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 محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion

العنـــوان:

مدى تبني مفهوم الحوكمة في المؤسسات المالية

دراسة حالة بنكي (BDL-BEA) وكالة المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

أمحمدي شيماء

الأستاذ المشرف:

تمار توفيق

تاريخ المناقشة: 2018/06/21

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
غلاب فاتح	أستاذ محاضر	رئيسا
تمار توفيق	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
نوي نبيلة	أستاذة محاضرة	مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

الحمد لله و الصلاة والسلام على رسول الله-سيدنا محمد-وعلى آله وصحبه و بعد

في البداية نحمد الله عز وجل ونشكره لأنه ألهمنا الصبر وأعطانا القدرة على إكمال هذه المذكرة

أتقدم بشكري وتقديري إلى الأستاذ "تمار توفيق "على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاته و نصائحه القيمة، وحرصه المستمر إلى غاية إنهائه

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم و انتقاداتهم التي تنير مسارنا العلمي

واوجه شكري واحترامي إلى كل الأساتذة والعمال والطاقم الإداري لجامعة محمد

بوضياف -المسيلة، وإلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب على إتمام هذا البحث

وإلى كل الأصدقاء والزملاء وطلبة ادارة أعمال

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الذين كانا رضاهما و سعادتهم اشد ما

أرغب، إلى الذين أنارا دربي و علماني و أوصلاني إلى قمة نجاحاتي،

إلى والداي لكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما

و جزاهما ألف خير

إلى رمز الأمان و الطيبة جدي و جدتي

الى مصدر المحبة و السعادة اخوتي و أخواتي

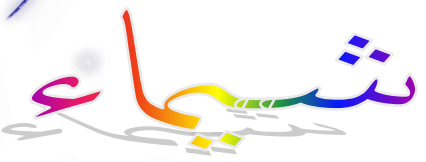
الى الذين كانوا خير سند لي خالاتي و اخوالي

إلى كل صديقاتي و أصدقائي الذين وقفوا

بجانبي و لو بكلمة تشجيع

إلى كل من أحبني و أحببتهم في الله

و تمنى لي النجاح و التفوق



فـــهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
تشكر	**I**
الإهداء	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الأشكال	**VIII**
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة في المؤسسات المالية	
تمهيد الفصل	**08**
المبحث الأول: عموميات حول حوكمة الشركات	**09**
المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات واسباب الحاجة اليها	**09**
المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها وخصائصه ومبادئها	**11**
المطلب الثالث: اهداف واهمية ومحددات حوكمة الشركات وركائزها	**15**
المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات المالية	**19**
المطلب الاول: اساسيات المؤسسات المالية	**19**
المطلب الثاني: عموميات حول البنوك	**22**
المطلب الثالث: عموميات حول البنوك التجارية	**24**
المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك	**27**
المطلب الاول: تعريف حوكمة البنوك واهميتها والنموذج الامثل لها	**27**
المطلب الثاني: متطلبات ارساء مبادئ الحوكمة والعناصر الاساسية لتطبيقها ومبادئها واهمية تطبيق مبادئها في البنك	**29**
المطلب الثالث: لجنة بازل 3 ودورها في تحسين اداء البنوك	**40**
خلاصة	**45**

الفصل الثاني: الحوكمة في المؤسسات المالية "حالة بنكي BDL/BEA بالمسيلة	
تمهيد	**47**
المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة(بنك الجزائر الخارجي وبنك التنمية المحلية)	**48**
المطلب الأول: بنك الجزائر الخارجي(BEA)	**48**
المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية (BEA)	**54**
المبحث الثاني : التعريف بأداة الدراسة	**58**
المطلب الاول: المقابلة	**58**
المطلب الثاني: الملاحظة	**61**
المبحث الثالث : عرض وتحليل وتفسير النتائج	**63**
المطلب الأول : طرق وأساليب جمع البيانات	**63**
المطلب الثاني: تحليل البيانات واستخلاص النتائج	**66**
خلاصة	**72**
خاتمة	**74**
قائمة المراجع	

قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

الجدول رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الجدول الاطراف المعنية بالمقابلة داخل كل بنك	**66**
02	يبين كيفية سير المقابلات من حيث عددها و المدة المخصصة لها	**66**
03	يوضح أسئلة و اجابات المقابلة	**67**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	ركائز حوكمة الشركات	18
02	النموذج الامثل لتطبيق الحوكمة في البنوك	29
03	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	51
04	الخارجي الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	55

مقدمـــة

مقدمة

يعتبر القطاع المصرفي الأساس الذي يقوم عليه الاقتصاد والركيزة الاساسية للتنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك للدور الحاسم الذي يقوم به باعتباره مصدر أساسي من مصادر تمويل الشركات، كما انه اكثر القطاعات أهمية في توافر أسواق مال تعمل بكفاءة وفعالية، مما يجعل من الضروري العمل على ضمان استقراره ومنع تعثره وافلاسه.

ان تطور القطاع المالي والمصرفي وتعقد عملياته ادى الى تقلبات التي شهدتها الاسواق المالية وزيادة حدة المنافسة الى تعرض البنوك الى مخاطر وتحديات جديدة، مما يستلزم قيام البنوك بتبني طرق ابتكارية لإدارة اعمالها والمخاطر المصاحبة لها، ذلك حتى تستطيع المحافظة على بقائها في السوق وتصمد امام المنافسة ومن الملاحظ انا زيادة التوجه نحو اليات السوق من قبل البنك جعل هناك توجها نحو تغير اساليب الادارة قواعد والاشراف المصرفي، بما يتضمن سلامة الاداء المصرفي وحماية جميع الاطراف ذات الصلة بنشاط البنك ، ومن هنا أصبح الاطار الذي يحكم العلاقة بين مختلف الاطراف ويضمن حماية مصالحها يعرف بالحوكمة.

. لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم اي الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات التي شهدتها عدد من دول العالم والتي مست العديد من اسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق اسيا عام 1997، اضافة الى انهيار كبريات الشركات العالمية "خصوصا الشركات الامريكية" مع الازمة العالمية المالية_خريف 2008_ نتيجة لاستخدامها لطرق محاسبية معقدة بغية اخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق اصحاب المصالح كالمساهمين، الدائنين، الموردين وحتى المجتمع المدني

أصبحت الحوكمة من أهم الموضوعات المطروحة حاليا والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي حيث تزايدت أهميتها مع زيادة المنافسة بين المؤسسات والاضطراب في تطبيق العولمة وتعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي، والتي تعتبر ركيزة الأداء المتميز وجودة القطاع المصرفي، وذلك من خلال ما تدعوا إليه من تطوير الهياكل الداخلية للبنك ودعم الشفافية والإفصاح للمعلومات والبيانات المالية والمصرفية والتأثير في تركيبة مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة .ولضمان الدرجة الكافية من الرقابة المصرفية والتي أصبحت ضرورة حتمية على البنوك ومدى الالتزام بتصنيف المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة

من اجل توافر نظام صحي سليم لابد من تسليط الضوء على اهم المقررات الدولية التي جاءت بها المؤسسات المالي والنقدية الدولية ولاسيما بنك التسويات الدولية ممثلا بلجنة بازل للرقابة المصرفية في وضع الاطار المؤسسي لهيكل الحوكمة وضمان الممارسات السليمة لها والتوصية بضرورة تبني معايير ومبادئ حوكمة المصارف الدولية لإصلاح الاطر القانونية والتنظيمية الداعمة وتعزيز انظمة حاكمية جديدة في كافة المصارف العاملة

1. الاشكالية

ان المؤسسات المالية في الجزائر وعلى وجه الخصوص البنوك التجارية تتوجه اجمالا نحو تبني مفهوم الحوكمة في اطار السعي نحو عصرنة القطاع المصرفي ليكون ركيزة للاقتصاد الوطني للاندماج في الاقتصاديات الدولية في ظل التوجه إلى الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

وعليه فإن الإشكالية المراد دراستها في هذا البحث تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تبني مفهوم الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية من خلال الوكالات البنكية على مستوى ولاية المسيلة؟

بناءا على الاشكالية الرئيسية السابقة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تتوفر البنوك على كل متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة ؟
- هل تلتزم البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة التي جاءت بها لجنة بازل؟
- هل تلتزم البنوك بتطبيق مقررات لجنة بازل 3؟

2. فرضية الدراسة

تلتزم البنوك التجارية من خلال الوكالات البنكية على مستوى ولاية المسيلة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

و يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- تتوفر البنوك على كل متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.
- تطبيق البنوك مبادئ الحوكمة.
- تلتزم البنوك بتطبيق مستجدات لجنة بازل 3.

3. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة اهميتها من خلال:

- كون الدراسة تعالج موضوعا من المواضيع التي أصبحت تعرف تداولا كبيرا على الساحة الاقتصادية العالمية ألا وهي موضوع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بغية تفعيل الأداء المالي للشركات.
- كون الدراسة تبرز الدور الذي يلعبه نظام الحوكمة في تعزيز سلامة وتقوية إدارة البنك وتوفير عامل الاستقرار المالي والرقابة الاساسية لنمو وازدهار الجهاز المصرفي الذي يساهم في بناء الاطار المؤسسي لحوكمة الشركات.
- كون أن الدراسة تحمل رسالة توعوية للإطارات العاملة بالبنوك.

4. أهداف الدراسة

- محاولة الالمام بأهم المفاهيم المرتبطة بحوكمة البنوك.
- ابراز اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية .
- قياس الكفاءة البنكية على مستوى الوكالات.
- تقييم مدى التزام النظام المصرفي تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل3.
- تقييم مدى التزام البنوك بمقررات لجنة بازل 3.

5. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة اسباب ومميزات لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في معالجة ودراسة موضوع الحوكمة في البنوك.
- اعتبار هذا الموضوع احد اهم مواضيع الساعة والذي طرح نفسه بإلحاح في الآونة على مستوى الاقتصاد ككل.
- يعد الموضوع جديدا نسبيا خاصة في شق الاعتماد على المعايير لجنة بازل الجديدة.
- ضرورة ارساء مبادئ الحوكمة وتفعيلها في البنوك.

6. منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها ونتائجها، والإجابة على أسئلة الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات أو رفضها، وبما أن بحثنا يندرج تحت البحوث الكيفية، اعتمدنا على الاسلوب التحليلي لأسئلة المقابلة

وكانت ادوات جمع البيانات كالتالي:

- الجانب النظري: الكتب، المذكرات الجرائد الرسمية، ملتقيات، المجلات
- الجانب التطبيقي وتتمثل في مالي:

✓ المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة وذلك بطرح مجموع من الاسئلة والاستفسارات والايضاحات بغرض التوصل الى معلومات تعكس حقائق او مواقف معينة

✓ الملاحظة: حيث تم الاعتماد على هذه الاداة في هذه الدراسة وذلك برصد نشاطات وسلوكيات بعض الموظفين اثناء قيامهم بأعمالهم وطبيعة العلاقات المتبادلة بينهم من اجل التأكد من اجوبة المبحوثين ان كانت تعكس واقع الميدان أو لا.

7. حدود الدراسة

الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة التطبيقية من شهر مارس إلى شهر ماي 2018.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على بنك التنمية المحلية BDL وكالة المسيلة، وبنك الجزائر الخارجي BEA وكالة المسيلة.

8. الدراسات السابقة

الدراسة الاولى: دراسة علاء الرفاتي

الدراسة بعنوان "مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية– دراسة حالة بنك فلسطين , –رسالة ماجستير إدارة أعمال ,الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين2008

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في البنوك الفلسطينية، وفقا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها التزام مجلس إدارة بنك فلسطين الواضح بقواعد الحوكمة، كان ناتجا عن الوعي المصرفي المتراكم بالخبرة لدى أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وتضافر جهود البيئة الخارجية.

الدراسة الثانية: دراسة مطرو نور2007

الدراسة بعنوان "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي"، وتهدف الدراسة إلى تعميم وتعميق المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة واستكشاف مدى التزام

الشركات المساهمة العامة الأردنية بالمبادئ المتعارف عليها لنظام الحوكمة المؤسسية وتشخيص أسباب تطبيق هذه النظام في تلك الشركات ومعوقاته.

وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان مجتمع الدراسة عبارة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية العاملة في القطاعين المصرفي والصناعي وكان عددها (63) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أسباب لتفوق المصارف على الشركات الصناعية الأردنية في الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل عام بعنصريين رئيسين هما :الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي في التحقق من توفر شروط الحوكمة المؤسسية في تلك المصارف، وحرص مجالس الإدارة في تلك المصارف على الالتزام بقواعد ومبادئ منظمة بازل2 خصوصا ما يتعلق منها بادارة المخاطر.

الدراسة الثالثة: دراسة حبار عبد الرازق2012 بعنوان" الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي –حالة دول شمال افريقيا" –جامعة الشمف، الجزائر، مجموعة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى إمكانية الإعتماد عمى أعمال لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالقطاع المصرفي العربي، حيث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج ،أن الممارسة السليمة لحوكمة تؤدي عامة الى دعم سلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل لمراقبة عمل البنوك وأيضا الحوكمة في البنوك تمنح الفرصة لأفضل تعبئة لموارد ورؤوس الأموال، ومن بعض أهم توصيات ضرورة توفر إطارات بشرية مدبرة وتوفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة ولن يأتي ذلك إلا من خلال التعاون بين القطاع المصرفي والقطاع الخاص والأفراد والشركات المختلفة.

الدراسة الرابعة: دراسة بن ثابت وعبدي 2010

"الحوكمة في المصارف الاسلامية "تناول الباحثان في هذه الورقة مفهوم الحوكمة في الوقت التي كثرت الانتقادات حول المصارف الاسلامية في انها تحاكي البنوك التقليدية مستخدمة الحيل والتبريرات لتضعها تحت الاطار الاسلامي في الظاهر، واصبح الكثير من الخبراء والباحثين ينتقدونها. وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

المصارف بأمس الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهي متجذرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها، وأن تبين للناس مدى التزامها، الذي يوجب توفر البنية التحتية للصناعات المالية الإسلامية، التي هي من أهم ركائز الحوكمة .واوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- توحيد الهيئات الشرعية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، لتكون تحت هيئة واحدة وتخضع لاشراف ما يسمى بالمصرف المركزي الإسلامي.

- قيام كل مصرف ومؤسسة مالية إسلامية بإنشاء قسم خاص لمشرفي الشريعة الداخليين، ليتأكد أن عمل المصرف يتمشى مع الشريعة الإسلامية.
- إنشاء لجنة مراجعة داخل المصارف الإسلامية وتتشكل من الأعضاء غير التنفيذين ممن تتوافر لديهم الخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.

الدراسة الخامسة: دارسة بيشت واخرون(2012)

فروقات حوكمة البنوك Why Bank governance is different"

تتناول هذه الدراسة اسباب إخفاقات البنوك خلال الأزمة المالية وامكانية وجود علاقة وارتباط بين هذه الاخفاقات وعدم تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، ويدعو الباحث إلى ضرورة اعادة النظر في نظرية الحكم المصرفية والتي تشير الى ضعف دور الدائنين في الدوائر المتعددة .وقد توصلت الدراسة الى وجود موظفي متخصصين بإدارة المخاطر، ومجالس إدارة مستقلة بالإضافة الى مدراء تنفيذيين ثابتين كان سيكبد البنوك في المتوسط خسائر أقل .كما أنه لا يوجد أي دليل على أن حقوق المساهمين لن تتأثر في حالة اعتماد البنك نظام إدارة المخاطر.

9. صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت، لان الموضوع يحتاج الى دراسة معمقة.
- قلة المراجع المتوفرة في مجال حوكمة الشركات.
- تخوف الاطراف المقابلة من طبيعة الموضوع في حد ذاته.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة أثناء الدراسة الميدانية.

10. هيكل الدراسة:

معالجة الاشكالية تم تقسيم الدراسة الى فصلين هما:

الفصل الاول: الاطار النظري للحوكمة في المؤسسات المالية، حيث قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث في المبحث الاول ماهية حوكمة الشركات وفي المبحث الثاني عموميات حول المؤسسات المالية والمبحث الثالث تطبيق الحومة في البنوك.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للحوكمة في المؤسسات المالية، حيث قسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث ،في المبحث الاول تضمن التعريف بميدان الدراسة (بنك الجزائر الخارجي وبنك التنمية المحلية) وفي المبحث الثاني التعريف بأداة الدراسة والمبحث الثالث آلية الحوكمة وتطبيقها في بنك التنمية المحلية والبنك الخارجي الجزائري.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة في المؤسسات المالية

تمهيد

يكتسي موضوع الحوكمة بشكل عام وتطبيقها في المؤسسات المالية بشكل خاص أهمية كبيرة، وذلك لسببين الأول أن الحوكمة تمثل أداة رقابية في غاية الأهمية لحماية الشركات وخاصة الجهاز المصرفي من الوقوع في أزمات مالية، أما السبب الثاني باعتبارها وسيلة تنظيمية تعمل على تسيير الشركات وإدارتها.

وحتى يضمن الجهاز المصرفي أداء افضل و تحقيق التنافسية اصبح يهتم بإرساء مبادئ الحوكمة خاصة في ظل الهزات التي شهدها القطاع المصرفي سواء سنة 2008 أو ما بعدها. حيث أن الحوكمة تأخذ بعين الاعتبار أطراف المصالح والمساهمين والمسيرين، كما انه القطاع المصرفي يسعى الى التمكن من تطبيق المقررات التي نصت عليها لجنة بازل في اتفاقيتها الثالثة نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول حوكمة الشركات

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات المالية

المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية

المبحث_الأول: عموميات حول حوكمة الشركات

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفاهيم حول حوكمة الشركات، نشأة حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات، محددات وركائز حوكمة الشركات وغيرها من العناصر المرتبطة بحوكمة الشركات.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات واسباب الحاجة اليها

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف حوكمة الشركات ونشأتها، وأسباب اللجوء إليها.

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات :[1]

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976 قام كل من (jenson and meckling)، بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين (AICPA)، بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (the committe of sponsoring organization-coso) المعروفة بلجنة تريدواي(treadway commission) التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من توصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القواعد المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الابعاد المالية لحوكمة الشركات(cadbury)، في ديسمبر1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (the financial Aspects of corporate governance)، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا أخير بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون(organization for economic co-operation and devlopment) (OECD ,1999)، بعنوان: مبادئ حوكمة الشركات (principle of corporate governance)، وهو أول اعتراف رسمي بذلك المفهوم.

[1] طلحة أحمد، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص ص 12-13.

الفرع الثاني: اسباب الحاجة الى حوكمة الشركات

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة لحوكمة الشركات هي:[1]

- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها.
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة، دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه.
- التوجه إلى الخصخصة استدعى الى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب أداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع، مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.
- العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها.
- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.
- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.
- انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، **دور مجلس الادارة**، دليل توجيهي للشركات في الخليج العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص ص 19_20.

المطلب الثاني: مفهوم حكومة الشركات وخصائصها والاطراف المعنية بتطبيقها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات وخصائصها والأطراف المعنية بتطبيقها ومبادئها.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

تعددت تعريفات الحوكمة بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم وهذا لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية المالية والاجتماعية للشركات، فنجد عدة تعاريف ارتأينا أن نذكر أهمها :

- **لغويا:** ومعناها الحكم أو التحكيم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المؤسسة.
- **اصطلاحا:** وبعدما أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة جدا خاصة واهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية والاقتصادية العالمية، فقد عرفت من قبل :
- **صندوق النقد الدولي FMI للحوكمة:** عرف الحكومة بانها الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية.[1]
- **منظمة التمويل الدولية IFC:** عرفت حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[2]
- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:** عرفت حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف، التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة، الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح الشركة ومساهميها، وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفعالية.[3]

---

[1] يحياوي الهام، بوحديد ليلى، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية الجديدة للتعليب ((nca بالرويبة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد05، 2012،ص61.

[2] مغربي عبد القادر، **حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الإجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة**، ملتقى علمي حول آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ودورها في صناعة استراتيجيات التنمية المستدامة، جامعة طاهر مولاي (سعيدة)، الجزائر، ص5.

[3] براهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014، ص28.

- ويمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.[1]

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن الحوكمة :

- هي مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تنظم العلاقة بين الأطراف المتعارضة(أصحاب المصالح، المساهمين، المسيرين) عن طريق أساليب وإجراءات التي توجه شؤون إدارة الشركة بما يضمن استدامتها وتحقيق عائد طويل الأجل لحملة الأسهم.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

يوجد أربع أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم ومبادئ حوكمة الشركات وتحدد مدى نجاح الحوكمة في الشركات وهي كالتالي: [2]

- **المساهمون: و**هم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في الشركة، وذلك مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم، وأيضا لتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
- **مجلس الإدارة:** وهم يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المدريين التنفيذين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة، وتقديم التقارير الخاصة بأداء إلى مجلس الإدارة كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.
- **أصحاب المصالح: و**هم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مشتركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون

[1] طارق عبد العال، **حوكمة الشركات المفاهيم_المبادئ_التجارب_المتطلبات**، ط2، الدا رالجامعية، الاسكندرية،2007، ص4.

[2] عبد الرزاق حسين الشيخ، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم الدراسات العليا ،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2012، ، ص ص23_24.

متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار.

الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة الشركات بعدة مميزات نذكر منها ما يلي: [1]

- **الانضباط** discipline: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء مثل الانضباط في أداء كل عمل.
- **الشفافية** transparence: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن ترتكز على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.
- **الاستقلالية** independence: والتي تتحقق من خلال:
  - وجود مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا
  - وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي
  - وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل
- **المساءلة** Accountabléte: تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب، إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، وتقدم إرشادات لمجلس إدارة الشركة ومراقبة الإدارة.
- **المسؤولية** responsabilité: المسؤولية أمام جميع أطراف ذوي المصلحة في المنشأة وتعني أن الشركة تدرك جميع حقوق جميع الأطراف المهتمة بالشركة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين وأيضا تشجع على التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف.
- **العدالة** fiames: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة وتعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.
- **المسؤولية الاجتماعية:** المسؤولية تجاه أصحاب المصالح.

[1] صديقي خضرة، **مداخلة تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية تحت ظل حوكمة الشركات، محور المشاركة: التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها**، جامعة بشار، بدون سنة نشر، ص ص 5-6.

الفرع الرابع: مبادئ حوكمة الشركات

هناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 ب:

- **حقوق المساهمين:** يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآنية للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بيهم صغار المساهمين، والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل على تشجيع الاتصال بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركات ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن تتيح لحوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.[1]
- **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:** أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يصيغ بوضح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشراقية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.[2]

[1] جميل أحمد سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركة في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**، مداخلة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 7/6ماي 2012. ص ص5-7.

[2] أمال عياري أبوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة محمد خيضر بسكرة، 7/6ماي2012، ص ص 5_6.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية ومحددات حوكمة الشركات وركائزها

سنتطرق في هذا المطلب الى أهداف حوكمة الشركات، أهمية حوكمة الشركات، محددات حوكمة الشركات، ركائز حوكمة الشركات.

الفرع الأول: أهداف حوكمة الشركات

يمكن حصر أهداف حوكمة الشركات في النقاط التالية: [1]

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد من المستثمرين المحليين والأجانب
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين القيام بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم وإستقرار نشاط الشركات العاملة بالإقتصاد ودرء حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي
- تحقيق العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم
- منع إستغلال السلطات من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتجارة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح
- تشجيع تدفق الأموال وجذب الإستثمارات

[1] أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، بدون سنة نشر، ص ص 40-41.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات

بعد الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها معظم دول العالم والتي أدت إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها وبصفة خاصة المستثمرين الحاليين، لذا كان الإهتمام بتطبيق حوكمة الشركات هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات لما لها من مزايا وإيجابيات لهذا يمكن حصر أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية: [1]

- إن المستثمرين يضعون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الذي يتسم بالعولمة وشدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات المختلفة بهدف الدخول إلى أسواق المال المحلية أو العالمية للاستثمار، مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تعد أحد المعايير الأساسية المؤثرة على قراراتهم، هذا ما يجعل المؤسسات التي تطبق هذه المبادئ ترفع من قدرتها التنافسية على المدى الطويل نظرا لتمتعها بشفافية في معاملاتها وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي جميع العمليات التي تقوم بها
- ثقة من جانب المستترين المحلين والأجانب على حد سواء ومن ثم الاستثمار في هذه الشركات مما يؤدي إلى تكلفة رأس المال ويسمح بتحقيق المزيد من الاستقرار كمصادر التمويل.
- تعظيم قيمة أسهم لشركة maxi mizing shareholder volue وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث باندماجيات أو استحواذ أو بيع كمستثمر رئيسي....إلخ.
- تجنب الإنزلاق في مشاكل محاسبة ومالية، بما يعمل على تدعيم الإستقرار نشاط الشركات العالمية الإقتصاد، ودرءا لحدوث الإنهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي.
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع إختيار مدريين مؤهليين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها، وإعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات.

[1] لعشوري نوال، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، مداخلة في ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة(واقع_ رهانات_أفاق)**، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص ص6-7.

- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية.
- لذلك أصحبت حوكمة الشركات في كافة الدول ذات أهمية كبيرة حيث تؤدي إلى وجود أسواق ذات قوة تنافسية تمتاز بالشفافية والنزاهة في الإفصاح المعلومات المحاسبية مما استدعى كثيرا من الهيئات العلمية والأكاديمية والمختصين إلى وضع أسس ومبادئ لحوكمة الشركات، لأنها سوف تؤدي إلى زيادة جودة التقارير المالية ومن ثم تعزيز ثقة المستثمرين في الشركة، كل هذا يساعد في عملية دفع عجلة التنمية.

الفرع الثالث: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن تطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات وهي المحددات الخارجية والمحددات الداخلية وتعرض هاتين المجموعتين المحددات بشئ من التفصيل كما يلي: [1]

المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، كفاءة والقطاع المالي، بالإضافة إلى عناصر أخر يمكن تلخيصها في ما يلي :

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق: مثل قوانين الشركات، وقوانين العمل وقوانين الاستثمار ورأس المال وقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.
- توفير التمويل اللازم المشروع: من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع الشركات على التوسع والمنافسة.
- كفاءة الأجهزة الرقابية: مثل هيئات سوق المال وذلك بإحكام الرقابة على الشركات والتحقيق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم التزام.
- دور المؤسسات غير الحكومية: في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتشمل هذه المؤسسات جمعية المحاسبين ونقابات المحامين والعمال والموظفين وسلطة النقد، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن تؤدي إلى حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.المحددات الداخلية: تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحد من كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدربين

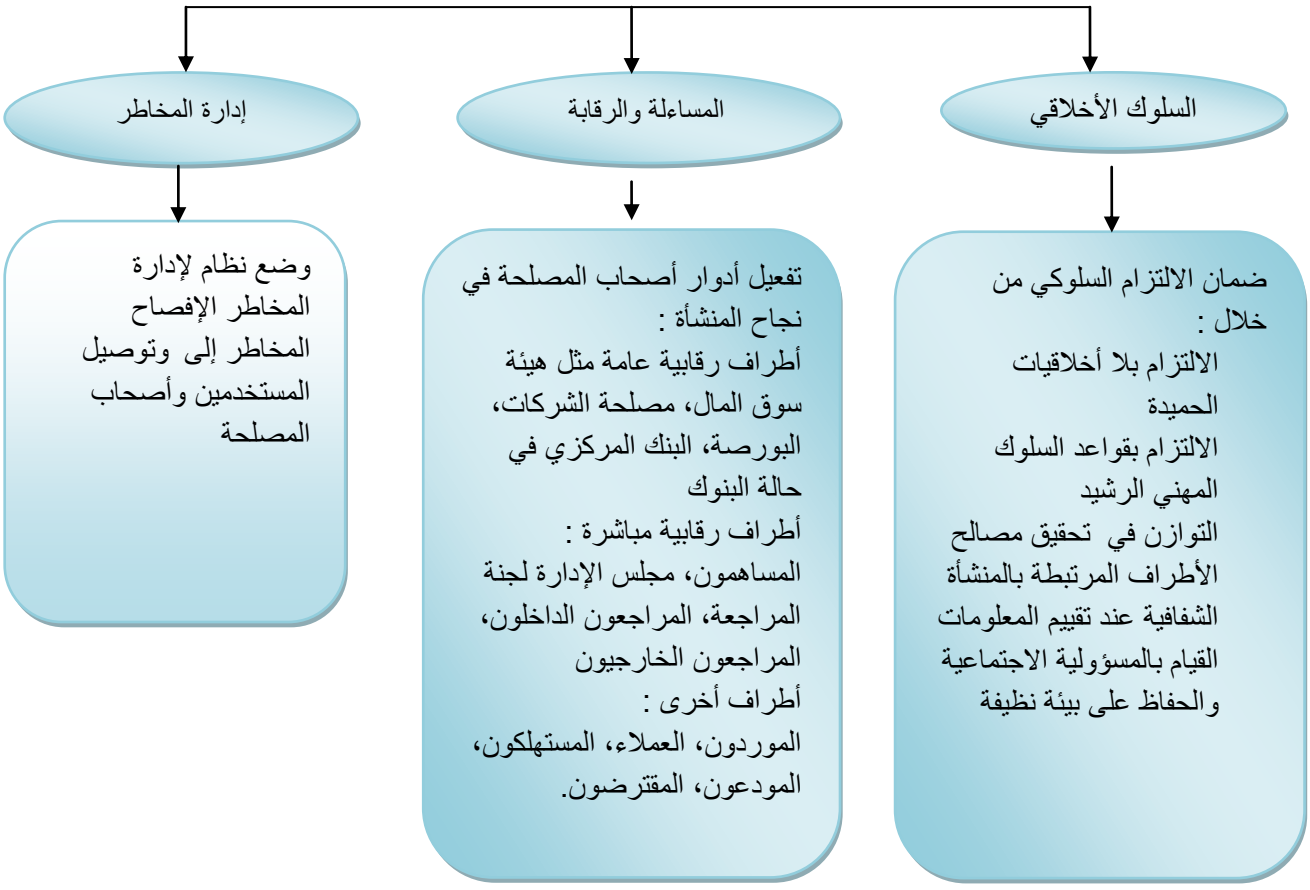
[1] نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأصيل(دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي، 2017، ص ص7-8.

التنفيذيين، القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح وذلك يؤدي إلي تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

الفرع الرابع: ركائز حوكمة الشركات

سنوضح ركائز حوكمة الشركات باختصار في الشكل التالي:

الشكل1: ركائز حوكمة الشركات



المصدر: فاتح غلاب، **تطور التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة_ دراسة بعض المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير، العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011،ص 15

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات المالية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلي عدة عناصر تتعلق بكل من المؤسسات المالية والبنوك بصفة عامة ثم نخص في الدراسة اهم البنوك وهي البنوك التجارية وما يتعلق بها.

المطلب الأول: اساسيات حول المؤسسات المالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم وأنواع وأهداف المؤسسات المالية.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات المالية

- المؤسسات المالية هي عبارة عن مؤسسة أعمال يتركز استثمارها الأساسي في حقوق مالية مثل (السندات والأسهم والقروض)، بدلا من الأصول الحقيقية مثل (المباني والمعدات والمواد الخام)، والتي تقوم بتجميع المدخرات والأموال من الأفراد والمستثمرين وتحويلها إلى سلع أو أموال يمكن إقراضها للعملاء، وتقوم المؤسسات أو الوسيط المالي أي بشراء الأوراق المالية من السوق المالي، وتقييم مجموعة من الخدمات لعملاء البنك مثل خدمة المعلومات، التأمين والحفاظ على ممتلكات العملاء في خزائن البنك، والقيام بإدارة أموال مدفوعات العملاء (تقوم بدور أمناء الاستثمار).[1]
- كم عرفت المادة 115 من القانون النقد والقرض المؤسسات المالية بأنها: أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال البنكية، ماعدا تلقي الأموال من الجمهور بمعنى المادة 111 و يعني هذا الأمر أن المؤسسات المالية تقوم بالقرض على غرار البنوك التجارية، ولكن دون أن تستعمل أموال الغير (بمعنى أموال الجمهور في شكل ودائع)، ويمكن القول أن المصدر الأساسي للأموال المستعملة يتمثل في رأس مال المؤسسات المالية والقروض المسلمة والادخارات طويلة الأجل. [2]

الفرع الثاني: أنواع المؤسسات المالية

يمكن تقسيم المؤسسات المالية إلى مجموعتين: [3]

المجموعة الأولى: تمثل الوسطاء الماليون وهم الذين يقومون بدور الوساطة المالية من خلال قبول الودائع أو المدخرات وتقديم القروض فمثلا، البنك التجاري يقبل الودائع والمدخرات والتي تعتبر أصول مالية ولكنها

[1] أسامة عبد الخالق الأنصاري، **إدارة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية**، ص ص11_12.

[2] عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية عمليات تقنيات وتطبيقات**، جامعة منتوربن قسنطينة.

[3] محدد صالح الحناوي، عبد السلام عبد الفتاح، **المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية**، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الاسكندرية، 1998، ص ص 199_200.

بالنسبة للبنك تعتبر دين (أوراق مالية ثانوية) يستخدمها لعمل قروض واستثمارات وذلك بقبول أوراق مالية أولية من المقترضين.

وتتمثل الأنواع الرئيسية من الوسطاء الماليون في الولايات في الولايات المتحدة الأمريكية في لبنوك التجارية، ومؤسسات المدخرات والقروض وبنوك الادخار والاتحادات الائتمانية، وشركات التأمين، وشركات الاستثمار وصناديق التقاعد وشركات التأجير.

1. المجموعة الثانية:

تتمثل في مؤسسات مالية أخرى، لا تقوم بدور الوساطة مثل السماسرة، الأوراق المالية، وتجار الأوراق المالية، وبنوك الاستثمار والبنوك العقارية، وغيرها من الشركات الأخرى التي تقدم خدمة أو أكثر من الخدمات المالية مثل الائتمان قصير الأجل، يتمثل دور سماسرة الأوراق المالية في الوساطة بين البائع والمشتري بحيث يتم تبادل الصفقة المالية، ويحصل السمسار على عمولة مقابل الجهد الذي بذله للتوفيق بين المشتري والبائع، أما تجار الأوراق المالية، فلا يقومون بدور الوساطة بين البائع والمشتري، وإنما يقومون بشراء الأوراق المالية لحسابهم بغرض إعادة بيعها وتحقيق الربح في المستقبل مع تحمل مخاطر إمكانية بيع هذه الأوراق وتحقق الربح، وفيما يتعلق بنوك الاستثمار، فهي تتعهد بتصريف إصدار أسهم أو السندات أو أوراق حكومية جديدة أو شراء هذه الأوراق ثم إعادة بيعها بأسعار أعلى، وتقوم البنوك العقارية بنفس الوظيفة حيث تقوم بالحصول على العقارات سواء منازل أو غيرها، وتقوم باستبدالها لقروض طويلة الأجل لراغبي الحصول على العقارات من خلال شركات التأمين أو بنوك الادخار، ويعتبر كل من سماسرة ة تجار الأوراق المالية وبنوك الاستثمار والبنوك العقارية أنواع متخصصة من المؤسسات المالي، فهم ليسوا وسطاء ماليون مثل البنوك التجارية أو الاتحادات الائتمانية أو بنوك الادخار أو شركات التأمين، فهذه الأنواع من المؤسسات المالية لا تنشأ أوراق مالية خاصة بها لكي يصبح دورها وسيط، وإنما دورها هو مجرد نقل أو تمرير أوراق مالية ثم إصدارها من خلال مؤسسات أخرى إلى مشتريين أو مستثمرين من السوق.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسات المالية

إن هدف الربحية أو تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي الذي يجب أن يسعى مدراء هذه المؤسسات إلى تحقيقه فيقع على إدارة هذه المؤسسات الحصول على المدخرات بأقل تكلفة ممكنة واستخدام الأموال سواء في حالة القرض أو الاستثمار بطريقة تحقق أعلى عائد ممكن أي تدنية تكلفة الموارد وتعظيم عائد إتخاذ القرارات وهي: [1]

- إدارة الأصول والخصوم: تركز الإدارة هنا على زيادة الفرق بين التكلفة المدفوعة للمدخرين أو المودعين وبين العائد المتحقق من القروض والاستثمار، وهذا الفرق يسمى هامش صافي الربح أو هامش صافي الفائدة فكل مؤسسة مالية يجوز لها أن تقدم أقل عائد للمدخرين وتحصيل على أعلى عائد من المقترضين وأن تكون مهمة الإدارة هي الحفاظ على هامش موجب بين العائد والتكلفة حتى تظل في السوق وإدارة الأصول والخصوم، تتطلب الأخذ بعين الاعتبار درجة المخاطرة التي يمكن التعرض لها مثل خطر السيولة وخطر الإفلاس.
- إدارة رأس المال: مخاطر الإفلاس تجعل هناك اهتمام متزايد بإدارة رأس المال فيحاول ملاك المؤسسات بقدر الإمكان تخفيض رأس المال إلى حد ممكن والاعتماد على أموال الغير لزيادة العائد الذي يحصلون عليه وهو ما يسمى بالمتاجرة بالملكية
- الرقابة على المصروفات: تعتبر الرقابة على المصروفات عامل مهم لزيادة الربحية رغم أن المنافسة بين المؤسسات لجذب المدخرات غالبا ما تؤدي إلى زيادة المصروفات نتيجة لزيادة معدلات الفائدة المدفوعة للمدخرين إلا أن هناك طرق في الآليات والتكنولوجيا الحديثة، قد تساعد على تخفيض المصروفات.
- السياسة التسويقية: والتي تهتم بسعر الخدمات المالية والتركيز على معركة رغبات العملاء والأسواق الجديدة والإعلان عن الخدمات الجديدة كوسائل لجذب المدخرات وتقديم القروض.

[1] رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، المشهداني خالد أحمد فرحان، **إدارة المؤسسات المالية والمصرفية**، الجامعة الأهلية للطبع، ص ص25_26.

المطلب الثاني: عموميات حول البنوك

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف ووظائف وتصنيفات البنوك

الفرع الأول: تعريف البنك

إن التطرق إلى مفهوم البنوك يجعلنا أمام مجموعة هائلة من التعاريف المتعلقة بتحديد معنى البنك ومن بين هذه التعاريف :

- البنك هو منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على حشد الموارد المالية والنقود الفائضة عن حاجة الجمهور، منشأة الأعمال والدولة لغرض توظيفها أو إقراضها لأخرين وفق أسس وتقنيات معينة[1]
- كما يمكن تلخيص عمل البنك في أنه يقبل الأموال الفائضة عن حاجات أصحابها، ويعيد تقديمها لأخرين يحتاجونها لتمويل مختلف استخداماتهم.[2]

الفرع الثاني: وظائف البنك

يمارس البنك نشاطين وهما: [3]

1. الوسيط المالي: بمفهومه الواسع من الوساطة النقدية أي تجميع الودائع وتوزيع القروض ووساطة السوق والمتمثلة في العمليات على الأوراق المالية (إصدار، اكتتاب، شراء، بيع...إلخ)
2. تقديم الخدمات: حيث يعرض لعملائه توليفة من المنتجات كوسائل الدفع، الحفظ، تسيير القيم المنقولة وعمليات الصرف والجدوى المالية (الهندسة المالية... إلخ).

الفرع الثالث: تصنيفات البنوك :

1. البنك المركزي: هو مؤسسة تتكلف بإصدار النقود في كل الدول، وهو الذي يترأس الغطاء النقدي، ولذلك يشرف على التسيير النقدي ويتحكم في البنوك العاملة في الاقتصاد، ويعتبر البنك المركزي بنك البنوك وبنك الحكومة، حيث يعودون إليه عندما يحتاجون للسيولة، فهو يقوم بإعادة تمويل البنوك عند الضرورة،

[1] بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، 2007، ص 45.

[2] عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص6.

[3] بوطورة فضيلة، مرجع سابق، ص46.

وضع السياسات الاقتصادية سواء للتشجيع على الادخار أو الاستهلاك للمحافظة على معدل النمو وكذا معدل التضخم.[1]

2. البنوك التجارية: يعتبر البنك التجاري كوسيط ينصب عمله على التعامل بالنقود كما يرتكز على أسس ومبادئ خاصة، فهو وسيط ملزم باستقبال ومنح وإنشاء وتحويل النقود، كذلك فإن البنك يخضع لقواعد ومعايير محددة بتنظيمات وقوانين خاصة، فهو يستعمل لممارسة نشاطه منتجات تتمثل في تقنيات التعامل بالنقود، حيث تتوفر هذه المنتجات من خلال تنظيم معين وإجراءات موافقة.[2]
3. البنوك المختصة: هي المصارف التي تقوم بالعمليات المصرفية الي تخدم نوعا محددا من النشاط الاقتصادي وفقا للقرارات الصادرة بتأسيسها ومزاولة نشاطها والتي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب كأحد أنشطتها الأساسية وهذه أمثلتها التالية:
   - البنوك العقارية
   - البنوك الصناعية
   - المصارف الزراعية
   - بنوك الاستثمار
   - مصارف الأعمال
   - مصارف الرهون
4. المصارف الإسلامية: يقصد بالبنوك الإسلامية في هذا النظام تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة، وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاءا.[3]

[1] بوسنة كريمة، **البنوك الأجنبية كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة البنوك الفرنسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2010_2011.

[2] حورية حمني، **آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتورى قسنطينة، 2005_2006.

[3] العلامة الفضلي، **معاملات البنوك التجارية**، ط1، دار العلوم للطباعة والتوزيع والنشر، 2008، ص ص 30_31.

المطلب الثالث: عموميات حول البنوك التجارية

سيتم في هذا المطلب إلي عرض كل من تعريف ووظائف وتصنيفات البنوك التجارية.

الفرع الأول: تعريف البنوك التجارية

البنك التجاري هو المؤسسة التي تستعمل النقود كمادة أولية حيث تعمل على تحويل هذه النقود على منتجات تسمى المساهمات والتي تصنعها تحت تصرف زبائنها فهي بذلك مؤسسة مسيرة بقواعد تجارية والتي تشتري وتحول وتبيع كما تمتلك كأي مؤسسة أموالا خاصة أين يشكل جزء منها المخزون الأدنى ولكن ما يميزها عن بقية المؤسسات هو أنها تشتري دائما مادتها الأولية بالإقتراض، وتبيع منتجاتها دائما بالإقراض، وبذلك فهي تعرض مساهميها ودائنيها (أي مورديها) للخطر، كما تتعرض هي نفسها للخطر إتجاه (أو مع) مشتريها (أي زبائنها).[1]

الفرع الثاني: وظائف البنك التجاري

تتمثل وظائف البنك التجاري في مايلي: [2]

- قبول الودائع بأنواعها المختلفة: ودائع، ودائع إدخارية (صناديق التوفير)، ودائع تحت الطلب، ودائع بأخطار، تقديم القروض والسلف للعملاء، (المستثمرين) لأجل لا يتجاوز عاما أو عامين أو ثلاثة أعوام، أي ما يعرف بالقروض قصيرة ومتوسطة الأجل
- خصم الأوراق التجارية (الشيك، الكمبيالة، السندات الأذنية) لحسابها.
- تحصيل الشيكات والكمبيلات للعملاء
- إصدار خطابات الضمان بنوعيها الإبتدائية والنهائية التي يطلبها العملاء.
- فتح الإعتمادات المستندية التي يطلبها العملاء
- إجراء التحويلات النقدية بين العملاء بمجرد أن يطلبوا ذلك.
- تأجير الخزائن الحديدية والمخازن للعملاء حفظ الأوراق المالية (الأسهم والسندات).
- تحصيل كوبونات الأوراق المالية (الأسهم والسندات)، وبيع الأوراق المالية في سوق المال (بورصة الأوراق المالية) بناء على طلب حملة هذه الأوراق.
- القيام بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية (الصرف الأجنبية) أو عمليات (الكامبيو. ويراد بالكامبيو

[1] حورية حمني، مرجع سابق، ص22.

[2] العلامة الفضلي، مرجع سابق، ص ص 28_29.

- تحويل الأوراق والعملات النقدية المعمول بها في دولة إلى ما يساويها من قيمة في دولة أخرى).
- فتح حسابات جارية للعملاء.
- تسهيل سداد الديون من جهة إلى جهة أخرى بأيسر الطرق.

و فضلا عن الوظائف السابقة، فإن المصارف التجارية في عالم اليوم تقوم بجانب هذه الوظائف، والتي تعد تقليدية بالنسبة لها ببعض الوظائف الحديثة، مثل: أعمال السماسرة، تقديم الإستشارات الإقتصادية.

الفرع الثالث: تصنيفات البنوك التجارية [1]

وهي مجموعة البنوك التي تعمل تحت سلطة البنك المركزي وهي بدورها تصنف إلى عدة بنوك :

1. بنوك الودائع (الإئتمان): تعمل في الغالب مع زبائنها من الحرفيين والتجار ومؤسسات حيث تتلقى الودائع، تنمح القروض، وفي معظم الأحيان يكون زبائنها أساسا التجار والحرفيين أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمنح في الغالب قروض قصيرة الأجل وتعتمد أساسا على ودائع المودعيين
2. بنوك الأعمال

هي بنوك ذات طبيعة خاصة (ليس لها جمهور داخل وخارج) وتقتصر عملياتها على المساهمة في تمويل وإدارة المنشآت الأخرى عن طريق إقراضها رأس المال (في حين تتعامل البنوك الأخرى قي سوق النقد أساسا)، إذا يعتبر أهم عملياتها من المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

3. بنوك الإستثمار :

أو ما يعرف ببنوك الإئتمان المتوسط وطويل الأجل وتكون في الغالب عملياتها موجهة لمن يسعى لتكوين أو تحديد رأس مال ثابت (عقار، مصنع...) وقد تنشط على مستوى أسواق المال حيث تتكفل بالعمليات المالية كإصدار القروض إكتتاب الأسهم، الدخول إلى البورصة، لذلك فهي تحتاج ارأس مال كبيرا جدا، الذي تعتمد عليه في منح القروض مثل الودائع طويلة، وكذا الإقتراض من الغير لفترة محددة بتاريخ (السندات)، والمنح الحكومية.

4. البنوك المختصة:

وهذه البنوك نجدها تنشط في تمويل قطاع معين أي تتخصص في منح قروض معينة ومن هذه البنوك نجد:

- بنوك متخصصة في منح قروض الإستهلاك.

[1] بوسنة كريمة، مرجع سابق، ص ص 3_5.

- بنوك متخصصة في منح القروض العقارية.
- بنوك متخصصة في تمويل نشاط إقتصادي (بنوك فلاحية).
- قد نجد البنك ينشط في عدة تخصصات.

5. بنوك التوفير والإخار:

وهذه البنوك وظيفتها جمع الودائع من المدخريين والتي غالبا ما تكون لآجال محددة وتأخذ شكل دفتر الإدخار، لتعيد هذه البنوك بدورها إقراض هذه الودائع لآجال مختلفة وهذا كله طبعا مقابل معدلات فائدة محددة مسبقا.

المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك

لقد أصبحت الحوكمة ضرورية في البنوك خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الاخيرة وبالتحديد في إدارة المخاطر، إذ أصبح هذا الامر يتطلب التدخل المباشر للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.

المطلب الأول :تعريف حوكمة البنوك واهميتها والنموذج الامثل لها

الفرع الأول: تعريف حوكمة البنوك

- عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية، حوكمة البنوك بأنها الطريقة التي يتم بها تنظيم شؤون وأعمال البنوك من قبل مجالس إدارتها والإدارة التنفيذية، والتي تحدد الأساليب السليمة في وضع أهداف وإستراتيجيات البنوك وعملياتها اليومية وتحقق مبدأ المساءلة أمام المساهمين وتراعي حقوق ومصالح الأطراف ذات العلاقة والقواعد والتعليمات الصادرة عن السلطة الرقابة وحماية مصالح المودعين وما يتطلبه ذلك من ضرورة تطوير نظم قوية لإدارة المخاطر.[1]
- كما يعرف أخرون حاكمية المصارف بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والإقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حاكمية المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي.[2]
- تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي: مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة، والأدارة العليا للمصرف، وحماية حقوق حملة الاسهم والمودعيين، بالاضافة الى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجين، والتي تتحدد من خلال الاطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.[3]

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية: [4]

- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاما يتم بموجبه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

---

[1] عبد الرزاق خليل، داودي الطيب، **الحوكمة المؤسسية للبنوك**، جامعة الأغواط، الجزائر، ص60.

[2] حاكم محسن الربيعي، عبد الحسين راضي حمد، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص32.

[3] محمد إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، **مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة(دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2013، المجلد 15، العدد1، ص259.

[4] عبد الرزاق خليل، داودي الطيب، مرجع سابق، ص60.

- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الإقتصادية وسوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك، وخاصة في البنوك يؤثر على الإستقرار الإقتصادي والمالي، وخير دليل على ذلك، ماحصل في الأزمة المالية الآسيوية.

و هناك مسؤوليات رئيسية لمجلس الإدارة والإدارة العليا في مجال حوكمة البنوك.

للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة عن الأموال الغير.

(المودعين).

- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك.
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.
- و هذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات.
- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك.
- هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم "شبه مستقلين" لإعطاء إنطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية.

الفرع الثالث: النقاط الأساسية من أجل النموذج الأمثل للحوكمة في البنوك

من أجل نموذج أمثل للحوكمة والذي يتميز بالمرونة للتوافق مع المتغيرات في سوق العمل، يجب أن تتوفر مجموعة من النقاط التي توجزها في الشكل التالي:

الشكل2: النموذج الامثل للحوكمة

المصدر: محسن أحمد الخضري، **حوكمة الشركات**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005،ص216.

المطلب الثاني: متطلبات إرساء مبادئ حوكمة البنوك والعناصر الاساسية لتطبيقها ومبادئها واهمية تطبيق مبادئها

الفرع الاول: متطلبات ارساء مبادئ الحوكمة

إن ضمان تطبيق أسس حوكمة جيدة في القطاع البنكي الجزائري يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توفر المحيط الضروري الذي يساعد على هذا النظام لأنه لا يمكن أن يشتغل في معزل عن باقي الأنظمة الإقتصادية الأخرى فيجب تطوير مختلف القوانين الأخرى التي تعتبر الداعم الأساسي لهذا النظام، كما يستدعي الأمر توفر مجموعة من المقومات الداخلية الخاصة بالبنك يستطيع بواسطتها التطبيق السليم والأمثل لنظام الحوكمة داخل البنك

سوف نحاول من خلال هذا المطلب دراسة مدى توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك وعلى ذلك سنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى فرعيين :

المحددات الخارجية لحوكمة البنوك والمحددات الداخلية لحوكمة البنوك .

اولا: المحددات الخارجية لتطبيق الحوكمة البنوك

تتمثل المحددات الخارجية اللازم توفرها لتطبيق الحوكمة في البنوك

1. توفير الإطار القانوني والتنظيمي.
2. توفير الإطار الرقابي.
3. صندوق تأمين الودائع.

4. المراجعة الخارجية.

5. وسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الإئتماني. [1]

1. الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا بالإضافة الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية فقد شهد هذا الدور تغيير كبير خلال الفترة الأخير، حيث تحول الإطار من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكمة في توجيه الإئتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.[2]

و في هذا الصدد وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال وتركز المخصصات وتحصيل المدفوعات المستحقة والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

1. توفر الإطار الرقابي:

حيث تخضع البنوك الجزائرية إلى رقابة كل من :

أولا: رقابة البنك المركزي

إن البنك المركزي مسؤولية التأكد من أن إدارة البنوك لم تخالف القوانين التعليمات والمعايير المحاسبية التي تعتمدها في إعدادها للتقارير المالية والإفصاح عنها، وطالبت معظم البنوك المركزية في الدول ومنها البنك الجزائري وجميع الدول العربية بضرورة تبني معايير الحسابية الدولية وإعداد التقارير المالية والإفصاح عنها وفقا للمعايير المحاسبية الدولية بهدف إلزام إداراتها بإتباع سياسات محاسبية ملائمة وسليمة تزيد ثقة المساهمين وأطراف المصالح الأخرى بالتقارير المالية من جهة وتحد من قدرة الإدارة من التلاعب بالسياسات المحاسبية، بهدف تحقيق دوافعها الانتهازية.[3]

ثانيا: اللجنة المصرفية

---

[1] عثماني منيرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال: دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستيير غير منشورة، العلوم الإقتصادية تخصص مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2011-2012.

[2] عبد الرزاق حبار، **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2009.

[3] .حامد نور الدين ،فطيمة ساسي، **دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والاداري للقطاع الخاص الجزائري**، مداخلة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ايام 6-7ماي 2012.

تطرح المراجعة الرقابية في البنوك الجزائرية أهميتها كضرورة قصوى يجب توقيعها لضمان أداء مصرفي سليم يحافظ على سلامة البنك والجهاز المصرفي وإدراكها لهذه الأهمية، اعتمد المشرع الجزائري بصدور قانون 10/90 المتعلق بقانون النقد والقرض، الجهات الرقابية والإشراقية التي تشهد عبلى حسن أداء هذه المهمة الحسابية، وفي هذا الإطار كلف مجلس النقد والقرض بإصدار قوانين والنظم والتعليمات البنكية المنظمة للمهمة المصرفية، وكلفت بالمقابل اللجنة المصرفية بمراقبة تطبيق ما يصدر مجلس النقد والقرض من طرف البنوك والمؤسسات المالية لاسيما فيها يلخص تقليدها بالمعايير الاحترازية كما ترمي من خلال هذه المراقبة والتي ينبغي أن تكون مستمرة إلى حماية المودعين والمستثمرين، كم تسمح تفادي المخاطر النظامية المترتبة عن سوء التسيير أو إلتزمات جد مرتفعة.[1]

2. صندوق التأمين على الودائع :

ينصرف مفهوم نظام التأمين على الودائع إلى حماية ودائع العملاء عن طريق تعويضهم كليا أو جزئيا من خلال مساهمات البنوك المشتركة عادة في صندوق التأمين على الودائع إذا ما تعرضت الودائع للخطر نتيجة تعثر البنك المودعة به به وتوقفه عن الدفع، يمول هذا الصندوق بموجب رسوم او إشتراكات أو مساهمات تلزم البنوك الصندوق بسدادها، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة في الجهاز المصرفي وعدم ترك هذه الثقة للصدفة أو للظروف الطارئة.

عموما فإن مفهوم التامين على الودائع يتسع ويضيق طبقا للدور المنوط بمؤسسات التأمين على الودائع التي تحقق في النهاية الهدفين التاليين:

- ✓ زيادة الثقة في المؤسسات المالية والنظام المالي ككل وبالتالي تحقيق الإستقرار لهذه المؤسسات حيث يقوم الجهاز المصرفي في معظم الدول بدور رئيسي في الوساطة المالية، وبإعتبار أن الودائع المصرفية قصيرة الأجل من الصعب تحويل مقابلها إلى نقد في وقت قصير، فمن الضروري مساعدة البنوك التي تواجه أزمة سيولة مالية، ومنه فإن هدف التأمين من وجهة نظر السلطات النقدية يتمثل في تحقيق الإستقرار للمؤسسات المالية على النحو الذي يكفل زيادة الثقة في النظام المالي وبالتالي الحد أو تفادي المشاكل التي تنتج إعسار البنوك.

[1] حبار عبد الرزاق، محمد زيدان، **مداخلة تحت عنوان: متطلبات تكيف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11-12 مارس2008.

- ✓ زيادة المنافسة بين البنوك على جذب الودائع وتقديم خدمات مصرفية أفضل، فضلا عما يكلفه من المساواة في المنافسة بينها على مختلف أحجامها، ففي حالة عدم وجود هذا النظام تعتبر البنوك هي الأكثر أمان من البنوك الأخرى، اما في ظل وجوده تقل نسب الفروق بين مجموعات البنوك لاسيما من ناحية المخاطر التي يتعرض لها المودع الصغير.[1]

3. المراجعة الخارجية :

يسعى المراجع الخارجي إلى إختبار العمليات الأساسية التي تشكل أساس القوائم المالية وتكوين رأي محايد عن مدى عدالة القوائم المالية وفي هذا المجال لإعلان الإصلاحات الأخيرة لقانون النقد والقرض في الجزائر من خلال المادة 100 من الأمر 03_11 أكدت على كل االبنوك والمؤسسات المالية على كل فرع من فروع البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر، أن تعيين محافظين إثنين الحسابات على الأقل من أجل تشخيص كل النقائص حسب الأهداف المسيطرة والوسائل المتوفرة وبالتالي إمكانية إعداد إستراتيجية مصرفية عن طريق التدقيق وحددت المادة 101 من نفس الأمر الإلتزام بمايلي:

- إعلام محافظ بنك الجزائر بكل مخالفة ترتكبها المؤسسة الخاضعة لمراقبتهم وتقديم تقرير خاص حول المراقبة التي قاموا بها حيث يجب أن يسلم هذا التقرير في أجل أقصاه أربعة أشهر إبتداءا من قفل كل سنة مالية
- تقديم للجمعية العامة تقريرا خاصا حول منح البنك أي تسهيلات للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، لاسيما مسيريه وللمساهمين فيه البنوك والمؤسسات الأجنبية فيقدم لممثليها في الجزائر، وإرسال نسخة من هذا التقرير إلى بنك الجزائر وعليه فإن المراجعة الخارجية تسمح على العموم بتحقيق مايلي:
  - تطبيق الإرشادات والنصائح والسياسات الموضوعة من طرف الإدارة العامة للبنك
  - إحترام سير الهياكل والتنظيمات بكل فعالية
  - حماية أصول البنك (الحفاظ على الموجودات وأصول البنك)
  - تقوية فعالية عمل البنك حسب وظيفته منح القروض، جلب الودائع وتسيير وسائل الدفع
  - تعزيز عمل الرقابة على أصول البنك
  - جمع وتحليل المعلومات المقدمة [2]

[1] بن علي بلعزوز، قندوز عبد الكريم، **مداخلة مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة، مداخلة في** ملتقى علمي دولي حول الصلاح بالجزائر: واقع وأفاق، جامعة ورقلة، أفريل 2008.

[2] عثماني منيرة، مرجع سابق، ص 157

4. شركات التصنيف والتقديم الإئتماني :

تساعد مؤسسات التقييم على دعم الإلتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم 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.

5. وسائل الإعلام :

يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعليين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.[1]

ثانيا: المحددات الداخلية لتطبيق الحوكمة في البنوك

تتمثل المحددات الداخلية اللازم توفرها لتطبيق الحوكمة في البنوك:

1. مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
2. المراقبون والمراجعون الداخليون.
3. حملة الأسهم.

1. مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:

يلعب مجلس إدارة الشركة الدور الرئيسي في أي نظام للحوكمة، ويوجه لمجلس الإدارة الجزء الأكبر من اللوم يتهم بالفشل في الرقابة على أداء الشركات في حالة الفشل.

و بالنسبة للبنوك فإن المسؤولية النهائية تقع على عاتق مجلس الإدارة وذلك وفقا لمعظم القوانين المصرفية، ونجد أن المجلس مسؤول أمام المودعين والمساهمين عن المحافظة على مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمستنيرة والكفء والقديرة للبنك، يقوم أعضاء مجلس الإدارة عادة بتفويض الإدارة العليا للأعمال المصرفية للموظفين لكنهم لا يستطيعون الهرب من المسؤولية عن عواقب السياسات وكذلك الممارسات الغير سليمة أو الغير حكيمة المتصلة بالإقراض والإستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر.

ونجد أن مجلس الإدارة يأخذ قدرا كبيرا من إهتمام السلطات التنظيمية وسبب هذا الإهتمام، أن المدخل القائم على السوق الإشراف على البنك يركز على مسؤوليات المجلس الإئتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والمسؤوليات وكيفية عزل أعضاء مجلس الإدارة وكذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح

[1] عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص83.

العمل الخارجية، وأيضا نجد أن القوانين واللوائح تحدد محظورات البيع والشراء بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة وكذلك العمولات والهدايا مقابل الحصول على قروض.[1]

1) لجان مجلس الإدارة :[2]

اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة تتمثل في مايلي :

أولا: لجنة الحوكمة

- **أهداف اللجنة:** وضع نظام حوكمة خاص بالبنك ومراقبة تنفيذه وتعديله كلما إقتضت الحاجة إلى ذلك
- **مهام اللجنة :**
- الإشراف على مراقبة تطبيق نظام الحوكمة ومراجعتها وإقتراح أي تحديث أو تعديل عند الضرورة.
- التنسيق مع لجنة المراجعة للتأكد من الإلتزام بنظام الحوكمة. تزويد مجلس الإدارة سنويا على الأقل بالتقارير والتوصيات بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عمل اللجنة.
- تعقد اللجنة اجتماعين على الأقل في السنة.

ثانيا: لجنة المراجعة :

- أهداف اللجنة: مراجعة تقارير البيانات المالية ونظم الضبط والرقابة الداخلية، ونطاق ونتائج ومدى كفاية المراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية ومراجعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية.
- صلاحيات ومهام اللجنة: يكون للجنة المراجعة :

سلطة الحصول على أي معلومات في سبيل ممارسة عملها

مراجعة البيانات المالية المالية الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة، ومتابعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية، وذلك بهدف ضمان عدالة وشفافية التقارير المالية

تقوم لجنة المراجعة بتقييم فعالية وكفاية نظام والرقابة الداخلية، وتشمل مسؤولية اللجنة على مايلي :

- تقييم فعالية وكفاية وظيفة المراجعة الداخلية والتأكد من الإلتزام بالتعليمات النافذة الصادرة عن الجهات ذات العلاقة

[1] عثماني منيرة، مرجع سابق، ص158.

[2] محمد عوض بن همام، **دليل حوكمة الشركات في الجمهوري اليمنية**، ص ص18-20.

- تقييم فعالية كفاية نطاق وبرامج المراجعة الداخلية
- مراجعة نتاج تقارير المراجعة الداخلية والتأكد من أنه قد تم إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها
- مراجعة وإقرار خطط المراجعة الداخلية والتأكد أنه قد تم إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
- مراجعة وإقرار خطط المراجعة المقترحة من المراجعة الداخلية.
- التوصية إلى مجلس الإدارة بتعيين مدير وموظفة إدارة المراجعة الداخلية ونقلهم وعزلهم وتحديد أتعابهم وتقييم أدائهم.

ثالثا: لجنة الترشيح

- أهداف اللجنة: مراقبة وضمان شفافية إنتخاب وتجديد وإستبدال أعضاء مجلس الإدارة وتعين المدير التنفيذي، وكذلك تقييم فعالية مجلي الإدارة ككا وفعالية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بشكل مستقل تقييم إداء الإدارة التنفيذية وكذلك ضمان شفافية سياسات رواتب ومكافآت وحوافز أعضاء مجلس الإدارة وضمان إنسجام هذه السياسات مع أهداف البنك.
- صلاحيات ومهام اللجنة :

- وضع معايير وشروط (الحد الأدنى) للخبرات والمؤهلات والمهارات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة ولشغل منصب المدير التنفيذي/المدير العام، بما في ذلك تحديد الوقت اللازم تخصيصه من العضو لأعمال مجلس الإدارة، ويصادق مجلس الإدارة على معايير والشروط الموضوعة.
- التوصية بالترشيح وإعادة الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة ولشغل منصب المدير التنفيذي/المدير العام وإلغاء العضوية.
- تبني معايير موضوعية لتقييم فعالية مجلس الإدارة ككل وتقييم أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وكل لجنة من لجانه وتقييم أداء المديرين التنفيذيين.
- إجراء المراجعة السنوية للشروط المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- ضمان وجود سياسات واضحة للمكافآت التعويضات والرواتب وأي منافع أخرى لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم يصادق عليها من قبل مجلس الإدارة وتراجع سنوي من قبل اللجنة.
- يجب الإفصاح في التقرير السنوي للبنك عن آلية تحديد المكافآت الأعضاء التنفيذين والغير التنفيذين

رابعا: إدارة المخاطر

- أهداف اللجنة: وضع سياسة المخاطر بما ينسجم مع قدرة البنك ومدى قبوله لتحمل المخاطر ومراجعة أداء الإدارة في الإدارة مخاطر الإئتمان والسوق والسيولة والتشغيل وعدم الألتزام والسمعة وغيرها.
- صلاحيات ومهام اللجنة :
- تقوم اللجنة بمراجعة إستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر قبل إعتمادها من قبل مجلي الإدارة والتأكد من تنفيذ تلك الإستراتيجيات والسياسات.
- ضمان توفر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر وضمان إستقلالية موظفي إدارة المخاطر.
- التوصية إلى مجلس الإدارة بخصوص تعيين إدارة المخاطر ونقله وعزله وتحديد أتعابه وتقييم أدائه.
- مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر ووضع توصيات بشأنه قبل إعتماده من قبل مجلس الإدارة.
- مراجعة التقارير الدورية حول طبيعة المخاطر وتقدم إحصائيات بخصوص المخاطر التي يتعرض لها البنك والتغيرات والتطورات التي تطرأ على إدارة المخاطر، والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي التي تطرأ عن البنك المركزي.
- تعقد اللجنة إجتماعات دورية مع إدارة المخاطر لمناقشة وتقييم المخاطر التي يتعرض لها البنك وكفاية طرق معالجتها وتقديم التوصيات بشأنها.

2. المراجعة الداخلية:

✓ تعريف المراجعة الداخلية: على أنها وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطة المختلفة ويتمثل هذه المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها.

✓ أغراض المراجعة الداخلية:

- الهدف من المراجعة الداخلية الذي أصدره مجمع المراجعين بالولايات المتحدة كما أورده.
- معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الأجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.
- كذلك يرتبط عمل المراجعة الداخلية بغرض معاونة المراجع الخارجي في إنجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر لأصحاب رأس المال بأن الميزانية العمومية، تعبر تعبيرا صحيحا صادقا عن حقيقة المركز المالي

للمنظمة والتعاون بين كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، يؤدي إلى زيادة جودة عملية المراجعة وتقليل تكاليفها ،حيث يسهم توافر خدمات المراجعة الداخلية في نهاية السنة في زيادة كفاءة عملية المراجعة مع تخفيضه مجهودات المراجعة بينها

- كما تهدف إجراءات المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة بتشجيع العاملين على الإلتزام بالسياسات الموضوعة، حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية صحيحة ودقيقة ولكن يوجد إسراف لإستغلال الموارد المتاحة ومن وسائل زيادة الكفاءة والفعالية التشغيلية إستخدام نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية[1]

2) المساهمين: يتقاسم السوق المصرفية الجزائري ثلاث من أنواع البنوك

البنوك العمومية وهي المسيطرة على السوق المصرفية وتعود ملكيتها الكلية للدولة، فهي بذلك لا تحوي على المساهمين البنوك الخاصة: ذات رأس مال جزائري وهي عبارة عن شركات ذات أسهم، بحيث يتقاسم ملكية البنك جملة من المساهمين وفروع البنوك الأجنبية والتي تعود ملكيتها إلى دول أجنبية [2]

الفرع الثاني: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها في مايلي: [3]

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

يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الإسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة الآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة

[1] فكري عبدالغني محمد جوده، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل** للرقابة المصرفية، دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستيير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

[2] عثماني منيرة، مرجع سابق، ص163.

[3] أحمد السيد الكردي، **دور حوكمة البنوك في الاستقرار المالي**، كلية التجارة،جامعة الازهر ، 26اكتوبر2010.

وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة، مثل: منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات أو التنازل عن العولمة.

إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض(فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق، وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة بعملي الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

- وضع وتنفيذ سياسات واضحة المسؤولية في المؤسسة:

يجب على مجلس الغدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليان وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الاخذ بعين الإعتبار أنهم في النهاية مسؤولين جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

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

يعتبر مجلس الغدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور.

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة البنوك وفق لجنة بازل:

تطبق مبادئ الحوكمة في المصارف وفق لجنة بازل :

لا يمكن تناول موضوع الحوكمة في المصارف، خاصة من جانب مبادئها ،إلا بالتطرق التقارير التي أصدرتها لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 وسنة 1999 والتي أصدرت نسخة معدلة عنهما عام 2005 ن ثم في شهر فيفري سنة 2006 أصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعلى آلياتها فإن مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في: [1]

[1] أمال عيادي، خوالد أبو بكر، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية:** دراسة حالة الجزائر، مداخلة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، محمد خيضر، بسكرة، أيام 6-7 ماي، ص 11.

- **المبدأ الأول:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال المصرف.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للمصرف وعلى قيمته.
- **المبدأ الثالث:** ينبغي عل مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- **المبدأ الرابع:** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.
- **المبدأ الخامس:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا، إستعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- المبدأ السادس: على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
- المبدأ السابع: ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف.
- المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الإلتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

وإدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، فقد أصدرت العديد من الأوراق والتقارير التي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف ومنها :

- توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس من الالتزام بهذه المعايير.
- وضع إستراتيجية واضحة للمصرف يتم على ضوئها قياس مدى النجاح ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز إتخاذ القرار.
- وضع آلية التعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات.
- توفير نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية ووظائف إدارة المخاطر.
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل من المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في المصرف.

- تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف أو خارجه.

الفرع الرابع: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي:

تتمثل اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي في مايلي: [1]

- أصبحت درجة إلتزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير يضعها المستثمرين في اعتبارهم عند إتخاذ قرارات الاستثمار خاصة في ظل النظام الإقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع وإقتحام الأسواق وجلب العملاء.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس بما يضمنه تطوير الأداء ويساهم في إتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة البنك بشكل عام.
- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقترضين في إطار التطبيق السليم لمبتدئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

المطلب الثالث: لجنة بازل3 ودورها في تحسين أداء البنوك

تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية التابعة لبنك التسويات الدولية في مقدمة الهيئات المالية الدولية التي اهتمت بموضوع الحوكمة في البنوك نظرا لما تبذله من جهود في سبيل تعزيز الممارسات السليمة داخل القطاع البنكي والتي كللت بإصدار مبادئ ومعايير لاقت تأييدا ونجاحا واسعي النطاق،

الفرع الاول: ماهية لجنة بازل3: [2]

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية من مجموعة من الدول الصناعية الكبرى في نهاية عام 1974، تحت اشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وذلك في لعقاب تفاقم ازمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية " خاصة البنوك الامريكية" وتعثر بعض البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الام، ورغبة منها في معالجة مواطن

[1] بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، **واقع تطبيق مبتدئ الحوكمة في البنوك التجارية:** دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد37/36، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 389.

[2] سدرة انيسة، **حوكمة البنوك في ظل الازمات المالية العالمية الراهنة(2008)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد4، 2013، ص ص 101_102.

الضعف التي كشفت عنها الازمة المالية الاخيرة (2008م) في الاطار التنظيمي القائم، وتعزيز متطلبات رؤوس اموال البنوك بعد نقاط الاستفهام العديدة التي طرحتها الازمة حول مدى قدرة اتفاقية بازل الثانية على الوقاية من الازمات المالية فلقد قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار اتفاقية بازل الثالثة وذلك عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية ومسؤولي الرقابة المصرفية الممثلين للاعضاء 27 للجنة بازل بعد توسيعها والذي انعقد في 2سبتمبر2010م، كما تمت المصادقة على هذه الاتفاقية فيما بعد من خلال مؤتمر القمة لرؤساء الدول وحكومات المجموعة العشرين بسيول في 12نوفمبر2010.

و قبل التطرق الى ما جاءت به الاتفاقية الثالثة للجنة بازل لا بد من التعرف على مقررات التي نصت عليها بازل1و2 والمتمثلة في مايلي:[1]

1. إتفاقية بازل الاولى:

قد قامت لجنة بازل إدراكا منها إلى أن سلامة القطاع البنكي، انها تتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها البنوك، بإصدار إتفاقية كفاية رأس المال في 1988 Accord Capital Balleحيث حددت نسبة 8% كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في البنوك. وقد أخذت الدول الصناعية بشكل عام بالانصياع إلى هذه القواعد ولم يلبث أن أصبحت هذه الأحكام من القواعد والمعايير العامة التي أخذت بها مختلف الدول خارج الدول الصناعية وكانت هذه التوصيات مبنية مقترحات تقدم بها "كوك" COOKE والذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة، لذلك سميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بال أو بنسبة كوك، ويسميها الفرنسيون أيضا معدل الملاءة الأوروبي KRSE.

2. إتفاقية بازل الثانية

بعد وضع النسبة السابقة (1 balle)، رأت البنوك ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لذلك أصدرت اتفاقية خاصة لاحتساب الملاءة المتعلقة بمخاطر السوق فقط سنة , 1996و هي مطروحة منذ سنة 1998م، وفي جوان 1999م نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية لاطار جديد لقياس الملاءة البنكية(كفاية رأس المال) يحل محا اتفاقية عام1988 م،

[1] دبلة فاتح، سارة بركات، **تطبيق الحوكمة واتفاقية بازل 3 كأحد الحلول لتفادي الأزمات المالية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد04، جوان 2015.

وتدخل فيه معايير تأخذ في الاعتبار وبشكل اكثر دقة وشمولية معامل المخاطرة في ميزانيات البنوك، وهو الذي عرف باتفاقية (بازل 2).

يقوم الاتفاق الجديد على ثلاثة أسس هي:

1. طريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال المرجح بالمخاطر واللازم لمواجهة مخاطر السوق ومخاطر التشغيل ومخاطر الإئتمان.
2. ضمان وجود طريقة فعالة للمراجعة والمراقبة، أي أن يكون للبنك أوغيره من المؤسسات المالية الخاضعة لإشراف الجهات الرقابية الالية للتقييم الداخلي لتحديد رأس المال الاقتصادي، وذدك من خلال تقييم المخاطر المرتبطة بذلك.
3. نظام فعال لإنضباط السوق والسعي لإستقراره، وهذا يتطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية أن تقوم بالإفصاح عن رأسمالها ومدى تعرضها للأخطار، والطرق المتبعة لتحديد حجم الخطر حتى يكون عملاء هذه المؤسسات ودائنوها على علم بها، وليتمكنوا من تقييم المخاطر التي يواجهونها نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: مفهوم اتفاقية بازل 3:[1]

تعتبر بازل 3 أحد المعايير التنظيمية العالمية الجديدة التي تختص بكفاية رأس المال والسيولة المصرفية، حيث أقرها أعضاء لجنة بازل للرقابة المصرفية في 2010 إستجابة لأوجه القصور في التنظيم المالي أمام الأزمات المالية والمصرفية، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة مجموعة شاملة من الإجراءات الإصلاحية التي تهدف إلى تحسين الإستقرار المالي العالمي، وتعزيز إدارة المخاطر والحوكمة وتقوية قدرة البنوك على إتباع مبادئ الشفافية والإفصاح، في حين أنه ليس من المتوقع أن يكون التنفيذ الكامل لكل القواعد الجديدة قبل سنة 2019.

وترتكز اتفاقية بازل 3 على مجموعة القواعد الآتية:

- رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الإحتياطي من(2%) إلى (4.5%)، مضاف إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته (2.5%) من الأصول والتعهدات المصرفية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى(7 %).

[1] فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، **بنك الجزائر وإرساء مقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة(2003-2015)**، مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الأغواط، العدد25أ، جانفي 2016، ص ص 173-174.

- رفع معدل ملاءة رأس المال من (8%) إلى (10.5%).
- زيادة الرسملة المطلوبة تجاه عمليات التوزيع وغيرها من الأدوات المركبة، وهي العملية التي ورطت الكثير من البنوك في الأزمة العالمية الأخيرة.
- إعتماد نسبتين في الوفاء بمتطلبات السيولة:

✓ نسبة تغطية السيولة للمدى القصير، وتحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى 30 يوما من التدفقات النقدية لديه.

✓ نسبة السيولة البنيوية(الهيكلية)للمدى المتوسط والطويل، تهدف إلى توفير موارد سيولة مستقرة للبنك.

الفرع الثالث: إتفاقية بازل 3 ودورها في تعزيز الإستقرار المالي:

تهدف الإصلاحات المقترحة بموجب إتفاقية بازل3 إلى زيادة متطلبات رأس المال وتعزيز جودة رأس المال للقطاع المصرفي وتحمل الخسائر وتجاوز الإختلالات والعمل على تدعيم السلامة المالية للبنوك من خلال ما يلي: [1]

- زيادة قدرة البنوك على امتصاص الصدمات: وذلك من خلال زيادة رأسمال وسيولة البنك، حيث ألزمت بازل3 البنوك بوضع برنامج شامل لاختبار ضغط خطر الطرف المقابل باستخدام تقنيات مختلقة لتقييم قدرتها على مواجهة الانكشاف في ظل ظروف ضاغطة وقياس أثر ذلك على مؤشراتها المالية خاصة كفاية رأس المال والربحية،
- تعزيز سيولة البنوك: من خلال وضع نسبتين لقياس السيولة على المدى القصير والمتوسط والطويل، ما يمكن من معالجة سبب الأزمة المالية 2008، إذ أن معظم البنوك أفلست بسبب النقص الحاد في متطلبات السيولة.
- توسيع تغطية المخاطر وتحسين نوعية رأس مال البنك: تحاول الاتفاقية الأخذ بعين الاعتبار كل المخاطر التي يمكن أن تلحق بالبنك أثناء أداء نشاطه بما فيها مخاطر الأطراف المقابلة في عقود المشتقات والتوريق، إذ خصصت جزء من رأس المال لتغطيتها والتي أهملت في اتفاقية بازل 2، كما

[1] عمار عريس، مجدوب بحوصي، **تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد الثالث، العدد1، مارس 2017، ص ص 113_114.

أن تطبيق الاتفاقية يؤدي إلى تحسين القدرة على إستعاب الخسائر وبالتالي متانة وصلابة البنوك في وجه الأزمات.

- الحد من توسع منح القروض ومخاطرها: ادخال بازل3 لنسبة الرافعة المالية سيؤدي إلى كبح التوسع الجامح في القروض المصرفية والذي كان له الأثر الكبير في إفلاس البنوك بسبب عدم كفاية الأموال الخاصة لامتصاص الخسائر. حيث عمدت البنوك التي تتبع أسلوب التقييم الداخلي للمخاطر إلى منح أوزان ترجيحية صغيرة لتوظيفها من أجل زيادة أثر الرفع المالي.
- التقليل من المخاطر النظامية: تحاول السياسات الكلية للاتفاقية جعل الاقتصادات أقل حساسية اتجاه المخاطر وذلك من خلال تقديمها لنسبة الرافعة المالية والتي تساعد على احتواء ضغط من على أساس المخاطر الشرط وتدابير لرفع مستويات رأس المال البنوك في الأوقات الجيدة (الرواج) والتي يمكن سحبها في فترات الإجهاد (الانكماش) للحد من تقلبات الدورة الاقتصادية، وكذلك توفير نسب عالية من رأس مال لاستيعاب أنواع الخسائر المرتبطة بالأزمات.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مفهوم الحوكمة وأهمية تطبيقها في البنوك والمؤسسات المالية وبيان أهميتها في تحقيق الأمان من المخاطر وحماية حقوق المودعين والمساهمين والعاملين وعدالة توزيع الأجور والأرباح بين المساهمين ومجلس الإدارة ومكافحة الفساد المالي والإداري والالتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

وتطبيق الحوكمة في البنوك لا يختلف عنه في الشركات إلا أنه للبنوك دور كبير في الاقتصاد، ويكتسي أهمية كبرى تميزه عن دور باقي المؤسسات وحتى تستفيد البنوك إستفادة فعلية من منافع الحوكمة يجب عليها توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة حتى يكون النموذج الذي تطبقه هذه البنوك نموذجا جيدا.

كما تطرقنا في الاخير الى لجنة بازل للرقابة المصرفية وعن ما جاء من مستجدات في اتفاقيتها الثالثة واثرها على البنك والدور الذي تلعبه في تحقيق الاستقرار المالي للبنك.

الفصل الثاني

الحوكمة في المؤسسات المالية "حالة بنكي "

BDL/BEA بالمسيلة

تمهيد

بعد ان تطرقنا في الفصل الاول الى الاطار النظري للحوكمة في المؤسسات المالية وما جاء فيها من مفاهيم خاصة بالحوكمة، سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما جاء في الاطار النظري على الاطار التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها من اجل قياس مدى تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة، وكانت الدراسة الميدانية في بنك التنمية المحلية وبنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، ولتحقيق ما يهدف اليه هذا الفصل فقد تمت دراسته على النحو التالي:

- **المبحث الاول:** التعريف بميدان الدراسة
- **المبحث الثاني:** التعريف بأداة الدراسة
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (بنك الجزائر الخارجي وبنك التنمية المحلية)

سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بميدان الدراسة التي تم تطبيقها في كل من بنك التنمية المحلية وبنك الجزائر الخارجي

المطلب الأول: بنك الجزائر الخارجي(BEA)

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، ففي المطلب الأول نقدم بنك الجزائر وفي المطلب الثاني التنظيم Banque Extérieure d'Algérie (BEA) الخارجي الإداري لبنك الجزائر الخارجي وأخيرا وظائف ونشاطات بنك الجزائر الخارجي.

الفرع الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي (نشأته وتطوره)

يعتبر بنك الجزائر الخارجي بنكا ودائعي تملكه الدولة ويخضع للقانون التجاري، يقوم بتسهيل العلاقات الإقتصادية مع مختلف دول العالم تأسس بموجب مرسوم67 – 204 الصادر بتاريخ 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، مقره الجزائر العاصمة، بإمكانه إقامة وكالات وفروع، بموافقة وزير المالية كما بإمكانه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي، وقد تم إنشاؤه على أنقاض المؤسسات البنكية التالية:

1–القرض الليوني في1 أكتوبر1967.

2–الشركة العامة في 31 ديسمبر1967.

3–البنك الشمالي للتسليف 30 أفريل 1968

4–البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط في 31 ماي1968 ؛

5– .بنك باركليز الفرنسي في سنة 1968

ومع إنشاء البنك الجزائر الخارجي تم إرساء أول هيكل تنظيمي وضم:

*دائرة الشؤون الإدارية؛

*دائرة الشؤون الخارجية؛

*دائرة دراسات الاستغلال.

تحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968 ، وتأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من اجرءات التأميم البنكي، حيث يسير من طرف رئيس مدير عام ومدير عام مساعد وثلاثة مستشارين، وهم مكلفون بالتسيير وتطبيق السياسة الخاصة بالبنك وتمثيله اتجاه الغير ومنذ 1970 ، كان

بنك الجزائر الخارجي محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية(سوناطراك، شركة النقل البحري، شركات البناء الكبرى)

حافظ البنك على نفس الهيكل التنظيمي إلى غاية 1980 ، بعدها أرسى شكل ثاني من التنظيم الهيكلي أكثر توافقا مع تقدم عمليات البنك، وتم استحداث عدة مديريات تحت سلطة مستشار مديرية البنك، يضم الهيكل التنظيمي من مديريتان عامتان مساعدتان و09مديريات مركزية عملياتية.

في سنة 1988 تم إستحداث تنظيم جديد أرسى تحت سلطة المدير الذي أعاد تنظيم وحدات الشؤون الخارجية، وأصبح بنك الجزائر الخارجي من بين أبرز المؤسسات البنكية الأولى المنفصلة ذاتيا وذلك بموجب أحكام القانون 61/89 الصادر في 12 جانفي 1988 وحضي ب راسمال اجتماعي قدر بـ 24.5 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1989 تم الاعتماد على هيكل تنظيمي جديد، وهو تنظيم يضم ثلاثة مديريات عامة مساعدة عملياتية لكل عدد معين من الوحدات المركزية، وبعد 21 سنة من الخبرة وبفضل تطبيق القانون 01- 88 في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات قام بنك الجزائر الخارجي بتغيير شكله وأصبح يوم 5فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم، مع المحافظة بشكل عام على هدفه الأساسي المسطر بموجب المرسوم المؤرخ في1 أكتوبر1967 ، كما تم إستحداث هيكل تنظيمي أخر سنة 1996 من طرف المدير الجهوي بمقتضى مذكرة المدير العام. رقم 01 الصادر في 02 جانفي1996 زود بنك الجزائر الخارجي بدائرة التسويق سنة 1997 ملحقة بمديرية الشبكة وتتفرع هذه الدائرة إلى قطاعين:

1-قطاع مؤسسي؛

2-قطاع شخصي

واستجابة للسياسة الجديدة للبنك التي تهدف إلى تحقق الفعالية والكفاءة في التسيير البنكي، تبنى البنك هيكلا تنظيميا جديدا سنة 2003 ، بموجبه تم استحداث هياكل جديدة وتوسيع وتمديد مهام الهياكل الموجودة، ويملك بنك الجزائر الخارجي فرعين في الخارج هما:

1-بنك الد ولي العربي في باريس؛

2-البنك العربي للإستثمار والتجارة الدولية في أبو ظبي.

وتشير بعض المعطيات حول نشاط البنك الجزائر الخارجي إلى:

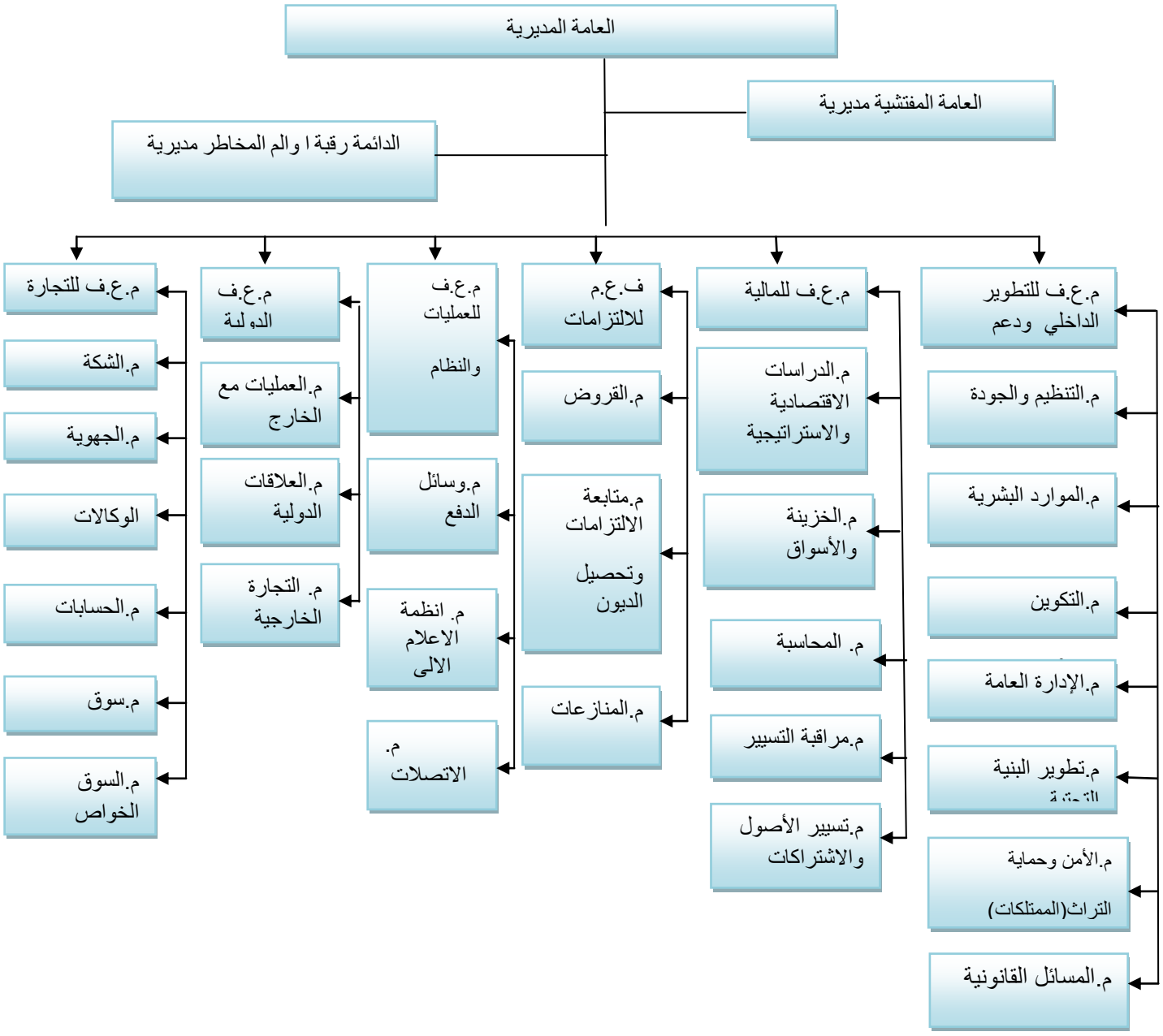
- ✓ تطورت أعباء الاستغلال ومخصصات الإهتلاك بي% 10 ، حيث جاوزت 4.8 مليا رديناز؛ أصبح معامل الاستغلال يمثل نسبة% 12 مقابل% 20 سنة2004
- ✓ تم رفع المؤونات المشكلة لتغطية أخطار المقابلات إلى 33.2 مليار دينار جزائري بمقدار مرتين عما كانت عليه سنة2004
- ✓ ارتفاع مقدار الأموال الخاصة نهاية سنة 2005 إلى 34.1 مليار دينار، وبإضافة الأموال المخصصة لتغطية الأخطار البنكية العامة يصبح المقدار الإجمالي 44.9 مليار دينار هذه الأموال الخاصة تسمح باحترام النسب القانونية، باستثناء المتعلقة بتقييم المخاطر حيث تجاوزت في بعض المؤسسات العامة المنحلة، الحدود المتعارف عليها
- ✓ نمو الناتج البنكي الصافي بنسبة% 82 بين سنتي 2004 و 2005
- ✓ فاق إجمالي الميزانية نسبة 9 %
- ✓ نمو المنتج البنكي بـ 40%
- ✓ بلغ الهامش البنكي ارتفاع بنسبة 86%
- ✓ تحسن الأرباح بنسبة 51 %

ومن بين العوامل التي ساعدت على بلوغ هذه النتائج، هناك عوامل داخلية تتمثل في المجهود الجماعي الهام للبنك بالنظر للتقدم والتحديث والإنجازات المحققة، أما من بين العوامل الخارجية هو إطلاق برنامج النمو من طرف السلطات العمومية.

الفرع الثاني: التنظيم الإداري لبنك الجزائر الخارجي

في قمة التسلسل الهرمي نجد على مستوى القمة المديرية العامة، كما نجد كذلك مديرية المفتشية العامة ومديرية المخاطر والم ا رقبة الدائمة، كما أن هناك العديد من المديريات الفرعية من بينها المديرية العامة الفرعية للتطوير الداخلي ودعم الأنشطة والمديرية العامة الفرعية للمالية، المديرية العامة الفرعية للالتزمات والمديرية العامة الفرعية للعمليات والنظام، المديرية العامة الفرعية الدولية وأخير المديرية العامة الفرعية للتجارة ولابد من الإشارة إليه أن كل مديرية عامة فرعية تعمل تحت سلطته العديد من المديريات يمكن توضيحها من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (3):الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: وثائق مسلمة من طرف بنك الجزائر الخارجي

الفرع الثالث: وظائف ونشاطات بنك الجزائر الخارجي

1-وظائف البنك الجزائر الخارجي:

هو البنك التجاري الذي تتمثل مهمته في جمع راسمال القصير والمتوسط وطويل الأجل ومنح القروض وجذب عروض الزبائن وخدمة طلباتهم، بنك الجزائر بإمكانه القيام بما يلي:

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى
- ترخيص جميع أشكال الإقراض، قروض أو تسبيقات مع أو بدون ضمان، وبالمقدار ذاته إلى المشاركة والوساطة
- تمويل جميع أشكال عمليات التجارة الخارجية
- المشاركة في كل نظام أو مؤسسة تأمين القروض ويمكن لها أن تكلف بالتسيير أو المراقبة مع الخارج
- بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمانها الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى باتفاقيات القرض مع مرسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع الدول الأخرى
- معالجة جميع عمليات الصرف العاجلة أو الآجلة المبرمة، رهن الحيازة، ربح فروق الأسعار بين العملات الأجنبية
- يمكنها تنفيذ كل العمليات البنكية الداخلية والخارجية التي تتلاءم موضوعها وذلك في إطار القوانين السارية المفعول
- يمكنها إعادة تسيير المخازن العمومية، أو القيام بالعمليات العقارية أو الغير العقارية المتصلة بنشاط الشركة، اتخاذ إجراءات اجتماعية لصالح مستفيديها
- يقدم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن

2-نشاطات البنك الجزائر الخارجي:

2-1-الخدمات البنكية:

- قبول الودائع وفتح الحسابات الجارية الدائنة وتكوين الودائع تحت الطلب أوودائع لأجل أو ودائع توفير
- إصدار الشيكات وإجراءات الحوالات وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك حيث يقوم البنك بناء على طلب خطي من الزبون بإصدار الشيكات وإجراءات جميع الحوالات البرقية والهاتفية والعادية

وتصديق الشيكات المسحوبة على البنك وتقييد القيمة المعادلة لهذه الحوالات والشيكات مع العمولات المترتبة عليها والمقررة أصولا والنفقات الأخرى على الحساب وفي حدود المؤونة الموجودة فيه أو لقاء دفع المبلغ نقدا حسب الحال

- يقوم البنك بتحصيل السندات والسحوبات والشيكات المحررة بالدينار الجزائري التي تقدم إليه وفقا للشروط التي يحددها مجلس الإدارة وبعد تظهيرها لأمر البنك
- يقدم البنك للمتعاملين معه ولمراسيله بناء على طلبهم المشورة والمعل ومات وفق التعليمات الخاصة بذلك ولا يتحمل أية مسؤولية من جراء تقديم هذه المشاورات والمعلومات

2-2-التسهيلات البنكية:

- القروض القصيرة الأجل لمدة لا تتجاوز السنة لتمويل أ رس المال العامل
- القروض المتوسطة الأجل لمدة لا تتجاوز خمس سنوات والقروض الطويلة لمدة لا تتجاوز عشر سنوات لغاية إحداث نشاطات جديدة أو توسيع النشاطات القائمة
- يمنح البنك الحسابات الجارية المدينة للمتعاملين معه لتأمين احتياجاتهم الضرورية من الأموال النقدية وضمن حدود ضيقة ويتم العمل بها حسب التعليمات التي يصدرها مجلس الإدارة
- خصم السندات التجارية
- شراء الشيكات والسحوبات للإطلاع بالاستناد إلى حاجات المتعاملين ووضعهم المالي وسمعتهم الأدبية
- الإقراض على عقود التصدير الجارية بين المتعاملين وبين المستوردين في الخارج بالاستناد إلى حاجة المتعامل ووضعه المالي
- إصدار الكفالات والقبولات

الإقراض لقاء وثائق الشحن للتصدير،حيث يمنحه البنك بالاستناد إلى حاجة المتعامل ووضعه المالي وسمعته الأدبية.

المطلب الثاني: بنك التنمية المحلية (BEA)

لقد شهد القطاع المصرفي في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا لاسيما فيما يخص التقنيات والوسائل المستخدمة في تقديم خدماته والمنتجات الالكترونية التي يقدمها لزبائنه، نحاول من خلال هذا المبحث تقديم لمحة عن بنك التنمية المحليةBDL من خلال تعريف البنك والهيكل التنظيمي له بالإضافة إلى أهم المنتجات والخدمات المالية الالكترونية لتي يقدمها.

الفرع الأول: تعريف بنك التنمية المحليةBDL

أولا: نشأة ومفهوم بنك التنمية المحلية(BDL (Bnque de Développement Local

يقع مقره الرئيسي – تأسس بنك التنمية المحلية بموجب مرسوم رقم 85المؤرخ في 30 أفريل 1985 بسطاوالي بالجزائر العاصمة، وهو آخر بنك يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، وحاليا يقدر رأس ماله ب 36.800.000.000 دج.

ثانيا: تعريف بنك التنمية المحلية:

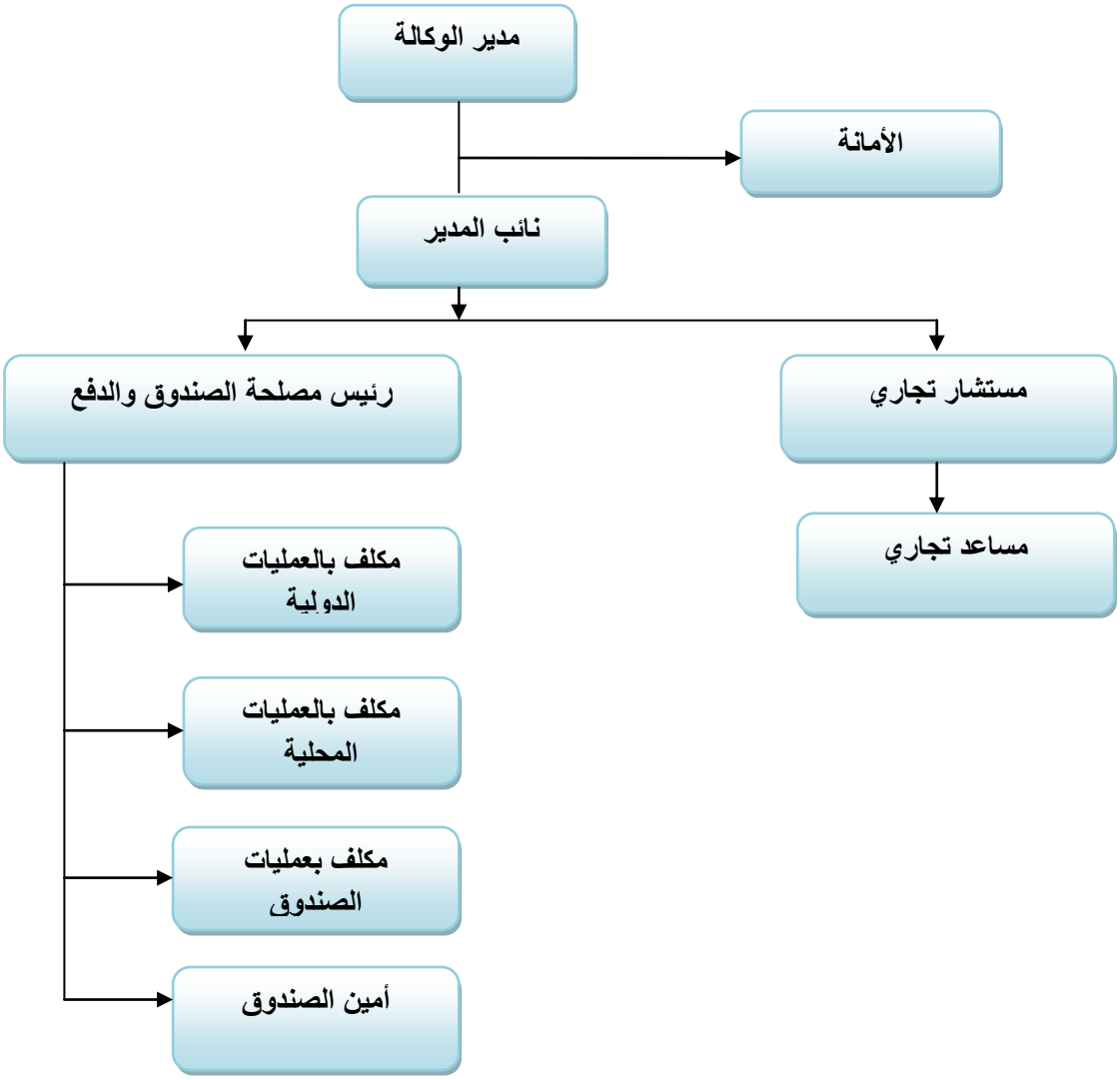
هو مؤسسة مالية عمومية خاضع للقانون التجاري يتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، استقل عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفري 1989 في ظل قانون04 –89 المتعلق باستقلالية المؤسسات، مدة حياة البنك هي 99 سنة من تاريخ ترقيمه في السجل التجاري.

وكالة المسيلة: تأسست في 1986 يقع مقرها حاليا بالحي الإداري لولاية المسيلة، تضم 18 موظفا، حيث يقوم البنك بمختلف الوظائف المنوطة بالبنوك التجارية من تلقي الودائع ومنح القروض لصالح الأفراد والمؤسسات الخاصة والعام.

الفرع الثاني: التنظيم الإداري لبنك الجزائر الخارجي

الهيكل التنظيمي للوكالة من الدرجة الاولى

الشكل(4): بنك التنمية المحلية وكالة المسيلة



- **شرح الهيكل التنظيمي للوكالة**

مدير الوكالة: له دور التنسيق بين المصالح البنكية، وكذلك أخذ القرارات التي تخص العمل البنكي، فيما يخص منح القروض واستقطاب ال زبائن.

- **الأمانة:** تقوم بتسجيل وتنظيم كل البريد الوارد والصادر إلى البنك، والقيام بكامل أنواع السيكريتارية بصفة عامة.

- **نائب المدير**: يقوم بالإشراف على التنسيق العمليات البنكية مع رؤساء المصالح المختلفة، مع السهر على حسن سير أداء العمل وفقا للتعليمات التي يتلقاها من مدير البنك، حيث يبلغه بكل ما يحصل في الوكالة في شكل تقارير ولو شفهية عن سير العمليات البنكية.
- **مستشار تجاري:** يقوم بتقييم بعض المشاريع التي يتم رهنها من طرف زبائن البنك مقابل الحصول على قروض تمويلية أو استهلاكية كما يصهر على إبداء التوجيهات لمدير البنك في مختلف التعاملات التجارية.
- **رئيس مصلحة الصندوق والدفع:** يقوم بكل عمليات المصرفية فيما يخص الدفع والسحب، وذلك بمساعدة من المكلف بالعمليات الذي يهتم بفئة الخواص، والمكلف بالعمليات الدولية الذي يهتم بعمليات الخاصة بقطاعات التابعة للدولة.
- **أمين الصندوق:** وهو الشخص المسؤول عن القيام بكافة الأعمال المالية والمحاسبية للمنظمة، سواء بنفسه أو من خلال متابعة محاسبي المنظمة، حيث يعمل تحت إشراف والتوجيه المباشر من قبل رئيس أو مسئول الحسابات، وعليه ترفع تقارير حركة الصندوق من إيرادات ومصروفات يومية، يقوم كذلك بحفظ المستندات الخاصة بالتحصيل والمصروفات في ملفات خاصة بشكل منتظم وبصورة سليمة.

الفرع الثالث: أهم المنتجات المالية التي يقدمها بنك التنمية المحليةBDL

تتمثل أهم المنتجات المالية لبنك التنمية المحلية لوكالة المسيلة فيما يلي:

1- تحويل الأموال(Money Gram: transfert dargrnt)هي رائد عالمي في خدمة تحويل الأموال على الصعيد العالمي .يتم التعامل بها مع شركاء متميزين في أكثر من 29300 وكالة موجودة في 170 دولة ومملكة، وذلك لمنحهم الطريقة المضمونة، السريعة والعملية لإرسال واستلام أموالكم من جميع أنحاء العالم.

2-البطاقة البيبنكية(بطاقةCIB البطاقة الكلاسيكية:)هي عبارة عن بطاقة يتم استغلالها في، تخليص خدمات أو مشتريات عن طريق جهاز الدفع الالكتروني (TPE) المتواجد عند التجار.

توفر الراحة بيوت أكثر صفاء، تمنح المزيد من المرونة

3_ بطاقات الفيزاBDL (La carte Visa BDL): توفر الراحة بيوت أكثر صفاء، تمنح المزيد من المرونة والأمن لحاملها، سواء كان السفر لأسباب شخصية أو مهنية.

4-القروض: يشمل هذا المنتج القروض القصيرة الأجل والطويلة الأجل التي تمنح لتمويل عملياتها الاقتصادية(الاستراد والتصدير) ، إضافة إلى خدماته الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة الأجل.

بالإضافة لهذه المنتجات نجد: الخدمات المتمثلة في الودائع كالتوفير، تسبيقات على السندات العمومية، قروض على الرهن(الرهن الحيازي)...و غيرها.

المبحث الثاني: التعريف بأداة الدراسة

سنحاول من هذا المبحث التعريف بأداة الدراسة التي اعتمدناها لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والتي تمثلت في اداة المقابلة واداة الملاحظة

المطلب الاول: المقابلة

سنتطرق في هذا المطلب الى التعريف بالمقابلة وانواعها ومزياها وعيوبها

الفرع الاول: تعريف المقابلة

تعرَّف المقابلة بأنها تفاعل لفظيٌّ بين شخصين في موقف مواجهة؛ حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثيرَ بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقدات فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلاَّ بمقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه، ففي مناسبات متعدِّدة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث

وحيث يجب أن يكون للمقابلة هدفٌ محدَّد فلهذا تقع على الباحث الذي يجري المقابلة ثلاثة واجبات رئيسة:

- أن يخبرَ المستجيبَ عن طبيعة البحث
- أن يحفزَ المستجيبَ على التعاون معه
- أن يحدِّدَ طبيعة البيانات والمعلومات المطلوبة
- أن يحصلَ على البيانات والمعلومات التي يرغب فيها

وتمكِّن المقابلة الشخصيَّة الباحثَ من ملاحظة سلوك الأفراد والمجموعات والتعرُّف على آرائهم ومعتقداتهم وفيما إذا كانت تتغيَّر بتغيُّر الأشخاص وظروفهم، وقد تساعد كذلك على تثبيت صحَّة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلَّة أو بواسطة وسائل وأدوات بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر.

الفرع الثاني: انواع المقابلة

يمكن تقسيم المقابلة وفقاً لنوع الأسئلة التي يطرحها الباحث إلى:

- المقابلة المقفلة: وهي التي تتطلَّب أسئلتها إجاباتٍ دقيقة ومحدَّدة، فتتطلَّب الإجابة بنعم أو بلا، أو الإجابة بموافق أو غير موافق أو متردِّد، ويمتاز هذا النوع من المقابلة بسهولة تصنيف بياناتها وتحليلها إحصائياً

- المقابلة المفتوحة: وهي التي تتطلَّب أسئلتها إجاباتٍ غير محدَّدة مثل: ما رأيك ببرامج تدريب المعلِّمين في مركز التدريب التربويِّ؟، والمقابلةُ المفتوحة تمتاز بغزارة بياناتها، ولكن يؤخذ عليها صعوبة تصنيف إجاباتها
- المقابلة المقفلة (المفتوحة): وهي التي تكون أسئلتها مزيجاً بين أسئلة النوعين السابقين أي أسئلة مقفلة وأخرى مفتوحة فتجمع ميزاتِهما، وهي أكثر أنواع المقابلات شيوعاً، ومن أمثلة ذلك أن يبدأ الباحث بتوجيه أسئلة مقفلة للشخص موضوع البحث على النحو التالي: هل توافق على تنفيذ برامج تدريب المعلِّمين مساءً؟، ثمَّ يليه سؤال آخر كأن يكون: هل لك أن توضِّح أسباب موقفك بشيءٍ من التفصيل؟

وتصنَّف المقابلة بحسب أغراضها إلى أنواعٍ من أكثرها شيوعاً الأنواع التالية:

- المقابلة الاستطلاعيَّة: وتستخدم للحصول على معلوماتٍ وبيانات من أشخاصٍ يعدَّون حجَّةً في حقولهم أو ممثَّلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث الحصول على بيانات بشأنهم، ويستخدم هذا النوع لاستطلاع الرأي العام بشأن سياسات معيَّنة، أو لاستطلاع رغبات المستهلكين وأذواقهم، أو لجمع الآراء من المؤسَّسات أو الجمهور عن أمورٍ تدخل كمتغيِّرات في قرارات تتَّخذها جهةٌ معيَّنة منوط بها أمر اتِّخاذ القرارات، وهذا النوع هو الأنسب للأبحاث المتعلِّقة بالعلوم الاجتماعيَّة ومنها التربية والتعليم
- المقابلة التشخيصيَّة: وتستخدم لتفهُّم مشكلةٍ ما وأسبابِ نشوئها، وأبعادها الحاليَّة، ومدى خطورتها، وهذا النوع مفيد لدراسة أسباب تذمُّر المستخدمين
- المقابلة العلاجيَّة: وتستخدم لتمكين المستجيب من فهم نفسه بشكلٍ أفضل وللتخطيط لعلاج مناسب لمشكلاته وهذا النوع يهدف بشكلٍ رئيس إلى القضاء على أسباب المشكلة والعمل على جعل الشخص الذي تجرى معه المقابلة يشعر بالاستقرار النفسيّ
- المقابلة الاستشاريَّة: وتستخدم لتمكين الشخص الذي تجرى معه المقابلة وبمشاركة الباحث على تفهُّم مشكلاته المتعلِّقة بالعمل بشكل أفضل والعمل على حلها

وهناك عوامل رئيسة ومهمَّة تساعد على الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة بالمقابلة على الباحث أخذها باعتباره عند استخدامها، من ابرزها:

تحديد الأشخاص الذين يجب أن تُجْرَى المقابلةُ معهم بحيث يكونون قادرين على إعطائه المعلومات الدقيقة، وأن يكون عددهم مناسباً للحصول على بيانات ومعلومات كافية

- وضع الترتيبات اللازمة لإجراء المقابلة بتحديد الزمان والمكان المناسبين، ويستحسن أن تُسْبَق المقابلة برسالة شخصيَّة أو رسميَّة أو بواسطة شخص ثالث تمهيداً للمقابلة.
- إعداد أسئلة المقابلة ووضع خطَّة لمجرياتها ليضمن حصوله على المعلومات والبيانات المطلوبة، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار مرونة بالأسئلة إذْ قد تفاجئه معلومات لم يتوقَّعها.
- إجراء مقابلات تجريبيَّة تمهيداً للمقابلات الفعليَّة اللازمة للدراسة.
- التدرُّب على أساليب المقابلة وفنونها لكي يكسب المستجيبين ولا يثير مخاوفهم ولا يحرجهم ويحصل على إجابات دقيقة وناجحة.
- التأكُّد من صحَّة المعلومات التي توفِّرها المقابلات بتلافي أخطاء السمع أو المشاهدة، وأخطاء المستجيب للزمن والمسافات، وأخطاء ذاكرة المستجيب، وأخطاء مبالغات المستجيب، وخلط المستجيب بين الحقائق واستنتاجاته الشخصيَّة.
- إعداد سجلٍّ مكتوبٍ عن المقابلة بأسرع وقت ممكن، فلا يؤخِّر الباحثُ ذلك إذا لم يتمكَّن من تسجيل المقابلة في حينها، فهو عرضة للنسيان والخلط بين إجابات المستجيبين، وعليه أن يستأذن المستجيب بتدوين إجاباته ويخبره بأهميَّتها في دراسته، فقد يرتكب الباحث أخطاءً بعدم الإثبات أو بالحذف أو بالإضافة أو بالاستبدال بسبب تأخير التسجيل، ولا شكَّ في أنَّ التسجيلَ بجهاز تسجيل يعطي دقَّة أكبر، ولكنَّ استخدام ذلك قد يؤثِّر على المقابلة.

الفرع الثالث: مزايا المقابلة

تظهر للمقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات لدى الباحث القدير على استخدامها بشكلٍّ علميٍّ وموضوعيٍّ في إجرائها وتدوينها وتحليل بياناتها مزايا أبرزها ما يأتي:

- أنَّها أفضل أداة لاختبار وتقويم الصفات الشخصيَّة.
- أنَّها ذات فائدة كبيرة في تشخيص ومعالجة المشكلات الإنسانيَّة.
- أنَّها ذات فائدة كبرى في الاستشارات.
- أنَّها تزوِّد الباحث بمعلومات إضافيَّة كتدعيمٍ للمعلومات المجموعة بأدوات أخرى.
- أنَّها قد تستخدم مع الملاحظة للتأكُّد من صحَّة بيانات ومعلومات حصل عليها الباحث بواسطة استبانات مرسلة بالبريد.
- أنَّها الأداة الوحيدة لجمع البيانات والمعلومات في المجتمعات الأميَّة.

- أنَّ نسبة المردود منها عالية إذا قورنت بالاستبيان.

الفرع الرابع: عيوب المقابلة

للمقابلة عيوب تؤثِّر عليها كأداة لجمع البيانات والمعلومات أبرزها ما يأتي:

- إنَّ نجاحها يعتمد على حدٍّ كبير على رغبة المستجيب في التعاون وإعطاء معلومات موثوقة ودقيقة.
- إنَّها تتأثَّر بالحالة النفسيَّة وبعوامل أخرى تؤثِّر على الشخص الذي يجري المقابلة أو على المستجيب أو عليهما معاً، وبالتالي فإنَّ احتمال التحيُّز الشخصيِّ مرتفع جدّاً في البيانا
- إنَّها تتأثَّر بحرص المستجيب على نفسه وبرغبته بأن يظهرَ بمظهر إيجابيٍّ، وبدوافعه أن يستعدي أو يرضي الشخصَ الذي يجري المقابلة، فقد يلوِّن بعضُ المستجيبين الحقائق التي يفصحون عنها بالشكل الذي يظنُّونه سليماً.

المطلب الثاني: الملاحظة

سنتطرق في هذا المبحث الى تعريف الملاحظة وخطوات اجرائها ومزاياها وعيوبها

الفرع الاول: تعريف الملاحظة

هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات

الفرع الثاني: الخطوات الضرورية لإجراء الملاحظة

- تحديد الهدف الذي يسعى الباحث في الحصول عليه .
- تحديد الأشخاص المعنيين بالملاحظة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة الاختيار الجيد والملائم لهؤلاء الأشخاص.
- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للملاحظة بحيث يتناسب مع الوقت المخصص للباحث.
- ترتيب الظروف المكانية الملائمة للملاحظة .
- تحديد النشاطات المعنية بالملاحظة (ما يتطلب معرفته من الملاحظة).
- جمع المعلومات بشكل نظامي ثم تسجيلها.

الفرع الثالث: مزايا الملاحظة

- المعلومات التي تجمع باستخدام أداة الملاحظة تكون أكثر عمقا من استخدام الأدوات الأخرى.
- نؤمن الملاحظات للباحث معلومات شاملة ومفصلة ومعلومات اضافية لم يكن حتى يتوقعها.
- تؤمن للباحث أيضا معلومات دقيقة أقرب ما تكون للصحة
- العدد المطلوب بحثه من العينات هو أقل مقارنة بالأدوات الأخرى. فالباحث كي لا يستطيع ملاحظة إلا ظاهرة واحدة أو نشاط واحد يخص شخص أو عدد محدود من الأشخاص.
- تسجيل المعلومات ساعة حدوثها وفي نفس وقت حدوث النشاط أو الظاهرة.

الفرع الرابع: عيوب الملاحظة

- الشخص القائم بالبحث قد يواجه بتعمد الناس التصنع واظهار ردود فعل وانطباعات غير حقيقية عند وقوعهم تحت الملاحظة.
- قد تعوق العوامل الخارجية الملاحظة: كالطقس – العوامل الشخصية الطارئة للباحث.
- الملاحظة محدودة بالوقت الذي تقع فيه الأحداث وقد تحدث الأحداث في أماكن متفرقة تصعب وجود الباحث فيها كلها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير النتائج

من خلال هذا المبحث سنحاولنا إسقاط ماجاء في الجزء النظري على بنك التنمية المحلية وبنك الجزائر الخارجي بالمسيلة –محل الدراسة– ولذلك إرتأينا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين.

المطلب الأول: طرق وأساليب جمع البيانات

المطلب الثاني: تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

❖ **المطلب الأول: طرق وأساليب جمع البيانات**

حتى نتمكن من اجراء هذه الدراسة التطبيقية وبلوغ أهدافها فقد اعتمدنا منهجية معينة يمكن عرضها كمايلي:

1. **فترة الدراسة التطبيقية:** امتدت فترة الدراسة التطبيقية من شهر مارس إلى شهر ماي 2018.
2. **طرق جمع المعلومات:** وقع إختيارنا على أسلوب المقابلة النصف موجهة في جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة الخاصة بكل من بنك التنمية المحلية وبنك الجزائر الخارجي، بالإضافة اسلوب الملاحظة المباشرة

اولا: الملاحظة

ساعدتنا الملاحظة في مقارنة ما رأيناه في الميدان مع الاجوبة المتحصل عليها من قبل المستجوبين كما تمكنا من أن نكون نظرة مبدئية على الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لميدان الدراسة وهذا ما سهل علينا الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة والتأكد من صدق المعلومات او عدم صحتها من خلال التحاور مع المستجوب، كما توضحت صحة المعلومة وثباتها او عكس ذلك من خلال نبرة صوته، طريقة كلامه، تعابير الوجه، كما ساعدتنا في تقييم واخذ صورة عن كل من البنكين حيث كانت:

بنك التنمية المحلية: لاحظنا في بنك التنمية المحلي النقاط التالية:

- عدم توفر الامن والحماية.
- عدم توفير الهدوء.
- قدم المنشأة والتهيئة الخاصة بالبنك.

بنك الجزائر الخارجي: لاحظنا في بنك الجزائر الخارجي

- توفر الامن والحماية.
- توفر الهدوء.

- انضباط الموظفين والتزامهم بأماكن عملهم.

ثانيا: المقابلة

يعتبر أسلوب المقابلة المصدر الرئيسي المعتمد في جمع البيانات والمعلومات الضرورية لدراستنا الميدانية، حيث تضمنت استمارة المقابلة جملة من الأسئلة المرتبطة بأهداف البحث، موجهة لأفراد العينة على إجابات دقيقة منهم، بحيث أن المقابلة تسمح بالإجابة على أسئلة البحث واختبار الفروض، باعتبارها تساعد في شرح الأسئلة للمقابل (المبحوث) وبالتالي تكون الإجابات أكثر دقة.

كما تمكننا من الحصول على إجابات عن الأسئلة الواردة والغير واردة في دليل المقابلة، بحيث نستطيع من خلالها ترتيب الأسئلة وفق أهداف البحث، والربط بين الجانبين (النظري والتطبيقي) وتسمح لنا المقابلة بالقدرة على التحكم بمدتها.

ثالثا: تصميم دليل المقابلة(مخطط دليل المقابلة)

قصد إعداد استمارة المقابلة بشكل علمي منظم من حيث الشكل، البساطة والمضمون فقد تم على

عدة مراحل كالتالي:

1-مرحلة الإعداد

في هذه المرحلة قمنا بإعداد استمارة مقابلة أولية اعتمادا على محتوى وإشكالية بحثنا وشملت 20 سؤالا موزعة على محورين، وقد حرصنا في هذه المرحلة على:

-صياغة أسئلة ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه؛

-صياغة أسئلة شاملة للبعد الذي تنتمي إليه؛

-صياغة الأسئلة بأسلوب سهل وواضح تفاديا لسوء الفهم؛

-ربط الأسئلة بأهداف وفرضيات البحث؛

-المزج بين عدة أنواع من الأسئلة: الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، مع وجود بعض الأسئلة التي يتم على الأجوبة المناسبة (×) .الإجابة عنها بوضع العلامة

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة تم عرض استمارة المقابلة على المشرف للتأكد من مدى ملائمتها لجمع البيانات والمعلومات وكذا لتفادي أية اخطاء منهجية او تقنية من شأنها التأثير على صدق وصحة المعلومات المتحصل عليها.

2-مرحلة التجريب الأولي

تعد مرحلة التجريب الأولي لاستمارة المقابلة كخطوة جد مهمة قبل صياغتها النهائية، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث أنه بعد إعداد استمارة المقابلة وعرضها على الأساتذة المحكمين قمنا بتوزيع بهدف تجريبها والتأكد من صحتها وصلاحيتها، مدى فهم واستيعاب المبحوثين للأسئلة المطروحة، وكذا التحقق من ترتيب الأسئلة بصورة منطقية ومعرفة الزمن المستغرق عند توزيعها.

وقد مكنتنا هذه المرحلة من الأخذ بعين الاعتبار عدة ملاحظات، واتخاذ بعض التعديلات التي نوجزها في النقاط التالية:

-حذف بعض الأسئلة لتفادي إحراج المستجوبين أو عدم الاجابة؛

-التقليص من حجم الأسئلة ومنه حجم الاستمارة؛

-إعادة صياغة معظم الأسئلة إلى أسئلة تكون الاجابة عنها بإبداء ال رأي؛

-الاستغناء عن بعض الاسئلة، تعديل البعض الآخر، وإضافة أسئلة أخرى.

3-مرحلة الصياغة النهائية

وهي آخر مرحلة من مراحل إعداد استمارة المقابلة إذ عمدنا من خلال هذه المرحلة الأخذ بكل الملاحظات والتعديلات المتوصل إليها في المرحلة السابقة، للخروج بالاستمارة في صياغتها النهائية القابلة للتطبيق، ليتم بعد ذلك توزيعها على كافة أفراد العينة، مع حرصنا على ملأ الاستمارات من خلال تنظيم المقابلات الشخصية مع المستجوبين، للتأكد من الفهم الجيد وإزالة الغموض إن وجد . وتم تقسيم استمارة المقابلة إلى محورين:

المحور الاول: يختص بمتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة

المحور الثاني: يختص بقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك،

المحور الثالث: يختص بقياس مدى التزام البنك بتطبيق مقررات لجنة بازل3.

الاطراف المعنية بالمقابلة

الجدول رقم (1):يوضح الجدول الاطراف المعنية بالمقابلة داخل كل بنك

البنك	الاطراف المعنية بالمقابلة
بنك التنمية المحلية BDL	نائب المدير
بنك الجزائر الخارجيBEA	مدير الدراسات

سيرورة المقابلة:

الجدول رقم (2): يبين كيفية سير المقابلات من حيث عددها والمدة المخصصة لها

البنك	مستويات اجراء المقابلات	عدد المقابلات	المدة الزمنية
BDL	نائب المدير	2	2 سا
BEA	مدير الدراسات	2	2 سا

3 **محاور المقابلة:** كانت أسئلة المقابلات موجهة نحوى ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ومدى الالتزام بمقررات بازل3

- المحور الاول: متطلبات تطبيق الحوكمة.
- المحور الثاني: مبادئ الحوكمة.
- المحور الثالث: مقرارات بازل3.

المطلب الثاني: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

من اجل معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في بنك التمنية الحلية وبنك الجزائر الخارجي قمنا باعداد جدول يضم مجموعة من الاسئلة التي تم طرحها على مستوى كل من البنكين.

الجدول رقم(3):يوضح أسئلة واجابات المقابلة

	BDL		BEA	
السؤال	نعم	لا	نعم	لا
1. هل تتوفر كل متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك؟		✓		✓
2. هل يتوفر دليل أخلاقيات العمل في البنك؟	✓		✓	
3. هل كل الموظفين لهم دراية بمفهوم الحوكمة؟	✓		✓	
4. هل يشارك الموظفون في الاجتماعات والتصويت؟	✓		✓	
5. هل يسمح البنك بالافصاح عن اعضاء مجلس الادارة؟				
6. هل يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية؟	✓		✓	
7. ما هي معايير اختيار اعضاء مجلس الادارة؟				
8. هل سبق ان تعرض البنك الى التعثر المالي من قبل؟		✓		✓
9. : من الذي يشرف على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره				
10.هل يلتزم البنك بنشر التقارير السنوية في موقعها على الأنترنت		✓	✓	
11.هل يكسبك تطبيق مبادئ الحوكمة ميزة تنافسية	✓		✓	
12.ما الذي يعيق تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك				
13.هل إعداد الإجراءات والتشريعات خاصة بالبنك تكون مناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟	✓		✓	
14.:هل يقوم مجلس الادارة بمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة	✓		✓	
15.هل يقوم البنك بالافصاح عن المعلومات بطريقة عادلة لأصحاب المصالح	✓		✓	
16.هل تطبق نسبة الملاءة (كفاية راس المال)التي جاءت بها لجنة بازل3	✓			
17.هل تطبق نسبة الحد الادنى لراس المال الاحتياطي التي جاءت بها اتفاقية بازل3	✓			
18.هل يطبق نسبة الوفاء بمتطلبات السيولة التي جاءت بها اتفاقية بازل 3؟	✓			
19.: هل يعمل البنك وفق اتفاقية الرافعة المالية حسب لجنة بازل3	✓			
20.هل تحقيق مبادئ الحوكمة يعتبر دافع للالتزام بمقررات لجنة بازل3	✓			

المصدر: اعداد الطالبة

من خلال تطبيق دراستنا في كل من البنكين وجدنا أن مفهوم الحوكمة تم التعرف عليه من بعض الإطارات غير أن تعريفه من خلال آلياته قد مكننا من رصد بعض الممارسات في هذا المجال.

حتى نتمكن من الإجابة على فرضية البحث وجدنا أن المؤسسة تعمل على تجسيد مفهوم الحوكمة وتطبيق قواعدها وضرورة توفر متطلبات تطبيقها حتى تتمكن من ضمان السير الحسن وتحقيق الأهداف المرجوة، فأرتأينا أن نجري بعض المقابلات للتأكد من وجود الحوكمة في البنك من خلال مجموعة من الأسئلة التي سمحت لنا بالوصول إلى:

- **السؤال الأول: هل تتوفر كل متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك ؟**

لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في لبنك، توجب علينا البحث عن ركيزة تطبيق مبادئ الحوكمة ألا وهي (متطلبات تطبيقها)، حيث كانت الإجابة متطابقة في كلا البنكين والتي تتمثل في:

ان متطلبات تطبيق الحوكمة لا تتوفر جميعها، وكان السبب في ذلك أن البنك فرع تابع للمديرية العامة (البنك المركزي) في الجزائر العاصمة، لذلك لا تتوفر على مجلس الأدارة، أما بالنسبة للمساهمين بما ان البنك عمومي وملك للدولة 100% فلا يوجد مساهم أخر غير الدولة.

- **السؤال الثاني: هل يتوفر البنك على دليل أخلاقيات العمل ؟**

تمثلت الإجابة في أن لكلا البنكين دليل اخلاقيات، حيث يلتزم كل الموظفين داخل البنك بالإطلاع على ماجاء في محتوى هذا الأخير والموافقة على شروطه قبل المباشرة في الوظيفة وتوجب على كل موظف التوقيع عليه.

- **السؤال الثالث: هل كل الموظفين لهم دراية بمفهوم الحوكمة؟**

في هذا السؤال ظهرت بوادر الإختلاف بين البنكين حيث صرح كل من الشخصين الذين تم استجوابهم كمايلي:

بنك الخارجي الجزائري: كانت الإجابة ان معظم الموظفين لهم لمحة عن مفهوم الحوكمة

اما بالنسبة لبنك التنمية المحلية من خلال كلامه صرح ان ليس لديه إلمام بالموضوع لم يستطيع تحديد ذلك.

- **السؤال الرابع: هل يشارك الموظفون في الإجتماعات العامة والتصويت ؟**

اتفقا البنكين على ان للموظفين حق في المشاركة في الإجتماعات وتتمثل المشاركة في مجموعة من الاقتراحات تصحيحية أو أفكار جديدة لتسهيل طرق العمل، اما التصويت يتمثل في إبداء اراء الموظفين في

اختيار اعضاء مجلس الادارة، حيث يوجه كل ما جاء في هذه الاجتماعات الى مجلس الإدارة من اجل الفصل وإصدار القرارت.

- **السؤال الخامس: هل يسمح البنك بالإفصاح عن أعضاء مجلس الادارة؟**

إستنتجنا بعد طرحنا لهذا السؤال أن بنك التنمية المحلية يعمل على تطبيق مبدأ الشفافية وصرح بعدد اعضاء مجلس الادارة في المديرية العامة

اما بنك الجزائري الخارجي الجزائري أبى الإفصاح عن أعضاء مجلس الادارة ومن هنا استنتجنا ان هذا الاخير لم يرى ان الافصاح عن اعضاء مجلس الادارة مقياس لترسيخ مبدا الشفافية

- **السؤال السادس:** هل يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية؟

توصلنا من خلال طرح هذ السؤال الى ان المدقق الخارجي التابع لكلا البنكين يتمتع بالاستقلالية التامة في ممارسة نشاطه وذلك من خلال اعتباره جهة رقابية خارج البنك والتي تعمل على ترشيد القرارات والاهتمام بدقة المعلومات.

- **السؤال السابع: ما هي معايير اختيار أعضاء مجلس الادارة؟**

اجتمع كل من البنكين على نفس الاجابة، حيث اعتمد كل منهما مقياس الخبرة والكفاءة من احد اهم مقاييس اختيار اعضاء مجلس الادارة، لي ما يحمله هؤولاء الاعضاء من مسؤوليات صعبة والتي تعتبر عامل مهم في نجاح البنك واستمراريته.

- **السؤال الثامن: هل سبق ان تعرض البنك الى التعثر المالي من قبل؟**

استناجنا ان كل من البنكين يتمتع بالاستقرار المالي ولم يسبق لكليهما الوقوع في الافلاس او الانهيار وذلك بسبب تحكم البنكين في نسبة السيولة والعمل على تجنب مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل وغيرها وهذا ما يعود بالايجاب على وضعية المالية للبنك واستمراريتها.

- **السؤال التاسع: من الذي يشرف على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره ؟**

توصلنا ان مجلس الادارة الخاص بكل من بنك التنمية المحلية وبنك الجزائري الخارجي يشكل على مجموعة من المسؤوليات من بينها اقرار الهيكل التنظيمي، وضع الاهداف والاستراتيجيات، كما له دور هام في اختيار وتغيير المدراء التنفذيين، تشكيل لجنة المراجعة وغيرها من المسؤوليات.

- **السؤال العاشر: هل يلتزم البنك بنشر التقارير السنوية في موقعها على الأنترنت؟**

استنتجنا من خلال هذا السؤال، ان بنك التنمية المحلية لا يتقيد بنشر التقارير المالية وهذا ما يقلل من نسبة الشفافية في المعلومات، حيث يأثر على مكانة البنك من خلال الغموض الذي يظهره.

- **السؤال الحادي عشر: هل يكسبك تطبيق مبادئ الحوكمة ميزة تنافسية؟**

توصلنا الى ان بنك التنمية المحلية لا يطمح لتحقيق تنافسية بل يسعى الى تحقيق الاستقرار والربحية، اما البنك الخارجي الجزائري يعتبر ان الميزة التنافسية من اهم اهدافه ويعمل على تحقيق السمعة الحسنة وجذب الزبائن من خلال تقديم مجموعة من الخدمات منها:

فتح حسابات واغلاقها مجانا، الحصول على كشف الحسابات مجانا، تطبيق اسعار فائدة مرتفعة على المدخرات، تشجيع المدخرين على زيادة حجم الودائع وكسب ولائهم.

- **السؤال الثاني عشر: ما الذي يعيق تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك؟**

توافق البنكين في ان من اكبر معيقات تطبيق الحوكمة في البنك بسبب التبعية النظام الاقتصادي السائد في الجزائر الذي يفرض التشريعات القانونية.

- **السؤال الثالث عشر: هل إعداد الإجراءات والتشريعات خاصة بالبنك تكون مناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات؟**

استنتجنا أن البنكين يعملان على تحقيق التوافق بين التشريعات القانونية المفروضة على البنك ومبادئ الحوكمة وان اغلب المبادئ تتوافق مع التشريعات القانونية، كما توصلنا الى ان البنكين يعملان على تجنب التعارض بين المبادئ والتشريعات ، وهذا ما يحقق الانضباط في العمل.

- **السؤال الرابع عشر: هل يقوم مجلس الادارة بمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة ؟**

من خلال هذا السؤال ادركنا ان مجلس الادارة يعتبر من الجهات الرقابية داخل البنك، حيث يقوم بتتبع فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال اللجان المراجعة المشكلة.

- **السؤال الخامس عشر: هل يقوم البنك بالافصاح عن المعلومات بطريقة عادلة لأصحاب المصالح؟**

استنتجنا أن البنكين يعملان على تحقيق الشفافية والعدالة في التعامل مع مختلف الطراف من اجل تعزيز ثقتهم بالبنك.

❖ الاسئلة الخاصة بلجنة بازل ستتم الاجابة عنها من قبل بنك الجزائر الخاري فقط لأنه تعذر علينا الحصول على الاجوبة من بنك التنمية المحلية وذلك بسبب عدم دراية نائب المدير بالنسب التي

جاءت بها مقررات لجنة بازل 3، إلا انه وضح انها تأتي على شكل تعليمات وتعديلات يصدرها مجلس الادارة.

- **السؤال السادس عشر: هل تطبق نسبة الملاءة (كفاية راس المال)التي جاءت بها لجنة بازل3؟**

حيث اتضح ان بنك الجزائر الخارجي له دراية تامة بإتفاقية بازل 3 وانه شرع في تطبيق نسبة الملاءة حيث توصل الى تطبيق نسبي لها الى غاية 2019 سيتم الوصول الي النسبة المقررة في الاتفاقية وهي (10 ,5%).

- **السؤال السابع عشر: هل تطبق نسبة الحد الادنى لراس المال الاحتياطي التي جاءت بها اتفاقية بازل3؟**

استنتجنا ان بنك الجزائر الخارجي تمكن من تطبيق نسبة الحد الادنى والتي تتمثل في 4,5% ومن هنا اتضح انا البنك يهدف الى تحقيق الاستقرار المالي

- **السؤال الثامن عشر: هل يطبق نسبة الوفاء بمتطلبات السيولة التي جاءت بها اتفاقية بازل 3؟**

استنتجنا ان البنك لديه تخوف من مخاطر السيولة ويسعى الى التمكن من تطبيق نسبة المقررة لتغطية مخاطر السيولة، الا انه تعذر على البنك تحقيق ذلك وما يعيقه هو عدم تطبيقها على مستور المديرية العامة لانه يعتبر هو الاساس وهو الاولى بالالتزام بالبنود، حيث يلعب دورا هاما هذا الاخير في توجيه القرارات التي يراها صائبة.

- **السؤال التاسع عشر: هل يعمل البنك وفق اتفاقية الرافعة المالية حسب لجنة بازل3 ؟**

توصلنا الى ان البنك يحدد نسبة منح الاقراض من خلال حدود السياسة الاستراتيجية البنكية مع مراعاة نسبتي الاحتياط الاجبارية ونسبة الملاءة وفق مقررات لجنة بازل 3، ومن هنا نستنتج ان هذه الاتفاقية لها علاقة باتفاقية الملاءة.

- **السؤال العشرون: هل تحقيق مبادئ الحوكمة يعتبر دافع للالتزام بمقررات لجنة بازل3؟**

اتضح ان مبادئ الحوكمة ومقررات لجنة بازل 3 عنصران رقابيان يصبان في نفس الهدف الا وهو تقييم البنك من الناحية المالية والتنظيمية والتشريعية، كذلك تحقيق الاستمرارية والسمعة الحسنة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في (BDL) و(BEA) تمكنا من اجراء المقارنة بين البنكين من ناحية مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والتزامها بمستجدات لجنة بازل 3، فمن هنا تبينت لنا بوادر نقاط الاختلاف والتشابه، فنقاط التشابه تمثلت في أن كل من البنكين يعملان على تحقيق كل مبادئ الحوكمة أما الاختلاف تمثل في ان بنك الجزائر الخارجي يسعى جاهدا للالتزام بمقررات لجنة بازل 3 وهذا ما يمكننا القول ان بنك الجزائر الخارجي يتمتع بالاستقرار المالي بدرجة اعلى من بنك التنمية المحلية ،كما انه يهدف الى تحقيق الميزة التنافسية والكفاءة من ناحية الاداء.

خاتمـــة

خاتمة

ان تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام بمقررات لجنة بازل يؤدي الى الارتقاء بأداء البنوك مما يكسب هذه الاخيرة ثقة الجمهور ويمكنها من تحقيق اهدافها المخطط لها، كما يساهم في الرفع من كفاءة القطاع المصرفي من حيث القدرة على استقطاب الودائع وتوجيه الموارد وفق أفضل الصيغ الممكنة، حيث يحقق الحماية والوقاية للنظام المصرفي من الأزمات المالية

وفي الاخير يمكن القول ان تطبيق الحوكمة في البنوك امر متاح وان الجهود في هذا الاتجاه لا تزال في بدايتها يمكن ان تكلل بالنجاح الا ان ذلك لن يتحقق بمجرد اصدار التشريعات والتنظيمات، لابد من مضاعفة الجهود بالتعاون مع هيئات ومنظمات اقليمية ودولية متخصصة، وكذا الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال .

1. اختبار الفرضيات

في بداية هذه الدراسة اقترحنا مجموعة من الفرضيات و حتى نتمكن للوصول الى نتائج الدراسة ستقوم باختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: تتوفر البنوك على كل متطلبات تطبيق الحوكمة، وهي فرضية محققة نسبيا حيث لا يتوفر البنكان على مجلس الادارة وذلك لأنها فرع تابع للمديرية العامة، كما انهما لا يمتلكان مساهمين وهما ملك للدولة، حيث لم يشكل هذا عائق على تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك لان البنكين يتوفران على باقي متطلبات والتي تمثلت في الادارة التنفيذية ولجان مجلس الادارة والمتمثلة في المدقق الخارجي، لجنة المراجعة، لجنة الترشيح، لجنة المكافآت ،صندوق التامين على الودائع وهذا ما مكننا القول من ان البنكين يتوفران على الاطار الرقابي والتنظيمي الذي يدعم تحقيق الحوكمة وارساء مبادؤها

الفرضية الثانية : تطبق البنوك مبادئ الحوكمة، وهي فرضية محققة وذلك من خلال توفر الافصاح والشفافية في كافة اعمال انشطة البنك، كفاءة الموظفين وخبرتهم ودرايتهم بمفهوم الحوكمة، فعالية الرقابة الداخلية وتنظيم اللجان، المعاملة المتكافئة مع اطراف المصالح(مودعين، المقترضين ..) وحماية حقوقهم، الالتزام البنك بتنفيد التعليمات والقرارات الصادرة من طرف مجلس الادارة، حرص الموظفين على الالتزام بدليل أخلاقيات العمل كما يلتزم مجلس الإدارة بمتابعة فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة وهذا ما يؤدي الى تحسين كفاءة البنك

الفرضية الثالثة: تلتزم البنوك بتطبيق المستجدات التي جاءت بها لجنة بازل3، وهي فرضية محققة نسبيا فالبنوك شرعت في تطبيق جزئي لي ما جاء في الاتفاقية كما اتضح انه سيتكمن من تطبيق الكلي و بشكل نهائي الى غاية سنة 2019.

من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة يمكننا ان نجيب على الفرضية العامة و نقول البنوك التجارية من خلال الوكالات البنكية على مستوى ولاية المسيلة تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة. و من بين النتائج التي توصلنا لها من خلال الدراسة كمايلي:

2. نتائج الدراسة

- تراعي البنوك حقوق اصحاب المصالح من مودعين ومقترضين، كما انها تتوفر على اليات تمكن الموظفين من توصيل آرائهم وشكاويهم .
- يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (وفقا لمبادئ لجنة بازل) أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.
- تعد اتفاقية بازل 3 فرصة وكذلك تحديا للبنوك، حيث ستؤثر لوائح اتفاقية بازل 3 الجديدة لجميع البنوك، إلا أن شدة هذا التأثير قد تختلف تبعا لاختلاف نوع وحجم البنوك
- تحد الحوكمة من عمليات الفساد الإداري والمالي وذلك عن طريق الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة، مما يضمن استمرارية الفعالية في الأداء.
- عدم توفر كل متطلبات ارساء مبادئ الحوكمة لم يشكل عائق في تطبيق الحوكمة في البنوك.
- لا يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك بوضع القواعد الرقابية فقط، ولكن ايضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يكون عن طريق البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها، كما يجب ان تقتنع الادارة العليا للبنوك العمومية بأهمية مبادئ لحوكمة وتعمل على ارسائها وتعزيزها.

3. <u>التوصيات</u>

ضرورة وضع مبادئ إجبارية للحوكمة في النظام المصرفي مستمدة من المبادئ الدولية المتعارف عليها، مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية وطبيعة البيئة المصرفية الج ا زئرية، مع العمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني والرقابي المناسب لذلك

- إعداد ميثاق خاص بالحوكمة في البنوك .

- العمل على توفير كل متطلبات الواجبة لتطبيق مبادئ الحوكمة .
- ضرورة الالتزام بمستجدات التي جاءت بها لجنة بازل3.
- تحسيس مجالس الإدارة في البنوك بأهمية تطبيق مقررات بازل3.

4. افاق الدراسة

لابد من تسليط الضوء على جانب من الجوانب المهمة ذات العلاقة المباشرة بالقطاع المصرفي، وأن نكون قد فتحنا مجالات ومواضيع أخرى للنقاش والدراسة، والتي يمكن مباشرتها من طرف زملائنا الطلبة مستقبلا ومنها نقترح التالي:

- تأثير متطلبات لجنة بازل الثالثة على إستراتيجية البنوك الجزائرية.
- الإدارة الحديثة لمخاطر السيولة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل 3 للرقابة المصرفية.

قائمـــة
المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

1. طارق عبد العال، **حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات**، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية،2007.
2. أسامة عبد الخالق الأنصاري، **إدارة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية.**
3. عبد الحق بوعتروس، **الوجيز في البنوك التجارية عمليات تقنيات وتطبيقات.**
4. محدد صالح الحناوي، عبد السلام عبد الفتاح، **المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية**، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الاسكندرية، 1998.
5. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، المشهداني خالد أحمد فرحان، **إدارة المؤسسات المالية والمصرفية**، الجامعة الأهلية للطبع.
6. العلامة الفضلي، **معاملات البنوك التجارية**، ط1، دار العلوم للطباعة والتوزيع والنشر، 2008،
7. حاكم محسن الربيعي، عبد الحسين راضي حمد، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
8. محسن أحمد الخضري، **حوكمة الشركات**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ،2005، ص216.

المذكرات:

1. طلحة أحمد، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.
2. براهمة كنزة، **دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2014.
3. عبد الرزاق حسين الشيخ، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم:** دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم الدراسات العليا ،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2012.
4. أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، بدون سنة نشر.
5. نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأصيل(دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2017.

6. فاتح غلاب، **تطور التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة_** دراسة بعض المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
7. بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية في البنوك**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم التسيير، 2007.
8. بوسنة كريمة، **البنوك الأجنبية كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة البنوك الفرنسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2010_2011.
9. حورية حمني، **آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتورى قسنطينة، 2005_2006.
10. عثماني منيرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال: دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الإقتصادية تخصص مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة.
11. فكري عبدالغني محمد جوده، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

الملتقيات:

1. مغربي عبد القادر، **حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الإجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة**، ملتقى علمي حول آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ودورها في صناعة استراتيجيات التنمية المستدامة، جامعة طاهر مولاي (سعيدة)، الجزائر.
2. صديقي خضرة، مداخلة تحت عنوان: **المسؤولية الاجتماعية تحت ظل حوكمة الشركات، محور المشاركة: التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة** من **جراء تبنيها**، جامعة بشار، بدون سنة نشر.
3. جميل أحمد سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركة في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**، مداخلة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 6/7ماي 2012.

4. أمال عيادي، أبوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6/7ماي2012.

5. لعشوري نوال، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، مداخلة في ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة(واقع_ رهانات_أفاق)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
6. حامد نور الدين ،فطيمة ساسي، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والاداري للقطاع الخاص الجزائري، مداخلة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ايام 6-7ماي 2012.
7. حبار عبد الرزاق، محمد زيدان، **متطلبات تكيف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11-12 مارس2008.
8. بن علي بلعزوز، قندوز عبد الكريم، **مداخلة مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة**، ملتقى علمي دولي حول الصلاح بالجزائر: واقع وأفاق، جامعة ورقلة، أفريل 2008.

ورقة بحثية:

عبد الرزاق خليل، **داودي الطيب، الحوكمة المؤسسية للبنوك**، جامعة الأغواط، الجزائر، ص60

المجلات:

1. يحياوي الهام، بوحديد ليلى، **الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية الجديدة للتعليب** ((nca بالرويبة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد05، 2012.
2. محمد إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، **مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة(دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2013، المجلد 15 ، العدد1.
3. عبد الرزاق حبار، **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، 2009.
4. بن رجم محمد خميسي، سعاد صلاح، **واقع تطبيق مبتدئ الحوكمة في البنوك التجارية**: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد37/36، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

5. سدرة انيسة، **حوكمة البنوك في ظل الازمات المالية العالمية الراهنة(2008)**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد4، 2013.
6. دبلة فاتح، سارة بركات، **تطبيق الحوكمة واتفاقية بازل 3 كأحد الحلول لتفادي الأزمات المالية**، مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد04، جوان 2015.
7. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، **بنك الجزائر وإرساء مقرارات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية دراسة تقيمية تحليلية للفترة**(2003-2015)، مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الأغواط، العدد25أ، جانفي 2016، ص ص 174-173
8. عمار عريس، مجدوب بحوصي، **تعديلات مقرارات لجنة بازل وتحقيق الإستقرار المصرفي**، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة بشار،المجلد الثالث، العدد1، مارس 2017.

المقالات و المحاضرات:

1. أحمد السيد الكردي، **دور حوكمة البنوك في الاستقرار المالي**، كلية التجارة، جامعة الازهر،26اكتوبر 2010.
2. محسن أحمد الخضري، **حوكمة الشركات**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.

دليل دراسة:

1. عدنان بن حيدر بن درويش، **دور مجلس الادارة**، دليل توجيهي للشركات في الخليج العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
2. محمد عوض بن همام، دليل حوكمة الشركات في الجمهوري اليمنية.

المواقع الالكترونية:

1. أسامة عبد الخالق الأنصاري، **إدارة البنوك التجارية و البنوك الإسلامي**.
(www.kotobarabia.com)

تم بحمد الله

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية و مدى التزامها بالمستجدات التي جاءت بها لجنة بازل3، وكحالة تطبيقية تم اختيار بنك النمية المحلية و بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة، و بهدف تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا المقابلة كأداة. و توصلنا الى وجود بعض الفروقات المتعلقة بالالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة و مقررات لجنة بازل3 على مستوى البنكين ، حيث كان بنك الجزائر الخارجي اكثر التزاما و انضباطا. وإجمالا اتضح ان البنوك التجارية تطبق مبادئ الحوكمة كما انها تسعى الى الالتزام بمقررات لجنة بازل 3 و ان الجهود في هذا الاتجاه ما تزال في بدايتها و يمكن أن تكلل بالنجاح.

:

ABSTRACT

The main objective of this work is to study the level of application of the principles of corporate governance in commercial banks and their commitment to the latest developments of the Basel Committee 3, where the Local Development Bank and the bank of Algeria external _msila _were selected as a case for study, and in order To achieve the objectives of this study, we adopted the interview as a tool for study, and as consequence we found that there is some differences in the level of the two banks, where the Bank of Algeria external was more committed and disciplined . in general it is clear that commercial banks apply the principles of governance and that they seek compliance with the decisions of the basel 3 committee and the efforts in this direction are still in their infancy and can be successful