليل من تكاليفها، وعليه فإننا سنصبح في حلقة مفادها أن الإبداع

التكنولوجي يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية مستمرة وأن هذه الأخيرة بدورها تؤدي إلى خلق

الإبداع التكنولوجي لدى البنك ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: علاقة الإبداع التكنولوجي بالميزة التنافسية للبنك



المصدر: كمال رزق، مريم بوكابوس، "الإبداع التكنولوجي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للبنوك"، مجلة الإبداع، مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 02، العدد 02، ص: 07.

نلاحظ أنه من خلال الإبداع التكنولوجي يمكن للبنك تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وذلك

وفقا لمراحل نوجزها فيما يلي:

– **المرحلة الأولى - تحقيق الإبداع التكنولوجي:** في هذه المرحلة لابد على البنك القيام

بعملية تحديث لخدماته من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى الحرص على

اختياره للموارد البشرية كونها العنصر المسؤول عن الإبداع يضاف إلى ذلك نشاط البحث

والتطوير ونظم المعلومات التي يعتمد عليها البنك من أجل التغذية المستمرة للإبداع؛

– **المرحلة الثانية - زيادة القدرة التنافسية:** إن توفير البنك لعنصر الإبداع التكنولوجي من

شأنه المساهمة في زيادة قدرة البنك على المنافسة وهذا من خلال زيادة جودة الخدمات

المُقدّمة بالإضافة إلى تقليل التكاليف وبالتالي تخفيض أسعار الخدمات المُقدّمة؛

– **المرحلة الثالثة - تحقيق الميزة التنافسية:** ويتم هذا عن طريق تحسين جودة الأداء مما

يساعد على زيادة نمو الحصة السوقية للبنك وكذا تحقيق رضا العميل؛

– **المرحلة الرابعة - الميزة التنافسية المستمرة:** إن تحقيق البنك لميزة تنافسية مع تغذيتها

المستمرة عن طريق الإبداع التكنولوجي يسمح لهذه الميزة بالاستمرار لمدة أطول بالإضافة

إلى ريادة السوق التنافسي وكسب ولاء العميل، وهذا بدوره يجعل البنك في حالة متقدمة من

الإبداع التكنولوجي.⁽¹⁾

الإستراتيجية التنافسية المعاصرة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الحصة السوقية

والمحافظة عليها، أصبحت مبنية على العقول البشرية المبدعة والمفكرة بالبنك. هذه العقول المتمثلة

¹ كمال رزيق، مريم بوكابوس، مرجع سابق، ص ص: 07 - 08.

أساسا في مسيرين في كل المستويات، عاملين يحسن اختيارهم، تدريبهم، تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد، وكذا منحهم فرص المبادرة، وتوجيههم بالشكل الذي يؤلّد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي، لتحقيق هذا يتعيّن على المسؤولين بالبنك (إدارة عليا، إدارة الموارد البشرية) وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم، التعليم والتدريب الجيد، التحفيز الذي يحث على الإبداع ويخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام، ويضع قواعد للتقييم الفعال.⁽¹⁾

6- تأثير الإبداع التكنولوجي على قوى التنافس:

يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتبع قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية، وذلك من خلال:

- الإبداع التكنولوجي والقوة التنافسية بين المتنافسين الأقوياء: عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، فإننا نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل الأسعار، وبالتالي فإن التكنولوجيات المخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها؛
- الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق: إذا ما تمكنت الشركات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا

¹ فهمية بديسي، "إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، قسنطينة، المجلد 02، العدد 02، 2004/11، ص: 226.

الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة. ومن الواضح أنه من مصلحة الشركات أن تسعى وراء إستراتيجيات إبداعية تكنولوجيا تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه الشركات التي تحاول دخول مجال الصناعة؛

– **تأثير الإبداع على قوة المشتري (الزبائن):** في بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يُغيّر من نطاق المفاوضة بين الموردين والزبائن، إذ أدى الإبداع التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين، فإن هذا يُمكنّ الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين (منتجين) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط؛

– **تأثير الإبداع على قوة المنتجين (الموردين):** كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع على قوة الزبائن، فإننا نجد بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للمنتجين (الموردين)، فإذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقلّ الزبائن من مورد لآخر يكون منخفض، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويُضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن؛

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

- أثر الإبداع على قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة: قد يساهم الإبداع التكنولوجي في صناعات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تُقدّمها هذه الأخيرة وتفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات الصناعة محل الدراسة.⁽¹⁾

إن الإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال البنك إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعله يتفوق على منافسيه وربح حصص سوقية وعملاء إضافيين، ويتّضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين".⁽²⁾

المطلب الثاني: محدّدات اختيار الإستراتيجية التنافسية لدى البنوك

تأخذ البنوك بعين الاعتبار عند وضعها لأي إستراتيجية عاملين مهمين لهما أثر كبير في تحديد الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بطبيعة المعاملات البنكية والمالية المقدمة، خيارات التركيز وكذا الاهتمام بتنويع الأنشطة، ويتمثل هذين العاملين في:

- دراسة مستوى المخاطر: تستند البنوك في خياراتها الإستراتيجية على تحديد مستوى المخاطر التي قد تنتج عن ثلاث مستويات هامة:

✓ المخاطر الناتجة عن معطيات الوضعية الاقتصادية (التضخم مثلاً)؛

¹ عبد الرزاق حميدي، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية - مع الإشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 35/34، مارس 2014، ص: 285 - 286.

² فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 102.

✓ المخاطر الناتجة عن الوضعية المالية لمجمل الأعوان الاقتصاديين (المتعلقة بالأسواق

النقدية والمالية)؛

✓ المخاطر المتعلقة بالأنشطة البنكية الداخلية التي تقاس بعد التوفيق ما بين نمو النشاط

البنكي والهوامش المحققة عن هذه الأنشطة (دراسة كل عملية على حدى ومقارنتها مع

مجموع المداخل البنكية)؛

- العرض البنكي: تسعى البنوك إلى تكثيف عرضها من الأنشطة التي تسمح بتحقيق النمو

السريع بأعلى مردودية ممكنة وبأقل مستوى من المخاطر، والتمسك بحصصها لمواجهة

المنافسة داخل السوق قد يوجهها إلى تحمل مستوى كبير من المخاطر أو مستوى أقل من

المردودية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية وأثرها على إستراتيجية البنك

لقد أدركت البنوك في الوقت الراهن أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح

وضمن الاستمرار، فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق وتطورت التكنولوجيا بشكل

غير مسبوق وزادت هذه المنافسة، وتعددت أشكال الخدمات واستراتيجيات التسويق، وتغيرت

حاجات ورغبات العملاء، وأصبح الأخذ بالفكر الإستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم

والاستمرار لعملياته.⁽²⁾

¹ ربيعة ملال، هوارى مغنية، "أثر الإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية- سعيدة- بنك -BADR-BEA-AGB"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 07، جانفي 2017، ص: 171.

² رشيد سالمى، سمير بن عمور، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 128 - 129.

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية وأثرها على إستراتيجية البنك

تشتمل البيئة الخارجية على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود البنك بحيث تؤثر على قدرته في أداء مهمته وتحقيق أهدافه وإن كان للبنك فرصة أن يؤثر فيها ويشارك في تحديد خصائصها،⁽¹⁾ وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية إلى المستويات الثلاث التالية:

- **البيئة العامة:** هي التي تعمل ضمن إطارها جميع البنوك، وتحتوي على متغيرات عامة وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار البنوك، ولكن البنوك لا تستطيع التأثير فيها. وتشمل مجموعة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والثقافية والاجتماعية بالإضافة إلى العوامل الديمغرافية؛
- **بيئة الصناعة:** وهي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تميز الصناعة البنكية عن غيرها من الصناعات ومن أهم هذه الخصائص عدد البنوك والعملاء وتدخل البنك المركزي، والخدمات والتكاليف أي البيئة الخارجية الخاصة بالبنوك وتنظيمها الداخلي، ويقع على عاتق المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في أي بنك مسؤولية جمع بيانات متكاملة عن البيئة وتحديد نوعية البيانات المطلوبة وأسلوب جمعها ومصدرها، ثم يأتي بعد ذلك مهمة تنظيم وتحليل هذه البيانات وذلك لغرض أساسي ومهم جدا وهو: اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، وهكذا يستمر التحليل لتصفية العوامل المختلفة والتصرف على أهم عناصر الفرص والتهديدات؛

¹ صلاح سلطان عطية، مرجع سابق، ص: 337.

- **بيئة التشغيل:** وهي تلك العوامل التي تسود بيئة البنك وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق خدماتها بفعالية، ويعتبر الوضع التنافسي وتحليل العملاء من بين ما تشمله بيئة التشغيل.⁽¹⁾

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصمم إستراتيجيات كفاءة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات البنك أو تحويله إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية. إن المتغيرات البيئية، يجب أن تكون موضع الدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل البنك حتى يمكن إدراك واستيعاب أثرها على سير العمل وأدائها، وواقع الحياة الاقتصادية يؤكد أن نجاح البنك أو فشلها وحتى تعثرها يتوقف إلى حد كبير على قدرة البنك في خلق وتكوين درجة عالية من الانسجام والاتفاق بين أنشطتها وبين البنية التي تعمل بها.⁽²⁾

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية وأثرها على إستراتيجية البنك

يُشير مفهوم البيئة الداخلية للبنك إلى البيئة التي تضم في جناحيها كل عناصر القوة والضعف للمنظمة وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق البنك في أعمالها. في حين أشار إليها بعض الباحثين بأنها إحدى الركائز الرئيسة التي يُستند إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.⁽³⁾

¹ رشيد سالمى، سمير بن عمور، وآخرون، مرجع سابق، ص: 129.

² المرجع نفسه، ص: 130.

³ ثامر هادي عبود الجنابي، "أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية قس شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل"، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، المجلد 25، العدد 01، 2017، ص: 262.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

وضمن تحليل البيئة الداخلية يتم القيام بالتحليل الوظيفي من خلال تقييم العوامل الداخلية حيث يهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف النسبية في البنك كي يتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية، ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة بالبنك والتي يمكن استخدامها في تقييم نشاطا وفق مايلي:

- **وظيفة التسويق:** بحسب بعض الباحثين فإن التسويق: "هو ذلك النشاط الموجّه إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية المبادلة"، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- ✓ تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها المستهلك مع تحديد السعر والجودة المناسبة؛
- ✓ تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين؛
- ✓ جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء؛
- **وظيفة التمويل:** تتم باتخاذ القرارات الخاصة بتسيير جانبي الأصول و الخصوم، والقيام بالتخطيط والرقابة المالية بهدف معرفة المركز المالي للبنك، وبذلك فالتحليل المالي يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة بالمشاكل التي يواجهها البنك، ومساعدة مصادر التمويل في اتخاذ القرارات التمويلية أو الاستثمارية؛

- **الهيكل التنظيمي:** يجب دراسة وتقييم درجة المركزية ومدى فعاليتها وطبيعة السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف والتفويض؛

- **وظيفة الموارد البشرية:** بالنظر إلى أن تسيير الموارد البشرية يتمثل في "الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول البنك على احتياجه من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها،

بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"، فهي إذن تعد من الوظائف الهامة والرئيسية لأي بنك لتمتعها بقوى بشرية ذات مستوى عالي تمتلك القدرة على إدارة جميع أنشطة البنك وشؤونه من خلال الإشراف على مختلف الوظائف كالتسويق، والمالية، والبحث والتطوير.⁽¹⁾

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك العملاء، إذ توفر لهم اختيارات متنوعة من الخدمات فيختارون منها ما يوافق احتياجاتهم ودخلهم وتؤثر على البنك، إذ يعتمد هذا الأخير إلى تعبئة موارده المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فيتخذ قرارات حاسمة؛ بهدف احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهله لأن يتفوق على منافسيه ضمن النظام البنكي. ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميق؛ حتى تضمن الشركة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق، وبذلك يكون قصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، يعتمد البنك إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في خدماته.⁽²⁾

كما أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أدواق العملاء وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالشركات، بما في ذلك البنوك، إلى تحسين أدائها وجودة

¹ يحضيه سملالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمرسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2002، ص ص: 23 - 24.

² فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص: 20 - 21. (بتصرف)

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

خدماتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف من خلال توظيف رأس المال الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء البنك وميزته التنافسية، إذ يُنظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا إستراتيجيا في أغلب البنوك.⁽¹⁾

وفي هذه الأيام في ظل المنافسة السعرية، غالبا ما يشككي مسوقو الخدمات البنكية من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات المنافسين إلى الحد الذي وصل بالعملاء لأن يروا جميع الخدمات التي يُقدّمها المنافسون متشابهة وعدم القدرة على التمييز بينها، حيث أصبح اهتمامهم بالسعر أكثر من اهتمامهم بمزود الخدمة، وبالتالي أصبح من الضروري التركيز على التمايز فيما تُقدّمه هذه البنوك وطريقة تقديمها فيما يتعلق بالخصائص التقنية والإبداعية التي من شأنها أن تمايز ما يقدمه كل بنك عن بنك آخر، على سبيل المثال قدمت بعض البنوك لعملائها خدمة العمليات البنكية من خلال الانترنت كأفضل وسيلة للحصول على الخدمة البنكية بدلا من تحمل الأعباء المالية والجسدية والذهنية للذهاب لموقع البنك للحصول على الخدمة.⁽²⁾

¹ حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 10. (بتصرف)

² وسام محمد ناصر الكركي، "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن"، رسالة مقدّمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص: 04.

أما عن معايير تنافسية البنوك فتتعدد معايير تنافسية البنوك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير البنكي؛
- مدى وجود توجُّه تسويقي، أي استلهاً حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الأداء البنكي والخدمة البنكية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة البنكية؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة البنكية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للنظام البنكي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.⁽¹⁾

وفي ختام هذا المبحث، لابد من الإشارة إلى آثار تنافسية البنوك حسب ما توصّلت إليه العديد من الدراسات في هذا السياق؛ فتنافسية البنوك تؤدي إلى تحقيق الاستقرار المالي في النظام

¹ عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلی، الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005، ص: 261.

البنكي، وذلك بحسب ما توصلت إليه إحدى الدراسات لسنة 2008، والموسومة بعنوان Bank “How competition and Financial Stability. لتأتي بعدها دراسة موسومة بعنوان “Does Competition effect Efficiency and Soundness in Banking” لتؤكد النتائج السابقة، حيث توصلت إلى أن التنافسية تؤدي إلى زيادة كل من الاستقرار المالي والكفاءة البنكية. إضافة إلى تطوير النظام البنكي وزيادة الإنتاجية والكفاءة البنكية فضلا عن تحقيقها للرفاه الاجتماعي والنمو الاقتصادي وزيادة الأرباح وتقديم الخدمات المتنوعة للعملاء، وذلك بحسب نتائج دراسة أخرى والموسومة بعنوان “Competition in Banking: The Indian Experience”⁽¹⁾.

المبحث الثالث: علاقة تنافسية البنوك بالحوكمة البنكية

أثبتت العديد من الدراسات الآثار الإيجابية للحوكمة البنكية على النظام المالي عموما والنظام البنكي خصوصا، خاصة في الأوقات التي كانت فيها الساحة البنكية العالمية مسرحا للعديد من الاختلاسات والفضائح والانهيارات المالية لكبريات البنوك العالمية، مما عزز من المركز التنافسي لهذه البنوك وضمن استمراريتها في السوق.

¹ زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص ص: 11 - 13. (بتصرف)

المطلب الأول: تبني مبادئ الحوكمة البنكية كمدخل لتعزيز تنافسية البنوك

يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية مدخلا لتحسين البنوك لقدرتها التنافسية من خلال اكتساب ميزة تنافسية تُمكنها من اجتياح أسواق عالمية واكتساب الثقة مما يُعزّز من تنافسيتها، فهي تُعبر عن مدى مصداقية البنك في فترة اهتزّت فيها الأسواق العالمية بفضائح واختلاسات.⁽¹⁾

الفرع الأول - دور مسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز تنافسية البنوك:

أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود تأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، بما في ذلك البنوك، المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، الأمر الذي يعزز من تنافسيتها. إذ بيّنت النتائج أن هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهامه الأساسية، وأنه يتم الوصف الشامل والمُحدّد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة، فضلا عن أن مجلس الإدارة يقوم بتشريع قوانين وأنظمة الشركة والقضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة.⁽²⁾

¹ محمد خميسي بن رجم، أحلام معيزي، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 05، العدد 08، 2008، ص: 206.

² جمال عبيد محمد العازمي، "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، مذكرة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم: المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012/2011، ص: 112.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

وبصفة عامة، هناك ثلاث عوامل أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة حتى يتمكن من تعزيز تنافسية البنك المُشرف عليه:

- **الإشراف المستقل:** إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية الحوكمة البنكية الذي يُضيف أكبر قدر إلى قيمة البنك. وقد نوّهت العديد من الهيئات العلمية، والبورصات والجهات المهمة بالتطبيق السليم لمفهوم الحوكمة بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير تنفيذيين، بل نادى أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من إنشاء اللجان التابعة. ومن ناحية أخرى، فإن وجود مجالس إدارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يُدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الإشرافية اتجاه إدارة البنك؛

- **القدرة على التنافس:** هناك عامل آخر لمساعدة مجلس الإدارة على التركيز في أداء واجباته وهو القدرة على التنافس؛

- **القدرة على وضع إستراتيجية البنك:** ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة، حيث أن النظرة العالمية الحالية توجّهت إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة. وبخصوص

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

هذا الموضوع، فإن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية، يعتبر أمراً حاسماً، ويتضمن هذا إستراتيجية كل وحدة من العمل وإستراتيجية البنك ككل.⁽¹⁾

إن التطبيق الجيد للحوكمة البنكية من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة يزيد من احتمالات سرعة استجابة البنك للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد، الأمر الذي يُعزز من تنافسية البنك.⁽²⁾

الفرع الثاني - دور الإفصاح والشفافية في تعزيز تنافسية البنوك:

يُمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية، أحد الأركان الرئيسية التي تقوم عليها الحوكمة البنكية، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية، خاصة وأنهما أسلوبين فعالين لتحقيق أهداف البنك ويُمثّلان مؤشرات هامة للحكم عن تطبيق الحوكمة في البنك. وتُستخدم الحوكمة البنكية كأداة لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في البنوك، وبالتالي لا يوجد أي ما من شأنه أن يُقلّل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في البنوك، أي أن الحوكمة البنكية تحدّ من: الضبابية وعدم الوضوح واللبس. وكلما كانت الحوكمة قوية، كلما كانت فاعلة وكلما كانت

¹ صالح بلاسكة، "تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة: دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، 2017، ص ص: 417 - 418.

² سارة بركات، إيمان رحال، "مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، العدد 12، جوان 2017، ص: 609.

تُحسّن من درجة الشفافية، ومن درجة الوضوح، وهي متطلبات أساسية وضرورية لجذب الاستثمارات المحلية والدولية، وزيادة تراكمها، وبالتالي التعزيز من تنافسية البنك في السوق المحلي والدولي.⁽¹⁾

كما تساعد نظم الإفصاح القويّة على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يساهم في انتشار السلوكيات غير الأخلاقية وفي التأثير على نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للبنك ومساهميّه فحسب بل للاقتصاد ككل، ويطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون الحصول على معلومات منتظمة تتسم بدرجة عالية من المصادقية والقابلية للمقارنة مع المعلومات الأخرى المناظرة وبدرجة التفصيل والوضوح الكافية التي تُمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تُمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة مستندة إلى المعلومات الكافية، فعدم كفاية هذه الأخيرة وعدم وضوحها تعوق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تُسفر عن ارتفاع تكلفة رأس المال وعن سوء تخصيص مواردها المختلفة، وهو ما يؤثر سلباً على تنافسية البنك.⁽²⁾

إذ يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية الحوكمة البنكية وما تُمثّله من رفع لمستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى البنوك. فبإتباع مبادئ الحوكمة البنكية، والتي من ضمنها ضرورة الإفصاح عن المعلومات الصحيحة في الوقت

¹ جمانة تحريشي، "مدى استفادة البنوك التجارية من تطبيق حوكمة البنوك"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017، ص: 141.

² محمد الصالح فروم، "أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية سكيكدة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 12، العدد 03، 2016، ص ص: 677 - 678.

المناسب، يساعد البنك على اتخاذ القرار الصحيح لزيادة تنافسيته في السوق ويساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة للأداء التنافسي من أجل خلق ميزة تنافسية تُمكنه من مواجهة المنافسين في السوق.⁽¹⁾

كما أن حرص البنك على توفير إفصاح اختياري إضافة إلى الإفصاح الإلزامي يُعزز من نظام الحوكمة الخاص بالبنك، ففي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، تبرز أهمية الإفصاح عن معلومات الموارد البشرية والذي يدخل ضمن إطار الإفصاح الاختياري بالنسبة لمختلف الأطراف المهتمة بالبنك، حيث أن احتواء التقارير المالية على معلومات كمية حول هذه الموارد سيوفر للإدارة الهدف والمعيار، إذ تسعى الإدارة هنا إلى تعظيم قيمة الموارد البشرية من خلال استغلالها بشكل أمثل من أجل الوصول إلى أقصى إنتاجية لها. وتشير الدراسات إلى أن ثلثي 250 شركة في العالم تقوم بإصدار تقرير مرفق بتقاريرها المالية يتضمن معلومات حول مواردها البشرية من أجل بيان القيمة الكلية للشركة، لأن الإفصاح عن هذه الموارد يعكس احتمالات الربحية والأداء المستقبلي والتنافسية. وقد أثبتت دراسات بعض الباحثين أن حرص الشركة على توفير إفصاح اختياري يعزز ثقة الجمهور بها وينعكس إيجاباً على سمعتها وقيمتها السوقية، ومن ثم على أسعار أسهمها في أسواق المال، مما يُعزز ويدعم تنافسياتها. غير أنه لا يتوقع من البنوك أن تفصح عن المعلومات التي قد تسبب لها خطراً أو تؤدي إلى الإضرار بمراكزها التنافسية ما لم يكن مثل هذا

¹ أمنة دداش، بوزيان عثمان، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 06، مخبر الديناميكية الاقتصادية الكلية والتغيرات الهيكلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/03/01، ص: 240.

الإفصاح لازما لتوفير المعلومات الكاملة لاتخاذ القرارات الاستثمارية ولتجنب تضليل المستثمرين.⁽¹⁾

الفرع الثالث - دور الوظائف الرقابية ونظام المكافآت في تعزيز تنافسية البنوك:

أولا - دور الوظائف الرقابية في تعزيز تنافسية البنوك:

تُمثّل الوظائف الرقابية بالبنك بمثابة خطوطا دفاعية ضد مختلف المخاطر التي تهدد سلامة عمل البنك واستمراريته في السوق خصوصا إذا ما كانت المنافسة في هذا السوق حادة.

1- دور وظيفة إدارة المخاطر في تعزيز تنافسية البنوك:

تتميز طبيعة النشاط البنكي بارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات البنكية، مما يؤدي حتما إلى ظهور مخاطر عديدة قد تهدد استمرارية نشاط البنك، والتي ارتفعت حدتها في الوقت المعاصر بسبب دولية السوق البنكي وتحرير خدماته. ولهذا فهي تسعى دائما إلى التحوّط من المخاطر، والتقليل من آثارها إلى أقصى حد ممكن، بتطوير أساليب وأدوات التعامل معها بكفاءة.⁽²⁾

فعملية إدارة المخاطر لها أثر على قيمة البنك وأدائه، فهذه العملية تتطلب التعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية من أجل التقليل من آثارها السلبية، بما يؤدي إلى بث الثقة والطمأنينة لدى

¹ محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص: 678.

² راضية مصداق، "إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 02 في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 07، العدد 13، 30 جوان 2017، ص: 09.

المساهمين وأصحاب المصالح مما يُعزّز من تنافسية البنك، وذلك انطلاقاً من جملة من المهام منها:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدة العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
- التعاون على مستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي؛
- تحليل كل خطر على حدى ومعرفة طبيعته، ومسبباته وعلاقته بالمخاطر الأخرى؛
- قياس درجة المخاطر واحتمال حدوثها الحادث مع تقدير حجم الخسارة؛
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة المخاطر حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.⁽¹⁾

ففي ظل العولمة المالية واشتداد المنافسة بين البنوك عرفت المخاطر البنكية ارتفاعاً وتنوعاً ملحوظاً وعدم التحكم في هذه المخاطر يجعل البنوك تقع في أزمات بنكية حادة تنتقل آثارها من دولة لأخرى نتيجة لانفتاح الأسواق على بعضها البعض. وبالتالي فإدارة المخاطر تعتبر جوهر العمل البنكي، حيث أن التحكم في المخاطر البنكية وإدارتها بالشكل الجيد يحمي البنوك من الوقوع

¹ محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص: 679.

في أزمة بنكية وتحافظ بذلك على استقرارها مما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين فيها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تنافسيتها في السوق البنكي.⁽¹⁾

2- دور وظيفة الامتثال في تعزيز تنافسية البنوك:

عرّفت "لجنة بازل" هذه الوظيفة في البنك بأنها: "وظيفة مستقلة تُحدّد وتُقيّم وتُقدّم النصّح والإرشاد وتراقب وترفع التقارير حول مخاطر عدم الامتثال في البنك والتي تنتج عن عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة، والخسائر المالية الناتجة عن ذلك، أو مخاطر السمعة التي قد يعاني منها البنك نتيجة لإخفاقه بالالتزام بالقوانين والأنظمة وقواعد السلوك والمعايير والممارسات السليمة المطبّقة".⁽²⁾

فوظيفة الامتثال تلعب دوراً أساسياً في تعزيز تنافسية البنوك من خلال المحافظة على سمعتها ومصداقيتها وعلى مصالح المساهمين والمودعين وذوي العلاقات، وتوفير الحماية من العقوبات، وذلك من خلال قيامها ومساهمتها بما يلي:

- درء مخاطر عدم الامتثال، وبوجه خاص المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال للقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات الرقابية ومخاطر العقوبات والغرامات المالية ومخاطر السمعة؛

- إرساء مبادئ نهج الإدارة السليمة والممارسات البنكية الحسنة في البنك؛

¹ منال هاني، "اتفاقية بازل 3 ودورها في إدارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، المجلد 01، العدد 16، 2017، ص 306، 313.(بتصرف)

² أم الخير البرود، مسعود دراوسي، "دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي"، مجلة دراسات (العدد الاقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، المجلد 12، العدد 02، جوان 2015، ص: 70.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

- توطيد العلاقة مع الجهات الرقابية وتعزيزها، فهي الجهة الأكثر قدرة في البنوك بالتواصل مع الجهات الرقابية وتفسير تعليماتها والسعي الدؤوب لحث البنك على الالتزام بكافة التعليمات الصادرة عن الجهات المذكورة؛
- إيجاد الآليات المنهجية التي تكفل مواجهة الجرائم المالية وبوجه خاص مسؤوليتها عن مكافحة عمليات غسل الأموال.⁽¹⁾

3- دور وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز تنافسية البنوك:

أدى التطور العلمي والنمو المتزايد في مجالات النشاط الاقتصادي إلى كبر حجم البنوك وتشعب أعمالها ووظائفها وصعوبة إدارتها وتعدد مشاكلها، كما أن الفضاء المالي الناتجة عن عدم صدق المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية أدى إلى إفلاس العديد منها مما أدى إلى الاهتمام بالمراجعة الداخلية لإعطاء ثقة أكبر للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين بأن الأعمال يتم إنجازها وفقا لما هو مخطط وأن الأنظمة والقوانين يتم احترامها، وأنه يتم المحافظة على أصول البنك وذلك من خلال التأكد من فاعلية الرقابة الداخلية.⁽²⁾

تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وبذلك تزداد قدرة أصحاب المصالح على مساءلة البنك، حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال

¹ أم الخير البرود، "دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيبي علي-البليدة

2، المجلد 01، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2015، ص: 336 - 337. (بتصرف)

² سليم طرابلسي، خير الدين معطى الله، "المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات: دراسة ميدانية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 09، العدد 02، 2016، ص: 458 - 459.

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، والعدالة، وتحسين سلوك الموظفين العاملين في البنوك المملوكة للدولة، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.⁽¹⁾

فوظيفة المراجعة الداخلية تساعد في حماية أموال البنك وضمان سلامة الخطط الإدارية الموضوعة من خلال دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة العامة للبنك والمساهمة في إدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة. وهو ما أكدته إحدى الدراسات أين تناولت مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائية، واعتبرت أن تحقق ذلك مرتبط بمدى مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وقدرته على تسيير المخاطر والتحكم بها، والحد من عدم تماثل المعلومات وكذا ضمان حماية حقوق أصحاب المصالح.⁽²⁾

وبالتالي، فإن وظيفة المراجعة الداخلية تُعزّز من تنافسية البنك من خلال:

- زيادة قيمة البنك وتحسين عملياته من خلال مشاركة الإدارة في تخطيط إستراتيجية البنك وتوفير المعلومات التي تساعد في تنفيذ تلك الإستراتيجية؛
- تقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر؛
- تقويم وتحسين فاعلية الرقابة الداخلية؛

¹ سليمان راجي الوشاح، ليث أكرم مفلح القضاة وآخرون، "أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على استقلالية مدققي الحسابات الداخليين في التجارية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد

37، العدد 04، ديسمبر، 2017، ص: 31.

² محمد الصالح فروم، مرجع سابق، ص: 678.

- تقويم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة البنكية.⁽¹⁾

ثانيا - دور نظام المكافآت في تعزيز تنافسية البنوك:

يهدف نظام المكافآت إلى تحقيق المساواة الخارجية مع البنوك الأخرى وبخاصة المنافسة، ففي دراسة تمحورت حول اختبار أثر نظام المكافآت في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتحليلها تم التوصل إلى أن هناك أثرا لنظام المكافآت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل.⁽²⁾

فتحقيق البنك لميزة تنافسية بفضل نظام المكافآت الخاص به يُمكنه من تحقيق التفوق السوقي ودعم مركزه التنافسي الأمر الذي يُعزّز من تنافسيته مقارنة بباقي منافسيه.

¹ سامح رفعت أبو حجر، إيمان أحمد محمد رويحه، "دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر"، بحث مُقدّم إلى المؤتمر السنوي الخامس حول: المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص: 23.

² مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 12، العدد 12، 2013، ص ، ص: 149 ، 151.(بتصرف)

المطلب الثاني: دور البنوك المركزية في تعزيز تنافسية البنوك

تتبنى البنوك المركزية جملة من الإستراتيجيات الهادفة إلى تعزيز تنافسية البنوك التي

تُشرف عليها، ومن أبرز هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- إصدار المعايير والتنظيمات الاحترازية: تهدف المعايير والتنظيمات الاحترازية إلى توحيد

شروط المنافسة البنكية، تعزيز الضمانات البنكية وتحديث وتطوير سير البنوك، من خلال

ما يلي:

✓ **توحيد شروط المنافسة البنكية:** إن وضع وتعزيز شروط المنافسة البنكية تعتبر هدف

نهائي بالنسبة للمعايير والتنظيمات الاحترازية، من تحقيق المساواة في التعامل الحر ما

بين البنوك في السوق وخلق محيط تنافسي يسمح للبنوك بالتطور والحفاظ على

استقراره وصلابته؛

✓ **تعزيز الضمان والأمان البنكي:** يتمثل في التصدي ومواجهة كل خطر من شأنه أن

يعترض البنك ويضع النظام البنكي ككل في أزمة؛

✓ **تحديث سير البنوك:** إن حملات التجديد والابتكارات المالية، أثرت على سير البنوك،

الأسواق الجديدة والتطبيقات البنكية الجديدة، ولهذا لابد أن تتأقلم المعايير والتنظيمات

الاحترازية مع هذه التطورات.⁽¹⁾

¹ سليم بن رحمون، سميحة بوحفص، "التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، مارس 2018، ص:

- الحد من التركيز البنكي في هيكل ملكية النظام البنكي: فبحسب ما توصلت إليه إحدى

الدراسات التي تمت سنة 2013، والموسومة بعنوان "Bank Consolidation and

Competitiveness: Empirical Evidence from the Korean Banking

Industry"، فإن زيادة التركيز البنكي تكون ناتجة عن قوة الاحتكار التام للحصة السوقية

من قبل عدد من البنوك في السوق البنكي وأن سيطرة البنوك الحكومية على السوق البنكي

يُضعف من التنافسية في القطاع البنكي وأن المنافسة الاحتكارية تزداد بزيادة التركيز

البنكي.⁽¹⁾

- ضمان سلامة ومناعة النظام البنكي: للوصول إلى نظام بنكي يعمل بكفاءة وتنافسية

عالية، ويتحقق ذلك من خلال التأكد من قدرة البنوك على تحمل الصدمات المالية، وتعزيز

الشفافية والعدالة عند تعامل البنوك مع عملائها بما يعزز من تنافسية النظام البنكي ويساهم

في حمايته من مخاطر السمعة. كما تتحقق هذه الاستراتيجية من خلال التحقق من صحة

أعمال وأداء البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وسلامة مراكزها المالية، وإجراء الرقابة

المكتبية والميدانية على البنوك.⁽²⁾

إضافة إلى ما سبق، فعلى البنوك المركزية أن تعمل على تبني البنوك التي تُشرف عليها

لمفهوم الحوكمة البنكية، إذ أن هذه الأخيرة تعتبر أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام بنكي

¹ زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، مرجع سابق، ص: 14.

² البنك المركزي الأردني، "الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني (2013-2015)"، ص: 16، (بتصرف)،

[على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/06/22، أنظر:

[http://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%20\(2013%20-%202015\).pdf](http://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%20(2013%20-%202015).pdf)

آمن وفعل، فعلى الرغم من أن الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة البنكية ومؤشرات أداء البنوك، إلا أن غياب الحوكمة بمبادئها لا شك سيؤدي إلى انخفاض مؤشرات الأداء، ويهدد بقاء هذه البنوك. فالالتزام بمبادئ الحوكمة البنكية من المتطلبات الأساسية لتحقيق أهدافها من حيث الحفاظ على النظام البنكي ونموه وتطوره، وتعزيز ثقة الجمهور في هذا النظام والمحافظة عليها، وحماية حقوق المودعين والمساهمين، وتنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح، وإنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل البنكي، والحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية على تنافسية البنك: (تجربة

الإمارات العربية المتحدة- بنك أبوظبي التجاري)

لقد شرع بنك "أبوظبي التجاري" * في تبني مفهوم الحوكمة البنكية سنة 2007، وبعد سنتين تمكن من تحقيق الريادة في هذا المجال وهو ما انعكس إيجابيا على نتائج البنك المالية، ولكن

¹ زينب حسان النابلسي، خالد أرشيد الجعافرة، "أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 37، العدد 04، ديسمبر 2017، ص ص: 224 - 225.

* نبذة عن بنك أبوظبي التجاري: تأسس بنك أبوظبي التجاري عام 1985 كشركة مساهمة عامة في إمارة أبوظبي. وبتاريخ 30 جوان 2014 كان عدد موظفي البنك يزيد على 4300 موظف يمثلون 61 جنسية وقاعدة عملاء تحتوي على أكثر من 561 ألف عميل من الأفراد وما يتخطى 43 ألف عميل من الشركات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال شبكة فروع محلية تضم 50 فرعاً و3 مكاتب دفع وفرعين في الهند وفرع في جبرسي ومكتب تمثيلي في لندن. وهو يعتبر أحد البنوك الرائدة في دولة الإمارات وذلك من خلال تقديمه لمجموعة متنوعة ومتكاملة من الخدمات البنكية المتطورة والأنشطة المتميزة في مجالات عديدة. للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على الموقع الإلكتروني الخاص بالبنك:

الأزمة المالية العالمية الأخيرة ظهر تأثيرها جليا على نتائج ولكن البنك سرعان ما تعافى من تأثير هذه الأزمة التي أودت بحياة مئات البنوك وكانت هذه السرعة محسوسة، ففي السنوات التي تلت الأزمة من 2012 إلى 2015 تزايد صافي الأرباح بنسبة كبيرة في الوقت الذي ما زالت الكثير من البنوك تتخبط في تداعيات الأزمة، وذلك من خلال التزام البنك بمبادئ الحوكمة مما يزيد في ثقة المساهمين ويؤدي إلى استقطاب آخرين جدد، ما ينتج عنه توسيع رأسمال البنك والزيادة في استثماراته بما يعود بالفائدة على البنك وعلى المجتمع من خلال مساهمة البنك في مختلف الاستثمارات التي تساهم في التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل. لقد ظهر تأثير تطبيق الحوكمة البنكية على مستوى إدارة المخاطر من خلال تناقص تكاليف المخاطر التي تهدد كيان البنك نظرا لنشاطه المحفوف بالمخاطر سريعة التطور والتغير وظهر ذلك في السنوات التي تلت تبني البنك لمبادئ الحوكمة فبعد أن كانت تكاليف تمثل ما نسبته 2.61% من إجمالي تكاليف سنة 2010 أصبحت 0.48% سنة 2014. فبفضل التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة أظهر البنك القدرة على النجاح والتفوق في بيئة تتسم بالتحديات وقوة الأزمات وشراسة المنافسات، بفضل امتلاك أسلوب للتوفيق بين المصالح المتباينة، والتخطيط لوضع إستراتيجيات، وكيفية التعامل مع قضية تعاقب الأجيال، والحصول على رأس المال، وترسيخ مكانته في المجتمع، وضمان امتثاله للقوانين. فالحوكمة البنكية أداة أساسية لتعزيز تنافسية البنوك من خلال زيادة قدرتها التنافسية وتطوير خدماتها وفتح أسواق جديدة لها.⁽¹⁾

¹ جمانة تحريشي، مرجع سابق، ص ص: 147 - 149. (بتصرف)

الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

كما أنها تعتبر وسيلة لاكتساب مزايا تنافسية؛ فإكتساب البنك لخدمات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى تنويع هذه الخدمات لتجمع بين ما هو تقليدي وما هو مستحدث وأيضاً الارتقاء بالعنصر البشري الذي يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بأداء البنك، يؤدي كل ذلك إلى تمكين البنك من مواجهة المنافسة واكتساب مكانة في السوق.⁽¹⁾

على ضوء ما سبق، نستنتج أن للحوكمة البنكية دور كبير في تعزيز تنافسية البنوك من خلال عدة طرق أهمها:

- التأكيد على الشفافية في معاملات البنك، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد البنك وتآكل قدرته التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنه؛
- إجراءات الحوكمة البنكية تؤدي إلى تحسين إدارة البنك، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين أداء البنك؛
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع أصحاب المصالح ذات العلاقة بالبنك من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات البنكية؛
- إن تطبيق الحوكمة البنكية يُفوّي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق البنك لأفضل عائد على استثماراته، وهذا بدوره يُعزّز من تنافسيته.⁽²⁾

وهذا ما أكدته الدراسة الموسومة بعنوان "دور الحاكمية المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية الأردنية"، ومن بين ما توصلت إليه الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز تنافسية النظام

¹ جمانة تحريشي، مرجع سابق، ص: 142.

² محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص ص: 104 - 105. (بتصرف)

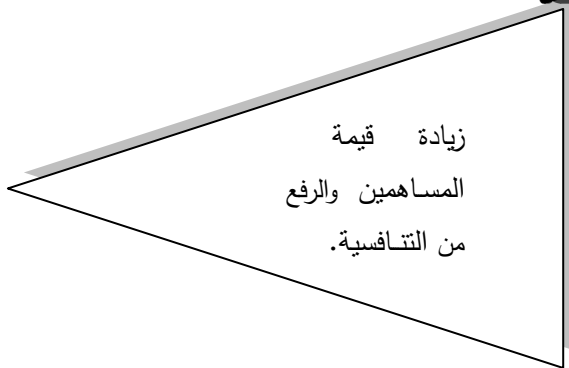
الفصل الثالث-----تنافسية البنوك وعلاقتها بالحوكمة البنكية

البنكي الأردني، لاسيما وأن حجم التسهيلات الائتمانية الممنوحة من قبل هذا النظام تعتبر ذات أهمية كبيرة وتأثير فعال على مستوى النظام ذاته وعلى مستوى الاقتصاد الوطني بشكل عام، وهكذا فإن العولمة وبما تحمله في ثناياها من اشتراطات على النظام البنكي تستوجب منه النهوض بأعماله بصورة تحقق التنافسية التي تؤهله لخوض غمار العولمة بنجاح واقتدار، مما يتطلب تطبيق الحوكمة بمفاهيمها التي تسهم في تعزيز تنافسية النظام البنكي. كما أكدت الدراسة أن من أبرز ما يُعزّز أهمية تطبيق الحوكمة في النظام البنكي، كون البنوك من أهم مصادر التمويل للأفراد والشركات على حد سواء، ناهيك عما للبنوك من دور بالغ الأهمية في الرقابة على أداء الشركات التي تمولها وبالتالي إمكانية فرض مبادئ الحوكمة عليها، إضافة لما تشهده الدول من تحول نحو التنافسية والجودة حيث البقاء للأفضل.⁽¹⁾

ويُمثّل الشكل رقم 12 مُحصّلة عن مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة وأثر ذلك

على الرفع من تنافسيّتها:

الشكل رقم 12: مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



- الفعالية المالية والتشغيلية المثلى؛
- تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي؛
- تحسين تقييم البنك وتخفيض تكلفة رأس المال؛
- بناء وتحسين سمعة البنك.

المصدر: مليكة كركار، مرجع سابق، ص: 155.

¹ أحمد زكريا صيام، "دور الحاكمية المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية الأردنية"، بحث مُقدّم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الاعمال الحديثة، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، عمان، يومي 14 و 15 أفريل 2009، ص: 02.

خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر التنافسية أحد آليات العولمة الاقتصادية، التي تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، وهي بذلك تعمل على تحليل المقوّمات الاقتصادية لكل دولة التي تعكس الصفات الهيكلية الأساسية للاقتصاد وطني. وهناك من يميّز بين التنافسية في الدول المتقدمة ونظيرتها النامية؛ فالتنافسية في الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي من خلال الإبداع لتحقيق النمو المستدام، في حين تعني التنافسية في الدول النامية قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها لمزايا تنافسية.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فلها أهمية كبيرة في تطوير اقتصاديات الدول خصوصاً والوصول إلى الأسواق العالمية وتحقيق حصة سوقية دولية كبيرة مقارنة بمنافسيها. أما التنافسية على مستوى الشركة فهي تعني القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.

فالمستويات الثلاث للتنافسية مرتبطة ببعضها بعلاقة تكاملية؛ فوجود شركات محلية قادرة فعّالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في النهاية في شكل قطاع أو قطاعات فعّالة تنعكس في النهاية على تنافسية الدولة ككل.

أما بالنسبة لتنافسية البنوك فلقد أثبتت العديد من الدراسات أهميتها البالغة نظراً لمدى تأثيرها على كفاءة وجودة الخدمات المُقدّمة، وعلى درجة الابتكار في القطاع المالي. كما أنها تؤثر على وصول الخدمات المالية للشركات والعائلات مما سيؤثر على النمو الاقتصادي العام.

الفصل الرابع

تمهيد الفصل الرابع:

طرأت على الساحة البنكية العالمية العديد من التحولات أضحت تشكل الإطار الحقيقي الذي تعمل فيه الفعاليات البنكية إذ اشتدت المنافسة لكي تأخذ **المظاهر** الأساسية التالية: احتدام المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، والمنافسة بين البنوك والمؤسسات غير المالية التي تقدم الخدمات البنكية.⁽¹⁾

أما في الجزائر وبعد صدور "قانون النقد والقرض" (90-10) المؤرخ في 14/04/1990، والذي يُعتبر من أهم النصوص التشريعية للنظام البنكي الجزائري، حيث جاء بقواعد ومبادئ تتماشى وخصوصيات اقتصاد السوق، وعلى أساسه تم إدخال تعديلات مهمة على هيكل النظام البنكي الجزائري، خاصة بعد فتح المجال أمام القطاع الخاص، حيث تم السماح بإنشاء البنوك والمؤسسات المالية الخاصة (المحلية والأجنبية)، كما تم الترخيص بفتح فروع للبنوك الأجنبية في الجزائر.⁽²⁾ كما سمح الإطار القانوني للنشاط البنكي، المُدعم بواسطة الأمر رقم (03-11) المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، بظهور تدريجي للمنافسة داخل النظام البنكي إثر إقامة بنوك

¹ نور الدين تمجدين، الحاج عرابية، "تحديث القطاع المصرفي في الجزائر - الإستراتيجية والسياسة المصرفية-"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 03.

² مورا تهنان، زيد الدين شروقي، "العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال الفترة (2005-2011)"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 01، أبريل 2014، ص: 29.

ومؤسسات مالية ذات شهرة عالمية بالجزائر.⁽¹⁾ لكن كل هذه التشريعات لم تضع حدا لاحتكار مجموعة من البنوك للسوق البنكي الجزائري، إضافة إلى أنها لم تمنع حدوث العديد من الفضائح والاختلاسات والانهيارات المالية على مستوى النظام البنكي، الأمر الذي استدعى ضرورة تبني مفهوم الحوكمة البنكية وتطبيقها.

على ضوء ما سبق، وللوصول إلى الأهداف المنشودة من هذا الفصل ارتأينا تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة البنكية في الجزائر؛

المبحث الثاني: تنافسية البنوك العمومية الجزائرية؛

المبحث الثالث: استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2006: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، جوان 2007، ص: 101.

المبحث الأول: واقع تطبيق الحوكمة البنكية في الجزائر

ظهر في الجزائر مضمون الحوكمة وما تتطلبه في الشركة منذ الاستقلال، سواء من حيث أساليب الرقابة على الشركة أو علاقة هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصلحة. لكن مصطلح الحوكمة لم يُعرف إلا بصدور "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات" في مارس 2009.⁽¹⁾ ومن خلال هذا المبحث سنعرض أبرز المحطات التي مرت بها تجربة الجزائر في مجال تطبيق حوكمة الشركات، إضافة إلى عرض أهم الأسباب والظروف التي دعت السلطات الجزائرية على تبني لمفهوم الحوكمة في النظام البنكي.

المطلب الأول: تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخصوصية ابتداء من النظام البنكي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخصوصية واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول تزداد أهمية حوكمة الشركات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ، حيث صدرت في

¹ رشيد سالمى، هاجر عزي، "الحوكمة كأداة لتقييم الأداء - حالة المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 06، جوان 2017، ص: 04.

الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات

وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة الشركات.⁽¹⁾

وفي شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول حوكمة الشركات وقد

شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الشركة، وحُدّد لهذا الملتقى

هدف جوهرى يتمثل في: تحسيس المشاركين قصد الفهم المُوحّد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة

الشركات، من زاوية الممارسة في الواقع وسُبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات

في تعزيز تنافسية الشركات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية. وخلال فعاليات هذا

الملتقى، تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري لحوكمة الشركات، كأول توصية وخطوة عملية تُتخذ. وقد

تفاعلت السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية،

بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج

العمل المُكلف بتحرير "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات" وكذا تسخير الدعم المالي.⁽²⁾

وعلى إثر ذلك، قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ

تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه

العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل

لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع "المنتدى العالمي لحوكمة الشركات" و"مؤسسة التمويل

¹ محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 07، 2014، ص: 41.

² فريق العمل (GOAL08)، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، 2009، ص: 13، [على الخط]، تاريخ الاطلاع 2018/08/15، أنظر:

الدولية" لوضع "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات"، كما أنه عُقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، أعلنت على إثره كل من جمعية "كير" (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات". وقد تم إعداد هذا الميثاق بمساعدة كل من "المنتدى العالمي لحوكمة الشركات"، و"مؤسسة التمويل الدولية".⁽¹⁾

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008. وعضون هذه الحقبة الزمنية، تمكّن فريق العمل بعد سلسلة مشاورات مع الأطراف الفاعلة، بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر وكذا الحاجة إلى إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات. وفي هذا الشأن، فقد شكّلت مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" ضمن إصدارها لعام 2004 أهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع تحريره أخذه بعين الاعتبار خصوصيات الشركة الجزائرية.⁽²⁾

¹ عمر علي عبد الصمد، "حوكمة المؤسسات في الجزائر - واقع وطموحات-"، مجلة المعيار، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، العدد 01، جوان 2010، ص: 209.

² فريق العمل (GOAL08)، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، مرجع سابق، ص: 13.

ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:

- يوضّح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة الشركات ضرورية في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات الشركة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.⁽¹⁾

- ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يتبني عليها حوكمة الشركات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للشركة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات الشركة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، الممونون،...الخ بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية؛

- ويُختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للشركات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانتشغال واضح ودقيق كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإدارة الشركات، رؤية متعددة الأوجه للشركات الجزائرية الخاضعة للقانون التجاري، تضارب المصالح في الشركة...الخ.⁽²⁾

وفي إحدى الدراسات الباحثة عن مدى توافق حوكمة الشركات في الجزائر مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، والتي تمت من خلال مقارنة حوكمة الشركات حسب "الميثاق الجزائري

¹ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - واقع وآفاق - دراسة ميدانية"، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، المجلد 09، العدد 02، سبتمبر 2012، ص: 10.

² عمر علي عبد الصمد، "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر -"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 12، العدد 12، 2013، ص:

لحوكمة الشركات" وفق ما أقرته "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية"، من حيث المفهوم والأطراف

المُطبَّقة لها والمبادئ، تم التوصل إلى جملة من النتائج التالية: ⁽¹⁾

– يتوافق مفهوم حوكمة المؤسسات حسب "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات" و "منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية" (OECD)، حيث يبرز كل من التعريفين إلى أن حوكمة الشركات آلية

من آليات الإدارة تهدف إلى حماية مصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة بالشركة؛

– الشركات المعنية بتطبيق ميثاق الحوكمة في الجزائر هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والشركات المساهمة في البورصة أو تلك التي تنهياً لذلك، أما الشركات المعنية بتطبيق حوكمة

المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فهي كل الشركات المدرجة في البورصة

(شركات المساهمة)، مع أن الالتزام بمبادئها اختياري وفق "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات"

ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛

– الأطراف المعنية بحوكمة الشركات هي مختلف الأطراف التي لها علاقة بالشركة سواء أكانت

أطراف داخلية أو خارجية وهذا حسب مفهوم الحوكمة وطنيا ودوليا؛

– تعكس المبادئ التي حددها "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات" مضمون أغلب مبادئ منظمة

التعاون الاقتصادي والتنمية؛

¹ محمد نورة، مليكة حفيظ شبايكي، "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومجى توافقه مع متطلبات حوكمة

المؤسسات الدولية"، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المجلد 12، العدد 01،

ديسمبر 2017، ص ص: 36 – 37.

وبالتالي، يمكن القول أن "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات" يتوافق إلى حد كبير مع متطلبات حوكمة الشركات وفق ما أقرته "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" وهذا من حيث المفهوم والمبادئ.

على ضوء ما سبق، يتضح جليا أن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة الشركات، ونظرا إلى تصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية الفساد، وضعف المناخ الاستثماري، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يُطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة مُوجّه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنها تعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أسباب وظروف تبني السلطات الجزائرية لمفهوم الحوكمة في النظام

البنكي الجزائري

واجه النظام البنكي الجزائري العديد من الهزات خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل من أهم البنوك التي ظهرت هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري لكن أهم ما ميّز هذه المرحلة ضعف

¹ محمد خميسي بن رجم، أحلام معيزي، مرجع سابق، ص: 210.

رقابة البنك المركزي لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت النظام البنكي الجزائري، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطن الجزائري في البنوك الخاصة بصفة عامة، وهو ما أثر كثيرا على البنوك الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائري بعد تصفية هاذين البنكين. إن ما ميّز النظام البنكي الجزائري في تلك الفترة بطبيعة الحال هو سوء الحوكمة بصفة عامة والبنك المركزي بصفة خاصة بصفته المشرف والرقيب على البنوك الأخرى، وقد أشارت اللجنة في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين (الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري) هو سوء الحوكمة التي ميّزت الوظيفة الرقابية للبنك المركزي في تلك الفترة.⁽¹⁾

إن سوء الحوكمة التي ميّرت الوظيفة الرقابية للبنك المركزي في بداية نشاط البنكين تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين، وهذا ما أشارت له اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، وقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقص التي تم

تحديدها بخصوص بنك الخليفة كما يلي:

— عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛

— التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛

— المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛

— غياب المتابعة والرقابة؛

¹ مريم هاني، "تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل: دراسة

ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، ديسمبر 2017، ص: 205.

– عدم احترام قواعد الحذر؛

إن أزمة هاذين البنكين الخاصين والتي انتهت بتصفيتهما وخروجهما من السوق البنكي كانت بداية لسلسلة من الإفلاسات والفصائح البنكية الأخرى والتي جاءت متتابعة مسّت بشكل رئيسي البنوك الخاصة وكانت النهاية بزوال البنوك الخاصة ذات الرأسمال الوطني (الجزائري)، وإن تعددت الأسباب في الوصول لمثل هذه الوضعية إلا أنه يبقى سوء الإدارة وعدم الالتزام بمبادئ ومناهج الحوكمة السليمة من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الأزمة البنكية التي شهدتها النظام البنكي الجزائري، من جانب آخر لا يجب الاعتقاد أن حال البنوك العمومية في الجزائر هو أفضل من نظيراتها الخاصة حيث شهدت تلك البنوك فصائح وثغرات مالية عديدة إضافة إلى الديون المتعثرة التي تنقل محافظها بمبالغ تفوق 1200 مليار دج وضعف الرقابة الداخلية والخارجية، ويشير بعض الخبراء أنه لو يتم تطبيق المعايير الدولية لثم إعلان إفلاس عدد من البنوك العمومية بالنظر لوضعيتها، وترجع هذه الوضعية الصعبة التي يشهدها النظام البنكي الجزائري إلى المحيط والسياسات المطبقة في المجال البنكي والمالي، غير أنه يجب الإشارة إلى الجهود المبذولة في الفترة الحالية كمحاولة إصلاح عام لهياكل النظام البنكي الجزائري من خلال السعي إلى الالتزام بأعمال ومقررات لجنة بازل من جهة، ومحاولة فهم وتطبيق مبادئ ومناهج الحوكمة في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية.⁽¹⁾ ولعل من أبرز قضايا الفساد التي شهدتها البنوك الجزائرية كما يوضّحه الجدول الموالي:

¹ بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، "الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009، ص: 14.

الجدول رقم 08: أهم قضايا الفساد التي مست البنوك الجزائرية

القضية	السنة	قيمة الخسارة	شرح موجز
بنك الخليفة	2003	1.5 مليار دولار مصرح عنها وما بين 3 إلى 5 مليار دولار حسب المتتبعين؛	صدر في حق المؤسس حُكم غيابي سنة 2004 بـ 5 سنوات سجن وغرامة 85 مليون دولار لارتكابه مخالفات بنكية، ثم صدر حكم غيابي جديد في مارس 2008 بالمؤبد، تسلمته الجزائر في ديسمبر 2013 لتتطلق محاكمته من جديد وتم الحكم عليه في 23 جوان 2015 بالسجن 18 سنة نافذة وبغرامة مالية قدرها مليون دينار جزائري، إضافة إلى مصادرة جميع أملاكه؛
البنك التجاري والصناعي الجزائري	2003	13 مليار دينار جزائري؛	حُكم على المؤسس بـ 10 سنوات سجن بتهمة التملك غير المشروع واختلاس أموال عمومية.

المصدر: مراد كريفار، محمد أمين بربري، "دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 17، 2017، ص: 62.(بتصرف)

ويتفق معظم المختصين الماليين بأن الإجراءات التي عيّنت هذه القضايا جاءت متأخرة جدا في حين كان يمكن تفادي هذه النتائج الوخيمة من ضياع المال العام وفقدان ودائع المواطنين إذا كانت هناك مراقبة فعلية وشفافية حقيقية للنظام البنكي. وحضور فعال لبنك الجزائر الذي تغاضى على بعض المخالفات الواضحة كتقديم "بنك الخليفة" لمعدلات فائدة أعلى من تلك المتوفرة في السوق وهو خرق واضح لقوانين المنافسة الشرعية. والتزام الصمت حول تحويل الأموال العمومية والإيداعات المالية للخواص إلى عملة صعبة ونقلها إلى الخارج. ويرى كذلك الخبراء الماليين أن الإجراءات المتخذة اكتست الطابع السياسي في حين كان يمكن اتخاذ قرارات تميل أكثر للجانب الاقتصادي دون سحب الاعتماد، من خلال دمجها وتغيير شكلها من شركة مساهمة ذات شخص

وحيد أو غير ذلك قصد الحفاظ على أموال المودعين ومناصب الشغل التي يوفرها هذا البنك

العاملات وصومعة النظام البنكي في البلاد.⁽¹⁾

وعموما يمكن إجمال أبرز العوامل التي دعت إلى ضرورة تبني الحوكمة البنكية في الجزائر فيما

يلي:

- العولمة الاقتصادية وتنافسية الدول؛
- ضرورة مكافحة الفساد والبيروقراطية؛
- نمو النظام البنكي الجزائري؛
- ضرورة تدعيم النظم الاحترازية المطبقة من طرف البنوك؛
- الفضاء المالي التي عرفت الجزائر، لاسيما تلك المتعلقة ب: الخليفة بنك، البنك الصناعي والتجاري الجزائري... إلخ، الأمر الذي ولد أزمة ثقة؛
- غياب الشفافية (مثلا: في الإبلاغ المالي)؛
- ضرورة عصرنه النظام البنكي الجزائري.⁽²⁾

¹ نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، "بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية - دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2003-2015)", مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 07، العدد 01، جوان 2016، ص: 295.

² Soumiya LADJOUZI, 'La bonne gouvernance bancaire: une condition nécessaire pour le développement économique en Algérie', Algerian Business Performance Review, Université Kasdi Merbah, Ouargla, Volume 3, Numéro 5, 2014, P: 36.

المطلب الثالث: تطبيق الحوكمة على البنوك العمومية الجزائرية

عرفت البنوك العمومية الجزائرية العديد من الفضائح والاختلاسات المالية أدت إلى زعزعة الثقة بها بالموازاة مع الانهيارات المالية التي عرفتتها نظيرتها الخاصة، فقامت على إثر ذلك السلطات الجزائرية بتعزيز جهودها في سبيل إرساء الحوكمة البنكية.

الفرع الأول: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في النظام البنكي الجزائري

يعتبر قانون النقد والقرض تحولا عميقا في مسار الحوكمة البنكية في الجزائر وذلك من خلال مجموع الإجراءات والتعديلات الهيكلية التي مسّت النظام البنكي، إذ يعتبر قانون النقد والقرض المُجسّد الفعلي والتشريعي للدعائم القانونية للحوكمة البنكية، حيث وضع هذا القانون شروط ممارسة المهنة البنكية وكذا ضبط مسألة الترخيص والاعتماد للبنوك الخاصة منها والأجنبية، الذي انبثق عنها مجموعة جديدة من البنوك لتدعيم ركائز المنافسة والارتقاء بها إلى المنافسة على المستوى العالمي في ظل التحول نحو اقتصاد السوق.⁽¹⁾

إلا أنه وفي الجزائر لم تلقى مبادئ الحوكمة في تسيير المؤسسات المالية والبنكية صدى كبيرا إلا بعد صدور الأمر (11-03) المؤرخ في 26 أوت 2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض وذلك بإرساء نظام الرقابة الداخلية وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية، ووضع مخطط لمراقبة التسيير.⁽²⁾

ولقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم للحوكمة في النظام البنكي الجزائري، تمثلت في:

¹ محمد خميسي بن رجم، أحلام معيزي، مرجع سابق، ص: 210.

² عبد الحميد بوخاري، اسماعيل فردية، مرجع سابق، ص: 181.

1. سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية:

- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر النظام رقم (02-03) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، يتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للرقابة الداخلية تساعد على مواجهة مختلف المخاطر تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2، (وفي 28 نوفمبر 2011 تم إلغاء هذا النظام بصدر النظام رقم (11-08)، هذا الأخير يلزم البنوك والمؤسسات المالية بإرسال، إلى اللجنة المصرفية، مرة واحدة على الأقل في السنة، تقريرا عن الرقابة الداخلية وتقريراً آخر عن رصد وقياس المخاطر التي يتعرضون لها.⁽¹⁾ وفي سنة 2016، تمت مراجعة التنظيم المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، مع إضافة فصل خاص بالحوكمة⁽²⁾؛

- قوانين محاربة الفساد المالي والإداري: بتاريخ 09 جوان 1996 صدر مرسوم إداري يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاينة ممارستها؛

2. برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى النظام البنكي، تم تحديد أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية. وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2015: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، نوفمبر 2016، ص: 122.

² بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، سبتمبر 2017، ص: 110.

المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط البنكية،

وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:

– إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور

مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛

– إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية

مقتضيات بازل 2؛

– إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال

الخاصة)؛

3. إطلاق "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات:

عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في جانفي 2008

والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000. انضمت

الجزائر إلى جيرانها في تبني حوكمة الشركات. وقد جاء صدور "الميثاق الجزائري لحوكمة

الشركات" في 11 مارس 2009 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع النظام البنكي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس

المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يُعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية

والتقليل من تداعياتها.⁽¹⁾

¹ مريم هاني، "نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري"، مجلة

ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، العدد 04، ديسمبر 2016، ص ص:

بالرغم من اعتماد مسار إصلاح بنكي منذ سنة 1999، إلا أن هذا المسار لا يزال بطيئا مما أثر سلبا على محيط نشاط البنوك، حيث سجلت الساحة البنكية أزمة بنكية خطيرة زلزلت البنوك الخاصة وأدت إلى فقدان ثقة كامل المتعاملين الاقتصاديين بها، مما أدى إلى زعزعة في مصداقية بنك الجزائر في مجال الإشراف والرقابة، كما أن البنوك العمومية التي يسودها نموذج النظام الإداري الموجه دون مراعاة مقاييس المردودية فهي بدورها سجلت فضائح ومشاكل مالية وبنكية، الأمر الذي سارع ببناء تطبيق الحوكمة البنكية.⁽¹⁾

وإدراكا من الجزائر بمدى أهمية حوكمة الشركات لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية فقد تم في 11 مارس 2009 إصدار "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات"، لأن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر من شأنه أن يساعد في بناء الثقة المتبادلة مع النظام البنكي في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال، وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد حجر الزاوية لتخطي الأزمات المالية وزيادة الأرباح وتعزيز فرص الاستثمار.⁽²⁾

الفرع الثاني: آثار تطبيق الحوكمة على البنوك العمومية الجزائرية

كما سبق وأن ذكرنا، فإن بعض البنوك العمومية الجزائرية عرفت العديد من الفضائح والاختلاسات المالية التي كادت أن تؤدي بانتهيارها لولا تدخل السلطات المعنية، الأمر الذي استدعى ضرورة التطبيق الجيد للحوكمة البنكية.

¹ نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، مرجع سابق، ص: 293.

² نبيل حمادي، إيمان زواركي، "الحوكمة المؤسسية وأثرها على ربحية المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة الوكالة الولائية للتسيير العقاري بالمدينة"، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المركز الجامعي القليعة، المجلد 13، العدد 02، ديسمبر 2016، ص: 101.

أولا - نبذة عن البنوك العمومية الجزائرية:

ورثت الجزائر مجموعة من البنوك الأجنبية بعد الاستقلال تم تأميمها منتصف الستينات من القرن الماضي وأقيم مكانها منظومة بنكية وطنية برؤوس أموال عمومية، خضعت لمجموعة من الإصلاحات بدءا من إصلاح سنة 1971 الذي حوّلها إلى أداة في يد الخزينة لتوفير التمويل للتنمية. غير أن التراجع الخطير لأسعار النفط سنة 1986 وضعت النظام البنكي الجزائري على المحك، حيث تم الشروع في إصلاحات جزئية سنة 1986 و1988. ومع التحول إلى اقتصاد السوق تم إصدار قانون النقد والقرض سنة 1990، الذي عزز من استقلالية النظام البنكي الجزائري، وقد خضع لتعديلات عدة أهمها تعديل سنة 2003.⁽¹⁾ وآخرها تعديل الأمر 04/10 المعدل والمتمم للأمر 11/03 والمتعلق بالنقد والقرض سنة 2017.

فغداة الاستقلال لم تكن هناك بنوك جزائرية (أي مملوكة للجزائريين) سواء قطاع عام أو خاص، وقصد بناء نظام بنكي يكون في خدمة الاقتصاد الوطني بادرت الجزائر إلى وضع أول لبننة في هذا النظام بتأسيس البنك المركزي الجزائري في 1962/12/13، ثم البنك الجزائري للتنمية (BAD) في 1963/05/07 وذلك لملء الفراغ الذي أحدثه توقف بنوك كبرى فرنسية كانت متخصصة في منح الائتمان متوسط وطويل الأجل. وبعد التأميمات التي قامت بها السلطة في الجزائر سنة 1966 تأسست ثلاثة بنوك تجارية على أنقاض بنوك فرنسية كما يلي:

– البنك الوطني الجزائري (BNA) في : 1966/06/13؛

¹ حياة نجار، "اتفاقية بازل 3 وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، المجلد 13، العدد 13، 2013، ص: 286.

– القرض الشعبي الجزائري (CPA) في : 1967/05/14؛

– بنك الجزائري الخارجي (BEA) في : 1967/10/01؛

وبعد ذلك بسنوات تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في: 1982/03/13 ليُمَوَّل قطاع الفلاحة بدلا عن البنك الوطني الجزائري، ثم بنك التنمية المحلية (BDL) في: 1985/04/30 وهو بنك تجاري انبثق عن القرض الشعبي الجزائري (CPA). بقي القطاع البنكي العمومي ممثلا في هذه البنوك الخمسة إلى غاية تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك في: 1997/04/06 ليكون البنك السادس في هذا القطاع، وبعد أن كانت أعماله تقسم بالشمولية عاد مؤخرا ليركّز على قطاع السكن.⁽¹⁾

وبحسب التقرير السنوي الأحدث لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي الصادر في سبتمبر 2017، يتشكّل النظام البنكي الجزائري من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية، تقع مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة، من ضمنها ستة (06) بنوك عمومية تتمثل في:

– **البنك الوطني الجزائري (BNA):** أنشئ البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966، وهو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة،⁽²⁾ برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري،⁽³⁾ ولقد حل محلّ كل من **البنوك الأجنبية** التالية: القرض العقاري للجزائر

¹ ناصر سليمان، "تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر - الأسلوب والميراث"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 17 و 18 أفريل 2006، ص: 592.

² الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص: 188.

³ عبد الله خبابه، **الاقتصاد المصرفي "البنوك الإلكترونية - البنوك التجارية - السياسة النقدية"**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 183.

وتونس، القرض الصناعي والتجاري، البنك الوطني للصناعة والتجارة في أفريقيا، بنك باريس

وهولندا، مكتب معسكر للخصم.⁽¹⁾

– **القرض الشعبي الجزائري (CPA):** تأسس القرض الشعبي الجزائري في 14 ماي 1967.

يعتبر ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر. و قد ورث عند تأسيسه أنشطة القرض

الشعبي للجزائر، و وهران، وقسنطينة وعنابة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي،

ثم اندمجت فيه بعد ذلك بنوك أجنبية أخرى هي: شركة مرسيليا للقرض، والمؤسسة الفرنسية

للقرض والبنك، وأخيرا البنك المختلط الجزائر – مصر.⁽²⁾

– **البنك الخارجي الجزائري (B.E.A):** تأسس البنك الخارجي الجزائري في أول أكتوبر 1967

وبهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات التأمين البنكي،⁽³⁾ وقدر رأسماله ب

20 مليون دينار، وضم **خمس بنوك أجنبية** هي: القرض الليوني الذي أمم في 12 أكتوبر

1967، الشركة العامة، قرض الشمال، البنك الصناعي الجزائري المتوسطي، بنك باركليز.⁽⁴⁾

– **بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R):** تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتاريخ 13

مارس 1982 برأسمال قدره مليار دينار جزائري،⁽⁵⁾ وتفرّع من هيكل البنك الوطني الجزائري،

¹ شاكر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2011، ص: 156.

² الطاهر لطرش، "الاقتصاد النقدي والبنكي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015، ص: 333.

³ الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، مرجع سابق، ص: 189 - 190.

⁴ شاكر القزويني، مرجع سابق، ص: 156.

⁵ المرجع نفسه، ص: 62.

مهمته تمويل القطاع الزراعي ولعب دور الوسيط المالي في هذا القطاع، ألحق بوزارة المالية

كوصية عليه في التسيير والرقابة.⁽¹⁾

– **بنك التنمية المحلية (BDL):** تأسس بنك التنمية المحلية بتاريخ 30 أفريل 1985. يعتبر

آخر بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، و ذلك على إثر

إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري. يقوم بنك التنمية المحلية بجمع الودائع، ويقوم أيضا بمنح

القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية.⁽²⁾

– **الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP-BANQUE):** تأسس بالمرسوم رقم

(227/64) في 10 أوت 1964 لكي يحل محل: صندوق الضمان لدوائر وبلديات الجزائر.

هو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.⁽³⁾

ولقد تم إدماج مؤشرات النشاط الخاصة بصندوق التوفير ضمن معطيات البنوك العمومية.

يتعلق الأمر بمؤسسة متخصصة في تمويل العقار (الترقية العقارية، واقتناء السكنات الجديدة

لدى المتعاملين العموميين أو الخواص وسكنات جديدة أو قديمة لدى الأفراد). بعد اعتماده للقيام

بعمليات بنكية في 1997، طوّر صندوق التوفير بشكل تدريجي النشاطات البنكية، من بينها

تمويل بناء السكنات واقتنائها من طرف الأفراد. من زاوية جمع المورد، وبدعم من شبكة وكالات

"بريد الجزائر" والتي تجمع ما يُقارب ثلث موارده، يلعب صندوق التوفير دورا مهما. إذا كان

¹ عبد القادر بحبح، "الشامل لتقنيات أعمال البنوك"، دار الخلدونية، الجزائر، 2013، ص: 182.

² الطاهر الطرش، "الاقتصاد النقدي والبنكي"، مرجع سابق، ص: 335.

³ عبد الله خبابه، مرجع سابق، ص: 182.

صندوق التوفير يستعمل الدفاتر وسندات الادخار كأدوات رئيسية لجمع الموارد، فإن نشاط

تسيير حسابات الصكوك والحسابات الجارية يبقى من جانبه نشاطا حديثا نسبيا.⁽¹⁾

ثانيا - مدى تبني البنوك العمومية الجزائرية لمبادئ الحوكمة اعتمادا على الدراسات

الحديث في هذا المجال:

في خضم الحديث عن الحوكمة وتأثيراتها على تحسين العمل البنكي العالمي يُطرح موضوع موقع البنوك العمومية الجزائرية ودرجة تبنيها لمبادئ الحوكمة، خصوصا في ظل الاصلاحات التي طُبِّقَت منذ سنة 1990 إلى غاية يومنا هذا، والهادفة إجمالا إلى التكيف مع المعايير العالمية لتمكين البنوك العمومية الجزائرية من المشاركة في عملية بناء الاقتصاد الوطني على أسس سليمة وصلبة وضمان مكانتها في السوق البنكي العالمي،⁽²⁾ فبحسب إحدى الدراسات الهادفة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان بالاعتماد على الدراسات النظرية والدراسات السابقة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا تتوفر البنوك الجزائرية على لجنة للترشيحات والمكافآت حيث أن البنك ليس المسؤول عن

تعيين رئيس وأعضاء مجلس الإدارة؛

- إن عدم التزام البنوك التجارية الجزائرية بمبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ المساواة بين

المساهمين يرجع إلى أن المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية هو الدولة؛

- تراعي البنوك الجزائرية حقوق أصحاب المصالح من مودعين ومقترضين، إلا أنها لا تتوفر

على آليات تمكن الموظفين من إيصال آرائهم وشكاويهم؛

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2012: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، جويلية 2013، ص: 123.

² محمد خميسي بن رجم، أحلام معيزي، مرجع سابق، ص: 211.

- لا تقوم البنوك الجزائرية بالإفصاح عن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة ولا عن كيفية اختيارهم كما لا تفصح عن أهدافها المستقبلية مما يدل على أن هناك نقص في الإفصاح الذي تقوم به؛
- يقوم مجلس الإدارة بكافة المهام والمسؤوليات المسطرة في إطار حوكمة الشركات؛
- بصفة عامة لا يزال تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية في مرحلته الأولى إلا هناك رغبة وانطلاقة في تجسيد الفعلي لهذه المبادئ.⁽¹⁾

وفي دراسة أخرى بعنوان "الحوكمة المصرفية كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر"، وقد هدفت هذا الدراسة إلى البحث عن الدور الذي تؤديه الحوكمة البنكية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وما هي العلاقة بينهما. ومن نتائج الدراسة أن البنوك والمؤسسات المالية محل الدراسة تُطبّق مبادئ الحوكمة البنكية.⁽²⁾

وفي إحدى الدراسات الحديثة الهادفة إلى معرفة دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال كمكوّن أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية، ولقد تمت الدراسة الميدانية في ستة فروع بنكية عمومية. وقد توصّلت الدراسة إلى أن مظاهر الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية تتجلى من خلال الالتزام بتطبيق بعض مبادئها الأساسية، مثل التزام البنوك التجارية بالمعاملة العادلة بين

¹ محمد خميسي بن رجم، سعاد صلاح، "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية-، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 14، العدد 37/36، نوفمبر 2014، ص ، ص: 383 ، 401.(بتصرف)

² أسماء مزيمش، عمر شريقي، "الحوكمة المصرفية كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر - دراسة ميدانية بمجموعة من البنوك والمؤسسات المالية بولاية سطيف-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 12، العدد 01، جوان 2018، ص: 207.

أعضائها وكذا الالتزام بالمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة والموافقة عليها، والالتزام بتوفير متطلبات الإفصاح والشفافية وكذا الوفاء بالتزاماتها اتجاه البيئة والمجتمع.⁽¹⁾

أما الدراسة الموسومة بعنوان "دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة -دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية-"، فقد سعت إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية ومدى انعكاساتها على تحسين أدائها ومعالجة قروضها المتعثرة، وذلك من خلال الدراسة التحليلية لوجهة نظر كل من موظفي البنوك، ووجهة نظر العملاء المتعاملين معها معتمدين في ذلك على أداة الاستبيان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة في البنوك الجزائرية، لازالت لم ترق للمستوى المطلوب، على الرغم من الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة.⁽²⁾

وتتمثل أهم الدلالات التي توحى ببداية تطبيق الحوكمة البنكية في الجزائر في العناصر الآتية:

– أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين، من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة؛

¹ نذير غانية، عبد الباسط مداح، "الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 01، العدد 02، 2016، ص، ص: 201، 219. (بتصرف)

² شريفة بوعبيدة، "دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة -دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية-"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك، جامعة لونيبي علي- البليدة 2، 2017/2018.

- تمكين النظام البنكي من آليات التحكم الخارجي، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية، وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلّى ذلك من خلال الأمر (11/03)، المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، الذي ألزم البنوك بوضع نظام الرقابة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر؛
- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، والوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس مال البنوك العمومية.⁽¹⁾

ثالثا - آثار تطبيق الحوكمة البنكية على البنوك العمومية الجزائرية:

- إن مراعاة شروط تطبيق الحوكمة وكذا الالتزام بشروط نجاح تطبيق الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، فإن ذلك كله من شأنه أن يترتب عليه الآثار التالية:
- على اعتبار أن الحوكمة من المنظور البنكي تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية واضحة، فإن هذا يؤدي ويترتب عليه تحسين الأداء البنكي للنجاح في تحقيق الأهداف في البنوك العمومية الجزائرية؛
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تفعيل إدارة البنوك العمومية الجزائرية وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛

¹ عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية والتنمية وإستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 01، العدد 01، جوان 2006، ص: 13.

- أكدت "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" على أهمية وضرة تطبيق الحوكمة الجيدة لتحقيق الاستقرار البنكي في بنوك القطاع العام في الجزائر، واعتبرت أن الإفصاح والشفافية هي العنصر الجوهرى في الحوكمة فهو يساعد على انضباط السوق البنكي الوطنى؛
- إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى البنوك العمومية الجزائرية يجب أن يمر عبر طريقين الأول يقوده بنك الجزائر باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة النظام البنكى، والثانى من خلال البنوك العمومية ذاتها لأن غياب الحوكمة تعنى الفوضى والانهايار وتنامي ظاهرة الفضائح المالية، ووجود الحوكمة يعنى غياب تلك الآثار السلبية كلها وعلى رأسها الفساد؛

- يتوفر النظام البنكى الجزائرى على مجموعة من العوامل الايجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط البنكى العمومى فى الجزائر مع متطلبات الحوكمة وإن كانت هناك آثار بسيطة لتطبيق الحوكمة ظهرت مثل مظاهر العصرية فى البنوك العمومية وكذا الوفرة المالية وكذا زيادة الانتشار الديمغرافى.⁽¹⁾

ولتطبيق نظام الحوكمة هناك مجموعة من الإجراءات والإصلاحات الهيكلية التى يجب اتخاذها بالنظام البنكى الجزائرى، ومنها: ترشيد وتصحيح هيكل الملكية بالنظام البنكى وذلك بالحد من تركيز الملكية، دعم نظام الرقابة الداخلية، زيادة كفاءة نظم ومعايير المحاسبة والمراجعة وتعزيز الشفافية والإفصاح، تفعيل دور الرقابة الخارجية من خلال تطوير النظم البنكية وتطبيق نظام لضمان الودائع وتطبيق المعايير الدولية ودعم المنافسة فى السوق البنكى. إضافة إلى ذلك ضرورة

¹ محمد خميسى بن رجم، أحلام معيزى، مرجع سابق، ص: 211.

تطبيق سياسات اقتصادية كلية ملائمة تدعم دور النظام البنكي، ومن الضروري أن تسهم تلك السياسات في خلق المناخ الملائم لنجاح النظام البنكي في تمويل التنمية الاقتصادية وأن تعمل على تطويره وتحديثه. كذلك من العناصر المهمة والتي تطرح أثناء هذا التحول إضافة إلى الفترة الزمنية هي تكاليف الاستقرار والاحتياجات المالية اللازمة للإصلاح سواء بالعملة المحلية أو بالعملة الصعبة وهي تختلف باختلاف الإصلاحات والمستويات التي تمسها والقطاعات المعالجة وطبيعة المشكلة الاقتصادية والاختلالات التي يعاني منها الاقتصاد إلا أنها في الغالب تحتاج إلى أغلفة مالية ضخمة وإلى تسيير عقلاني ورشيد وإلى موارد مالية من مصادر مختلفة وقد تكون على حساب الاستقرار الاجتماعي مما قد يزيد من المديونية المحلية والخارجية والضغط على الحكومة أثناء تطبيق هذه البرامج مما قد يعيق أو يؤجل هذه الإصلاحات.⁽¹⁾

وبالتالي فتعزيز مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك العمومية الجزائرية يجب أن يمر عبر **طريقين: الأول** يقوده بنك الجزائر باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة النظام البنكي **والثاني** هو من خلال البنوك العمومية ذاتها لأن غياب الحوكمة البنكية يعني الفوضى والانهيار؛

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال تعيين المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة. يضاف إلى ذلك أن إجراءات المراجعة التي تُجريها البنوك

¹ عبد اللطيف مصيطفى، عبد الحميد بوخاري، "أثر إعادة هيكلة الجهاز المصرفي على زيادة وتنمية القدرة التنافسية للبنوك - مع الإشارة إلى حالة الجزائر -"، ص: 12، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/8/8، أنظر:

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3449/1/25.pdf>

وبنك الجزائر تحتاج إلى عملية التقييم الدوري، فبالرغم من التزام البنوك بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية، و رغم دور البنك المركزي بالتدقيق على أعمالها إلا أن ذلك لم يمنع تعرض البنوك للاضطرابات الأمر الذي يُظهر مدى الحاجة إلى تدعيم قواعد عمليات المراجعة وتقويتها.⁽¹⁾

وفي الأخير يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة البنكية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولى، إلا أنه يجب أن تُدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق البنكي وزيادة المنافسة، أين يصبح للحوكمة دور فعّال في ضبط الأطر العلمية والانشطة، حتى نتفادى الانحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية.⁽²⁾

ويرى صندوق النقد الدولي أن **أوجه قصور** حوكمة البنوك العمومية الجزائرية تتمثل أساسا في النقاط التالية:⁽³⁾

- المستوى المرتفع للقروض المتعثرة لدى البنوك العمومية يرجع إلى سوء الإدارة؛
- ضعف نظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بتسيير المخاطر؛

¹ عبد القادر بريش، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص ص: 222 - 223.

² عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مرجع سابق، ص: 13.

³ أسياء خليفة، "دور النظم الاحترازية في حماية القطاع البنكي والتخفيف من حدة الأزمات المالية - دراسة تقييمية لجالاة بعض البنوك الجزائرية"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك، جامعة لونيبي علي- البليدة 2، 2018/2017، ص: 231.

- استثمار البنوك في مجالات جديدة مثل قطاع السكن والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُعرضها لمخاطر جديدة.

كما أشار "صندوق النقد الدولي" إلى أن النظام البنكي الجزائري ككل ذو رأس مال جيّد ومريح. ومع ذلك، دعى إلى ضرورة مواصلة تعزيز سياسة النظام المالي القائمة على مواجهة المخاطر المتزايدة الناجمة عن الصدمة النفطية والتي تهدّد الاستقرار المالي. كما شجّع "صندوق النقد الدولي" السلطات على تسريع الانتقال إلى نظام رقابة قائم على المخاطر لزيادة دور السياسة الاحترازية الكلية، وتعزيز الحوكمة البنكية، ووضع آلية لحل الأزمات.⁽¹⁾

المبحث الثاني: تنافسية البنوك العمومية الجزائرية

للقوف على واقع تنافسية البنوك العمومية الجزائرية لابد من مقارنتها مع نظيرتها الخاصة اعتمادا على مجموعة من المؤشرات، لكن قبل ذلك ينبغي عرض أهم ما يُميّز النظام البنكي الجزائري في الوقت الراهن لندرج في الأخير أبرز الإستراتيجيات الكفيلة بتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية.

¹ FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL, **“Le Conseil d’administration du FMI achève les consultations de 2017 au titre de l’article IV avec l’Algérie”**, Communiqué de presse n° 17/201 POUR DIFFUSION IMMÉDIATE, Washington D. C., USA, 01 juin 2017, P: 03.

المطلب الأول: مميزات النظام البنكي الجزائري في الوقت الراهن:

حاليا يتميز النظام البنكي الجزائري بمجموعة من الخصائص لعل أبرزها ما يلي:

أولا - بالنسبة لهيكل النظام البنكي الجزائري:

بحسب التقرير السنوي الأحدث لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي الصادر في سبتمبر 2017، يتشكل النظام البنكي الجزائري من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية، تقع مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة:

- ستة بنوك عمومية، من بينها صندوق التوفير؛
- أربعة عشر 14 بنكا خاصا، برؤوس أموال أجنبية، من بينهم بنكا واحدا برؤوس أموال مختلطة؛
- ثلاثة مؤسسات مالية، من بينها مؤسستين عموميتين؛
- خمسة شركات تأجير، من بينها ثلاثة عمومية؛
- تعاوضية واحدة للتأمين الفلاحي، معتمدة للقيام بالعمليات البنكية والتي اتخذت، في نهاية 2009، صفة مؤسسة مالية.⁽¹⁾

ثانيا - بالنسبة للكثافة البنكية:

بالرغم من التقدم والتطور الذي يشهده النظام البنكي الجزائري إلا أن انتشار البنوك مازال لم يبلغ المعيار الدولي حيث نجد أن هذا المعيار واستنادا إلى نموذج كاميرون الذي وُضع سنة

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 81.

1967 والذي يُعتبر من أشهر النماذج أنه لكل 10000 فرد فرع واحد لبنك، وهذا النموذج مبني

على عرف دولي حيث يتم قياس الكثافة البنكية من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الكثافة البنكية} = \frac{\text{عدد الفروع} * 10000}{\text{عدد السكان}}$$

إذا كانت:

– الكثافة البنكية = 1 فهو العدد المثالي للتوزيع؛

– الكثافة البنكية < 1 معناه وجود انتشار كبير للبنوك، مما يشكل عبئا كبيرا من حيث

التكلفة على البنوك وبالتالي انخفاض ربحية البنك؛

– الكثافة البنكية > 1 معناه انتشار البنوك غير كاف وبالتالي لا تصل الخدمة البنكية إلى

شريحة معينة من الناس ممن هم في حاجة إلى هذه الخدمة.

وقد سجّلت الجزائر نسبة (0.39%) في نهاية ديسمبر 2016 * وتعتبر هذه النسبة ضعيفة حسب

معيّار كامبيرون.⁽¹⁾ وبالتالي، فالبنوك مدعوة إلى ضرورة توسيع شبكاتها من الوكالات عبر التراب

* باعتبار أن عدد سكان الجزائر بحسب الديوان الوطني للإحصائيات بلغ 41.3 مليون نسمة في الفاتح من جانفي 2017 وإجمالي الوكالات في النظام البنكي والمالي بلغ 1577 في نهاية 2016 بحسب التقرير السنوي 2016 لبنك الجزائر حول: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر الصادر في سبتمبر 2017.

¹ عبد الرزاق سلام، "القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع: النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص: 149. (بتصرف)

الوطني، لخدمة عملائها بشكل أفضل، ولكن أيضا لتقريب البنوك من السكان، لتشجيعهم على فتح حسابات شخصية أو تجارية، وبالتالي جمع الفوائض المالية المتعامل بها خارج الدائرة البنكية.⁽¹⁾

ثالثا - بالنسبة لدرجة التركيز:

تُعتبر درجة التركيز في النظام البنكي الجزائري مرتفعة؛ فبحسب التقرير الأحدث لبنك الجزائر حول: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر تستحوذ البنوك العمومية لوحدها على ما نسبته 86.8% من الأصول البنكية، و 87.1% من إجمالي الموارد المجمعة، إضافة إلى 87.6% من مجموع القروض الموزعة على الاقتصاد.⁽²⁾

رابعا - انحصار المنافسة في السوق البنكي الجزائري بين البنوك العمومية:

البنوك الجزائرية بعيدة عن نمط البنوك الشاملة فهي بنوك شاملة تتميز بمحدودية خدماتها وقلة تعاملها في الأدوات الحديثة، إلى جانب عدم تعاملها بالمنتجات المالية المبتكرة كالمشتقات المالية والتوريق. وهو ما جعلها في مأمن من الأزمات المالية والبنكية إلا أن مستوى الخدمات يبقى ضعيف في البنوك العمومية ولا يستجيب لمتطلبات السوق البنكي الحديث، إلا أن البنوك العمومية

¹ Mohammed LELLOUCHI, “Le redéploiement bancaire préconisé pour l’expansion de la bancarisation en Algérie”, Revue des recherches économiques, faculté des sciences économiques, sciences commerciales et des sciences de gestion, Université Blida 2- LOUNICI Ali, Numéro 10, Juin 2014, P: 14.

² بنك الجزائر، “التقرير السنوي 2016: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر”، مرجع سابق، ص: 85.

ظلت تسيطر على السوق البنكي بنسبة لا تقل في المتوسط خلال العقد الأخير عن (90%) مما

يعكس ضعف المنافسة والعدالة بين القطاعين العام والخاص.⁽¹⁾

فالمنافسة غير قائمة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة بسبب السيطرة شبه الكلية للأولى على

السوق البنكي الجزائري، إلا أن هذه المنافسة بقيت قائمة بين البنوك العمومية نفسها، خاصة في

ظل قانون النقد والقرض (10/90) الذي فتح المجال أمام هذه البنوك لتمويل مختلف القطاعات

الاقتصادية وممارسة كافة الأنشطة البنكية طبقا لمبدأ الشمولية. كما يلاحظ أن هذه المنافسة

تقتصر حاليا على بعض المجالات فقط منها:

- المنافسة على كسب أكبر من السوق بالاستحواذ على أكبر قدر من الموارد ومنح أكبر حجم

من القروض، وتشتد المنافسة في هذا المجال خاصة بين البنوك الثلاثة: (BNA) و (BEA)

و (CNEP-Banque)؛

- الاشتراك في نظام السحب الآلي للنقود بالبطاقات ما بين البنوك (CIB) الذي تشرف عليه

شركة "ساتيم" وبدأ العمل به سنة 1995، حيث يضم هذا النظام البنوك العمومية الستة

إضافة إلى مركز صكوك البريد (CCP) وبنك البركة الجزائري، أي أن أغلبية الأعضاء هم

من البنوك العمومية؛

¹ فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، "تقييم السياسة الاحترازية الكلية لبنك الجزائر للتحوط ضد الأزمات المصرفية:

دراسة تحليلية للفترة (2003-2013)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 19، جوان 2016، ص: 44.

- تقديم أكبر حجم من الخدمات البنكية وتتنوع المنتجات (وإن كانت قليلة) خاصة في مجال أنواع القروض، ويُلاحظ أن التركيز يتم على قروض الاستغلال للشركات وقروض الاستهلاك للأفراد.⁽¹⁾

وعلى سبيل المثال لا الحصر، سنركز هنا على خدمة الاقتراض على مستوى البنوك العمومية الجزائرية، حيث أنه ومن خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 09: نوع القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية الجزائرية

البنك	نوع القروض الممنوحة
القرض الشعبي الجزائري (CPA)	- قروض الاستغلال؛ - قروض الاستثمار؛ - قروض موجهة لتمويل الاستثمارات في مجال الصحة؛ - قروض الترقية العقارية؛ - قروض تمويل شراء سكن جديد؛ - قروض بناء العقارات؛
البنك الخارجي الجزائري (BEA)	- قروض الاستغلال؛ - قروض الاستثمار؛ - قروض الاستهلاك؛
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	- قروض موجهة لتمويل الاستثمارات في مجال الصيد البحري؛ - قروض موجهة لتمويل الاستثمارات في مجال الصحة؛ - قروض موجهة لتمويل الاستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها؛ - قروض الاستغلال؛
بنك التنمية المحلية (BDL)	- قروض الاستغلال؛ - قروض الاستثمار؛ - قروض الترقية العقارية؛ - قروض الاستهلاك؛
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	- قروض لتمويل شراء سكن جديد من طرف الخواص؛ - قروض بناء سكن؛

¹ ناصر سليمان، مرجع سابق، ص: 593.

- قروض للتهيئة؛ - قروض لتمويل شراء أراضي من طرف الخواص؛ - قروض لتجهيز المنازل؛ - قروض استثمارية لتمويل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛	(CNEP)
- قروض الاستغلال؛ - قروض الاستثمار؛ - قروض الاستهلاك؛ - قروض عقارية للخواص.	البنك الوطني الجزائري (BNA)

المصدر: شريف غياط، محمد بوقوم، "المنافسة في البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير"، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، ص: 18، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/8/7، أنظر:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/01/%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B3%D8%B9.pdf>.

خامسا - تراجع مستويات تنافسية النظام البنكي الجزائري:

تراجع مستويات تنافسية النظام البنكي والسوق المالي ككل في الجزائر كما يبينه الجدول رقم 10، وهو ما يؤكد أن المنظومة البنكية الجزائرية تعتبر من أهم العوامل المعرّقة للتطور في الجزائر، إضافة إلى غياب هيئة تنقيط محلية بالشكل الذي يُمكنها من تقييم جدارتها الائتمانية وجدارة عملاتها.⁽¹⁾

الجدول رقم 10: ترتيب الجزائر وفق مؤشر تطور السوق المالي بحسب تقارير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2015-2018)

السنوات	ترتيب الجزائر وفق مؤشر تطور السوق المالي	عدد الدول محل الدراسة
2016/2015	135	140
2017/2016	132	138
2018/2017	125	137

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي (2015-2018).

¹ حياة نجار، مرجع سابق، ص ص: 286 - 287.

فبالرغم من سيطرة البنوك العمومية إلا أنها مازالت بنوك محلية النشاط نتيجة ضعف إمكانياتها، وهذا الانغلاق جنّب الجزائر التأثير المباشر بالأزمة المالية العالمية الأخيرة. كما أنه نظام غير جاذب للموارد الأجنبية نتيجة ضعف السوق المالي.⁽¹⁾

إضافة إلى ما سبق، لا نجد أثرا للبنوك الجزائرية في الفترة الحالية في أهم الترتيبات التي تقوم بها بعض الهيئات على المستوى العالمي، اعتمادا على متغيّرات كحجم الأصول أو الودائع... الخ. أما إقليميا فنجد بعض البنوك العمومية الجزائرية تحتل مراتب مقبولة، كالبنك الخارجي الجزائري والبنك الوطني الجزائري.⁽²⁾

فموجب الترتيب الذي يُعده سنويا "إتحاد المصارف العربية" * لل 100 أكبر بنك عربي، وبحسب البيانات المالية المتوفرة بنهاية الفصل الثاني من سنة 2017، احتلت الجزائر المركز السابع عربيا بفضل البنوك الخمسة التالية:

¹ حياة نجار، مرجع سابق، ص: 286.

² المرجع نفسه، ص: 287.

* **إتحاد المصارف العربية**: تأسس إتحاد المصارف العربية في 13 مارس 1973، إثر اجتماع نخبة من قيادات البنوك والإدارة العرب وتحت مظلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من أجل إنشاء هيئة/منظمة عربية إقليمية تعمل في نطاق الاتحادات المنبثقة عن جامعة الدول العربية . يضم الاتحاد في أسرته اليوم أكثر من 320 مؤسسة تشتمل على أبرز وأكبر المؤسسات البنكية والمالية العربية . للمزيد من المعلومات أنظر في ذلك:

<http://www.uabonline.org/ar/about>

الجدول رقم 11: تصنيف البنوك العمومية الجزائرية من أصل أكبر 100 بنك عربي بحسب الموجودات (الوحدة: مليون دولار أمريكي)

البنك	2016	الترتيب 2016	الفصل الثاني 2017	الترتيب الفصل الثاني 2017
البنك الوطني الجزائري	25,726	34	25,726	36
البنك الخارجي الجزائري	23,288	40	23,288	41
القرض الشعبي الجزائري	15,440	54	15,440	55
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	12,197	62	12,197	65
بنك التنمية المحلية	7,544	86	7,544	87

المصدر: اتحاد المصارف العربية، "أكبر 100 مصرف عربي في عام 2017"، 2010/10/12، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/08/26، أنظر:

<http://www.uabonline.org/ar/research/banking/15711603157615851001605158915851601159315851576161/47658/0>

من معطيات الجدول رقم 11، يتّضح لنا أن أغلب البنوك العمومية الجزائرية تحتل مراتب متدنية عربيا وفقا لموجوداتها، كما يظهر لنا التراجع الطفيف في ترتيبها بحيث تراجع ترتيب "البنك الوطني الجزائري" بمرتبتين في الفصل الثاني من سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 بالرغم من حفاظه على نفس حجم موجوداته والمُقَدَّر بـ 25,726 مليون دولار أمريكي، وكذلك الحال بالنسبة لباقي البنوك العمومية حيث تراجع ترتيب كل من البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري و بنك التنمية المحلية بمرتبة واحدة، أما بنك الفلاحة والتنمية الريفية فقد تراجع بثلاثة مراتب.

وفي ترتيب آخر أعده الإتحاد في نهاية عام 2015 بالنسبة للمائة بنك الكبرى في إفريقيا والذي يعتمد على مؤشرات أخرى منها: مجموع رأس المال الأساسي، مجموع الموجودات، مجموع الأرباح قبل الضريبة، فقد تضمنت القائمة خمسة بنوك عاملة في الجزائر، بمجموع رأسمال أساسي حوالي 2.5 مليار دولار أمريكي وموجودات حوالي 31.1 مليار دولار أمريكي، وكان "البنك الخارجي الجزائري" البنك العمومي الجزائري الوحيد في هذه القائمة واحتل المرتبة 15 إفريقيا⁽¹⁾.

لقد وجدت البنوك الجزائرية نفسها مجبرة على التكيف مع الأوضاع الراهنة والتميّزة بتغيير كل من المحيط الاقتصادي وسلوك الدولة من جهة، والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى. فالمحيط الذي وجدت البنوك التجارية الجزائرية نفسها بصدد العمل فيه، تميّز أساسا بالإصلاحات التي أدخلت على القطاع العمومي بهدف الانتقال التدريجي إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي ومن مميّزاته:

- بنوك تبحث على تحقيق الربح في عملياتها المختلفة، تحقيقا لمبدأ المتاجرة؛
- شركات تستعد لمواجهة المنافسة الوطنية والأجنبية؛
- وأشخاص يبحثون عن التوظيف الأمثل، الذي يحقق أكبر مردودية لمدخراتهم، وذلك باللجوء إلى البنوك التي تقدم أحدث الخدمات وأعلى أسعار الفائدة؛

¹ إتحاد المصارف العربية، "المصارف العربية ضمن أكبر 100 مصرف في إفريقيا"، 2018/8/26، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/05/18، أنظر:

<http://www.uabonline.org/ar/research/banking/1575160416051589157515851601157>

[5160415931585157616/47652/0](http://www.uabonline.org/ar/research/banking/1575160416051589157515851601157)

هذا ما دفع البنوك الجزائرية للجوء إلى العديد من الإجراءات للتأقلم مع هذا المحيط الجديد، لتوفير أحسن الظروف لعملائها، أحسن الخدمات وأجودها، وأعلى أسعار فائدة بما يحقق لها أهدافها سواء من حيث حجم العمليات، تقليل نسبة المخاطرة أو تحقيق أكبر الأرباح بأقل التكاليف.

وللتأقلم مع هذا المحيط الجديد على البنوك التجارية القيام بما يلي:

- وضع سياسة أكثر ديناميكية في مجال جمع وتخصيص الموارد؛
- التحسين من نوعية الخدمات وصورة البنك، وذلك عن طريق تحسين طرق الاستقبال، احترام العملاء وفتح وكالات جديدة...الخ؛
- إعداد برامج تكوين تتناسب مع تطور النظام البنكي؛
- ولا يمكن للبنوك تحقيق ذلك إلا باللجوء إلى الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة وبالأحرى تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة.⁽¹⁾

سادسا - العمل على مواكبة التطورات البنكية الالكترونية:

تتواجد البنوك العمومية الجزائرية في محيط اقتصادي يسوده المنافسة، هذا ما يجعلها تعمل جاهدة على تحسين خدماتها وبناء صورة حسنة عنها تجاه جمهورها الداخلي والخارجي مُستخدمة في ذلك مختلف الوسائل، من بينها وسائل الاتصال الشخصي ووسائل الاتصال الجماهيري.⁽²⁾

¹ أحلام بوعبدلي، "البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، المجلد 08، العدد 08، 2008، ص: 194 - 195.

² كريمة بنان، "العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية: قراءة في تجربة البنوك الجزائرية (العمومية)"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 05، العدد 09، ص: 69.

الفصل الرابع-----تقديم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية

وتتعامل البنوك العمومية الجزائرية بخدمات الصيرفة الإلكترونية. وتنقسم هذه الأخيرة إلى ستة أنواع وهي: خدمة الموقع الإلكتروني، وخدمة الصراف الآلي، وخدمة الهاتف البنكي، وخدمة الهاتف المحمول، والخدمة البنكية عبر الأنترنت. كما تمتلك هذه البنوك مواقع على شبكة الأنترنت، وتستخدم الأنترنت بنسبة 100%، غير أن المعلومات المتواجدة على مواقع العديد منها لا تتجدد أو تُحَيَّن باستمرار ومع ذلك، يسمح القانون للعملاء المشتركين في النظام من الاطلاع على الرصيد وكذا بعض العمليات الأخرى. وللتفصيل في خدمات الصيرفة الإلكترونية في البنوك العمومية الجزائرية نَقَدَّم الجدول الموالي:

الجدول رقم 12: خدمات الصيرفة الإلكترونية المُقدَّمة من طرف البنوك العمومية الجزائرية.

نسبة استخدام الخدمات البنكية الالكترونية	الابتكار المالي المتعلق بخدمات الصيرفة الالكترونية في البنوك العمومية							اسم البنك
	الخدمات البنكية الالكترونية الثانوية			الخدمات البنكية الالكترونية الرئيسية				
	الموقع الالكتروني	رسائل SMS	الصراف الآلي	بطاقات الائتمان	بنك الهاتف	بنك الانترنت	البنك الخليوي	
100%	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	BEA
100%	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	CPA
100%	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	BDL
100%	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	BADR
100%	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	CNEP-banque
100%	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	BNA

المصدر: بوسواك أمال، هشام بوريش، "واقع الابتكارات المالية في البنوك: البنوك العمومية الجزائرية أنموذجاً"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2017، ص: 98.

تعتبر البنوك العمومية الجزائرية الستة محل الدراسة مواكبة للتطورات البنكية الإلكترونية من

خلال توفرها على الخدمات البنكية الإلكترونية الرئيسية والثانوية معاً، باستثناء غياب مفهوم البنك

الخلوي. وربما يعود الأمر في ذلك إلى مخاوف البنوك من ضمان الأمان للعملاء. ثم إن البنك الخلوي لا يمكن أن ينجح إلا إذا توفر على أجهزة حاسوب متطورة جداً، وبرامج تعمل على تطوير هذه الخدمة، بالإضافة إلى التوفر على خدمة الانترنت التي تعتبر أساس قيام البنوك الخلوية، مع شرط امتلاك العملاء لهواتف نقالة متطورة من الجيل الثالث والرابع مزودة بالانترنت، وهو ما لا يتوفر عليه كل العملاء.⁽¹⁾

المطلب الثاني: وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية

للقوف على وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية لابد من مقارنتها بنظيرتها الخاصة بالاستعانة ببعض المؤشرات الموضوعية بناء على ما توفر من معطيات حديثة في هذا الخصوص، وتتمثل هذه المؤشرات في الربحية، الحصة السوقية، نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض، عدد الوكالات، العنصر البشري المؤهل.

أولاً - ربحية البنوك الجزائرية العمومية والخاصة:

من أبرز مؤشرات الربحية استخداماً للتعرف على تنافسية البنوك كل من "العائد على رأس المال" (Rendement des fonds propres comptables)، "العائد على الأصول" (Rendement des actifs).

¹ بوسواك أمال، هشام بوريش، مرجع سابق، ص: 98.

يقيس مؤشر العائد على الأصول (ROA) قدرة إدارة البنك على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها (أصولها) في نشاطها الأساسي.⁽¹⁾ أما مؤشر العائد على رأس المال (ROE)، فهو يقيس العائد الذي تحققه إدارة البنك على أموالهم الموظفة في رأس ماله، فإذا كان المؤشر مرتفعاً فيدل على كفاءة قرارات الاستثمار والتشغيل.⁽²⁾

يُحسب مؤشر العائد على الأصول (ROA) من طرف بنك الجزائر على مستوى المديرية العامة للمفتشية العامة بقسمة النتيجة الصافية للبنك - بعد اقتطاع الضرائب وباستثناء التبرعات - على قيمة الأصول الكلية. وعادة يعتبر المعدل المرجعي الذي يجب أن لا يقلّ عنه هو (1.2%).⁽³⁾ أما مؤشر العائد على رأس المال (ROE)، فهو كذلك يُحسب من طرف بنك الجزائر على مستوى المديرية العامة للمفتشية العامة بقسمة النتيجة الصافية للبنك - بعد اقتطاع الضرائب وباستثناء التبرعات - على قيمة رأس المال المحاسبي. والمعدل المرجعي الذي يجب أن لا يقلّ عنه هو (8%).⁽⁴⁾

¹ مورا تتهان، زين الدين شروقي، "سياسة توزيع الأرباح في البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية وصفية خلال الفترة (2009-2013)"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 07، جانفي 2017، ص: 85.

² بلال نوري سعيد الكروي، "تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة - دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشد"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 24، 2009، ص: 14.

³ أسياء خليفة، مرجع سابق، ص ص: 274 - 275.

⁴ المرجع نفسه، ص: 277.

الجدول رقم 13: ربحية البنوك العمومية والبنوك الخاصة (2014-2015)

العائد على الأصول (ROA)		العائد على رأس المال (ROE)		
2015	2014	2015	2014	
1.12%	1.34%	15.44%	20.22%	البنوك العمومية
1.45%	2.34%	7.59%	14.87%	البنوك الخاصة

Source: Banque d'Algérie, 'ISF par Trimestre 2011-2015', Direction Générale de l'Inspection Générale, Direction du Contrôle sur Pièces.

في سنة 2014، حققت البنوك العمومية معدل العائد على رأس المال (ROE) أعلى من نظيرتها الخاصة أي 20.22% مقابل 14.87%، لكن سرعان ما انخفض في سنة 2015 إلى ما نسبته 15.44%.

ويرتبط التراجع في مردودية الأموال الخاصة للبنوك العمومية بارتفاع أقوى للأموال الخاصة مقارنة بالنتائج. في حين، نجم الانخفاض المسجل لدى البنوك الخاصة عن انخفاض نتائجها. أما بالنسبة للاستقرار النسبي للعائد على الأصول، فهو ناتج عن تزايد الأصول، بالنسبة للبنوك العمومية، وبالتالي تزايد نتائجها، وتدني الأصول بالنسبة للبنوك الخاصة (وبالتالي انخفاض نتائجها). تبقى مردودية البنوك، العمومية والخاصة، جيدة في سنة 2015، على الرغم من الانخفاض الطفيف مقارنة بـ 2015 انخفاض معدل مردودية الأموال الخاصة (العائد على رأس المال) بنقطتين (02) مئويتين، ليصل إلى 21,6% واستقر معدل مردودية الأصول (العائد على الأصول) عند 1,93% مقابل 1,98% في سنة 2014. خصّ تراجع العائد على رأس المال واستقرار العائد على الأصول كل من البنوك العمومية والخاصة على حد سواء، ولكن لأسباب مختلفة.⁽¹⁾

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2015 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 104.

بينما في سنة 2016، فبقيت مردودية البنوك، العمومية والخاصة، جيّدة على الرغم من الانخفاض الطفيف لمردودية الأموال الخاصة مقارنة بالمعدلات المسجلة في 2014 و 2015. بلغ معدل مردودية الأموال الخاصة (ROE) 18,04%. أما معدل مردودية الأصول (ROA) فقد بلغ 1,83%، مقابل 20,45% و 1,83%، على التوالي في 2015. نتج التراجع في معدل مردودية الأموال الخاصة للبنوك العمومية عن الارتفاع الأقوى لمتوسط الأموال الخاصة، مقارنة بارتفاع النتائج، بسبب تكلفة إعادة التمويل، المعدومة من قبل، والتي تضاف إلى تكاليف البنوك. يُفسّر ارتفاع النتائج، الذي يتماشى مع ارتفاع الأصول، الاستقرار النسبي لعائدها على الأصول. في المقابل، بقيت معدلات مردودية الأموال الخاصة ومردودية أصول البنوك الخاصة، مستقرة نسبيا خلال السنتين الأخيرتين، وانخفضت في 2016 بسبب ارتفاع متوسط أصولها الخاصة بـ 6,1% وارتفاع متوسط أصولها بـ 10,8%.⁽¹⁾

ثانيا - الحصة السوقية للبنوك العمومية والبنوك الخاصة:

تولي البنوك أهمية بالغة للحصة السوقية وإلى الإستراتيجيات الخاصة في التوصل إليها ضمن البيئة التنافسية مما سيعود عليها بالربحية العالية، وهي تمثل نسبة أصول أو ودائع أو قروض البنك خلال سنة معيّنة إلى مجموع أصول أو ودائع أو قروض جميع البنوك خلال السنة نفسها. ويُعتبر هذا المؤشر أحد الطرق الأكثر شيوعا لتحليل الوضع التنافسي للبنك في السوق.⁽²⁾

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 96.

² ابتسام السيد شهاب الدين، "الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014"، رسالة مقدّمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2016، ص: 21 - 24. (بتصرف)

1- الحصة السوقية للبنوك العمومية والبنوك الخاصة بالنسبة للإقراض:

من بيانات الجدول رقم 14، يتّضح جليا أن البنوك العمومية تمتلك الحصة السوقية الأكبر بالنسبة للقروض الموزّعة على الاقتصاد، مقارنة بنظيرتها الخاصة على الرغم من التراجع الطفيف الذي عرفته في نهاية 2015 مقارنة ب 2014؛ أي من 87,8% إلى 87,5%، لتعود في نهاية 2016 وتنمو ولو بوتيرة بطيئة لتصل إلى 87,6%.

الجدول رقم 14: حصة البنوك العمومية والبنوك الخاصة من مجموع القروض الموزّعة (الوحدة: مليار دج؛ في نهاية المدة)

2016	2015	2014	
7907,8	7275,6	6502,9	مجموع القروض الموزّعة (صافية من القروض المعاد شراؤها)
87,6%	87,5%	87,8%	حصة البنوك العمومية
12,4%	12,5%	12,2%	حصة البنوك الخاصة

المصدر: بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 90.

في حين عرفت نسبة القروض الموزّعة من طرف البنوك الخاصة في نهاية 2015 زيادة طفيفة، بعد التراجع البسيط في نهاية 2014، أي 12,5% مقابل 12,2% في 2014. تخص القروض الموزّعة من طرف البنوك الخاصة تمويل الشركات الخاصة والأسر، التي يبقى ادخارها المالي المجمع في ارتفاع مستمر.⁽¹⁾ لكنها عرفت انخفاضا طفيفا في نهاية 2016 لتصل إلى 12,4%.

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2015 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 98.

الفصل الرابع-----تقييم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية

فامتلاك البنوك العمومية للحصة السوقية الأكبر يُبرز قدرتها في جذب العملاء لديها من خلال منح تسهيلات في أسعار الفائدة والقدرة على تمويل المشاريع الكبيرة،⁽¹⁾ خاصة في قطاع الطاقة والماء، في حين أن البنوك الخاصة فقروضها موزعة تقريبا كليًا للقطاع الخاص⁽²⁾.

ومن بين المشاريع الاستثمارية الكبرى التي تُمولها البنوك العمومية تلك المتعلقة بقطاع السياحة، وذلك كما يُوضّح الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: القروض الموجهة للقطاع السياحي من طرف البنوك العمومية خلال الفترة (الوحدة: مليون دج؛ في نهاية المدة) (2014-2016)

السنوات البنوك العمومية	2014		2015		2016		مجموع المبالغ
	العدد	المبالغ	العدد	المبالغ	العدد	المبالغ	
BDL	31	5 220	42	9 643	38	8 723	23586
BEA	27	41 940	31	47 670	40	59 000	148 610
BNA	4	1367	6	815	8	2674	4856
BADR	3	2 824	2	89 170	3	1 268	93262
CPA	16	10 402	8	2649	43	51500	64553
CNEP Banque	5	1, 70	6	1, 03	2	0.66	3.39

Source: Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), **‘Etat des Projets Touristiques Financés par les Banques années 2014,2015, 2016’**.

وللتفصيل أكثر في الحصة السوقية للبنوك العمومية فيما يتعلق بالقروض الموزعة، يوضّح

الجدول الموالي مجموع القروض التي منحها كل بنك عمومي للقطاع العمومي والخاص خلال

سنتي 2014 و2015:

¹ عبد الحميد بوخاري، اسماعيل فردية، "استراتيجية تطوير العمل المصرفي الجزائري لمواجهة مخاطر التحرير المالي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 06، العدد 06، 2015، ص: 179.

² بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 91.

الجدول رقم 16: القروض الموجهة للقطاع العمومي والخاص من طرف البنوك العمومية الجزائرية (2014-2015) (الوحدة: مليون دج؛ في نهاية المدة)

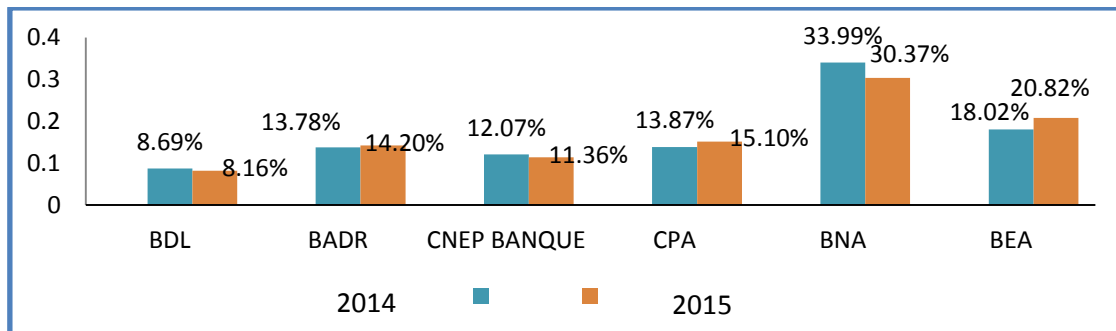
مجموع القروض الموجهة للقطاع الخاص		مجموع القروض الموجهة للقطاع العمومي		البنوك العمومية الجزائرية	
قروض الاستثمار	قروض الاستغلال	قروض الاستثمار	قروض الاستغلال		
2015	2014	2015	2014	2015	2014
334 938	271 901	161 009	147 625	608 539	328 726
198 866	173 231	99 080	86 609	1 567 838	1 512 648
411 716	360 926	55 383	57 652	489 841	313 041
423 169	361 455	*	*	300 060	265 861
268 035	230 289	185 363	146 704	211 485	157 312
325 377	289 511	82 780	70 598	94 919	87 057
				16 577	12 868

Source: Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), "indicateurs d'activités 2016".

*: معطيات غير متوفرة

من معطيات الجدول أعلاه، يظهر جليا التفاوت الواضح بين البنوك العمومية الجزائرية في مجموع القروض الموزعة للسنتين 2014 و 2015 على التوالي، وللتوضيح أكثر نُدرج الشكل الموالي:

الشكل رقم 13: الحصة السوقية للإقراض للبنوك العمومية الجزائرية (2014-2015)



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم 16.

من الشكل أعلاه يتّضح لنا أن البنك العمومي الذي يمتلك الحصة السوقية الأكبر للإقراض خلال سنتي 2014 و 2015 هو البنك الوطني الجزائري (BNA) والتي قدّرت ب 33.99% و 30.37% على التوالي، يليه البنك الخارجي الجزائري (B.E.A)، ثم القرض الشعبي الجزائري (CPA)، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، ثم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP BANQUE)، وأخيرا بنك التنمية المحلية (BDL).

2- الحصة السوقية للبنوك العمومية والبنوك الخاصة بالنسبة للودائع المورّعة:

فيما يلي نستعرض الحصة السوقية للودائع لكل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال سنتي 2014 و 2015:

الجدول رقم 17: حصة البنوك العمومية والبنوك الخاصة من مجموع الموارد المجمّعة خلال الفترة (2014-2016) (الوحدة: مليار دج؛ في نهاية المدة)

2016	2015	2014	
9079,9	9200,7	9117,5	مجموع الموارد المجمّعة
87,1%	88,3%	87,7%	حصة البنوك العمومية
12,9%	11,7%	12,3%	حصة البنوك الخاصة

المصدر: بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 85.

بعد الارتفاعات المسجّلة في 2014 و 2015، بلغت حصة ودائع البنوك العمومية 87,1% سنة 2016 في انخفاض ب 2,1 نقطة مئوية مقارنة ب 2015. وانتقلت، بالمقابل، حصة ودائع البنوك الخاصة من 11,7% في 2015 إلى 12,9% في 2016.⁽¹⁾

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 85.

فالبنوك العمومية تسيطر على نسبة كبيرة من الودائع والتمويل نتيجة تعاملها مع المؤسسات الاقتصادية العامة، ونقص الثقة في البنوك الخاصة وقلة إمكانياتها.⁽¹⁾ وبالتالي يمكن أن نرجع هذه الوضعية لسببين رئيسيين، الأول أن قطاع المحروقات ممثلا بالعديد من الشركات العمومية لا يزال يهيمن على الاقتصاد الوطني وبالتالي فإن الودائع التي يقوم بتجميعها هذا القطاع سيعود بالدرجة الأولى إلى البنوك العمومية، أما السبب الثاني فيتعلق بأزمة البنوك الخاصة (كأزمة بنك الخليفة) والتي أثرت بشكل كبير على الثقة في هذا النوع من البنوك وجعل المودعين يترددون في إيداع أموالهم لديها.⁽²⁾

وللتفصيل أكثر في الحصة السوقية للبنوك العمومية فيما يتعلق بالودائع، يوضّح الجدول والشكل الموالين مجموع الموارد المجمّعة الخاصة بكل بنك عمومي خلال الفترة (2014-2017).

¹ حياة نجار، مرجع سابق، ص: 286.

² طه حسين نوي، آدم حديدي وآخرون، "دور إدارة الودائع في التوفيق بين هدفى السيولة والربحية لدى البنوك التجارية الجزائرية -دراسة استطلاعية لعينة من إدارات البنوك العمومية الجزائرية"، مجلة البديل الاقتصادي، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهب، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 03، العدد 01، جوان 2016، ص: 140.

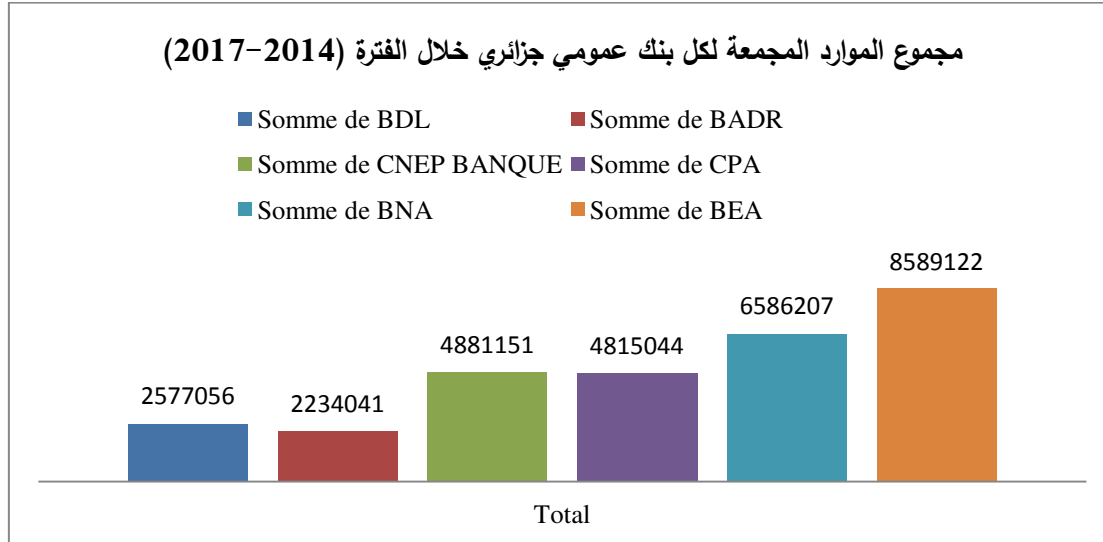
الجدول رقم 18: مجموع الموارد المجمعة من طرف البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة (2017-2014) (الوحدة: مليار دج؛ في نهاية المدة)

2017	2016	2015	2014	السنوات البنوك العمومية الجزائرية
2 411 496	1 923 499	2 116 641	2 137 486	BEA
1 709 971	1 565 522	1 647 335	1 663 379	BNA
1 282 356	1 147 480	1 269 410	1 115 798	CPA
1 268 546	1 254 861	1 199 098	1 158 646	CNEP BANQUE
*	*	1 073 677	1 160 364	BADR
675 683	669 307	651 166	580 900	BDL

Source: Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), 'indicateurs d'activités, Op. Cit.

*: معطيات غير متوفرة

الشكل رقم 14: مجموع الموارد المجمعة لكل بنك عمومي جزائري خلال الفترة (2017-2014) (الوحدة: مليون دج؛ في نهاية المدة)



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم 18.

من معطيات الشكل رقم 14، يتّضح جليا أن البنك الخارجي الجزائري (B.E.A) يمتلك الحصة السوقية الأكبر بالنسبة لمجموع الموارد المجمعة خلال الفترة الممتدة (2014-2017) بما قيمته 8589122 مليار دج، يليه البنك الوطني الجزائري (BNA) والتي قُدّرت مجموع موارده المجمعة خلال نفس الفترة بـ 6586207 مليار دج، ثم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP BANQUE) بما قيمته 4881151 مليار دج، ثم القرض الشعبي الجزائري (CPA) بما قيمته 4815044 مليار دج، ثم بنك التنمية المحلية (BDL) بما قيمته 2577056 مليار دج، وأخيرا بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بما قيمته 2234041 مليار دج.

ثالثا - نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض:

القروض غير العاملة هي تلك القروض التي لم تعد تحقق للبنك إيرادات من الفوائد، أو القروض التي يجد البنك نفسه مضطرا لجداولتها بما يتفق والأوضاع الحالية للمقترض. وقد تم ربط موضوع التعثر بنسبة احتمال عدم مقدرة البنك على تحصيل القروض، حيث عُرِّفت بأنها القروض البنكية التي تتعدى احتمالات عدم استردادها 51%. وبخصوص محدّدات القروض المتعثرة، فإنها تختلف من دولة إلى أخرى، ففي الجزائر، إذا مضت مدة ستة أشهر على موعد تسديد أقدم قسط مستحق، يُعد القرض متعثرا.⁽¹⁾

¹ محمد براق، خالد بن عمر، "القروض البنكية المتعثرة: الأسباب والحلول"، ص: 03، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/08/25، أنظر:

وفيما يلي سنعرض نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض لدى كل من البنوك العمومية

والبنوك الخاصة خلال سنتي 2014 و 2015:

الجدول رقم 19: نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض لدى البنوك العمومية والبنوك الخاصة (2015-2014)

2015	2014	
9,90%	10,76%	البنوك العمومية
8,04%	5,21%	البنوك الخاصة

Source: Banque d'Algérie, "ISF par Trimestre 2011-2015", Op. Cit.

بالرغم من التراجع الذي عرفته نسبة القروض غير العاملة لدى البنوك العمومية نهاية 2015 مقارنة بنهاية 2014 والمقدّر ب (-0,86%)، مقابل ارتفاع ملحوظ في نسبة القروض غير العاملة لدى البنوك الخاصة قدّرت ب 2,83% خلال نفس الفترة، إلا أن نسبة القروض غير العاملة لدى البنوك العمومية أكبر منه لدى البنوك الخاصة، أي 10,76% مقابل 5,21% نهاية 2014، و 9,90% مقابل 8,04% نهاية 2015.

أما فيما يتعلق ب "أصول البنوك"، ففي 2016، فقد ارتفعت قليلا (3% مقابل 4,4% في 2015). بلغت الحصة النسبية للبنوك العمومية من مجموع أصول البنوك 86,8%، مقابل 87,2% في 2015. ضمن البنوك العمومية، تمثل حصة الأصول لأكبر بنكين، بحصص متساوية تقريبا، ما يقارب نصف مجموع أصول القطاع. أما فيما يتعلق بالبنوك الخاصة، فتبلغ حصتها 13,2% من مجموع الأصول، تخص 6,1% منها البنوك الخاصة الثلاثة الأولى، التي تُمثّل 46% من مجموع أصول البنوك الخاصة، مقابل 5,7% و 44,9% على التوالي، في نهاية 2015. مع ذلك، بتركيزه الكبير على القطاع الاقتصادي الخاص، سواء من خلال تعبئة الموارد أو

توزيع القروض، تطور نشاط البنوك الخاصة تقريبا بنفس وتيرة تطور البنوك العمومية من حيث

الحصص في السوق (9,8% في 2008، مقابل 13,2% في 2016).⁽¹⁾

رابعا - عدد وكالات البنوك العمومية والبنوك الخاصة:

على الرغم من هيمنة البنوك العمومية على الساحة البنكية الجزائرية من خلال أهمية شبكات وكالات وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني، ازدادت كثافة شبكة وكالات البنوك الخاصة خلال السنوات الأخيرة، لتمثل ما يُقارب ربع شبكات الوكالات البنكية. في حين تتموقع شبكات وكالات البنوك الخاصة، أساسا. في شمال البلاد، بينما تغطي شبكات وكالات البنوك العمومية كامل التراب الوطني.⁽²⁾

والجدول الموالي يُبرز التفاوت الواضح في عدد وكالات البنوك العمومية ونظيرتها الخاصة للفترة (2014-2016):

الجدول رقم 20: عدد وكالات البنوك العمومية والخاصة للفترة (2014-2016)

2016	2015	2014	
1134	1123	1113	البنوك العمومية
355	346	325	البنوك الخاصة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات من التقارير السنوية لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر للسنتين 2015 و 2016.

¹ بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، مرجع سابق، ص: 84.

² المرجع نفسه، ص: 82.

الفصل الرابع-----تقييم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
وللتفصيل أكثر في عدد وكالات البنوك العمومية الجزائرية للفترة (2014-2017)، ندرج الجدول

الموالي:

الجدول رقم 21: عدد وكالات البنوك العمومية الجزائرية للفترة (2014-2017)

BDL	BADR	CNEP BANQUE	CPA	BNA	BEA	البنوك العمومية الجزائرية السنوات
150	303	214	140	209	92	2014
152	308	215	141	210	97	2015
146	*	217	143	211	100	2016
147	*	218	143	214	101	2017

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات من احصائيات:

Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF),
'indicateurs d'activités', Op. Cit.

*: معطيات غير متوفرة

من معطيات الجدول رقم 21، يظهر لنا أن هنالك تفاوت في عدد وكالات كل بنك، فمثلا في سنة 2015، احتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المرتبة الأولى ب 308 وكالة، يليه الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP BANQUE) ب 215، ثم البنك الوطني الجزائري (BNA) ب 210، ثم بنك التنمية المحلية (BDL) ب 152، ثم القرض الشعبي الجزائري (CPA) ب 141، وأخيرا البنك الخارجي الجزائري (B.E.A) ب 97 وكالة.

خامسا - الموارد البشرية لدى البنوك العمومية والبنوك الخاصة:

يُعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارة البنوك العمومية في السنوات الأخيرة لتطوير مواردها البشرية، إلا أنها بقيت تتميز بضعف الفعالية وانعدام روح المبادرة والإبداع، وذلك يعود إلى:

– ضعف التكوين القاعدي؛

– بطء عملية التأهيل والرسكلة؛

– غياب الثقافة البنكية لدى العنصر البشري؛

ونتيجة لكل هذه النقائص قامت البنوك العمومية مجتمعة سنة 1989 بإنشاء شركة ما بين البنوك

للتكوين، لتضطلع بمهمة تكوين بنكيين قادرين على القيام بأداء العمل البنكي بكفاءة، وتعمل على

رفع مستوياتهم العلمية والعملية، من خلال شكلين رئيسيين **للتكوين**:

1. التكوين الأكاديمي: ويضم ما يلي:

– **شهادة الثقافة البنكية**: خاصة بالعمال ذوي مستوى الرابعة متوسط إلى الثالثة ثانوي،

ويهدف لتمكينهم من تكوين رصيد معرفي بسيط يمكنهم من أداء الوظائف المسندة إليهم من

جهة، ويحضرهم لإمكانية المرور إلى التكوين في درجة أعلى، ومدته سنتين؛

– **الاجازة البنكية**: وتتعلق بكل العمال من حاملي شهادة البكالوريا، أو شهادة الثقافة البنكية،

أو شهادة نجاح في المحاسبة والإعلام الآلي، وتقدر مدة التكوين بثلاث سنوات؛

– **الشهادة التحضيرية للدراسات العليا البنكية**: وتخص كل العمال من حاملي شهادة

البكالوريا+ثلاث سنوات جامعية أو ليسانس في شعب أخرى غير الاقتصاد والتسيير

والمحاسبة والمالية، حيث تدوم مدة التكوين سنة واحدة ويتمكن الموظف بعدها من الترشح

للحصول على شهادة في الدراسات العليا للبنوك؛

– **شهادة في الدراسات العليا للبنوك**: وتخص إطارات البنوك من حاملي شهادة الليسانس في

الاقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية، أو شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية،

وتهدف لمنحهم تكوين متخصص يُمكنهم من تبوأ مراكز المسؤولية في البنك تدوم مدة

التكوين ثلاث سنوات؛

2. التكوين التأهيلي:

تقدم الشركة هذا النوع من التكوين لفائدة موظفي البنوك والمؤسسات المالية، من خلال تنظيم ملتقيات قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل. إما بحضور عمال كل البنوك مع بعض أو بناء على طلب أحد البنوك وفق احتياجاته الخاصة. وتهدف هذه الملتقيات التي ينشطها مهنيين ومتخصصين وأساتذة جامعيين، إلى تأهيل عمال البنوك ورسكلتهم وتجديد معارفهم. وتغطي هذه الملتقيات موضوعات متنوعة تهم نشاطات البنوك وتحولات محيطها مثل: تمويل المؤسسات، الجباية، التسويق، العمليات البنكية مع الخارج، الأسواق المالية، تقييم المشروعات، مراقبة التسيير، القانون... وغيرها؛

كما قام بنك الجزائر سنة 1995 بفتح المدرسة العليا للبنوك بالجزائر العاصمة وهي المدرسة العليا الوحيدة في الجزائر المتخصصة في تكوين عال في المجال البنكي.⁽¹⁾

أما عن عدد البنكيين لدى البنوك العمومية ونظيرتها الخاصة، فنعرضه من خلال الجدول

الموالي:

¹ كمال فايدي، "واقع التسويق في البنوك العمومية في الجزائر"، مجلة الإبداع، مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، ديسمبر 2015، ص: 107.

الجدول رقم 22: عدد العاملين لدى البنوك العمومية (2014-2017)

2017	2016	2015	2014	السنوات البنوك العمومية
3 374	3 371	3 438	3 529	BEA
4 950	5 171	5 250	5 078	BNA
3 626	3 366	3 593	3 788	CPA
4 167	4 330	4 850	5 098	CNEP BANQUE
*	*	6 735	7 004	BADR
4327	4145	3 874	3 939	BDL

Source: Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), "indicateurs d'activités", Op. Cit.

*: معطيات غير متوفرة

من معطيات الجدول أعلاه، يتّضح أن هنالك تفاوت بين البنوك العمومية في عدد موظفيها بحيث أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، خلال فترة الدراسة، هو من لديه أكبر عدد من الموظفين بحكم امتلاكه لأكبر شبكة وكالات منتشرة عبر التراب الوطني مقارنة بالبنوك الأخرى. على ضوء ما سبق، يتّضح أن الوضع التنافسي في قطاع البنوك ضعيف، وأن نسبة التركيز لدى البنوك العمومية جدّ مرتفع وهو ما قد يكون له انعكاسات سلبية على الاستقرار المالي في ظل استمرار ضعف تنافسية النظام البنكي الخاص وضعف خدماته.⁽¹⁾

¹ فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، ا مرجع سابق، ص: 45.(بتصرف)

المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية

تتمثل أبرز الإستراتيجيات الكفيلة بتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية فيما يلي:

أولا - مخالفة احتكار النشاط البنكي:

تقوم البنوك والمؤسسات المالية في إطار نشاطها العام بعدة عمليات تخص مختلف الخدمات البنكية، غير أن قانون النقد القرض قد ميّز بين هذه العمليات من ناحيتين:

- بموجب المادة 70 من قانون النقد والقرض التي قصرت العمليات المنصوص عليها بالمواد (66-68) والتي اعتبرت البنوك وحدها المُخَوَّلَة للقيام بها (دون المؤسسات المالية) كونها تدخل ضمن عملياتها العادية، فالمُشرّع ميّز بين البنوك والمؤسسات المالية في عنصري تلقي الأموال من الجمهور وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف العملاء وإدارتها، والتي حظرها على هاته الأخيرة بنص المادة 71 من نفس الأمر، وبالنتيجة لذلك فإن المؤسسات المالية التي تتلقى أموالا من الجمهور أو تضع وسائل الدفع وتديرها، تعتبر قد أخلت بمحظور قانوني ولو أنه غير منصوص عليه بقانون المنافسة إلا أن من شأنه أن يشكل إخلالا بقواعد المنافسة البنكية، على أساس أن هذه المؤسسات المالية تكون قد نافست البنوك في مجال اختصاصها دون أن تكون لها الصفة في ممارسة تلك العمليات؛

- ميّز المُشرّع في النشاط البنكي بين العمليات الأساسية التي تقوم بها البنوك وفق المواد 66-68 وبين العمليات التي تقوم بها البنوك والمؤسسات المالية بحكم علاقتها بالنشاط البنكي والمنصوص عليها بالمواد (72-74) أو ما تُعرف بالعمليات الثانوية، هذه العمليات

(الأساسية والثانوية) تمثل نشاطا اعتياديا للبنوك والمؤسسات المالية في إطار التخصص

الذي نصت عليه المادة 75؛

حيث يحظر على كل بنك أو مؤسسة مالية أن تمارس بشكل اعتيادي نشاطا غير نشاط السالف ذكرها (العمليات الأساسية والثانوية) إلا بترخيص من مجلس النقد والقرض، ويتعين أن تبقى هذه النشاطات (المرخص بها) محدودة الأهمية وفي كل الظروف بالمقارنة بالنشاطات الاعتيادية للبنوك والمؤسسات المالية، ويجب ان لا تمنع هذه النشاطات المنافسة أو تحد منها أو تحرفها؛

فالبنوك والمؤسسات المالية ملزمة بعدم ممارسة أي نشاط بشكل اعتيادي خارج التخصص المفروض بنص المادة 75 دون ترخيص من مجلس النقد والقرض، وإلا اعتُبرت مخلة بقواعد المنافسة لتقديمها خدمات إضافية تؤثر على درجة وقوة التنافس بالنسبة لباقي البنوك والمؤسسات المالية التي تلتزم تطبيق القانون.⁽¹⁾

ثانيا - إلغاء احتكار الدولة للنظام البنكي:

أحدث قانون النقد والقرض، نقلة نوعية للنظام البنكي الجزائري الذي كان يتميز إلى عهد قريب باحتكار الدولة له حيث قام بفتح السوق البنكي أمام المستثمرين المقيمين، وغير المقيمين أيا كانت جنسيتهم، وهو بهذا وقع شهادة وفاة احتكار الدولة للنظام البنكي. إذ رخص هذا القانون للخواص المقيمين أو غير المقيمين إمكانية الاستثمار في النظام البنكي، بمقتضى المواد 127، 128، 129، 130 من قانون النقد والقرض حيث يمكن لهم إنشاء بنوك أو مؤسسات مالية خاضعة للقانون الجزائري حسب منطوق المادة 128، كما يمكن لهم فتح مكاتب تمثيل لا ترقى إلى

¹ إبراهيم بن مختار، عبد الوهاب مخلوفي، "مبدأ المنافسة في القطاع المصرفي والمالي"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 09، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جانفي 2017، ص: 07.

مستوى البنك أو فتح فروع للبنوك أو للمؤسسات المالية الأجنبية أو إنشاء بنوك مختلطة، ومثل هذه الأشكال، وغيرها تكشف عن نية المُشرّع في السعي نحو تكريس حرية الاستثمار البنكي، كما تكشف من جهة أخرى عن رغبته في تنويع أشكال تدخل رأس المال الخاص في هذا النظام.⁽¹⁾

رغم الإصلاحات المُجسّدة في قانون النقد والقرض وتعديلاته إلا أن نتائج الإصلاحات اتسمت بالطابع التشريعي ولم تكن لها آثار إيجابية على تحسين أداء البنوك العمومية الجزائرية حتى أنها لم تتمكن من إرساء نظام بنكي قادر على توفير بيئة تنافسية بين البنوك من أجل تنويع الخدمات البنكية، وتحقيق إشباع العملاء، وبالتالي فالبنوك العمومية الجزائرية مازالت في حاجة ماسة إلى مزيد من الإصلاحات لتمكينها من تطوير قدراتها التنافسية من جهة والصمود أمام المنافسة العالمية من جهة أخرى وذلك من خلال ارتكاز هذا الإصلاح على المحاور التالية:

- إعادة بعث وتنشيط السوق المالي، حيث لا بد أن تتبع عملية الإصلاح البنكي إصلاح للسوق المالي وهذا من منطلق الدور المكمل الذي يلعبه السوق المالي في مجال التمويل ومنافسة البنوك في هذا المجال؛

- تعزيز استقلالية ودور البنك المركزي إذ أنه يجب أن لا نغفل في جانب الإصلاحات عن الدور الفعال للبنك المركزي باعتباره المسؤول الأول عن السياسة النقدية للدولة، ومن ثم فوجوده بشكل قوي يعتبر من أهم دعائم إصلاح المنظومة البنكية وتحديثها وتأمين المنافسة السليمة وذلك عبر:

¹ الجيلالي عجة، "الإصلاحات المصرفية في القانون الجزائري في إطار التسيير الصارم لشؤون النقد والمال"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعللي، الشلف، المجلد 03، العدد 04، 2006، ص: 307.

✓ تهيئة المناخ التشريعي بما يتماشى ومستجدات الساحة المالية الدولية خاصة في ظل

العولمة والتحرير الاقتصادي العالمي؛

✓ تأمين الشفافية في العمليات التمويلية وكذا أداء النظام البنكي؛

✓ حث النظام البنكي على تطوير خدماته وإنشاء شركات مالية متخصصة في بعض

تلك الخدمات؛

✓ تدعيم قواعد المخاطر والمراجعة وتوحيدها وفق المعايير الدولية.⁽¹⁾

ولعل ما قامت به السلطات الجزائرية من خلال تعديل قانون النقد والقرض بالأمر (11/03)

يصب في هذا الاتجاه، وذلك بهدف تفعيل دور الدولة وبنك الجزائر في مراقبة النشاط البنكي

والمحافظة على سلامته واستقراره.

- ضرورة مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في مجالات العمل البنكي في ظل التزايد المستمر

لاستخدام التكنولوجيا والتنافس المستمر عليها من قبل البنوك؛

- ضرورة الارتقاء بالعنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بتأهيل وتكوين الموظفين البنكيين

بغض النظر عن اختلاف المناصب التي يشغلونها أو الوظائف التي يؤديونها لما له من أهمية

بالغة في تحسين نوعية وأداء الخدمات البنكية؛

- إعادة هيكلة النظام البنكي الجزائري عن طريق تشجيع عمليات الاندماج بين البنوك وخاصة

الصغيرة منها، لإنشاء وحدات بنكية كبيرة يكون بإمكانها تقديم خدمات بنكية متنوعة ومتكاملة

وبتكلفة تنافسية؛

¹ شريف غياط، محمد بوقوم، مرجع سابق، ص: 18.

- العمل على زيادة تنافسية البنوك عن طريق فتح المجال لبنوك جديدة سواء كانت مهنية أو أجنبية سيما إذا عرفنا وأن الساحة البنكية الجزائرية لا تزال بحاجة إلى المزيد من البنوك بالنظر إلى ضعف تغطية البنوك على المستوى المتواضع للكثافة البنكية، زيادة على سن القوانين والتشريعات الكفيلة بالقضاء على الاحتكار وتنظيم النشاط البنكي على أساس تنافسي.⁽¹⁾ تغلب على البيئة البنكية الجزائرية سمات تفردت بها دون غيرها، من حيث عدم الوضوح في نمط الإدارة، والتدخل الكبير للدولة في شؤون العمل البنكي، والملكية العظمى للبنوك العمومية للأصول في النظام البنكي الجزائري على حساب البنوك الأخرى، وكذلك غموض وارتباك في المستهدفات وضعف الكفاءة في توظيف الموارد، ولقد أفرزت هذه الصفات أنساق ونظم إدارة تؤكد على مركزية القرار، بدلا من إدارة قائمة على تهمين وتقييم الأداء، فمركزية القرار منحت سلطات غير محدودة لعدد من الأفراد، من الذين لهم سلطات ومواقع مسؤولية مؤثرة في هذه البنوك، وهؤلاء اعتمدوا على التقييم الذاتي لمعظم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات المالية، بما في ذلك قرارات منح الائتمان، الذي يعتبر أحد ركائز النشاطات البنكية، بدلا من الاعتماد على التحليل والتقييم الدقيق للمخاطر الناتجة من عملية الإقراض للوصول إلى حجم من المخاطر مقبول يجنب هذه المؤسسات المالية مخاطر الإفلاس وضعف المركز المالي. يضاف إلى ذلك حجم المبالغ المالية التي تداولت في السنوات الأخيرة كاستثمارات في إطار المخططات التنموية التي تعرفها البلاد لعل آخرها في إطار البرنامج المكمل لبرنامج دعم النمو والذي رصد له مبلغ مالي قدر بـ 286 مليار دولار والتي أجبرت البنوك على تمويل هذه المشاريع بدون

¹ شريف غياط، محمد بوقموم، مرجع سابق، ص ص: 21 - 22.

دراسة الجدوى أو أخذ الضمانات مما جعل البنوك كأداة لتنفيذ هذه المشاريع وبالتالي التحدي الذي يطرح هو استقلالية المنظومة البنكية داخل البلاد وضمان عدالة تنافسية بين المؤسسات الناشطة في الساحة البنكية على اعتبار التفضيل التي تحظى به المؤسسات المالية العمومية في الجزائر.⁽¹⁾

ثالثا - العمل على زيادة مستوى الكفاءة البنكية:

وللكفاءة البنكية العديد من المفاهيم، منها:

- **كفاءة العمليات البنكية:** معناها خفض تكلفة الوساطة المالية وهو أحد محددات التنافسية بين البنوك العالمية؛

- **كفاءة العمليات المالية:** وهي العمليات المالية التي تتم من خلالها تعبئة الموارد والمدخرات وأسلوب توظيفها بكفاءة؛

- **الكفاءة التنظيمية:** وتوضح مدى قدرة النظام البنكي على ابتكار أدوات مالية حديثة ومحاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة؛

ومن بين الإجراءات الواجب اتخاذها لزيادة كفاءة البنوك العمومية الجزائرية:

- ضرورة تنمية الموارد البشرية والكفاءات الإدارية العاملة بالنظام البنكي؛

- ضرورة تطوير وتحديث فلسفة إدارة البنوك؛

- ضرورة استخدام أساليب ومفهوم التسويق البنكي الحديث؛

¹ نور الدين بريار، محمد هشام قلمين، "تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية"، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 01، أبريل 2014، ص ص: 248 - 249.

- ضرورة إعطاء الاهتمام الملائم لإدارة المخاطر ووضع آليات للإنذار المبكر.⁽¹⁾

رابعاً - الحد من المنافسة الهادمة بين البنوك:

قد يؤدي السماح بدفع معدلات فوائد على تلك الودائع أن تتنافس البنوك في رفع معدل الفائدة عليها أملاً في الحصول على حصة ملائمة منها، مرة أخرى يؤدي ذلك إلى إرتفاع تكلفة تلك الودائع مما يُجبر البنك إلى توجيه حصيلتها إلى استثمارات تتعرض لدرجة كبيرة من المخاطر، أملاً في تحقيق عائد مرتفع يكفي لتغطية تلك التكلفة.⁽²⁾

إن عملية تكييف النظام البنكي الجزائري مع المستجدات التي يشهدها النظام البنكي العالمي، لها من الأهمية ما يجعلها المحدد الرئيسي والمحوري في ضمان نجاح أي عملية إصلاح تتم مباشرتها، وحتى تتمكن البنوك الجزائرية من مواجهة المنافسة العالمية في المجال البنكي، سواء بدخولها الأسواق العالمية أو مواجهتها محلياً من خلال تواجد بنوك أجنبية تنشط على المستوى المحلي، فعليها ان تواكب المعايير العالمية وعلى رأسها معايير لجنة بازل للرقابة البنكية، التي أصبحت اتجاه عالمي تسلكه غالبية البنوك على المستوى الدولي، إذ أن عدم الالتزام بها سيؤدي حتماً إلى إقصاء البنوك الجزائرية من الساحة البنكية الدولية.⁽³⁾

¹ عبد اللطيف مصيطفي، عبد الحميد بوخاري، مرجع سابق، ص: 15.

² طه حسين نوي، آدم حديدي وآخرون، مرجع سابق، ص: 136.

³ عبد القادر بريش، أنيسة سدر، "فرص وتحديات العمل المصرفي في ظل مستجدات مقررات لجنة بازل -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد 06، العدد 06، 2017، ص: 24.

خامسا - العميل أولا:

إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق البنكية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا إستراتيجيا للبنوك على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج المنتجات القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر مايلي:

– **تحقيق رضى العملاء:** إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار؛

– **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** تتحقق سرعة الاستجابة للعميل من خلال العمل على تقديم الخدمات البنكية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

✓ تقديم خدمات بنكية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المتنافسون؛

✓ تقديم الخدمات البنكية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء؛

– **ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:** يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.⁽¹⁾

¹ رشيد دريس، "الخدمات المالية الإسلامية فرصة للمصارف الإسلامية في بناء المزايا التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 02، العدد 11، 2014، ص: 352.

المبحث الثالث: استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث، سنتعرف على واقع تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل على مستوى البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة الميدانية، لنُقدّم بعدها نتائج اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة: الحوكمة البنكية (متغير مستقل) وتنافسية البنوك (متغير تابع).

المطلب الأول: منهجية الدراسة

في هذا المطلب سنعرض الإطار المنهجي والوصفي للدراسة الميدانية التي تمت على مستوى البنوك العمومية الجزائرية.

الفرع الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

بهدف الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع، تم الاعتماد في هذه الدراسة، بالاستعانة بمجموعة المعلومات الأولية والثانوية، على المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي:** من أجل الاحاطة بالجانب النظري للموضوع من خلال الاطلاع على ما توفر لدينا من المراجع العربية والأجنبية المتنوعة؛
- **المنهج التاريخي:** لسرد أهم التطورات التي عرفتتها الحوكمة بصفة عامة والحوكمة البنكية بصفة خاصة، وعرض تجارب البنوك الأجنبية في مجال تطبيق الحوكمة؛
- **المنهج التحليلي:** لتحليل المعطيات الاحصائية واستخلاص العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة: الحوكمة البنكية وتنافسية البنوك العمومية الجزائرية.

أولا - مصادر جمع المعلومات:

لتحقيق الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من المصادر تمثلت في:

1- المصادر الثانوية:

تم الاعتماد عليها في إنجاز الجانب النظري المتعلق بالدراسة، وتمثلت في مختلف المصادر والمراجع باللغة العربية، الانجليزية والفرنسية (كتب، مقالات علمية، مداخلات، مواقع الكترونية...الخ) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم استخدام هذه المعلومات لانجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وتمثلت في تصميم استبانة ووضعها تحت تصرف موظفي البنوك محل الدراسة الميدانية من ذوي الخبرة في المجال المالي عموما والبنكي خصوصا.

ثانيا - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك العمومية الجزائرية، موزعين على كل من ولاية الجزائر العاصمة، البليدة وتيبازة. أما عن عينة الدراسة، وحتى تكون الدراسة دقيقة أكثر وذات مصداقية، فقد اقتصر في موظفي البنوك العمومية الجزائرية أغلبهم من ذوي الخبرة الطويلة والمتمثلين أساسا في مدراء الوكالات، رؤساء الأقسام وإطارات، بحيث تم توزيع (75) استمارة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (49) استمارة أي ما يعادل (65%)، كما تم استبعاد (8) استمارات لعدم

صلاحيتها ليتم في الأخير الاعتماد على 41 مفردة لانجاز الدراسة، أي ما يمثل تقريبا (55%)

من العدد الاجمالي للاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: طريقة توزيع استمارة الاستبيان على البنوك العمومية الجزائرية

البنوك *		عدد استمارات الاستبيان	
		الموزعة	المسترجعة
القرض الشعبي الجزائري		30	20
البنك الوطني الجزائري		8	6
البنك الخارجي الجزائري		10	7
بنك الفلاحة والتنمية الريفية		5	3
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك		10	7
بنك التنمية المحلية		12	6
المجموع		75	49
النسبة المئوية		%100	65,33%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج توزيع الاستبيان.

* تم توزيع استمارة الاستبيان على المديريات العامة للبنوك العمومية الجزائرية، باستثناء المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، إضافة إلى المديريات الجهوية التابعة لكل هذه البنوك، ومجموعة من الوكالات التابعة لها والمتواجدة في كل من ولاية الجزائر العاصمة، البلدية وتيبازة.

ثالثا - اختيارات أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت دراستنا في تفريغ وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS*" (Statistical package social science) مستخدمين في ذلك الاختيارات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لمعرفة درجة الاتساق ومدى ثبات فقرات المقياس حيث تكون قيمة α محصورة بين الصفر والواحد، وكلما كانت هذه القيمة قريبة من الواحد كلما كانت الفقرات مترابطة فيما بينها لتشكل بعدا ثابتا والعكس؛
- التكرارات والنسب المؤوية لوصف عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط إجابة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ودرجة التشتت في تلك الإجابات؛
- معامل الارتباط الخطي: معامل الارتباط الخطي هو الأسلوب الذي يقيس طبيعة العلاقة بين متغيرين ودرجة قوتها، تم في الدراسة اعتماد معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson correlation)، يقع المعامل في المجال $[-1, 1]$ ويقرر شكل العلاقة بحسب قيمة معامل الارتباط، كما يكشف الارتباط الخطي نسبة تغير ظاهرة ما بالمقارنة مع تغير في ظاهرة أخرى؛
- معادلة الانحدار الخطي البسيط: حيث يتم بموجب ذلك تحديد الأثر ومعرفة معامل التحديد (R^2) الذي يقيس نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، ولأجل اختبار

معنوية نموذج الانحدار الخطي يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث من

خلال تحديد معنوية النموذج يمكن تحديد الاثر بين المتغير التابع والمستقل.⁽¹⁾

الفرع الثاني: بناء أداة الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين أساسيين هما الحوكمة البنكية كمتغير مستقل وتنافسية البنوك

كمتغير تابع، بحيث يتم دراسة علاقة وأثر المتغير الأول على نظيره الثاني.

أولا - دليل الفرضيات:

من خلال هذا الفصل سيتم معالجة ثلاثة فرضيات رئيسية، الأولى تتعلق بمدى التزام البنوك

العمومية الجزائرية بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية. والثانية، تتعلق

بعلاقة الحوكمة البنكية وتنافسية البنوك العمومية الجزائرية، أما الثالثة فتتعلق بأثر الحوكمة البنكية

على تنافسية البنوك العمومية الجزائرية.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تلتزم البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة

بازل في مجال الحوكمة البنكية.

¹ نادية رافع، "البقطة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية " عمور"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: اتصال تسويقي، جامعة لونيبي علي-البلدية 2، 2017/2016، ص ص: 213 - 214.

* برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS) Statistical Package for Social Science): هو عبارة عن حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، البرنامج موجه لاحتياجات علم النفس وعلم الاجتماع، يستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، لكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية ورفع الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتأهيل الموارد البشرية لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحقيق الإبداع التكنولوجي لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة

البنكية على تحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة

البنكية على رفع الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة

البنكية على تأهيل الموارد البشرية لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة

البنكية على تحقيق الإبداع التكنولوجي لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$.

ثانيا - عرض الاستبيان:

لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية على مستوى البنوك العمومية الجزائرية، تم

الاعتماد على استمارة الاستبيان (أنظر الملحق رقم 03)، هذه الأخيرة تضمنت ثلاثة محاور كما

يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة الخاصة بالمستجوبين، والمتمثلة في: الجنس، السن،

المستوى الدراسي، الموقع الوظيفي وسنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** يضم (36) فقرة ضمن (12) مجموعة تُمثّل المبادئ الأحدث للجنة بازل

في مجال الحوكمة البنكية، بحيث تم صياغتها للتعرف على مدى تطبيق هذه الأخيرة في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة، إضافة إلى اكتشاف العلاقة والأثر الذي يُحدثه تطبيقها على تنافسية هذه البنوك.

- **المحور الثالث:** يضم (16) فقرة ضمن (04) مجموعات تُمثّل أهم مؤشرات تنافسية البنوك،

بحيث تم صياغتها للتعرف على مدى تنافسية البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة، إضافة إلى اكتشاف علاقتها بالحوكمة البنكية ومدى تأثرها بها.

وللإجابة على الأسئلة المُقدّمة في الاستبيان، تم الاعتماد على خمس إجابات تمثلت في:

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كذلك تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" (سلم ليكرت الخماسي) كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: الدرجة المعطاة لمقياس "ليكرت" الخماسي

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على دراسات سابقة.

ثالثا - الصدق والثبات:

للتحقق من مدى صدق وثبات الاستبيان، تم الاعتماد على الأسلوبين التاليين:

1-الصدق الظاهري: للتأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان، تم عرضها على أساتذة

محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة لونييسي علي-

البليدة 2، (أنظر الملحق رقم 04)، ليتم بعدها تعديلها وفقا لآرائهم واقتراحاتهم التي تصبو

إلى توضيح استمارة الاستبيان لأفراد عينة الدراسة إضافة إلى تحقيق الأهداف المنشودة

من هذه الدراسة.

2-الصدق البنائي لأداة الدراسة: تم اختبار ثبات الفقرات باستعمال "معامل ألفا كرونباخ"

والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 25: "معامل ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان

الثبات	معامل ألفا كرونباخ
0,965	0,932

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن "معامل ألفا كرونباخ" جاء مرتفعا، (أنظر الملحق رقم

05)، حيث قُدِّرَ ب 0,935، كما أن نسبة الثبات قُدِّرَت ب 96,54%، وهي نسبة مقبولة تدل

على مصداقية واتساق فقرات الاستبيان.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم فيما يلي وصف خصائص عينة الدراسة، ليتم بعدها عرض إجابات أفراد العينة لتحديد

درجة الموافقة على الفقرات المُقدَّمة مع إظهار التشتت أو الاختلاف في إجاباتهم إن وُجد، وهذا

لغرض التعرف على واقع تطبيق الحوكمة البنكية على مستوى البنوك العمومية الجزائرية وإظهار

مدى تنافسياتها.

أولا - وصف عينة الدراسة:

يتضمن الجدول الموالي وصف عينة الدراسة اعتمادا على التوزيع التكراري والنسبة المئوية للخصائص التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة. (أنظر

الملحق رقم 06)

الجدول رقم 26: توزيع التكرارات لعينة الدراسة حسب الفئات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	20	48,8
	أنثى	21	51,2
السن	أقل من 35 سنة	8	19,5
	[35-45] سنة	13	31,7
	أكبر من 45 سنة	20	48,8
المستوى الدراسي	ثانوي	-	-
	ليسانس	17	41,5
	ماستر / ماجستير	23	56,1
	دكتوراه	01	2,4
الموقع الوظيفي	عضو بالإدارة العليا	17	41,5
	رئيس قسم	17	41,5
	موظف إداري	3	7,3
	وظيفة أخرى	4	9,8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	7,3
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3	7,3
	أكثر من 10 سنوات	35	85,4
المجموع		41	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه التوزيع التكراري لمفردات الدراسة وفقا لفئات معينة، بحيث أن فئة الذكور تمثل 48,8% من عينة الدراسة بتكرار 20 فرد في حين أن فئة الإناث تمثل 51,2% من العينة بتكرار 21 فردا، هذه الفئات موزعة من حيث السن من أقل من 35 سنة إلى أكبر من 45 سنة، بحيث أن الفئة العمرية الأقل من 35 سنة تمثل 19,5% بتكرار 8 أفراد، والفئة العمرية ما بين 35 سنة وأقل من 45 سنة تمثل 31,7% بتكرار 13 فرد، في حين أن الفئة الأكبر من 45 سنة فهي تمثل 48,8% بتكرار 20 فردا. هذه الفئات مقسمة وفقا لمستواها الدراسي، بحيث أن الحاملي لشهادة ليسانس يمثلون ما نسبته 41,5% بتكرار 17 فرد، والحاملي لشهادة الماستر أو الماجستير يمثلون ما نسبته 56,1% بتكرار 23 فرد، في حين أن الفئة الحاصلة على درجة الدكتوراه تمثل 2,4% بتكرار فرد واحد.

أما عن الموقع الوظيفي لعينة الدراسة، فأعضاء الإدارة العليا يمثلون ما نسبته 41,5% بتكرار 17 فرد، وأيضا رؤساء الأقسام يمثلون ما نسبته 41,5% بتكرار 17 فرد، في حين أن الموظفون الإداريون يمثلون ما نسبته 7,3% بتكرار 3، أما الفئة التي تشغل وظيفة أخرى بالبنك فهي تمثل ما نسبته 9,8% بتكرار 4 أفراد.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فالفئة ذات الأقل من 5 سنوات خبرة في المجال البنكي تمثل ما نسبته 7,3% بتكرار 3 أفراد، وأيضا الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 5 سنوات و 10 سنوات فهي تمثل ما نسبته 7,3% بتكرار 3 أفراد، أما الفئة ذات الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات فهي تمثل ما نسبته 85,4% بتكرار 35 فرد.

ثانيا- نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة:

لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة حول الفقرات التي تتضمنها متغيرات الدراسة، والتعرف على ما إذا كانت الاجابات والآراء مختلفة وذات تشتت، نقدم فيما يلي مقياس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) الخاص بمتغيرات الدراسة: الحوكمة البنكية، تنافسية البنوك (أنظر الملحق رقم 07). بحيث يتم مقارنة المتوسطات الحسابية المُحصَل عليها مع المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الجدول رقم 27: المتوسطات المرجحة والاتجاه العام الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1,80-1
غير موافق	2,60-1,81
محايد	3,40-2,61
موافق	4,20-3,41
موافق بشدة	5-4,21

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على دراسات سابقة.

1- بالنسبة لمتغير الحوكمة البنكية: يضم المتغير (36) فقرة ضمن (12) مجموعة تمثل

المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وفق سلم ليكرت الخماسي.

أ- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الأول المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة:

من خلال الجدول رقم 28 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات

الخاصة بالمبدأ الأول الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات

والمُقَدَّر ب 4,136، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [4,20-3,41]، مما يعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات الخاصة بهذا المبدأ، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد أنه يتراوح بين [0,640-0,512]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت أو اختلاف في الإجابات المُقدَّمة من قِبل عينة الدراسة.

الجدول رقم 28: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الأول المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يسهر مجلس الإدارة على وضع وتطوير الأهداف الإستراتيجية للبنك	4,29	0,512	موافق بشدة
02	يتولى مجلس الإدارة وضع السياسات العامة للبنك كما يُشرف على تنفيذ الإدارة العليا لها.	4,12	0,640	موافق
03	يضع مجلس الإدارة الإطار الخاص بحوكمة البنك كما يُشرف على تنفيذه.	4	0,548	موافق
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	4,136	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن المبدأ الأول المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة متوفر في البنوك محل الدراسة.

ب - تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الثاني المتعلق بتركيبة وكفاءة مجلس الإدارة:

بحسب نتائج الجدول رقم 29 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمبدأ الثاني المتعلق بتركيبة وكفاءة مجلس الإدارة، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي قُدِّر ب 3,783، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [4,20-3,41]، الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها

نجد أنه يتراوح بين [0,640-0,830]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف في الإجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة. وبالتالي، فإن المبدأ الثاني المتعلق بتركيبة وكفاءة مجلس الإدارة متوفر في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 29: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثاني المتعلق بتركيبة وكفاءة مجلس الإدارة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
04	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الكفاءات اللازمة التي تُمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم.	3,88	,640	موافق
05	يُدرك أعضاء مجلس الإدارة دورهم المنوط بهم في مجال الرقابة والحوكمة البنكية.	3,71	,750	موافق
06	يتشكل مجلس إدارة البنك من أعضاء مستقلين وغير مستقلين من ضمنهم ممثلي موظفي البنك.	3,76	,830	موافق
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	3,783	—	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ج- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الثالث المتعلق بهياكل وممارسات مجلس الإدارة:

من خلال الجدول رقم 30 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمبدأ الثالث المتعلق بهياكل وممارسات مجلس الإدارة وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي قُدِّر بـ 3,57، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [3,41-4,20]، مما يعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد أنه يتراوح بين [0,870-0,952]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف في

الاجابات المُقدّمة من قِبَل عينة الدراسة حول مضمون الفقرات. على ضوء هذه النتائج، فإن المبدأ

الثالث المتعلق بهياكل وممارسات مجلس الإدارة مطبّق في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 30: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثالث المتعلق بهياكل

وممارسات مجلس الإدارة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
07	يقوم مجلس إدارة البنك بتشكيل لجان منبثقة عنه تساعد على أداء المهام الموكلة إليه.	3,71	0,873	موافق
08	يؤدي الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام إلى تجنب تركّز السلطة وتضارب المصالح.	3,51	0,952	موافق
09	عدم وجود فصل إداري كامل بين مهام الملكية والإشراف البنكي يؤدي إلى وقوع تضارب محتمل في المصالح.	3,49	0,870	موافق
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	3,57	–	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

د - تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الرابع المتعلق بالإدارة العليا:

من خلال نتائج الجدول رقم 31 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات

الخاصة بالمبدأ الرابع المتعلق بالإدارة العليا، وبمتابعة الاتجاه العام للإجابات نلاحظ أن القيم

تعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد

أنه يتراوح بين [0,592-0,917]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد اختلاف في

الاجابات المُقدّمة من قِبَل عينة الدراسة. أي أن المبدأ الرابع المتعلق بالإدارة العليا متوفر في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 31: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الرابع المتعلق بالإدارة

العليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
10	تخضع الإدارة العليا لسلطة وإشراف مجلس الإدارة.	4,00	0,592	موافق
11	تعمل الإدارة العليا على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق مع إستراتيجية الأعمال رغبة البنك في المخاطرة سياسة المكافآت والسياسات الأخرى.	2,90	0,917	موافق
12	يتمتع أعضاء الإدارة العليا بالخبرة والكفاءة والنزاهة لإدارة أعمال البنك.	3,73	0,742	موافق
المتوسط الحسابي العام للفقرات		3,543	—	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

هـ - تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الخامس المتعلق بوظيفة إدارة المخاطر:

من خلال الجدول رقم 32 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمبدأ الخامس المتعلق بوظيفة إدارة المخاطر، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي قُدِّر ب 3,76، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [3,41-4,20]، الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد أنه يتراوح بين [0,615-0,948]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في

الاجابات المُقدّمة من قِبَل عينة الدراسة. وبالتالي، فالمبدأ الخامس المتعلق بوظيفة إدارة المخاطر

متوفر في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 32: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الخامس المتعلق بوظيفة

إدارة المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
13	تتمتع وظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك بالمكانة والاستقلالية وبالصلاحيات اللازمة.	3,59	0,948	موافق
14	تقوم وظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك بوضع إطار خاص بحوكمة المخاطر يتضمن كل من ثقافة المخاطرة، رغبة البنك في المخاطرة، وحدود مخاطرته.	3,54	0,869	موافق
15	يقوم البنك بصفة دورية بتكوين موظفي إدارة المخاطر لمواكبة مختلف التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر.	4,15	0,615	موافق
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	3,76	–	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

و- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ السادس المتعلق برصد، متابعة ومراقبة المخاطر:

من خلال الجدول رقم 33 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات

الخاصة بالمبدأ السادس المتعلق برصد، متابعة ومراقبة المخاطر، وبمتابعة المتوسط الحسابي

للفقرات نجد أنه يتراوح بين [3,41-4,20] بقيمة متوسط حسابي عام 3,88، وهي القيمة الواقعة

في مجال الموافقة حول مضمون هذه الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد أنه

يتراوح بين [0,590-0,844]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت أو اختلاف في الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة. أي أن المبدأ السادس المتعلق برصد، متابعة ومراقبة المخاطر متوفر في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 33: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ السادس المتعلق برصد،

متابعة ومراقبة المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
16	تقوم وظيفة إدارة المخاطر بصفة دورية برصد ومتابعة كل المخاطر الممكن التعرض لها، مع قياس درجة تعرض البنك لها.	4,05	0,590	موافق
17	يتوقّر البنك على نظام للإنذار المبكر يُمكنه من رصد التجاوزات لحدود المخاطرة الموضوعة مسبقاً.	3,71	0,844	موافق
18	يتوقّر البنك على لجنة لإدارة المخاطر تعمل على تقييم وإدارة المخاطر ورفع تقاريرها لمجلس الإدارة.	3,88	0,714	موافق
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	3,88	–	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

ز- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ السابع المتعلق بالتبليغ عن المخاطر:

من خلال الجدول رقم 34 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمبدأ السابع المتعلق بالتبليغ عن المخاطر، وبمتابعة الاتجاه العام للإجابات نلاحظ أن القيم تعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد أنه يتراوح بين [0,724-0,768]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت

في الاجابات المُقدّمة من قِبَل عينة الدراسة. أي أن المبدأ السابع المتعلق بالتبليغ عن المخاطر متوفر في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 34: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ السابع المتعلق بالتبليغ عن المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
19	يوجد اتصال داخلي جيّد حول المخاطر بين مختلف أقسام البنك ويتم رفع التقارير مباشرة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.	4,02	0,724	موافق
20	يُرسل البنك إلى اللجنة المصرفية على مستوى بنك الجزائر، مرة واحدة على الأقل في السنة، تقريراً تفصيلياً يتضمن المخاطر التي يتعرض لها وجهاز القياس والمراقبة المتبنى للحدّ من هذه المخاطر.	3,90	0,768	موافق
21	تتميّز أنظمة الإبلاغ عن المخاطر الخاصة بالبنك بالديناميكية والكفاءة والفعالية.	3,71	0,680	موافق
المتوسط الحسابي العام للفقرات		3,876	–	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.

ح- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الثامن المتعلق بالامتثال:

من خلال نتائج الجدول رقم 35 حول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الخاصة بالمبدأ الثامن المتعلق بالامتثال، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام لفقرات الذي قُدِّر ب 4,04، هذا والذي يقع في مجال المتوسط المرجح [3,41-4,20]، مما يعني موافقة عينة الدراسة على

مضمون الفقرات، أما عن الانحراف المعياري الخاص بها فنجد أنه يتراوح بين [0,671-0,727]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة. وبالتالي، فالمبدأ الثامن المتعلق بالامتثال، متوفر في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 35: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثامن المتعلق بالامتثال

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
22	وجود وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للبنك من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حدوث المخالفات والفضائح المالية.	3,85	0,727	موافق
23	يمتثل البنك للقوانين والتشريعات المعمول بها في العمل البنكي والتعليمات والتنظيمات الصادرة عن بنك الجزائر.	4,27	0,708	موافق بشدة
24	يجتهد البنك في تطبيق المبادئ والتوصيات الصادرة عن المنظمات العالمية ذات العلاقة؛ كلجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	4,00	0,671	موافق
المتوسط الحسابي العام للفقرات		4,04	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ط- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ التاسع المتعلق بالمراجعة الداخلية:

من خلال الجدول رقم 36 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمبدأ التاسع المتعلق بالمراجعة الداخلية، وبمتابعة الاتجاه العام للإجابات نلاحظ أن القيم تعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد

أنه يتراوح بين [0,648-0,843]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في

الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة.

الجدول رقم 36: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ التاسع المتعلق بالمراجعة

الداخلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
25	تتميز وظيفة المراجعة الداخلية بالكفاءة وبالاستقلالية وتُرفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة.	3,90	0,625	موافق
26	يعمل المراجعون الداخليون على أساس المعلومات التامة ووفقا لمعايير المراجعة الداخلية المعمول بها.	3,80	0,843	موافق
27	توفّر البنك على لجان للمراجعة من شأنه أن يُدعم من عملية المراجعة الداخلية ويساعد مجلس الإدارة على القيام بدوره الإشرافي والرقابي.	3,93	0,648	موافق
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	3,876	–	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن البنوك العمومية محل الدراسة الميدانية تُطبّق المبدأ

التاسع المتعلق بالمراجعة الداخلية.

ي- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ العاشر المتعلق بنظام المكافآت:

من خلال الجدول رقم 37 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات

الخاصة بالمبدأ العاشر المتعلق بنظام المكافآت، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي

قُدّر ب 3,076، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [2,61-3,40]، مما يعكس حيادية

عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد أن معظمها أكبر من 1، ما يُظهر التشتت الواضح والاختلاف في الاجابات المُقدّمة من قِبل عينة الدراسة حول هذا المبدأ. وبالتالي، فالمبدأ العاشر المتعلق بنظام المكافآت غير متوفر في البنوك العمومية محل الدراسة.

الجدول رقم 37: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ العاشر المتعلق بنظام

المكافآت

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
28	يتوفّر البنك على نظام عادل للأجور والمكافآت يمتاز بالموضوعية والشفافية والحيادية بحيث يتم اعتماده من طرف مجلس الإدارة.	3,15	1,174	محايد
29	يتوفّر البنك على لجنة المكافآت تُحدّد بشكل عادل أجور ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وموظفي البنك.	3,15	1,014	محايد
30	تعمل لجنة المكافآت بشكل وثيق الصلة مع لجنة إدارة المخاطر لدى البنك لتقييم الحوافز المُقدّمة بواسطة نظام منح المكافآت.	2,93	0,905	محايد
المتوسط الحسابي العام للفقرات		3,076	–	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ك- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الحادي عشر المتعلق بالإفصاح والشفافية:

من خلال الجدول رقم 38 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمبدأ الحادي عشر المتعلق بالإفصاح والشفافية، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام

للفقرات المقدّر ب 3,79، والذي يقع في مجال المتوسط المرجح [4,20-3,41]، الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة الانحراف المعياري الخاص بها نجد أنه يتراوح بين [0,948-0,760]، وهي قيم أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة. هذه النتائج تُظهر أن المبدأ الحادي عشر المتعلق بالإفصاح والشفافية متوفر في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم 38: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الحادي عشر المتعلق بالإفصاح والشفافية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
31	يتم إعداد كافة المعلومات الجوهرية المتعلقة بالبنك، والمعلومات المنصوص عنها قانونا في الوقت المناسب وبما يضمن وصولها إلى كافة أصحاب المصالح.	3,59	0,948	موافق
32	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية سنويا على مراجع خارجي يتمتع بالاستقلالية والخبرة والسمعة الحسنة.	3,93	0,787	موافق
33	يوفر البنك كافة البيانات والمعلومات التي يحتاجها المراجع الخارجي لأداء المهام الموكلة إليه.	3,85	0,760	موافق
المتوسط الحسابي العام للفقرات		3,79	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ل- تحليل نتائج مجموعة فقرات المبدأ الثاني عشر المتعلق بدور السلطات الاشرافية:

من خلال الجدول رقم 39 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بالمبدأ الثاني عشر المتعلق بدور السلطات الاشرافية، وبمتابعة الاتجاه العام للإجابات نلاحظ أن القيم تعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة قيم الانحراف المعياري

الخاص بالفقرتين 34 و 35 نلاحظ أنها أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة. أما الفقرة 36 فنلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري الخاص بها أكبر من 1 ما يُبرز اختلاف عينة الدراسة في الاجابات المُقدمة حول مضمون هذه الفقرة. وبالتالي، يمكن القول أن المبدأ الثاني عشر المتعلق بدور السلطات الاشرافية معمول به على مستوى البنوك العمومية محل الدراسة الميدانية.

الجدول رقم 39: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المبدأ الثاني عشر المتعلق بدور

السلطات الاشرافية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
34	يُلزم بنك الجزائر البنوك الجزائرية بضرورة توفر سياسات وممارسات سليمة في مجال الحوكمة.	4,07	0,685	موافق
35	يحرص بنك الجزائر على تحديث التشريعات المُنظمة للعمل البنكي لمواكبة ما هو معمول به في الدول المتقدمة بما في ذلك مبادئ لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية.	3,83	0,738	موافق
36	يُلزم بنك الجزائر البنوك الجزائرية بإعداد دليل للحوكمة البنكية مع تعديله بصفة دورية ونشره على موقعها الالكتروني حتى يكون في متناول الجميع.	3,54	1,027	موافق
المتوسط الحسابي العام للفقرات		3,813	—	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

على ضوء النتائج السابقة حول مضمون فقرات متغيّر الحوكمة البنكية، يمكن القول أن الاتجاه

العام لإجابات عينة الدراسة هو الموافقة عليها، حيث قُدّر المتوسط الحسابي العام لمجموع الفقرات

الخاصة بمبادئ الحوكمة البنكية ب 3,7619، هذا الأخير يقع في المجال المرجح ل "موافق" ([4,20-3,41]).

وبالتالي، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن البنوك العمومية الجزائرية تلتزم بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية.

2- بالنسبة لمتغير تنافسية البنوك: يضم المتغير (16) فقرة ضمن (04) مجموعات تمثل أبرز

مؤشرات تنافسية البنوك وذلك وفق سلم ليكرت الخماسي:

أ - تحليل نتائج مجموعة الفقرات الخاصة بمؤشر الربحية:

من خلال الجدول رقم 40 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الربحية، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي قُدِّر ب 3.9525، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [4,20-3,41]، الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة قيم الانحراف المعياري الخاص بالفقرات نلاحظ أنها أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة.

الجدول رقم 40: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الربحية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
37	يسعى البنك دائما إلى الحصول على الودائع بأقل تكلفة ممكنة وتوظيفها في استثمارات مناسبة ذات ربحية عالية.	4,20	0,813	موافق
38	يتوقّر البنك على برامج لقياس مؤشرات الربحية لتمكينه من اكتشاف التكاليف غير الظاهرة.	3,83	0,946	موافق

39	يلتزم البنك بانتهاج سياسة تسعير تنافسية لتحقيق ربحية أعلى.	3,85	0,853	موافق
40	يسعى البنك إلى التكيف مع مختلف التغيرات المرتبطة ببيئته الداخلية والخارجية التي تؤثر على ربحيته	3,93	0,905	موافق
المتوسط الحسابي العام للفقرات		3.9525	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ب - تحليل نتائج مجموعة الفقرات الخاصة بمؤشر الحصة السوقية:

من خلال الجدول رقم 41 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الحصة السوقية، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي قُدِّر ب 3.6375، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [3,41-4,20]، الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة حول مضمون الفقرات، وبمتابعة قيم الانحراف المعياري الخاص بالفقرتين 41 و 42 نلاحظ أنها أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في الاجابات المُقدّمة من قِبل عينة الدراسة. أما الفقرتين 43 و 44 فنلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري الخاص بها أكبر من 1 ما يُبرز اختلاف عينة الدراسة في الاجابات المُقدمة حول مضمونها.

الجدول رقم 41: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الحصة

السوقية:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
41	يقوم البنك بصفة دورية بدراسة السوق لوضع استراتيجية واضحة للرفع من حصته السوقية.	3,90	0,831	موافق
42	يلتزم البنك بأخذ آراء عملائه الحاليين والمرتقبين بغية زيادة حصته	3,44	0,923	موافق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي العام للفقرات	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
43	يتميز البنك بتقديم خدمات متميزة لعملائه يصعب على منافسيه تقليدها.	3,41	1,024	موافق
44	يسعى البنك باستمرار إلى تحسين سمعته في السوق لكسب ولاء عملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد.	3,80	1,005	موافق
	المتوسط الحسابي العام للفقرات	3.6375	-	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

ج - تحليل نتائج مجموعة الفقرات الخاصة بمؤشر الموارد البشرية المؤهلة:

من نتائج الجدول الموالي، والمتعلق بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بفقرات مؤشر الموارد البشرية المؤهلة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للفقرات والمقدّر ب 4,05 يقع في مجال المتوسط المرجح [3,41-4,20]، الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة حول مضمون الفقرات، أما عن قيم الانحراف المعياري الخاص بها فنجد أنها أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة.

الجدول رقم 42: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الموارد البشرية

المؤهلة:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
45	تأخذ سياسة التوظيف في البنك بعين الاعتبار الشهادات العلمية للمتقدم للوظيفة، مهاراته، وخبرته المهنية في المجال المالي عموما والبنكي .	3,93	0,787	موافق
46	تلتزم إدارة البنك بتقديم برامج تكوينية	4,12	0,557	موافق

			مكتّفة لموظفيها باختلاف مستوياتهم الإدارية.	
موافق	0,667	4,17	يتقيد موظفو البنك بأخلاقيات العمل البنكي بما في ذلك السرية المهنية.	47
موافق	0,689	3,98	يتميز موظفو البنك بتقديم خدمات ذات جودة ترقى إلى توقعات واحتياجات العملاء.	48
موافق	-	4,05	المتوسط الحسابي العام للفقرات	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

د - تحليل نتائج مجموعة الفقرات الخاصة بمؤشر الإبداع التكنولوجي:

من خلال الجدول رقم 43 الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الإبداع التكنولوجي، وبمتابعة المتوسط الحسابي العام للفقرات الذي قُدِّر ب 3.805، هذا الأخير يقع في مجال المتوسط المرجح [3,41-4,20]، الأمر الذي يعكس موافقة عينة الدراسة على مضمون الفقرات، وبمتابعة قيم الانحراف المعياري الخاص بالفقرات 49، 50 و 52 نلاحظ أنها أقل من 1، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تشتت في الاجابات المُقدّمة من قبل عينة الدراسة حول مضمون هذه الفقرات. في المقابل، نجد أن قيمة الانحراف المعياري الخاص بالفقرة 51 أكبر من 1، الأمر الذي يُبرز اختلاف عينة الدراسة في الاجابات المُقدّمة حول مضمونها.

الجدول رقم 43: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الخاصة بمؤشر الإبداع

التكنولوجي:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
49	يلتزم البنك بالتعاون المستمر مع	4,15	0,654	موافق

			شركة" ساتيم "لتوفير أحدث وسائل الدفع الإلكترونية لعملائه.
موافق	0,888	3,63	50 يسعى البنك إلى استحداث قسم في هيكله التنظيمي متخصص في البحث والتطوير للتحسين من الخدمات الحالية واستحداث أخرى جديدة.
موافق	1,028	3,49	51 يستخدم البنك أحدث التكنولوجيات في عملياته التشغيلية والإدارية
موافق	0,835	3,95	52 يتوجّه البنك إلى التوسع أكثر في مجال تقديم خدمات الصيرفة الإلكترونية.
موافق	–	3.805	المتوسط الحسابي العام للفقرات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

على ضوء النتائج السابقة حول مضمون فقرات متغير تنافسية البنوك، يمكن القول أن الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة هو الموافقة عليها، حيث قُدِّرَ المتوسط الحسابي العام لمجموع الفقرات الخاصة بمؤشرات التنافسية بـ 3.861، هذا الأخير يقع في المجال المرجح لـ "موافق" ([4,20-3,41]).

وبالتالي، نستنتج أن البنوك العمومية الجزائرية تسعى دائما لتحسين مراكزها التنافسية من خلال السعي نحو تحقيق ربحية أعلى وتوسيع حصصها السوقية في مجالي الاقراض وتعبئة الموارد، إضافة إلى العمل على مواكبة التطور التكنولوجي الذي يعرفه المجال البنكي، مع تأهيل مواردها البشرية في المجال المالي عموما والبنكي خصوصا لتقديم خدمات بجودة عالية ومتميّزة عن باقي منافسيها بحيث ترقى إلى توقعات واحتياجات عملائها.

المطلب الثاني: نتائج علاقة الارتباط بين الحوكمة البنكية وتنافسية البنوك

يقيس معامل الارتباط درجة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمنا لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson corrélation) قيمة هذا المعامل تقع في المجال $[-1, +1]$ وتكون العلاقة حسب قيمة معامل الارتباط الذي كلما اقتربت القيمة من 1 كلما كانت العلاقة قوية، كلما كانت العلاقة قوية، وتقبل الفرضية التي تقول أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين X و Y" إذا كان مستوى الدلالة $\text{sig} (0.05 < \text{sig})$ (الارتباط بين المتغيرين معنوي عند مستوى دلالة 0.05)، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فتقبل فرضية العدم التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين X و Y.⁽¹⁾ (أنظر الملحق رقم 08)

أما عن نوع العلاقة بين متغيري الدراسة بحسب قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون، فيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 44: نوع العلاقة بين متغيري الدراسة حسب قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون

قيمة المعامل	نوع العلاقة
1 تماما	علاقة طردية تامة
بين 0,9 و 1	علاقة طردية شبه تامة
بين 0,6 و 0,9	علاقة طردية قوية
بين 0,4 و 0,6	علاقة طردية متوسطة
من 0 حتى 0,4	علاقة طردية ضعيفة
0 تماما	لا توجد علاقة أبدا
بين 0 و -0,4	علاقة عكسية ضعيفة
بين 0,4 و 0,6	علاقة عكسية متوسطة
بين -0,6 و -0,9	علاقة عكسية قوية

¹ نادية رافع، مرجع سابق، ص: 279.

علاقة عكسية شبه تامة	بين 0,9- و -1
علاقة عكسية تامة	-1 تماما

المصدر: غيث البحر، معن التتجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص: 89.

أولا - علاقة الارتباط بين الحوكمة البنكية وربحية البنوك:

من خلال نتائج الجدول رقم 45، نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة القوة بين مبادئ الحوكمة البنكية والربحية، لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر ب $r=0,301$ (المعامل محصور بين 0 و 0,4)، لكن يُظهر الجدول أن قيمة هذا المعامل ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ($\text{sig}=0,056>0.05$)، وبالتالي لا يوجد ارتباط بين المتغيرين.

الجدول رقم 45: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية وتحسين

ربحية البنوك

المعنوية	الربحية	مبادئ الحوكمة البنكية	
0,056	0,301	1	مبادئ الحوكمة البنكية
	1	0,301	مؤشر الربحية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناء على نتائج الجدول السابق، تُرفض الفرضية الجزئية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا - علاقة الارتباط بين الحوكمة البنكية والحصة السوقية:

من خلال نتائج الجدول رقم 46، نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مبادئ الحوكمة البنكية ومؤشر الحصة السوقية، لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر ب $r=0,460$ (المعامل محصور بين 0,4 و 0,6)، كما يُظهر الجدول أن قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى دلالة 0.01 ($\text{sig}=0,002<0.05$).

الجدول رقم 46: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية ورفع الحصة السوقية

المعنوية	مؤشر الحصة السوقية	مبادئ الحوكمة البنكية	
0,002	0,460**	1	مبادئ الحوكمة البنكية
	1	0,460**	مؤشر الحصة السوقية

**الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناء على نتائج الجدول السابق، تُقبل الفرضية الجزئية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية ورفع الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثا - علاقة الارتباط بين الحوكمة البنكية وتأهيل الموارد البشرية:

من خلال نتائج الجدول رقم 47، نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مبادئ الحوكمة البنكية ومؤشر الموارد البشرية المؤهلة، لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر ب

$r=0,563$ (المعامل محصور بين 0,4 و 0,6)، كما يُظهر الجدول أن قيمة هذا المعامل معنوية

عند مستوى دلالة 0.01 ($\text{sig}=0,000<0.05$).

الجدول رقم 47: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتأهيل الموارد

البشرية

المعنوية	مؤشر الموارد البشرية المؤهلة	مبادئ الحوكمة البنكية	
0,000	0,563**	1	مبادئ الحوكمة البنكية
	1	0,563**	مؤشر الموارد البشرية المؤهلة

**الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناء على نتائج الجدول السابق، تُقبل الفرضية الجزئية التي تنص على أنه توجد علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية

وتأهيل الموارد البشرية لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

رابعا - علاقة الارتباط بين الحوكمة البنكية والإبداع التكنولوجي:

من خلال نتائج الجدول رقم 48، نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين مبادئ الحوكمة البنكية

ومؤشر الإبداع التكنولوجي، لأن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تقدر ب $r=0,625$ (المعامل

محصور بين 0,6 و 0,9)، كما يُظهر الجدول أن قيمة هذا المعامل معنوية عند مستوى دلالة

0.01 ($\text{sig}=0,000<0.05$).

الفصل الرابع-----تقييم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
الجدول رقم 48: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الإبداع

التكنولوجي

المعنوية	مؤشر الإبداع التكنولوجي	مبادئ الحوكمة البنكية	
0,000	0,625**	1	مبادئ الحوكمة البنكية
	1	0,625**	مؤشر الإبداع التكنولوجي

**الارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناء على نتائج الجدول السابق، تُقبل الفرضية الجزئية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحقيق الإبداع التكنولوجي لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

إذا من خلال النتائج السابقة، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بحيث تم قبول الفرضيات الجزئية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية والمؤشرات الثلاثة للتنافسية (الحصة السوقية، الموارد البشرية المؤهلة والإبداع التكنولوجي) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، باستثناء مؤشر الربحية.

المطلب الثالث: نتائج اختبارات الأثر

في هذا المطلب الأخير سنتعرف على طبيعة الأثر الذي يُحدثه تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تنافسية البنوك، وذلك من خلال تحديد أثرها على كل من المؤشرات التالية: الربحية، الحصة السوقية، الموارد البشرية المؤهلة والإبداع التكنولوجي. ويتحقق ذلك باختبار الفرضيات المحددة بتقدير معلومات نموذج الانحدار الخطي وتحديد معنوية (ANOVA). حيث تُقبل الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين X و Y" إذا كان النموذج المطبق للانحدار الخطي معنوي ($\text{sig}_{\text{ANOVA}} \leq 0.05$)، وتُقبل فرضية العدم التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين X و Y" إذا كان النموذج المطبق للانحدار الخطي ($\text{sig}_{\text{ANOVA}} \geq 0.05$).⁽¹⁾ (أنظر الملحق رقم 09)

أولا - أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الربحية:

باستعمال تحليل الانحدار، يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الربحية، والذي يوضح في نتائجه إلى عدم وجود أثر بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحسين ربحية البنوك محل الدراسة، وأن نموذج الانحدار الخطي البسيط غير معنوي لأن ($\text{sig}_{\text{ANOVA}} = 0,056$) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\text{sig} = 0,05$).

¹ نادية رافع، مرجع سابق، ص ص: 292 - 293. (بتصرف)

الفصل الرابع-----تقييم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
الجدول رقم 49: نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على

الربحية

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج*
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,083	1,779		1,059	1,880	الثابت
0,056	1,972	0,301	0,279	0,551	مبادئ الحوكمة البنكية
				0,056	معنوية ANOVA
				0,091	معامل التحديد R ²
				0,067	معامل التحديد R ² المعدل
*المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة البنكية، المتغير التابع: الربحية.					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناء على ما سبق، تُرفض الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانيا - أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الحصة السوقية:

من خلال الجدول الموالي المتضمن تحليل الانحدار لاختبار أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الحصة السوقية، نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة ($\beta = 0,460$ مع $t=3,233$)، كما نلاحظ أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي لأن ($\text{sig}_{\text{ANOVA}}=0,002$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,005$)، كما أن ما نسبته 21,1% (معامل التحديد R^2 المعدل = 0,211) من التغيرات التي تطرأ على الحصة السوقية للبنوك العمومية

الجزائرية محل الدراسة الميدانية مفسرة بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية.

الجدول رقم 50: نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على

مؤشر الحصة السوقية

معنوية t	قيمة t	المعاملات غير معيارية			النموذج*
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,859	0,179		1,072	0,192	الثابت
0,002	3,233	0,460	0,284	0,917	مبادئ الحوكمة البنكية
				0,002	معنوية ANOVA
				0,211	معامل التحديد R^2
				0,191	معامل التحديد R^2 المعدل
*المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة البنكية، المتغير التابع: مؤشر الحصة السوقية.					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناء على نتائج الجدول السابق، تُقبل الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على رفع الحصة

السوقية للبنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثا - أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على

مؤشر الموارد البشرية المؤهلة:

يشير الجدول رقم 51 المتضمن تحليل الانحدار لاختبار أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة

بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الموارد البشرية المؤهلة، إلى وجود علاقة تأثير موجبة

($\beta = 0,563$ مع $t=4,255$)، كما نلاحظ أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي لأن

($\text{sig}_{\text{ANOVA}}=0,000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,005$)، كما أن ما نسبته 30% (معامل التحديد R^2 المعدل=0,300) من التغيرات التي تطرأ على عملية تأهيل الموارد البشرية

لدى البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة الميدانية مفسرة بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل

في مجال الحوكمة البنكية.

الجدول رقم 51: نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على

مؤشر الموارد البشرية المؤهلة

معنوية t	قيمة t	المعاملات غير معيارية			النموذج *
		المعاملات المعيارية Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,17	2,491		0,602	1,500	الثابت
0,000	4,255	0,563	0,159	0,678	مبادئ الحوكمة البنكية
				0,000	معنوية ANOVA
				0,317	معامل التحديد R^2
				0,300	معامل التحديد R^2 المعدل
* المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة البنكية، المتغير التابع: مؤشر الموارد البشرية المؤهلة.					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها، تُقبل الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تأهيل

الموارد البشرية لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الرابع-----تقييم دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
رابعا - أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على مؤشر الإبداع التكنولوجي:

من خلال نتائج تحليل الانحدار، يشير الجدول رقم 52 إلى أن هناك علاقة تأثير موجبة ($\beta = 0,625$ مع $t=4,998$) بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية ومؤشر الإبداع التكنولوجي، كما أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي لأن ($\text{sig}_{\text{ANOVA}}=0,000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\text{sig}=0,005$)، إضافة إلى أن ما نسبته 37,5% (معامل التحديد R^2 المعدل=0,375) من التغيرات التي تطرأ على عنصر الإبداع التكنولوجي لدى البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة الميدانية مفسرة بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية.

الجدول رقم 52: نتائج أثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على

مؤشر الإبداع التكنولوجي

معنوية t	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج*
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
0,652	-0,454		0,842	-0,383	الثابت
0,000	4,998	0,625	0,223	1,113	مبادئ الحوكمة البنكية
0,000					ANOVA معنوية
0,390					معامل التحديد R ²
0,375					معامل التحديد R ² المعدل
*المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة البنكية، المتغير التابع: مؤشر الإبداع التكنولوجي.					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

بناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تحقيق الإبداع التكنولوجي لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

إذا من خلال النتائج السابقة، تُقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، إذ جاء هذا التأثير معنوي ومفسر لكل المؤشرات التالية: مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الموارد البشرية المؤهلة ومؤشر الإبداع التكنولوجي، باستثناء الربحية.

خلاصة الفصل الرابع:

من أبرز النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

- يتسم الوضع التنافسي في قطاع البنوك بالضعف، كما أن نسبة التركيز لدى البنوك العمومية جد مرتفع في ظل ضعف تنافسية البنوك الخاصة العاملة في الجزائر؛
- تلتزم البنوك العمومية محل الدراسة الميدانية بتطبيق معظم المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية؛ بحيث تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية والمؤشرات الثلاثة للتنافسية (الحصة السوقية، الموارد البشرية المؤهلة والإبداع التكنولوجي)، في حين لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحسين ربحية البنوك محل الدراسة الميدانية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
- يؤثر تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تنافسية البنوك العمومية الجزائرية بمؤشراتها الثلاث: مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الموارد البشرية المؤهلة ومؤشر الإبداع التكنولوجي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية وذلك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الخطمة

الخاتمة:

تُعد الحوكمة البنكية مجموعة متكاملة من الآليات الداخلية والخارجية يتم من خلالها تحديد السلطات وتوزيع المسؤوليات بين الأطراف الفاعلة بالبنك، مع إمكانية مساءلتها وإحكام الرقابة عليها، بما يهدف إلى تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية وحماية حقوق مساهميه ومودعيه وأصحاب المصالح الآخرين ذات العلاقة به في ظل تقيده بحدود المخاطرة والتزامه بسياسته الداخلية وامتثاله للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

أما فيما يتعلق بتنافسية البنوك، فهي تمثل قدرة البنوك على تقديم الخدمات البنكية للعملاء وجذبهم للتعامل معها والذي ينعكس في زيادة أرباحها وحصتها السوقية، وتعزيزها يلعب دورا محوريا في زيادة القدرة التنافسية للبنك ويضمن استمراريته في السوق المحلي كما يعزز من مركزه التنافسي، وقد يُمكنه من الولوج إلى الأسواق العالمية والصمود أمام المنافسة الحادة ومواجهة مختلف الأزمات التي تعصف بالنظام البنكي من حين لآخر.

وباعتبار أن البنوك العمومية الجزائرية هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النظام البنكي الجزائري باعتبارها تمتلك الحصة الأكبر من الأصول البنكية، فالحفاظ على استمراريته وتعزيز تنافسيته في السوق البنكية أصبحت ضرورة حتمية خصوصا في ظل الوضعية الاقتصادية الهشة التي تشهدها الجزائر على خلفية انهيار أسعار النفط، ومن بين السبل المتاحة لتحقيق ذلك هو حوكمتها.

وعلى هذا الأساس، انطلقت الدراسة من هدف التعرف على واقع تطبيق الحوكمة البنكية في البنوك العمومية الجزائرية وأثرها على تنافسيته، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى

مجموعة من المديريات العامة والجهوية للبنوك العمومية الجزائرية، إضافة إلى مجموعة من الوكالات التابعة لها، من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية والتي من خلال نتائجها تم تحديد العلاقة والأثر. وعليه سنتناول أبرز النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية، وتقديم توصيات وآفاق الدراسة.

أولا - نتائج الدراسة:

- الشركات التي تُطبّق قواعد الحوكمة تحظى بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم؛ نوعية الحوكمة المحلية للشركات هامة جدا لنجاح جهود التنمية على المدى الطويل في مختلف أنحاء العالم النامي؛
- البنوك ذات آليات الحوكمة القويّة حققت أرباحا عالية مقارنة بنظيراتها إبان الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، الأمر الذي يتوجب ضرورة التطبيق السليم للحوكمة البنكية؛
- يعتمد التطبيق السليم للحوكمة البنكية على البنك المركزي من جهة، باعتباره بنك البنوك، وعلى البنك المعني من جهة أخرى وتعتبر مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن "لجنة بازل" أبرز الخطوط الإرشادية للعديد من البنوك التي تُطبّق أو تسعى لتطبيق الحوكمة البنكية؛
- وتعتبر مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن "لجنة بازل" أبرز الخطوط الإرشادية للعديد من البنوك التي تُطبّق أو تسعى لتطبيق الحوكمة البنكية؛
- تعتبر التنافسية أحد آليات العولمة الاقتصادية، التي تعمل على تعظيم الاستفادة من المميّزات التي يُوفّرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته؛

- تؤثر تنافسية البنوك على كفاءة وجودة الخدمات المُقدّمة، وعلى درجة الابتكار في القطاع المالي. كما أنها تؤثر على وصول الخدمات المالية للشركات والعائلات مما سيؤثر على النمو الاقتصادي العام؛
- يُعدّ تطبيق مبادئ الحوكمة البنكية الصادرة عن لجنة بازل مدخلا لتحسين البنوك لقدرتها التنافسية من خلال اكتساب ميزة تنافسية تُمكنها من اجتياح أسواق عالمية واكتساب الثقة الأمر الذي يُعزّز من تنافسيتها؛
- المنافسة غير قائمة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة بسبب السيطرة شبه الكلية للأولى على السوق البنكية الجزائرية، إلا أن هذه المنافسة بقيت قائمة بين البنوك العمومية نفسها، خاصة في ظل قانون النقد والقرض 10/90 الذي فتح المجال أمام هذه البنوك لتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية وممارسة كافة الأنشطة البنكية طبقا لمبدأ الشمولية؛
- تراجع مستويات تنافسية النظام البنكي والسوق المالي ككل في الجزائر بحسب تقرير التنافسية العالمية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي؛
- لا نجد أثرا للبنوك الجزائرية في الفترة الحالية في أهم الترتيبات التي تقوم بعض الهيئات على المستوى العالمي، اعتمادا على متغيّرات كحجم الأصول أو الودائع....الخ. أما إقليميا فنجد بعض البنوك العمومية الجزائرية تحتل مراتب مقبولة، كالبنك الخارجي الجزائر والبنك الوطني الجزائر؛

- تعتبر البنوك العمومية أكثر تنافسية من نظيرتها الخاصة من حيث الربحية المحققة خلال فترة الدراسة، لكن تبقى نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض مرتفعة لدى البنوك العمومية مقارنة بنظيرتها الخاصة الأمر الذي يؤثر سلبا على درجة تنافسيتها.
- تمتلك البنوك العمومية الحصة السوقية الأكبر بالنسبة للقروض الموزعة على الاقتصاد، مقارنة بنظيرتها الخاصة الأمر الذي يُبرز قدرتها في جذب العملاء لديها من خلال منح تسهيلات في أسعار الفائدة والقدرة على تمويل المشاريع الكبيرة؛
- تسيطر البنوك العمومية على نسبة كبيرة من الودائع والتمويل نتيجة تعاملها مع المؤسسات الاقتصادية العامة، ونقص الثقة في البنوك الخاصة وقلة إمكانياتها؛
- كشفت نتائج الدراسة الميدانية التزام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق معظم المبادئ الحديثة للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية، بحيث:
- ✓ تتميز تركيبة مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية بالتنوع ويتمتع أعضاؤها بالكفاءة والخبرة اللازمة للاضطلاع بالمهام الموكلة إليهم؛
- ✓ ليس هنالك فصل بين مناصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية؛
- ✓ معظم البنوك العمومية الجزائرية لا تتوفر على لجان منبثقة عن مجلس الإدارة؛ كلجنة الحوكمة ولجنة المكافآت؛
- ✓ تتمتع وظيفة إدارة المخاطر، على مستوى البنوك محل الدراسة الميدانية، بالمكانة والاستقلالية وبالصلاحيات اللازمة؛

✓ تُرسل البنوك العمومية الجزائرية إلى اللجنة المصرفية على مستوى بنك الجزائر، مرة واحدة على الأقل في السنة، تقريراً تفصيلياً يتضمن المخاطر التي يتعرض لها وجهاز القياس والمراقبة المتبنى للحدّ من هذه المخاطر؛

✓ تتمثل البنوك العمومية الجزائرية للقوانين والتشريعات المعمول بها في الجزائر، إضافة إلى التعليمات والتنظيمات الصادرة عن بنك الجزائر، مع وجود بعض التجاوزات كما تُظهرها التقارير السنوية لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي؛

✓ تتميز وظيفة المراجعة الداخلية لدى البنوك محل الدراسة الميدانية بالكفاءة وبالاستقلالية، كما تُرفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة؛

✓ يعتبر نظام الأجور والمكافآت لدى البنوك محل الدراسة الميدانية غير عادل، ولا يأخذ بعين الاعتبار مردودية موظفي البنك؛

✓ تعرض البنوك العمومية الجزائرية سنوياً كافة بياناتها المالية على مراجع خارجي يتمتع بالاستقلالية والخبرة والسمعة الحسنة؛

✓ كشف التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2015 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، أنه في إطار المهمات العشرة للرقابة الشاملة فيما يتعلق بـ "الحوكمة"، لاحظ بنك الجزائر على مستوى البنوك عدم وجود هياكل مكرسة لوظيفة الاستراتيجية، وذلك في بعض البنوك العمومية والخاصة على حدّ سواء، باستثناء فروع البنوك الأجنبية، التي يتم تحديد استراتيجيتها من قبل الشركات الأم، لكن لوحظ في بعضها غياب أو نقائص في الخطط الاستراتيجية. كما سُجّلت مخالفات في تسيير لجان المراجعة، بل

حتى عدم اجتماع هذه اللجان في بعض البنوك. علاوة على ذلك، لوحظ وجود أعضاء في مجلس الإدارة غير مصرّح بهم في العديد من البنوك؛

✓ يقوم بنك الجزائر باعتماد أعضاء مجالس إدارة البنوك العمومية الجزائرية وذلك بعد التحقق من أهليتهم لهذا المنصب، بحيث يتم اقتراحهم من طرف وزير المالية.

– أشارت نتائج الدراسة إلى أن البنوك العمومية الجزائرية تسعى دائما لتحسين مراكزها التنافسية من خلال السعي نحو تحقيق ربحية أعلى وتوسيع حصصها السوقية في مجالي الاقراض وتعبئة الموارد، إضافة إلى العمل على مواكبة التطور التكنولوجي الذي يعرفه المجال البنكي، مع تأهيل مواردها البشرية في المجال المالي عموما والبنكي خصوصا لتقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة عن باقي منافسيها بحيث ترقى إلى توقعات واحتياجات عملائها.

– أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01، بحيث:

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة 0.05؛

✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية ورفع الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01؛

✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتأهيل الموارد البشرية لدى البنوك العمومية الجزائرية، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01؛

✓ توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية وتحقيق الإبداع التكنولوجي لدى البنوك العمومية الجزائرية، هذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01.

– كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة البنكية في البنوك العمومية الجزائرية على تعزيز تنافسيتها، وذلك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بحيث تم التوصل إلى:

✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تحسين ربحية البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على رفع الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي البسيط معنوي ($\text{sig}_{\text{ANOVA}} = 0,002 \leq 0.05$)؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية على تأهيل الموارد البشرية لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي البسيط معنوي

$$(\text{sig}_{\text{ANOVA}}=0,000 \leq 0.05)$$

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة

البنكية على تحقيق الإبداع التكنولوجي لدى البنوك العمومية الجزائرية عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والنموذج المطبق بالانحدار الخطي البسيط معنوي

$$(\text{sig}_{\text{ANOVA}}=0,000 \leq 0.05).$$

توصيات الدراسة:

– ضرورة إعداد ميثاق خاص بالحوكمة البنكية، مع تحيين "الميثاق الجزائري لحوكمة الشركات

الصادر في مارس 2009؛

– حث البنوك العمومية الجزائرية على تطوير خدماتها وإنشاء شركات مالية متخصصة في

بعض تلك الخدمات؛

– ضرورة مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في مجالات العمل البنكي في ظل التزايد

المستمر لاستخدام التكنولوجيا والتنافس المستمر عليها من قبل البنوك؛

– ضرورة الارتقاء بالعنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بتأهيل وتكوين الموظفين البنكيين

بغض النظر عن اختلاف المناصب التي يشغلونها أو الوظائف التي يؤدونها لما له من

أهمية بالغة في تحسين نوعية وأداء الخدمات البنكية

- الفصل بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية لتفادي تضارب المصالح وحتى تكون هنالك شفافية أكبر في القرارات المتخذة وتأدية للمسؤوليات الموكلة لكل منصب؛
- تعزيز تنافسية البنوك عن طريق فتح المجال لإنشاء بنوك جديدة خاصة وأن الساحة البنكية الجزائرية لا تزال تعاني من ضعف الكثافة البنكية وتمركز البنوك في المدن الكبرى؛
- تهيئة بيئة تشريعية كفيلة بالقضاء على الاحتكار وتنظيم النشاط البنكي على أساس تنافسي؛
- تحيين القوانين والأنظمة المنظمة للنشاط البنكي في الجزائر بما يتماشى ومستجدات الساحة البنكية العالمية، خصوصا التقارير الصادرة عن لجنة بازل.

آفاق الدراسة:

- من بين المواضيع المقترحة لتكون اشكاليات لبحوث قادمة:
- دور بنك الجزائر في ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية؛
- أثر الحوكمة البنكية على خصوصية البنوك العمومية الجزائرية؛
- استراتيجيات بنك الجزائر لتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية.

قائمة المراجع

1. أحمد علي خضر، "حوكمة الشركات"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2012.
2. أحمد محمد نور، حسين أحمد عبيد، وآخرون، "دراسات متقدمة في: مراجعة الحسابات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
3. باسم شمس الدين، "القيادة الاستراتيجية وحوكمة الشركات"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2016.
4. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. حسين شمت نيفين، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية"، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2010.
6. رضوان مصطفى أحمد حامد، "التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011.
7. زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، "تحليل العلاقة بين التنافسية والكفاءة المصرفية: دراسة في عينة من الأسواق المصرفية العربية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة أطروحات دكتوراه، القاهرة، 2016.
8. شاكر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2011.
9. صالح الصغفور، "سياسات التنافسية"، سلسلة "جسر التنمية"، المعهد العربي للتخطيط، العدد 115، الكويت، جويلية 2012.
10. صلاح الدين حسن السيسى، "القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني: القطاع المصرفي وغسيل الأموال"، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
11. صلاح سلطان عطية، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2008.
12. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب): تطبيقات الحوكمة في البنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
13. الطاهر لطرش، "الاقتصاد النقدي والبنكي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015.
14. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.
15. ظاهر القشي، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009.
16. عبد الرؤوف جابر، "الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية"، دار النهضة العربية، بيروت.
17. عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية: دراسات وبحوث ميدانية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
18. عبد القادر بحيح، "الشامل لتقنيات أعمال البنوك"، دار الخلدونية، الجزائر، 2013.
19. عبد القادر بلطاس، "تداعيات الأزمات المالية العالمية: أزمة Sub-prime"، دار النشر Légende، الجزائر، 2009.

20. عبد الله خبابه، الاقتصاد المصرفي "البنوك الإلكترونية - البنوك التجارية - السياسة النقدية"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008.
21. عبد المطلب عبد الحميد، "الإصلاح المصرفي ومقررات بازل III"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
22. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "دراسات في معايير المراجعة والتأكد المهني الدولية"، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2016.
23. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "قواعد أخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية: مدخل مصري وعربي ودولي مقارن"، الدار الجامعية، الاسكندرية.
24. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات - في بيئة الأعمال العربية الدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
25. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "مراجعة حسابات البنوك التجارية والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة والتأكد المهني"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008/2007.
26. عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة "جسر التنمية"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد 2، العدد 24، ديسمبر 2003.
27. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار وكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.
28. عوض سلامة الرحيلي، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009.
29. غيث البحر، معن التتجي، "التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTICS"، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.
30. فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2000.
31. كمال رزيق، عبد السلام عقون، "سياسات إدارة الأزمة المالية العالمية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
32. لعراف فاتزة، "مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل (مع إشارة إلى الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 2008)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
33. محسن أحمد الخضير، "التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
34. محفوظ لعشب، "القانون المصرفي"، سلسلة القانون الاقتصادي، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001.
35. محمد حلمي الجيلاني، "الحوكمة في الشركات"، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
36. محمد طارق يوسف، "إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية"، الجزء الأول، مكتب جرانت ثورنتون، مصر، 10 أكتوبر 2010.
37. محمد عبد الشفيق عيسى، "الأزمة المالية العالمية"، مؤسسة الرحاب الحديثة للنشر والتوزيع، بيروت، 2009.

38. محمد عبد علي بابع، "حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات المالية والإدارية: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة أطروحات دكتوراه، القاهرة، 2016.
39. محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
40. ممدوح أبو السعود، "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-تدقيق المصارف والمؤسسات المالية-تدقيق الشركات الصناعية)"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009.
41. نسرين بركات، عادل العلي، "مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية: تجربة الأردن"، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2000.
42. وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014.
43. يوسف محمود جربوع، "مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ب- المذكرات والأطروحات:
44. ابتسام السيد شهاب الدين، "الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2016.
45. أسماء رحمان، "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة 'AMPMECA-IND'"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008.
46. أسياء خليفة، "دور النظم الاحترازية في حماية القطاع البنكي والتخفيف من حدة الأزمات المالية - دراسة تقييمية لجالية بعض البنوك الجزائرية"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 2017/2018.
47. أوس ملوكي، "دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك: دراسة حالة عينة بنوك تجارية جزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 2015/2016.
48. جمال عبيد محمد العازمي، "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم: المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011/2012.
49. خالد أعراب، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم والتجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014/2015.

50. رابح أمين المناسبع، "الهندسة المالية وأثرها في الأزمة المالية العالمية لسنة 2007"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010/2011.
51. سلمان حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
52. شريفة بوعبيدة، دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة -دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية وبنوك، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 2017/2018.
53. شعبان فرج، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر : دراسة حالة الجزائر (2000-2010)"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
54. عادل زقير، "تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواجهة تحديات البنوك الشاملة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009.
55. عبد الرزاق سلام، "القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع: النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، 2011/2012.
56. عبد الرؤوف حجاج، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015.
57. عبد القادر بريش، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005/2006.
58. عبد القادر حيرش، "دور التحرير المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2012/2013.
59. عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
60. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، فيفري 2008.

61. عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009/2008.
62. فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة مُقدّمة ضمن متطلبات الحصول على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
63. فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
64. كنزة براهيم، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة مؤسسة EMO المحركات الخروب ولاية قسنطينة"، مذكرة تخرّج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.
65. ماجد إسماعيل أبو حمام، "أثر تطبيق قواعد الحومة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية- دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
66. محمد جميل حبوش، "دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
67. ميرة عثمانى، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال: مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة تخرّج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: مالية بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012/2011.
68. نادية رافع، "البقطة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة - دراسة حالة مجمع الصناعات الغذائية "عمور""، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: اتصال تسويقي، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، 2017/2016.
69. وسام محمد ناصر الكركي، "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن"، رسالة مقدّمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
70. وهيبه حسين داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007/2006.
71. يحضيه سمالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد لبشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة مُقدّمة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2002.
- ج- المجالات العلمية:

72. إبراهيم بن مختار، عبد الوهاب مخلوفي، "مبدأ المنافسة في القطاع المصرفي والمالي"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 09، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة جانفي 2017.
73. أرشد فؤاد مجيد ابراهيم، زاهر عبد الفتاح عطا، "أثر تركيبة حوكمة البنك الداخلية في أدائه: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس.
74. أسماء مرواني، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية: دراسة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر"، مجلة الإبداع، مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 01، العدد 01، 2011/12/01.
75. أسماء مزيمش، عمر شريقي، "الحوكمة المصرفية كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر - دراسة ميدانية بمجموعة من البنوك والمؤسسات المالية بولاية سطيف"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 12، العدد 01، جوان 2018.
76. أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكّلة الموسوي، "أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)"، مجلة دراسات إدارية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر 2012.
77. أم الخير البرود، "دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 01، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2015.
78. أم الخير البرود، مسعود دراوسي، "دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي"، مجلة دراسات (العدد الاقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، المجلد 12، العدد 02، جوان 2015.
79. أمينة دداش، بوزيان عثمان، "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 03، العدد 06، مخبر الديناميكية الاقتصادية الكلية والتغيرات الهيكلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/03/01.
80. أميرة دريس، محمد للوشي، "استراتيجيات الحوكمة البنكية للوقاية من ظاهرة غسل الأموال ومكافحتها"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 01، العدد 10، ديسمبر 2016.
81. أمين مخفي، هناء بن جميل، "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار سعي دائرة التنمية الاقتصادية"، مجلة دفاتر بواذكس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 05، مارس 2016.
82. أنيسة سدر، "حوكمة البنوك في ظل الأزمة العالمية الراهنة (2008)"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مخبر العلوم والسياسات الاقتصادية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 4، 2013.
83. بدون مؤلف، "البنك العربي: صبيح المصري يشتري حصة الحريري"، مجلة الاقتصاد والأعمال، بيروت، العدد 444، ديسمبر 2016.

84. بديعة لشهب، "الأزمة المالية العالمية محاولة في الفهم والتجاوز"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، العدد 52، خريف 2010.
85. بشرى نجم عبد الله، ثائر صبري محمود، "تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 24، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2010.
86. بغداد كربالي، "دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات: حالة المؤسسات الجزائرية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2014.
87. بلال نوري سعيد الكروي، "تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة - دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والشيد"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 24، 2009.
88. بوسواك أمال، هشام بوريش، "واقع الابتكارات المالية في البنوك: البنوك العمومية الجزائرية أنموذجاً"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2017.
89. ثامر هادي عبود الجنابي، "أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية فـس شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل"، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، المجلد 25، العدد 01، 2017.
90. جلول بن قشوة، زينب الرق، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التأمين: حالة بنك التأمين الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) وكارديف الجزائر (CARDIF-EI Djazair)"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية والتنمية وإستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 10، العدد 20، 2015/12/31.
91. جمال حلاوة، "واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 03، جوان 2011.
92. جمانة تحريشي، "مدى استفادة البنوك التجارية من تطبيق حوكمة البنوك"، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017.
93. جميلة الجوزي، "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، المجلد 11، العدد 11، 2011/06/01.
94. جوناثان تشاركهام، "إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، واشنطن، 2003.
95. حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - واقع وآفاق - دراسة ميدانية"، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، المجلد 09، العدد 02، سبتمبر 2012، ص: 10.
96. حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية: حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية

- الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2014.
97. حياة نجار، "اتفاقية بازل 3 وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، المجلد 13، العدد 13، 2013.
98. راضية مصداغ، "إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 02 في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 07، العدد 13، 30 جوان 2017.
99. ربيعة ملال، هوارى مغنية، "أثر الإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية - سعيدة - بنك - BADR-BEA-AGB"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 07، جانفي 2017.
100. رشا حمادة، "دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الاداعية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010.
101. رشيد دريس، "الخدمات المالية الإسلامية فرصة للمصارف الإسلامية في بناء المزايا التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 02، العدد 11، 2014.
102. رشيد سالمى، سمير بن عمور، وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 08، 2015.
103. رشيد سالمى، هاجر عزي، "الحوكمة كأداة لتقييم الأداء - حالة المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 06، جوان 2017.
104. رشيدة خالدي، "لجان المراجعة كإقتراح للتضيق من فجوة التوقعات في مهنة المراجعة بالجزائر - دراسة ميدانية -"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 03، العدد 08، 2015.
105. ريم خالدي، عائشة شرفاوي، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية إستراتيجية التميز"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، المجلد 14، العدد 01.
106. زكي قانه، "تداعيات الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد الجزائري"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، جوان 2011.
107. زينب حسان النابلسي، خالد أرشيد الجعافرة، "أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 37، العدد 04، ديسمبر 2017.
108. سارة بركات، إيمان رحال، "مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1- الحاج لخضر، العدد 12، جوان 2017.

109. سليم بن رحمون، سميحة بوحفص، "التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لإدارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، مارس 2018.
110. سليم طرابلسي، خير الدين معطى الله، "المراجعة الداخلية كآلية لإرساء وتعزيز حوكمة الشركات: دراسة ميدانية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 09، العدد 02، 2016.
111. سليمان بوفاسة، رشيد سعيداني، "لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 03، أبريل 2015.
112. سليمان راجي الوشاح، ليث أكرم مفلح القضاة وآخرون، "أثر مبادئ الحاكمية المؤسسية على استقلالية مدققي الحسابات الداخليين في التجارة الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 37، العدد 04، ديسمبر، 2017.
113. سمراء مباركي، "المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر"، مجلة الابتكار والتسويق، مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، المجلد 01، العدد 04، جوان 2017.
114. شعبان فرج، "التوريق وأزمة الرهن العقاري والبدائل المطروحة في ظل أساليب التمويل الإسلامي"، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد 05، سبتمبر 2013.
115. شوقي عاشور بورقية، عبد الحليم عمار غربي، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014.
116. صادق راشد الشمري، "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، ماي 2008.
117. صالح بلاسكة، "تطبيق مجلس إدارة الشركة لمبادئ الحوكمة: دراسة عينة من شركات المساهمة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، 2017.
118. طه حسين نوي، آدم حديدي وآخرون، "دور إدارة الودائع في التوفيق بين هدفى السيولة والربحية لدى البنوك التجارية الجزائرية - دراسة استطلاعية لعينة من إدارات البنوك العمومية الجزائرية"، مجلة البديل الاقتصادي، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 03، العدد 01، جوان 2016.
119. ظاهر القشي، حازم الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الاسواق المالية"، مجلة اريد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 01، 2006.
120. عبد الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 07، السداسي الثاني 2009.
121. عبد الرزاق حميدي، "الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية - مع الإشارة لحالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 35/34، مارس 2014.
122. عبد العزيز عبدوس، "سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الجزائرية كمؤشر تنافسية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 03، 2013.

123. عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005.
124. عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية والتنمية وإستراتيجيات والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 01، العدد 01، جوان 2006.
125. عبد القادر بريش، أنيسة سدر، "فرص وتحديات العمل المصرفي في ظل مستجدات مقررات لجنة يازل -دراسة حالة البنوك الجزائرية-، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد 06، العدد 06، 2017.
126. عبد المجيد قدي، قادة أقاسم، "التجربة الجزائرية في دعم القدرات التنافسية"، المجلة الجزائرية للعولمة الاقتصادية، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 01، 2010.
127. عفيفة دراج، "العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، العدد 12، جوان 2015.
128. عمار بوشناف، "تحليل الواقع التنافسي للجزائر - من خلال تقارير التنافسية العالمية والعربية-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، العدد 08، جوان 2013.
129. عمر علي عبد الصمد، "إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر-، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 12، العدد 12، 2013، ص: 41.
130. عمر علي عبد الصمد، "حوكمة المؤسسات في الجزائر -واقع وظموحات-، مجلة المعيار، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، العدد 01، جوان 2010.
131. عوض خلف دلف العيساوي، صدام محمد محمود الحياي، وآخرون، "دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 11، 2008.
132. فائزة إبراهيم محمود، فيحاء عبد الله يعقوب، وآخرون، "الحوكمة المؤسسية المصرفية ومدى توافر دعائمها للوقاية من الأزمات المالية في المصارف العراقية الخاصة المقيدة بسوق العراق للأوراق المالية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 6، العدد 16، 2011.
133. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، "تقييم السياسة الاحترازية الكلية لبنك الجزائر للتحوط ضد الأزمات المصرفية: دراسة تحليلية للفترة (2003-2013)"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 19، جوان 2016.
134. فطوم حوحو، لخضر مرغاد، "دور الحوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 16، ديسمبر 2014.

135. فهيمة بديسي، "إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، قسنطينة، المجلد 02، العدد 02، 2004/11/04.
136. كريمة بن شنيعة، عبد القادر مطاي، "تنافسية البنوك في بيئة الانترنت: دراسة تجربة المملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، 2017.
137. كمال رزيق، "الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز التنافسية وضمان التنمية"، مجلة الإبداع، مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، المجلد 03، العدد 03، 2013/11/22.
138. كمال فايد، "واقع التسويق في البنوك العمومية في الجزائر"، مجلة الإبداع، مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، ديسمبر 2015.
139. لبنى علي آل خليفة، "التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها: دراسة حالة مملكة البحرين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المجلد 28، العدد 01، 2014.
140. محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 07، 2014.
141. محمد الصالح فروم، "أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية بولاية سكيكدة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 12، العدد 03، 2016.
142. محمد بن شايب، "القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 24، 2011.
143. محمد جلاب، فاتح دبله، "الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر"، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الافتتاحي، جوان 2012.
144. محمد خميسي بن رجم، أحلام معيزي، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 05، العدد 08، 2008.
145. محمد خميسي بن رجم، سعاد صلاح، "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية-، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 14، العدد 37/36، نوفمبر 2014.
146. محمد زيدان، "أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009.

147. محمد قلي، "أزمة الرهون العقارية الأمريكية 'Sub-prime': جذورها، أسبابها وتداعياتها على الاقتصاد الدولي والاقتصاد الجزائري"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 08، 2015.
148. محمد نورة، مليكة حفيظ شبايكي، "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومجى توافقها مع متطلبات حوكمة المؤسسات الدولية"، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المجلد 12، العدد 01، ديسمبر 2017.
149. مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 12، العدد 12، 2013.
150. مراد كريفار، محمد أمين بربري، "دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 17، 2017.
151. مريم خلج، عبد القادر براينيس، "تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، المجلد 1، العدد 14، 2016.
152. مريم هاني، "تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل: دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، ديسمبر 2017.
153. مريم هاني، "تحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، العدد 04، ديسمبر 2016.
154. مسعود صاغور، "تعزيز الإفصاح بعد الإصلاح المحاسبي في الجزائر ودوره في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، الجزء الأول، العدد 08، ديسمبر 2013.
155. مصطفى ناصف، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، "الإبداع العام والخاص"، عالم المعرفة، الكويت، ديسمبر 1989.
156. مليكة كركار، "آليات الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقع تطبيقها في الدول العربية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي-البليدة 2، العدد 12، جوان 2015.
157. منال هاني، "اتفاقية بازل 3 ودورها في إدارة المخاطر المصرفية"، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، المجلد 01، العدد 16، 2017.
158. منير نوري، "تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 04، جوان 2006.
159. مها محمود رمزي ربحاوي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات: حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 24، العدد 01، 2008.

160. موارد تهتان، زيد الدين شروقي، "العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال الفترة (2005-2011)"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 01، أبريل 2014.
161. موارد تهتان، زين الدين شروقي، "سياسة توزيع الأرباح في البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية وصفية خلال الفترة (2009-2013)"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 07، جانفي 2017.
162. نادية سامي خضر، "دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية في ظل الأزمة المالية العالمية: دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، المجلد 04، العدد 24، 2008.
163. نجاح عبد العليم أبو الفتوح، "موقع العدل من الأزمة المالية العالمية المعاصرة"، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 15، العدد 44، 2011.
164. نجيب محمد حمودة الشعافي، "تحليل وتقييم التنافسية العالمية للاقتصاد الليبي خلال الفترة (2009-2011)"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد 12، 2013/09/15.
165. نذير غانية، عبد الباسط مداح، "الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية"، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 01، العدد 02، 2016.
166. نعيمة عدي، "أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات -دراسة تحليلية-"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 07، العدد 02، 2014.
167. نوال بن خالدي، محمد بن بوزيان، "النظام المصرفي الجزائري: بين معوقات تطبيق نموذج الصيرفة الشاملة ومحدودية الصيرفة التقليدية"، مجلة Les Cahiers du MECAS، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، المجلد 12، العدد 01، جوان 2016.
168. نوة ثلاثية، أفرح زوايدية، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 07، جوان 2011.
169. نور الدين بربار، محمد هشام قلمين، "تحديات إرساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 01، أبريل 2014.
170. نوفيل حديد، كمال مسوس، "العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مخبر العلوم والسياسات الاقتصادية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 5، 2014.
171. وليد عباس جبر، أحمد حسين جلاب، وآخرون، "المزايا التنافسية في السوق العراقية: دراسة مقارنة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 02، العدد 13، 2009.
172. يحي سعيدي، لخضر أضيف، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، العدد 05، 2012.
173. يزيد صالح، عبد الله مايو، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة -دراسة ميدانية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04، جوان 2016.

د- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

174. إبراهيم بورنان، عبد القادر شارف، "البنوك الشاملة كأحد إفرازات الإصلاح المصرفي"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 11 و 12 مارس 2008.
175. أحمد زغدار، "الاقتصاد الإسلامي والأزمة المالية العالمية واستشراف الحلول من منظور إسلامي باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، يومي: 23 و 24 فيفري 2011.
176. أحمد زكريا صيام، "دور الحاكمية المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية الأردنية"، بحث مُقدّم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الاعمال الحديثة، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، عمان، يومي 14 و 15 أبريل 2009.
177. إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كماسي، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 25 و 26 نوفمبر 2013.
178. أمين مخفي، يوسف بن شني، "دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
179. بتول محمد نوري علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي: 18 و 19 ماي 2011.
180. بلعزوز بن علي، نبيل قبلي، "حوكمة شركات التأمين في ظل مقررات الملاعة (2)"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
181. بلقاسم زايري، هوارى بلحسن، "آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على القطاع المصرفي الجزائري"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 11 و 12 مارس 2008.
182. بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، "الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009.
183. بو عبد الله ودان، لبنى معطي، "حوكمة البنوك الإسلامية ودورها في مواجهة الأزمات المالية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013.
184. تركي راجي الحمود، إياد عيسى السرطاوي وآخرون، "أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية: دراسة تحليلية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول:

- حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية-تجربة الأسواق الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013.
185. جمال الدين خاسف، "فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009.
186. الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، "تحديث القطاع المصرفي في الجزائر - الإستراتيجية والسياسة المصرفية -"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
187. الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007.
188. حريزي بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
189. خضرة صديقي، سمية موري، "التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الوطني الثاني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، يومي: 30 و 31 أكتوبر 2012.
190. سامح رفعت أبو حجر، إيمان أحمد محمد رويحه، "دور المراجعة الداخلية كألية لتفويض نظم الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر"، بحث مُقدّم إلى المؤتمر السنوي الخامس حول: المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
191. السعيد دراجي، "الأزمة المالية العالمية: أسبابها وتداعياتها وآثارها على الاقتصاد العربي والبدیل التمويلی الإسلامي"، مداخلة مُقدّمة في مؤتمر الأزمة الاقتصادية المعاصرة أسبابها وتداعياتها، جامعة جرش، الأردن، يومي: 14 و 16 ديسمبر 2010.
192. سليمان بوقاسة، رشيد سعيداني، "لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في الشركات ورفع أدائها"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
193. سليمان ناصر، أمال ولد قادة، "دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.

194. عاشور كتوش، أمال ولد قادة، "آلية تطبيق الحوكمة داخل الجهاز المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
195. عاشور مزريق، صورية معمري، "حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي"، مداخلة مُقدّمة في ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012.
196. عبد الرحمن العايب، بالرفي تيجاني، "اشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي: 18 و 19 نوفمبر 2009.
197. عبد السلام زايدي، كريم خلف الله، "حوكمة الشركات بين الأسس النظرية وآليات التطبيق مع الإشارة إلى واقع الحوكمة في الجزائر"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
198. عبد العظيم عبد اللطيف رضوان حمدي، "حوكمة البنوك والمؤسسات المالية"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 25 و 26 نوفمبر 2013.
199. عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، "المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
200. عبد القادر بريش، محمد حمو، "البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009.
201. عبد القادر هوارى معراج، أحمد عبد الحفيظ امجدل، "الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية"، مداخلة مُقدّمة في مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية: (البنوك- شركات التأمين-شركات الوساطة)، الرياض، يومي 17 و 18 أبريل 2007.
202. عبد الكريم قندوز، بومدين نورين، "دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الوطني حول: الحاكمية المؤسسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، يومي: 15 و 16 ماي 2012.
203. عمر شريقي، "دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20 و 21 أكتوبر 2009.

204. عمر ياسين محمود خضيرات، "الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية الراهنة 2008 وموقف الاقتصاد الإسلامي منها"، مداخلة مُقدّمة في مؤتمر الأزمة الاقتصادية المعاصرة أسبابها وتداعياتها، جامعة جرش، الأردن، يومي: 14 و 16 ديسمبر 2010.
205. عمر ياسين محمود خضيرات، "دور الهندسة المالية الإسلامية في معالجة الأزمة الاقتصادية والمالية المعاصرة"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، الجزائر، يومي: 23 - 24 فيفري 2011.
206. فؤاد وزميت، الخير زميت، "الحوكمة في القطاع المصرفي وواقعها في البنوك الجزائرية"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي الثاني حول: الحوكمة والتنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، يومي: 07 و 08 ديسمبر 2015.
207. كمال بوعظم، عبد السلام زابدي، "حوكمة الشركات ودورها في التخفيف من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية -"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي: 18 و 19 نوفمبر 2009.
208. كمال رزيق، خالد بن مكرلوف، "مواجهة الفساد المالي والإداري عن طريق آليات حوكمة الشركات"، مداخلة مُقدّمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012.
209. كمال رزيق، فارس مسدور، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، يومي 22 و 23 أبريل 2003.
210. محمد رسلان، "معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة قواعد الحوكمة الفلسطينية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية-تجربة الأسواق الناشئة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013.
211. محمد زرقون، جميلة العمري، "أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي: 25 و 26 نوفمبر 2013.
212. محمد لحسن علاوي، "التحليل الاقتصادي الإسلامي للأزمة المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة غرداية، يومي: 23 و 24 فيفري 2011.
213. محمد لمين علون، نوح فروجي، "دور التدقيق الداخلي كآلية لتطبيق الحوكمة في إضافة قيمة للمؤسسة الاقتصادية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.

214. محمد مدياني، فاطمة الزهراء طلحاي، "تحليل وقياس القدرة التنافسية الدولية: دراسة مقارنة بين الدول (الجزائر - السعودية - ماليزيا)"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس عشر للأعمال: الاستدامة والتنافسية في الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 18 - 20 أبريل 2016.
215. محمدي عبد العالي، "دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012.
216. مراد زايد، صبرينة ترغيني، "البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06 و 07 ماي 2012.
217. مريم بونيهي، "دور لجنة بازل في إرساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013.
218. ناصر سليمان، "تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر - الأسلوب والمبررات"، مداخلة مُقدّمة في الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 17 و 18 أبريل 2006.
219. نجاة شملال، "التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة في المصارف درع واقٍ من الأزمات المالية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
220. نسيمة شرطي، "التطبيق السليم للحوكمة ودوره في تعزيز الجهاز المصرفي"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013.
221. نوال صباحي، "واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
222. نور الدين أحمد قايد، إلهام بوروية، "دور حوكمة شركات التأمين في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية بالجزائر"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 19 و 20 نوفمبر 2013.
223. يوسف عابدية، "سبل تفعيل نظام حوكمة الشركات لتحسين أداء المؤسسات المصرفية، اقتراح تركيبة لنظام الحوكمة"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013.

224. يوسف مسعداوي، "الحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية"، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، يومي: 17 و 18 أبريل 2013.

هـ - تقارير ومنشورات المنظمات الدولية:

225. إريك هونتز، ألكسندر شكولنيكوف، "حوكمة الشركات: العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
226. أنا ناجرودكيفتش، ألكسندر شكولنيكوف، "حوكمة الشركات: البحث عن المعنى والدلالة في العربية... الطريق إلى إطار مرجعي مشترك"، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
227. أبرام ميلليستين، جي-دي، "دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، أبريل 2001.
228. بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2006: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، جوان 2007.
229. بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2012: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، جويلية 2013.
230. بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2015: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، نوفمبر 2016.
231. بنك الجزائر، "التقرير السنوي 2016: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، سبتمبر 2017.
232. بول دي نيكولا، "حوكمة الشركات في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية: التحديات والحلول"، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 19، 2010.
233. جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف، "أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 12 جانفي 2006.
234. جون سوليفان، أنا ناجرودكيفتش، "قضايا الإصلاح الاقتصادي - نظرة إلى المستقبل: الفوائد الاستثمارية لحوكمة الشركات بالنسبة لمجتمع الأعمال"، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
235. دانيا جرينفيلد، "هل يمكن أن يساعد تفعيل الشفافية على زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودفع النمو الاقتصادي؟"، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 20.
236. رانيا خوري، "قطاع البنوك يقود التقدم في حوكمة الشركات"، حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 18، 2010.
237. صندوق النقد العربي، "قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية: توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية"، أبوظبي، 2003.
238. صندوق النقد العربي، "ورقة عمل حول قواعد ممارسات منح المكافآت المالية"، أبوظبي، 2012.
239. عطا الله وراد خليل، "الدور المتوقع من المدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية"، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009.
240. كاترين ل. كوشتا هلبلينج، جون د. سوليفان، "غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة.

241. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، "مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية"، ورقة مقدّمة خلال الاجتماع السنوي الثاني والعشرين للجنة، أبوظبي، 25 - 26 نوفمبر 2012.
242. مركز أبوظبي للحوكمة، "خطة التعاقب لمجلس الإدارة: درهم وقاية خير من قنطار علاج"، النشرة الدورية لمركز أبوظبي للحوكمة، أبوظبي، العدد 02، 12 جويلية 2009.
243. مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الفصل الثامن.
244. مركز المشروعات الدولية الخاصة، "قضايا الإصلاح الاقتصادي: حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة".
245. معن النسور، بشير السلايطة، وآخرون، "المملكة الأردنية الهاشمية في تقارير التنافسية العالمية: الواقع والآفاق"، غرفة تجارة عمان، عمان، أكتوبر 2015.
246. منى الدغيمي، "الحوكمة المصرفية مطلب رئيسي يجب أن تلتزم به البنوك الكويتية"، جريدة الأنباء، الكويت، الثلاثاء 16 فيفري 2010.
247. ميكرا كراسنيكي، "تصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح: حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوت 2008.
248. نستور ستيليون، "التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات"، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
249. هارالد فينغر، دانيلا غريساني، وآخرون، "تحو آفاق جديدة: التحول العربي في غمار التحول السياسي"، صندوق النقد الدولي: إدارة الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، الطبعة العربية، 2014.
250. هاني أبو الفتوح، "الوصايا العشر للحوكمة الرشيدة في البنوك"، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE.
- و- المواقع الالكترونية:
251. مركز المديرين المصري، "الدليل المصري لحوكمة الشركات"، الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، أوت 2016، [على الخط]، أنظر: <http://www.eiod.org/uploads/documents/code%202016.pdf>
252. عبد اللطيف مصيطفى، عبد الحميد بوخاري، "أثر إعادة هيكلة الجهاز المصرفي على زيادة وتنمية القدرة التنافسية للبنوك - مع الإشارة إلى حالة الجزائر -"، ص: 12، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/8/8، أنظر: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3449/1/25.pdf>
253. عباس حميد التميمي، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، [على الخط]، أنظر: http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc
254. اتحاد المصارف العربية، "أكبر 100 مصرف عربي في عام 2017"، 2010/10/12، [على الخط]، أنظر: <http://www.uabonline.org/ar/research/banking/15711603157615851001605158915851601159315851576161/47658/0>
255. محمد براق، خالد بن عمر، "القروض البنكية المتعثرة: الأسباب والحلول"، ص: 03، [على الخط]، أنظر: <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20,%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/La%20reforme%20du%20systeme%20bancaire%2011%20et%2012%20Mars%202008/13.pdf>

256. اتحاد المصارف العربية، "المصارف العربية ضمن أكبر 100 مصرف في أفريقيا"، 2018/8/26، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/05/18، أنظر:
<http://www.uabonline.org/ar/research/banking/15751604160515891575158516011575160415931585157616/47652/0>
257. فريق العمل (GOAL08)، "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر"، 2009، ص: 13، [على الخط]، أنظر: http://www.ecgi.org/codes/documents/code_algeria_2009_ar.pdf
258. محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها: مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، [على الخط]، أنظر:
<http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2011/07/hawkama.doc>
259. أنور هاقان قوناش، "أزمة شرق آسيا: غير لبلدان منظمة المؤتمر الإسلامي"، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، 2001، [على الخط]، أنظر:
http://www.sesric.org/jecd/jecd_articles/ART01020104-2.pdf
261. عبد الحميد الغزالي، "الأزمة المالية العالمية: التشخيص والمخرج"، [على الخط]، أنظر:
<http://www.swalif.net/softs/swalif12/softs244276/>
262. عبد الله البصيلي، "مؤتمر المحاسبة السعودي الدولي يختتم أعماله .. ويؤكد: تجاهل "الحوكمة" فاقم الأزمة العالمية.. والتحضير لإرساء مشروع الأخلاقيات"، 01 أبريل 2009، [على الخط]، أنظر: http://www.aleqt.com/2009/04/01/article_210406.html
263. جون سوليفان، "البوصلة الأخلاقية للشركات... أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، [على الخط]، أنظر:
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/225976804c560a9e91afdbf12db12449/Focus%2B7%2B-%2BThe%2Bmoral%2BCompass_AR.pdf?MOD=AJPERES
264. مركز أبوظبي للحوكمة، "أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم"، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة، 2013، [على الخط]، أنظر:
<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>
265. فالح عبد القادر الحوري، مدوح الزيادات، وآخرون، "إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، [على الخط]، أنظر:
<http://www.kantakji.com/media/3203/01020.doc>
266. مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات - إعداد: (IFC)"، [على الخط]، أنظر:
<http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/corporate-governance/127-directory-governance-new-practice>
267. مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات - إعداد: (IFC)"، [على الخط]، أنظر:
<http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/corporate-governance/127-directory-governance-new-practice>

268. شعبان فرج، "دروس في مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسير، جامعة البويرة، 2013/2014، [على الخط]، أنظر:

<http://193.194.80.37:8080/jspui/bitstream/123456789/541/1/01-%20%D8%AF%D8%B1%D9%88%D8%B3%20%D9%81%D9%8A%20%D9%85%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1.pdf>

269. البنك العربي، "دليل الحاكمية المؤسسية"، 2016، الأردن، [على الخط]، أنظر:

[http://www.arabbank.com/uploads/File/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%83%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9%202016\(2\).pdf](http://www.arabbank.com/uploads/File/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D9%83%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A%D8%A9%202016(2).pdf)

270. البنك المركزي الأردني، "التعليمات المعدلة للحاكمة المؤسسية للبنوك"، 01 سبتمبر 2016، الأردن،

[على الخط]، أنظر:

http://www.cbj.gov.jo/uploads/Circular26_9_2016.pdf

271. مقدم وهيب، "احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية"، [على الخط]، أنظر:

http://www.aladalacenter.com//images/Library/Economics_and_Public_Finance/References_governance/Respect%20controls-governance-in-banks-way-to-avoid-financial%20crisis.pdf

272. البنك المركزي الأردني، "دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن لسنة 2007"، الأردن، 2007، [على

الخط]، أنظر:

https://www.sdc.com.jo/arabic/images/stories/pdf/corporate_governance_banks.pdf

273. سلطة النقد الفلسطينية، "دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"، 2009، [على

الخط]، أنظر:

http://www.hawkama.ps/Banks_Gov_Records/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%B1%D9%81.pdf

274. سلطة النقد الفلسطينية، "دليل حوكمة المصارف 2014"، 2014، [على الخط]، أنظر:

http://www.pma.ps/Portals/1/Users/002/02/2/Legislation/Guidelines/Governance_Guide_2014.pdf

275. مركز أبوظبي للحوكمة، "دليل مجلس الإدارة للشركات المساهمة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة:

التوفيق بين ضوابط الحوكمة المحلية وأفضل الممارسات الدولية"، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي

للحوكمة، 2013، [على الخط]، أنظر:

<http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-121849.pdf>

276. البنك العربي، "التقرير السنوي للعام 2016"، 2016، [على الخط]، أنظر:

<http://www.arabbank.com/uploads/File/Annual%20report%202016Final.pdf>

277. رحي الجديلي، "التنافسية قصص نجاح"، 2005، [على الخط]، أنظر:

<http://www.ao-academy.org/docs/altanafosiya27072010.doc>

278. صندوق النقد العربي، "تنافسية الاقتصادات العربية"، العدد الثاني، 2017، [على الخط]، أنظر:

http://www.amf.org.ae/sites/all/libraries/pdf.js/web/viewer.html?file=http://www.amf.org.ae/site/s/default/files/research_and_publications/%5Bvocab%5D/%5Bterm%5D/%5Blanguage%5D/Arab%20Competitiveness%20Report%202017.pdf

279. اقتصادية دبي، "تعريف التنافسية"، [على الخط]، أنظر:

<http://www.dco.gov.ae/Arabic/pages/whatiscompetitiveness.aspx>

280. أوليفر كان، "زيادة التنافسية العالمية بحاجة إلى تركيز جديد"، المنتدى الاقتصادي العالمي، [على الخط]، أنظر:

<https://weforum.ent.box.com/s/ucjktrbclenwjdzdjnewd294zoqtfeae>

281. المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، جويلية 2011، [على الخط]، أنظر:

<http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf>

282. البنك المركزي الأردني، "الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني (2013-2015)"، [على الخط]، أنظر:

[http://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%20\(2013%20-%202015\).pdf](http://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%20(2013%20-%202015).pdf)

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

أ - المراجع باللغة الفرنسية:

A- Livres:

283. Eustache EBONDO WA MANDZILA, **'La gouvernance de l'entreprise – Une approche par l'audit et le contrôle interne'**, L'Harmattan, Paris, 2006.

B- Thèses:

284. Jérémy MORVAN, **'la gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables'**, Thèse pour le doctorat nouveau régime sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale, France, 29 novembre 2005.

C- Revue Scientifique:

285. Mohammed LELLOUCHI, **'Le redéploiement bancaire préconisé pour l'expansion de la bancarisation en Algérie'**, Revue des recherches économiques, faculté des sciences économiques, sciences commerciales et des sciences de gestion, Université Blida 2- LOUNICI Ali, Numéro 10, Juin 2014.

D- Rapport:

286. Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), **'Etat des Projets Touristiques Financés par les Banques années 2014,2015, 2016'**

287. Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), **'indicateurs d'activités 2016'**.

288. Banque d'Algérie, **'ISF par Trimestre 2011-2015'**, Direction Générale de l'Inspection Générale, Direction du Contrôle sur Pièces.

289. FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL, **'Le Conseil d'administration du FMI achève les consultations de 2017 au titre de l'article IV avec l'Algérie'**, Communiqué de presse n° 17/2017 POUR DIFFUSION IMMÉDIATE, Washington D. C., USA, 01 juin 2017.

E- Sites électroniques:

290. Marianne RUBINSTEIN, **“Le débat sur le gouvernement d’entreprise en France: un état des lieux”**, Revue d’économie industrielle, vol. 98, 1er trimestre 2002, [En ligne], observé: http://www.persee.fr/doc/AsPDF/rei_0154-3229_2002_num_98_1_1814.pdf
291. Mohamed SEMMAE, **“Introduction au modèle de la gouvernance bancaire coopérative: caractéristiques, particularités et mécanismes”**, [En ligne], Observé: <http://www.veille.ma/IMG/pdf/mohammed-semmae-gouvernance-bancaire-cooperative.pdf>
292. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **“Le Comité de Bâle publie, pour consultation, une version révisée de ses principes de gouvernance d’entreprise à l’intention des établissements bancaires”**, Communiqué de presse, 10 Octobre 2014, observé: http://www.bis.org/press/p141010_fr.htm
293. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **“Le comité de Bâle publie une version révisée des principes de gouvernance à l’intention des banques”**, Communiqué de presse, 08 juillet 2015, observé: http://www.bis.org/press/p150708_fr.htm
294. LE MOCI, **“Banques/Europe: quatre banques françaises au top 10 de Standard & Poors”**, 22 avril 2016, [En ligne], Observé: <http://www.lemoci.com/actualites/etudes-rapports/banques-europe-quatre-banques-francaises-au-top-10-2016-de-standard-poors/>
295. BNP PARIBAS, **“Rapport d’activité et de responsabilité 2016”**, 2016, [En ligne], observé: https://invest.bnpparibas.com/sites/default/files/documents/bnp_ra2016_fr_mise_en_ligne_1.pdf

ب - المراجع باللغة الإنجليزية:

A- Books:

296. David CROWTHER, Shahla SEIFI, **“Corporate Governance and International Business”**, 1st Edition, The ebook company, London, UK, 2011.

B- Scientific journals:

297. Emilia PENI, Sami VÄHÄMAA, **“Did good corporate governance improve bank performance during the financial crisis?”**, Journal of financial services research, Volume 41, Issue 1, April 2012.
298. Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, **“Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”**, Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4.
299. Sunil S.POSHAKWALE, Binsheng QIAN, **“Competitiveness and Efficiency of the Banking Sector and Economic Growth in Egypte”**, African Development Review, African Development Bank, Volume 23, Issue 1, March 2011.

C- Electronic sites:

300. Adam SMITH, **“The Wealth of Nations”**, 1776, [Online], Observed: <https://onedrive.live.com/download?resid=8960BEEA1D0CD216!207&authkey=!ALOKyZer0qYc18U&ithint=file%2cpdf>
301. European Corporate Governance Institute (ECGI), **“Index of codes”**, [Online], Observed: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php
302. Mark S. MIZRUCHI, **“Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations”**, April 2004, [Online], Observed: <http://www-personal.umich.edu/~mizruchi/tsweb.pdf>

303. T.G. ARUN, J. D. TURNER, **“Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues”**, [Online], Observed: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan015471.pdf
304. The Commission, **“Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting”**, October 1987, [Online], Observed: <https://www.coso.org/Documents/NCFFR.pdf>
305. Christine A. Mallin, **“Hand book on Corporate Governance in Financial institutions”**, Elgar Online, 2016, [Online], Observed: <http://www.elgaronline.com/downloadpdf/9781784711788.00005.xml>
306. OECD, **“Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages”**, JUNE 2009, [Online], Observed: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/43056196.pdf>
307. International Finance Corporation (IFC), **“Corporate Governance”**, [Online], Observed: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG
308. Adrian CADBURY, Cadbury Report, **“The financial aspects of Corporate governance”**, December 1992, [Online], Observed: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
309. OECD (2015), **“G20/OECD Principles of Corporate Governance”**, OECD Publishing, Paris, 2015, [Online], Observed: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1475586834&id=id&accname=guest&checksum=65C164AC765D2814C12776FE5F688ADF>
310. OECD, **“OECD Principles of Corporate Governance”**, 1999, [Online], Observed: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)
311. OECD, **“OECD principles of Corporate Governance”**, 2004, [Online], Observed: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
312. OECD, **“G20/OECD Principles of Corporate Governance”**, 2015, [Online], Observed: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1475586834&id=id&accname=guest&checksum=65C164AC765D2814C12776FE5F688ADF>
313. Basel Committee on Banking Supervision, **“Guidelines: Corporate governance principles for banks”**, July 2015, [Online], Observe: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
314. BANK OF AMERICA (BAC), **“CORPORATION CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES”**, September 21, 2016 [Online], Observe: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MjUzNDE1fENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z&t=1>
315. International Finance Corporation (IFC), **“A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union”**, Washington DC, 2015, [Online], Observe: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c44d6d0047b7597bb7d9f7299ede9589/CG_Practices_in_EU_Guide.pdf?MOD=AJPERES

316. BNP PARIBAS, **“Conseil d’administration”**, [En ligne], Observé: <https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/gouvernance-conformite/conseil-administration>
317. Ernst & Young, **“Board Committees Evolve to Address New Challenges”**, Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 01/04/2017, [Online], Observe: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/02/01/board-committees-evolve-to-address-new-challenges/#more-78183>
318. John C. Wilcox, **“2017 Institutional Investor Survey”**, Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 29/03/2017, [Online], Observe: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/03/29/2017-institutional-investor-survey/#more-81749>
319. Basel Committee on Banking Supervision, **“History of the Basel Committee”**, Updated 30 December 2016, [Online], Observe: <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>
320. Basel Committee on Banking Supervision, **“Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations”**, February 2006, [Online], Observe: <http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>
321. S&P Global Market Intelligence, **“SNL Financial ranks the largest 100 banks in the world”**, 2015, [Online], Observe: <http://marketintelligence.spglobal.com/documents/pr/SNLPR-33432410-08-04-2015.pdf>
322. World Economic Forum, **“What is competitiveness?”**, [Online], Observed: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>

الملاحق

الملحق رقم 01: المكافآت التي تقاضاها بعض مسيري البنوك والخسائر التي لحقت بها
(الوحدة: مليون دولار أمريكي)

اسم المسير	اسم البنك	التعويض الذي استفاد منه المسير	الخسارة التي لحقت بالبنك
ميد MUDD	فاني ماي Fannie Mae	9,3 مليون دولار	غير محددة
سيرون SYRON	فاني ماي Fannie Mae	14,1 مليون دولار	غير محددة
برينس PRINCE	سيتي بنك CITIBANK	100 مليون دولار	تدهور قيمة 31 مليون سهم بنسبة 50%
أونيل O'NEAL	ميريل لينتش Merrill Lynch	161 مليون دولار	تدهور قيمة الأسهم
كاين CAYNE	بيير ستيرنس Bear Stearns	غير أعلن عنه رسميا	تدهور قيمة محفظة الأسهم ووصولها إلى 425 مليون دولار

الملحق رقم 02: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية في مجال حوكمة الشركات

المستويات	المستويات	المستويات	المستويات	المستويات
(4) القيادة	(3) الإسهام الأساسي في تحسين حوكمة الشركات على المستوى القومي	(2) الخطوات الإضافية لضمان تحقيق حوكمة الشركات	(1) ممارسات حوكمة الشركات المتعارف عليها	المستويات
(أ) الالتزام بحوكمة الشركات	-التأكد من ممارسة الجوانب الشكلية من حوكمة الشركات. -تحتفظ الشركة بعدد من الصياغات المصاغة أو بميثاق لحوكمة الشركات يتناول كحد أدنى حقوق المساهمين والتعامل معهم ودور مجلس الإدارة والشفافية والإفصاح وأخلاقيات العمل.	-حددت الشركة موظف مسؤول عن ضمان التزامها بميثاق حوكمة الشركات وسياساتها ومراجعة هذا الميثاق وهذه السياسات بشكل دوري. -تفحص الشركة بشكل دوري للمساهمين عن ميثاق حوكمة الشركات والممارسات ودرجة التزام هذه الممارسات بالمواثيق الاختيارية لأفضل الممارسات في هذه الدولة.	-تلتزم الشركة بجميع التوصيات المتعلقة بميثاق أفضل الممارسات الاختياري القائم في الدولة. يحتوي المجلس على لجنة للحوكمة.	-أن يكون لدى
(ب)	-يتخذ مجلس إدارة بصفة	-يتضمن المجلس عضوين	-يحتوي مجلس	

هيكل مجلس الإدارة وعمله	دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة. يحصل أعضاء مجلس الإدارة على معلومات مناسبة ووقت كافٍ للتحليل والتشاور من أجل ممارسة مهامهم المتعلقة بالإشراف على اتجاه الشركة وتنميتها. -يشتمل المجلس على أعضاء ليسوا من ضمن الموظفين التنفيذيين بها ولا تابعين لها ولا هم أعضاء ضمن مجموعة المساهمين المسيطرين. -يشتمل المجلس على لجنة للمراجعة والالتزام معظم أعضائها مستقلين تقدم التوصيات بشأن اختيار المراجعين الخارجيين واجتماعات المساهمين ومراجعة تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين وإقرارها، كما تعد مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ توصيات المراجع وبرنامج التزام الشركة التنظيمي. -يؤسس مجلس الإدارة ويراجع على أساس دوري سياسات الشركة فيما يتعلق بنوع الصفقات الائتمانية التي تتطلب موافقة المدير ولجنة	أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة أو المساهمين المسيطرين. لدى المجلس لجنة إدارة للمخاطر ويحصل مجلس الإدارة بأكمله على مراجعات سنوية تحتوي على آراء من مصادر خبرات خارجية بخصوص نظم إدارة المخاطر بالشركة (الائتمان ومخاطر السوق والتشغيل). -وضعت الشركة إجراءات خاصة لمراجعة مجلس الإدارة الكاملة لكافة صفقات الائتمان الهامة المبرمة مع الأعضاء المنتدبين وأعضاء مجلس الإدارة والتابعين للشركة. -تكوين مجلس الإدارة (الاختصاصات/مزيج المهارات) يتناسب مع مهام الإشراف. إتمام التقييم السنوي.	الإدارة على لجنة للمراجعة الحسابية تتكون فقط من أعضاء مستقلين. معظم أعضاء مجلس الإدارة مستقلين. -تعمل لجنة من لجان مجلس الإدارة تتكون فقط من الأعضاء المستقلين على إقرار جميع الصفقات الهامة المبرمة مع التابعين للمساهمين المسيطرين أو مع أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة. -توجد لجان متخصصة أخرى منبثقة من المجلس تختص بموضوعات فنية أو فض نزاعات المصالح المحتملة (مثل الترشيح والمرئيات وإدارة المخاطر). -يعاد انتخاب المجلس كاملاً بشكل سنوي.	الشركة مراجعة مستقلة للأصول (أو القروض) وأن يتم إخطار الإدارة (أو لجنة من مجلس لجانها) من أجل ضمان التعرف السريع على الأصول المتعثرة وحل هذه المشكلة.

			الائتمان وكافة مستويات المجلس (أي الحدود الكمية والكيفية).	
	لدى الشركة ممارسات للإفصاح عن الشؤون المالية وغير المالية تتفق مع أعلى المعايير الدولية. تتاح جميع صور الإفصاح والاتصالات بالمساهمين على شبكة الإنترنت في الوقت المناسب.	تتخطى حسابات الشركة المالية والتنظيمية وسياسات رفع التقارير والإفصاح الشروط القانونية والتنظيمية القومية بحيث تدرج عناصر هامة من أفضل الممارسات الدولية للمؤسسات المالية.	تعد قوائم الشركة المالية وفقاً لنظام دولي للمحاسبة وتراجعها شركة مستقلة معترف بها دولياً. تلتزم سياسات الشركة وممارستها فيما يتعلق بتوثيق رأس المال المنظم وجودة محفظة الأوراق المالية ومكافحة غسل الأموال وغير ذلك من الأمور التنظيمية بالمعايير التي تضعها الجهات التنظيمية القومية المناظرة لها. لدى الشركة نظام قائم من الضوابط الداخلية والمراجعة المحاسبية الداخلية يتسق دائماً مع المراجعين الخارجيين ويعد مسؤول أمام مجلس الإدارة.	(ج) الشفافية والإفصاح
تاريخ الشركة في المساواة بين المساهمين يشهد التزام يتسق مع توقعات السوق الدولي.	لدى الشركة آليات فعالة للتصويت من أجل حماية أقلية المساهمين من التصرفات التي تنسم بالتحيز ضدهم عند تركيز الملكية أو تضارب مصالح مع المساهمين المسيطرين.	تمثيل جيد لمساهمي الأقلية يتمثل في آليات التصويت التجميعي وغير ذلك من الآليات. وضعت الشركة بوضوح سياسات قابلة للتطبيق تتعلق بالتعامل مع حقوق أقلية المساهمين عند تغيير السلطة. تتبنى الشركة سياسة مفهومة وممارسة للإفصاح	تُحصل أقلية المساهمين على إخطار في الوقت المناسب بانعقاد اجتماعات المساهمين بالإضافة إلى جدول الأعمال مع السماح لهم بالمشاركة في التصويت أثناء تلك الاجتماعات. تتعامل الشركة جميع المساهمين المنتمين لفئة واحدة من الأسهم	(د) معاملة المساهمين الأقلية

		الكامل للمساهمين يتعلق بكافة الصفقات الهامة مع تابعي المساهمين المسيطرين أو الأعضاء بمجلس الإدارة أو الإدارة (تضارب المصالح) مع الإفصاح التام والكامل عن كافة اتفاقيات المساهمين بين المساهمين المسيطرين. يفصح التقرير السنوي عن المخاطر الرئيسية التي تواجه أقلية المساهمين فيما يتعلق بهوية المساهمين المسيطرين بالشركة أو درجة تركيز الملكية أو الملكية المشتركة بين تابعي الشركة وأية أشكال أخرى من عدم التوازن بين قوة التصويت لدى المساهمين المسيطرين ووضع الأسهم العام في الشركة.	بالتساوي بالنسبة لحقوق التصويت والاكنتاب ونقل ملكية الأسهم. يتم التعامل مع جميع حملة الأوراق المالية بالتساوي فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات. يتم التعامل مع جميع حملة الأوراق المالية بالتساوي فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات. يحصل المساهمون على معلومات دقيقة في الوقت المناسب تتعلق بعدد الأسهم في كل فئة التي يحملها المسيطرين والتابعين للشركة (تركيز الملكية).	

المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات - إعداد: (IFC)،"

2003، ص: 02 - 08، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2016/12/25، أنظر:

[http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate Governance/IFC/07 M For Banks and Financial Institutions.pdf](http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate%20Governance/IFC/07%20M%20For%20Banks%20and%20Financial%20Institutions.pdf)

الملحق رقم 03: قائمة الاستبيان

جامعة علي لونيسي-البليدة 2
كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص مالية وبنوك

استبيان

يُشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص: مالية وبنوك، والموسومة بعنوان: "دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية". وإيماناً مني بأهمية وجهة نظركم في الموضوع، أرجو منكم التكرم والتجاوب معي من خلال تعبئة هذا الاستبيان، وأحيطكم علماً أن آرائكم ستُحظى بالعناية والسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لغرض انجاز هذه الدراسة.

أتقدم لكم بالشكر المُسبق عن الجهد المبذول والإجابات المُقدّمة
الباحثة: دريس أميرة

ضع علامة (X) في الجواب المناسب:

المحور الأول: بيانات عامة

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن: ☐ أقل من 35 سنة ☐ [35-45] سنة

☐ أكبر من 45 سنة

3- المستوى الدراسي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر / ماجستير

☐ دكتوراه

4- الموقع الوظيفي: ☐ عضو بالإدارة العليا ☐ رئيس قسم ☐ موظف

☐ إداري ☐ وظيفة أخرى

5- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ [5-10] سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: بيّن درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك، حول التزام البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق المبادئ الأحدث للجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1) مسؤوليات مجلس الإدارة:						
01	يسهر مجلس الإدارة على وضع وتطوير الأهداف الإستراتيجية للبنك.					
02	يتولى مجلس الإدارة وضع السياسات العامة للبنك كما يُشرف على تنفيذ الإدارة العليا لها.					
03	يضع مجلس الإدارة الإطار الخاص بحوكمة البنك كما يُشرف على تنفيذه.					
2) تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة:						
04	يملك أعضاء مجلس الإدارة الكفاءات اللازمة التي تُمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم.					
05	يُدرِك أعضاء مجلس الإدارة دورهم المنوط بهم في مجال الرقابة والحوكمة البنكية.					
06	يتشكل مجلس إدارة البنك من أعضاء مستقلين وغير مستقلين من ضمنهم ممثلي موظفي البنك.					

(3) هياكل وممارسات مجلس الإدارة:					
					07 يقوم مجلس إدارة البنك بتشكيل لجان منبثقة عنه تساعد على أداء المهام الموكلة إليه.
					08 يؤدي الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام إلى تجنب تركيز السلطة وتضارب المصالح.
					09 عدم وجود فصل إداري كامل بين مهام الملكية والإشراف البنكي يؤدي إلى وقوع تضارب محتمل في المصالح.
(4) الإدارة العليا:					
					10 تخضع الإدارة العليا لسلطة وإشراف مجلس الإدارة.
					11 تعمل الإدارة العليا على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق مع إستراتيجية الأعمال، رغبة البنك في المخاطرة، سياسة المكافآت والسياسات الأخرى.
					12 يتمتع أعضاء الإدارة العليا بالخبرة والكفاءة والنزاهة لإدارة أعمال البنك.
(5) وظيفة إدارة المخاطر:					
					13 تتمتع وظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك بالمكانة والاستقلالية وبالصلاحيات اللازمة.
					14 تقوم وظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك بوضع إطار خاص بحوكمة المخاطر يتضمن كل من ثقافة المخاطرة، رغبة البنك في المخاطرة، وحدود مخاطرته.
					15 يقوم البنك بصفة دورية بتكوين موظفي إدارة المخاطر لمواكبة مختلف التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر.
(6) رصد، متابعة ومراقبة المخاطر:					
					16 تقوم وظيفة إدارة المخاطر بصفة دورية برصد ومتابعة كل المخاطر الممكن التعرض لها، مع قياس درجة تعرض البنك لها.
					17 يتوفر البنك على نظام للإنذار المبكر يُمكنه من رصد التجاوزات لحدود المخاطرة الموضوعة مسبقاً.
					18 يتوفر البنك على لجنة لإدارة المخاطر تعمل على تقييم

					وإدارة المخاطر ورفع تقاريرها لمجلس الإدارة.
(7) التبليغ عن المخاطر:					
					19 يوجد اتصال داخلي جيّد حول المخاطر بين مختلف أقسام البنك ويتم رفع التقارير مباشرة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
					20 يُرسل البنك إلى اللجنة المصرفية على مستوى بنك الجزائر، مرة واحدة على الأقل في السنة، تقريراً تفصيلياً يتضمن المخاطر التي يتعرض لها وجهاز القياس والمراقبة المتبنى للحدّ من هذه المخاطر.
					21 تتميّز أنظمة الإبلاغ عن المخاطر الخاصة بالبنك بالديناميكية والكفاءة والفعالية.
(8) الامتثال:					
					22 وجود وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للبنك من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حدوث المخالفات والفضائح المالية.
					23 يمتثل البنك للقوانين والتشريعات المعمول بها في العمل البنكي والتعليمات والتنظيمات الصادرة عن بنك الجزائر.
					24 يجتهد البنك في تطبيق المبادئ والتوصيات الصادرة عن المنظمات العالمية ذات العلاقة؛ كلجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
(9) المراجعة الداخلية:					
					25 تتميز وظيفة المراجعة الداخلية بالكفاءة وبالاستقلالية وتُرفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة.
					26 يعمل المراجعون الداخليون على أساس المعلومات التامة ووفقاً لمعايير المراجعة الداخلية المعمول بها.
					27 توفّر البنك على لجان للمراجعة من شأنه أن يُدعم من عملية المراجعة الداخلية ويساعد مجلس الإدارة على القيام بدوره الإشرافي والرقابي.
(10) نظام المكافآت:					

					يتوفر البنك على نظام عادل للأجور والمكافآت يمتاز بالموضوعية والشفافية والحيادية بحيث يتم اعتماده من طرف مجلس الإدارة.	28
					يتوفر البنك على لجنة المكافآت تُحدد بشكل عادل أجور ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وموظفي البنك.	29
					تعمل لجنة المكافآت بشكل وثيق الصلة مع لجنة إدارة المخاطر لدى البنك لتقييم الحوافز المُقدّمة بواسطة نظام منح المكافآت.	30
11) الإفصاح والشفافية:						
					يتم إعداد كافة المعلومات الجوهرية المتعلقة بالبنك، والمعلومات المنصوص عنها قانونا في الوقت المناسب وبما يضمن وصولها إلى كافة أصحاب المصالح.	31
					يلتزم البنك بعرض بياناته المالية سنويا على مراجع خارجي يتمتع بالاستقلالية والخبرة والسمعة الحسنة.	32
					يوفر البنك كافة البيانات والمعلومات التي يحتاجها المراجع الخارجي لأداء المهام الموكلة إليه.	33
12) دور السلطات الاشرافية:						
					يُلزم بنك الجزائر البنوك الجزائرية بضرورة توفر سياسات وممارسات سليمة في مجال الحوكمة.	34
					يحرص بنك الجزائر على تحديث التشريعات المُنظمة للعمل البنكي لمواكبة ما هو معمول به في الدول المتقدمة بما في ذلك مبادئ لجنة بازل في مجال الحوكمة البنكية.	35
					يُلزم بنك الجزائر البنوك الجزائرية بإعداد دليل للحوكمة البنكية مع تعديله بصفة دورية ونشره على موقعها الالكتروني حتى يكون في متناول الجميع.	36

المحور الثالث: بيّن درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تُعبّر عن رأيك، حول واقع تنافسية البنوك العمومية الجزائرية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1) مؤشر الربحية						
37	يسعى البنك دائما إلى الحصول على الودائع بأقل تكلفة ممكنة وتوظيفها في استثمارات مناسبة ذات ربحية عالية.					
38	يتوقّر البنك على برامج لقياس مؤشرات الربحية لتمكينه من اكتشاف التكاليف غير الظاهرة.					
39	يلتزم البنك بانتهاج سياسة تسعير تنافسية لتحقيق ربحية أعلى.					
40	يسعى البنك إلى التكيّف مع مختلف التغيّرات المرتبطة ببيئتيه الداخلية والخارجية التي تؤثر على ربحيته.					
2) الحصة السوقية						
41	يقوم البنك بصفة دورية بدراسة السوق لوضع استراتيجية واضحة للرفع من حصته السوقية.					
42	يلتزم البنك بأخذ آراء عملائه الحاليين والمرتقبين بغية زيادة حصته السوقية.					
43	يتميّز البنك بتقديم خدمات متميزة لعملائه يصعب على منافسيه تقليدها.					
44	يسعى البنك باستمرار إلى تحسين سمعته في السوق لكسب ولاء عملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد.					
3) الموارد البشرية المؤهلة:						
45	تأخذ سياسة التوظيف في البنك بعين الاعتبار الشهادات العلمية للمتقدّم للوظيفة، مهاراته، وخبرته المهنية في المجال المالي عموما والبنكي خصوصا.					

46	تلتزم إدارة البنك بتقديم برامج تكوينية مكثفة لموظفيها باختلاف مستوياتهم الإدارية.				
47	يتقيد موظفو البنك بأخلاقيات العمل البنكي بما في ذلك السرية المهنية.				
48	يتميز موظفو البنك بتقديم خدمات ذات جودة ترقى إلى توقعات واحتياجات العملاء.				
4) الإبداع التكنولوجي					
49	يلتزم البنك بالتعاون المستمر مع شركة "ساتيم" لتوفير أحدث وسائل الدفع الإلكترونية لعملائه.				
50	يسعى البنك إلى استحداث قسم في هيكله التنظيمي متخصص في البحث والتطوير لتحسين من الخدمات الحالية واستحداث أخرى جديدة.				
51	يستخدم البنك أحدث التكنولوجيات في عملياته التشغيلية والإدارية.				
52	يتوجه البنك إلى التوسع أكثر في مجال تقديم خدمات الصيرفة الإلكترونية.				

الملحق رقم 04: الأساتذة المحكمين

الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
أستاذ التعليم العالي	كمال رزيق
أستاذ محاضر أ	محمد للوشي
أستاذة مساعدة ب-ب	نادية رافع

الملحق رقم 05: "معامل ألفا كرونباخ"

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	57



الملحق رقم 06: نتائج وصف عينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	48,8	48,8	48,8
أنثى	21	51,2	51,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 35 سنة	8	19,5	19,5	19,5
من 35 سنة إلى 45 سنة	13	31,7	31,7	51,2
أكبر من 45 سنة	20	48,8	48,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	17	41,5	41,5	41,5
ماستر / ماجستير	23	56,1	56,1	97,6
دكتوراه	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الموقع الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عضو بالإدارة العليا	17	41,5	41,5	41,5
رئيس قسم	17	41,5	41,5	82,9
موظف إداري	3	7,3	7,3	90,2
وظيفة أخرى	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	3	7,3	7,3	7,3
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3	7,3	7,3	14,6
أكثر من 10 سنوات	35	85,4	85,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات عينة الدراسة

1- الحوكمة البنكية:

Statistiques

	يسهر مجلس الإدارة على وضع وتطوير الأهداف الإستراتيجية للبنك	يتولى مجلس الإدارة وضع السياسات العامة للبنك كما يُشرف على تنفيذ الإدارة العليا لها	يضع مجلس الإدارة الإطار الخاص بحوكمة البنك كما يُشرف على تنفيذه
N Valide	41	41	41
Manquant	0	0	0
Moyenne	4,29	4,12	4,00
Ecart type	,512	,640	,548

Statistiques

	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الكفاءات اللازمة التي تُمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم.	يُدرك أعضاء مجلس الإدارة دورهم المنوط بهم في مجال الرقابة والحوكمة البنكية.	يتشكل مجلس إدارة البنك من أعضاء مستقلين وغير مستقلين من ضمنهم ممثلي موظفي البنك.
N Valide	41	41	41
Manquant	0	0	0
Moyenne	3,88	3,71	3,76
Ecart type	,640	,750	,830

Statistiques

		يؤدي الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام إلى تجنب تركيز السلطة وتضارب المصالح.	عدم وجود فصل إداري كامل بين مهام الملكية والإشراف البنكي يؤدي إلى وقوع تضارب محتمل في المصالح.
N	Valide	41	41
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,71	3,49
	Ecart type	,873	,870

Statistiques

		تعمل الإدارة العليا على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق مع إستراتيجية الأعمال، رغبة البنك في المخاطرة، سياسة المكافآت والسياسات الأخرى.	يتمتع أعضاء الإدارة العليا بالخبرة وبالكفاءة والنزاهة لإدارة أعمال البنك.
N	Valide	41	41
	Manquant	0	0
	Moyenne	4,00	3,73
	Ecart type	,592	,742

Statistiques

		تقوم وظيفة إدارة المخاطر على مستوى البنك بوضع إطار خاص بحوكمة المخاطر يتضمن كل من ثقافة المخاطرة، رغبة البنك في المخاطرة، وحدود مخاطرته.	يقوم البنك بصفة دورية بتكوين موظفي إدارة المخاطر لمواكبة مختلف التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر.
N	Valide	41	41
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,59	4,15
	Ecart type	,948	,615

Statistiques

		تقوم وظيفة إدارة المخاطر بصفة دورية برصد ومتابعة كل المخاطر الممكن التعرض لها، مع قياس درجة تعرض البنك لها.	يتوفر البنك على نظام للإنذار المبكر يُمكنه من رصد التجاوزات لحدود المخاطرة الموضوعة مسبقاً.	يتوفر البنك على لجنة لإدارة المخاطر تعمل على تقييم وإدارة المخاطر ورفع تقاريرها لمجلس الإدارة.
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,05	3,71	3,88
	Ecart type	,590	,844	,714

Statistiques

		يوجد اتصال داخلي جيد حول المخاطر بين مختلف أقسام البنك ويتم رفع التقارير مباشرة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.	يُرسل البنك إلى اللجنة المصرفية على مستوى بنك الجزائر، مرة واحدة على الأقل في السنة، تقريراً تفصيلياً يتضمن المخاطر التي يتعرض لها.	تتميز أنظمة الإبلاغ عن المخاطر الخاصة بالبنك بالديناميكية والكفاءة والفعالية.
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,02	3,90	3,71
	Ecart type	,724	,768	,680

Statistiques

		وجود وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي للبنك من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حدوث المخالفات والفضائح المالية.	يمثل البنك للقوانين والتشريعات المعمول بها في العمل البنكي والتعليمات والتنظيمات الصادرة عن بنك الجزائر.	يجتهد البنك في تطبيق المبادئ والتوصيات الصادرة عن المنظمات العالمية ذات العلاقة؛ كلجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,85	4,27	4,00
	Ecart type	,727	,708	,671

Statistiques

		تتميز وظيفة المراجعة الداخلية بالكفاءة وبالاستقلالية وتُرفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة.	يعمل المراجعون الداخليون على أساس المعلومات التامة ووفقا لمعايير المراجعة الداخلية المعمول بها.	توفّر البنك على لجان للمراجعة من شأنه أن يُدعّم من عملية المراجعة الداخلية ويساعد مجلس الإدارة على القيام بدوره الإشرافي والرقابي.
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,90	3,80	3,93
	Ecart type	,625	,843	,648

Statistiques

		يتوفّر البنك على نظام عادل للأجور والمكافآت يمتاز بالموضوعية والشفافية والحيادية بحيث يتم اعتماده من طرف مجلس الإدارة.	يتوفّر البنك على لجنة المكافآت تُحدّد بشكل عادل أجور ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة وموظفي البنك.	تعمل لجنة المكافآت بشكل وثيق الصلة مع لجنة إدارة المخاطر لدى البنك لتقييم الحوافز المُقدّمة بواسطة نظام منح المكافآت.
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,15	3,15	2,93
	Ecart type	1,174	1,014	,905

Statistiques

		يتم إعداد كافة المعلومات الجوهرية المتعلقة بالبنك، والمعلومات المنصوص عنها قانونا في الوقت المناسب وبما يضمن وصولها لأصحاب المصالح.	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية سنويا على مراجع خارجي يتمتع بالاستقلالية والخبرة والسمعة الحسنة.	يوفر البنك كافة البيانات والمعلومات التي يحتاجها المراجع الخارجي لأداء المهام الموكلة إليه.
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,59	3,93	3,85
	Ecart type	,948	,787	,760

Statistiques

		يُلزم بنك الجزائر البنوك الجزائرية بضرورة توفر سياسات وممارسات سليمة في مجال الحوكمة.	يحرص بنك الجزائر على تحديث التشريعات المنظمة للعمل البنكي لمواكبة ما هو معمول به في الدول المتقدمة بما في ذلك مبادئ لجنة بازل.	يُلزم بنك الجزائر البنوك الجزائرية بإعداد دليل للحوكمة البنكية مع تعديله بصفة دورية ونشره على موقعها الإلكتروني حتى يكون في متناول الجميع.
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	4,07	3,83	3,54
	Ecart type	,685	,738	1,027

2- تنافسية البنوك:

أ- الربحية:

Statistiques

		يسعى البنك دائما إلى الحصول على الودائع بأقل تكلفة ممكنة وتوظيفها في استثمارات مناسبة ذات ربحية عالية.	يتوقّر البنك على برامج لقياس مؤشرات الربحية لتمكينه من اكتشاف التكاليف غير الظاهرة.	يلتزم البنك بانتهاج سياسة تسعير تنافسية لتحقيق ربحية أعلى.	يسعى البنك إلى التكيف مع مختلف التغيرات المرتبطة ببيئته الداخلية والخارجية التي تؤثر على ربحيته.
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,20	3,83	3,85	3,93
	Ecart type	,813	,946	,853	,905

ب- الحصة السوقية:

Statistiques

		يقوم البنك بصفة دورية بدراسة السوق لوضع استراتيجية واضحة للرفع من حصته السوقية.	يلتزم البنك بأخذ آراء عملائه الحاليين والمرتقبين بغية زيادة حصته السوقية.	يتميز البنك بتقديم خدمات متميزة لعملائه يصعب على منافسيه تقليدها.	يسعى البنك باستمرار إلى تحسين سمعته في السوق لكسب ولاء عملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد.
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,90	3,44	3,41	3,80
	Ecart type	,831	,923	1,024	1,005

ج- الموارد البشرية المؤهلة:

Statistiques

	يتميز موظفو البنك بتقديم خدمات ذات جودة ترقى إلى توقعات واحتياجات العملاء. بأخلاقيات العمل البنكية بما في ذلك السرية المهنية.	يتقيد موظفو البنك بتلزم إدارة البنك بتقديم برامج تكوينية مكثفة لموظفيها باختلاف مستوياتهم الإدارية.	تأخذ سياسة التوظيف في البنك بعين الاعتبار الشهادات العلمية للمتقدم للوظيفة، مهاراته، وخبرته المهنية في المجال المالي عموما والبنكي.	
N	Valide	41	41	41
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,93	4,12	4,17
	Ecart type	,787	,557	,667

د- الإبداع التكنولوجي:

Statistiques

	يتوجه البنك إلى التوسع أكثر في مجال تقديم خدمات الصيرفة الإلكترونية.	يستخدم البنك أحدث التكنولوجيات في عملياته التشغيلية والإدارية.	يسعى البنك إلى استحداث قسم في هيكله التنظيمي متخصص في البحث والتطوير للتحسين من الخدمات الحالية واستحداث أخرى جديدة.	يلتزم البنك بالتعاون المستمر مع شركة "ساتيم" لتوفير أحدث وسائل الدفع الإلكترونية لعملائه.	
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,15	3,63	3,49	3,95
	Ecart type	,654	,888	1,028	,835

الملحق رقم 08: نتائج اختبار علاقة الارتباط

Corrélations

	مبادئ.الحوكمة.البنكية	مؤشر.الربحية
مبادئ.الحوكمة.البنكية	Corrélation de Pearson 1 Sig. (bilatérale) ,301 N 41	,301 ,056 41
مؤشر.الربحية	Corrélation de Pearson ,301 Sig. (bilatérale) ,056 N 41	1 41

Corrélations

	مبادئ.الحوكمة.البنكية	مؤشر.الحصة.السوقية
مبادئ.الحوكمة.البنكية	Corrélation de Pearson 1 Sig. (bilatérale) ,460** N 41	,460** ,002 41
مؤشر.الحصة.السوقية	Corrélation de Pearson ,460** Sig. (bilatérale) ,002 N 41	1 41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	مبادئ.الحوكمة.البنكية	مؤشر.الموارد.البشرية.المؤهلة
مبادئ.الحوكمة.البنكية	Corrélation de Pearson 1 Sig. (bilatérale) ,563** N 41	,563** ,000 41
مؤشر.الموارد.البشرية.المؤهلة	Corrélation de Pearson ,563** Sig. (bilatérale) ,000 N 41	1 41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	مبادئ الحوكمة البنكية	مؤشر الابداع التكنولوجي
مبادئ الحوكمة البنكية	Corrélation de Pearson 1 Sig. (bilatérale) N 41	,625** ,000 41
مؤشر الابداع التكنولوجي	Corrélation de Pearson ,625** Sig. (bilatérale) ,000 N 41	1 41

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 09: نتائج اختبار الأثر

1- مبادئ الحوكمة البنكية ومؤشر الربحية:

-

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحوكمة مبادئ ^b البنكية	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الربحية. مؤشر
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,301 ^a	,091	,067	,70229

- a. Prédictors : (Constante), البنكية. الحوكمة مبادئ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,917	1	1,917	3,888	,056 ^b
Résidus	19,235	39	,493		
Total	21,152	40			

- a. Variable dépendante : الربحية.مؤشر
- b. Prédictors : (Constante), البنكية.الحوكمة.مبادئ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,880	1,059		1,779	,083
الحوكمة.مبادئ البنكية	,551	,279	,301	1,972	,056

- a. Variable dépendante : الربحية.مؤشر

2- مبادئ الحوكمة البنكية ومؤشر الحصة السوقية:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البنكية.الحوكمة.مبادئ ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : السوقية.الحصة.مؤشر
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,460 ^a	,211	,191	,71286

- a. Prédictors : (Constante), البنكية.الحوكمة.مبادئ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,313	1	5,313	10,454	,002 ^b
Résidus	19,818	39	,508		
Total	27,631	40			

a. Variable dépendante : السوقية.الحصة.مؤشر

b. Prédictors : (Constante), البنكية.الحوكة.مبادئ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,192	1,072		,179	,859
الحوكة.مبادئ البنكية	,917	,284	,460	3,233	,002

a. Variable dépendante : السوقية.الحصة.مؤشر

3- مبادئ الحوكة البنكية ومؤشر الموارد البشرية المؤهلة:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البنكية.الحوكة.مبادئ ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المؤهلة.البشرية.الموارد.مؤشر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,563 ^a	,317	,300	,40035

a. Prédictors : (Constante), البنكية.الحوكة.مبادئ

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,901	1	2,901	18,102	,000 ^b
Résidus	6,251	39	,160		
Total	9,152	40			

a. Variable dépendante : المؤهلة البشرية.الموارد.مؤشر

b. Prédictors : (Constante), البنكية.الحوكمة.مبادئ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,500	,602		2,491	,17
.الحوكمة.مبادئ البنكية ^b	,678	,159	,563	4,255	,000

a. Variable dépendante : المؤهلة البشرية.الموارد.مؤشر

4-مبادئ الحوكمة البنكية ومؤشر الإبداع التكنولوجي:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	.الحوكمة.مبادئ البنكية ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : التكنولوجي.الابداع.مؤشر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,390	,375	,56001

a. Prédictors : (Constante), البنكية.الحوكمة.مبادئ

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,833	1	7,833	24,978	,000 ^b
Résidus	12,231	39	,314		
Total	20,064	40			

a. Variable dépendante : التكنولوجيا.الابداع.مؤشر

b. Prédictors : (Constante), البنوك.الحكومة.مبادئ

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,383	,842		-,454	,652
الحوكمة.مبادئ البنكية	1,113	,223	,625	4,998	,000

a. Variable dépendante : التكنولوجيا.الابداع.مؤشر

الملف بالغة الأهمية

Le résumé:

Cette étude vise à connaître le rôle de la gouvernance bancaire dans le renforcement de la compétitivité des banques publiques algériennes en distribuant un sondage aux directions générales et régionales de ces banques, ainsi qu'à un groupe de ses agences, et le SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a été utilisé pour déterminer la relation et l'impact entre les variables de l'étude; la gouvernance bancaire (variable indépendante) et la compétitivité des banques (variable dépendante).

En ce qui se précède, l'étude a abouti à un certain nombre de **résultats**, notamment:

- Les banques publiques algériennes appliquent la plupart des principes modernes du Comité de Bâle dans le domaine de la gouvernance bancaire;
- Il y a une corrélation statistiquement significative entre l'application des récents principes de gouvernance bancaire du Comité de Bâle et la compétitivité des banques publiques algériennes (avec ses trois indicateurs: part de marché, innovation technologique, ressources humaines qualifiées);
- Il y a un impact statistiquement significatif de l'application de la gouvernance bancaire dans les banques publiques algériennes sur l'amélioration de leur compétitivité (avec ses trois indicateurs: part de marché, innovation technologique, ressources humaines qualifiées).

Mots-clés: gouvernance bancaire, compétitivité bancaire, banques publiques algériennes, principes du Comité de Bâle dans le domaine de la gouvernance bancaire.

Abstract:

This study aims to know the role of banking governance in strengthening the competitiveness of Algerian public banks by distributing a survey to the general and regional directorates of these banks, as well as a group of its agencies, and the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) was used to determine the relationship and impact between study variables; banking governance (independent variable) and the competitiveness of banks (dependent variable).

In the foregoing, the study has yielded a number of **results**, including:

- Algerian public banks apply most of the modern principles of the Basel Committee in the area of banking governance;
- There is a statistically significant correlation between the application of the recent principles of banking governance of the Basel Committee and the competitiveness of Algerian public banks (with its three indicators: market share, technological innovation, qualified human resources);
- There is a statistically significant impact of the application of banking governance in the Algerian public banks on the improvement of their competitiveness (with its three indicators: market share, technological innovation, qualified human resources).

Keywords: banking governance, banking competitiveness, Algerian public banks, principles of the Basel Committee in the field of banking governance.