الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université M'SILA
Faculté des S. Eco Commerciales et des S. de Gestion
Département de Gestion

العـــنوان

قواعد حوكمة البنوك كإحدى آليات الرقابة لضمان التوازن والاستقلالية في قرارات مجلس الإدارة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: مراقبة تسيير

إعـــداد الطالبة:
مرزوق فاطمة

الأستـــاذ المشرف:
سعودي بلقاسم

الأستاذ المناقش:
شريف مراد

السنة الجامعية: 2014/2013

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــداء

الحمد لله الذي وفقني إلى إنجاز هذا العمل وأتمنى أن يكون خالصا لوجهه الكريم والذي أهديه: إليك أنت يا من رفع الله مرتبتها إلى من هي الجنة تحت أقدامها إليك أنت يا من حملتني وهنا على وهن يا من تسهر عيناها لأنام يا من تتألم لألمي وتفرح لسعادتي إليك يا أغلا وسام قلدته في حياتي أمي الحبيبة حفظها الله.

إلى الذي رسم الخطوات الأولى لتعليمي وكان لي سندا وقدوة أقتدي به أبي حفظه الله.

إلى شقيقات قلبي العزيزات –حبيبة –وردة –حليمة –وأبنائهم.

إلى إخوتي –شعيب – سمير–توفيق –أبو بكر وزوجاتهم وابنائهم.

إلى الغالي على قلبي وشعلته تنير في قلبي حبا وشوقا الكتكوت يوسف.

إلى الذي كان معي في أصعب خطوات حياتي وانتقيت منه كل معاني العطف إلى خلوتي لحظة القلق وشعلتي لحظة اليأس وونسي لحظة التشاؤم –زوجي –وعائلته.

إلى روح عنوانها كياني ومرقدها قلبي ونفسها فؤادي ابنة خالتي إيمان.

إلى من رسمنا معا ملامح الذكريات– فاطمة– ماجدة– أمينة.

إلى جميع طلبة ماستر خاصة طلبة مراقبة التسيير دفعة 2014

فاطمة

شكر وعرفان

قال رسول الله: (صلى الله عليه وسلم):

"من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين "

يسعنا في هذا المقام إلى أن نتقدم بواسع الشكر والتقدير إلى أستاذنا الكريم الذي قدم لنا الكثير ولم يبخل علينا بالكم الهائل من المعارف وتوجيهاته التي أنارت لنا طريقنا نحو إتمام بحثنا.

إلى أستاذنا الكريم: سعودي بلقاسم

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير:

وإلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير ودفعة **2014**.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

لإنجاز هذا العمل.

فاطمة

فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات :

التشكرات

فهرس المحتويات

مقدمة عامة	
1/ اشكالية الموضوع.	أ
2/فرضيات البحث.	ب
3/ أهمية البحث.	ب
4/ الدراسات السابقة.	ب
5/ أسباب اختيار الموضوع.	ج
6/ المنهج المستخدم.	د
7/ أدوات البحث.	د
8/ خطة البحث.	د
الفصل الأول: المفاهيم والأسس العلمية لقواعد حوكمة البنوك.	
تمهيد.	6
المبحث الأول: ماهية قواعد حوكمة البنوك.	7
المطلب الأول: مفهوم وأهمية حوكمة البنوك.	7
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة البنوك وأهم الفاعلين الأساسيين فيها.	12
المطلب الثالث: العوامل الأساسية الداعمة لحوكمة البنوك.	20
المبحث الثاني: أدوات حوكمة البنوك وأثر تطبيقها والتخطيط لها من منظور لجنة بازل.	21
المطلب الأول: أدوات حوكمة البنوك وأثر تطبيقها.	21
المطلب الثاني: التخطيط لحوكمة البنوك من منظور لجنة بازل.	24
المطلب الثالث: توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك.	25
المبحث الثالث: محددات ومزايا تطبيق حوكمة البنوك.	26
المطلب الأول: محددات تطبيق الحوكمة في البنوك.	26
المطلب الثاني: مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك.	26
المطلب الثالث: تقييم مدى الالتزام بالحوكمة في البنوك.	27
خلاصة الفصل.	30
الفصل الثاني: آليات الرقابة لضمان التوازن والاستقلالية	
تمهيد:	32
المبحث الأول: الإطار العام للرقابة الداخلية.	33
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقابة الداخلية.	33
المطلب الثاني: أنواع ومكونات ومبادئ الرقابة الداخلية:	36

المطلب الثالث: أهداف وخصائص الرقابة الداخلية.	40
المبحث الثاني. الإطار العام للرقابة المصرفية.	42
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقابة المصرفية.	42
المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الرقابة المصرفية.	43
المطلب الثالث: الأدوات والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لممارسة رقابة مصرفية فعالة.	46
المبحث الثالث: آليات الرقابة لضمان التوازن والاستقلالية.	48
المطلب الأول. آليات الرقابة.	48
المطلب الثاني: التوازن في قرارات مجلس الإدارة.	51
المطلب الثالث: الاستقلالية في قرارات مجلس الإدارة.	52
خلاصة الفصل.	54
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية	
تمهيد .	56
المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	57
المطلب الأول: نشأة بنك البدر.	57
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة ***BADR*** بالمسيلة وأهدافه ومهامه.	58
المطلب الثالث: التعريف بأهم مصالح الوكالة.	60
المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.	61
المطلب الأول: فرضيات البحث.	61
المطلب الثاني: مجال الدراسة.	62
المطلب الثالث: منهجية الدراسة.	62
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث.	63
المطلب الأول: تحليل بيانات استمارة المتعلقة بالبيانات الشخصية.	63
المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.	65
المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الاستبيان واختيار صحة الفرضيات:	66
خلاصة الفصل.	73
الخاتمة العامة	74
قائمة المصادر والمراجع	77
فهرس الجداول	81
فهرس الأشكال	82
الملاحق	83

مقـــــــدمة

مقـدمة:

إن الحوكمة في البنوك تحتل أهمية كبيرة على المستوى المحلي والدولي خاصة في ظل سلسلة الأزمات المالية التي اشتدت وتيرتها وأصبحت أكثر حدة وانتشارا في ظل التطورات المالية الدولية.

وفي الآونة الأخيرة اهتم الباحثون والدارسون بمعالجة موضوع الحوكمة وتطبيقاتها من أجل تحسين الأداء الاستثماري والمالي والاداري ورأسمال البشري، للمحافظة على استقرار النظام البنكي وإبراز ضرورة تطبيقها ومتابعة أنظمتها في اغلب الإدارات لضمان حقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة.

بالإضافة الى تحسين قدرة البنوك على جذب رؤوس الأموال التي أصبحت في ظل هذه التطورات تهتم بقدر كبير من التحديات نظرا لحجم الخسائر والأضرار التي تكبدها المتعاملين في البنوك سواء كانوا مساهمين او مودعين، مما أدى بهم الى الإعلان عن عدم استعدادهم لتحمل نتائج سوء الادارة والرقابة على أعمال البنوك، كما أصبحوا قبل قيامهم بتوظيف أموالهم يبحثون عن الأدلة الكافية والملائمة من البنوك على أن تتم إدارتها وفقا للأساليب الصحيحة المعمول بها والتي تضمن مستوى معين من الإفصاح والشفافية مما جعل مصير البنوك واقتصاداتها مرهونا بتطبيق قواعد حوكمة البنوك لفعاليتها، وبالتالي فإن حوكمة البنوك الرشيدة تمثل أهمية حاسمة في ظل تعقد البيئة المصرفية وديناميكيتها من أجل ضمان التوازن والاستقلالية على المدى الطويل والحفاظ على ثقة الأطراف المعنية، وأصحاب المصلحة، لذلك ينبغي تشجيع الحوكمة الرشيدة وممارستها بشكل منتظم داخل البنوك على مستوى مجلس الإدارة لما تحقق من منافع ومزايا على مستوى كافة الأصعدة وبالتالي تحقيق الأهداف.

1/ اشكالية الموضوع:

وبناءا على التوضيحات السابقة يمكن طرح سؤال محوري يتمثل في اشكالية موضوع البحث على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم قواعد حوكمة البنوك في تفعيل الآليات الرقابية ؟

وهذا ما يقود الى طـرح التـساؤلات الفـرعيـة التـاليـة:

1- مـاذا نقـصد بحـوكـمة البـنوك ؟

2- ما هو الدور التي تلعبه الآليات الرقابية ؟

3- هل توجد علاقة بين تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة وعملية الرقابة؟

2/ فرضيات البحث:

للإجابة عن الاشكالية والتساؤلات الفرعية لموضوع البحث يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات والتي تعتبر كإجابات تقديرية عن هذه التساؤلات والتي سنحاول اختبار صحتها من خلال هذا البحث:

1- تعد حوكمة البنوك أحد المرتكزات الأساسية للممارسات السليمة في الرقابة والإشراف التي يجب أن تقوم عليها البنوك.

2- تساهم الآليات الرقابية في ضبط سلوك العاملين، إضافة إلي رفع مستوى الأداء داخل البنك.

3- تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة يضمن لها رقابة فعالة.

3/ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في تناوله لموضوع يتسم بالتعقيد والحداثة ويعد أحد أبرز المواضيع الجوهرية في العصر الحديث نظرا لدور قواعد البنوك في حماية وتعزيز حقوق المساهمين، المودعين وأصحاب المصلحة الأخرين بالإضافة الى تحسين مستوى الأداء على المدى البعيد وتجنب الأثار السلبية لعدم الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة البنوك التي تختلف عن باقي الشركات في أن انهيارها يؤدي الى فقدان الثقة في النظام البنكي ككل مما يكون له أثار سلبية على اقتصاد الدولة بأسره، باعتبار النظام البنكي يعد أحد الركائز الاساسية لدعم سلامة الشركات وبورصة الأوراق المالية.

4/ الدراسات السابقة:

عند القيام بالبحث عن معلومات حول هذا الموضوع محل الدراسة وجد البحث بعض الدراسات المشابهة والتي تناولت في طياتها صلب الموضوع ونذكر منها:

خلوف عقيلة: حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

لقد هدفت الباحثة من خلال إنجازها لهذه الدراسة إلى ابراز الدور المهم الذي تلعبه حوكمة البنوك في تعزيز ودعم حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي وتراجع أسواق المال وقد توصلت إلى النتائج تتمثل أهمها:

تتوفر المنظومة المصرفية العربية على مجموعة من العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العربي مع متطلبات الحوكمة، وإن كانت هناك اختلافات وفوارق والتي تعود بالأساس إلى عاملين هما: خصوصيات الاقتصاديات المنفردة، المشاكل التنظيمية والتسييرية.

تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لم يرقى إلى المستوى المطلوب.

بادن عبد القادر: دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007-2008.

لقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن قلة الشفافية والافصاح أو انعدامه في أماكن وأحيان أخرى وقصور أنظمة الرقابة والإشراف من بين الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمات المالية.

البيئة التشريعية والمؤسسية في الجزائر لا تشجع على قيام وتنفيذ مبادئ الحوكمة في البنوك بسبب ما يعتريها من نقص.

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

لقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في بنك فلسطين وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ولقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة.
- ✓ تطبيق هذه المبادئ يؤثر ايجابا على مؤشرات إداء البنك.

5/ أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- ✓ اقتراح من الأستاذ المشرف.
- ✓ تخصصنا في التسيير ومراقبة التسيير وميولنا المتعلق بمواضيعه.
- ✓ الشعور بأهمية قواعد حوكمة البنوك بصفة عامة وألياتها الرقابية بصفة خاصة.
- ✓ محاولة اسقاط مفهوم حوكمة الشركات على البنوك

أسباب موضوعية:

- ✓ التزام البنوك بقضية الحوكمة والسعي للالتزام بقواعدها ومبادئها وذلك باتخاذها لبعض المبادرات التي من شأنها تعزيز الإطار الكفيل بالاستفادة من مزايا حوكمة البنوك.
- ✓ الأزمات التي زعزعت استقرار ومصداقية النظام البنكي.

- ✓ احتلال قضية حوكمة البنوك الصدارة في الملتقيات العلمية المحلية والدولية.

6/ المنهج المستخدم:

للإجابة على التساؤل المطروح واختبار صحة الفرضيات الموضوعة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري بينما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة فيما يخص الجانب الميداني من أجل اسقاط الدراسة على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المسيلة-.

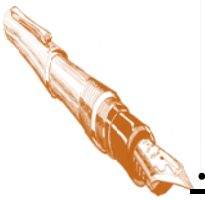
7/ أدوات البحث:

نظرا لحداثة موضوع البحث فإن معظم المراجع المستخدمة عبارة عن بحوث ودراسات منشورة.

8/ خطة البحث:

بغية دراسة وتحليل الإشكالية المطروحة للبحث تم تقسيم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي، وتبعا للأهداف المتوخاة من البحث، ولمعالجة تساؤلات، ولاختبار الفرضيات، قسم البحث إلى ثلاثة فصول، ففي الفصل الأول ستتم معالجة المفاهيم والأسس العلمية لقواعد حوكمة البنوك، أما الفصل الثاني فسنتناول فيه آليات الرقابة لضمان التوازن والاستقلالية في قرار ات مجلس الإدارة في حين خصص الجانب التطبيقي إلى دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المسيلة-.

الفصل الأول



المفاهيم والأسس العلمية لقواعد حوكمة البنوك.

تمهيد:

خلال السنوات الخمسة والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية بين البنوك والمؤسسات الغير المصرفية، انعكست على نمو الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية المستخدمة من طرف البنوك، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وادارتها والسيطرة عليها، وهو ما يتطلب الابتكار المستمر لطرق ادارة المخاطر وتغيير القوانين ونظم الاشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي ويرجع السبب الرئيسي الى افتقار البنوك إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في التلاعب في الحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة، وغياب المتابعة والرقابة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الأمر الذي أدى بها إلى وضع مجموعة من القواعد والمعايير التي تكفل لها حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية، و لم تتوقف البنوك عن هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد واخراجها الى حيز التنفيذ، وعلى ضوء هذا يتم تقسيم الفصل الأول الى ثلاث مباحث كتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة البنوك.

المبحث الثاني: أدوات حوكمة البنوك وأثر تطبيقها وتخطيط لها من منظور لجنة بازل.

المبحث الثالث: محددات ومزايا تطبيق حوكمة البنوك.

المبحث الأول: المفاهيم والأسس العلمية لقواعد حوكمة البنوك:

يعتبر نظام الحوكمة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث تكوين فكرة عن ماهية حوكمة البنوك من حيث أهميتها، والأطراف الأساسية فيها وأهم المبادئ التي تقوم عليها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية حوكمة البنوك:

1/ مفهوم حوكمة البنوك:

1-1/ الحوكمة نظرة تاريخية:

منذ بداية عام 1999 وحدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا، روسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها ساهم في تزايد الاهتمام بالحوكمة وعلى هذا يمكن التطرق إلى التطور التاريخي للحوكمة.

✓ حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الادارة والملاك وتعارض المصالح.

✓ مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن التنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تمديد الواجبات والصلاحيات لكل من الادارة وأصحاب الأموال.

✓ تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينيات من القرن العشرين عند ما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

✓ مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتائج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الادارية بها، إهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

✓ أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (***O.C.E.D***) مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

✓ على ضوء المعايير السابق وضعها من المؤسسات المختلفة، اتجهت المؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

✓ مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد اللاقيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

✓ مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضا إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة واصدار مجموعة من الضوابط والارشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

2-1/ مفاهيم حول الحوكمة:

بعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت المصطلح ***Carporate Gouvernance*** أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي "اسلوب ممارسة السلطات الإدارة الرشيدة"

المفهوم اللغوي: هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس ضبط بغرض تحقيق الرشد، فهي كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام والمراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

أما المفهوم الإداري للحوكمة: فهي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة(1).

كما تعرفها مؤسسة التمويل ***IFC*** الحكومة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها(2).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (***O.E.C.D***) بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين(3).

هي مجموعة القواعد الأساسية التي ترتكز على الثقافة والوضوح وعن العدالة والرقابة الفعالة والمشاركة الأساسية في تحقيق الأهداف العامة التي يسعى المجتمع لتحقيقها وأن هذه القواعد تهدف أساسا إلى الإصلاح على المستوى الكلي والجزئي(4).

---

1 - هواري معراج، حديدي آدم: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: نحو تفعيل دور حوكمة المؤسسية في ضبط ادارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة يومي 6-7 ماي 2012، ص-ص: 03-04.

2 - جبار عبد الرزاق: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، ص: 76.

3 - مرجع نفسه، ص: 76.

4 - عياشي عجلان: ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص: 03.

1–3/ مفهوم حوكمة البنوك:

نحاول فيما يلي استعراض أهم المفاهيم لحوكمة البنوك ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

لقد عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك على أنها "الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته والادارة العليا" بما في ذلك كيفية قيامه بما يلي:

- ✓ وضع استراتيجية البنك وأهدافه.
- ✓ تحديد احتمال تعرض البنك للخطر.
- ✓ انجاز عمليات البنك اليومية.
- ✓ حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الأخرين.

وتعني حوكمة البنوك مواءمة أنشطة البنك مع التوقعات التي تستعمل بطريقة آمنة وسلمية لإنجازها، مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها[1].

✓ وتعني حوكمة البنوك أيضا: "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية التي توجه، وتحكم الادارة في أداء عملها والوفاء بمسؤوليتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم جزء أساسي من منظومة حوكمة البنوك ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم الدائنون الرئيسيون للبنوك ومن ثم أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع البنكي[2].

ويعرفها طارق عبد العال حماد على أنها الطريقة التي تدار بها أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطر البنك وايجاد ترابط وتناسق بين الانشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع ان تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطر محدد مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم الأخرين في الوقت ذاته وتحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين ادارة البنك ومجلس ادارته والاطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة[3].

1 – *Basel committee; an bankinge suervision, principales for enhancing carporate governance bank for international settlement, Switzerland, October 2010, p:05.*

2 – حاكم محسن الربيعي، وحمد عبد الحسين راضي: حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011 ص: 32.

3 – طارق عبد العالي حماد: حوكمة الشركات، تطبيقات حوكمة في المصاريف (المفاهيم المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص: 18.

هي النظام الذي يتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها وابتغاء تحقيق غاياتها، وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها[1].

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن الحوكمة نظام يتم من خلاله ادارة المؤسسات المصرفية واحكام الرقابة على أدائها بالطريقة التي تحقق الاستخدام الأمثل لرأس المال وتحقيق عائد أفضل للمساهمين والدائنين وجميع أصحاب المصالح.

2/ أهمية حوكمة البنوك:

تعتبر حوكمة البنوك أحد أكثر العناصر أهمية للوصول إلى نظام مصرفي آمن وفعال، ويمكن تلخيص هذه أهمية في النقاط الأساسية نوردها فيما يلي:

- ✓ الحفاظ على جهاز المصرفي ونموه وتطوره.
- ✓ تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليها.
- ✓ حماية حقوق المودعين والمساهمين.
- ✓ تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح.
- ✓ إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي.
- ✓ الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام[2].
- ✓ إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين ادارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سلمية.
- ✓ تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقروضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة مما يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- ✓ يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنوك بشكل عام[3].

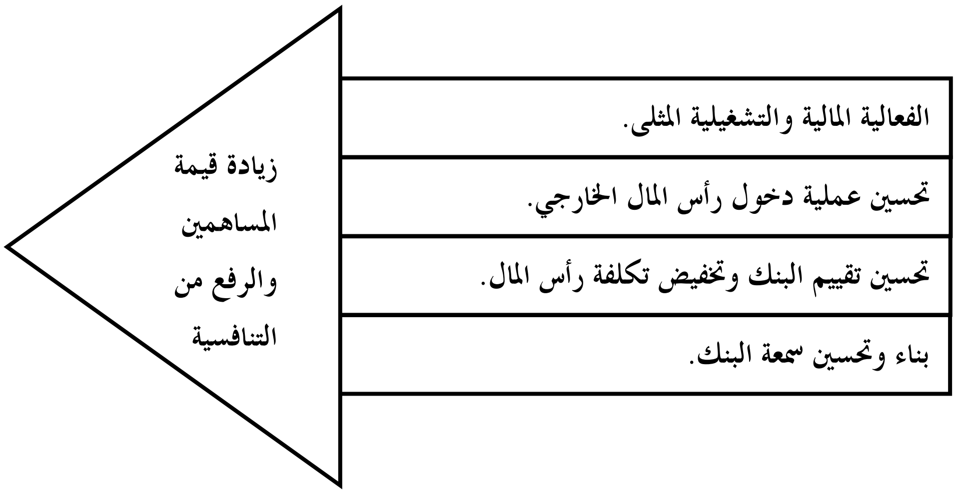
---

1 – جونثان تشاركهم: ارشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص: 02.

2 – جهاد الوزير المحافظ: سلطة النقد الفلسطينية، دليل قواعد والممارسات الفضلي لحوكمة المصارف في فلسطين، الطبعة 1، 2009، ص: 09.

3 – محمد زيدان: أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في المصارف بإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف الجزائر، العدد 09، سنة 2009، ص: 20.

الشكل رقم (01): يوضح مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة.



المصدر:

Sebastian malineus, international and MENA wide trends and development in bank and corporate governance, the institute of banking – IFC – corporate governance for banks in Saudi Arabic, Riyadh 22-23 may, 2007, p:06.

يتضح من الشكل السابق بأن تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة بشكل جيد سيؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض تكاليف المدخلات وتعظيم أرباح المخرجات الامر الذي يسمح بارتفاع قيمة المنشأة في السوق المالي

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة البنوك وأهم الفاعلين الأساسيين فيها.

1/ مبادئ حوكمة البنوك:

نتيجة الانهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وتعرض العديد من البنوك والشركات الأمريكية بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية الراهنة، دفعت لجنة بازل إلى إصدار تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي عام 2006 أصدرت نسخة معدلة للنسخة الصادرة في عام 2005 بعنوان:

Enhancing corporate governance for organization banking(1).

1-1/ مبادئ حوكمة البنوك الصادرة في 1999:

المبدأ الأول: وضع الأهداف الاستراتيجية.

يصعب على إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذلك فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بمجلس الإدارة نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة وعلى وجه الخصوص يجب أن تتمكن المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية، وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات أو العلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

المبدأ الثاني: وضع وتنفيذ سياسة واضحة للمسؤولية في البنك:

يتعين على مجلس الادارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، حيث تعد هذه الأخيرة المسئولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

المبدأ الثالث: ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الادارة مسئول مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعن المتانة المالية له، لذا يجب أن يتوافر لدى مجلس الادارة معلومات لحظية كافية تمكنه من التحكم على أداء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور الأمر الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، كما يجب أن يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس

1- Basel commit; an banking supervision, enhancing carporate governance for banking organization, bank for international settlement, September 1999 P-P 05-09.

الادارة بالقدرة على احترام الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة، ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة بالإضافة إلى ذلك استفادة أعضاء مجلس الادارة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة التي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

المبدأ الرابع: ضمان توفر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصر أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولي البنك، ولهذا يتطلب أن تتضمن أفراد مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعلية من التقارير المراجعين الداخليين والخارجيين.

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الادارة والادارة العليا ادراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك واتخاذ كافة الاجراءات التي تضمن الاستقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الادارة، كما يتعين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

المبدأ السادس: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:

يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجية والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز.

المبدأ السابع: مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ يمكن تقسيم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية وكفاية رأس ماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة[1].

1-*Gérard charreaux: le gouvernement des Enterprise, théorie et faits, Edition economica paris, 1997, p: 331.*

1-2/ المبادئ الصادرة عام 2006:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الادارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل عام 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، وأن يقوموا بإعادة هيكلة المجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المدرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وأن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات، وتراجع وتستلم تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم، كما يشكل مجلس الادارة لجنة ادارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر لائتمان السوق، السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك.

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات والاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين او المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية للأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي اجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس أعضاء الإدارة أن يضعوا حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين العاملين.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة تنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسئولين المهارات الضرورية للإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الادارة أن يقر باستقلالية موظفي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من الوظائف الرقابية بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الادارة عن عمليات وأداء البنك، والادارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية الوظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل ، ويجب على مجلس الادارة والإدارة العليا بالبنك 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 عملية الرقابة الداخلية بالبنك والمرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الادارة من سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية المصرف في الآجال الطويلة.

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 ادارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث اذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الافصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الأنترنت وفي التقارير الدورية السنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل ملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الافصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الادارة والمديرين واللجان وهيكل وحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء مجلس الادارة والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها حيث يمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يشتغلون خدمات الأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر[1].

1- Basel committee; an banking supervision enhancing corporate governance for banking organization, bank for international settlement, February 2006.

نلاحظ أن مبادئ تحسين حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية في التوصيات السابقة توصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلقة بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك حيث أن هذا المبدأ يعمل على تذكير مجالس الإدارة والإدارة العليا بهذا النوع من المخاطر، وكذلك استعمال توصيات سنة 2006 أكثر لمصطلح مجلس الإدارة أكثر مما استعملتها توصيات 1999 أي أن هناك تغير في هياكل إدارة البنك(1).

2/ الفاعلين الأساسين في حوكمة البنوك:

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين الخارجيين والداخليين.

✓ الأطراف الداخلية: وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليين.

✓ الأطراف الخارجية: ويتمثلون في المودعين، صندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

2-1/ الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين.

أ- **حملة الأسهم:** هم الذين يقدمون رأس المال المملوك، وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم إلا أنها محدودة، وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة، وموافقتهم لازمة للأنواع معنية من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للبنك، يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث أنه في امكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

ب- **مجلس الإدارة:** مجلس الادارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحو مجلس الادارة التفويض اللازم ويعتبر مجلس الادارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قيمة اطار الحوكمة المؤسسية فالوظيفة الأساسية لمجلس الادارة هي تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة.

يتكون مجلس الإدارة أساسا من نوعين من الأعضاء وهم الأعضاء المستقلون الذين يأتون من خارج الشركة والادارة التنفيذية، ولتحقيق آليات الإشراف والاستقلال التي تدعو إليها مبادئ الحوكمة بالنسبة لمجلس الادارة فإنه ينبغي أن يتكون مجلس الادارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين، وذلك لتقليل أي نوع تعارض في المصالح فيما يتعلق بمسؤوليتهم، كما أن عنصر النوعية من الأمور التي يجب مراعاتها في تشكيل

1- بادن عبد القادر: دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بإشارة الى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص: 120.

مجلس الادارة ويقصد بذلك توافر المهارات والكفاءة في أعضاء مجلس الادارة بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط، من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وبالإضافة الى ذلك القدرة على متابعة ومساءلة الإدارة التنفيذية عن أعمالها، وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوات السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال، هذا بالإضافة الى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والادارية واجراءات الضبط الداخلي، وتتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في:

- ✓ يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعناية اللازمة وفقا لأفضل مصالح البنك ومساهميه.
- ✓ في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإن على المجلس أن يعامل المساهمين بعدالة.
- ✓ يجب أن يطبق مجلس الادارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين.
- ✓ يعمل مجلس الادارة على مراجعة استراتيجية البنك والخطط الرئيسية للأداء، وسياسة الخطر والموازنات التقديرية وخطط العمل، وأن يحدد الأهداف ويراقب الأداء والتنفيذ.
- ✓ اختيار وتحديد المكافآت ومراقبة الأداء وعزل وإحلال الموظفين الرئيسين.
- ✓ ضمان نزاهة أنظمة التقارير المالية والمحاسبة للبنك بما في ذلك ملائمة أنظمة الرقابة وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر.

ج- **الإدارة التنفيذية:** لا بد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين للإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

د-**المراجعة الداخلية:** تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها الوظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف الى خدمته عن طريف فحص وتقييم أنشطة المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها، إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقا لما صدر عن مجمع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية:

- ✓ معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم تحقق عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.

كذلك يرتبط عمل المراجعة الداخلية بغرض معاونة المراجع الخارجي في انجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر للأصحاب رأس المال بأن الميزانية العمومية تعبر تعبيرا صحيحا صادقا عن حقيقة المركز المالي للمنظمة، والتعاون بين كل من المراجع الداخلي والخارجي يؤدي إلى زيادة جودة العمليات المراجعة وتقليل تكاليفها

حيث يسهم توافر خدمات المراجعة الداخلية في نهاية السنة في زيادة فعالية المراجع الداخلي في مراجعة القوائم المالية وزيادة كفاءة عملية المراجعة مع تخفيض مجهودات المراجعة بينها.

كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية، حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية دقيقة ولكن يوجد إسراف للاستغلال الموارد المتاحة.

2-2/ الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

أ- **المراجع الخارجية:** يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد ومستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيداتها أو بياناتها، وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساسي في أداء عملية المراجعة، فوظيفته المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رئيا محايدا في القوائم المالية ويعمل المراجعون المستقلون لدى العملاء ويقصد بالعميل الشخص (سواء كان شركة، مجلس ادارة، أو وكالة أو شخص آخر) الذي يحتفظ بالمراجع ويدفع أتعابه، أي أن عملية المراجعة تتم على أساس تعاقدية ورغم أن المراجعين المستقلين يمكنهم القيام بجميع أنواع المراجعات، إلا أن معظم عملهم يرتكز على مراجعة القوائم المالية، يلعب المراجع الخارجي دور اضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بارتداء رأي فني محايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال تقرير الذي يقوم بإعداده مرفقا بالقوائم المالية، فإن دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري وفعال في مجال الحوكمة المؤسسية لأنه يحد من تعارض المصالح بين الملاك وادارة البنك كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.

أما مسؤوليات المرجع الخارجي فنتخلص في فحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية كذلك فالمراجع الخارجي يفحص أعمال المراجعين الداخليين كجزء من فحصه وتقويمه للأنظمة الرقابة الداخلية، كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ ادارة المنشأة بنواحي الضعف والقصور في نظام الرقابة الداخلية [1].

ب- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** ويعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية فقد شهد دوره، تغيرا كبيرا خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على

1- عثماني ميرة: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة أعمال مع الاشارة الى حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012/2011: ص-ص-ص: 59-60-61.

إتباع السلوك الحصيف ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل اصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

ج- **دور العامة:** إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثير اكبر في أحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف اذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي:

✓ **المودعين:** يتمثل دور الودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لا حظو إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من مخاطر.

✓ **شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع:** يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان (نظام التأمين الضمني، نظام التأمين الصريح).

✓ **وسائل الاعلام:** يمكن لوسائل الاعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الأخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.

✓ **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** تساعد شركات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة تقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق[1].

1- أمال عياري، أبو بكر خوالد: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، دراسة حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06-07 ماي 2012، ص-ص-ص: 07-08-09.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية الداعمة لحوكمة البنوك:

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك نذكر ما يلي:

1-وضع اهداف استراتيجية ومجموعة من القيم التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.

2-وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية البنك.

3-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة ودعم خضوعهم لأي تأثيرات، سواء داخلية أو خارجية.

4-ضمان توفر رقابة ملائمة بواسطة الادارة العليا.

5-الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخلين والخارجيين في ادراك أهمية الوظيفة الرقابية.

6-ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة.

7-دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الادارة والادارة العليا[1].

إضافة الى:

1- خلق بيئة بتعزيز انضباط السوق فعليا.

2- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة الشركات.

3 – تطوير اطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك[2].

1- النشرة الاقتصادية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، العدد 35-2003، بنك الاسكندرية، القاهرة، ص-ص: 55-59.

2- Geof martlok: corporate governance in the financial sector, reserve bank of new zeland, n: 02 volume 65, p: 14.

المبحث الثاني: أدوات حوكمة البنوك وأثر تطبيقها والتخطيط لها من منظور لجنة بازل.

تتوقف الحوكمة الجيدة لأي منشأة إلى حد كبير على المهارات والخبرات ودرجة المعرفة التي تتمتع بها أعضاء مجلس ادارتها، أما أعضاء مجالس إدارة البنوك والمؤسسات المالية فيحتاجون بالإضافة الى ما سبق مواكبة التطورات في المجالات الفنية والمالية والمحاسبية والنظم واللوائح لذلك على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة اعتبار هذه المعرفة مسؤولية شخصية.

المطلب الأول: أدوات حوكمة البنوك وأثر تطبيقها:

1/ أدوات حوكمة البنوك:

يتوقف نجاح أي بنك في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك وبلوغ أهدافها على مدى اعتماده على مجموعة من الأدوات التي تمثل الإطار الذي يعزز ويدعم سلامة تطبيق مبادئ الحوكمة فيه، ويضمن له الحصول على تقييم ايجابي لمدى التزامه بها.

1-1/ السلوك الأخلاقي:

تعرف الأخلاق على أنها: "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة من غير حاجة إلى الفكر وروية، والتي في ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الانسان أو يقبح ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه، فهي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين مفهوم الصواب والخطأ.

وتتمثل أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالسلوك الأخلاقي في العمل فيما يلي:

- ✓ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.
- ✓ إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية الواسعة.
- ✓ لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية التي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي ففي اطار المنظور الحديث نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل.

فتشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات بحيث اتضح أنه من بين أسباب ظاهرة انهيار الشركات شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارتها سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقار الممارسات السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات وآداب المهنة،

فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف الى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسب لتدعيم هذا الهدف، كما لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الأخلاق.

1-2/ الرقابة المصرفية:

والتي تمثل مجموعة من الاجراءات التي توضع للتأكد من مطابقة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية ودراسة أسباب الانحراف بهدف مساءلة المتسبب أو علاج نقاط الضعف ومنع تكرار الخطأ.

ومهما اختلفت أهداف الرقابة المصرفية وتنوعت فإنها تتلخص في النقاط الرئيسية التالية:

أ- **الحفاظ على استقرار النظام المالي المصرفي:** ويقصد بها وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية من أجل حماية النظام المصرفي من التعثر.

ب- **ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي:** ويتم ذلك من خلال فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول، لتجنب تعرضها للمخاطر، وتقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات البنوك مع الأطر العامة للقوانين الموضوعة، وتقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل.

ج- **حماية المودعين:** ويتم ذلك من خلال تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الاجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها اتجاه المودعين وخاصة تلك المتعلقة بسلامة الأصول.

ومن أجل تحقيق أجهزة الرقابة المصرفية لأهدافها السابقة، فإنها تقوم بالمهام التالية:

- ✓ التحقق من أن الموارد قد حصلت واثبتت بالدفاتر والسجلات وفقا للقوانين واللوائح والقواعد المعمول بها، والكشف عن أية مخالفة أو تقصير في ذلك.
- ✓ التحقق من أن الإنفاق تم وفقا لما هو مقرر له أي أن استخدام الأموال في الأغراض المخصصة لها دون اسراف أو انحراف.
- ✓ متابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء في الوحدات للتأكد من أن التقيد يسير وفقا للسياسات ولمعرفة نتائج الأعمال والتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ التأكد من سلامة القوانين واللوائح والتعليمات المالية المعمول بها والتحقق من مدى كفايتها وملاءمتها واكتشاف نقاط الضعف فيها واقتراح وسائل العلاج.

وتتمثل المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لتفعيل دور الرقابة المصرفية في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك وفقا للجنة بازل للرقابة المصرفية فيما يلي:

- ✓ سياسات اقتصاد كلي سليمة.
- ✓ بنية تحتية عامة متطورة.
- ✓ الانضباط الفعال للسوق.
- ✓ آليات لتوفير مستوى ملائم من الحماية للنظام البنكي.

1-3/ إدارة المخاطر البنكية:

تتزايد أهمية قيام البنوك بإدارة المخاطر فيها تماشيا مع تنوع وزيادة وتعقيد المخاطر القائمة وظهور أنواع جديدة منها- باعتبارها: "الجزء المركزي في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، فهي الإجراءات التي تنتهجها المنظمات بشكل منهجي لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل النشاطات .بمعنى أنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.

ولقد تباينت اهتمامات البنوك بهذه العملية بحيث قامت بعضها باستحداث إدارات مستقلة تابعة للإدارة العليا تقوم بمهام إدارة المخاطر في حين قام البعض الآخر بتخصيص وحدة تابعة للإدارة معينة للقيام بتحقيق أهداف البنك من وراء هذه العملية والمتمثلة أساسا في:

- ✓ وضع نظام الرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك.
- ✓ الحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة.
- ✓ التأكد من حصول البنك على عائد مناسب للمخاطر التي قد يواجهها.
- ✓ استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي.

وتمر عملية ادارة المخاطر عموما بالمراحل التالية:

أ- **تحديد المخاطر**: يعتبر تحديد المنظم للمخاطر أساس أي ادارة فعالة لها، بحيث يجب تحديد مجموعة المخاطر التي تنطوي عليها نشاط البنك والأهمية النسبية لكل منها والعوامل الحقيقية المؤدية إليها، والاستراتيجية التي يعتمدها البنك لمواجهتها.

ب- **قياس المخاطر**: إن الهدف من قياس المخاطر هو التحديد الرقمي للخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك، وذلك اعتمادا على طرق ونماذج مناسبة وتمت الموافقة عليها من قبل الادارة العامة للبنك.

ج- **التحكم في المخاطر ومتابعتها**: انطلاقا من متابعة الميل ورصد تحركات المخاطر، يتبنى البنك في ادارة مخاطره التدابير المناسبة التي لا تخرج عن وجهين أولهما التحكم بها عن طريق الاستحواذ أي حصرها في

مستوى معين أو استئصالها بحذف النشاط أو عدم الخوض فيه، أما الثاني: فيتمثل في التحقق من آثارها نظرا لطبيعة المخاطر غير قابلة للسيطرة كالكوارث الطبيعية مثلا أو التطلع إلى أهداف كامنة وراء نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، ومن بين أدوات التخفيف الضمانات، تحويل المخاطر إلى خارج البنك (شركات التأمين مثلا)[1].

2/ أثر تطبيق الحوكمة في البنوك:

لا شك أن تطبيق المصارف للحوكمة بشكل جيد سيؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة ومختلفة وفيما يلي أهم هذه الايجابيات:

أ- زيادة فرص التمويل لدى المصارف.

ب- انخفاض تكاليف الاستثمار الذي يقوم به المصرف.

ج- تشجيع الحوكمة على استقرار سوق المال.

د- العمل على محاربة الفساد بكل صوره.

هـ- عند التزام المصارف بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد التي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الراشدة.

و- تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع المصارف والإقلال من التعثر[2].

المطلب الثاني: التخطيط لحوكمة البنوك من منظور "لجنة بازل".

إن أهم الخطط والسياسات التي تتضمنها حاكمية المصارف الجيدة ما يلي:

1-وضع قيم ومبادئ ومعايير لضبط سلوكيات العمل والأداء ووضع آلية لضمان الالتزام بها.

2-وضع خطط وسياسات وآليات لتقييم أداء المصرف والعاملين به.

3-تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار من مستوى مجلس الادارة إلى المستويات الادارية والتنفيذية الدنيا.

4-إيجاد آلية للتنسيق والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمدققين.

5-نظام قوي للرقابة الداخلية والضبط الداخلي يتضمن تدقيق داخلي وخارجي وادارة مستقلة للمخاطر وفحص وموازنة ورقابة مستمرة للمعاملات.

1- سدرة أنيسة: حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990-2010، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2011-2012، ص-ص: 129-159.

2- محمد سمير دهيرب: مدى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل العراقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية دون ذكر العدد وسنة النشر، ص-ص: 155-156.

6-الرقابة والتحكم في المخاطر الائتمانية للأطراف ذات العلاقة وذات المصالح المتداخلة من كبار المقترضين والمساهمين وغيرهم ومن المديرين وأصحاب اتخاذ القرار بالشركة.

7-نظام حوافز مالي واداري للعاملين بكافة قطاعاتهم[1].

المطلب الثالث: توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك.

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية عدة وثائق وأوراق عمل تحوي توصيات هامة من بينها.

- ✓ مبادئ ادارة مخاطر الائتمان (ماي 1998).
- ✓ مبادئ ادارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998).
- ✓ تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).
- ✓ اطار النظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر نذكر منها:

- ✓ توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- ✓ توافر استراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات.
- ✓ وضع آلية التعاون والتفاعل بين مجلس الادارة والادارة العليا ومراجعة الحسابات.
- ✓ توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف ادارة المخاطر.
- ✓ رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقرضين المرتبطة بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شيء آخر.
- ✓ تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه[2].

1- سناء عبد الكريم الخناق: حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية (التجربة الماليزية) جامعة ملايا- ماليزيا، دون ذكر سنة النشر، ص- ص: 11-12.

2- جبار عبد الرزاق: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 84، ص: 85.

المبحث الثالث: محددات ومزايا تطبيق حوكمة البنوك.

ان حوكمة البنوك قد نجحت في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل إلا انه وعلى الرغم من هذه الأهمية لم يلقى مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، ويعد ذلك غريبا في ظل الادراك الواضح للأهمية ودور المصارف في احكام الرقابة على مختلف المؤسسات.

المطلب الأول: محددات تطبيق الحوكمة في البنوك.

يتوقف تطبيق الجيد للحوكمة المصرفية على جودة مجموعتان من المحددات هي:

✓ المحددات الداخلية: حيث تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمدرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

✓ المحددات الخارجية: تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة لسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية لسوق السلع وعناصر الانتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمنشآت العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشآت الخاصة والمهنين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم[1].

المطلب الثاني: مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك.

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم للقواعد الحوكمة، ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المصاريف نجد:

1- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول.

2- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.

3- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.

4- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.

[1]-*Fawzi. S:assessment of carporate governance in egypt, working paper n: 82 the egyptian center of ecanamic studies, Egypt, april, 2003; p: 04.*

5- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار او من المستثمرين الكبار سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.

6- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف امام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول الى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.

7- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.

8- تجنب انزلاقات المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والدولية.

9- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مدرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

10-إن تطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام المصارف بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرين في اعتباراتهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، ومن ثم فإن المصارف التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من المصارف التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها وفي اجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين[1].

المطلب الثالث: تقييم مدى الالتزام بالحوكمة في البنوك.

هناك قائمة من المعلومات التي ينبغي للبنوك تقديمها وعرضها، حيث تفيد هذه القائمة في التحقيق من مستويات الالتزام بتطبيق وتنفيذ مبادئ الحوكمة ومقارنة ذلك مع المواثيق الموضوعة في هذا الشأن، فمن هذه العناصر المحددة في القائمة لدينا:

1- هيكل الملكية: تقديم مخطط يحدد أهم الشركات والبنوك المساهمة والبنوك التابعة، مع بيان ملكية حق الانتفاع النهائية ونسبة أسهم كل طرف مما سبق.

2- هيكل الحوكمة: تقديم مخطط يحدد هيكل حوكمة الشركات من حيث الأجهزة المنوط بها حوكمة البنوك والجهة التي ترفع تقاريرها أمامها، بما في ذلك اجتماعات المساهمين ومجلس الادارة ولجان المجلس والادارة العليا ولجان الائتمان والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ووحدات الادارة الرئيسية.

1- أمال عياري، أبو بكر خوالد: مرجع سابق، ص-ص: 09-10.

3- **العمليات الرئيسية والأحداث الهامة:** تقديم فحوى التطور الزمني للعمليات الرئيسية والاحداث الهامة التي وقعت في الخمس سنوات السابقة، وعلى الأخص الاستحواذ على بنوك أخرى والاندماجات اعادة الهيكلة أو بيع أو شراء الأصول، إضافة إلى تحديد الأحداث الهامة التي تم الافصاح عنها في الأسواق المالية.

4- **السياسات المتعلقة بحوكمة الشركات:** ما هي السياسات المكتوبة أو المواثيق العمل او دلائل العمل التي تم من أجل تحديد اسلوب البنك لتحقيق الحوكمة وأدوار العاملين به ومسؤوليات مجلس الادارة وتكوينه وممارسة الشفافية والافصاح ومعاملة حقوق الأقلية من حملة الأسهم؟

5- **رزنامة عمل البنك:** هل تقر الادارة العليا ومجلس الإدارة على مواعيد أحداث البنك على مدار السنة بما في ذلك مواعيد انعقاد اجتماعات المساهمين واجتماعات مجلس الادارة؟

6- **ميثاق حوكمة الشركات الخاصة بالبنك:** هل يحتفظ البنك بميثاق حوكمة خاص به أو أية سياسات أو إرشادات تحدد ممارسات الحوكمة فيها وعلى الأخص دور مجلس الإدارة؟ وما هي الإجراءات التي يتبعها البنك من أجل ضبط الالتزام بهذا الميثاق الخاص به؟

7- **ميثاق حوكمة الشركات الخاصة بالدولة:** هل يتوافر لدى مجلس الادارة والادارة العليا بميثاق حوكمة اختياري والذي وضعته الدولة؟ وإلى أي مدى يلتزم البنك بما ورد في هذا الميثاق؟

8- **ميثاق أخلاق المهنة:** هل يتوفر البنك على ميثاق يحكم أخلاقيات المهنة المصرفية؟ ومن هم الموظفين الذين يخضعون له وكيف يمكن للبنك إيصال مبادئه الأخلاقية إلى موظفيه وكيف تتم عمليات مراقبة الالتزام بهذه المبادئ.

9- **مسؤولية الالتزام:** من هو الشخص الذي يعد مسؤول مسؤولية أساسية داخل البنك على ضمان الالتزام هذا الاخير بالقانون وعقد تأسيسه وسياساته فيما يتعلق بالحوكمة أي الدور الذي يلعبه مجلس الادارة فيما يتعلق بالشفافية والافصاح والتعامل مع المساهمين؟ وهل يفصح البنك للمساهمين على أساس دوري عن مدى التزامها بالقواعد فيما يتعلق بالحوكمة؟

10-**التخطيط للتعاقب:** هل حدث من قبل وانقلبت مهام عضو البنك المنتدب من شخص لآخر؟ وهل يحتفظ البنك بسياسة مكتوبة تتعلق بالتخطيط للتعاقب على المنصب؟ وما هي المدة المتبقية التي ينوي العضو المنتدب قضاءها في منصبه؟

11-**القيد الأجنبي للأسهم:** هل البنك مقيد في بورصة أجنبية للأوراق المالية مثل بورصة نيويورك أو بورصة لندن؟ وهل يتم التفكير في هذا القيد؟

12-**هيكل مجلس الإدارة وعمله:** يمكن تقييم هيكل مجلس الإدارة ونشاطاته من خلال التساؤلات التالية:

✓ما هي التجربة التي مر بها البنك فيما يتعلق بمجلس إدارته؟ ومتى تأسس مجلس الإدارة وكم عدد المرات التي يجتمع فيها؟

✓هل يتم تحضير جدول الأعمال وتوزيعه مسبقا قبل انعقاد اجتماعات المجلس وهل يتم تحضير الأعمال والتصديق عليه بعد انعقاد اجتماع المجلس[1].

1- مؤسسة التمويل الدولية، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية، ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص-ص: 01-07.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق لقواعد الحوكمة في البنوك لهذا الفصل تم التوصل لنتائج نوردها فيما يلي:

- ✓ لحوكمة البنوك مكانة بارزة في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها البنوك بالإضافة إلى حماية المودعين وحماية مصالح الأطراف الأخرى.
- ✓ تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم وأبرز الهيئات المالية الدولية التي تنشط في مجال ضمان سلامة النظم المصرفية حيث أصدرت ارشادات بشأن اعتماد أفضل الممارسات من خلال ضبط المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في البنوك.
- ✓ مجالس إدارة البنوك له سلطة فعلية داخل هياكل البنوك بما يضمن أداء الوظائف بكفاءة وفعالية والتي من خلالها تساعد في دعم وتنفيذ قواعد الحوكمة.
- ✓ من أبرز الأدوات التي تساعد في ارساء وتعزيز قواعد الحوكمة في البنوك لدينا، السلوك الأخلاقي حيث تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة البنوك لأنها تقلل من شيوع الفساد الأخلاقي في الجوانب المالية والمحاسبية اضافة إلى الرقابة المصرفية التي ينبغي ممارساتها داخل البنك الهادفة إلى المحافظة على الاستقرار النظام المالي وضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي وأخيرا ادارة المخاطر البنكية بهدف حماية المودعين من الضياع وسوء استغلالها.
- ✓ عرف النظام المصرفي تحولات عميقة جعلته يستوعب كثير من تطورات العمل المصرفي وفي نفس الوقت بقى يواجه العديد من التحولات، ولمواجهة جزء من تلك التحديات تبني تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك، كإحدى آلية من آليات الرقابة.

الفصل الثاني

آليات الرقابة لضمان التوازن والاستقلالية.

تمهيد:

إن كبر حجم المشروعات وظهور المؤسسات العملاقة مع نهاية القرن العشرين الماضي ساهم في زيادة الأهمية التي تحظى بها الرقابة من خلال تبني آليات جديدة تستجيب لمختلف التطورات الحاصلة سواء داخليا أم خارجيا، من أجل ضمان فعالية الأداء التي تتعدى آثاره المحيط الداخلي لتشمل الاقتصاد الوطني ككل وبناءا عليه سيتم في هذا الفصل التركيز على بعض آليات الرقابة ودورها في تفعيل حوكمة البنوك، حيث سيتم دراسة كيف يمكن لهذه الآليات من خلال الالتزام والتطبيق الجيد لقواعد الحوكمة أن تفعل من دور هذه الأخيرة، وإلى أي مدى يمكن تحقيق ذلك.

كما سيتم تناول دور كل من الرقابة المصرفية ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة باعتبارها من أهم آليات الحوكمة التي تساهم في تحسين أداء البنوك ومدى انعكاس ذلك على جودة التقارير المالية التي تصدرها البنوك من خلال إضفاء الثقة والمصداقية في قوائمها المالية نتيجة تبني المفاهيم الجديدة التي أوردتها الحوكمة وإلى أي مدى يمكن لهذه المفاهيم أن تتحقق في الواقع العملي.

المبحث الأول: الإطار العام للرقابة الداخلية.

إن وجود نظام رقابة فاعل، هو أحد المسؤوليات الرئيسية المناطة بمجلس الإدارة، وتتمثل المهمة الأساسية للجنة المراجعة في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفعالية وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض البنك ويحمى مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة، وعلى مجلس الإدارة اتخاذ الاجراءات التي تكفل للجنة القيام بمهامها، من خلال ما ذكر سابقا سوف يتم التطرق إلى مفهوم الرقابة الداخلية وأهميتها بالنسبة لمجلس إدارة البنك وأهم المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقابة الداخلية.

1/ مفهوم الرقابة الداخلية:

تعددت المفاهيم التي اهتمت بنظام الرقابة الداخلية، بسبب التطور الذي عرفه واختلاف المفاهيم له، إلا أننا سنورد مجموعة من المفاهيم التي يمكن اعتماد عليها والأخذ بها.

- تعريف منظمة الخبراء المحاسبين والمحاسبين المعتمدين الفرنسية:

نظام الرقابة الداخلية هو مجموعة الضمانات التي تساعد على التحكم في المؤسسة من أجل تحقيق الهدف المتعلق بضمان الحماية، والابقاء على الأصول ونوعية المعلومات، وتطبيق تعليمات الإدارة وتحسين الأداء، ويبرز ذلك بالتنظيم وتطبيق طرق واجراءات نشاطات المؤسسة من أجل الابقاء على دوام العناصر السابقة [1].

- تعريف لجنة المراجعة المنبثقة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين: تشتمل الرقابة الداخلية، الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الانتاجية، وتشجيع العاملين للتمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية [2].

- نظام الرقابة الداخلية، هو عملية تتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم، أن العمليات تتم حسب الخطة الموضوعة، ويقوم هذا النظام على وجود بيانات مرتدة دائمة عن الأداء الفعلي ويتم مقارنتها بالخطة الموضوعة [3].

1- c. Lionnel et v. Gerard: Audite et controle interne, Aspects financiers, opération et strategique, 04eme Edition, Dalloz, Paris, 1992, p: 35.

2- خالد أمين عبد الله: علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص_ص: 228-229.

3- محمد توفيق ماضي: ادارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 287.

- مفهوم الرقابة الداخلية وفقا لإصدار لجنة ***Basel commette***

الرقابة الداخلية بأنها العملية التي تتأثر بتدعيم الإدارة العليا ومجلس الإدارة والأفراد في جميع المستويات الوظيفية، وهي ليست مجرد مجموعة من الإجراءات أو السياسات التي تؤدي في وقت محدد، بل هي عملية مستمرة في جميع المستويات الوظيفية داخل المنشأة، وبعد مجلس الإدارة والإدارة العليا مسئولين عن إنشاء الثقافة المناسبة لتنفيذ الرقابة الداخلية والمراقبة المستمرة لتقييم مدى كفاءتها كما يجب أيضا مشاركة جميع الأفراد في عملية الرقابة [1].

كما تعرفها هيئة المحاسبة الانجليزية سنة 1978 بأنها مجموعة من النظم الخارجية وغيرها موضوعة من قبل الإدارة، من أجل توجيه كافة العمليات بالصفة المطلوبة والفعالة واحترام السياسات الإدارية وحماية الأصول وضبط الدقة في البيانات المسجلة [2].

مما سبق نستنتج أن الرقابة الداخلية هي مخطط تنظيمي من المناهج والإجراءات المحددة من طرف الإدارة لتحقيق أهداف معينة كاحترام سياسات التسيير والمحافظة على أصول، ذلك اعتمادا على مجموعة من الوسائل كالخطة التنظيمية، طرق واجراءات ومقاييس مختلفة.

2/ أهمية الرقابة الداخلية:

ان الرقابة الداخلية تنبع من داخل التنظيم الإداري للمصارف وتمارس كجزء من النشاط الإداري، فهي تقوم على دمج وسائل والأدوات والإجراءات الرقابية في الكيان التنظيمي للمصرف حيث تمثل جزءا لا ينفصل من اجراءات الاداء، وتمثل نقطة البداية بالنسبة لعمل اجهزة المراجعة المختلفة اذ على اساس ما يفسر عنه نتيجة فحص وتقويم هذا النظام تتحدد كمية الاختيارات التي يجب على أجهزة المراجعة الوقوف على نقاط الضعف أو الثغرات الموجودة بالأنظمة القائمة وتساهم الرقابة الداخلية في نجاح عملية المراجعة الخارجية من خلال:

2-1/ تخفيض حجم العينة وكمية الاختبارات التي يقوم بها المراجع الخارجي في ضوء دقة نظام الرقابة الداخلية المطبق على المجتمع الكلي محل الفحص، فكلما كان هذا النظام دقيقا ومحكما ادى إلى اطمئنان مراجع الحسابات الخارجي الذي أصبح من المعتذر عليه القيام بمراجعة تفصيلية كاملة لجميع العمليات المثبتة في الدفاتر والسجلات وبالتالي أصبح يخفض اختياراته اعتمادا على أعمال المراجع الداخلي لزيادة اطمئنانه على مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية المطبق فعلا، ومن هنا ظهرت ضرورة فحص ودراسة نظام الرقابة الداخلية بغرض:

1- محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص_ص: 20-21.

2- أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مراجعة الحسابات المتقدمة الاطار النظري والاجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:276.

-تحديد مدى الثقة بالنظام.

-تحديد مدى أو نطاق إجراءات المراجعة اللاحقة.

-تشكيل قواعد لتقارير نظام الرقابة الداخلية والتوصيات التي تقدم في تقرير منفصل عن تقرير المراجع الخارجي.

2-2/ امكانية الانتهاء من أعمال المراجعة الخارجية للمصرف في وقت قصير إذ أن دقة وسلامة نظام الرقابة الداخلية تسهل من أعمل المراجعة وتوفر الكثير من الوقت والجهد نتيجة لانتظام العمل وعدم ارتباكه.

2-3/ تساعد الرقابة الداخلية في عمليات الجرد خاصة في حالة وجود عدة فروع فلا يستطيع المراجع الخارجي زيادة جميع الفروع أو إجراء الجرد فيها في وقت واحد، ولهذا فهو يعتمد على ذلك دقة أعمال ادارة المراجعة الخارجية التي تقوم بهذه المهمة، وتقدم له اقرار يقيمها بعمليات الجرد وأنها صحيحة ودقيقة من جهة الاجراءات والنتائج.

2-4/ ان التقارير التي يرفعها المراجع الداخلي لإدارة المشروع سواء كانت هذه التقارير مالية أو انتقادية أو مصححة للإجراءات المتبعة تفيد المراجع الخارجي في حالة السماح له من جانب الإدارة بالاطلاع عليها في تكوين فكرة سليمة عن مدى قوة نظم الرقابة الداخلية ومدى فاعليتها.

2-5/ تساهم أنظمة الرقابة الداخلية في زيادة ثقة المراجع الخارجي في البيانات المقدمة وتعود هذه الثقة إلى أن الرقابة الداخلية تقدم البيانات والمعلومات في شكل موضوعي وبعيدا عن التحيز سواء كان عن الآراء الشخصية للقائمين بعملية إعداد جميع هذه البيانات والمعلومات أو كان ناشئا عن معرفتهم الصحيحة بالوقائع، ما ينتج عنه الاستغناء عن بعض التفاصيل ويدفعها إلى التركيز خاص أكثر من غيرها ويزيد من اعتمادها على إدارات الرقابة الداخلية في القيام ببعض أعمال المراجعة خاصة فيما يتعلق بالفروع، الأمر الذي يزيد من فاعليتها [1].

1- نوال بن عمارة: أبعاد الرقابة الداخلية في مصارف المشاركة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع، 2009، ص_ص_ص:159-160-161.

المطلب الثاني: أنواع ومكونات ومبادئ الرقابة الداخلية:

1/ أنواع الرقابة الداخلية:

اتسع نطاق الرقابة الداخلية ليشمل أنواع الرقابة التالية:

1-1/ الرقابة الداخلية الإدارية:

وتشمل الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات المرتبطة بعملية اتخاذ القرار والتي يؤدي إلى التصريح بالعمليات التي من شأنها رفع أو قياس الأداء والطرق والاجراءات التي تؤدي إلى رفع الكفاية الوظيفية والعمل على تطبيق السياسات الادارية.

1-2/ الرقابة الداخلية المحاسبية:

وهي تشمل على الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات المتعلقة بحماية أصول وامكانية الاعتماد على السجلات المالية ومن ثم فهي مصممة لتأكد من العمليات التي تمت وفقا لتصريح محدد من الإدارة أن القوائم المالية أعدت وفقا للقواعد المتعارف عليها وأن هناك وسائل لحماية الأصول، وذلك للاطمئنان على كفاءتها في المحافظة على أموال المصرف وعلى أموال المودعين وتنميتها بالطرق المشروعة.

1-3/ الضبط الداخلي:

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية موارد المصرف وموجوداته من الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد الاختصاصات والمسئوليات بحيث يتم التحقق ومراجعة العمل بطريقة مستمرة وتلقائية متتالية، بحيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر وكلاهما يعمل باستقلال دون ازدواج عمل كل منهما[1].

2/ مكونات الرقابة الداخلية:

تتضمن مكونات الرقابة الداخلية على خمسة عناصر هي:

2-1/ بيئة الرقابة:

بيئة الرقابة تعد وتهيأ الاتجاه العام للرقابة ولها تأثير على شعور ووعي الموظفين بالرقابة، هي الأساس لجميع أنواع الرقابة الداخلية كما توضح فلسفة الإدارة وخطوط السلطة والمسؤولية وهي تضم مجموعة من العوامل أهمها:

- سلامة واستقامة القيم وهي تضم مجموعة السياسات والتعليمات والمعايير الإدارية التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنشأة.

1- زاهر محمد ديري: الرقابة الادارية، دار الميسرة للنشر، الطبعة الأولى، 2011، ص-ص: 188-189.

– مشاركة أعضاء مجلس الإدارة ولجان المراجعة، فلسفة الإدارة ونظم المعلومات، هيكل المنشأة، تحديد السلطات والمسؤوليات، مصادر العمالة والتدريب[1].

2-2/ تقدير المخاطر:

يعتبر تقدير إدارة المنشأة للمخاطر للأغراض التقارير المالية أحد مكونات نظام الرقابة الداخلية[2]

2-3/ أنشطة الرقابة:

هي السياسات والإجراءات التي تساعد الإدارة للاطمئنان على تنفيذ التعليمات والتوجيهات وهذه الانشطة ضرورية لتحقيق الرقابة ويتم اتخاذها لمواجهة وتخفيض خطر يعوق تحقيق الأهداف وتشمل أنشطة الرقابة على ما يلي:

مراجعة الأداء، معالجة المعلومات، الإجراءات الرقابية التي تعتمد على الوجود الفعلي، الفصل بين المسؤوليات.

2-4/ الاتصال والمعلومات:

يجب أن يتم الحصول على المعلومات المناسبة وتوصيلها في الوقت المناسب بالشكل المناسب حتى يتمكن الأشخاص من تنفيذ مسئولياتهم وذلك من خلال التقارير التي هي ناتج نظام المعلومات والتي تتضمن معلومات عن تنفيذ العمليات ومعلومات مالية، ومعلومات عن مدى التطابق، ويتعامل نظام المعلومات أيضا مع الجهات الخارجية فيمدها بتقارير ذات تأثير مباشر على اتخاذ القرار، أما الاتصالات الفعالة فهي التي تتم على نطاق واسع من أعلى إلى سفل المنشأة ويجب على كل فرد أن يتفهم دوره ومسؤوليته في نظام الرقابة الداخلية من خلال الإدارة العليا، كما يجب أن يكون هناك اتصال فعال من الجهات الخارجية مثلا: عملاء وموردين وحملة الأسهم.

2-5/ المراقبة:

هي عملية لتقييم جودة أداء نظام الرقابة الداخلية وتتم بصورة دورية أو مستمرة وتهدف إلى تحديد ما إذا كانت نظم وأنشطة الرقابة تتم وفقا لما هو مخطط أو أنها في حاجة إلى تغيير نظرا لتغير في الظروف المحيطة من خلال دراسة نظم الرقابة الموجودة حاليا، وتقارير المراجع الداخلي الموجهة إلى الإدارة العليا، ولجنة المراجعة وتقارير الجهات الخارجية مثل المراجع الخارجي وأيضا من خلال التغذية العكسية لعمليات المراجعة[3].

1- محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص: 38.

2-الصحن عبد الفتاح الصبان، محمد والفيومي: المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص: 207.

3- محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص-ص-ص: 40-43-44.

3/ مبادئ الرقابة الداخلية:

أصدرت لجنة بازل اطارا عاما يضم مجموعة من المبادئ لتطبيق نظام الرقابة الداخلية على النحو التالي:

المبدأ الأول: هيكل الرقابة.

يجب أن يكون مجلس الإدارة مسئولا عن وضع الإستراتيجيات والسياسات المهمة لفهم الخطر الذي يهدد المنشأة وتحديده ومعايرته وتقييم مستواه والتأكد من أن الإدارة العليا تقوم بمراقبة كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الثاني: علاقة الإدارة العليا بالرقابة الداخلية.

تعتبر الإدارة العليا مسئولة عن تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة مجلس الإدارة وتطوير العمليات ومراقبة الخطر، والمحافظة على هيكل المنشأة المتمثل في المسئوليات والسلطات والتأكد من تفويض السلطة ووضع وتحديد واضح لسياسة نظام الرقابة الداخلية المناسبة، ومراقبة مدى كفاءة وفاعلية هذا النظام.

المبدأ الثالث: الإدارة العليا وتحديد لمعايير الأخلاقية لممارسة الرقابة الداخلية.

يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا مسئولان عن تحديد المعايير الأخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها المراجعون والتي تتضمن (ابداء النصح والإرشاد، عدم تصيد الأخطاء، روح المبادرة، عدم التشكك واساءة الظن..... الخ) كما يجب تحديد وإنشاء سياسة الرقابة الداخلية داخل المنشأة وتوضيح أهميتها لجميع العاملين في جميع المستويات الوظيفية حتى يعلم كل فرد دوره في عملية نظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الرابع: نظام الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر لتحقيق الأهداف المنشأة.

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال ادراكا لطبيعة المخاطر التي تعرقل تحقيق الأهداف والعمل على تقييمها.

المبدأ الخامس: الرقابة الداخلية نشاط مستمر.

يجب أن تنقذ أنشطة الرقابة بصورة مستمرة وتكون جزءا متكاملا من الأنشطة اليومية في المنشأة كما يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال تصميم هيكل رقابي يضم جميع مستويات العمل ويتضمن مستوى عاليا من الرقابة في مختلف أقسام العمل.

المبدأ السادس: الرقابة الداخلية وأهمية تقسيم العمل.

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال الفصل بين الوظائف المختلفة.

المبدأ السابع: الرقابة الداخلية ونظام المعلومات الفعال.

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قدر كاف وشامل عن البيانات المالية الداخلية وعن تطابق العمليات كما يجب توفير معلومات عن السوق الخارجي والأحداث المرتبطة باتخاذ القرار ويجب أن يكون نظام معلومات مناسب ويقدم معلومات موثقة في الوقت المناسب ويغطي جميع أنشطة العمليات بالمنشأة ويتضمن الوسائل والترتيبات المناسبة للحماية والأمان.

المبدأ الثامن: نظام الرقابة الداخلية وقنوات الاتصال.

يتطلب نظام الرقابة الداخلية الفعال توفير قنوات اتصال فعالة للتأكد من أن جميع العاملين لديهم الفهم الكامل للمسئوليات والسياسات والإجراءات اللازمة لأداء العمل وحتى يتم توصيل المعلومات اللازمة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.

المبدأ التاسع: علاقة الرقابة الداخلية بالمراجعة الداخلية.

لكي تتحقق الرقابة الداخلية لا بد أن تتم مراجعتها على أساس دوري مستمر وذلك يستلزم ادارة مراجعة داخلية فعالة تعمل على تنفيذ نظام الرقابة الداخلية وتحديد عناصر الخطر كجزء من الأنشطة اليومية حتى يتم تقييمه بصورة دورية.

المبدأ العاشر: توجيه تقارير المراجعة الداخلية.

يجب أن توجه تقارير ادارة المراجعة الداخلية إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة المراجعة لضمان استقلال وحياد هذه الإدارة كما يوجه تقرير آخر إلى الإدارة العليا.

المبدأ الحادي عشر: تقييم نظام الرقابة داخليا.

يتم تقييم نظام الرقابة الداخلية بواسطة المراجع الداخلي أو لجنة المراجعة في حالة اكتشاف أي خطأ أو عدم كفاءة نظام الرقابة الداخلية ويتم عمل تقرير بذلك في الوقت إلى المستوى الإداري المناسب كما يجب تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

المبدأ الثاني عشر: تقييم نظام الرقابة الداخلية بواسطة السلطات الرقابية.

السلطات الرقابية تتطلب وجود نظام رقابة داخلية بصرف النظر عن حجم المنشأة ولكن يجب أن يتناسب مع طبيعة ودرجة تعقيد أنشطة المنشأة ونوع الخطر الذي يواجهها وطبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وكلما كان نظام الرقابة الداخلية ملائما لهذه العوامل كان النظام فعالا[1].

1- محمد سمير أحمد: مرجع سابق، ص-ص-ص: 21-22-23.

المطلب الثالث: أهداف وخصائص الرقابة الداخلية:

1/ أهداف الرقابة الداخلية:

ويمكن استخلاصها فيما يلي:

1-1/ حماية الأصول:

تعتبر حماية أصول المؤسسة من أهم الأهداف التي يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيقها وذلك من خلال فرض حماية مادية ومحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام أو الضياع أو الاختلاس بسوء نية أو حسن نية.

1-2/ ضمان صحة ودقة المعلومات:

يعمل هذا الهدف على زيادة درجة المصداقية والثقة في المعلومات وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لأن ضمان نوعية المعلومات المحاسبية الواردة في القوائم المالية يؤدي لزيادة درجة الثقة فيها.

1-3/ تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد:

بهدف الاجراءات الرقابية المطبقة في المؤسسة إلي زيادة درجة الفعالية وضمان الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك باتخاذ قرارات داخلية سليمة بناءا على مصداقية ودقة المعلومات والبيانات المتوافرة، بمعنى تنمية وتشجيع الكفاءة التشغيلية في عملية الوحدة.

1-4/ احترام السياسات الادارية والالتزام بها:

تتم بلورة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والخطط والاجراءات المتكاملة التي تشمل كافة الجوانب المنشأة، ويتم إبلاغها إلى منفذي العمليات المختلفة عبر المستويات الادارية من خلال اصدار أوامر كتابية أو شفوية تقضي الامتثال لها والالتزام بها وهذا من شأنه أن يكفل تحقيق الأهداف المرسومة [1].

2/ خصائص الرقابة الداخلية:

حتى يكون نظام الرقابة الداخلية فعالا يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

2-1/ الخطة التنظيمية:

تعتبر الخطة التنظيمية أحد الوسائل الأساسية التي نستطيع من خلالها ترجمة السلوك التسييرية في الفترات القادمة سواء كان يحوي قرارات استراتيجية فنية أو تكتيكية، لذلك يمكن أن ننظر إلى هذه الوسيلة لعمق من خلال ابراز فيها الإمكانات المادية والبشرية الممكنة من تحقيق ما تصبوا اليه المنشأة إلا أنه ينبغي تبني هذه الخطة على ضوء الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل.

1- بوطورة فضيلة: دراسة وتقييم فعالية ونظام الرقابة الداخلية في البنوك، دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحة، بنك، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص-ص: 20-21.

فالخطة التنظيمية تختلف من منشأة إلى أخرى، ولكن يجب أن تكون الخطة مرنة في كل الحالات لمقابلة أي تطور أو تغيير في المستقبل، كما يجب أن تكون واضحة وبسيطة للعاملين، وتتمثل العناصر الأساسية للخطة التنظيمية في:

- تحديد الأهداف الدائمة للمنشأة.
- البحث عن كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية.
- حماية الأصول من خلال تقييم العامل المهني والوظيفي داخل المنشأة.

2-2/ النظام المحاسبي:

يتميز نظام الرقابة الداخلية الفعال بخصائص أساسية تتمثل في ضرورة وجود نظام محاسبي سليم يكفل للإدارة سبل الرقابة من أجل تحقيق:

- الرقابة على سجلات التشغيل وتنفيذ العمليات التي تمثل مصادر تدفق البيانات والمعلومات.
- تبويب البيانات ووضع دليل لها، بحيث إذا ما تم اعداد هذه الأخيرة بعناية فمن شأنه أن يسهل إعداد القوائم المالية، ويمكن من تحقيق درجة كبيرة من التوحيد في تسجيل العمليات الحسابية خاصة إذا تم مصاحبة هذا الدليل بكتيب يمكن من خلاله توضيح الحسابات والقيود التي يجب إجراؤها.
- تصميم السجلات بطريقة مناسبة ويجب أن توضح الإجراءات الخاصة بتداول هذه السجلات حتي يتم حفظها.

3/ مستويات الأداء:

فسلامة كل قسم يؤثر على فعالية الرقابة الداخلية وعلى كفاءة العمليات الناتجة عن مستويات الأداء، حيث تمد الإجراءات الموضوعة كل الخطوات التي تضمن دقة اتخاذ القرارات وتسجيها، وذلك من خلال تقسيم الواجبات والمسؤوليات، بحيث يقوم موظف بمراجعة دقة العمل واكتشاف الخطأ.

4/ كفاءة الأفراد:

لا تعتمد فعالية نظام الرقابة الداخلية على تنظيم إداري ومحاسبي سليم فقط، ولكن يجب أن يتوفر لها مجموعة من الأفراد الأكفاء الذين يقومون بأدوارهم وذلك عن طريق تكوين موظفي ورؤساء الإدارات الذين يقومون بتنفيذ الإجراءات الموضوعة بطريقة اقتصادية وفعالة[1].

1-شدري معمر سعاد: دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008، ص-ص: 98-99.

المبحث الثاني: الإطار العام للرقابة المصرفية:

تعد نظم الرقابة المصرفية اداة جوهرية لتحقيق الاستقرار المالي وبناء قطاع مالي ومصرفي كفء وفعال من خلال دور الوساطة المالية لتحقيق تنمية مستدامة ونمو اقتصادي قابل للاستقرار وديمومة، وكذلك الحد من المخاطر المصرفية وإدارتها بشكل مهني احترافي يقلل من آثارها سلبية والمساهمة في بناء القدرة التنافسية للمصارف في المجالات المحلية والدولية[1].

من خلال هذا المنطلق سوف نتطرق إلى الرقابة المصرفية، المفهوم والأهمية وأهم مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الفعالة:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرقابة المصرفية:

1/ مفهوم الرقابة المصرفية:

تعددت المفاهيم التي اهتمت بدراسة الرقابة المصرفية إلا أننا سنورد أهم المفاهيم التي يمكن اعتماد عليها والأخذ بها.

– **الرقابة المصرفية:** هي مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تسير عليها أو تتخذها السلطات النقدية والبنوك المركزية بهدف الحفاظ على سلامة المراكز المالية للمصارف توصلا إلى تكوين جهاز مصرفي سليم وقادر يسهم في التنمية الاقتصادية، ويحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين وعلى قدرة الدولة والثقة بأدائها.

الرقابة المصرفية هي مجموعة الاجراءات التي تنجز من خلال عمليات الفحص والإشراف والتدقيق والمتابعة من أجل اعداد الخطط قبل التنفيذ ومن ثم أثناء التنفيذ وبعده من خلال قياس وتقييم الأداء الفعلي وتحليله ومقارنته بالخطط أو بالمعايير أو بأية وسيلة لتقييم الأداء وذلك في سبيل اكتشاف الانحرافات ومعالجتها وصولا إلى تحقيق أعلى معدلات أداء[2].

الرقابة المصرفية هي مجموعة الضوابط والقواعد والنظم التي تحكم وتفيد أعمال وعمليات المنظمات المصرفية وتنظم المهنة، بهدف تحقيق الاستقرار النقدي مع أفضل معدلات النمو الاقتصادي، وحرصا على سلامة المراكز المالية لهذه البنوك توصلا إلى جهاز مصرفي سليم قادر على المساهمة في تمويل التنمية الاقتصادية وأخيرا حماية لمصالح المدخرين والمستثمرين والمساهمين والمحافظة على حقوقهم[3].

1- صلاح الدين محمد أمين الإمام، صادق راشد ألشمري: تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية نظام *CRAFTE* نموذجا، مجلة الإدارة واقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد تسعون/ 2011، ص: 335.

2- بان توفيق نجم: العمليات المصرفية غير القانونية ودور الرقابة والتدقيق في ضوء مبادئ بازل، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد (23) لسنة 2012، ص:171.

3- فلاح الحسيني ومؤيد الدوري: ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل لطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000، ص: 214.

الرقابة المصرفية هي عملية تهدف إلى التأكد من صحة الأداء العملي وتقويمه وتصحيحه في حالة انحرافه كما تعتبر جزء من العمل الإداري[1].

2/ أهمية الرقابة المصرفية:

يعتبر وجود نظام مالي ومصرفي قادر على حشد وتخصيص الموارد المالية بكفاءة لخدمة الأغراض المنتجة من المتطلبات الرئيسية لتحقيق معدلات نمو عالية وقابلة للاستمرار، ولهذا تتطلع معظم الدول التي تقوية أنظمة الرقابة على القطاع المصرفي وتعميق السيادة المصرفية للسلطة النقدية في الإشراف على نشاطات البنوك، سعيا منها إلى التقليل من احتمالات التعرض للمخاطر المالية الداخلية والصدمات الخارجية.

إن البنوك المركزية التي أولت الرقابة المصرفية اهتماما محددا مقارنة بالاهتمام الذي توليه للسياسة النقدية والأبحاث تدرك الآن أن ذلك خطأ فادحا في التقدير، خاصة عقب التطورات الكبيرة التي عرفتها الأسواق المالية العالمية والتغيرات الباهرة وما ترتب على ذلك من تغيرات في طبيعة وهيكل أداء الصناعة المصرفية العالمية، ذلك أن وجود رقابة مصرفية جيدة سوف يؤدي بمرور الوقت إلى:

- دعم النظم المصرفية الوطنية.
- الاسهام في تحقيق قدر أكبر من الاستقرار المالي.
- الحد من التعرض للصدمات الخارجية.

إن أكبر دليل على أهمية الرقابة على أي نظام مصرفي قائم هو توسع إطار الاهتمام بها وتوجه الأنظار إلى امكانية تقوية التعاون في هذا المجال على المستوى الاقليمي[2].

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الرقابة المصرفية:

1/ مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الفعالة:

وتشمل المبادئ الأساسية للجنة بازل 25 مبدأ، تغطي كافة جوانب الإشراف المصرفي وتتدرج هذه المبادئ في 7 مجموعات رئيسية هي:

أ- الشروط الواجب توافرها لتطبيق النظام الرقابي المصرفي الفعال:

يجب أن يكون لكل مؤسسة مصرفية تخضع لهدا النظام:

- مسؤوليات وأهداف محددة وواضحة.
- استقلالية الإدارة، فضلا عن توافر موارد مالية كافية.

1- عبد الكريم طيار: الرقابة المصرفية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1988، ص: 07.

2- موسى مبارك أحلام: آلية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص-ص: 19-20.

- وجود إطار قانوني للرقابة المصرفية.
- نظام لتبادل المعلومات (مبني على الثقة) بين المؤسسة المصرفية والمراقبين.

ب- الترخيص والهياكل المطلوبة للبنوك:

يجب تحديد الأنشطة المسموحة بها للمؤسسات التي تخضع لنظام الرقابي ويجب عدم إطلاق كلمة "بنك"

- ينبغي أن يكون لسلطة الترخيص الحق في وضع المعايير ورفض طلبات المؤسسات التي لا تبلي المعايير الموضوعية، وينبغي أن تشمل عملية الترخيص كحد أدنى، تقييم هيكلة ملكية المؤسسات المصرفية وأعضاء مجالس ادارتها وكبار موظفي الإدارة من حيث كفاءتهم ومهارتهم، وكذلك تقييم خططها التشغيلية والضوابط الداخلية ووضعها المالي المتوقع، بما في ذلك قاعدتها الرأسمالية.
- يجب أن يكون للسلطة الرقابية الحق في دراسة الطلبات المتعلقة بتملك أسهم المؤسسات المصرفية أو تركيزها أو نقلها أو سيطرة أطراف أخرى عليها والموافقة على ذلك أو الرفض.
- ينبغي أن يكون لدى السلطة الرقابية صلاحية وضع المعايير المناسبة لمراجعة عمليات التملك الكبيرة أو الاستثمارات التي يقوم بها المصرف.

ج- المعايير والانظمة الاحترازية والمتطلبات الأساسية للرقابة:

- يتعين على السلطة الرقابية وضع حد أدنى لمتطلبات رأس المال بما يعكس الأخطار التي يتعرض لها المصرف.
- يتعين على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن مصارف تضع سياسات وإجراءات وقواعد ملائمة لتقييم نوعية الأصول وكفاية المخصصات واحتياطات خسائر القروض.
- يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى المصارف أنظمة معلومات تمكن الإدارة من تحديد المتركزات في المحافظ الائتمانية.
- يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى المصارف سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ومتابعة وضبط المخاطر وتضبطها بشكل مناسب.
- على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن لدى المصارف إجراءات عمل شاملة وفعالة لإدارة المخاطر (بما في ذلك إشراف مجلس الإدارة والإدارة العليا على هذه المخاطر).
- على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن المصاريف تضع ضوابط رقابة داخلية فاعلة تتناسب وطبيعة وحجم نشاطاتها المالية.

د-تحديد الأساليب المستمرة للرقابة:

- يجب أن تجمع الرقابة البنكية الفعالة ما بين الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية.
- يجب ان يكون المراقبون على اتصال منظم بإدارة البنك وأن يكونوا على علم بكافة أعماله.
- يجب أن يكون لدى المراقبون وسائل لتجميع وفحص وتحليل التقارير والنتائج الإحصائية التي تعرضها البنوك على أسس منفردة أو مجمعة.
- يجب أن يكون لدى المراقبين السلطة التي تمنحهم صلاحية الحصول على المعلومات الرقابية بصورة مستقلة إما من خلال الفحص الداخلي أو عن طريق الاستعانة بالمراجعين الخارجيين.
- تمثل قدرة المراقبين على مراقبة الجهاز المصرفي في مجموعة عنصرا أساسيا للرقابة المصرفية.

ه-الاحتياجات المعلوماتية (توافر المعلومات):

- يجب أن يتأكد المراقبون من احتفاظ كل بنك بسجلات كافية عن السياسات المحاسبية وتطبيقاتها مما يمكن المراقب من الحصول على نظرة ثاقبة وعادلة عن الوضع المالي للبنك ونتائج أعماله، كذلك يجب التأكد من قيام البنك بنشر ميزانيته التي تعكس مركزه المالي بصورة منتظمة.

و-السلطات الرسمية للمراقبين:

- يجب أن تتوافر لدى المراقبين المصرفيين السلطات الرسمية التي تمكنهم من اتخاذ الاجراءات التصحيحية الكافية لمراجعة فشل البنك في الالتزام بأحد المعايير الرقابية مثل توافر الحد الأدنى لكفاية رأس المال، أو عندما تحدث انتهاكات بصورة منتظمة أو في حالة تهديد أموال المودعين بأي طريقة أخرى.

ز-العمليات المصرفية عبر الحدود:

- يجب أن يتوافر لدى المراقبون المصرفيون الرقابة العالمية الموحدة، واستعمال النماذج الرقابية الحصيفة لكافة الأمور المتعلقة بالعمل المصرفي على النطاق العالمي وبصفة خاصة بالنسبة للفروع الأجنبية والبنوك التابعة [1].

1- النشرة الاقتصادية، البنك الأهلي المصري، القواعد الرقابية الجديدة للجنة بازل وأثرها على الجهاز المصرفي، العدد الثالث، المجلد خمسون، 1997، ص-ص:13-17.

2/ أهداف الرقابة المصرفية:

إن الرقابة على البنوك ترمي إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

2-1/ الحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي:

ويتضمن ذلك تجنب مخاطر افلاس البنوك من خلال الإشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية، وضمان عدم تعثرها حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل كما يتضمن ذلك أيضا وضع قواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية.

2-2/ ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي:

ويتم ذلك من خلال فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر، وتقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات البنوك مع الأطراف العامة للقوانين الموضوعة وتقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة التي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل.

2-3/ حماية المودعين:

ويتم ذلك من خلال تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها تجاه المودعين وخاصة المتعلقة بسلامة الأصول [1].

المطلب الثالث: الأدوات والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها لممارسة رقابة مصرفية فعالة:

1/ أدوات الرقابة المصرفية:

توجد العديد من الأدوات التي تستخدم لتنفيذ واتمام اجراءات النظام الرقابي على البنوك وجعله قادرا على تحقيق الأهداف الموضوعة ومن ثم تقييم عمل أداء هذه البنوك.

ومن أهم الأدوات التي تستعين بها الرقابة المصرفية في القيام بمهامها ما يلي:

1-1/ الميزانية التقديرية:

تعتبر الميزانية التقديرية جزء من التخطيط، حيث لها دور هام وحيوي في عملية تخطيط البنك، تتم بمقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الموضوعة في الميزانية وتجري المقارنة خلال فترة دورية لاكتشاف الأخطاء فور حدوثها والعمل على تلاقي أي قصور في حينه فالميزانية تمثل بيان تقديري لمختلف الأنشطة المنظمة خلال فترة مستقبلية مع التعبير عنها بالأرقام أي أن الميزانية التقديرية هي قوائم النتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم مالية.

1- محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص-ص:42-42.

2-1/ التقارير:

يعد التقرير من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة المصرفية وهو الذي يوصل البنك بفروعه، وتتعدد أنواع التقارير وفقا لنوعية النشاط ومدى خطورته بالنسبة للبنك، وتتضمن التقارير كل المعلومات والمعطيات الضرورية التي تمكن الهيئات الرقابية والمسئولين من الوقوف على المخالفات المرتكبة وإمكانية تفاديها والقضاء عليها.

هذه التقارير قد تكون تنفيذية هدفها شرح كيفية سير الأعمال والمهام، أو قد تكون تقارير استشارية تقدم المساعدة والمعلومات لمتخذ القرار.

3-1/ المؤشرات الكمية:

يعتبر استخدام النسب المالية من بين الأدوات ومؤشرات تقييم نشاط البنك.

4-1/ الملاحظة الشخصية:

وتعتمد على الاتصال المباشر بين الملاحظ والقائمين على العمل من خلال المشاهدة أو الاستماع المباشر أو عن طريق الأجهزة التسجيلية وتمثل الملاحظة الشخصية أقدم أدوات الرقابة وأفضلها لجمع المعلومات، حيث أن مهمة الإدارة في النهاية هي التأكد من أن أهداف البنك تتحقق بواسطة الأشخاص.

5-1/ الاشراف الاداري:

يمثل الإشراف الإداري وسيلة تعليمة واستشارية من خلال اعتماده على توجيه الموظفين نحو القيام بالعمل السليم، كما يمثل في نفس الوقت وسيلة لكشف الأخطاء والانحرافات وتوقيع الجزاءات اللازمة، معتمدا على مساعدة الموظفين على اتقان عملهم وتقييم قدرتهم على ذلك وبالتالي توجيههم نحو أداء أفضل.

6-1/ المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية دعما وأداة للمراقب الخارجي بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية في البنك وتحديد نطاق الفحص الذي يعتمد عليه المراقب الخارجي في تنفيذ عملية المراقبة.

كما تمثل المراجعة الداخلية التقييم المنظم والمستقل من قبل مجموعة من المراجعين الداخليين لمختلف العمليات، سواء كانت محاسبية أو مالية أو غيرها حيث أن المفهوم الجيد للمراجعة الداخلية لا يقتصر على مراجعة الحسابات، بل يشمل تقييم أداء العمليات بصفة عامة مع قياس النتائج الفعلية بالنتائج المخططة [1].

2/ المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لممارسة رقابة مصرفية فعالة:

أشارت لجنة بازل إلى أن الرقابة المصرفية تعد جزءا من نظام متكامل يساعد على تحقيق الاستقرار المالي ويتكون ذلك النظام من العناصر الخمسة التالية:

1- شيخ عبد الحق: الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في لقانون، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص-ص-ص: 37-38-39.

أ- سياسات اقتصاد كلي مستقرة وسليمة.

ب- بنية أساسية متطور تشمل:

- ✓قوانين منظمة للبنوك، وحماية المستهلك.
- ✓قواعد ومبادئ محاسبية معترف بها دوليا.
- ✓رقابة مصرفية فعالة، وذلك وفقا للتفاصيل الواردة.
- ✓نظام مستقل لمراجعة الميزانيات.
- ✓قواعد محددة لتنظيم أعمال المؤسسات المالية الأخرى بخلاف البنوك.
- ✓نظام التسويات والمدفوعات.

ج- انضباط السوق: الذي يعتمد على تدفق المعلومات من المفترضين إلى المستثمرين والدائنين وعدم التدخل الحكومي في صناعة قرارات هذه الأطراف وبصفة خاصة منح الائتمان.

د-صلاحية السلطة الرقابية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية للإقالة البنوك المتعثرة أو اعادة هيكلة/ تصفية في الحالات الحرجة.

ه-آليات لتوفير مستوى ملائم من التدخل الحكومي بهدف حماية النظام المصرفي عندما يتعرض لعقبات[1].

المبحث الثالث: آليات الرقابة لضمان التوازن والاستقلالية.

في ظل هذا الواقع الجديد وأمام التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالبنوك، ظهرت الحاجة أكثر إلى تدعيم عملية الرقابة بأدواتها وأساليبها المتعددة من أجل الحد من الفساد الإداري واتخاذ قرارات نزيهة تخدم مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث:

المطلب الأول: آليات الرقابة.

1/ آليات الرقابة الخارجية:

تتضمن الآليات الخارجية للرقابة التشريعات الحكومية الخاصة بالبيئة التي تعمل بها البنوك، من قوانين، قوانين أسواق الأوراق المالية، الاستثمار، الخوصصة، معايير المحاسبة والمراجعة، اضافة الى مختلف القوانين المنظمة لعمل الأسواق، مثل درجة المنافسة في أسواق السلع والخدمات، أسواق العمل، كفاءة الهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على البنوك وغيرها من الأنظمة ذات العلاقة بتحسين قطاع الأعمال ... الخ، من

1- سمير محمد الشاهد: الضوابط العامة للرقابة المصرفية أهميتها وأثرها، الاطار الرقابي الفعال لصيرفة القرن الواحد والعشرون، اتحاد المصارف العربية، مصارف الغد، 2001، ص: 269.

الآليات التي تشكل شبكات مختلفة لعلاقة البنوك بالسوق وهذا في اطار محيط قانوني، سياسي، تنظيمي، اجتماعي وثقافي، فيما يلي يتم إعطاء نبذة عن بعض هذه الآليات.

1-1/ المحيط القانوني والتنظيمي:

ينشأ الإطار القانوني وسائل الرقابة التي تضع قيود على تصرفات المسيرين وتقوم في نفس الوقت بمكافأة المجهودات المبذولة من طرفهم عن طريق المنح العينية لكن فعالية هذه الآلية تبدوا ضعيفة من حيث أن المسيرين غالبا ما يجدون الوسائل التي تمكنهم من تجنب بعض التنظيمات، هذا الاطار قد يؤدي إلى تكاليف اقتصادية وسياسته يمكن أن تتطور مع الزمن بسبب بعض التغيرات في سلوكات الأشخاص ذو المصالح، الابتكارات المالية وغيرها من تطورات السوق.

1-2/ المنافسة في سوق السلع والخدمات:

إن الانتهازية العالية للمسيرين قد تضر بالمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة، من حيث ارتفاع تكاليف الانتاج وانعكاسها على أسعار البيع المعروضة في السوق نتيجة اختيار المسير من بين الاستراتيجيات المعروضة الاستراتيجية التي تحقق مصالحه الخاصة والتي قد تضر بمصالح المؤسسة، سواء في المدى القصير أو المدى الطويل وهذا ما يقلل من قابلية المؤسسة للمنافسة لأنها لا تعيش في بيئة تنافسية وبالتالي ظهور مخاطر التدهور التي توجدها هذه الأخيرة، مما يستدعي نقص هذه الانتهازية وهذا ما يؤكد أنه كلما كان الضغط التنافسي قوي داخل السوق كلما كانت فعالية هذه الآلية كبيرة، طالما أنها ستضع أسواق السلع والخدمات في محيط تنافسي.

1-3/ سوق العمل:

يعتبر سوق العمل أداة مهمة لإخضاع المسيرين للانضباط والتي يبادر بها عادة مجلس الإدارة، حيث يلتزم هذا السوق بتقييم أداء المسير بصفة مستمرة، مما يجبر هذا الأخير على ممارسة بعض السلوكات التي تحول دون اكتشاف هذا السوق الانتهازية الممارسة من طرفه، إلا أن هذه السلوكات الانتهازية من المفروض أن تزول بوجود المنافسة بين المسيرين التي تسمح باختيار الأفضل واستبعاد الأسوء عن طريق الضغط الممارس من طرف هذا السوق والذي يحث المسيرين على الأداء الجيد بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه سوق العمل بصفته منظم لعملية الرقابة.

2/ آليات الرقابة الداخلية:

إن الآليات الداخلية للرقابة تشير إلى توفير الإجراءات والمبادئ التي تساعد في الإدارة وتوجيه ومتابعة الأداء، من أجل تعظيم فائدة المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة، حيث أن الآليات الداخلية للرقابة يتم تبنيها من الداخل بناءا على القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مختلف

الأجزاء الفاعلة ومن بين هذه الآليات الجمعية العامة ومجلس الإدارة من خلال اللجان المتخصصة التابعة له والتي أضافت نفسا جديد زاد من فعالية هذا المجلس، التي تساهم بشكل كبير في التقليل من حدة التعارضات الموجودة بين مختلف الأطراف، مما يساهم في حماية أفضل لحقوق المساهمين وضمان مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة، ومن بين هذه الآليات نذكر:

2-1/ مجلس الإدارة:

إن مجلس الإدارة والمنبثق مباشرة عن تصويت المساهمين في الجمعية العامة يتمتع بصلاحيات كبيرة في مجال مراقبة المسيرين، إذ يعد مجلس الإدارة التنظيم الأساسي للرقابة تكملة للآليات الخارجية، إلا أن هناك العديد من الانتقادات وجهت إلى المجلس وقدرته كآلية من آليات الرقابة على ضبط سلوكات المسيرين بشكل فعال، أول هذه الانتقادات هي أن هؤلاء الإداريين ليس لهم مصلحة مباشرة في أن تكون المؤسسة ذات أداء جيد لأن أغلب هؤلاء الإداريين لا يملكون سوى نسبة قليلة من رأس المال، ثاني انتقاد هو أن أغلب أعضاء مجلس الإدارة خاصة الأعضاء الخارجيين لا يملكون من الوقت الكافي ما يسمح بأداء مهامهم على أحسن وجه نتيجة لكبر المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، هذا من جهة وعدم تفرغهم من جهة أخرى.

مما أدى إلى إصدار تقارير تؤكد على أهمية الاهتمام أكثر بهذه الآلية من خلال التأكد على ضرورة احتواء مجالس الإدارة على لجان متخصصة (لجنة المراجعة، لجنة التعيينات، ولجنة المكافأة) من أجل ضمان فعالية أكثر لمجلس الإدارة[1].

2-2/ المراجعة الداخلية:

لعل من بين أهم الأدوات الرقابية هي المراجعة الداخلية والتي عرفت على أنها هي وظيفة مستقلة وموضوعية يتم انشاؤها داخل المنشأة لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل المنشأة في القيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وذلك عن طريق توفير التحليل، والتقويم، والتوصيات، والمشورة[2].

وبناء عليه فقد اعتبرت المراجعة الداخلية آلية من آليات الرقابة الداخلية التي من خلالها يتم تحقيق ما يلي[3]:

- ✓ مدى الالتزام بالسياسات والاجراءات الرقابية الداخلية.
- ✓ مدى كفاية وفعالية الأداء داخل الادارات والأقسام.

1- عبدي نعيمة: دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص-ص: 81-86.

2- جمعية المحاسبين القانونيين السعودية، معايير المراجعة الداخلية، السعودية، 2004، ص: 01.

3-عبدي نعيمة: مرجع سابق، ص-ص: 87-88.

2-3/ أنظمة المكافآت المبنية على الأداء:

إن وجود سوق عمل فعال هو حقا وسيلة لمراقبة المسيرين، لكن يمكن الذهاب إلى أبعد من ذلك عن طريق إدراج مكافآت للمسيرين ترتبط بأدائهم فعلى سبيل المثال يمكن أن تتمثل هذه المكافآت في شكل خيارات تمنح للمسيرين تعمل على تحقيق أقصى قيمة لرأس المال الخاص عن طريق تحقيق أعلى ربح ممكن، إلا أن هذا الشكل من التحفيز لا يقل صعوبة من حيث أنه يفترض تشغيل طرائق هادفة لقياس أداء المسيرين، حيث أثبتت التجارب العلمية أنه ليس من السهل دائما التميز بين ما يعود للمسيرين وما يعود للصدفة، هذا بالإضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من جراء تفضيل المسيرين للمشاريع ذات المخاطرة الكبيرة بهدف الرفع من قيمة الخيارات التي يملكها المساهمين وهو ما سيعود عليهم بالنفع أيضا نتيجة امتلاكهم لنسبة معينة من هذه الحقوق، وهو ما يشجع هؤلاء المسيرين إلى استعمال شتى الطرق من أجل جعل القيمة السوقية في أعلى قمة لها، وكلها أمور عادة ما يكون لها تأثير عكسي على ثروة الملاك.

ولكي تكون للحوافز المادية تأثير إيجابي على الأداء ينبغي أن ترتبط بمتغيرات تخضع لسيطرة الإدارة، على أن تتم مقارنة تلك المتغيرات مع المؤسسات المماثلة قبل تقرير هذه المكافآت أو الحوافز، كما ينبغي ربطها بمصالح الملاك وبالتحديد ينبغي أن ترتبط بالتغير الإيجابي في القيمة السوقية لأسهم المؤسسة[1].

المطلب الثاني: التوازن في قرارات مجلس الإدارة.

إن الحوكمة الجيدة تتطلب هيكل وعمليات سليمة، حيث أن نظم التدقيق والموازنة نظما حيويا لضمان عدم إساءة استغلال السلطة، إذ أن لهذه آثار على دور تشكيل مجلس الإدارة وإنشاء لجان مجلس الإدارة وخاصة لجنة المراجعة وعلى مدى الإسهام الذي يمكن أن يقدمه أعضاء مجلس الإدارة المستقلون في عملية اتخاذ القرار والاشراف، فالنجاح على مدى الطويل يعتمد على التوازن بين المبادرة وبين الرقابة وعلى ارتفاع مستوى الاثنين معا[2].

وبناءا على ما سبق سيتم عرض المركز التوازني لمجلس الإدارة في إطار الحوكمة الجيدة.

إن الحوكمة الجيدة هي الحوكمة التي تسعى للموازنة بين مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة بحيث تضمن الحرية الكافية لمجلس الإدارة التي تضمن له تشغيل كل طاقته لإدارة أعمال البنوك، وذلك ما لا يتحقق إلا بطمأنتهم أن الثورات المخلوقة لن تنزع كليا من طرف الأطراف الأخرى ذات المصلحة كما تضمن العوائد الجيدة للمساهمين لأن انسحاب هؤلاء المساهمين يمكن أن يولد صعوبات جمة، وهذا ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف آليات الرقابة المطبقة.

1- مرجع نفسه، ص: 86-87.

2- جوناثان تشاركهم: مرجع سابق، ص:07

فنظام الحوكمة من خلال الآليات التي يستعملها يجب أن يضمن توجيه جيد لقرارات مجلس الإدارة بالشكل الذي لا يضر بمصلحة أي طرف من الأطراف ذات المصلحة عن طريق السهر على أن تؤخذ مصالح جميع الأطراف بعين الاعتبار وعدم إهمال مصلحة أي طرف على حساب مصلحة الطرف الآخر، بمعنى أن النظام الفعال للحوكمة هو النظام الذي يضمن لكل طرف من الأطراف التي لها علاقة الموظفين، المساهمين، الدائنين......الخ، مستوى أدنى من الرضى، يسمح بخلق الثروات وإعادة توزيعها بالشكل الذي يرضى تطلعات كل طرف ويضمن عدم انسحابهم من التحالف[1].

المطلب الثالث: الاستقلالية في قرارات مجلس الإدارة.

تعتبر استقلالية مجلس الإدارة في اتخاذ قرارته من بين الأمور التي اهتمت بها حوكمة البنوك ونادت بها، في ظل تعقد البيئة المصرفية، حيث يعتبر مجالس ادارة البنوك هم الحراس على الاستقرار المالي وأمن وسلامة العمليات المصرفية، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب:

1/ تعريف مجلس الإدارة:

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل البنك أو ما يسمى بالأعضاء الداخلين وأعضاء من خارج البنك أو ما يعرف بالأعضاء الخارجين، وتحدد مسؤوليات أعضاء المجلس الأساسية بالعمل على حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين على سواء من خلال توجيه ورقابة ومساءلة المدراء التنفيذين القائمين على إدارة عمليات المصرف الداخلية، كما يتمتع مجلس الإدارة بسلطة توجيه شؤون المصرف، وتسيير شؤونه اليومية على وقف برامج وإجراءات عمل محددة وملائمة وسلطة الإلزام الإدارة العليا بالتنفيذ بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة، بالإضافة إلى التزامها بالقوانين والتشريعات والتعليمات الإشرافية، وسلطة الإشراف على مدى فعالية ممارسة الحوكمة في البنوك واجراء التغيرات الضرورية في أطرها المؤسسية[2].

2/ الشروط العامة في مجلس الإدارة:

- ✓ أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة مؤلفة من الأشخاص يقيمون بصورة دائمة مكان البنك.
- ✓ على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا على علم بالقوانين والتعليمات الأساسية التي تنظم عمل المصارف، وأن يكونوا على علم بكيفية التأكد من الالتزام بالقوانين.
- ✓ عدم التفويض لرئيس مجلس الإدارة أو أي عضو فيه بصلاحيات انفرادية مطلقة مالية كانت أو إدارية، بما يشمل حق التوقيع المنفرد.
- ✓ على مجلس الإدارة أن يضم في عضويته ممثلا من صغار المساهمين.

1- عبدي نعيمة: مرجع سابق، ص-ص: 91-92.

2- حاكم محسن الربيعي، وحمد عبد الحسين راضي: مرجع سابق، ص-ص: 107-108.

- ✓ على مجلس الإدارة أن يضم ما لا يقل عن 25 % من الأعضاء المستقلين استقلالا تاما عن المصرف[1].

3/ استقلالية مجلس الإدارة:

والاستقلال يعني عدم الخضوع للتهديدات أو التملق، وهو يعني تكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة والاعتداد بالرأي والمحافظة على الاستقلال لا تعني الإنفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الزملاء المستقلين والاستقلال يعني وضع مصلحة البنك بحيث تأتي أولا، وليكن ما يكون.

إذا الاستقلال يعني استقلالهم عن الإدارة بحيث يكونون موضوعيين في تقييمهم للأوضاع وتحررهم فيما يبدون من آراء[2]

عضو مجلس ادارة مستقل تنحصر علاقته بالبنك في عضويته بمجلسها وهذا العضو لا يمثل المالك وليس له تعاملات جوهرية مع البنك ولا يتقاضى منها أجرا أو عمولات أو العاب باستثناء بدلات الحضور والانتقال ومكافآت المجلس التي تقررها الجمعية العامة وليس له مصلحة خاصة بالبنك، هو أيضا ليس من كبار العاملين أو مستشاري أو مراقبي حساباتها[3].

4/ شروط الاستقلالية:

- ✓ أن لا يكون هو أو أيا من أقربائه حتى الدرجة الثانية، من حملة الأسهم الرئيسين في المصرف أو عضو في مجموعة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يمارسون معا. يمارسون معا سيطرة على المصرف.
- ✓ أن لا يعمل أو أن يكون قد سبق له العمل بوظيفة تنفيذية لدى المصرف أو أية مؤسسة تابعة للمصرف خلال السنوات الخمس السابقة، ما لم يتم الحصول على موافقة مسبقة.
- ✓ أن لا يتقاضى من المصرف أي راتب أو مبلغ مالي باستثناء ما يتقاضاه لقاء عضويته في المجلس.
- ✓ أن لا تربطه صلة قرابة حتى الدرجة الثانية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة الآخرين أو الإدارة التنفيذية العليا للمصرف.
- ✓ أن لا يقوم بوظيفته تنفيذية في مؤسسة يكون أحد مدراء المصرف التنفيذيين عضوا في مجلس إدارتها.
- ✓ أن لا يعمل كموظف لدى مدقق الحسابات الخارجي للمصرف وأن لا تربطه علاقة بهذا المدقق أو أية مؤسسة تابعة له.
- ✓ اضافة لشروط الاستقلالية أعلاه، ينبغي أن يكون العضو المستقل من ذوي الخبرة والاختصاص في الأمور المالية والمصرفية[4].

1- جهاد الوزير المحافظ، سلطة النقد الفلسطينية: مرجع سابق، ص: 14.

2-جوناثان تشاركهم: مرجع سابق، ص: 15.

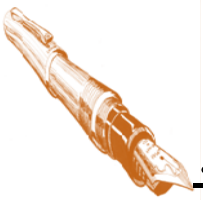
3- مركز المديرين المصري: دليل القواعد ومعايير حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2011، ص: 03.

4- جهاد الوزير المحافظ: مرجع سابق، ص: 15-16.

خلاصة الفصل:

تعتبر الرقابة سواء الداخلية المتمثلة في المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة ولجان المراجعة، أو الخارجية من أهم الآليات الرقابية التي يعتمد عليها مفهوم حوكمة البنوك، ولذلك يعمل هذا المفهوم على التنسيق بين هذه الآليات الرقابية من خلال تنظيم العمل فيما بينها بما يسمح بتغطية العجز الناجم من عمل هذه الآليات بمفردها كما يقوم بتحديد أدوارها (الآليات الرقابية) بما يتماشى ومتطلبات هذا المفهوم، وعليه تقوم الآليات الرقابية الداخلية والخارجية في تعزيز الإشراف على الأنشطة والمعاملات الإدارية والمالية ومراقبة مدى مطابقتها لمتطلبات الممارسات الإدارية والمالية، كما أن عمل هذه الآليات مع بعضها وفق متطلبات حوكمة البنوك يزيد من مصداقية وعدالة النتائج المحققة من هذه البنوك، كما يجب على مجلس الإدارة أن يبني استقلاليته بدون إلغاء مسؤوليته الجماعية، وذلك لأن الهدف من هذا المجلس ضمان تأثير المسيرين على التوجيهات وقيادة البنك.

الفصل الثالث



دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تمهيد:

بعد انتهاء من الدراسة النظرية لقواعد حوكمة وآليات الرقابية، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة لتكون حقلا لدراسة الميدانية هذا من خلال قواعد حوكمة البنوك وتأثيرها على الآليات الرقابية، لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية ***BADR***.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث.

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الأول: نشأة بنك البدر.

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى الوطني بموجب المرسوم رقم: 106/82 بتاريخ 13 مارس 1982 وذلك بعد أن كان بنك ***BNA*** متخصصا في تمويل القطاع التجاري والفلاحي وهكذا لغاية 1882، أين تم التفكير في انشاء بنك متخصص في تنمية القطاع الفلاحي، يهدف أساسا إلى تنمية هذا القطاع بترقية النشاطات الفلاحية، الحرفية، الصناعية وتنمية المنشآت الفلاحية والانتاجية وتطبيقا للقانون 88 المؤرخ في ديسمبر المتضمن توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية إضافة إلى المرسوم 101/88 المؤرخ في 16 ماي 1988 تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة إثر التحويلات والاصلاحات واعادة هيكلة المؤسسات فهو عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية في شكل شركات ذات أسهم تتمتع بشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتواجد مديريتها العامة بالجزائر العاصمة شارع العقيد عميروش وقد بدأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه برأس مال مقدر بمليارين ومائتي مليون دينار جزائري مقسم إلى 2200 حصة (سهم) وقيمة كل حصة 1000 دج بمساهمة صناديق مساهمة تابعة للدولة توزع هذه الحصص كالتالي:

- ✓ 35 % لصناديق المساهمة التجارية والفلاحية الغذائية.
- ✓ 35 % لصناديق المساهمة للتجهيز.
- ✓ 20 % لصناديق المساهمة للصناعات المختلفة.
- ✓ 10 % لصناديق المساهمة للخدمات.

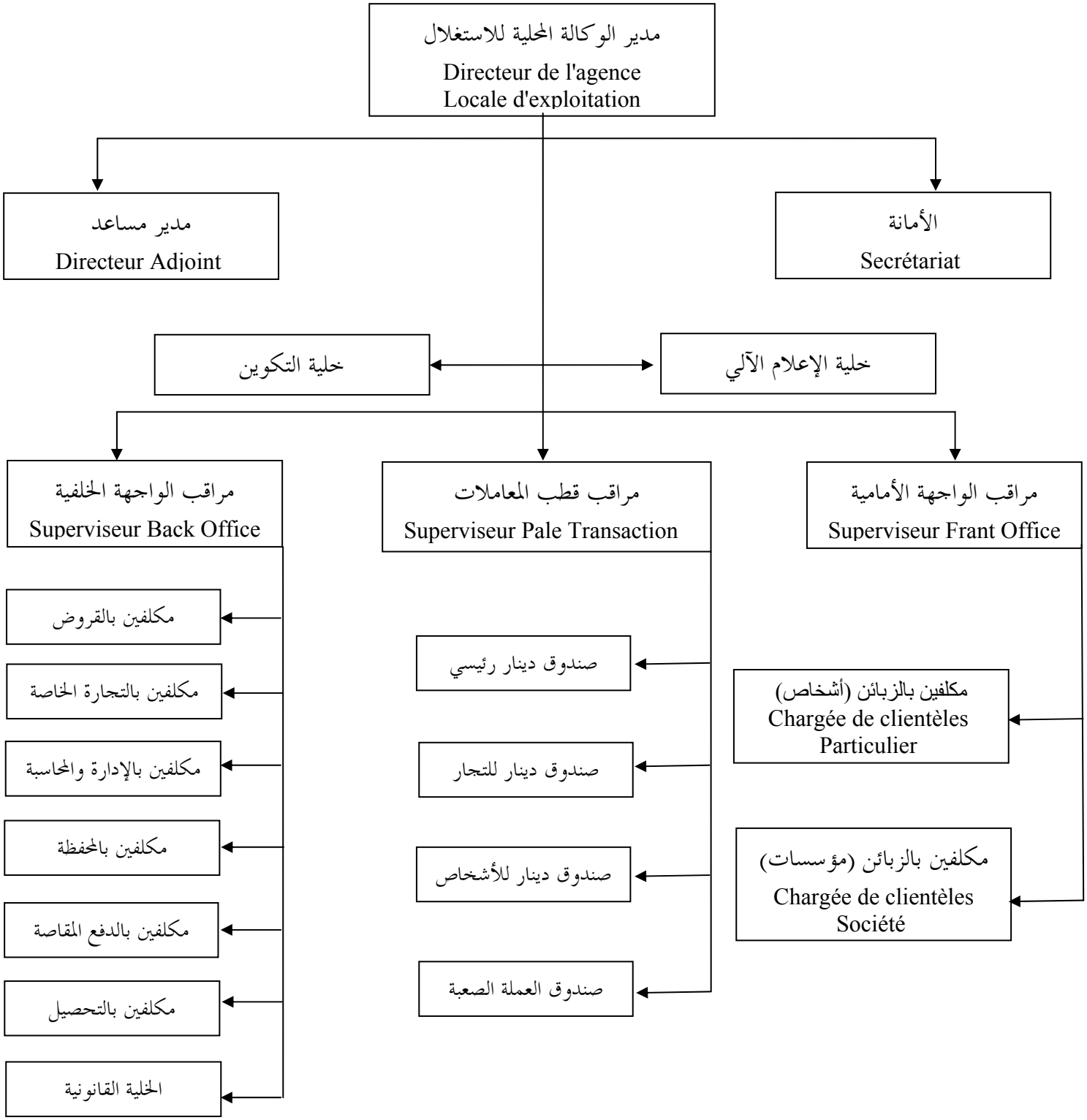
ورأس مال قابل للتعديل، سواء بزيادة مبالغ المساهمة بدخول مساهمين جدد، أو نقصانها في حالة تحويل الشركة إلى شركة أخرى كما حدث هذا فقط أثناء فترة 1995 حيث حلت صناديق المساهمة واستبدلت بالشركات القابضة فور تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 1982، تم إنشاء وكالة بنك بالمسيلة وكانت تابعة آنذاك لفروع الجلفة، وبعدها أنشأ فرع بمقر ولاية المسيلة ليتولى الإشراف على الوكالات:

- ✓ وكالة بوسعادة وتضم 16 عاملا.
- ✓ وكالة سيدي عيسى وتضم 13 عاملا.
- ✓ وكالة عين الملح وتضم 10 عمال.
- ✓ وكالة حمام الضلعة وتضم 12 عامل.

وبعد ذلك تم تحويل هذا الفرع إلى وكالة مركزية تسير وفق الهيكل التنظيمي للفرع حاليا وتقوم بنفس مهامه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة *BADR* بالمسيلة وأهدافه ومهامه.

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لوكالة البدر بالمسيلة:



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المسيلة–

أولا/ أهداف البنك:

يسخر هذا البنك جميع امكانياته من أجل:

- ✓ المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي.
- ✓ ترقية النشاطات الفلاحية، الحرفية، الفلاحية والصناعية.
- ✓ تنمية المنشآت الفلاحية والانتاجية.

وهو مكلف طبقا للأحكام والقوانين لهذا المجال أن يبذل جهدا في تطبيق السياسة الاقتصادية، وعلى خصوص تنفيذ المخططات التنموية للإنجاز المشاريع والاهداف السابقة، ولا سيما فيما يتعلق برفع الانتاج نوعيا وكميا وهذا على المستوى الداخلي، أما على المستوى الخارجي فإن البنك يسعى لتحسين علاقته مع البنوك الاجنبية وذلك بإنشاء سمعة طيبة عن طريق تسهيل المعاملات الخارجية من اعتمادات مستندية وغيرها.

ثانيا/ مهام البنك:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره مؤسسة اقتصادية عمومية فإن الدور الاساسي المنوط بها هو تقديم الخدمات العمومية للزبائن تسهيل التعامل بفتحها لحسابات جارية، واجراء عمليات الايداع والسحب، أي القيام بجميع عمليات الصرف إضافة إلى مهامه المتعلقة بسلك الموظفين حيث تتولى استقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة وتحويلها إلى حساب الموظفين، كما تتولى عليه تلقي الودائع المالية بأنواعها سواء كان ذلك بالفائدة أو بدونها، كما تساهم في جلب الأموال عن طريق الادخار والتوفير وتشجيع السر والمؤسسات على ذلك.

إلا أن المهمة الرئيسة للبنك تتجلى في تنشيط التجارة الخارجية والداخلية بإعادة استثمار مبالغ الودائع في شكل قروض تختلف باختلاف طبيعة القروض ومدته، والشخص الممنوح له، والشخص الممنوح له يتضح من خلال منح القروض التجارية والفلاحية لقطاعين العام والخاص سواء بالعملة الصعبة أو الوطنية حسب استراتيجية المشروعات التي تساهم بشكل هام في تنمية الاقتصادية للوطن.

المطلب الثالث: التعريف بأهم مصالح الوكالة.

1- خلية الإعلام الآلي (الخلية المعلوماتية):

خلية مسيرة من طرف مهندسين مختصين في الاعلام الآلي، هدفها متابعة العمليات المصرفية من سحب وإيداع وتزويد البنك بكافة المعلومات بمختلف أشكالها وهذا من أجل مواكبة التحولات الاقتصادية الجديدة ولأن الشبكة القديمة للإعلام الآلي لم تعد تلبي متطلبات التسيير الجديدة، تم تجهيز ***BADR*** بشبكة أو نظام جديد للإعلام هو نظام ***SYB***، حيث يعمل أساسا على تسهيل طرق وإجراءات العمل داخل البنك ويأخذ بعين الاعتبار الجانب المحاسبي للشبكة البنكية ***BADR*** والمديريات المركزية حسب المخطط الجديد، بمعنى توفير كل المعلومات المحاسبية للشبكة.

2- خلية التكوين:

هذه الخلية تخص المتربصين وتقوم بإجراءات أو إعداد دروس خاصة لعمال البنك طبقا للإجراءات الجديدة في التنظيم لتعميم المعلومات، كما لها الحق في تكوين متربصين وتوفير منصب شغل لهم.

ولقد تم هيكلة هذه الخلية مؤخرا على مستوى الوكالة لضرورة تحسين نوعية الخدمات، كما تتطلب تسيير فعال للموارد البشرية مما يعني وجود عمال مؤهلين وأكفاء قادرين على تكييف مهام البنك وفقا لمتطلبات السوق.

ولعل إجراء تربصات للأعوان البنوك، من شأنه تطوير وتحسين نوعية الخدمات بالإضافة إلى كيفية تكييف محتويات برامج التكوين وإدخال فروع جديدة مثل التسيير والتسويق والاتصال وكذا تخصيص معهد للتكوين المهني لفائدة القطاع البنكي.

إن ***BADR*** كباقي البنوك الأخرى تستفيد من هذه الاجراءات الجديدة مما يسمح بتطوير قدراتها في التسيير.

3- الخلية القانونية:

هي خلية متخصصة في متابعة قانون النظام الداخلي للبنك، مسيرة من طرف خبير في المحاكم.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.

نتناول في هذا المبحث تحديد كل من فرضيات الدراسة والمنهج المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع البحث، كما سوف نحدد مجال الدراسة:

المطلب الأول: فرضيات البحث.

لمعالجة الموضوع قدمنا الفرضيات التالية:

1- تعد حوكمة البنوك أحد المرتكزات الأساسية للممارسة السليمة في الرقابة والاشراف التي يجب أن يقوم عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2- تساهم آليات الرقابة في ضبط سلوك العاملين إضافة إلى رفع مستوى الأداء داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

3- تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة يضمن لها رقابة فعالة لذا قسمت فرضيات الدراسة إلى:

الفرضية الأولى :

الفرضية العدمية H_O: لا تعد حوكمة البنوك أحد المرتكزات الأساسية للممارسة السليمة في الرقابة والاشراف التي يجب أن يقوم عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية البديلة H_1: تعد حوكمة البنوك المرتكز الأساسي للممارسات السليمة في الرقابة والاشراف التي يجب أن يقوم عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية الثانية:

الفرضية العدمية H_O: لا تساهم الآليات الرقابية في ضبط سلوك العاملين كما لا تؤدي إلى رفع مستوى الأداء داخل البنك.

الفرضية البديلة H_1: تساهم الآليات الرقابية في ضبط سلوك العاملين، إضافة إلى رفع مستوى الأداء داخل البنك.

الفرضية الثالثة:

الفرضية العدمية H_O: تطبيق قواعد الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يضمن لها رقابة فعالة.

الفرضية البديلة H_1: تطبيق قواعد الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يضمن لها رقابة فعالة.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة.

المجال الزمني: ونقصد به فترة التربص في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المسيلة- التي دامت شهر من 15 أفريل إلى 15 ماي أي فترة توزيع الاستمارة.

المجال البشري: ونقصد به الأشخاص الذي تم التعامل معهم خلال فترة التربص ويتكون مجتمع الدراسة من السيد مدير الوكالة ونائبه والمراقبين ورؤساء المصالح، وبناء على ذلك تم توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 30 استبانة، أما بالنسبة لعدد العمال في البنك هو 40 عامل.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتعامل معها ويصفها ويحللها بهدف دراسة مدى تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة كما اعتمد على منهج دراسة حالة ذلك بهدف بيان موضوع الدراسة، وتم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال توزيع استمارة استبيان وقد تم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (***SPSS***) واستخدام الاختيارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

1-معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان.

2-الانحراف المعياري ومتوسط الحسابي.

3-اختبار ***Ane semple-t-test*** ويعد هذا الاختبار قاعدة قرار قبول أو رفض الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة حيث أن الوسط الفرض (3) حسب مقياس ليكارت الخماسي، فهو كما تم استخدامه في دراسة حيث عندما يكون مستوى (***T***) المعنوية (***Sig***) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وقد تم فرض مستوى المعنوية لدراسة نسبة 0.05.

الجزء الأول: ويتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين من حيث مكان العمل، الجنس، الوظيفة، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: وقد اشتمل على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة وقسم إلى ثلاث محاور:

- ✓ **المحور الأول:** قواعد حوكة البنوك.

ويتكون من مجموعة اسئلة من 01-13.

- ✓ **المحور الثاني:** آليات الرقابة في البنوك.

ويتكون من مجموعة اسئلة من 1-7.

- ✓ **المحور الثالث:** قواعد الحوكمة وآليات الرقابة في البنوك.

ويتكون من مجموعة اسئلة من 1-8.

وقد اعتمدنا إجابات الفقرات على مقياس ليكارت الخماسي، وهذا لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الاجابة والمقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل.

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي:

التصنيف	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث.

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج (***SPSS***) بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

المطلب الأول: تحليل بيانات استمارة المتعلقة بالبيانات الشخصية.

الجدول رقم (02): أفراد العينة تبعا لمكان العمل:

	Fréquence	Percent
Valid		
ادارة رئيسية	16	55.2
فرع البنك	14	44.8
Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS).

يبين الجدول رقم (02) أن 55.2 % من عينة الدراسة مركزهم الوظيفي إدارة رئيسية و44.8 % من عينة الدراسة فرع البنك، ويدل ذلك أيضا أن الاجابات ستكون على درجة من الدقة والموضوعية.

الجدول رقم (03): أفراد العينة تبعا للموقع الوظيفي:

	Fréquence	Percent
مدير	1	3.4
نائب مدير	1	3.4
رئيس مصلحة	8	27.6
رئيس قسم	4	10.3
اداري	16	55.2
Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

نلاحظ أن الفئة السائدة هي إداري أي ما نسبة **55.2** % من أفراد عينة البحث و **10.3 %** رؤساء أقسام و 27.6 % رؤساء مصالح و 3.4 % من مدير ونائب المدير.

الجدول رقم (04): أفراد العينة حسب الجنس:

	Fréquence	Percent
ذكر	13	41.4
أنثى	17	58.6
Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور في العينة المستوجبة، إذا بلغ عدد الإناث 17 إذا مثلوا 58.6 % بينما عدد الذكور 12 فرد بنسبة 41.4 % وهذا يدل على اهتمام الإناث بقواعد الحوكمة أكثر من الذكور.

الجدول رقم (05): أفراد العينة حسب السن.

	Fréquence	Percent
-30	6	20.7
30-50	19	65.5
+50	5	13.8
Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة تتعدى أعمارهم 30 سنة كما أنه لا يوجد فئة عمرية أقل من 30 سنة وهي الفئة القادرة على التأقلم مع التطورات والتفاعل مع المتغيرات المستمرة في البيئة الديناميكية ولها القدرة على العطاء.

الجدول رقم (06): أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

	Fréquence	Percent
ثانوي	11	34.5
جامعي	19	65.5
Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 65.5 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي شهادات جامعية و 25 % من عينة الدراسة المستوى التعليمي غير ذلك وهذا ما يساعد على الاجابة على اسئلة الاستبيان بصورة صحيحة، في حين أن دراسات العليا منعدمة تماما.

الجدول (07): أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

	Fréquence	Percent
-5	4	10.3
5-10	10	34.3
+10	16	55.2
Total	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55.2 % من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم أكثر من 10 سنوات وهذا يدل على أن المبحوثين لديهم خبرة وإدراك الواسع لقواعد الحوكمة في مجال عملهم والاجابات تكون بناءا على خبرتهم وممارستهم العملية.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

1/ صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها على لجنة محكمين ومختصين وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمحاور التي تم تحديدها، وكذلك على درجة مناسبة للاستمارة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا، وبعد الأخذ بآراء المحكمين اختيرت العبارات اللازمة التي اجمعوا عليها، وعدلت الجمل التي اقترحوا تعديلها وإعادة صياغتها.

2/ ثبات أداة الدراسة:

تم استعمال معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى مصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان علما بأن القيمة المقبولة إحصائيا 60 %.

ويعني ذلك أنه في حالة إعادة البحث بنفس الظروف سيكون هناك توافق في النتائج لكن لا تصل لحد التطابق، وكذلك من أجل قياس الأهداف بدقة وتسيير النتائج الواردة في الجدول رقم (08) إلى درجة ثبات في الاستجابات المبحوثين لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60 % وهي نسبة مقبولة الأمر الذي يساعد الباحث على الاعتماد على الاجابات في عملية التحليل.

ومنه فإن معامل الثبات ألفا للأفراد العينة كوحده واحدة و للاستبانة بشكل عام بلغ 0.698 % وهي نسبة مقبولة مقارنة مع النسبة المقدرة (60 %) وتدل على مستوى مقبول من ثبات للأداة القياس.

وكذلك جميع قيم محاور الاستبيان الثلاث فقد كانت أكبر من 60 % وهي قيمة مقبولة في مثل هذه الدراسة وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية.

الجدول رقم (08): معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة:

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل
الاستبيان ككل		28	0.698
01	قواعد الحوكمة في البنوك	13	0.843
02	آليات الرقابة في البنوك	7	0.703
03	قواعد الحوكمة وآليات الرقابة في البنوك.	8	0.618

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الاستبيان واختبار صحة الفرضيات:

أولا/ عرض وتحليل بيانات الاستبيان

1/ تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بقواعد الحوكمة في البنوك.

الجدول رقم (09): مدى استجابة مفردات العينة اتجاه فقرات المحور الأول المتعلق بقواعد حوكمة البنوك.

العبارة	المتوسط	الانحراف	T	SIG	ترتيب
1- يتمتع أعضاء مجلس ادارة البنوك بخبرات ومؤهلات علمية مناسبة لتحقيق أهداف البنوك.	3.8276	0.46820	44.024	0.000	1
2- يتم قياس كفاءة مجلس الادارة بصورة مستمرة من خلال معايير واضحة من أجل رقابة أدائه.	3.3793	0.77523	23.474	0.000	11
3- تطبيق سياسات البنك وفقا للأوامر مجلس الادارة لمنع التعارض في مصالح الأطراف ذات العلاقة.	3.5172	0.73779	25.672	0.000	6
4- وجود حدود واضحة للمسؤوليات والسلطات داخل البنك بما يضمن أداء الوظائف بكفاءة وفعالية	3.3448	0.72091	24.986	0.000	12
5- وجود مبادئ ومفاهيم في البنك تتعلق بالإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسات مجلس الادارة.	3.7931	0.41225	49.549	0.000	2
6- يتحمل مجلس إدارة البنك مسؤوليات وضع أهداف الحوكمة وصياغة سياسات واستراتيجيات ملائمة لحماية حقوق المودعين وغيرهم.	3.7931	0.67503	30.260	0.000	3
7- يلتزم أعضاء مجلس الادارة بالأداء الجيد والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق استقلاليتهم.	3.5517	0.5735	33.418	0.000	5
8- تقدم لجنة المراجعة التقارير مباشرة إلى مجلس إدارة البنك.	3.4483	0.78314	23.712	0.000	10
9- بالبنك نظام الأجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والقبول.	3.4828	0.94946	19.754	0.000	8

10- تقع مسؤولية الافصاح عن المعلومات من قبل مجلس إدارة البنك والادارة التنفيذية على حد سواء التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة.	**3.4828**	**0.87099**	**21.533**	**0.000**	**7**
11- تلتزم ادارة البنك بعرض البيانات المالية على المدقق الخارجي المستقل للأداء مهمته بكفاءة وفعالية.	**3.4828**	**1.02193**	**18.353**	**0.000**	**9**
12- وصول المعلومات والبيانات عن البنك للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.	**3.2759**	**1.06558**	**16.555**	**0.000**	**13**
13- وضوح البيئة القانونية والتشريعية لمجلس ادارة البنك والادارة العليا لتفادي المخاطر القانونية.	**3.6552**	**0.85673**	**22.975**	**0.000**	**4**
M1	**3.5411**	**0.62272**	**30.623**		

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (09) الذي يحتوي على (13) فقرة.

نلاحظ أن الفقرة رقم (01) يتمتع أعضاء مجلس ادارة البنك بخبرات ومؤهلات علمية مناسبة لتحقيق أهداف البنوك جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.8276 وانحراف معياري 0.46820 وهذا ما نستدل به على أن أعضاء مجلس إدارة البنوك يتمتعون بخبرات ومؤهلات علمية لتحقيق أهداف البنوك.

أما الفقرة رقم (05): وجود مبادئ ومفاهيم في البنك تتعلق بالإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسات مجلس الادارة جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.7931 وانحراف معياري 0.41225.

أما الفقرة رقم (06): يتحمل مجلس ادارة البنك مسؤولية وضع أهداف الحوكمة وصياغة سياسات واستراتيجيات ملائمة لحماية حقوق المودعين وغيرهم، جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.7931 وانحراف معياري 0.67503.

أما الفقرة رقم (13): وضوح البيئة القانونية والتشريعية لمجلس ادارة البنك والادارة العليا لتفادي المخاطر القانونية جاءت في الترتيب (4) بمتوسط حسابي 3.6552 وانحراف معياري 0.85673.

أما الفقرة رقم (07): يلتزم أعضاء مجلس الادارة بالأداء الجيد والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق استقلاليتهم جاءت في الترتيب (5) بمتوسط حسابي 3.5517 وانحراف معياري 0.57235.

أما الفقرة رقم (03): تطبيق سياسات البنك وفقا لأوامر مجلس الادارة لمنع التعارض في مصالح الأطراف ذات العلاقة، جاءت في الترتيب (6) بمتوسط حسابي 3.5172 وانحراف معياري 0.73779.

أما الفقرة رقم (10): تقع مسؤولية الافصاح عن المعلومات من قبل مجلس ادارة البنك والادارة التنفيذية على حد سواء التي تمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، جاءت في الترتيب (7) بمتوسط حسابي 3.4828 وانحراف معياري 0.8099.

أما الفقرة رقم (09): بالبنك نظام للأجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والقبول جاءت في الترتيب (8) بمتوسط حسابي 3.4828 وانحراف معياري 0.94946.

أما الفقرة رقم (11): تلتزم ادارة البنك بعرض كل البيانات المالية على المدقق الخارجي المستقل للأداء مهمته بكفاءة وفعالية جاءت في الترتيب (09) بمتوسط حسابي 3.4828 وانحراف معياري 1.02193.

أما الفقرة رقم (08): تقدم لجنة المراجعة التقارير مباشرة إلى مجلس ادارة البنك جاءت في الترتيب (10) بمتوسط حسابي 3.4483 وانحراف معياري 0.78314.

أما الفقرة رقم (02): يتم قياس كفاءة مجلس الادارة بصورة مستمرة من خلال معايير واضحة من أجل رقابة أدائه قد احتلت ترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي 3.3793 وانحراف معياري 0.77523.

أما الفقرة رقم (04): وجود حدود واضحة للمسؤوليات والسلطات داخل البنك بما يضمن أداء الوظائف بكفاءة وفعالية جاءت في الترتيب الثاني عشر بمتوسط حسابي 3.3448 وانحراف معياري 0.72091.

أما الفقرة رقم (12): وصول المعلومات والبيانات عن البنك للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب جاءت في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي 3.2759 وانحراف معياري 1.06558.

2/ تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بآليات الرقابة في البنوك

الجدول رقم (10) مدى استجابة مفردات العينة اتجاه فقرات المحور الثاني المتعلق بآليات الرقابة في البنوك.

العبارة	المتوسط	الانحراف	T	SIG	ترتيب
14- تمثل متطلبات المنافسة في قطاع البنوك محددا للرقابة على أداء البنوك.	3.5172	0.87099	21.746	0.000	3
15- يقوم مجلس ادارة البنك بتقييم سوق العمل بصورة مستمرة.	3.2759	1.03152	17.102	0.000	6
16- يقوم سوق العمل بدور منظم لعملية الرقابة داخل البنك.	3.2414	0.98761	17.674	0.000	7
17- أنظمة المكافآت والحوافز المبنية على الأداء تمثل أدوات فعالة للرقابة داخل البنك.	3.4138	1.01831	18.053	0.000	4
18- قيام هيئة المراجعة الداخلية بالتحقيق من مدى الالتزام بالسياسات والاجراءات الرقابية داخل البنك.	3.6207	0.82001	23.778	0.000	1
19- من خلال عملية المراجعة الداخلية يتم التأكد من كفاية وفعالية الأداء داخل مختلف المصالح بالبنك.	3.5862	0.82450	32.423	0.000	2
20- الموازنة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة تضمن الأداء الجيد لإدارة البنك وفق متطلبات هؤلاء الاطراف.	3.3793	1.01467	17.935	0.000	5
M2	3.4335	0.49997	36.982		

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (10) الذي يحتوي على (7) فقرات:

نلاحظ أن الفقرة رقم (18): قيام هيئة المراجعة الداخلية بالتحقيق من مدى الالتزام بالسياسات والاجراءات الرقابية داخل البنك.

جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.6207 وانحراف معياري 0.82001 وهذا ما نستدل به على أن لجنة المراجعة تتمتع بخبرات ومؤهلات كافية لتأدية عملهم بكفاءة.

أما الفقرة رقم (19): من خلال عملية المراجعة الداخلية يتم التأكد من كفاية وفعالية الأداء داخل مختلف مصالح بالبنك جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.5862 وانحراف معياري 0.82450.

أما الفقرة رقم (14): تمثل متطلبات المنافسة في قطاع البنوك محددا للرقابة على أداء البنوك جاء في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.5172 وانحراف معياري 0.87099.

أما الفقرة رقم (17): أنظمة المكافآت والحوافز المبنية على الأداء تمثل أدوات فعالية للرقابة داخل البنك جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.4138 وانحراف معياري 1.01831.

أما الفقرة رقم (20): الموازنة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة تضمن الأداء الجيد لإدارة البنك وفق متطلبات هؤلاء الأطراف جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.3793 وانحراف معياري 1.01467.

أما الفقرة رقم (15): يقوم مجلس ادارة البنك بتقييم سوق العمل بصورة مستمرة جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.2759 وانحراف معياري 0.87099.

أما الفقرة رقم (16): يقوم سوق العمل بدور منظم لعملية الرقابة داخل البنك احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.2414 وانحراف معياري 0.98761.

3/ تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بقواعد الحوكمة وآليات الرقابة في البنك:

الجدول رقم (11): مدى استجابة مفردات العينة اتجاه فقرات المحور الثالث المتعلق بقواعد الحوكمة وآليات الرقابة في البنك:

العبارة	المتوسط	الانحراف	T	SIG	ترتيب
21- خبرات ومؤهلات مجلس إدارة البنك تسمح له من تقييم سوق العمل بما يضمن أداؤه الجيد.	3.3793	1.01467	17.935	0.000	7
22- وضوح المسؤوليات داخل البنك يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الرقابة الذاتية.	3.6207	1.08278	18.007	0.000	5
23- عدم التعارض بين مصالح الادارة التنفيذية ومصالح مجلس الإدارة يضمن الالتزام بالسياسات والاجراءات الرقابية داخل البنك.	3.6897	0.84951	23.389	0.000	2
24- استقلالية مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات يسهل عملية الرقابة على أداء البنوك.	3.6207	0.67685	28.807	0.000	4
25- تقارير المراجعة الداخلية تضمن كفاءة وفعالية الأداء مع التزام مجلس الإدارة بإجراءات الرقابة داخل البنك.	3.3793	0.86246	21.100	0.000	6
26- معايير الرقابة التي يوفرها البنك تزيد من ثقة الأطراف ذات العلاقة بالبنك بما يضمن حقوقهم.	3.8621	0.74278	28.000	0.000	1
27- الموازنة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة يضمن معايير الرقابة وفق متطلبات هؤلاء الأطراف.	3.6552	0.85673	22.975	0.000	3
28- رقابة البيئة التنافسية للبنك تضمن أداء تنافسي يزيد من كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة.	3.4138	0.68229	26.944	0.000	
M3	3.5776	0.6811	81.669		

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (11): الذي يحتوي على 8 فقرات نلاحظ أن فقرات

نلاحظ أن فقرة رقم (26): معايير الرقابة التي يوفرها البنك تزيد من ثقة الأطراف ذات العلاقة بالبنك بما يضمن حقوقهم جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.8621 وانحراف معياري 0.74278 وهذا ما نستدل به أن معايير الرقابة التي يوفرها البنك تعزز ثقة الأطراف ذات المصلحة في البنك بما يضمن حقوقهم.

أما الفقرة رقم (23): عدم التعارض بين مصالح الادارة التنفيذية ومصالح مجلس الإدارة يضمن الالتزام بالسياسات والاجراءات الرقابية داخل البنك جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.6897 وانحراف معياري 0.84951.

أما الفقرة رقم (27): الموازنة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة يضمن معايير الرقابة وفق متطلبات هؤلاء الأطراف جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.6552 وانحراف معياري 0.85673.

أما الفقرة رقم (24): استقلالية مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات يسهل عملية الرقابة على أداء البنوك جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.6207 وانحراف معياري 0.67685.

أما الفقرة رقم (22): وضوح المسؤوليات داخل البنك يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الرقابة الذاتية جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.6207 وانحراف معياري 1.08278.

أما الفقرة رقم (28): رقابة البيئة التنافسية للبنك تضمن أداء تنافس يزيد من كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.4138 وانحراف معياري 0.68229.

أما الفقرة رقم (25): تقارير المراجعة الداخلية تضمن كفاءة وفعالية الأداء مع التزام مجلس الإدارة بإجراءات الرقابة داخل البنك جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3.3793 وانحراف معياري 0.86246.

أما الفقرة رقم (21): خبرات ومؤهلات مجلس الإدارة بالبنك تسمح له من تقييم سوق العمل بما يضمن أداؤه الجيد جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي 3.3793 وانحراف معياري 1.01467.

ثانيا/ اختبار صحة الفرضيات:

1/ اختبار صحة الفرضية الأولى:

- الفرضية العدمية H_O: لا تعد حوكمة البنوك أحد المرتكزات الأساسية للممارسات السليمة في الرقابة والاشراف التي يجب أن يقوم عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- الفرضية البديلة H_1: تعد حوكمة البنوك أحد المرتكزات الأساسية للممارسة السليمة في الرقابة والإشراف التي يجب أن يقوم عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

جدول رقم (12): اختبار صحة الفرضية الأولى.

Tالمحسوبة	Tالجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30.623	**1.90**	**3.5411**	**0.62272**

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول رقم (12): أن قيمة T المحسوبة 30.623 أكبر من قيمتها الجدولية 1.90 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05، ونظرا لقاعدة القرار نرفض الفرضية العدمية إذا كانت T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية ومن خلال النتائج السابقة فإننا نلاحظ أن الفرضية العدمية ترفض، وتقبل الفرضية

البديلة وهذا يعني أن حوكمة البنوك أحد المرتكزات الأساسية للممارسات السليمة في الرقابة والاشراف التي يجب أن يقوم عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2/ اختبار صحة الفرضية الثانية:

الفرضية العدمية H_O: لا تساهم آليات الرقابة في ضبط سلوك العاملين، كما لا تؤدي إلى رفع مستوى الأداء داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرضية البديلة H_1: تساهم الآليات الرقابية في ضبط سلوك العاملين، كما تؤدي إلى رفع مستوى الأداء داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم (13): اختبار صحة الفرضية الثانية:

Tالمحسوبة	Tالجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36.962	**1.90**	**3.4335**	**0.49997**

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

تم اختبار ***Ane sample-t-test*** لاختبار الفرضية ونلاحظ من نتائج الجدول (13) أن قيمة T المحسوبة 36.962 أكبر من قيمة الجدولية 1.90 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أن الآليات الرقابية تساهم في ضبط سلوك العاملين كما تؤدي إلى رفع مستوى الأداء داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

الفرضية العدمية HO: تطبيق قواعد حوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يضمن لها رقابة فعالة.

الفرضية البديلة $_{H1}$: تطبيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لقواعد الحوكمة يضمن له رقابة فعالة.

الجدول رقم (14): اختبار صحة الفرضية الثالثة:

Tالمحسوبة	Tالجدولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
52.337	**1.90**	**3.5776**	**0.36811**

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS)

يبين الجدول رقم (14): أن قيمة T المحسوبة 52.337 أكبر من قيمتها الجدولية 1.90 وهي ذات دلالة احصائية عند 0.05 ونظرا لقاعدة القرارات نرفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومن خلال النتائج السابقة فإننا نلاحظ أن الفرضية العديمة ترفض وتقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن تطبيق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لقواعد الحوكمة يضمن له رقابة فعالة.

خلاصة الفصل:

بعد عرض هذا الفصل ومحاولة اسقاط الجانب النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المسيلة- تم التوصل إلى أن البنك استهدف الدراسة بشكل أساسي حول قواعد حوكمة البنوك كإحدى آليات الرقابة لضمان توازن واستقلالية في قرارات مجلس الادارة وهذا من خلال معرفة اتجاهات وأراء كافة المبحوثين حول الجديد الذي جاءت به قواعد حوكمة البنوك كآلية من آليات الرقابة وكذلك أهمية كل من مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح البنك.

خـــاتمة عـامة

خاتمة عامة:

إن تناولنا لموضوع قواعد حوكمة البنوك كإحدى آليات الرقابة لضمان توازن والاستقلالية في قرارات مجلس الإدارة جاءت كمحاولة للإجابة على إشكالية البحث، مع محاولة إسقاط ذلك على بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المسيلة- وذلك انطلاقا من الفصول الثلاثة التي تناولتها المذكرة والتي حاولت الاجابة على فرضية البحث باستخدام ادوات السابق ذكرها.

ويعبر مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجموعة من الاجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه البنوك والتحكم بها، بحيث يتضمن الاطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في البنك من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وارساء قواعد واجراءات صناعة القرار في البنوك.

ويستند نظام الحوكمة الجيد إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمين خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفعالية بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية من خلال وضع وتطوير نظام للقياس والتقييم.

كما أن فعالية إطار الحوكمة لا يعتمد على توفر عناصر واسباب والاجراءات الحاكمة للبنوك من خلال الانظمة والتشريعات بل يتجاوز ذلك إلى وجود تفاعل بين الآليات الخارجية والداخلية لهذه البنوك من جهة وبين مجالس الادارة ولجان المراجعة والادارة التنفيذية والمراجعين الداخليين والخارجيين من جهة أخرى، وهذا ما يؤكد على أن حوكمة البنوك أنها نموذج إداري متطور يحمل في طياته معايير دقيقة بشأن أفضل الممارسات كما يهيئ الفرص الكبيرة لتحقيق مستويات عالية جدا من الأداء، لذا يجدر بالسلطات اجبارية تطبيق قواعد الحوكمة.

أولا/ نتائج البحث:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل أثناء اختبار الفروض إلى النتائج التالية:

- لا نتفق مع الفرضية الأولى التي تنص على أن حوكمة البنوك لا تعد مرتكز أساسي للممارسات السليمة للرقابة والاشراف التي يجب أن تقوم عليها البنوك بل بالعكس اتضح من خلال اسقاط الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن حوكمة البنوك ترتكز وبصفة أساسية على الرقابة والاشراف الذي يقوم بها مجلس الادارة، حيث أن مجلس الادارة يراقب الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل، كما يمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وبناءا عليه فالفرض الأول خاطئ.

– لا نتفق مع الفرضية الثانية التي تنص: لا تساهم الآليات الرقابية في ضبط سلوك العاملين كما لا تؤدي إلى رفع مستوى الأداء داخل البنك فقد تبين من خلال اسقاط الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن للأليات الرقابية دور في سلوك العاملين إضافة إلى رفع مستوى الأداء داخل البنك وبناءا عليه لا يتحقق هذا الفرض.

– وفيما يخص الفرض الثالث تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة لا يضمن لها رقابة فعالة فقد اتضح أن تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة يضمن لها رقابة فعالة، حيث أن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، كما يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بمثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها وبذلك لا يتحقق الفرض الأخير.

ثانيا/ الاقتراحات والتوصيات:

أهم التوصيات التي يمكن التأكيد عليها:

- ✓ الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري وتوعيته بأهمية التطبيق السليم لقواعد حوكمة البنوك.
- ✓ نشر ثقافة الحوكمة بين سادة أعضاء مجالس ادارة البنك والإدارة العليا وسائر الموظفين.
- ✓ العمل على خلق لجان الحوكمة على مستوى البنك وتكون هذه اللجان تحت اشراف البنك المركزي.
- ✓ تفعيل دور السوق المالي وربطه بالقطاع المصرفي وذلك لحاجاته الماسة لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- ✓ يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية حوكمة المصارف مما يساعد على تنفيذها.
- ✓ ضرورة توفر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج وأداءات البنك وضرورة تجانسها وحتمية نشر المعلومات الخاصة بالبنوك لكافة المتعاملين في السوق وبصفة منتظمة.
- ✓ المشاركة الفعالة في عقد ندوات ومؤتمرات حول موضوع الحوكمة.
- ✓ العمل على المراجعة المستمرة للنصوص التشريعية والتنظيمية البنكية حتى تتكيف مع مستجدات التي تطرأ على الساحة المصرفية المحلية والدولية.
- ✓ ضرورة القيام بممارسة الرقابة على مختلف جوانب الأداء البنكي وزيادة الثقة بها، وتحقيق العدالة والشفافية وتحقيق التواصل مع مختلف الأطراف ذات المصلحة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا/ المراجع باللغة العربية:

1/ **الكتب باللغة العربية:**

1) حاكم محسن الربيعي، وحمد عبد الحسين راضي: حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

2) طارق عبد العالي حماد: حوكمة الشركات، تطبيقات حوكمة في المصاريف (المفاهيم المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2005.

3) مؤسسة التمويل الدولية، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية، ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.

4) جونثان تشاركهم: ارشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.

5) جهاد الوزير المحافظ: سلطة النقد الفلسطينية، دليل قواعد والممارسات الفضلي لحوكمة المصارف في فلسطين، الطبعة 1، 2009.

6) خالد أمين عبد الله: علم تدقيق الحسابات: الناحية النظرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1999.

7) محمد توفيق ماضي: ادارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

8) محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.

9) أحمد دحدوح، حسين يوسف القاضي: مراجعة الحسابات المتقدمة الاطار النظري والاجراءات العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

10)زاهر محمد ديري: الرقابة الادارية، دار الميسرة للنشر، الطبعة الأولى، 2011.

11)الصحن عبد الفتاح الصبان، محمد والفيومي: المراجعة مدخل فلسفي تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.

12)فلاح الحسيني ومؤيد الدوري: ادارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل لطباعة والنشر، ط1، عمان، 2000.

13)عبد الكريم طيار: الرقابة المصرفية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1988.

14)محمد أحمد عبد النبي: الرقابة المصرفية، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012.

15)النشرة الاقتصادية، البنك الأهلي المصري، القواعد الرقابية الجديدة للجنة بازل وأثرها على الجهاز المصرفي، العدد الثالث، المجلد خمسون، 1997.

2/ **الرسائل والمذكرات:**

16)بادن عبد القادر: دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بإشارة الى حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2008.

17)سدرة أنيسة: حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990-2010، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

18)عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة أعمال مع الاشارة الى حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012/2011.

19)بوطورة فضيلة: دراسة وتقييم فعالية ونظام الرقابة الداخلية في البنوك، دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحة، بنك، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.

20)شدري معمر سعاد: دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008.

21)موسى مبارك أحلام: آلية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

22)شيخ عبد الحق: الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في لقانون، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.

23)عبدي نعيمة: دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.

24)سناء عبد الكريم الخناق: حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية (التجربة الماليزية)، جامعة ملايا-ماليزيا، دون ذكر سنة النشر.

3/ **المجلات والملتقيات والمناشير:**

25)أمال عياري، أبو بكر خوالد: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، دراسة حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

26)بان توفيق نجم: العمليات المصرفية غير القانونية ودور الرقابة والتدفيق في ضوء مبادئ بازل، مجلة الاقتصادي الخليجي العدد (23) لسنة 2012.

27)جبار عبد الرزاق: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07.

28)جمعية المحاسبين القانونيين السعودية، معايير المراجعة الداخلية، السعودية، 2004.

29)صلاح الدين محمد أمين الإمام، صادق راشد ألشمري: تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية نظام CRAFTE نموذجا، مجلة الإدارة واقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد تسعون/ 2011.

30)عياشي عجلان: ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف يومي 20-21 أكتوبر 2009.

31)محمد زيدان: أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في المصارف بإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف الجزائر، العدد 09، سنة 2009.

32)محمد سمير دهيرب: مدى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل العراقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية دون ذكر العدد وسنة النشر.

33)مركز المديرين المصري: دليل القواعد ومعايير حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، 2011.

34)النشرة الاقتصادية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، العدد 35-2003، بنك الاسكندرية، القاهرة.

35)نوال بن عمارة: أبعاد الرقابة الداخلية في مصارف المشاركة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد التاسع، 2009.

36)هواري معراج، حديدي آدم: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: نحو تفعيل دور حوكمة المؤسسية في ضبط ادارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة يومي 6-7 ماي 2012.

37)سمير محمد الشاهد: الضوابط العامة للرقابة المصرفية أهميتها وأثرها، الاطار الرقابي الفعال لصيرفة القرن الواحد والعشرون، اتحاد المصارف العربية، مصارف الغد، 2001.

ثانيا/ المراجع باللغة الاجنبية:

38) *Basel commit: an banking supervision, enhancing corporate governance for banking organization, bank for international settlement, September 1999.*

39) *Basel committe an banking supervision enhancing carporate governance for banking organization,bank for international settlement, February 2006.*

40) *Basel committe an bankinge suervision, principales for enhancing carporate governance bank for international settlement, Switzerland, October 2010.*

41) *Fawzi. S:assessment of carporate governance in egypt, working paper n: 82 the egyptian center of ecanamic studies, Egypt, april, 2003.*

42) *Geof martlok: corporate governance in the financial sector, reserve bank of new zeland, n: 02 volume 65.*

43) *Gérard charreaux: le gouvernement des Enterprise, théorie et faits, Edition economica paris, 1997.*

44) *Lionnel et v. Gerard: Audite et controle interne, Aspects financiers, opération et strategique, 04eme Edition, Dalloz, Paris, 1992.*

45) *Sebastian malineus, international and MENA wide trends and development in bank and corporate governance, the institute of banking – IFC – corporate governance for banks in Saudi Arabic, Riyadh 22-23 may, 2007.*

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي.	66
02	أفراد العينة تبعا لمكان العمل.	66
03	أفراد العينة تبعا للموقع الوظيفي.	66
04	أفراد العينة حسب الجنس.	67
05	أفراد العينة حسب السن.	67
06	أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	67
07	أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	68
08	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.	69
09	مدى استجابة مفردات العينة اتجاه فقرات المحور الأول المتعلق بقواعد حوكمة البنوك.	69
10	مدى استجابة مفردات العينة اتجاه فقرات المحور الثاني المتعلق بآليات الرقابة في البنوك.	71
11	مدى استجابة مفردات العينة اتجاه فقرات المحور الثالث المتعلق بقواعد الحوكمة وآليات الرقابة في البنك.	73
12	اختبار صحة الفرضية الأولى.	74
13	اختبار صحة الفرضية الثانية.	75
14	اختبار صحة الفرضية الثالثة.	75

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة.	11
02	الهيكل التنظيمي لوكالة البدر بالمسيلة.	61

قائمة المختصرات

IFC
International Finance Corporation

OECD :
Organization for Economic Co-operation and Development

قائمة الملاحق

الملحق (01): قائمة الاستبيان.

الملحق (02): مخرجات حزمة SPSS.

الملاحق

الملحق 01

قائمة الاستبيان

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم الكريم وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة حول: قواعد حوكمة البنوك كإحدى آليات الرقابة لضمان التوازن والاستقلالية في قرارات مجلس الادارة، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماستر تخصص: مراقبة التسيير بجامعة المسيلة.

ولأن آرائكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة لإثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين يديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة مع الرجاء من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بتعبئتها بكل مصداقية، هذا ونعدكم بالمحافظة على السرية التامة للمعلومات، وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على البنك والباحثين معا، مع خالص الامتنان لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام انجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق احترامنا وتقديرنا ؛ ؛ ؛

معلومات عامة:

1- اسم البنك:.....

2- مكان العمل: أ- إدارة رئيسية ( ) ب- فرع بنك ( )

3- الوظيفة: أ- مدير ( ) ب- نائب مدير ( ) ج- رئيس مصلحة ( ) د- رئيس قسم ( ) ه- إداري ( )

4- الجنس: أ- ذكر ( ) ب- أنثى ( )

5- السن: أ- أقل من **30** سنة ( ) ب- من **30** إلى **50** سنة ( ) ج- أكبر من **50** سنة ( )

6- المستوى التعليمي: أ – ثانوي ( ) ب- جامعي ( ) ج- دراسات عليا ( )

7- إجمالي سنوات الخبرة: أقل من **05** سنوات ( ) من **05** إلى **10** سنوات ( ) أكثر من **10** سنوات ( )

عبارات الاستبيان:

المحور الأول: قواعد الحوكمة في البنوك:

العبارة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
يتمتع أعضاء مجلس ادارة البنوك بخبرات مؤهلات علمية مناسبة لتحقيق اهداف البنوك.					
يتم قياس كفاءة مجلس الادارة بصورة مستمرة من خلال معايير واضحة من أجل رقابة أدائه.					
تطبيق سياسات البنك وفقا لأوامر مجلس الادارة لمنع التعارض في مصالح الاطراف ذات العلاقة.					
وجود حدود واضحة للمسؤوليات والسلطات داخل البنك بما يضمن أداء الوظائف بكفاءة وفعالية.					
وجود مبادئ ومفاهيم في البنك تتعلق بالإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسات مجلس الادارة.					
يتحمل مجلس إدارة البنك مسؤولية وضع أهداف الحوكمة وصياغة سياسات واستراتيجيات ملائمة لحماية حقوق المودعين وغيرهم.					
يلتزم اعضاء مجلس الادارة بالأداء الجيد والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق استقلاليتهم.					
تقدم لجنة المراجعة التقارير مباشرة الى مجلس إدارة البنك.					
بالبنك نظام للأجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والقبول.					
تقع مسؤولية الافصاح عن المعلومات من قبل مجلس ادارة البنك والادارة التنفيذية على حد سواء التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة.					
تلتزم ادارة البنك بعرض كل البيانات المالية على المدقق الخارجي المستقل لأداء مهمته بكفاءة وفعالية.					
وصول المعلومات والبيانات عن البنك للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.					
وضوح البيئة القانونية والتشريعية لمجلس ادارة البنك والإدارة العليا لتفادي المخاطر القانونية.					

المحور الثاني: آليات الرقابة في البنوك:

العبارة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
تمثل متطلبات المنافسة في قطاع البنوك محددا للرقابة على أداء البنوك.					
يقوم مجلس ادارة البنك بتقييم سوق العمل بصورة مستمرة.					
يقوم سوق العمل بدور منظم لعملية الرقابة داخل البنك.					
أنظمة المكافئات والحوافز المبنية على الأداء تمثل أدوات فعالية للرقابة داخل البنك.					
قيام هيئة المراجعة الداخلية بالتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والاجراءات الرقابية داخل البنك.					
من خلال عملية المراجعة الداخلية يتم التأكد من كفاية وفعالية الأداء داخل مختلف المصالح بالبنك.					
الموازنة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة تضمن الأداء الجيد لإدارة البنك وفق متطلبات هؤلاء الاطراف.					

المحور الثالث: قواعد الحوكمة وآليات الرقابة في البنك:

العبارة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
خبرات ومؤهلات مجلس الادارة بالبنك تسمح له من تقييم سوق العمل بما يضمن أداؤه الجيد.					
وضوح المسؤوليات داخل البنك يؤدي الى زيادة كفاءة وفعالية الرقابة الذاتية.					
عدم التعارض بين مصالح الادارة التنفيذية ومصالح مجلس الادارة يضمن الالتزام بالسياسات والاجراءات الرقابية داخل البنك.					
استقلالية مجلس الادارة في اتخاذ القرارات يسهل عملية الرقابة على أداء البنوك.					
تقارير المراجعة الداخلية تضمن كفاءة وفعالية الأداء مع التزام مجلس الادارة بإجراءات الرقابة داخل البنك.					
معايير الرقابة التي يوفرها البنك تزيد من ثقة الاطراف ذات العلاقة بالبنك بما يضمن حقوقهم.					
الموازنة بين مصالح الاطراف ذات العلاقة يضمن معايير لرقابة وفق متطلبات هؤلاء الاطراف.					
رقابة البيئة التنافسية للبنك تضمن أداء تنافسي يزيد من كفاءة وفعالية انظمة الرقابة.					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله خيرا

مخرجات حزمة
SPSS

مكان.العمل

		Frequency	Percent
Valid	إدارة رئيسية	16	55,2
	فرع بنك	13	44,8
	Total	29	100,0

الوظيفة

		Frequency	Percent
Valid	مدير	1	3,4
	نائب مدير	1	3,4
	رئيس قسم	8	27,6
	رئيس قسم	3	10,3
	إدارة	16	55,2
	Total	29	100,0

الجنس

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	12	41,4
	أنثى	17	58,6
	Total	29	100,0

السن

		Frequency	Percent
Valid	-30	6	20,7
	30-50	19	65,5
	+50	4	13,8
	Total	29	100,0

المستوى.التعليمي

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	10	34,5
	جامعي	19	65,5
	Total	29	100,0

الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	-5	3	10,3
	5-10	10	34,5
	+10	16	55,2
	Total	29	100,0

Correlations

		m_1	m_2	m_3
m_1	Pearson Correlation	1	-,600**	-,440*
	Sig. (2-tailed)		,001	,017
	N	29	29	29
m_2	Pearson Correlation	-,600**	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000
	N	29	29	29
m_3	Pearson Correlation	-,440*	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	
	N	29	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		m_1	q1	q2	q3	q4	q5
m_1	Pearson Correlation	1	,793**	,937**	,930**	,916**	,837**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q6	q7	q8	q9	q10	q11
m_1	Pearson Correlation	,897**	,874**	,893**	,932**	,362	,943**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,053	,000
	N	29	29	29	29	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q12	q13
m_1	Pearson Correlation	,955**	,373*
	Sig. (2-tailed)	,000	,047
	N	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		m_2	a1	a2	a3	a4	a5
m_2	Pearson Correlation	1	,193	,067	,442*	,607**	,801**
	Sig. (2-tailed)		,316	,732	,016	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		a6	a7
m_2	Pearson Correlation	,797**	,881**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		m_3	z1	z2	z3	z4	z5
m_3	Pearson Correlation	1	,731**	,592**	,736**	,624**	-,335
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,076
	N	29	29	29	29	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		z6	z7	z8
m_3	Pearson Correlation	,024	,725**	,241
	Sig. (2-tailed)	,901	,000	,208
	N	29	29	29

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m_1	29	3,5411	,62272	,11564
m_2	29	3,4335	,49997	,09284
m_3	29	3,5776	,36811	,06836
mm	29	3,5174	,23193	,04307

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
m_1	30,623	28	,000	3,54111	3,3042	3,7780
m_2	36,982	28	,000	3,43350	3,2433	3,6237
m_3	52,337	28	,000	3,57759	3,4376	3,7176
mm	81,669	28	,000	3,51740	3,4292	3,6056

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	29	3,8276	,46820	,08694
q2	29	3,3793	,77523	,14396
q3	29	3,5172	,73779	,13700
q4	29	3,3448	,72091	,13387
q5	29	3,7931	,41225	,07655
q6	29	3,7931	,67503	,12535
q7	29	3,5517	,57235	,10628
q8	29	3,4483	,78314	,14542
q9	29	3,4828	,94946	,17631
q10	29	3,4828	,87099	,16174
q11	29	3,4828	1,02193	,18977
q12	29	3,2759	1,06558	,19787
q13	29	3,6552	,85673	,15909
a1	29	3,5172	,87099	,16174
a2	29	3,2759	1,03152	,19155
a3	29	3,2414	,98761	,18339
a4	29	3,4138	1,01831	,18909
a5	29	3,6207	,82001	,15227
a6	29	3,5862	,82450	,15311
a7	29	3,3793	1,01467	,18842
z1	29	3,3793	1,01467	,18842
z2	29	3,6207	1,08278	,20107
z3	29	3,6897	,84951	,15775
z4	29	3,6207	,67685	,12569
z5	29	3,3793	,86246	,16016
z6	29	3,8621	,74278	,13793
z7	29	3,6552	,85673	,15909
z8	29	3,4138	,68229	,12670

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
q1	44,024	28	,000	3,82759	3,6495	4,0057
q2	23,474	28	,000	3,37931	3,0844	3,6742
q3	25,672	28	,000	3,51724	3,2366	3,7979
q4	24,986	28	,000	3,34483	3,0706	3,6190
q5	49,549	28	,000	3,79310	3,6363	3,9499
q6	30,260	28	,000	3,79310	3,5363	4,0499
q7	33,418	28	,000	3,55172	3,3340	3,7694
q8	23,712	28	,000	3,44828	3,1504	3,7462
q9	19,754	28	,000	3,48276	3,1216	3,8439
q10	21,533	28	,000	3,48276	3,1515	3,8141
q11	18,353	28	,000	3,48276	3,0940	3,8715
q12	16,555	28	,000	3,27586	2,8705	3,6812
q13	22,975	28	,000	3,65517	3,3293	3,9811
a1	21,746	28	,000	3,51724	3,1859	3,8485
a2	17,102	28	,000	3,27586	2,8835	3,6682
a3	17,674	28	,000	3,24138	2,8657	3,6170
a4	18,053	28	,000	3,41379	3,0265	3,8011
a5	23,778	28	,000	3,62069	3,3088	3,9326
a6	23,423	28	,000	3,58621	3,2726	3,8998
a7	17,935	28	,000	3,37931	2,9934	3,7653
z1	17,935	28	,000	3,37931	2,9934	3,7653
z2	18,007	28	,000	3,62069	3,2088	4,0326
z3	23,389	28	,000	3,68966	3,3665	4,0128
z4	28,807	28	,000	3,62069	3,3632	3,8782
z5	21,100	28	,000	3,37931	3,0512	3,7074
z6	28,000	28	,000	3,86207	3,5795	4,1446
z7	22,975	28	,000	3,65517	3,3293	3,9811
z8	26,944	28	,000	3,41379	3,1543	3,6733

الملخص:

إن مفهوم حوكمة البنوك يعتبر حديث العهد بالنسبة لقطاع الأعمال، وتتضمن حوكمة البنوك مجموعة الأساليب التي تمارس بها الادارة بطريقة جيدة والتي تحكم الأطراف المؤثرة على الأداء داخل البنك، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات وضمان حقوق جميع الأطراف، وذلك باعتماد على ركائز الحوكمة، واحترام قواعدها، ففي ظل تحديات المرحلة الحالية وما تكسبه قضية الحوكمة من أهمية كبيرة في العديد من اقتصاديات العالم أصبح الاهتمام بقواعد معايير وتطبيقات الحوكمة في البنوك من أهم المتطلبات من خلال الإدارة الكفء والرشيدة لها.

تهدف الدراسة إلى معالجة وابراز مختلف القواعد التي تستند عليها الحوكمة وما تنطوى عليه من افصاح وشفافية بين جميع الأطراف ذات العلاقة بنشاطها باعتبار أن الحوكمة السليمة تعد عنصر حاسم لقطاع البنوك في المرحلة الحالية ومن أجل ذلك وسعيا منا لإبراز مختلف القواعد والأساسيات التي تقوم عليها حوكمة البنوك تم التطرق إلى المحاور التالية.

- الجانب النظري: تضمن أسس وقواعد الحوكمة في البنوك وما تنطوى عليه من مبادئ تدعو إلى الادارة الرشيدة بالإضافة إلى الآليات الرقابية التي تحكمها.
- الجانب التطبيقي: بين واقع الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المسيلة – وقد أفضت الدراسة إلى وجود ثقافة ممارسة الحوكمة في البنوك كما يستوجب اتباع المعايير الدولية للحوكمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة البنوك، آليات الرقابة، مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية، التوازن، الاستقلالية.

Résumé:

Le concept de gouvernance dons les bonques est un nouveau venu dans le secteur des enterprises, la gouvernance dons banque inclut des méthodes pratiquée par l'administration meme du bonne façon.qui régit les elements affectent les performance au sein des bonque, en plus elle définit les responsabilités et garantit les droits de toutes les parties, en s'appuyant sur les principes de la gouvernance et le respect de ses bases, et parmis les défis de l'époque actuelle; la gouvernance des bonques est devenue la préoccupation essentielle pour toutes les économies du monde ,dons ce contexte économique et financier, les s'intéressent aux base et aux critéres d'application de ce principe, dons ce cadre; notre travail tente de faire apparaitre les différents bases sur lesquels s'appiut la gouvernance des banque .comme la tronsparence de ces compagnie a l'égard des parties pernantes du secteur A cette effet notre étude a évoque les point suivants:

- Une partie théorique comprenant les bases de la gouvernance des bonque et également les principes de la bonne administration de ces entités .en plus des mécanisme de control qui les régit.
- Une partie pratique qui a portant sur la réalité de l'application de ce concept au niveau de la banque algérienne de développement rural_l'gence locale d'exploitation m'sila_ enfin et surtout ,notre étude a montré d'une façon claire l'apparition de signes et la présence de cette culture de gestion au sien de cette banque .cette réalité nous a amené a proposer un cadre de gestion très transparent et efficace

Mote clés: la gouvernance dans les banque, mécanismes de contrôle, le conseil d'administration; control interne; l'indipendance.