جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

دور الحوكمة في عملية خلق القيمة للمؤسسات المصرفية

–دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية.

تخصص: علوم مالية

من إعداد الطالبة:

مختفي حميدة.

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. رميدي عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. عبد القادر خليل	أستاذ	جامعة المدية	رئيساً
أ.د. عبد الوهاب رميدي	أستاذ	جامعة المدية	مشرفاً ومقرراً
د. أحمد شمس الدين بوعرار	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	ممتحناً
د. كمال عامر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	ممتحناً
د. أحمد ضيف	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة البويرة	ممتحناً
د. ميلود وعيل	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة البويرة	ممتحناً

السنة الجامعية: 2019/2018


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللت بإنجاز هذه الأطروحة، نحمد الله عز وجل على نعمه التي منّ بها علينا فهو العلي القدير.

انطلاقا من قوله تعالى: **﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ (الآية ﴿12﴾ من سورة لقمان)**

وإيمانا بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه الأطروحة وأخص بالذكر:

أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور "رميدي عبد الوهاب" حفظه الله على قبوله الإشراف على هذا البحث ومتابعته له منذ الخطوات الأولى وعلى ما منحني من صدر واسع ونصح وإرشاد ساعد على إخراج هذا العمل بهذه الصورة، أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل "تهتان موراد" على نصائحه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وإثرائها بالنصائح والتوجيهات التي تساعد في إخراجها بأفضل صورة وأسأل الله أن يجزل لهم الثواب ويجعل عملهم هذا في ميزان حسناتهم.

كما وأتقدم بالعرفان والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر عمال المصارف التي أجريت عليها الدراسة.

وشكري موصول لجامعة يحي فارس بأقسامها مديرًا، عميداً وأساتذةً.

الإهداء

إلى من قال فيهما ربي:

" فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا"

إلى الوالدين الكريمين فلولاهما لما وُجِدتُ في هذه الحياة، ومنهما تعلَّمت الصمود، مهما كانت الصعوبات.

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقي ورفيق دربي زوجي الحبيب وقرة عيني ابنتي "إسراء دارين".

إلى أختاي وأخي.

إلى عائلة زوجي الكريمة.

إلى أساتذتي الكرام، فمنهم استقيتُ الحروف، وتعلَّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى القواعد في مجال العلوم المالية.

إلى الزملاء والزميلات، الذين لم يدَّخروا جهدًا في مدِّي بالمعلومات والبيانات.

أهدي إليكم عملي المتواضع

داعية المولى –سبحانه وتعالى– أن يكلَّل بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المبجَّلين.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مساهمة الحوكمة المصرفية في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية، حيث تم اعتماد كل من مبادئ الحوكمة المصرفية وآلياتها كأبعاد للحوكمة المصرفية، بينما تم تحليل القيمة في المصرف إلى مجموعة من العوامل ممثلة في النمو، الربحية، إدارة المخاطر، التكاليف، التسعير المصرفي، القدرة على المنافسة وتأثير شبكة فروع المصرف.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اخترنا مجموعة من المصارف ممثلة في البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لتكون عينة ممثلة عن مجتمع القطاع المصرفي الجزائري، حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ تعدادها (100) مفردة، وتم استخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار.

ووصلت الدراسة إلى أن هناك دور للحوكمة المصرفية في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية بنسبة 37٪.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، مبادئ الحوكمة المصرفية، آليات الحوكمة المصرفية، خلق القيمة.

Abstract :

The aim of this study is to analyze the contribution of banking governance to the process of value creation in Algerian banks. Both the principles of banking governance and their mechanisms were adopted as dimensions of banking governance, while the value of the bank was analyzed into a number of factors represented in growth, profitability, risk management, Bank pricing, competitiveness and the impact of bank branch.

In order to answer to the problematic, we selected a group of banks represented by the National Bank of Algeria, the Bank of Agriculture and Rural Development, the Local Development Bank and the National Fund for Saving and Reserve to be a representative sample of the Algerian banking community. We relied on the questionnaire as a data collection tool, The statistical package (SPSS) was used to analyze the questionnaire data, based on the arithmetic mean and the regression model.

The study found that there is a role for banking governance in the process of creating value in Algerian banks by 37%.

Keywords: banking governance, banking governance principles, banking governance mechanisms, value creation.

فهرس

العنوان	الصفحة
البسملة.	
شكر وعرفان.	I
الإهداء.	II
المستخلص.	III
فهرس المحتويات	V
قائمة الأشكال.	VIII
قائمة الجداول.	IX
الفصل التمهيدي.	أ-م
الفصل الأول : الاطار النظري لخلق القيمة في المؤسسات المصرفية.	42-02
مقدمة الفصل الأول.	02
المبحث الأول: ماهية القيمة.	03
المطلب الأول: مفهوم القيمة.	03
المطلب الثاني: أنواع القيمة ومحدداتها.	07
المطلب الثالث: النظريات المفسرة للقيمة.	11
المبحث الثاني: خلق القيمة في المصارف.	15
المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة.	15
المطلب الثاني: أهمية وأهداف خلق القيمة.	17
المطلب الثالث: عوامل خلق القيمة.	19
المطلب الرابع : نماذج خلق القيمة في القطاع المصرفي.	25
المبحث الثالث: نماذج قياس خلق القيمة.	30
المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور مؤشرات قياس خلق القيمة.	30
المطلب الثاني المؤشرات الكمية لقياس خلق القيمة.	34
المطلب الثالث: المؤشرات المعنوية لقياس خلق القيمة.	37
خاتمة الفصل الأول.	42
الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للحوكمة	97-44
مقدمة الفصل الثاني.	44
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	45

المطلب الأول: نشأة الحوكمة ودوافع ظهورها. 45
المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة وخصائصها. 51
المطلب الثالث: أهداف وأهمية الحوكمة. 57
المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة ومحدداتها. 60
المطلب الأول: مبادئ الحوكمة. 60
المطلب الثاني: محددات الحوكمة. 64
المطلب الثالث: أدوات الحوكمة 67
المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية: المفهوم، المبادئ والمحددات. 72
المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية. 72
المطلب الثاني: ركائز الحوكمة المصرفية. 78
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة في المصارف. 81
المبحث الرابع:استفاء النظام المصرفي الجزائري لمتطلبات لجنة بازل بخصوص الحوكمة والرقابة. 88
المطلب الأول: مؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية. 88
المطلب الثاني: : النظام المصرفي الجزائري ومقررات بازل. 93
خاتمة الفصل الثاني. 98
الفصل الثالث : الحوكمة وخلق القيمة في المصارف الجزائرية: دراسة تحليلية وتقييمية 141-99
مقدمة الفصل الثالث. 100
المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية. 101
المطلب الأول: أدوات ومجتمع الدراسة التطبيقية. 101
المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق البيانات ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة. 104
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة. 114
المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان. 114
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي. 128
المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين الحوكمة وعملية خلق القيمة في المصرف. 133
المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. 133
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات. 134
المطلب الثالث: النموذج الرياضي للدراسة. 141

خاتمة الفصل الثالث. 143
الخاتمة العامة. 145-151
قائمة المراجع. 153-166
الملاحق. 168-186

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01–01	نموذج سلسلة القيمة	27
02–01	نموذج ورشة القيمة	28
03–01	نموذج شبكة القيمة	29
04–01	نموذج خط القيمة Droite de valeur	30
05–01	تمثيل نموذج Sveiby	41
01–02	أهداف الحوكمة	59
02–02	محددات الحوكمة	66
03–02	علاقة لجنة المراجعة بالحوكمة	71
04–02	محددات الحوكمة المصرفية	75
05–02	ركائز الحوكمة المصرفية	81
01–03	نموذج الدراسة	101
02–03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	108
03–03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	109
04–03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	111
05–03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	112
06–03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	113
07–03	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور خلق القيمة	130
08–03	انتشار اجابات الأفراد حول محور خلق القيمة	130
09–03	اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبيان	131
10–03	انتشار اجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان	132

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	نموذج Sveiby لقياس الأصول المعنوية	40
01-03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	103
02-03	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	103
03-03	اختبار ألفا كرونباخ	104
04-03	اختبار صدق المحك	106
05-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	107
06-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	108
07-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	110
08-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب	111
09-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	112
10-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الاتجاه للمحور الأول	114
11-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الاتجاه للمحور الثاني	119
12-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الاتجاه للمحور الثالث	123
13-03	اختبار الطبيعة للمحور الأول	128
14-03	اختبار الطبيعة للمحور الثاني	128
15-03	اختبار الطبيعة للمحور الثالث	129
16-03	اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبيان ككل	131
17-03	تحليل التباين للانحدار	133
18-03	اختبار الفرضية الأولى	134
19-03	اختبار الفرضية الثانية	135
20-03	اختبار الفرضية الثالثة	136
21-03	مصفوفة الارتباط بيرسون بين مبادئ الحوكمة وخلق القيمة في المصارف	137
22-03	مصفوفة بيرسون بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في المصارف	138
23-03	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور الحوكمة المصرفية في خلق القيمة في المصرف	138
24-03	نتائج اختبار وجود فروق احصائية للحوكمة المصرفية على خلق القيمة تعزى للمتغيرات الشخصية	140

الفصل التمهيدي:

الاطار العام للدراسة.

مقدمة عامة:

حظي مفهوم خلق القيمة منذ ظهوره بأهمية متنامية في مختلف مجالات علوم التسيير بما فيها الإدارة الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، مالية المؤسسة، محاسبة ومراقبة التسيير، التسويق والتنظيم حيث أنه في ظل التغيرات السريعة التي باتت تشكل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال في وقتنا الحالي أصبحت عملية خلق القيمة من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.

ولخلق القيمة فيما يتعلق بالثروة الإضافية لمساهمي المؤسسات الاقتصادية وزيادة الرضا لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين، فإنها تستخدم أنواع مختلفة من أنظمة إدارة الأداء، ونتيجة لذلك ظهر عددًا كبيرًا من أساليب الإدارة الجديدة لتحسين الأداء التنظيمي، حيث أصبحت نظم قياس الأداء المحاسبي المالي والتي تعتمد في أساسها على الربحية قاصرة عن القياس السليم للمؤسسة، وأدى هذا القصور إلى ظهور العديد من المقاييس الحديثة لقياس الأداء المالي للمؤسسات، والتي تعتمد في أساسها على خلق القيمة للمؤسسة وحملة أسهمها وليس على الربح المحاسبي الذي تعرض في الآونة الأخيرة إلى العديد من الانتقادات وأثير حوله الكثير من الجدل، ويعود ذلك الى تأثر مصالح المستثمرين وتضاربها أيضا مع مصالح الادارة، ومن أجل التعامل مع هذا الواقع، ظهر مفهوم جديد للإدارة، يعرف بخلق القيمة وهو عبارة عن نهج متجدد لإدارة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق تراكم الثروة الذي يقاس بمدى خلق القيمة.

توجهت مختلف قرارات مسيري المؤسسات نحو هدف خلق القيمة، من خلال معرفة كيفية تحديد الأسواق التي تتنافس فيها، واختيارها، وتقسيمها؛ تحديد نوع القيمة التي سيتم اقتراحها في السوق؛ وخلق وتوريد هذه القيمة، وهذا يعني أن على المؤسسة التي تسعى إلى خلق قيمة أن تحقق عوائد تزيد على تكلفة رأس المال على مدار فترة من الزمن، وبعبارة أخرى، يجب على المؤسسة أن تحقق ربحاً اقتصادياً إيجابياً بحيث عندما يتم خصم التكاليف والرسم الرأسمالي من الإيرادات المتولدة، يكون الرصيد أكبر من الصفر، وباختصار، يحدث خلق القيمة عندما تولد المؤسسة المزيد من الثروة لمساهميها التي لم يكن بمقدورهم توليدها لأنفسهم.

غير أن التغيرات التي شهدها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة نتيجة للأزمات والانهيارات التي ضربت العديد من الدول، جعلت من هذا الهدف صعب المنال، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالحوكمة التي تعتبر آلية للحد من الممارسات السلبية للإدارة، وتعمل على تطوير المؤسسات وتحسين أدائها بما يحقق تنمية المجتمع.

ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى الحوكمة، والتي كان من أبرز سيماتها وجود مشكلات عديدة في معاملات الموظفين، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الديون بإخفائها محاسبياً، كما أن إفلاس شركات عالمية في وقت مضى أدى إلى اتخاذ إجراءات سريعة، حيث تم وضع مفهوم الحوكمة ضمن الأولويات، باعتباره منهجا إصلاحيا وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية، وقد تضافرت جهود السلطات الرقابية والمؤسسات الدولية لتحسين أساليب الرقابة والإدارة في المؤسسات الاقتصادية أهمها أعمال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، البنك الدولي ،صندوق النقد الدولي وأعمال لجنة بازل فيما يخص الحوكمة المصرفية.

وبالنظر لسعي الدول بالالتزام بأعمال لجنة بازل ومساهمتها الكبيرة في إرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، فإن الجزائر كغيرها من الدول حاولت منذ الاستقلال النهوض بالقطاع المصرفي ليتماشى مع التطورات العالمية، إذ مر بعدة اصلاحات وكان أبرزها قانون النقد والقرض (90-10) حيث سمح بإنشاء مصارف خاصة سواء جزائرية أو أجنبية، ومع ظهورها بفترة قصيرة من النشاط حدثت عدة أزمات أثرت على القطاع المصرفي أشهرها أزمة مصرف الخليفة (1998)، أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (1999)، أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (1999)، كما تم سحب الاعتماد من العديد من المصارف كبنك الريان الجزائري، يونيون بنك ...الخ، وأمام هذه الأوضاع كان إلزاما على القطاع المصرفي الجزائري اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الأوضاع، حيث قام بنك الجزائر باعتباره المؤسسة التي تقف على قمة القطاع المصرفي بسن عدد من القوانين من أجل ضمان سلامة القطاع المصرفي، وذلك من خلال محاولة تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في المصارف الجزائرية، وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر الممارسات السليمة للحوكمة المصرفية على خلق القيمة في المصارف الجزائرية، والكشف على قدرة

هذه الأخيرة على توليد الأرباح وتقليل المخاطر وتعظيم قيمتها لفائدة ملاكها (المساهمين) أو جميع الأطراف المهتمة بها.

الاشكالية المطروحة:

أخذ مفهوم خلق القيمة حيزا كبيرا من اهتمام مسيري المصارف كون أغلب القرارات المالية والإدارية تبنى على أساس قيمة المصرف، وذلك لما لها من انعكاسات بالغة الأهمية على الأطراف الآخذة الذين يسعون إلى الاستفادة من هذه القيمة؛ وعليه فإن التصور العام لإشكالية بحثنا يندرج ضمن منظور نظري يبدأ بالتساؤل عن ما مدى جاهزية البنوك الجزائرية لتطبيق معايير الحوكمة بشكل يضمن لها زيادة الربحية والقدرة على المنافسة وبالتالي المساهمة في عملية خلق القيمة، وأما على المستوى التطبيقي فإن دراستنا تسعى للإجابة على تساؤلات تستمد عناصر الإجابة عنها من خلال دراسة العلاقة بين الحوكمة المصرفية وعملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف العمومية في الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

وتتفرع عن الإشكالية السابقة عدة تساؤلات يمكن أنّ نحصرها فيما يلي:

- ما المقصود بخلق القيمة؟ ما هو مفهوم خلق القيمة في المصارف؟
- هل تحتاج المصارف العمومية الجزائرية لخلق قيمة إضافية إلى الحوكمة؟
- هل يوجد أثر دال معنويا لتبني مبادئ الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية؟
- هل يوجد أثر دال معنويا لآليات الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية لخلق القيمة في المصارف الجزائرية؟

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دالة معنوية بين الحوكمة المصرفية وعوامل خلق القيمة في المصارف الجزائرية؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

الفرضيات:

للإجابة على هذه التساؤلات ننطلق من عدة فرضيات مبدئية كالتالي:

- يعتبر خلق القيمة المحرك والهدف الأساسي الذي ترتكز عليه عملية التسيير سواء في المؤسسات الاقتصادية أو المالية.
- تعاني المصارف العمومية الجزائرية من صعوبات، أهمها ما تعلق بأداء وظيفة التسيير بشكل فعال.
- يوجد أثر دال معنويا لتبني مبادئ الحوكمة في عملية خلق القيمة للمصارف الجزائرية.
- يوجد أثر دال معنويا لآليات الحوكمة في عملية خلق القيمة للمصارف الجزائرية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لخلق القيمة في المصارف الجزائرية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دالة معنوية بين الحوكمة المصرفية وعوامل خلق القيمة في المصارف الجزائرية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

المنهج المتبع:

حتى تكون دراستنا ذات طابع منهجي سوف نعتمد في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي باعتباره الأداة التي تتلاءم وطبيعة الموضوع محل الدراسة انطلاقا من جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها والمتعلقة بعملية خلق القيمة وقياسها، والمفاهيم المرتبطة بالحوكمة المصرفية والدور الذي تلعبه في عملية

خلق القيمة، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا باستخدام استبيان يجري تعبئته من قبل الموظفين في المصارف لمعرفة مدى إدراكهم لمفهوم الحوكمة المصرفية، ومدى مساهمة مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية في تعظيم قيمة المصرف، والاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والوصول إلى النتائج المرجوة، وذلك من خلال الاطلاع على بعض الكتب سواء العربية منها أو الأجنبية بالإضافة إلى الدوريات والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف ألا وهي:

- العمل على ملاحظة واقع مفهوم الحوكمة المصرفية وخلق القيمة في المصارف محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وعملية خلق القيمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة وعملية خلق القيمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.
- فتح المجال أمام الأكاديميين والممارسين لتبني وتطوير مداخل جديدة لقياس وتحسين خلق القيمة في المصارف الجزائرية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المحلية والدولية.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة نظرا إلى مايلي:

- أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يتناول الحوكمة المصرفية ودورها في عملية خلق القيمة، بالتركيز على تحديد العوامل الأساسية التي تمكن المصارف الجزائرية من خلق قيمة لها أو تعظيمها والمتمثلة في النمو، الربحية، القدرة التنافسية وتدنية التكاليف، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه في تعزيز سلامة وتقوية إدارة المصرف، وتوفير عامل الاستقرار المالي والرقابة خاصة في أعقاب الانهيارات التي عانى ويعاني منها القطاع المالي والمصرفي في العالم.

- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية: يعتبر القطاع المصرفي من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه المصارف من خدمات كالتحويلات البنكية، خدمات البطاقات، تقديم الاستشارات المالية...الخ، وبالتالي فإن القطاع المصرفي بالجزائر جدير بأن يكون محل للدراسة.

دوافع اختيار الموضوع:

جاءت فكرة هذا الموضوع بناء على جملة من الحيثيات أهمها:

- محاولة التعرف على أهم المستجدات الاقتصادية عامة وفي القطاع المصرفي الجزائري خاصة؛
- المساهمة في النقاش السائد حول ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية؛
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بموضوع الحوكمة المصرفية ودورها في خلق القيمة.

حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول للإجابة عن الإشكالية المطروحة وذلك بطريقة موضوعية، والوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الموضوع بمختلف أبعاده، إذ تهدف هذه الدراسة أساسا إلى الكشف عن العلاقة بين الحوكمة المصرفية وخلق القيمة، وذلك من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالحوكمة المصرفية وخلق القيمة وهذا في إطار تحليلي نظري يهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة والخروج بنتائج من شأنها فتح المجال أمام دراسات أخرى تعالج هذه الموضوع.

كما تقوم هذه الدراسة بتحليل طبيعة العلاقة بين الحوكمة المصرفية وخلق القيمة في عينة من المصارف الجزائرية، وعليه فإن التحليل سيكون على المستوى الجزئي وليس على المستوى الكلي، وسوف يعتمد التحليل على نتائج مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

تمت الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان على موظفي عينة من المصارف العمومية الجزائرية والمتمثلة في البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية، وكالات المدية، البرواقية وقصر البخاري.

الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة بالنسبة لأي بحث علمي أهمية كبيرة لأنها تعد بمثابة المرجعية العلمية التي يستند إليها البحث الحالي، وفي حدود علم الباحثة لقد تمّ التطرق لموضوع الحوكمة المؤسسية بصفة عامة والحوكمة المصرفية وعلاقتها بعملية خلق القيمة بصفة خاصة مجموعة من الباحثين نذكر منها الآتي:

I. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوكمة): تتمثل في الآتي:

1. دراسة (عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، 2008)، تحت عنوان:

"أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية "، وقد حاولت الدراسة مناقشة الإشكالية التالية: ما هو أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ؟، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 20 شركة، أي ما نسبته 71.4٪ من مجتمع الدراسة البالغ 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد أثر التغير في المتغير المستقل ممثلا في جودة الحاكمية المؤسسية على المتغير التابع والمتمثل في الأداء المالي، وتم قياس هذا الأخير بالعائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم على ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، Tobin's Q، وتباين سعر السهم اليومي.

خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وبين العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم على ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، Tobin's Q هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وبين تباين سعر السهم اليومي.

2. دراسة (علي عهد سعيد، 2009)، بعنوان:

"الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا"، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الآثار المحتملة لحوكمة الشركات باعتبارها نظاما جديدا لإدارة المؤسسات الاقتصادية، كما حاول

هذا البحث دراسة النقاط التشريعية المعمول بها وتقييم واقع مهنة المراجعة في سوريا، إذ تم اختيار عينة من المراجعين بشكل عشوائي، لاسيما أولئك المعتمدين من قبل هيئة الأوراق والأسواق المالية بغية دراسة تأثيرات الحوكمة على المراجعين السوريين بأسلوب الاستبيان.

توصلت هذه الدراسة إلى أن حوكمة الشركات لن تؤثر على أخلاقيات المهنة بشكل مباشر على اعتبار أنها كسائر المهن تكتسب مكانتها من صرامة ميثاقها المهني الأخلاقي، ولكن حوكمة الشركات ستؤثر على أداء المراجعين بالدرجة الأولى ومسؤولياتهم بالدرجة الثانية.

3. دراسة (ماجد إسماعيل أبو حمام، 2009)، بعنوان:

"أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، حاولت هذه الدراسة التعرف على قواعد حوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي والمعلومة المحاسبية وإبراز أثر تطبيق الحوكمة على جودة التقارير المالية.

ليصل الباحث في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم كفاية دور مجالس إدارات الشركات في وضع خطط إستراتجية مما يؤدي إلى ضعف دور هذه المجالس في متابعة أعمال الإشراف والرقابة على الاستثمارات؛
- عدم توفر مقومات كافية للإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح في الشركات المصالح في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مما تؤثر على صحة قرارات المستثمرين المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية؛
- يعتبر وجود دليل لحوكمة الشركات أمرا ضروريا لضبط الأداء لكافة الشركات في السوق المالي.

4. دراسة (فيصل محمود الشواورة، 2009)، بعنوان:

"قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها وقواعدها وأهدافها ووسائلها، وتقييم دورها في تقليص حجم التنازع في السلطات وتخفيض مستوى التضارب في الأهداف

بين مختلف الفئات ذات العلاقة بالشركات المساهمة العامة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه وتعظيم المصالح المتبادلة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.

وخلصت الدراسة إلى أن لقواعد الحوكمة دور فعال لا يمكن إغفاله في مجال التحصين والتحوط من مختلف أشكال الفساد والمحسوبية التي قد تمارس من قبل بعض القائمين أو المحسوبين على إدارة الشركات، الأمر الذي يزيد من ثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الأطراف المعنية بتطوير مبادئ حوكمة الشركات والمتمثلة حصراً بوزارة الصناعة والتجارة والبنك المركزي وهيئة الأوراق المالية وبورصة عمان ومجالس إدارة الشركات المساهمة العامة فضلاً عن الهيئات ذات العلاقة الأخرى (مركز إيداع الأوراق المالية، 2008)، ومن شأنه أن يؤدي بالمحصلة إلى زيادة معدلات الاستثمار وخلق المزيد من فرص العمل في المجتمع وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين، ومن ثم القضاء أو التخفيف من حدة الفقر والبطالة والغلاء.

5. دراسة (فاتح غلاب، 2011)، تحت عنوان:

"تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة –دراسة لبعض المؤسسات الصناعية–"، سعت هذه الدراسة إلى بيان واقع التنمية المستدامة وحوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية الجزائري ومعرفة مدى شمول نطاق التدقيق الداخلي والخارجي إلى الجوانب الاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (الممارسة الحالية)، كما سعى البحث إلى اكتشاف وجهات نظر المؤسسات الصناعية في الجزائر حول الخدمة التأكيدية الجديدة والمتمثلة في تدقيق التنمية المستدامة (الممارسة المستقبلية) وذلك بمدى استعدادهم بالطلب على هذه الخدمة التأكيدية الحديثة، إضافة إلى تبين الاتجاهات الحديثة للتدقيق والتحقق في مجال حوكمة الشركات خصوصا في ظل تحديات التي فرضتها التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

توصل البحث إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- تتطلب التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات تبني مفهوم الأداء الاجتماعي والبيئي إضافة إلى الأداء المالي لأغراض تحقيق الكفاية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، بمعنى الاضطلاع الدقيق بالأنشطة الاجتماعية والبيئية والتقدير الكفء للالتزام بها، بحيث يمكن على أساسها معرفة مدى تقدم المؤسسة اتجاه الاستدامة؛
- إن التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) الجيد يفرض عناية خاصة ومسؤولية من إدارة الشركة والمؤسسة نحو المجتمع من حيث عدم التميز في المعاملة والتقيد بمواضيع حقوق الإنسان ومواضيع البيئة؛
- تجدر الإشارة إلى أنه مع تنامي وزيادة الوعي بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، فإنه وفي ظل هذه التحديات، لا يمكن التوقف عند الحوكمة الجيدة فقط، وإنما يجب تجاوزها إلى الحوكمة الشاملة المستدامة التي تأخذ بعين الاعتبار التوليفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

6. دراسة (ابراهيم اسحاق نسمان، 2009)، المعنونة بـ:

" دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة – دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين–"، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين؟

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، مع عرض سريع لمفهوم حوكمة المصارف، وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها، ومن ثم التطرق إلى دور المراجعة الداخلية وتطور الميثاق الأخلاقي وتطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام والمسئوليات المتعلقة بها، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض،

وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده 60 مراجعًا داخليًا في المصارف العاملة في فلسطين، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف، و أن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف، ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل والذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية ولجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

7. دراسة (يحياوي الهام، بوحديد ليلى، 2014)، بعنوان:

" الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب (NCA) بالرويبة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها بالمؤسسات ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة (NCA) بالرويبة–الجزائر–.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة من خلال: زيادة فرص التمويل الخارجي، زيادة قيمتها، تخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح. وبالنسبة لحالة مؤسسة (NCA) بالرويبة، اتضح أن الشفافية ذات دور كبير في جذب رأس المال كما أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاحها.

8. دراسة (فلاق صليحة، 2014)، تحت عنوان:

"دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي"، ركزت هذه الدراسة على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي، نظراً لما تكتسيه من أهمية في تنمية قطاع التأمين التكافلي، وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى هذه الشركات.

توصلت هذه الدراسة إلى أن نظام التأمين التكافلي يعتبر من القطاعات الهامة التي يبنى عليها الاقتصاد وذلك من خلال مساهمته في بعث الأمن والطمأنينة لدى الأفراد، وتحقيق استقرار المشروعات عن طريق

التكافل والتعاون، الأمر الذي يتطلب ضرورة تفعيل وتنمية أداء شركاته من خلال تبني مبادئ الحوكمة إضافة إلى ضرورة الإلتزام بمبادئ الحوكمة الشرعية.

9. دراسة (نوال بن عمارة، مختار بونقاب)، بعنوان:

" تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية –دراسة حالة مجموعة النقل الأردنية–"، حاولت هذه الدراسة الاجابة عن الاشكالية التالية: ما مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مجموعة نقل ذات الملكية العائلية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومختلف العناصر المرتبطة به وإبراز دور حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية، إضافة إلى الوقوف على تطبيق حوكمة الشركات في مجموعة نقل ذات الملكية العائلية.

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها كمايلي:

- ساهمت حوكمة الشركات في النمو المتوسع لمجموعة نقل وتأسيس شراكات استراتيجية لها؛
- عملت حوكمة الشركات على تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية في مجموعة نقل؛
- إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لا يكون دائما من الخارج، بل قد يكون من الداخل، وبشكل طوعي، كما هو الحال في مجموعة نقل.

10. دراسة (شريقي عمر، 2009)، بعنوان:

"دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"، وحاولت هذه الدراسة الاجابة عن التساؤل التالي: ما هو دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي في ظل الأزمة المالية التي يشهدها العالم؟، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في البنوك بصفة خاصة كبديل حديث لتفادي الأزمات والانهيارات المالية أو على الأقل التقليل من حدتها على القطاع المصرفي والمالي، بالإضافة إلى معرفة دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي كجزء من النظام المالي، حيث أن استقرار هذا الأخير مرتبط ارتباطا وثيقا باستقرار النظام المصرفي. كما هدفت الدراسة إلى معرفة واقع

الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري، والخطوات أو البرامج التي اعتمدتها الجزائر في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي.

وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة السليمة في البنوك أصبح ضرورة لا خيارا خاصة بعدما تزايدت العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في القطاع المصرفي وذلك في ظل عولمة الأسواق المالية وسياسة التحرير المصرفي التي تنتهجها البنوك، وتغير بيئة العمل المصرفية بصفة عامة نتيجة العولمة المالية. وقد لاحظنا من خلال الأزمة المالية العالمية الراهنة أن الابتعاد وعدم التطبيق السليم لضوابط وقواعد الحوكمة هو من الأسباب الرئيسية للأزمة، كما أن معظم الدول رجعت إلى تلك القواعد للخروج منها.

11. دراسة (الداعور، نواف عابد، **2013**) والمعنونة بـ:

"مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة –دراسة ميدانية–"، وتمثلت مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة؟، استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، باعتبارها أحد مجالات البحث الحديثة في الفكر المحاسبي المعاصر، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اختيار جميع المصارف الموجودة في قطاع غزة والخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي وصممت قائمة استقصاء وزعت على عينة الدراسة المكون من أربع مجموعات رئيسية هي "عضو مجلس إدارة، مدير مالي، رئيس قسم، مساهم". وبلغت نسبة المستجيبين **73**٪، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من حداثة مفهوم الحوكمة في البيئة الفلسطينية إلا أنه يلاحظ أن هناك تحرك جاد من قبل سلطة النقد الفلسطينية، وذلك من خلال إصدار بعض المنشورات وعقد بعض الندوات والملتقيات بهدف التعرف على مفهوم الحوكمة ودراسة مدى تطبيقه في البيئة الفلسطينية، كما بينت الدراسة أن هناك التزام من قبل المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة، وقد اتضح ذلك من خلال وجود المعرفة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الإدارة لمفهوم الحوكمة، وكذلك وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وكل من تشكيلة

مجلس الإدارة وزيادة ثقة المساهمين في التقارير المالية، وبالإضافة إلى وجود العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف، وكذلك بينت الدراسة عدم وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة حول مدى التزام المصارف الفلسطينية بمتطلبات الحوكمة تعزى للمتغير التنظيمي (طبيعة العمل).

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الدعوة للعمل على الزام المصارف بأن يتضمن تقريرها السنوي ملحقا منفصلا يتناول آلية تطبيق الحوكمة في المصرف بالإضافة إلى تقديم الدعم والمساندة للمصارف الفلسطينية لرفع مستوى ممارسة الحوكمة والانتقال من الوفاء بالمتطلبات الالزامية للحوكمة إلى تطبيق الإرشادات الإضافية، وذلك للحد من المخاطرة في السوق، وتخفيف الأثر السلبي لحالة عدم اليقين وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تشهده الأراضي الفلسطينية.

12. دراسة (TOUIL RATIBA، 2008) ، بعنوان:

«Gouvernance d'entreprise et Création de valeur: Tendances actuelles et orientations futures »

أطروحة مقدمة من أجل الحصول على شهادة الماجستير في التحليل الاقتصادي، وجدت هذه الدراسة أن الحوكمة تهدف إلى خلق أكبر قدر ممكن من القيمة لحملة الأسهم، حيث لا يمكن لأي من أدوات القياس دمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وتوفير مقياس للأداء العام، وتواجه أدوات القياس عقبة والمتمثلة في دمج الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي، وتقدم مقاييس القياس الخاصة بهم عرضًا مقسمًا و / أو جزئيًا للأداء. نظراً لتعقد تطوير أداة قياس شاملة، ولا ينبغي التخلي عن هذه الفكرة بحجة أن أداة القياس غير موجودة بعد.

II. الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (خلق القيمة): والمتمثلة في:

1. دراسة (بوليمة مريم، 2011)، بعنوان:

"البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة"، وقد حاولت هذه الدراسة الاجابة عن التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن تحقق الموارد غير الملموسة قيمة مضافة للجهة الموظفة لها سواء كانت المؤسسة أو الاقتصاد ككل؟ وهدفت هذه الدراسة إلى ابراز تأثير الأصول المعنوية على توجه المؤسسة وعلى خلق قيمة مضافة لها، اضافة إلى بيان انعكاس التوجه الجديد للأصول غير الملموسة على واقع الاقتصاد العربي والجزائري، حيث تم دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات وعولمة الأسواق على الانتاجية في مختلف المستويات، اضافة إلى دراسة تأثير الاتجاه التصاعدي للأصول غير الملموسة في عملية خلق القيمة، كما قامت بدراسة الخيارات الاستراتيجية للاقتصاد الجزائري للاندماج في اقتصاد المعرفة إذ ركزت على ضرورة تأهيل المؤسسة الجزائرية من خلال تفعيل دور الموارد غير الملموسة لرفع الأداء، كما اقترحت الشراكة كطريقة لنقل التكنولوجيا ولتفعيل رأس المال المعنوي من أجل دفع التنمية المستدامة.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- إن الرأسمالية المعرفية قد أنتجت وسائل جديدة يمكن من خلالها خلق الثروة ليس عن طريق رأس المال والعمل الذي سادا قبل هذه الفترة، وإنما أصبح النشاط الاقتصادي ينطلق من موارد كانت تعتبر حينذاك مهملة وغير قابلة لتوليد الأرباح، وترتكز هذه الموارد أساسا على رأس المال غير المادي (الابتكار، البحث والتطوير، التعليم، التدريب،...الخ).
- لقد أصبحت الاستثمارات غير المادية عاملا حاسما في قيمة المؤسسات، حيث المعرفة تأخذ حصة أكبر من عملية الإنتاج في الشركات. إن افتراضات نظرية الموارد المستندة إلى عرض أهمية الأصول عموما والأصول غير الملموسة خصوصا في عملية خلق القيمة. وبموجب هذه المقاربة الإستراتيجية، فإن الطريقة التي تخصص بها المؤسسة لهذه الموارد خاصة التي تستثمر بقوة في العناصر غير الملموسة، تحدد باستمرار أداءها المستقبلي.
- إن المنطق الرأسمالي المساهمي الذي يفرض على المؤسسات العمل وفق شروط المساهم قد أدى بالمؤسسة إلى التوجه إلى السوق المالي لتحقيق أرباح محتملة مستقبلية من خلال التأثير على هيكل نشاط المؤسسة لصالحه، الأمر الذي أدى إلى اعتماد المؤسسة وبصفة كبيرة على الاستثمارات غير الملموسة التي يمكن أن تحقق لها القيمة.

- الاستثمارات غير الملموسة التي تقوم بها الشركات في إطار السوق المالي رافقه عدم مسايرة المحاسبة فيما يخص هذه الاستثمارات، حيث بقيت المحاسبة التقليدية تعتمد أكثر في حساباتها على الموجودات المادية للمؤسسة، مما أدى إلى تزايد الفجوة بين التقييم المحاسبي التقليدي والتقييم السوقي.
- الأدوات الاقتصادية المعتمد عليها فيما يخص الاستثمارات غير الملموسة وإلى حد كبير تطورت خلال العقد الماضي حيث ظهرت العديد من النماذج والطرق والوسائل لضمان تسجيل معظم هذه الموجودات ومن ذلك المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS)، وإبرازها كجزء من قيمة المؤسسة.
- رغم التطورات، فإن المعلومات المالية عن الموجودات غير الملموسة لا تزال تخضع لعدة انتقادات بحكم طبيعة هذه الموجودات من جهة حيث تتميز بنسبية أهميتها من مؤسسة لأخرى ومن مستثمر لآخر وفقا لاتجاه ونظرة المستثمر إلى السوق، مما يخلق عدم تأكيد عالي على ربحية هذه الاستثمارات وبالتالي قيمتها.

2. دراسة (علي بن الضب، 2009)، بعنوان:

"دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة – دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2006– 2008–"، وحاولت هذه الدراسة معالجة الاشكالية التالية: ما مدى تأثير كل من الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح لقيمة المؤسسة الاقتصادية المسعرة بالبورصة وتفسيرهما لها؟

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير قرار اختيار الهيكل المالي وقرار توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة المدرجة في البورصة، حيث شملت الدراسة 60 شركة مدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة الممتدة من 2006/01/01 إلى 2008/06/01، موزعة على أربع قطاعات (العقاري، الصناعي، الخدمي والغذائي) وذلك بالاعتماد على نماذج الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. قبل الشروع في بناء النموذج واختبار فرضياته تم اختبار كفاءة السوق المالي الكويتي عند المستوى الضعيف بالاعتماد على

اختبارات استقرارية السلاسل الزمنية لسلسلة أسعار أسهم الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية.

خلصت هذه الدراسة إلى أن سوق الكويت للأوراق المالية تعد سوقا كفؤا عند المستوى الضعيف، وإلى أن متغير الهيكل المالي ومتغير سياسة توزيع الأرباح نالا حصة الأسد في تفسير قيمة المؤسسة المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية، ولهما تأثير ذو معنوية احصائية على قيمة المؤسسة، كما توجد متغيرات أخرى لها تأثير ذو معنوية احصائية وهي حجم المؤسسة، المردوديات، حجم السيولة، المخاطر النظامية والمعبر عنها بـbêta .

3. دراسة (آسيا يحي بن عيسى بولنوار، 2011)، بعنوان:

"التحقق من خلق القيمة للشركات المدرجة في بورصة عمان للأسهم من خلال الاندماج"، حاولت هذه الدراسة الاجابة عن التساؤل التالي: إلى أي مدى يؤدي الاندماج إلى خلق قيمة في الأردن؟ هل يخلق الاندماج قيمة على المدى القصير؟ هل يخلق الاندماج قيمة على المدى الطويل؟

سعت هذه الدراسة إلى التحقق من خلق القيمة من خلال اندماج الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان للأسهم للفترة من 1990 إلى 2010، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم اتباع طريقتين: الأولى، دراسة الحدث على مستوى خمس حالات اندماج في المدى القصير لكل من العوائد غير العادية و العوائد غير العادية المتراكمة وشمل التحليل أيضا المدى الطويل لعائد الاحتفاظ الشهرية غير العادية. أما الطريقة الثانية فشملت تحليل المؤشرات المالية على مستوى ست حالات اندماج على أساس سنة واحدة، سنتان وثلاث سنوات قبل وبعد عملية الاندماج لكل من الشركات المستهدفة والشركات الدامجة.

أظهرت نتائج التحليل معنوية فروقات لكل من: (العوائد غير العادية و العوائد غير العادية المتراكمة وعوائد الاحتفاظ غير العادية) عن الصفر باعتماد اختبار t للعينة الواحدة، كما تم اجراء اختبار t المعلمي واختبار الرتب والإشارة غير المعلمي لكل من: (العوائد غير العادية والعوائد غير العادية المتراكمة والمؤشرات المالية) وكانت نتائج الاختبارات متناسقة للعوائد غير العادية المتراكمة بوجود فروقات معنوية

ما قبل وبعد الاندماج. أما المؤشرات المالية فقد سجلت فروقات غير معنوية باستخدام الاختبارين، بينما تم التوصل إلى نتائج غير متناسقة بين الاختبارين فيما يخص العوائد غير العادية إذ أن الاختبارات المعلمية أثبتت وجود فروقات معنوية بينما الاختبارات اللامعلمية أثبتت عدم وجود تلك الفروقات. أخيرا، أثبتت الدراسة أنه تم خلق القيمة من خلال الاندماج على المدى القصير بينما تلاشت تلك القيمة على المدى الطويل.

4. دراسة (دادن عبد الغني، 2006)، بعنوان:

"قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية"، حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على جانبي القيمة والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، هادفة إلى تحليل العلاقة بين مؤشرات القيمة والأداء، بدءا بتحديد مفهوم الأداء المالي وأهميته وأسباب تباين تحديد مفهومه، مرورا بالإسهامات الأمريكية ومختلف الدراسات حول القيمة والأداء، وانتهاء بعلاقة الهيكل المالي بالقيمة والأداء.

وخلصت الدراسة إلى أن قيمة المؤسسة وأدائها المالي يتوقفان على مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها محددات مفسرة لكل من القيمة والأداء المالي. فوفقا لمختلف الإسهامات التي أدلى بها العديد من الرواد في ميدان مالية المؤسسة، تبين وجود علاقة ديناميكية بين الأداء المالي والقيمة. فمن بين أهم العوامل نجد الهيكل المالي للمؤسسة ذو تأثير مزدوج، فقد يكون إيجابيا كما قد يكون سلبيا. فبموجب التدفقات النقدية التي يولدها الأصل الاقتصادي والمعدل الذي يتم به رسملة تلك التدفقات والمتمثل في تكلفة الأموال، فإنه للهيكل المالي تأثير على قيمة المؤسسة، بفعل تكلفة الأموال. وثمة جدال قائم حول أمثلية الهيكل المالي، حيث وجدت مقاربات تقر بوجود علاقة بين القيمة والهيكل المالي ، في حين هناك من يرفضها. والواقع أن للمحيط الاقتصادي والمالي تأثيرا هاما على هذه القضية. فهناك مؤسسة تواجه وسط اقتصادي متشبع بالاستدانة، وأخرى تعمل ضمن ما يعرف باقتصاد السوق ، ومثل هذه المواضع مثيرة فعلا للجدل، لذلك فهي لازالت محل اهتمامات البحث العلمي.

5. دراسة (هاشمي عبابسة، 2008)، بعنوان:

"الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة"، وتمحورت اشكالية هذه الدراسة حول السؤال التالي: كيف يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يلعب دورا محوريا في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة في إطار سعيها للبقاء والاستمرار في السوق؟

سعت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة (أصحاب المصلحة) بدل الاقتصار على تعظيم ثروة المساهمين فقط، إضافة إلى تسليط الضوء على مختلف الآليات والسبل التي من خلالها يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يلعب دورا محوريا في خلق القيمة لكافة شركاء المؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تسيير الموارد البشرية يلعب دورا محوريا في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، لأن هذه القيمة تتوقف أساسا على الأداء الجيد والمتكامل للمؤسسة، وهذا بدوره أصبح مرهونا اليوم بنوعية الموارد البشرية وكيفية تسييرها.

6. دراسة (الياس بن ساسي، 2005)، بعنوان:

"النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة –حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة–"، تمحور موضوع هذه الورقة حول الاتجاهات التسييرية الحديثة، التي غابت عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بعرض الأدوات العلمية التي تساعد المسير على توجيه ومراقبة أداء المؤسسة الاستراتيجي والمالي.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالتالي:

- اعتمدت المؤسسة الوطنية للتنقيب في تمويل نموها على التمويل الذاتي، باستخدام النتائج الإيجابية التي حققتها ابتداء من سنة 1996، حيث ساهمت هذه النتائج في الرفع من الأموال الخاصة وذلك بعد التآكل الكبير الذي شهدته قبل سنة 1996، نتيجة لتراكم الخسائر المتتالية، أما رصيد المتاحات بعد التمويل الداخلي للنمو فحققت المؤسسة رصيد موجب في السنتين الأخيرتين مما يعني أن المؤسسة تمكنت من تمويل الاحتياجات المالية للنمو الداخلي بالاعتماد على التمويل الذاتي؛

- مثلت الديون النسبة العظمى من تركيبة الهيكل المالي للمؤسسة منذ نشأتها، و ذلك يرجع لعدة أسباب متعلقة بطبيعة استثمارات المؤسسة (سلع رأسمالية)، وأخرى متعلقة بالمحيط المالي للمؤسسة والامتيازات الممنوحة لقطاع النفط والمحروقات، إلى جانب الدور الذي تلعبه شركة سوناطراك بصفتها عميل وممول مهم؛
- من خلال تحليل السياسة المالية للمؤسسة بالاعتماد على جدول التدفقات المالية المتعدد السنوات، وجد غياب كلي لدور عمليات رأس المال في تمويل الاحتياجات المالية للنمو، حيث لم تلجأ المؤسسة إلى الرفع في رأسمالها عدا التطهير المالي الذي شهدته المؤسسة سنة 1995، والذي تمت فيه عملية شراء ديون بمقدار 380 مليون دج أدت إلى رفع رأس مال مؤسسة إلى 400 مليون دج.
- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا زالت بعيدة عن مسارها الحقيقي المتمثل في اعتمادها الكلي على نشاطها الأساسي في إنتاج الثروة ومن ثم توزيعها على مختلف المتعاملين الاقتصاديين، ومن ثم دفع عجلة الاقتصاد الوطني والنمو خارج مجال المحروقات والنفط.

7. دراسة (علي بن الضب، سيدي امحمد عياد، 2012)، بعنوان:

"تكلفة رأس المال ومؤشرات إنشاء القيمة –دراسة تطبيقية ببورصة الدار البيضاء–"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض الدراسات الحديثة في موضوع تكلفة رأس المال والتطرق لأهم النماذج المقترحة لقياس تكلفة رأس المال بالتركيز على نموذج توازن الأصول المالية CAPM وافتراضاته وعلاقة ذلك بإنشاء القيمة وتقييم الأداء المالي ومناقشة مدى إمكانية تطبيق نموذج CAPM في البورصات الناشئة لاسيما البورصات العربية (بورصة الدار البيضاء نموذجا).

خلصت الدراسة إلى أن افتراضات نموذج توازن الأصول المالية غير محققة ببورصة بورصة الدار البيضاء لاسيما وأن معظم متخذي القرار يستخدمونه بصفة كبيرة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية غير صائبة مما يجعل مؤشر إنشاء القيمة EVA غير صحيح في تقييم الأداء المالي كونه يعتمد على تكلفة رأس المال.

8. دراسة (بن حمودة يوسف، 2015)، بعنوان:

"خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الاشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية؟، وسعت هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية العلاقة بين إدارة المعرفة وخلق القيمة داخل المؤسسة وذلك من خلال تحليل مفهوم خلق القيمة ومفهوم إدارة المعرفة باعتبارهما مدخلين من مداخل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وذلك في محاولة لإبراز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري والمعرفي الذي تمتلكه المؤسسة.

وسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها فيما يلي:

- محاولة الكشف وتسليط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير ومن أهمها إدارة المعرفة، خلق القيمة، الاستثمار في رأس المال الفكري وكذا توضيح العلاقة بين هذه المداخل؛
- محاولة اقتراح مقاربة تقوم على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على رأس المال الفكري وبالخصوص في جانبه البشري وذلك بتبني مفهوم التعلم التنظيمي كأسلوب عمل ونمط تسيير؛
- إبراز الأساس النظري لكل من إدارة المعرفة وخلق القيمة مع محاولة لطرح بعض الأفكار الجديدة التي تصب في مجملها على التأكيد على أهمية إدارة المعرفة وأهمية الاستثمار في رأس المال المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة والذي لا يتم إلا من خلال تسيير استراتيجي جيد للموارد الداخلية بما يتوافق ومتطلبات الاندماج في اقتصاد المعرفة؛
- زيادة الاهتمام بالكفاءات والموارد البشرية داخل المؤسسة باعتبارها موردا استراتيجيا ومصدرا للأداء المتميز و وسيلة لمواجهة كل أنواع التقلبات و التغيرات التي تميز بيئة الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- المعرفة هي توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسين هما من جهة المعلومات والبيانات التي تكون في شكل قاعدة معلومات، بيانات، أنظمة، تقنيات و أساليب عمل مسجلة و مدونة

ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة، و من جهة أخرى المهارات و الخبرات و الممارسات والبراعات الضمنية المخزنة في عقول وأذهان أفراد المعرفة وهو الجانب الأهم والأكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله، وتشكل هذه التوليفة المحكمة أصلا من أصول المؤسسة شأنه شأن الأصول المادية الأخرى.

- إن مخزون المعرفة في المؤسسة هو رأسمال غير ملموس ويبقى محتواه غير قابل للقياس، ما يجعل هذا الأخير غير ظاهر ومدمج ضمن مكونتين أساسيتين داخل المؤسسة وهما رأس المال البشري و رأس المال المعلوماتي.
- تعتبر إدارة المعرفة مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام، نشر ونقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل و التي من شأنها خلق القيمة للمؤسسة.

9. دراسة (عبداوي نوال، 2017)، بعنوان:

"مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون – دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريريج"، حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الاشكالية التالية: كيف تساهم المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون؟، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الإنتاجية، مرونة أ رس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية.

وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها تم اختيار مؤسسة Condor للإلكترونيات لتكون عينة ممثلة من مجتمع المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أين تم توزيع الاستبيان على إطارات المؤسسة لقياس مرونتها الاستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة

في خلق القيمة للزبون. كما تم التوجه إلى زبائن المؤسسة لقياس مدى ادراكهم للقيمة التي يتم خلقها على مستوى المؤسسة.

توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

10. دراسة (Kolawole Olugbenga Oladele، 2013) ، تحت عنوان

" The Determinants of Value Creation in the Nigerian Banking Industry: Panel Evidence"

سعت هذه الدراسة إلى تحديد محددات خلق القيمة في الصناعة المصرفية النيجيرية، البيانات الخاصة بالدراسة هي بيانات ثانوية (مستعرضة ومتسلسلة زمنيا)، وتم اختيار جميع المصارف (21) العالمية المدرجة في بورصة نيجيريا (NSE) لهذه الدراسة، تم تحليل البيانات الثانوية باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية، وقد وجد أن سياسة الربحية وتوزيعات الأرباح في الصناعة المصرفية النيجيرية لها علاقات مهمة مع خلق قيمة للمساهمين، في حين أن السياسة المالية لا تفعل ذلك، وأن إعطاء السعي لتحقيق هدف الربحية قدراً أكبر من الاهتمام من الأهداف الأخرى قد لا يكون بالضرورة غير مجدٍ. وتوصي الدراسة، بضرورة أن يركز المنظمون والممارسون في الصناعة المصرفية النيجيرية الذين يسعون إلى خلق قيمة لحملة الأسهم، على تحسين الربحية وتطوير واعتماد سياسات توزيع الأرباح السليمة كمحددات أفضل لخلق قيمة لحملة الأسهم.

.موقع البحث من الدراسات الأخرى:

إنّ موضوع الحوكمة كحقل للدراسة ليس بجديد، ولكن الجديد هو الدور الذي تلعبه الحوكمة في عملية خلق القيمة، وقد تم التطرق لهذا الموضوع مجموعة من الباحثين لكن على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فوفقا لمعلومات الباحثة لا توجد دراسات تناولت موضوع الحوكمة المصرفية ودورها في خلق القيمة لاسيما على مستوى الوطن العربي، وتميزت هذه الدراسة بتوفيرها لمجموعة من الأفكار المفيدة

لواضعي السياسات فيما يتعلق بآليات الحوكمة في بيئة الأعمال المصرفية الجزائرية، لاسيما فيما يتعلق بأثر الحوكمة على خلق القيمة في البيئة الجزائرية من خلال ابراز الدور الذي تلعبه كل من مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية في خلق القيمة.

مرجعية الدراسة:

يمكن تصنيف المراجع المستخدمة إلى قسمين:

- الجانب النظري: يبحث في شقه الأول في مفهوم الحوكمة عموما والحوكمة المصرفية بصفة خاصة بحيث يتعلق الجانب النظري بالمفاهيم والمبادئ والأدوات المختلفة، أما الجزء الثاني من المراجع فيبحث في مفهوم خلق القيمة بمختلف أبعاده بدءا بالنظرة التقليدية لخلق القيمة من منظور مالي وصولا إلى خلق القيمة عن طريق الأصول المعنوية، ويشمل مختلف المؤلفات، والمجلات والأطروحات العلمية سواء باللغة العربية، الفرنسية أو الانجليزية.
- الجانب التطبيقي: ويشتمل على الاستبيان الذي وجه لموظفي البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وبنك الفلاحة والتنمية الريفية لتكون عينة ممثلة من مجتمع المصارف الجزائرية.

هيكل البحث:

لتحليل موضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا إلى تقسيم بحثنا إلى جزئيين: جزء نظري يتضمن فصل تمهيدي وفصلين والجزء الثاني تطبيقي ويتضمن فصلا واحدا، حيث خصص الفصل التمهيدي للاطار العام للدراسة، الفصل الأول والثاني خصصا للإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بخلق القيمة والحوكمة المصرفية على التوالي، أما الفصل الثالث فهو عبارة عن تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ففي الفصل التمهيدي تمّ التطرق إلى المحاور الكبرى التي ستشملها الدراسة بدءا بمقدمة عامة، إشكالية وفرضيات الدراسة، منهج الدراسة وصولا إلى الدراسات السابقة ومرجعية الدراسة.

أما الفصل الأول والمعنون بـ "الاطار النظري لخلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، قسمناه إلى 03 مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية القيمة حيث عرضنا المفاهيم المختلفة للقيمة في المطلب

الأول، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه أنواع القيمة ومحدداتها، أما المطلب الثالث فتطرقنا فيه إلى مختلف النظريات المفسرة للقيمة، لننتقل إلى المبحث الثاني والذي جاء تحت عنوان "خلق القيمة في المصارف"، وتطرقنا فيه إلى مفهوم خلق القيمة بالإضافة إلى أهمية وأهداف خلق القيمة، لنصل إلى عوامل خلق القيمة والتي شملت العوامل المباشرة والعوامل غير المباشرة، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة نماذج قياس خلق القيمة، وتم تجزئته إلى 03 مطالب، الأول تناولنا فيه السياق التاريخي لتطور مؤشرات قياس خلق القيمة، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى المؤشرات الكمية لقياس خلق القيمة، لنختم هذا المبحث بالمؤشرات المعنوية لقياس خلق القيمة.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان " الاطار المفاهيمي للحوكمة"، حاولنا فيه التعرف على الحوكمة بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة، حيث قسمناه إلى 04 مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الحوكمة، بدءا بنشأة الحوكمة المؤسسية ودوافع ظهورها، مفهوم الحوكمة المؤسسية وخصائصها، وصولا إلى أهداف وأهمية الحوكمة، أما المبحث الثاني والمعنون بـ " مبادئ الحوكمة ومحدداتها"، حي تناولنا فيه مبادئ الحوكمة من منظور منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، ومبادئ الحوكمة التي جاءت بها مؤسسة التمويل الدولية، إضافة إلى مبادئ مركز المشروعات الدولية الخاصة، ثم انتقلنا إلى محددات الحوكمة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فتطرقنا فيه إلى أدوات حوكمة المؤسسات، ثم انتقلنا إلى المبحث الثالث فخصصناه إلى الحوكمة المصرفية، حيث قمنا بعرض المفهوم، المبادئ والمحددات، أما المبحث الرابع والموسوم بـ " استفاء النظام المصرفي الجزائري لمتطلبات لجنة بازل"، قسمناه إلى مبحثين، الأول خصص لمؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى النظام المصرفي الجزائري ومقررات بازل.

أما الفصل الثالث والمتمثل في الدراسة التطبيقية فجاء بعنوان "الحوكمة وخلق القيمة في البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية وتقييمية"، وقسمناه إلى 03 مباحث، أولها تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة التطبيقية ، وقمنا في هذا المبحث بعرض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين ففي المطلب الأول سيتم التطرق إلى أدوات ومجتمع الدراسة التطبيقية ، أما المطلب الثاني فيضم اختبار ثبات وصدق البيانات ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة ، أما المبحث

الثاني فجاء تحت مسمى " عرض وتحليل نتائج الدراسة "، وقمنا فيه تحليل وتفسير نتائج الاستبيان بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي، ، أما المبحث الثالث والمعنون بـ "دراسة العلاقة بين الحوكمة وعملية خلق القيمة في المصرف"، وعملنا في هذا المبحث على اختبار ما إذا كان خلق القيمة في العينة قيد الدراسة نتاجا لتطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها أو أنها ناتجة عن عوامل أخرى، وذلك عن طريق اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، ثم توصلنا لصياغة النموذج الرياضي للعلاقة بين الحوكمة وعملية خلق القيمة في المصرف.

وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة تضمنت مجموعة من النتائج، الإقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الاطار النظري لخلق القيمة في المؤسسات

مقدمة الفصل:

أحدث موضوع خلق القيمة أهمية متنامية في مختلف المجالات وفي مختلف القطاعات، ونشير إلى أن مفهوم القيمة يختلف باختلاف التخصصات، فمفهوم القيمة في التسويق يختلف عنها في المالية، كما يختلف باختلاف طبيعة الدراسة وهدفها فقد يستعمل بصفة دقيقة ومضبوطة أو يستعمل بصفة عامة وواسعة، وتعتبر مسألة خلق القيمة في المصارف من بين أبرز المواضيع المطروحة، فغالبا ما يسعى المصرف إلى محاولة تعظيم أرباحه من أجل تكوين ثروة للمساهمين وتعظيم قيمته، ولقد برز موضوع خلق القيمة استجابة للممارسات الإدارية الجديدة وأصبح يمثل أمر مهم للمصرف، إلا أنه في ظل سعيه إلى تحقيق قيمة إضافية يجد المصرف نفسه أمام تحديات عديدة باعتباره وحدة متجانسة تضم مجموعة من الأطراف ذات الصلة بنشاطه ممثلة في المساهمين، العملاء، الموظفين ونجد هنا أن كل طرف من هذه الأطراف المختلفة يهدف إلى تحقيق أعلى منفعة.

وللتعرف أكثر على موضوع خلق القيمة، تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيمة.

المبحث الثاني: خلق القيمة في المصارف.

المبحث الثالث: نماذج قياس خلق القيمة.

المبحث الأول: ماهية القيمة.

في عالم شديد التغير والتطور في المظاهر الاقتصادية والمالية، شهدت المؤسسات العديد من التحديات وألقت هذه المتغيرات بظلالها وبصورة سلبية على واقعية وسلامة التنبؤ بالمتغيرات التي تؤثر في قيمة المؤسسة، لذا يحتل موضوع القيمة مكانة هامة في مراكز القيادة والتسيير داخل المؤسسات، ولتعميق الفهم حول هذا الموضوع فمن الضروري معرفة أنواع القيمة والنظريات المفسرة للقيمة.

المطلب الأول: مفهوم القيمة.

ليس من السهل تحديد مفهوم للقيمة، فقيمة الشيء مرتبطة بعدد هائل من المحددات ، وزاوية التقييم وفترته ...، وهي مفهوم متعدد الأبعاد حسب استخدامها وغايتها.[1] وبالتالي فتعريف القيمة يختلف باختلاف الجهة صاحبة التعريف، فالقيمة مفهوم واسع الاستعمال فنجدها في الاقتصاد، المالية، المحاسبة، وكذلك الإدارة والتسويق، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف التي تناولت مصطلح القيمة:

أ. القيمة كمقياس لكفاءة الأداء:

يعتبر مفهوم القيمة كمقياس لكفاءة الأداء أحد المفاهيم الاقتصادية المتعارف عليها للتعبير عن الدخل المتبقي بعد تغطية تكلفة رأس المال المستثمَر في المؤسسة. ويستند مفهوم الدخل المتبقي على أنه حتى يمكن تحقيق القيمة لحملة الأسهم فإنه يجب على إدارة المؤسسة استخدام الموارد المتاحة لديها بصورة تؤدي إلى تحقيق عائد على الأموال المستثمرة أكبر من تكلفة الحصول على هذه الأموال سواء كانت أموال مملوكة أو أموال مقترضة. وعلى العكس من مفهوم الربح المحاسبي الذي يأخذ في الحسبان صافي الربح بعد خصم تكلفة الأموال المقترضة فقط (الفوائد)، فإن الدخل المتبقي يأخذ في اعتباره إجمالي تكلفة الحصول على الأموال سواء كانت أموال مملوكة أو أموال مقترضة.

وطبقا لهذا المفهوم فإن الدخل المتبقي لأي مؤسسة يمكن التعبير عنه بالفرق بين قيمة صافي ربح التشغيل بعد الضرائب وقيمة التكلفة المتوسطة لرأس المال المستثمَر في المؤسسة.[2]

---

1 : Florence Noguera, Djamel Khouatra : "Gestion des ressources humaines et la création de valeur organisationnelle , Concepts et Outils de mesure", La revue de la gestion des ressources humaines, N°53, Edition ESKA, paris , juillet , Aout , septembre, 2004, p 03

2 : Stern Steawart, **EVA roundtable**, article published in journal of Applied corporate finance, volume 07, issue 02, New Jersey, USA, June 1994, p:48.

ب. القيمة كمقياس للثروة:

تعرف القيمة بأنها مقياس للثروة، وتشير إلى مقدار ما تدره وحدات الأعمال من ثروة للملاك أو حملة الأسهم وتتبنى الاتجاهات الحديثة في مجال الادارة المالية القياس الاقتصادي لأداء المؤسسات وذلك من خلال تطوير مقياس القيمة.[1]

ت. القيمة كعلاقة بين الحاجات والموارد:

تعرف القيمة في هذه الحالة بأنها العلاقة بين ارضاء الحاجات المختلفة للمؤسسة والموارد التي تلبي وترضي تلك الاحتياجات، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:[2]

القيمة = الحاجات المشبعة/ الموارد المستعملة.

فكلما تم اشباع عدد أكبر من الحاجات باستعمال موارد أقل كلما زادت القيمة والعكس. والمؤسسة يمكن أن تحقق أقصى الأهداف باستعمال موارد أقل، لكن اصور قيمة المؤسسة تختلف من عميل إلى آخر، فنظرة المساهمين تختلف عن نظرة الزبائن وكذلك نظرة الموردين وحتى المستخدمين.

وعندما نتحدث عن القيمة في هذه الحالة فإننا نعني القيمة السوقية للمؤسسة، والتي تتوقف على التدفقات المستقبلية المتوقعة، والتي تستطيع توليده خلال عمرها، وهو ما يأتي عكس النموذج المحاسبي والذي يركز فقط على كمية الأرباح (صافي الربح).[3]

ث. القيمة الاقتصادية المضافة:

يمكن تعريف القيمة على أنه ما يمكن أن يضيفه أي نشاط اقتصادي على إنتاج معين من قيم قابلة للتقييم النقدي، وذلك من خلال مراحل التصنيع أو التسويق. فإن إنتاج كل سلعة يتطلب استعمال مادة أولية أو أكثر ويمر إنتاج هذه السلعة في عدة مراحل تصنيعية قبل أن تصبح بشكلها النهائي كبضاعة جاهزة للبيع.

---

1 : بن سالم فاروق، **دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون –دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر –3–، الجزائر، 2011،ص: 76.

2 : Ray R.Venkataraman, Jeffrey K.Pinto, Cost and Value Management in Projects, John Wiley &Sons, USA, 2008, p: 163.

3 : محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، **الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص: 491.

فيتضح بأن عملية إنتاج معينة تستلزم المواد والخدمات كما يقتضي تدخل عدة أشخاص بحيث يضيف كل منهم على السلعة المنتجة قيمة معينة. لذلك فإن التحديد الاقتصادي للقيمة يتكون من الفرق بين قيمة المواد المنتجة وقيمة المشتريات من المواد الاستهلاكية والخدمات التي يتطلبها إنتاج هذه السلعة.

ويمكن التعبير عنها رياضيا كالآتي:[1]

.القيمة الاقتصادية المضافة= صافي ربح العمليات بعد الضريبة– تكلفة رأس المال.

ويقصد بصافي ربح العمليات بعد الضريبة، ربح العمليات مطروحا منه الضريبة ولكن قبل الأخذ في الحسبان تكاليف التمويل، والتكاليف غير النقدية (الإهلاك)، وبالتالي يشير صافي ربح العمليات إلى الدخل المتبقي المتولد من رأس المال، أما تكلفة رأس المال فهي التكلفة التي تتحملها المؤسسة لاستخدام رأس المال وهي تتضمن الفائدة على السندات وتكلفة أموال الملاك.

ج. القيمة المضافة التسويقية:

تعرف بأنها القيمة التي يضيفها التسويق على أي سلعة بحيث يصبح سعر هذه السلعة أعلى بكثير من مكوناتها المادية.

لقد استخدم مفهوم القيمة المضافة لقياس ما يضفيه نشاط الانتاج وفي هذا تحسب القيمة المضافة كالآتي[2]:

قيمة السلع المباعة عند المنتج ناقص تكلفة المواد ومهمات التشغيل والطاقة وعقود العمل.أو قيمة السلع المباعة ناقص تكلفة الأشياء التي تم شراؤها والتي دخلت في العملية الانتاجية.

1 : محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، **مرجع سابق**، ص: 492.

2 : ساهل سيدي محمد، **آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية –حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2004، ص: 67.

ويجد مفهوم القيمة المضافة تطبيقا له في التسويق على أساس أن السلع تحصل على قيمة مضافة نتيجة تدفقها إلى المستهلك بحيث تصبح متاحة ومعروضة في المكان والوقت المناسبين وبالطريقة التي يفضلها المستهلك. وهذا يعني الانتاجية الاقتصادية للنشاط التسويقي.

وبالتالي يمكن تعريف القيمة المضافة التسويقية على أنها القيمة التي يضيفها التسويق على أي سلعة بحيث يصبح سعر هذه السلعة أعلى بكثير من مكوناتها المادية.

ح. القيمة المضافة الاستثمارية:

أما من الناحية الاستثمارية تتميز القيمة المضافة عن بقية المؤشرات بأنها تدمج كلاً من النفقات والإيرادات في كيان واحد فلا يحدث تعارض بين النفقات والإيرادات كما في حالة الربح المالي، حيث تتم الموازنة بينهما عن طريق القيمة المضافة من وجهة نظر استثمارية وليست محاسبية ومن هنا فإن نفقات وأنشطة التسويق والترويج والتدريب والبحوث والتطوير لها أهميتها وتعامل على أنها استثمارات لها آثار مستقبلية وتوضع لها قيم مالية تقديرية بدلاً من اعتبارها نفقات يستحسن تقليصها.

وبالتالي يمكن القول أن القيمة المضافة الاستثمارية هي عبارة عن قيمة المنافع المستقبلية النابعة من أصل ما بالنسبة لمشتري معين، ويمكن أن تختلف القيمة الاستثمارية من مشتري لآخر بسبب عدة أسباب منها:[1]

- فرص خلق القيمة المتصورة؛
- رغبة المشتري في دخول سوق جديدة؛
- مدى إدراك المخاطر أو تقلب القدرة الإرادية للأصل؛
- الوضع الضريبي للمشتري؛
- تفاؤل المشتري.

وبصفة عامة يمكن أن نعرف القيمة بأنها "قيمة التبادل أي السعر المقرر للسلعة، ويميزون بين القيمة والسعر على أساس أن القيمة حقيقية أما السعر فاعتباري، وذلك راجع إلى التراضي بين المتبادلين للسلعة، ولهذا تكون القيمة أحياناً أكثر أو أقل من السعر."

1 : Gautam Mahajan, **Customer Value Investment**, 01st Education, Response Books, London, 2007, p: 106

كما قيل أن القيمة من الممكن أن تكون موجودة من دون تبادل فهي ترتكز عن التقدير النظري المعتمد على مفهوم المنفعة، والذي قام المستثمر أو المقيم بالمقارنة مع مختلف السلع المتاحة وتحول القيمة إلى سعر يتحقق بوجود مطابقة بين العرض والطلب الحقيقيين.[1]

المطلب الثاني: أنواع القيمة ومحدداتها.

سنتناول في هذا المطلب أنواع القيمة ومحدداتها.

1. أنواع القيمة: تتمثل أنواع القيمة في مايلي:

أ. القيمة الاستعمالية والقيمة التبادلية:

القيمة الاستعمالية، يقصد بها منفعة الشيء، أي أنها غير مرتبطة بملكيته وإنما بكيانه التشغيلي، فالجهة المستخدمة لها هي التي تقوم بإعطاء قيمة لها، لذلك تكون نتيجة هذا التقييم غير ثابتة فهي متغيرة دوما بمقادير صغيرة أو كبيرة عند إعادة إجرائه، وهذا يصعب تحديد القيمة الاستعمالية لأية سلعة.

أما القيمة التبادلية فهي قدرة الشيء على شراء سلع أخرى، أي أنها مرتبطة بالشيء المملوك. حيث تملك الثبات النسبي والعمومية الأكبر بين الأفراد. أوضح مثال للسلع التبادلية العالية الثبات هي النقود. وبالتالي يمكن التمييز بينهما استنادا إلى طبيعة إشباع الحاجات، اعتمادا على ما إذا كانت مباشرة من خلال استخدام السلعة أو غير مباشر من خلال تبادلها.[2]

ب. القيمة الدفترية والقيمة العادلة:

تعتبر القيمة الدفترية مفهوم محاسبي ضريبي وليس مفهوم تقييمي أو اقتصادي وهي الأكثر تضليلا في الاستخدام كونها عبارة عن التكلفة التاريخية منقوصا منها الاهتلاك المتراكم.

بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هي بمثابة تحديد للتكلفة الأصلية للأصول مع طرح الاحتياطات مثل الاهتلاكات والديون المعدومة. أما بالنسبة لشركات المساهمة فإن القيمة الدفترية للسهم العادي تتمثل أساسا في قسمة صافي حقوق الملكية على عدد الأسهم العادية وذلك بعد خصم جميع

1 : بلخير بكاري، **أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لقطاع المحروقات في الجزائر دراسة حالة المؤسسة لخدمات الأبار (ENSP)** أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص ص: 13-14.

2 : G Hirigoyen , J Caby :" **Histoire de la Valeur en Finance d'entreprise**", Revue Finance-gestion, paris,1998. p03.

الالتزامات والقيم المقابلة للأسهم الممتازة، وبعبارة أخرى فهي تتمثل في قسمة رأس المال المدفوع والاحتياطات والأرباح المحتجزة إن وجدت على عدد الأسهم العادية.[1]

أما القيمة العادلة فتعرف وفقا لـ**(FASB)*** رقم (157) سنة 2007 على أنها السعر الذي يستلم نظير بيع أصل أو السعر الذي سيدفع نظير تحويل التزام وليس السعر الذي يجب سداده للاستحواذ على الأصل أو المستلم نظير التزام مفترض.[2]

ت. القيمة التساهمية والقيمة التشاركية:

القيمة التساهمية حسب النظرية المالية هي قيمة مالية للمساهمين (قيمة السهم)، فمسيري المؤسسة يجب عليهم التصرف حسب هدف تعظيم الأرباح للمساهمين عن طريق خلق القيمة.

والقيمة التساهمية ترجع إلى مجموعة علاقات بين مسيري المؤسسات، مجالس الإدارة وأسواق البورصة أين يتدخل المساهمين، وباعتبار مدخل القيمة التساهمية، لماذا نميز المساهمين على حساب الأطراف القابضة الأخرى للمؤسسة؟[3]

أما مفهوم القيمة التشاركية طرح كبديل للقيمة التساهمية إذ يضم مختلف المساهمين أو التساهميين لاهتمام وتبيان أن خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد رأس المال من طرف المساهمين ولكن في القوى المتضافرة لكل المشاركين أو أصحاب المصالح (مساهمين، موردين، مأجورين، متعاقدين من الباطن السلطات العامة..)، فالقيمة المشتركة تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.[4]

---

1 : Thomas N.Bulkowski**, Fundamental Analysis and position trading: Evaluation of a Trader,** John Wiley &Sons, Canada, 2013, p: 178.

*** : F**inancial **A**ccounting **S**tandards **B**oard : مجلس معايير المحاسبة المالية

2 : إبراهيم عبد موسى السعبري، زيد عائد مردان، **القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية**، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، العراق، العدد 25، ص: 229

3 : Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, **Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale**, article publié dans la revue de Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998,p :58.

4 : Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, **Op.Cit**, p :60.

ث. القيمة الاستراتيجية أو القيمة التنافسية:

القيمة التنافسية هي نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها وخلق القيمة هنا يتم من خلال اختيار وتركيب الأنشطة بهدف خلق ميزة تنافسية، (بورتر، 1986) اقترح استخدام مفهوم سلسلة القيمة أو سلسلة النشاطات للحصول على ميزة تنافسية، حيث الأنشطة الأساسية (النقل والإمداد الداخلي، الإنتاج، والخدمات اللوجستية الصادرة، عمليات التسويق والبيع، الخدمات) وأنشطة الدعم (البنية التحتية، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، والمشتريات) تستهلك موارد من أجل التوصل إلى الهامش الأقصى. ووفقا لبورتر، الشركة تخلق القيمة من خلال خبرتها ودرايتها. ولذلك فهي لديها مصلحة لتقييم ورصد كل حلقة في سلسلة القيمة من اجل تعزيز مزاياها التنافسية أو تطوير أخرى جديدة.[1]

ج. قيمة شهرة المحل:

هي مجموع الصفات غير القابلة للوزن أو القياس بدقة التي تجذب العملاء إلى مؤسسة معينة دون غيرها، وهي في جوهرها توقع استمرار تفضيل العملاء وتشجيعهم لأي سبب من الأسباب.[2]

ح. قيمة التصفية:

هذه القيمة لا تعتبر نوعا مستقلا وإنما ظرفا معينا، وهي ذلك المبلغ الصافي المحقق في حالة وضع حد انشاط المؤسسة وبيع أصولها كل على حدة والوفاء بالتزاماتها هذه التصفية تكون إجبارية أو منظمة ففي الحالة الأخيرة يكون الوقت المتاح أطول مما يجعل القيمة أكبر وتسمى بالقيمة المصفاة.[3]

خ. القيمة الباقية:

وهي المبلغ الممكن تحقيقه عند بيع أصل أو التصرف فيه بأي صورة أخرى بعد أن يصبح عديم الفائدة للمالك الحالي ويتقرر إخراجه من الخدمة (الميزانية)؛ وهي تختلف عن مفهوم قيمة الخردة التي تفترض أن الأصل أصبح عديم الفائدة لأي شخص وفي أي غرض.[4]

---

1 : Roger Moser**, Strategic Purshasing and Suppy Management: A Strategy-Based selection of suppliers,** gabler edition Wissenschaft, Deutsher universitas –Verlag, August 2007, p: 18.

2 : طارق عبد العال حماد، **التقييم وإعادة هيكلة الشركات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 15.

3 : علي بن الضب، **دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة –دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2006–2008**–، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 04.

4 : طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص: 20.

خ. قيمة العملاء:

تعرف قيمة الزبون على أنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يتحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل منافع المنتج نفسه، خدمات الاسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، والمخاطر المدركة.[1]

د. قيمة التأمين:

ويتم تحديد هذه القيمة عن طريق تقرير خبير التأمين في إطار التعاقد بين مؤسسة التأمين والزبون لتغطية خطر أو مخاطر مرتبطة بأصل معين، بمعنى قيمة الأجزاء القابلة للتلف من أصل ما والتي يتم التأمين عليها لتعويض المالك في حالة وقوع الخسارة.[2]

2. محددات القيمة: تتمثل محددات القيمة في:

أ. البيئة الاقتصادية الكلية:

تعتبر المؤسسة كيان مفتوح يؤثر ويتأثر ب/في المحيط، هذا الأخير ينطوي على فرص قد تستغل لخلق القيمة، ومخاطر تهدد بقاء المؤسسة وتؤدي إلى تدمير القيمة، هذه المخاطر ذات طبيعة نظامية تشمل جميع المؤسسات وتتمثل في متغيرات كلية، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

- متغيرات اقتصادية: وهي الناتج المحلي الخام، مستوى البطالة، التضخم وسعر الصرف.
- متغيرات نقدية ومالية: وهي معدل الفائدة، الكتلة النقدية، معدل إعادة الخصم لدى المصرف المركزي، الاحتياطي القانوني، الضرائب والانفاق الحكومي.*

ب. استخدام الأصل: استخدام الأصل وحالته المادية ودرجة مخاطرته كلها عوامل تؤثر على قيمة المؤسسة.

ت. توقيت تقدير القيمة وموقع تواجد الأصل؛

ث. سيولة وكفاءة السوق الخاص بالأصل؛

---

1 : يوسف حجيم سلمان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 294.

2 : علي بن الضب، **مرجع سابق**، ص: 04.

*: للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على علي بن الضب، **دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة –دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2006–2008**–، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.

ج. الندرة النسبية والبدائل المتاحة.[1]

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للقيمة.

لقد تعددت النظريات حول مفهوم القيمة، فقد كان مفهوم القيمة ومازال يشغل علماء الاقتصاد، وكلما تطور الفكر الاقتصادي كلما برزت بعض الأشياء الغائبة عن مفهوم القيمة.

1. نظرية القيمة عند ابن خلدون:

يقول ابن خلدون "أعلم أن الكسب إنما يكون بالسعي في الاقتناء والقصد إلى التحصيل، فلابد في الرزق من سعي وعمل، ولو في تناوله وابتغائه من وجوهه".

ويقول أيضا "إن المفادات والمكتسبات*، كلها أو أكثرها إنما هي قيم الأعمال الإنسانية".

ويتضح من التعريفين السابقين أن مفهوم القيمة عند ابن خلدون أساسه العمل الإنساني، ويقر بأن العنصر الأساسي لتحقيق المعاش هو العمل، وبهذا يكون ابن خلدون قد أضفى أهمية كبيرة على العمل البشري، حيث جعل مفهوم قيم الأشياء من سلع وخدمات لا تتم إلا بتدخله، وهو بذلك يؤدي إلى ثراء الأمم وغناها، فتقدم الدول في نظره هو نتيجة ما تراكم من قيم الأعمال الإنسانية، وهو ليس بالضرورة ما قد يتواجد فيها من المعادن النفيسة، وبذلك يكون قد سبق آدم سميث في الإقرار بأن ثروة الأمم إنما أساسها قيم الأعمال البشرية.

ويظهر هذا بكل وضوح في عبارته التالية: "ولو في تناوله وابتغائه من وجوهه"، وهذا يعني أن الأشياء كلها لا تأخذ قيمتها إلا بتدخل العمل البشري، فقد يبقى كثيرا منها ينفع الانسان بدون قيمة إذا لم يتدخل العمل البشري.

مما سبق يتبين أن مفهوم القيمة عند ابن خلدون يتركز بشكل أساسي عن العمل، وبذلك أبرز أهمية عنصر العمل وصوره في تحديد قيم الأشياء المنتجة.[2]

---

1 :محمد عبده محمد مصطفى، **تقيم الشركات والأوراق المالية لغرض التعامل في البورصة: منهج التحليل الأساسي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص: 44.

*: المفادات ومفردها المفاد وبقصد بها السلع، أما المكتسبات فيقصد بها الخدمات.

2 : الطيب داودي، **نظرية القيمة عند ابن خلدون**، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص ص: 26-27.

2. نظرية القيمة عند المدرسة الكلاسيكية:

المؤسسة من منظور النظرية الاقتصادية الجزئية الكلاسيكية تقوم على مجموعة من الفرضيات أهمها[1]:

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم أرباحها وبالتالي تعظيم القيمة للمساهمين دون إعطاء أي أهمية للعوامل الأخرى المحددة لأهداف المؤسسة؛
- تتخذ القرارات داخل المؤسسة من قبل المسيرين الذين يمتلكون عقلانية ومعلومة تامة التي تمكنهم من اختيار أحسن البدائل التي من شأنها تعظيم القيمة للمساهمين؛
- الأسواق التي تقتني منها المؤسسة مدخلاتها والتي تبيع فيها منتجاتها هي أسواق في وضعية منافسة تامة يتحدد فيها السعر الذي يعبر عن قيمة الإنتاج بطريقة خارجية ولا تستطيع المؤسسة التأثير على هذا السعر بأي شكل من الأشكال وبالتالي يركز المسيرون على التحكم في التكاليف؛
- إن المحدد الأساسي للتغير والتطور في التكاليف هو حجم الإنتاج المباع، وبالتالي يكون المحدد الأساسي للتكاليف هو كمية الإنتاج بطريقة تفرق بين عوامل الإنتاج التي تتغير تكاليفها بتغير حجم الإنتاج وتلك التي تبقى تكاليفها ثابتة مهما كانت الكمية المنتجة.

حسب هذه الفرضيات فإن قيمة المؤسسة تحدد مرجعية إلى المساهمين ولا يمكن إشراك أي عنصر آخر في تحديد قيمة المؤسسة، ومعيار تثمين ما تنتجه المؤسسة هي السوق المتواجدة خارج نطاق المؤسسة، تلك السوق التي تعتبر مكان التقاء مجموعة كبيرة من المنتجين والمستهلكين المتشابهين والذين لهم نفس الخصائص والمميزات، وبالتالي فإنه لإدارة القيمة للزبون تعمد المؤسسة على التركيز فقط على التحكم في تكاليف الإنتاج والبيع.

3. نظرية القيمة عند المدرسة النيوكلاسيكية:

لقد حافظت المدرسة النيوكلاسيكية على الفرضيات الأساسية لسابقتها أي المدرسة الكلاسيكية فيما يتعلق بالقيمة والتي انحصر التعبير عنها بالثروة التي يتم خلقها للمساهمين إلاّ أن المحيط الاقتصادي الجديد الذي رافق هذه المدرسة فرض ضرورة إعادة

---

1 : بن حمودة يوسف، **خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة**، أطروحة دكتوراه في علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص:94.

مراجعة بعض الفرضيات التي وضعتها المدرسة العلمية للإدارة، والتي أصبحت لا تعكس على الإطلاق الواقع الاقتصادي للمؤسسات في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي.

فهدف المؤسسة يبدو ثابتا وهو خلق القيمة للمساهمين إلا أن بلوغ هذا الهدف يعتمد على خلق القيمة لمنتجات وخدمات المؤسسة للزبون النهائي، ولهذا السبب فإن المؤسسات تسعى لتحقيق مكونين متكاملين للقيمة وهما خلق القيمة للمساهمين وخلق القيمة للزبون.

فخلق القيمة للمساهمين أصبح يعد نموذجا لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتعرف القيمة التساهمية على أنها: " القيمة الاقتصادية لمؤسسة ما بعد طرح ديونها " [1]، كما تعرف القيمة التساهمية المخلوقة كزيادة في المردود المولد من قبل أنشطة المؤسسة بعد تغطية تكاليف موارد تمويل المؤسسة[2]، وتعتبر مرجعية القيمة التساهمية التقييم بأسواق رؤوس الأموال وبالتالي يتم هذا التقييم خارجيا ويتم الحكم على القرارات التي اتخذتها المؤسسة على أساس أثرها أي القرارات على تقييم المستثمرين لأداء المؤسسة.

4. نظرية القيمة عند كارل ماركس:[3]

أما نظرية ماركس في القيمة، فتحدد قيمة السلعة فيها بكمية العمل التي تبذل فيها، وخلص إلى أن القيمة تتحدد بكيمة العمل، أو بمدة العمل اللازمة في المتوسط، أي بمدة العمل اللازمة اجتماعياً لإنتاج المنتجات. ويعرف ماركس مدة العمل اللازمة اجتماعياً، بأنها المدة التي يتطلبها كل عمل يتم بواسطة درجة متوسطة من الكفاءة وفي ظروف تعتبر عادية بالنسبة لوسط اجتماعي معين. ولذلك فإن القيمة هي العمل، وعلى ذلك فان منتجات الطبيعة التي لا يدخلها عمل لا تكون لها قيمة، وأن المنتجات التي تحتوي على كميات متساوية من العمل، أو التي يمكن أن تنتج من المدة نفسها يكون لها نتيجة لذلك قيمة واحدة. ويخلص ماركس إلى أنه كلما ارتفعت القدرة الانتاجية للعمل انخفضت، كقاعدة عامة، المدة اللازمة لإنتاج السلع، وانخفضت كمية العمل المختزن فيها، وانخفضت قيمتها، والعكس صحيح. وعلى ذلك فإن قيمة سلعة ما تتغير في اتجاه طردي مع كمية العمل، وفي اتجاه عكسي مع القدرة الانتاجية للعمل. ولا يأخذ ماركس، وهو بصدد تحديد القيمة على العمل المباشر

1 : Black A, Wrigh P., et Bachman J.E**, Gestion de la valeur actionnariale,** Dunod, paris, 1999, p: 04.
2 : Octave Jokung-Nguéna et autre, **introduction au management de la valeur**, Dunod, Paris, 2001, p : 15.
3 : عبد الله موسى، **مقدمات في فلسفة القيم (بواكير النشأة ... وأفاق التواصل الأنطولوجي)**، الطبعة 02، دار القدس العربي، الجزائر، 2011، ص: 93.

وحده، وإنما بالعمل غير المباشر، وتقاس كمية العمل، بعدد الساعات التي تتطلبها. وفرق ماركس بين العمل الموصوف والعمل البسيط. ويعتمد في ذلك في تحويل العمل الموصوف إلى العمل البسيط من خلال مبادلة المنتجات، تبادل تمثال صغير يتطلب ساعتين عمل من عمل المثال مع حمل من الأحجار الذي يتطلب عشرين ساعة. وخلص ماركس إلى أنه من الممكن أن يكون للشيء قيمة استعمال، أي منفعة، من دون أن يكون له قيمة مبادلة، مثل الهواء أو البراري الطبيعية والأرض البكر، والعكس غير صحيح.

ومن هنا يتضح أن ماركس يعتبر المنفعة ضرورية للقيمة وشرطاً أساسياً لها. ولكنه لا يعتمد عليها في تفسير القيمة ولا في قياسها. وانتهى ماركس من أن العمل صفة مشتركة في جميع المنتجات، إلى أن العمل هو أساس القيمة وأن مدة العمل هي مقياس كميتها.

5. **سلسلة القيمة:**

تعرّف بكونها رؤية أو تصور المؤسسة على أنها سلسلة أو شبكة من الأنشطة الأساسية والداعمة تعمل على تحقيق أو خلق قيمة لحزمة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة، بما يسهم في تعظيم حجم العوائد والأرباح المحققة للمؤسسة ككل، علما أن خلق مثل هذه القيمة يتفاوت من نشاط إلى آخر ويأخذ صيغ متعددة كأن تكون تحسين في جودة المنتج، خفض في هيكل التكلفة، أو خفض في المدد الزمنية لتسليم المنتج أو تقديم الخدمة.[1]

6. **نظرية تباين (عدم تماثل) المعلومات وخلق القيمة:**

يمكننا أن نقول عن معلومات غير متماثلة إذا لم تتوفر على الأقل أحد الشروط التالية: الملاءمة، إمكانية الاعتماد عليها، قابلية الفهم، الشمولية، القابلية للمقارنة*، ومنه فعدم تماثل المعلومات هو عدم المساواة في كمية ونوعية المعلومات المتحصل عليها بين الأطراف المتعاقدة أي أنه يمكن لأحد الأطراف أن يكتسب معلومات ليست في حوزة الآخر، والتي يمكن أن يستغلها لتحقيق مصالحه الذاتية.

---

1 : أحمد علي محمد ، إبراهيم منصور، لينا هاني ورّاد، **أثر استخدام برامجيات تخطيط موارد المشروع (ERP) في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية**، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2011، ص: 03

*: لمزيد من المعلومات حول شروط تماثل المعلومات يمكن الاطلاع على: الياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كماسي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات**، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:
http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7627/1/ilyess_benssassi.pdf, 15/02/2017, 21 :51.

وتستند هذه النظرية على افتراض أن مسيري المؤسسة تتوفر لديهم معلومات أفضل من المستثمرين في هذه المؤسسة، وبعبارة أخرى، المسيرين هم أكثر قدرة على التنبؤ بالتدفقات المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي يعرفون وضعيتها. في ضوء ذلك، فإن أي إشارة مرسلة من قبل مسيري المؤسسة تخلق انطباعا بأن التدفق سيكون أفضل مما هو متوقع أو أن الخطر سيكون أقل، وبالتالي خلق القيمة للمستثمرين، ولذلك يكون المستثمرين دائما في البحث عن إشارة من المسيرين تضمن لهم عوائد أعلى وحد أدنى من المخاطر.[1]

المبحث الثاني: خلق القيمة في المصارف.

خلق القيمة يمثل حاليا معيار رئيسي يدل على نجاح المصرف وتحقيقه للعوائد التي تتناسب مع حجم ونوعية الاستثمارات والخدمات المقدمة، بطريقة أو بأخرى، هذا المفهوم قد وجد دائما في أذهان مسيري المصارف. وكانت العولمة وتحرير الأسواق المالية الدافع الذي أعطى أهمية أكبر لموضوع خلق القيمة على مستوى المصارف.

المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة.

ارتبط مفهوم خلق القيمة أساسا بسوق المال والمؤسسات مفتوحة رأس المال، وعليه تم قياس مستوى خلق القيمة بمدى تعظيم ثروة المساهمين وذلك اعتمادا على تقييم أرباح الأسهم.

ويعرف خلق القيمة على أنه مكاسب رأس المال أو الربحية المحققة من قبل المستثمر ما بين تاريخ الحيازة وتاريخ نقل الملكية. ويتم احتسابها على أساس متوسط معدل العائد السنوي (IRR) للفترة قيد الدراسة. مع الأخذ بعين الاعتبار المكاسب بعد توزيع أرباح الأسهم، وزيادة رأس المال، وتوزيع أسهم مجانية وعمليات الانقسام، ويتم احتساب معدل العائد الداخلي على أساس السعر المعدل.[2]

وبالتالي هناك ارتباط وثيق بمدى قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية وقدرتها على خلق فائض في القيمة، ذلك لأن الكفاءة في تمويل الاحتياجات المالية مرتبط بمدى تحول تلك

1 : Riadh GARFATTA, **Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale: application au contexte français,** thèse Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Bourgogne en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne ,la France, 2010, p : 23.

2 : Anis Mnejja, **La création de valeur dans les banques et les compagnies de Leasing tunisiennes**, Tunisie, décembre 2011, p : 09, document présenté par la Banque d'affaires de Tunisie sur le site suivant : http://www.tustex.com/download/biat122011.pdf, 17/10/2014, 21 :05.

الإمكانيات المالية إلى إيرادات مالية، تكون في الأخير ثروة المؤسسة، وذلك بعد خصم مختلف التكاليف سواء تلك المتعلقة بالاستغلال، أو تلك المتعلقة بتكلفة التمويل؛ ومنه فإن خلق التراكم في الفوائض المالية مرتبط بالمحاور الأساسية التالية:

- **تدنية تكلفة رأس المال:** وذلك من خلال تكوين توفيقة مناسبة من مصادر التمويل تتلاءم وقيد تدنية التكاليف و ذلك اعتمادا على التكلفة المرجحة لرأس المال، والتي تعبر عن المجموع المرجح لتكلفة الاستدانة وتكلفة الأموال الخاصة، وبالتالي فالمؤسسة مخيرة بين الاعتماد على الاستدانة تحت قيد تكلفة سعر الفائدة والاعتماد على تدعيم الأموال الخاصة تحت قيد توزيع أرباح الأسهم؛
- **تعظيم الإنتاج و تنويع النشاط:** لأن ذلك يساهم في تدنية التكاليف من خلال امتصاص التكاليف الثابتة بسبب العلاقة العكسية بين حجم الإنتاج والتكلفة الثابتة للوحدة الواحدة حسب قانون اقتصاديات السلم (وفورات الحجم)، ويتحقق ذلك بتطبيق عدة استراتيجيات مثل استراتيجية تنويع النشاط، و التي تؤدي إلى تعظيم الإنتاج والتقليص من المخاطر الاقتصادية والمالية؛
- **تطبيق أساليب تسييرية محكمة،** تعتمد على تنفيذ مراقبة فعالة للتكاليف باستخدام أنظمة المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير والموازنات التقديرية.

تحقيق الفائض في القيمة يؤدي إلى توظيف هذا الفائض في استخدامات جديدة، أي نمو أصول المؤسسة وتنوع نشاطها أو تميزه، وتحقيق هذا النمو يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على خلق القيمة في المستقبل.[1]

في السابق كان يتم الاعتماد على الأداء المالي للمؤسسة من أجل تقييمها لحساب القيمة المضافة من أجل دراسة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، فالقيمة المضافة هي سعر البيع مطروحا منه تكلفة المواد الأولية المشتراة، وطريقة التقييم هذه كانت ناقصة نظرا لأنها تفصل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء النشاط، كما أنها لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المنشأة ومورديها والتي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة أو زيادة تميز المنتج.

---

1 : إلياس بن ساسي، **النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة –حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة–**، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأدء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص ص: 343-344.

أصبح في الوقت الراهن خلق القيمة في المؤسسات أصبح يتجسد من خلال الدوافع المعنوية المختلفة التي أصبح لها دور فاعل في تحسين القيمة للمؤسسة في صناعاتها، وفي حين تتفاوت مصادر القيمة غير المالية الحاسمة لكل صناعة تم الاستقرار على بعض الأصناف الحرجة للأداء المعنوي والتي تساهم في خلق القيمة للشركات منها: الابداع، العلاقة مع العميل، قيمة العلامة التجارية، قدرات وكفاءات الإدارة، الجوانب البيئية والاجتماعية.

إذن الأطر الأخلاقية واحترام المسؤولية الاجتماعية والالتزام الأدبي نحو المساهمين والبيئة والمجتمع والانسان عموما تسهم في معظم الاحيان في تحسين القيمة، فهي تؤدي إلى زيادة الربحية في الأجل الطويل.

كما أن التقييم النهائي للمؤسسات لا يتم من خلال الحكم على رصيدها المالي أو الربح المحقق فقط، بل هذه القيمة المحققة هي في الواقع نتاج لتفاعل عوامل مادية وعوامل أخرى لا تقل أهمية هي العوامل ذات الطابع المعنوي، غير أن هذه الأخيرة من الصعب قياسها كميا وتحديد درجة مساهمتها في خلق القيمة للمؤسسة.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف خلق القيمة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية خلق القيمة وكذا الأهداف المرجوة من عملية خلق القيمة.

1. أهمية خلق القيمة:

يعتبر خلق القيمة محور اهتمام المصارف منذ أمد طويل، وقد ازداد هذا الاهتمام خاصة مع تزايد العولمة المالية، أين أصبح بقاء المصرف مرهونا بمدى خلقه للقيمة، ولقد ارتبط خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية في المصرف، حيث سعى هذا الأخير إلى خلق القيمة للمساهمين فحسب، وبالتالي تعظيم ثروتهم، واعتبر ذلك الهدف المالي الأول الذي يجب تحقيقه، ولكن –ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين – إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف ذات العلاقة بالمصرف خاصة العنصر البشري، لاسيما أن التجارب الميدانية أظهرت أن المصارف التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة في خلق القيمة أكثر نجاحا وازدهارا من تلك التي لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين[2].

---

1 : محمد أحمد عوض، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص ص: 77-78

2 : هاشمي عبابسة، **الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة**، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2008، ص ص: 105-106، بتصرف.

2. أهداف خلق القيمة:

يرتكز مفهوم خلق القيمة على مدخل تعاقدي، فقد تم توكيل المسيرين من طرف المساهمين بتسيير أموالهم بالاستثمار أو الاحتفاظ بجزء منها في المصرف، إذ الهدف الأساسي المنشود الذي تسعى إليه إدارة المصرف هو زيادة ربحيته وخلق قيمة للمساهم، أي تعظيم ثروة الملاك في الأجل الطويل.

الهدف من سياسة خلق القيمة بالدرجة الأولى هو تعظيم قيمة الأسهم المشكلة تعظيم قيمة الأسهم المشكلة لرأس مال المصرف، أي تعظيم قيمة الصكوك التي يملكها المساهمون طالما أن إعادة بيعها بسعر أعلى من سعر الاقتناء، أضف إلى ذلك سياسة توزيع الأرباح المحققة تشكل عنصر ايجابي للمساهمين، وباتباع أساليب التنبؤ تمكنت المصارف اليوم من ربط مستوى الأرباح المستقرة في الأجل المتوسط لتنظر إلى المدى البعيد، هذا ما ساعدها على رسم استراتيجيات البقاء لمواجهة ما يصادفها من مشكلات.

فتوليد أو تحقيق تدفقات نقدية كافية لضمان حد أدنى من التوزيعات على المساهمين يمثل في الواقع المستوى الأدنى للعائد المطلوب في السوق على الأموال الخاصة، ويسمح بتحقيق هدف مصرف يتبنى مسار خلق القيمة.

فتطور مفهوم خلق القيمة جعل مفهوم تكلفة الأموال من المواضيع المهمة، حيث أن تخفيض تكلفة رأس المال لم تعد حبيسة الديون لوحدها بل وحتى الأموال الخاصة، إذ أن فوائد الديون تخصم قبل فرض الضريبة فهي تحقق وفر ضريبي وعليه تكون تكلفتها أقل، فإذا علمنا أن معرفة المعدل المطلوب على الأموال الخاصة مرتبط بعوامل عدة تتغير مع نمو السوق فهي إذا تحتاج إلى استراتيجية واضحة لدى المصرف.[1]

1 : زيد منير عبوي، ادارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 170-171.

المطلب الثالث: عوامل خلق القيمة.

خلق القيمة في المصرف مرتبط بعوامل مباشرة وأخرى غير مباشرة، ومصادر خلق القيمة بصفة مباشرة تعتمد على العوامل التي تسهم في زيادة توليد التدفقات النقدية والتي تؤثر بشكل مباشر على تحسين الكفاء التشغيلية للبنك و/أو الاستخدام الأمثل لأصوله. أما العوامل غير المباشرة فهي غير مرتبطة بالأنشطة التشغيلية ولكنها تمس الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية ومع ذلك يظل من الصعب قياسها كميا.[1]

العوامل الرئيسية لخلق قيمة جوهرية للمصرف تتمثل في زيادة ايراداته وتحسين هوامش الربحية، كما أن الاستغلال الأمثل لرأس المال من شأنه خلق قيمة للمصرف، التسيير الأمثل للعمل ومصادر الميزانية، إضافة إلى وجود استراتيجية نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أوكل تبعاتها (إدارة المخاطر) والتحكم في نفقات التشغيل والمؤونات من شأنه تحسين ربحية المصرف.

يقاس نمو المصرف بالزيادة في إيراداته، وهو نتيجة لاستراتيجية تسويق عدوانية وتوسع في شبكة الاتصال. تعقد المصارف عموما العديد من الشركات الفرعية (التابعة)، وفي بعض الأحيان تضطر إلى بيع البعض من فروعها غير المربحة بغية التركيز على سوق محددة. بعض البنوك تتبنى استراتيجية نمو خارجي والقيام بعمليات الاستحواذ على بنوك أخرى لزيادة أرباحها والتمتع بتحقيق وفورات الحجم أو زيادة حصتها في السوق.

خلق القيمة هو أيضا نتيجة لعوامل خارجية وهي لا تقل أهمية عن العوامل سابقة الذكر وعلى وجه الخصوص: الفرق بين سعر حيازة الأصول وقت دخولها للبنك ووقت خروجها منه، حيث يعد هذا الأخير من العناصر الرئيسية لخلق القيمة في المؤسسات المالية، ويتم التعبير عن هذه المقاصة بالاختلاف بين نسبة الربحية (مضاعف السهم إلى العائد) **PER** عند دخول وخروج المساهمين. هذه المقاصة المالية يمكن تبريرها بالأسباب التالية:[2]

- تطور الأرباح المحصلة من عمليات الاستحواذ؛
- حيازة معلومات داخلية؛
- توقيت السوق.

1 : Anis Mnejja, **Op.Cit**, p : 07.
2 : Anis Mnejja**, Op.Cit,** p : 08.

1. العوامل المباشرة:

تتمثل العوامل المباشرة لخلق القيمة في المصارف في ثلاث عوامل ندرجها كالآتي:

- **النمو:**

يقصد بالنمو ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور، ومن خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات، وتتميز المصارف بكونها نظاما مفتوحا، يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، المتكون من عناصر لا تخضع لسيطرة ورقابة المصرف، وهي الفرص والتهديدات حيث تتجه مجهودات المصرف نحو تفادي التهديدات واقتناص الفرص[1]، وهناك نوعان من النمو:

- **النمو الداخلي:** وهو توسع ذاتي داخل المصرف، ويشير إلى زيادة حجم ايرادات المصرف بالاعتماد على النشاط الخاص، ويسمى أحيانا بالنمو الهيكلي؛ و يؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المصرف، يظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال عن طريق اختراق أسواق جديدة وتنويع تشكيلة الخدمات، وطرح خدمات جديدة.[2]
- **النمو الخارجي:** يتحقق النمو الخارجي، بواسطة التجمع الجزئي أو الكلي للمصرف مع نصرف واحد أو عدة مصارف ويعرف النمو الخارجي، بأنه ذلك التغير في خصائص ومميزات المصرف، الناتج عن الاندماج أو المشاركة في مصارف أخرى؛ ويتم النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو التحويل الكلي أو الجزئي للأصول.[3]

- **الربحية:**

وتعتبر الربحية – التي هي عبارة عن العلاقة بين الارباح التي تحققها المشروعات والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها–، هدفا تتطلع لتحقيقه إدارات المصارف، لكونه مقياسا للحكم على كفاءتها، وفاعليتها في استخدامها لمواردها، فهي تمثل صافي نتائج

1 : E. Cohen, **analyse financière** , 2ème édition , Economica, Paris 1990, p :93.

2 : Louis Ndikumana, **Croissance externe de l'entreprise et performance boursière,** thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en science de gestion, faculté des sciences économiques, sociales et politiques, université catholique de Louvain, Belgique, 2004, p : 03.

3 : I. Ansoff, **Stratégie du développement de l'entreprise**, 5ème édition, EDITIONS HOMMES ET TECHNIQUE,paris 1981, p : 150.

عـــدد كبـــير مـــن السياســـات والقـــرارات، وبالتـــالي تعتـــبر مؤشـــرا لأداء إدارة المصـــرف وبالتـــالي خلق القيمة.[1]

غير أن تعظيم الأرباح في المصارف تقيده اعتبارات عديدة، فالاحتفاظ بقدر كاف من السيولة والسعي نحو الاستخدام الآمن للأموال، وضمان حقوق المودعين، وتجنب العديد من المخاطر، تحد من قدرة المصرف على تعظيم الأرباح، ومن جهة أخرى ولكي يحقق المصرف الأرباح الملائمة التي تزيد من قيمة ثروة حملة الأسهم فإن عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها من المصادر المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة ويعمل على تعظيم الإيرادات وترشيد النفقات إلى أقصى حد ممكن.[2]

تتأثر ربحية المصرف بعاملين هما:

- **إدارة المخاطر**: يمكن تعريف إدارة المخاطر المصرفية على أنها: "الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح المصرف، من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطاء البشرية أو الأحكام القضائية".[3]
- **ترشيد النفقات**: يقصد بها زيادة فاعلية الانفاق بالقدر الذي يمكن معه زيادة قدرة المصرف على تمويل ومواجهة التزاماته، بمعنى تحقيق أكبر منفعة بأدنى التكاليف.[4]

– **المقاصة:**

يقوم قسم المقاصة في المصارف بتسوية المعاملات المصرفية التي تتم بين المصرف والبنوك الأخرى ويتلقى المصرف نوعين من الأوراق المالية:

أ. أوراق مالية مقدمة من عملاء المصرف ومسحوبة على عملاء مصارف أخرى (إيداع بأوراق مالية خارجية)؛

ب. أوراق مالية مقدمة من مصارف أخرى ومسحوبة على عملاء المصرف (سحب بأوراق مالية خارجية).

---

1 : محمد سويلم، **إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1998، ص: 276.

2 : عبد الحليم محيسن، **البنوك والمؤسسات المالية الأخرى: حقائق وأرقام**، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1994 ، ص: 02.

3 : محمد كمال عفانة، **إدارة الائتمان المصرفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2018، ص: 133.

4 : محمد عبد المنعم عفر، أحمد فريد مصطفى، **الاقتصاد المالي الوضعي والاسلامي بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص: 72.

ويتم تبادل الأوراق المالية في غرفة المقاصة حيث يجتمع مندوبو البنوك لعمل المقاصة بين الأوراق المالية المقدمة من كل بنك وبين الأوراق المالية المسحوبة عليه، وتتم تسوية الحسابات بين البنوك عن طريق إجراء قيود يومية وتسويات حسابية فقط دون الحاجة لانتقال الأموال من بنك إلى آخر مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.[1]

ويتم تبرير هذه المقاصة بعنصرين:

- **التسعير المصرفي:** ينبغي أن ترتبط سياسة تسعير الخدمات المصرفية- مثلها في ذلك مثل باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى- بالأهداف التسويقية للمصرف، فالتسعير هو عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي وبالخصوص عند استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، ويعد السعر العنصر الوحيد في مجال التسويق الذي يعطي ربحا، وتمثل بقية العناصر الأخرى تكاليف. من هنا تنبع ضرورة الحديث عن أهمية التسعير في خلق القيمة في المصارف.[2]

من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات بشكل عام والمصارف بشكل خاص هي تلك القرارات المتعلقة بالسعر، حيث أن إيرادات المصرف تعتمد في الأصل على سعر الخدمات التي يقدمها، وإعطاء مفهوم للسعر لا يمكن أن يكون بمعزل عن مفهومي القيمة والمنفعة لأنها مفاهيم ذات علاقة ببعضها، فالمنفعة هي صفات المنتوج التي تجعله قادرا على إشباع الحاجة وتحقيق الرغبة، أما القيمة فهي مقياس كمي لمساواة المنتوج بغيره من المنتجات محل التبادل، ويتم استخدام النقود كمقياس، لذلك يستخدم تعبير السعر لوصف قيمة الشيء بالنقود. إذن فالسعر هو القيمة معبرا عنها بوحدات نقدية، ويعبر التسعير عن فن ترجمة قيمة المنتوج للمستهلك إلى وحدات نقدية في نقطة زمنية معينة.[3]

لا ينصرف التسعير في العمل المصرفي فقط إلى عامل التكلفة في ممارسة النشاط، بل إنه يرتبط أكثر بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها وجنيها من ممارسة هذا النشاط.[4]

1 : Laurent Braquet, David Mourey, **Économie monétaire et financière**, De Deboeck Superieur, Paris, 2018, p : 41.

2 : سليمان شكيب الجيوسي وآخرون، **تسويق الخدمات المالية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 309.

3 : محمد عبد الله عبد الرحيم، **التسويق المعاصر**، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1988، ص: 240.

4 : محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،1999، ص :86.

يأخذ التسعير في المصرف صورا عديدة منها: تحديد معدلات الفائدة على القروض أو على الودائع، تحديد الرسوم والأتعاب والعمولات التي يتقاضاها المصرف نضير خدماته المصرفية المقدمة إلى عملائه.

- **توقيت السوق Market Timing:** يقصد به دراسة السوق من حيث السعر، الحجم والمعطيات الاقتصادية، وهذا بهدف توقع الاتجاه أو المنحى الذي سيأخذه السوق وبالتالي القدرة على البيع أو الشراء في الوقت المناسب، يتم استخدام كلا النوعين من التحليل الأساسي والفني، التحليل الأساسي لأنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بيانات الاقتصاد الكلي للتنبؤ بتحركات أسعار الأصول المالية لاختيار التوقيت المناسب لتمرير الشراء، وبالمثل، فإن إعادة شراء الأسهم أو التنازل عن أسهم جديدة من قبل المصرف دلائل قوية في حاجة الى معرفة تفسير، ويمكن التنبؤ بجميع هذه الأحداث بفضل التحليل الأساسي للقيمة. تحليل الرسوم البيانية (التحليل الفني) هو أيضا مهم جدا في التنبؤ بتحركات الأسعار،[1] ويمكن القول أن توقيت السوق هو استراتيجية شراء أو بيع الأصول المالية (الأسهم في كثير من الأحيان) من خلال محاولة التنبؤ بتحركات الأسعار في السوق في المستقبل، ويمكن أن يستند هذا التوقع على توقعات السوق أو الظروف الاقتصادية الناتجة عن التحليل الفني أو الأساسي، وبالتالي هو استراتيجية استثمارية تقوم على النظرة المستقبلية للسوق المالي ككل، وليس لأصل مالي معين.[2]

2. العوامل غير المباشرة:

هناك ثلاث عوامل غير مباشرة لخلق القيمة تتمثل في الآتي:

- **القدرة التنافسية الاستراتيجية:**

تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز.[3]

1 : Richard Farleigh, **Investement Series : Market Timing**, IMINDS, USA, 2005, p: 02.
2 : Valeriy Zakamulin, **Market Timing with Moving Averages: The Anatomy and Performance of Trading Rules,** springer International publishing AG, Agder, Norway, 2017, p: 07.
3 : السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001 ،ص: 302.

وبالتالي تمثل القدرة التنافسية قدرة المصرف على تقديم خدمات ومنتجات مصرفية متميزة عن تلك التي تقدمها المصارف المنافسة، تمكنه من زيادة حصته السوقية والحفاظ على موقعه في السوق التنافسي.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن المصرف يكون قادرا على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن ويقصد بهذا الأخير الاندماج، والذي يعرف على أنه تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على مصرف أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو مصرفية أخرى، بحيث يتخلى المصرف المندمج عادة على استقلاليته ويدخل في المصرف الدامج ويصبح مصرفا واحدا ويتخذ المصرف الجديد اسما جديدا عادة يكون اسم المصرف الدامج أو اسم مشترك بينهما، وتضاف أصول وخصوم المصرف المندمج إلى أصول وخصوم المصرف الدامج ويعتبر التوسع في الاندماج المصرفي من أهم سمات العمل المصرفي في ظل العولمة المالية[1]، وبالتالي الاندماج المصرفي يعتبر حتميا لزيادة القدرة التنافسية الاستراتيجية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح.[2]

لذلك فإن بناء القدرة التنافسية للمصرف يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به المصرف من قدرة في مجالات محددة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، أي أن القدرة التنافسية للمصرف عن المصارف الأخرى تتطلب تقديم خدمات جديدة، والمحافظة على علاقات طيبة مع العملاء، وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية.[3]

- **خفض تكاليف المصرف:**

من بين العوامل غير المباشرة لخلق القيمة في المصارف نجد انخفاض تكاليف المصرف فكلما انخفضت هذه الأخيرة كلما زادت قدرته على توليد القيمة، وللحوكمة المصرفية الأثر البالغ في تدنية تكاليف المصرف وسنتطرق للحوكمة المصرفية بالتفصيل في

1 : عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 277.

2 : باسم أحمد المبيضين، **العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 79.

3 : زينة محمود أحمد، **العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 115.

الفصل الموالي كما أن الكشف الكامل عن الصورة المالية الحقيقية للمصرف يزيد من خفض تكاليف المصرف وهو ما يعرف بالشفافية، وتتطلب الشفافية أن تكون البيانات المالية المقدمة تعكس واقع المصرف، وإذا كان هناك تغيير في الوضع المالي للجهة المقدمة للتقرير، عندها تتطلب الشفافية الكاملة أن ينعكس هذا التغيير تبعا لذلك وبشكل مباشر وأن يتم إطلاع جميع الأطراف المعنية عليه، يشكل كل من الإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى التدقيق الصحيح، عوامل تقلل من احتمالية حدوث الاحتيال والفساد، وبالتالي تسمح هذه العوامل للبنك أن يتنافس بناء على أفضل ما لديه من عروض ويميز نفسه عن المصارف التي لا تمارس الحوكمة الجيدة.[1]

- **تأثير شبكة الفروع:**

كل مصرف لديه شبكة من الفروع المنتشرة سواء محليا أو خارج التراب الوطني، تهدف جميع الوكالات أو الفروع إلى تحقيق أهدافها ضمن الخُطط التي يضعها المصرف، بحيث يخلق توازنا بين رغبته في تحقيق هذه الأهداف وبين قُدرة الفروع على تحقيق ذلك، وتهدف إدارة أي مصرف إلى تفاعل جهود الوكالات والفروع لتحقيق أهداف المصرف الأم بأقصى درجة من الكفاءة والفاعليّة.

المطلب الرابع: نماذج خلق القيمة في القطاع المصرفي.

في تحليل خلق القيمة على مستوى المؤسسة من الضروري أن نفهم المبادئ الأساسية لكيفية خلق المؤسسة قيمة لعملائها، تم اقتراح ثلاثة نماذج عامة متميزة لتكوين القيمة وهي سلسلة القيمة (بورتر، 1985)، متجر (ورشة) القيم (ستابيل وفجلدستاد، 1998) وشبكة القيمة، وتستند تكوينات القيمة على تصنيفات تومبسون (1967) طويلة الأجل والمكثفة، والتكنولوجيات المتوسطة .

يستند تحليل سلسلة القيمة على تصنيف الأنشطة إلى أولية وأخرى داعمة، الأنشطة الرئيسية هي الأنشطة التي تشارك مباشرة في إنشاء ونقل المنتجات والخدمات للعملاء. كل تكوين قيمة له مجموعة خاصة من الأنشطة الأولية. أما أنشطة الدعم تحسن أداء الأنشطة الأولية، وتشمل المشتريات، تطوير التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية والبنية التحتية الثابتة. (بورتر، 1985).

1 : Line Bergery, **Le management par les valeurs**, Lavoisier éditions, Paris, 2011, p : 126.

1. نموذج سلسلة القيمة:

يعتبر **مايكل بوتر** أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية"، ويمكن تعريفها على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة و يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها".[1]

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة هذه الأنشطة التي يمكن تقسيمها إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية.[2]

في نموذج سلسلة القيمة المنطق الأساسي لخلق القيمة هو تحويل المدخلات إلى منتجات، من خلال عمليات متتابعة، حيث تقييم المنتج والخدمات ذات الصلة هو مصدر قيمة العملاء .

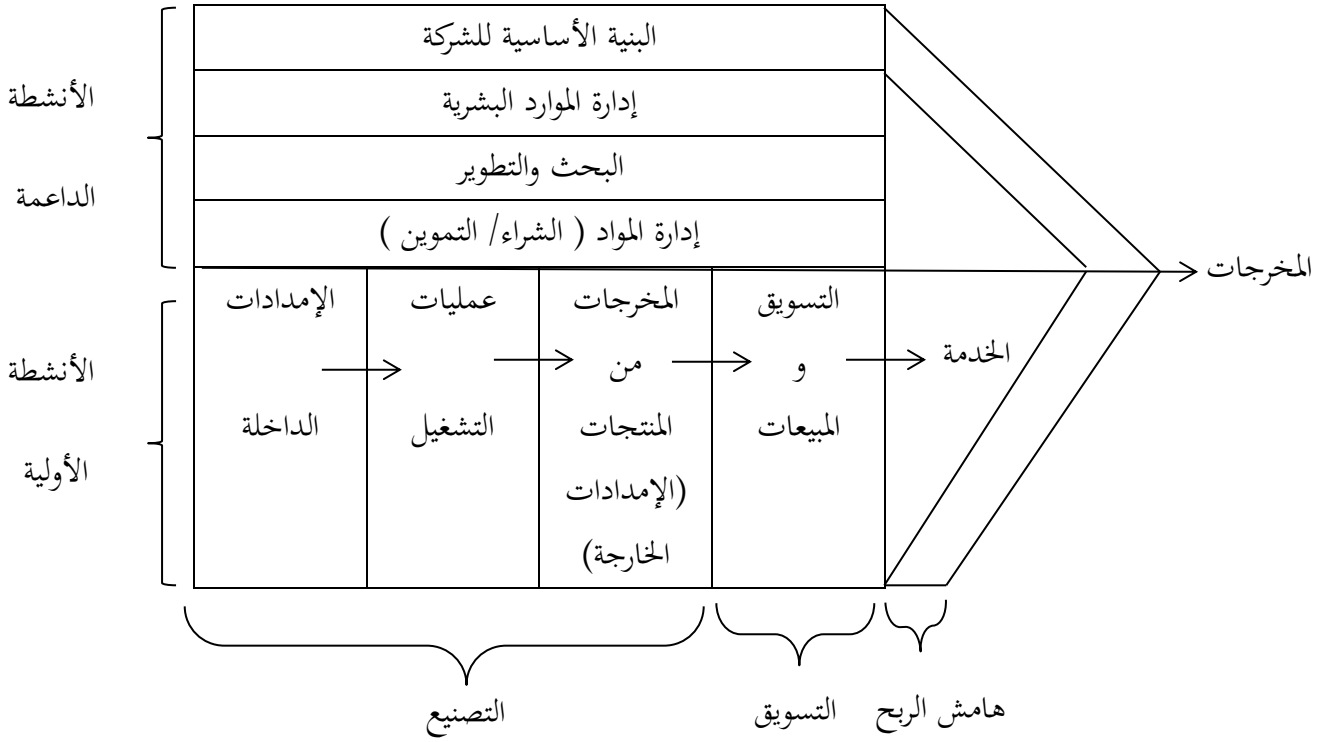
ومن الأمثلة على ذلك خط التجميع باستخدام تكنولوجيا طويلة الأمد لإنتاج منتجات ذات جودة بتكلفة منخفضة، وتتمثل الأنشطة الابتدائية لسلسلة القيمة في الخدمات اللوجستية الواردة، العمليات، الخدمات اللوجستية الصادرة، التسويق والمبيعات، والخدمات.

1 : نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 88

2 : Rodolphe Durand, **Guide du Management Stratégique, 99** concepts clés; Ed: DUNOD, Pris, 2000 , P35.

وللتوضيح أكثر نقدم الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-01): نموذج سلسلة القيمة.



المصدر: نفس المرجع، ص: 91.

2. نموذج متجر (ورشة) القيم:

في نموذج متجر (ورشة) القيم المنطق الأساسي لخلق القيمة هو حل المشاكل، حيث يتم إنشاء القيمة من خلال تعبئة الموارد والأنشطة لحل مشكلة معينة تخص العملاء (ستابيل وفجلدستاد، 1998)، إذ لا ترتبط قيمة العميل بالحل نفسه، ولكن بقيمة حل المشكلة، ومن أمثلة متاجر القيمة للأطباء والمستشارين.

تتمثل الأنشطة الرئيسية لمتجر القيم في عملية دورية أو تصاعدية في إيجاد المشاكل واحتوائها، حل المشكل، الاختيار التنفيذ والسيطرة / التقييم[1].

المؤسسات الموافقة لهذا التحليل هي في معظمها المتخصصة في تقديم الخدمات إلا أن هذا لا يمنع من استخدام أسلوب ورشة القيمة في المؤسسات الصناعية التي بدورها قد تحتاج إلى هذا النوع من التحليل في

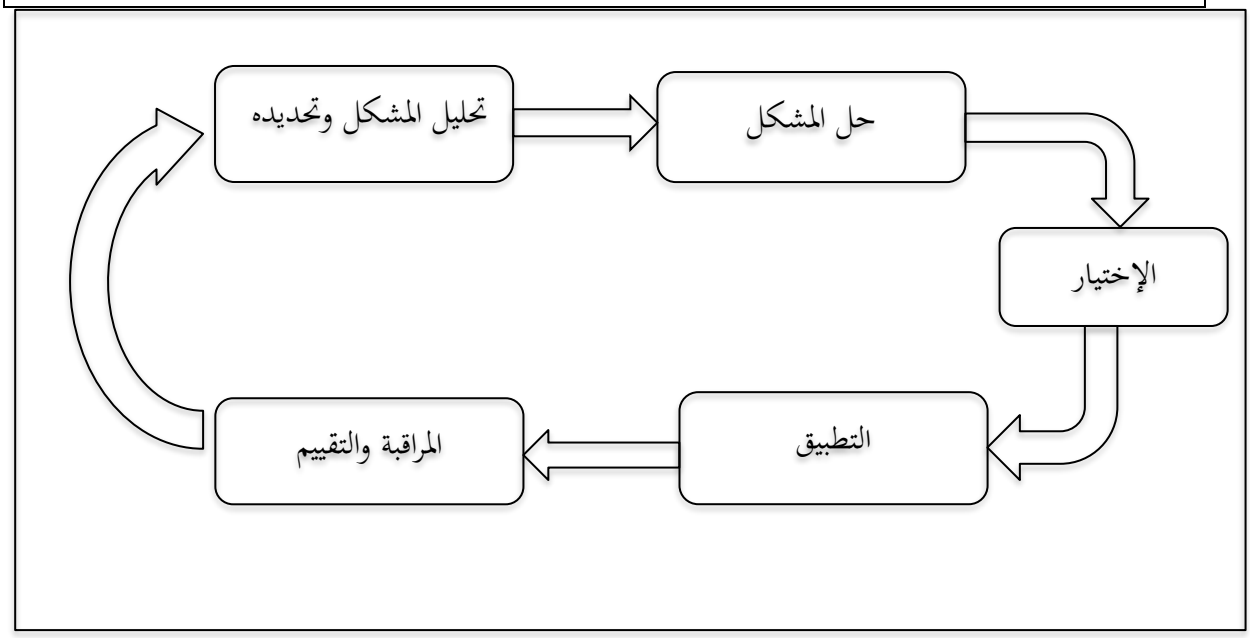
1 : Ragnvald Sannes**, Self-Service Banking: Value Creation Models and Information Exchange,** Article published in Special Series on Information Exchange in Electronic Markets revue, Volume 4 No 3, 2001, p: 140-141.

بعض وظائفها المهمة وعلى سبيل المثال فإن تطوير العمليات الإنتاجية يمكن التعامل معه على أنه تكنولوجيا لمواجهة المشكلات التي تواجه عمليات الإنتاج.

وللتوضيح أدرجنا الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-02): نموذج ورشة القيمة.

الهياكل
إدارة الموارد البشرية
التطوير التكنولوجي
الشراء



المصدر: بن حمودة يوسف، **مرجع سابق**، ص: 114.

3. نموذج شبكة القيمة:

في نموذج شبكة القيمة المنطق الأساسي لخلق القيمة هو ربط العملاء، وبالتالي خلق القيمة، يمكن أن يكون مباشرا بين عميلين، أو غير مباشر عندما يكون العميل غير مرتبط مباشرة بعميل آخر ولكنه مرتبط من خلال تجمع عدد من العملاء، تعتمد شبكات القيمة على تكنولوجيا الوساطة لربط العملاء المستقلين.

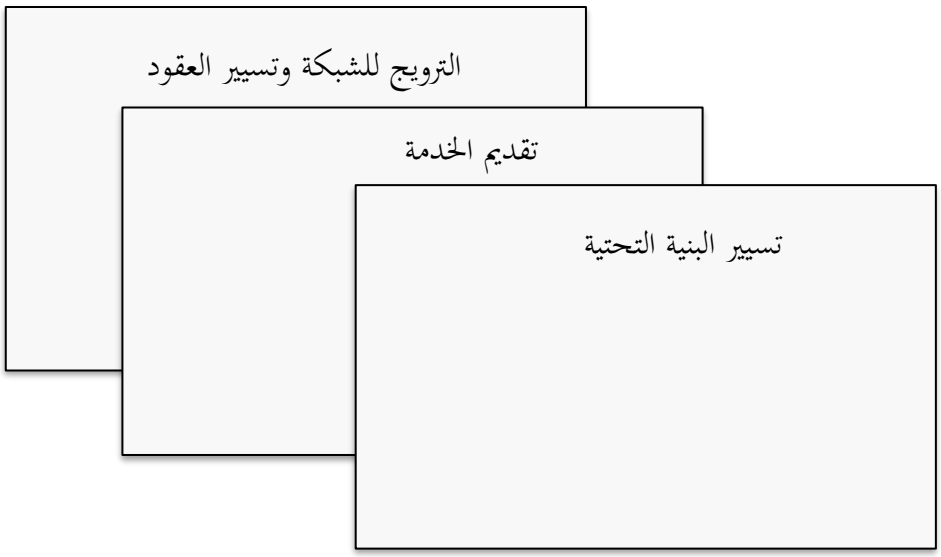
وتتمثل الأنشطة الرئيسية لشبكة القيمة في تعزيز الشبكة وإدارة العقود، توفير الخدمات، عمليات البنية التحتية للشبكة، وتتكون الأنشطة الرئيسية لتعزيز الشبكة وإدارة العقود من أنشطة تتعلق باجتذاب الزبائن واختيارهم وإدارة العلاقة مع العملاء، ولاسيما العقود المتعلقة بإدارة توفير الخدمات والتسعير.[1]

إن المؤسسات التي يمكن اعتبارها كشبكة للقيمة هي تلك التي تعتمد على التكنولوجيا في نسج العلاقات والروابط بين الزبائن الذين يرغبون في أن يكونوا مترابطين، بحيث لا تكون المؤسسة في حد ذاتها شبكة وإنما تقدم خدمة للدخول إلى الشبكة و نذكر على سبيل المثال حالة البنوك التجارية، شركات التأمين وحتى الخدمات البريدية، إن المحدد الحرج للقيمة بالنسبة للزبون في هذه الحالة هو إذن عدد الزبائن المنظمين والمرتبطين بالمؤسسة.[2]

والشكل الموالي يوضح لنا نموذج شبكة القيمة:

الشكل رقم (01-03): نموذج شبكة القيمة.

البنية التحتية
إدارة الموارد البشرية
التطوير التكنولوجي
الشراء



المصدر: بن حمودة يوسف، **مرجع سابق**، ص: 117.

1 : Ragnvald Sannes **, Op.Cit,** p: 140-141.

2 : بن حمودة يوسف، **مرجع سابق**، ص: 116.

المبحث الثالث: نماذج قياس خلق القيمة.

في هذا المبحث سنتطرق إلى التطور التاريخي الذي شهدته مؤشرات خلق القيمة، خاصة إذا ما علمنا أن معالم هذا التطور برزت بشكل كبير في الانتقال من المفهوم المحاسبي إلى المفهوم الاقتصادي من جهة، والتحول أكثر من النظر لمردودية وقيمة المصرف من منظور داخلي (تسيير داخلي) فقط نحو المنظور الخارجي والمتمثل في وجهة نظر السوق المالي من خلال المساهمين الذين يمثلون عنصرا خارجيا على المصرف، حيث يستعمل المؤشر وفق ذلك كوسيلة اتصال تبين مستوى أداء المصرف المستثمرين في السوق المال[1]، ومن جهة أخرى الاعتماد على المؤشرات المعنوية في تقييم مدى قدرة المصرف على خلق القيمة.

المطلب الأول: السياق التاريخي لتطور مؤشرات قياس خلق القيمة.

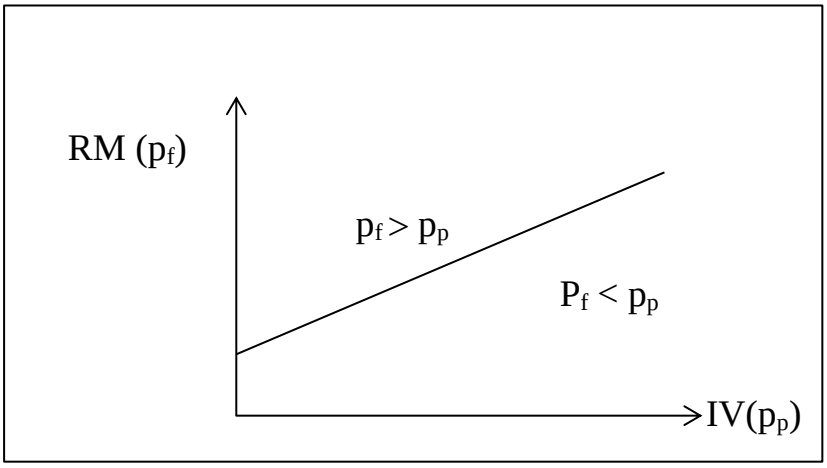
توجد عدة مؤشرات لقياس خلق القيمة، إذ تندرج ضمن نموذجين أساسين وهما:

- نموذج خط القيمة والنماذج المشتقة منه؛
- نموذج التقييم المالي.

1. نموذج خط القيمة droite de valeur:

ويقدم هذا النموذج الشكل التالي والذي من خلاله سنتعرف على متى يكون المصرف قادر على خلق القيمة.

الشكل رقم (01-04): نموذج خط القيمة Droite de valeur



La source : Jean-Jacques Lilti, **Management financier et création de valeur**, Université de Renne, 2005, p :50, article publié sur le site d'internet suivant : www.igr.univ-rennes1.fr, 10/02/2017, 11 :23.

1: هواري سويسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد07، 2009.2010، ص: 56.

حيث:

RM: نسبة ماريس للأداء المستقبلي حيث **RM= CP/VC**

RM= القيمة السوقية للمؤسسة/القيمة المحاسبية للأموال المملوكة.

IV: مؤشر قياس الأداء المحقق في الماضي.

P_f: الأداء المستقبلي.

P_p: الأداء في الماضي.

وحسب نموذج خط القيمة كلما كانت RM>1 يكون هناك خلق قيمة متوقع.

ومن خلال الشكل السابق نستنتج أنه يتوقف خلق القيمة المتوقع على سياسة توزيع الأرباح، المردودية الاقتصادية، حجم الديون وتكلفتها...

أسهم المؤسسات الموجودة أعلى خط السوق يتم الاحتفاظ بها في المحافظ المالية لأن المؤسسات المعنية تخلق قيمة للمساهم في حين يتم التخلي عن الأسهم أسفل الخط.[1]

2. نموذج التقييم المالي:

توجد العديد من مؤشرات خلق القيمة المرتكزة على التقييم المالي، حيث أن كل واحد منها عرف انتشارا وسمعة في وقته في سياق تاريخ علوم التسيير، ويعتبر مؤشر(**EVA**) من المؤشرات التي لاقت استعمالا واسعا في هذا المجال، إذ نجده قد ساعد في تطوير مؤشرات أخرى، حيث كانت امتدادا له والشكل المكمل له، ونافس مؤشرات أخرى، كانت جميعها تستعمل في قياس المردودية، وذلك منذ بداية القرن العشرين للمؤسسات الحديثة آنذاك وللإشارة، تندرج مؤشرات خلق القيمة في ما يعرف بنظم قياس (تقييم) الأداء، والتي كانت في بدايات ظهورها عبارة عن مقاييس أداء محاسبية تقليدية، إلا أنه بالنظر لقصورها ومع تطور المؤسسات ومحيطها، ظهرت أدوات قياس حديثة؛ منها بعض المقاييس المحاسبية المطورة، كمقاييس القيمة الاقتصادية، والتي تعد امتدادا وتطويرا لبعض المقاييس المحاسبية المقدمة في سنوات الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، والتي أبرزها مقياس الربح المتبقي.

1 : Jean-Jacques Lilti, **Management financier et création de valeur**, Université de Renne, 2005, p :50, article publié sur le site d'internet suivant : www.igr.univ-rennes1.fr, 10/02/2017, 11 :23.

هذا وتلعب نظم قياس الأداء دورا رئيسي في:[1]

- تطوير الخطط الاستراتيجية؛
- تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- مكافأة المسيرين.

ونظرا للأهمية التي تتمتع بها طرق مقاييس القيمة الاقتصادية، وبالأخص القيمة الاقتصادية المضافة سنتطرق لها بالتفصيل في الجزء الموالي، غير أنه قبل الخوض في مفهوم هذا المؤشر والمؤشرات المالية لقياس خلق القيمة، لابد أن نتحدث عن التطور التاريخي لمؤشرات قياس القيمة والتي تتميز بالحركية والتجدد، وعمليا فإن كل فترة لها معاييرها الخاصة في قياس خلق القيمة.[2]

حيث عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع، إلى غاية سنة 1985 اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع المحاسبي والمالي فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995 أين أصبح الاهتمام بمؤشرات المردودية، ذلك أن المؤشرات المحاسبية ذات الصلة بالأرباح لا تعطي صورة واضحة حول إمكانات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج عوائد بقدر يفوق قيمتها المحاسبية فضلا عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية (الأرباح، مدة الإهتلاك...) في فترات التضخم والوهم النقدي. لكن سرعان ما تفطنت النظرية المالية في سنة 1995 للمؤشرات المحاسبية ذات الصلة بالمردودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار، وهذا ما يفسر أن الفترة مزجت بين البعد المحاسبي دون إهمال للبعد المستقبلي كأسلوب لقياس الأداء وقياس القيمة.

في نفس السياق تداركت النظرية المالية أهمية ومدلول المؤشرات الاقتصادية جنبا وموازاة مع المؤشرات السوقية (البورصية)، لما تكتسيه هذه المؤشرات من قوة وتفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي

---

1 : هواري سويسي، **مرجع سابق**، ص: 56.

2 : بريكة السعيد، مسعي سمير، **تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA**، دراسة منشورة على الموقع الالكتروني **التالي**، ص: 12:

http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/pdf

تحكم المؤسسة، الأمر الذي يفسر أن المؤشرات الاقتصادية أخذت بعين الاعتبار الضوابط والوسائط الخارجية التي تواجهها المؤسسة في محيطها الخارجي وذات تأثير فعال على مركزها الداخلي بالإضافة إلى الوسائط الداخلية ذات صلة مباشرة بسوق البورصة ألا هي قيمة المؤسسة الناتجة عن الثروة الداخلية المتراكمة.

يرى **"P.J.poulos Anastasou"** أن المؤسسات الرائدة في الأداء هي تلك التي تستطيع نمذجة مستقبلها بناء على أهداف واضحة وفي ظل توزيع مواردها في المجال والوقت المناسب بشكل يعمل على تدنية عدم التأكد في بيئتها بفضل أساليب وقرارات منهجية وسليمة. وهذا نعتقد أنه يعزز من موضوع البحث فـــي علاقة القيمة بالأداء المالي، باعتبار أن قيمة المؤسسة تتحدد بأساليب التنبؤ بمستقبلها، وذلك باستعمال نماذج المحاكاة المالية.[1]

وسيتم تقسيم هذه الفترات حسب مدى تبلور فكرة خلق القيمة وعدم تبلورها كمدخل تطبيقي تستخدمه المصارف في ميدان العمل إلى مرحلتين أساسيتين كما يلي:[2]

1. مرحلة ما قبل سنة 1995: وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث فترات:

- **إلى غاية 1970**: اهتمت معايير الأداء في هذه المرحلة بحجم المؤسسة معبرا عنه بـ:
  - قيمة الأصول؛
  - رقم الأعمال.
- **من 1970 إلى 1985**: اعتمدت معايير الأداء في هذه الفترة على العوائد المحاسبية وتقاس بـ:
  - الأرباح الصافية **BN**؛
  - الأرباح الصافية للسهم **BNPA**؛
  - ربحية السهم إلى سعره **PER**.
- **من 1985 إلى 1995**: المعيار المفتاحي للتقييم كان "قيمة السيولة المولدة"، والتي تقاس بالمؤشرات المختلفة التي تعتمد على التدفقات النقدية **Cash-Flow** مثل معيار:

---

1 : دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص ص:43/42.

2 : بريكة السعيد، مسعي سمير، **مرجع سابق** ، ص ص: 13/12، بتصرف.

- التدفقات النقدية المخصومة **DCF**؛
- صافي القيمة الحالية **NPV**.

2. **مرحلة ما بعد سنة 1995**: وفيها تبلورت فكرة خلق القيمة على فترتين:

- **من 1995 إلى 2000**: برز مفهوم خلق القيمة عمليا وقد اهتم كل من المستثمرين والمنشآت بـ:
  - العائد على الأموال المستثمرة؛
  - القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** والقيمة السوقية المضافة **MVA**؛
  - العائد الإجمالي على القيمة الدفترية **TBR** والعائد الإجمالي للسهم **TSR**؛
  - نسبة .**Q** (**TOBIN**)
- **من 2000 إلى يومنا هذا**: في هذه المرحلة أصبح خلق القيمة في إطار التنمية المستدامة، وفيه تبحث المؤسسات عن تعريف للرافعة التي تسمح بخلق القيمة وتجعل مجموعة الأفراد والشركاء في الخدمة، وبعدها انتقل التركيز إلى قيمة القدرات الفكرية لدى الفرد، بوصفه منتجا للمعرفة، وموردا ومصدرا للقوة، وهذا التحول في التركيز يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد المبني على المعرفة، وتبرز مكانة وأهمية الموارد البشرية في تنمية الدولة من خلال الخط الفاصل القائم والمتنامي بين الدول التي استغلت تقنية المعلومات ورأس المال الفكري بفاعلية وتلك التي أخفقت في ربط النمو الاقتصادي بعجلة تنمية الموارد البشرية.[1]

المطلب الثاني: المؤشرات الكمية لقياس خلق القيمة.

لقياس خلق القيمة على مستوى المصارف هناك العديد من المؤشرات تختلف بحسب طبيعة مكوناتها، وتتعدد تصنيفاتها وذلك حسب الزاوية التي ينظر منها إلى هذه المؤشرات، فهناك من يصنفها إلى مؤشرات ذات طبيعة محاسبية، مالية، مهجنة، بورصية، وهناك من يصنفها إلى مؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة....، وفيما يلي حاولنا جمع هذه المؤشرات دون تصنيفها:

1 : عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك – دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود ، مالية و بنوك، جامعة الجزائر، 2011/2010، ص: 98.

1. **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)**: اعتُبِر معدل العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة، مؤشرا متكاملا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وقد استخدم هذا النموذج منذ بداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف دايفيد كول، كإجراء لتقييم أداء البنوك، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في عدة أشكال تمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح المصرف الخاصة بمخاطر تم اختيارها، تتمثل أساسا في مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر معدل الفائدة، ومخاطر رأس المال ومخاطر التشغيل.[1]

ويتم احتساب معدل العائد على حقوق الملكية كالآتي:

معدل العائد على حقوق الملكية(ROE)= صافي الربح/حقوق الملكية

بشكل عام، كلما ارتفع معدل العائد على حقوق الملكية دل ذلك على قوة أداء المصرف ويعد دلالة واضحة على الإدارة الجيدة.

2. **معدل العائد على الأصول (الموجودات) (ROA)**: يمكن لمعدل العائد على الأصول أن يقدم للمستثمر فكرة حول أداء إدارة واستثمار المصرف لأصوله أو موجوداته، حيث يشمل هذا المعدل كافة الأصول التي تملكها البنوك التجارية ومدى قدرتها على تحقيق الأرباح خلال فترة زمنية معينة، أي يستند هذا المعدل في قياس الربحية إلى العلاقة بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه، بصورة أخرى يقيس قدرة البنوك التجارية على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها (أصولها) في نشاطها الأساسي.[2]

ويمكن احتساب معدل العائد على الأصول كما في المعادلة التالية:

معدل العائد على الأصول(ROA)= صافي الربح/مجموع الأصول

1 : طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 77.

2 : European central bank, **Beyond – how to measure bank performance**, article published on the the following web site: www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/beyondroehowtomeasurebankperformance201009en. pdf, 11/02/2017, 16:41.

وبشكل عام، كلما ارتفع معدل العائد على الأصول دل ذلك على كفاءة إدارة واستثمار المصرف لأصوله.[1]

3. **معدل العائد على الأموال المتاحة:** يبين هذا المعدل ربحية الأموال المتاحة للتوظيف التي تتمثل في مجموع حقوق الملكية والودائع، ويتم حساب هذا المعدل بقسمة النتيجة السنوية الصافية على مجموع حقوق الملكية والودائع، ويعبر عنها بالعلاقة التالية[2]:

معدل العائد على الأموال المتاحة = صافي الربح / حقوق الملكية+الودائع

4. **منفعة الأصول (معدل استخدام الموجودات) (AU):** ويسمى هذا المؤشر أيضا استعمال الأصول، ويدل هذا المؤشر على الاستغلال أو الاستعمال الأفضل للأصول، أي إنتاجية الأصول.

وتقاس منفعة الأصول وفقا للعلاقة التالية:

منفعة الأصول = إجمال الإيرادات / إجمالي الأصول

5. **نسبة هامش الربح (PM):** تقيس هذه النسبة العائد الصافي المحصل من الفوائد التي حققتها موجودات البنوك التجارية، وزيادتها تعني زيادة قدرة موجودات البنوك التجارية على توليد الأرباح أو هامش الربح وبالعكس، بمعنى أنها تقيس مدى الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف، ويقاس هامش الربح بالعلاقة التالية[3]:

هامش الربح = الدخل الصافي (صافي الربح) / إجمالي الإيرادات.

---

1 : برنامج التوعية الاستثمارية، **قراءة القوائم المالية**، بورصة فلسطين، نسخة محدثة، 2010، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
https://www.pex.ps/PSEWEBSITE/publications/Guide%20of%20Reading%20Financial%20Lists,.pdf

2 : الحسيني ، فلاح حسن عداي والدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الراذرة، **البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 07.

http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=50353, 10/02/2017, 14 :24.

3 : منير إبراهيم الهندي، **أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال : الأوراق المالية وصناديق الاستثمار**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مصر، 1993، ص ص: 190.

6. **الرفع المالي (الرافعة المالية)**: وتسمى أيضا بالمتاجرة بالملكية، وتعني قيام المصرف باستخدام أموال الغير من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن، وتمثل نسبة إجمالي المطلوبات(الخصوم) إلى إجمالي الموجودات (الأصول).[1]

الرافعة المالية= إجمالي الخصوم/ إجمالي الأصول.

وتصبح الرافعة المالية فعالة اذا استطاع المصرف استثمار الأموال المقترضة بمعدل أعلى من تكلفة الأموال المقترضة واذا لم يتمكن المصرف من تحقيق ذلك فانه يتعرض لمخاطر كبيرة ويحقق خسائر في المستقبل مما يدفعه إلى محاولة الحد من الرفع المالي لانعكاس ذلك السلبي على نتائج الأعمال.[2]

المطلب الثالث: المؤشرات المعنوية لقياس خلق القيمة.

تغير السلوك الاستثماري نحو الأصول المعنوية(اكتساب المعرفة، البحث والتطوير...) للمصارف، جاء نتيجة لتغير المحيط الاقتصادي، ذلك أن المصارف أصبحت في صراع وتنافس للحفاظ على أسواقها الحالية وكسبها لأسواق أخرى، ما جعلها تبحث عن سبل تمكنها من ذلك، ولعل هذا التحول للمصرف والتغير في المحيط يجعل مسيري المصارف على إدراك جيد بأهمية تكوين واكتساب العناصر المعنوية كمصدر من مصادر خلق القيمة في الوقت الراهن.

1. **مفهوم رأس المال البشري:** يعتبر مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبيا، التي لا تزال غير مكتملة الملامح وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له، وفي الآتي بعض التعاريف التي ستسهم في الخروج بتعريف شامل لرأس المال الفكري.

1 : برجهام، ويستون، **التمويل الاداري**، (ترجمة: بيله عبد الرحمن، النعماني عبد الفتاح)،دار المريخ، الرياض، السعودية، 1993، ص: 90.
2 : العطار، رشاد، **الإدارة المالية والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البركة، عمان، الأردن،2001، ص: 76.

- يعرف "**REID**" رأس المال البشري أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف خلق الثورة".[1]
- ويعرف "**Stewart**" رأس المال البشري على أنه" المادة الفكرية المتمثلة في المعرفة، والمعلومات وتحقيق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لتقدير قيمة اقتصادية للمنظمة، فهو إذن يرتبط – رأس المال الفكري – بعاملين هما المعرفة و إدراك المعرفة."[2]
- يرى "**Edvinsson**" بأن رأس المال البشري عبارة عن" الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين: بشري: يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلي: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن".[3]

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن رأس المال البشري يرتكز على المعرفة والمهارات والخبرات لدى العاملين في المؤسسة، بحيث يكون هذان العنصران – المعرفة والخبرة – ميزة لا توجد لدى مؤسسات أخرى، وهما بذلك يشكلان موارد اقتصادية للمؤسسة، كما يمكن الاشارة أنه يشترط في المعرفة التي يمتلكها الأفراد والتي تدخل ضمن مفهوم رأس المال الفكري أن تكون منسجمة مع أهداف المؤسسة وتنطلق من فلسفة المؤسسة، ولا تتعارض معهما.[4]

2. رأس المال البشري وخلق القيمة: يعتبر رأس المال البشري من بين العوامل المسؤولة على خلق قيمة للبنك ونجاحه، وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للبنك فرص النجاح، أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسات المصرف التنافسية ومنه عدم قدرته على خلق القيمة، ولكي تتم الاستفادة القصوى من رأس المال البشري فإنه لابد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، ولابد من إدراك اختلاف قيمة هذه

---

1 : بسام عبد الرحمان يوسف، **أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005 ، ص: 31.

2 : يرلوف، **فكر رجال الأعمال : الطريق إلى النجاح المتكامل**، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص: 144.

3: سعد علي العتري، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، سنة 2000، ص: 168.

4 : عامر بشير، **مرجع سابق**، ص: 100.

الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيف الاستثمار في الأخرى عديمة الجدوى، مما يعني التسيير الفعال لرأس المال البشري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق القيمة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء العميل؛
- تخفيض التكلفة وتحسين الأداء واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن يهدف المصرف للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي.

ويقوم المصرف ببعض المبادرات والممارسات التسييرية بهدف خلق القيمة وفق أشكال مهمة لأنشطته الاستراتيجية من خلال رأس ماله البشري، إذ عندما يدرك المصرف امتلاكه لرأس مال بشري يصبح لزاما عليه أن يفكر في كيفية تحويله إلى شيء ذو قيمة بالنسبة إليه، وتتوقف قدرة المصرف على النجاح في عملية التحويل على نوعية القيمة التي يرغب في تحقيقها نتيجة استثماره في رأس المال البشري، ومن أهم أنواع القيم التي يهدف المصرف إلى تحقيقها نجد:[1]

- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المصرف مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين؛
- توسيع الحصة السوقية للبنك؛
- حلق حواجز لدخول منافسين جدد.

3. **قياس رأس المال البشري**: لا شك في أن قياس وتقييم رأس المال البشري بشكل خاص واللاملموسات بشكل عام يعتبر المجال الأكثر أهمية خلال السنوات القليلة الماضية، وهذا الأمر لم يعد على مستوى المصارف والقطاعات الاقتصادية الأخرى وإنما أيضا على مستوى الدول والأمم، فقد اهتمت المصارف بهذا المجال ولازالت تحفل بمساهمات الباحثين والاستشاريين.[2]

ولقد أحصى (**K.E.Sveiby**) طريقة لقياس رأس المال البشري أو الأصول المعنوية سنوات 1997،1998،2001، ويعرف بنموذج مراقب للأصول غير الملموسة، هذا النموذج كما يصفه (**Sveiby**) له هدف عملي أكثر منه نظري وهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المصرف على ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار.

1 : Stewart, T.A, **Intellectual Capital : The new wealth of organizations, Double day –currency**, New York, USA, 1999, p:01.

2 : Jac Fitz-enz, Barbara Davison, **How to Measure Human Resource Management**, McGraw Hill Professional, New York, USA, 2002, p: 224.

كما يركز النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، حيث الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الجدارة، المهارة، الهيكل الداخلي (أنشطة المصرف) والهيكل الخارجي: (العملاء وأصحاب المصلحة) ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): نموذج Sveiby لقياس الأصول المعنوية.

	القينة السوقية			
	الأصول الملموسة	الأصول غير الملموسة		
		الجدارة والمهارة	مؤشرات الهيكل الخارجي	مؤشرات الهيكل الداخلي
النمو				
الابتكار				
الكفاءة				
الاستقرار				

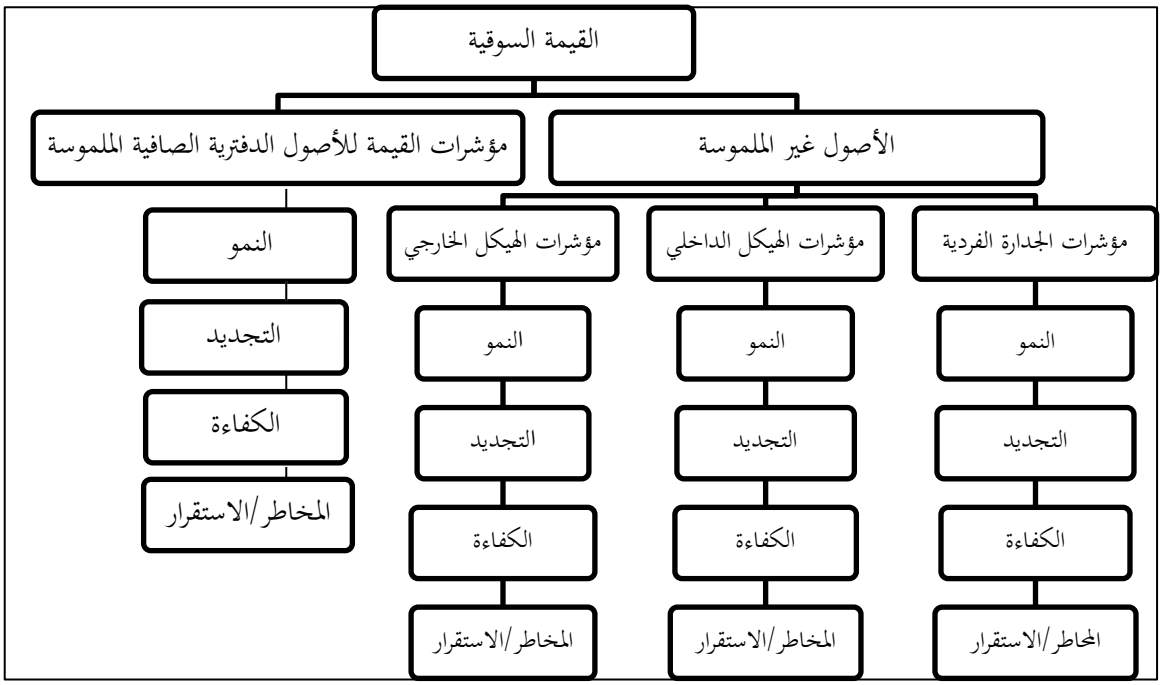
المصدر: سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2007، ص: 231.

ومن خلال الجدول نجد أن كل فئة من الفئات الثلاث للأصول غير الملموسة يتم قياسها على ضوء أربعة معايير، ويبدو لنا بوضوح أن العنصر الأهم في النموذج هو ما يتعلق بمفهوم الجدارة و المهارة للأفراد، بمعنى آخر أن الجدارة والمهارة تمثل أصل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها.[1]

وللتوضيح أكثر نقدم الشكل التالي:

1 : عامر بشير، **مرجع سابق**، ص: 135.

الشكل رقم (01-05): تمثيل نموذج Sveiby.



المصدر: سعد غالب ياسين، **مرجع سابق**، ص: 232.

وحسب الشكل اعلاه يمكن التعبير عن نموذج (**Sveiby**) بالمعادلات التالية:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير ملموسة.

قيمة الأصول غير الملموسة= الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.[1]

1 : سعد غالب ياسين، **مرجع سابق**، ص: 232.

خاتمة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يتضح لنا أن امتلاك المصرف لمجموعة من العوامل يسمح له بخلق قيمة أعلى من منافسيه، عن طريق وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي في المصرف بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، وكذا استراتيجية إدارة المخاطر في المصرف بالموازاة مع استراتيجيته العامة، ولتقييم مدى قدرة المصرف على خلق القيمة لابد من تقييم الأداء المالي له، كما أن تقييم وقياس الأصول غير المادية وخصوصا ما يتعلق منها برأس المال الفكري أصبح يشكل اليوم ضرورة حادة لفهم وتحليل مفهوم خلق القيمة وأداء المصرف وهو ما يفسر الحاجة المتزايدة لمعلومات أكثر حول الموارد غير المادية المتواجدة داخل المصرف وذلك بهدف اقتراح أساليب وطرق لتثمين هذه الموارد وقياس العلاقة بينها وبين خلق القيمة للمصرف.

الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للحوكمة.

مقدمة الفصل:

أدت الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي من الفضائح المالية التي أصابت عدد كبير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة، وما تبعها من تغيرات متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومالي ...الخ، إلى إعطاء الأولوية للموضوعات المتعلقة بالحوكمة ، والتي أدت بدورها إلى بروز تساؤلات عديدة حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية ومرتكزات كفيلة لحماية حقوق الأطراف المعنية ولعل الصدارة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي أرست مبادئ حوكمة المؤسسات في جولات آخرها في 2004 ،كما وضع كل من البنك العالمي وصندوق النقد الدولي كذلك مبادئ للحوكمة.

كل ذلك أسهم في تحديد نطاق هذا المفهوم وإرساء قواعده إلا أنها ولدت صعوبة في تحديد مفهوم محدد بشكل قاطع لها حيث تناوله الكتاب والباحثون كل من زاويته ونظرته الخاصة، واتفقوا في ترجمته بأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، إذ تمر الحوكمة المؤسسية أثناء تطبيقها بمراحل والتي تستوجب بدورها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية لتستفيد منها في الأخير المؤسسة والمساهمين وتحقق كذلك أهمية للاقتصاد، وللتعرف أكثر على موضوع الحوكمة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة ومحدداتها.

المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية: المفهوم، المبادئ والمحددات.

المبحث الرابع: استفاء النظام المصرفي الجزائري لمتطلبات لجنة بازل.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة.

لقد حظي مفهوم الحوكمة المؤسسية بقدر كبير من الاهتمام في مختلف أنحاء العالم، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها المؤسسات، والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالمؤسسات المعنية أي المديرين والمساهمين والمحاسبين، ولكن أيضا المتأثرين بوجودها مثل الموظفين والعملاء والموردين والبيئة على وجه الخصوص هذا من جهة ومن جهة أخرى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمة الاقتصادية الأخيرة، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور موضوع الحوكمة المؤسسية وتضعه في المقدمة.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة ودوافع ظهورها.

ظهرت الحاجة الماسة للحوكمة بسبب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا ، وكانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا ومنها ماليزيا وكوريا واليابان عام 1997، وما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية خاصة في الولايات المتحدة الامريكية وأوربا، وفي الآتي سنتناول ظهور مصطلح الحوكمة لأول مرة وكذا دوافع ظهورها.

1. نشأة الحوكمة:

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية للحوكمة نجد أن شركة Berle & Means في عام 1932 أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة حيث قامت الشركة بنشر بحث بعنوان «The modern corporate and private property » في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت الدراسة البذرة التي ألقت الضوء على نوعية المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم فصل ملكية الشركة عن إدارتها والرقابة عليها. فعلى سبيل المثال كيف يتسنى للممولين التأكد أن مديري المؤسسة لن يهدروا رأس مال المؤسسة أو التمويل الذي يقومون باستثماره في المؤسسة؟ وكيف يستطيع الممولون التأكد من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة لا يصبحون ذوي سلطة كبيرة ويستخدمون هذه السلطة بطرق ربما لا تخدم مصالح المؤسسة أو الممولين؟. وهو ما أدى إلى تدخل المشرع في الولايات المتحدة لحماية صغار المساهمين عن طريق إنشاء لجنة الأوراق المالية (SEC) ثم لجنة عمليات البورصة فيما بعد. كما أن بداية النقاش حول حوكمة المؤسسة ركز على الفرضية الموالية: بإمكان مسيري المؤسسة أن يستحوذوا على ريوع وذلك على حساب المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة، وتهتم الحوكمة هنا باقتراح مجموعة من أدوات الرقابة والتحفيز للمسيرين من شأنها إعادة التوازن لصالح مختلف مجموعات أصحاب

المصالح (المساهمون، الدائنون، الأجراء...الخ)، والوصول إلى توزيع الثروة التي تم خلقها بطريقة أكثر عدالة بغرض تحسين فعالية المؤسسات.[1]

وبالرغم من وجود عدد من الأعمال السابقة، فإن الإطار النظري الحالي للحوكمة يجد أساسا مصدره في الأعمال المؤسسة لكل من A.Achain, H.Demtez (1972) وأعمال C. Jensen و W.H.Nekling (1976)وأعمال E.F.Fama (1980) .

ويعتبر كل من Alchain وDemtez بأن المؤسسة هي عبارة عن مجرد "خيال قانوني" قائم على حقوق الملكية، وبداخلها عدد من الفاعلين الاقتصاديين، ولكل منهم دالة منفعة خاصة به، كما تربطهم مجموعة من العقود. وتعد المؤسسة بمثابة نمط تنظيم منافس للسوق، حيث تمكن من تخفيض عدد من التكاليف لا سيما تكاليف الرقابة والإعلام المرتبطة بالتبادل على مستوى السوق.

أما كل من (Jensen & Meckling,1976) فتطرقا إلى مشكلة الوكالة وحتمية الصراع بين الإدارة والمالكين في حالة الفصل بينهما نتيجة الممارسات السلبية التي تضر بالمؤسسة وبالصناعة بشكل عام، ولا تعتبر المؤسسة هنا مجرد "عقدة" من العقد أو "خيال قانوني ". وبهدف البحث عن تفسير لسياسة التمويل في المؤسسة، درس M.C Jensen وW.H.Meckling بصفة رئيسية، النزاعات بين المسير والمساهمين والدائنين. وينطلقان في ذلك من وضع أولي، حيث تكون المؤسسة ملكا قصريا لمسيرها. وفي حالة فتح رأس مال المؤسسة لمساهمين آخرين تنشأ علاقة وكالة وتعارض مصالح، تمثل مصدرا "لتكاليف وكالة". وهو ما يشجع المسير على زيادة خصوماته غير النقدية ويخفض من تحفيزه.

يستطيع المساهمون محاربة هذا السلوك المضر بهم عن طريق فرض وضع إجراءات رقابة (تدقيق، الرقابة على الموازنة...) أو حوافز (نظام مكافآت)،كما تلعب الأسواق دورا ضبطيا في هذا المجال، على أساس أن فقدان الرقابة على رأس المال (أي الأغلبية) يخضع المسيرون لضبط سوق العمل، حيث يمكن للمساهمين الجدد ذوي الأغلبية توظيف مسير آخر، سواء بطريقة مباشرة عن طريق استخدام حق التصويت، أو بطريقة غير مباشرة بواسطة مجلس الإدارة. كما يخضع المسيرين لضبط السوق المالية، حيث بإمكان

1: صبري أحمد شبلي، **مبادئ الحوكمة و تطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان**، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 2014، ص: 09.

المساهمين التنازل على أسهمهم واللجوء إلى الاستدانة يسمح للمسير- المالك بالتملص من ضبط المساهمين الآخرين، لكن يؤدي إلى نشوء علاقة وكالة أخرى مع الدائنين، ولحماية مصالحهم، يلجأ الدائنون إلى إدراج شروط تعاقدية أو أخذ ضمانات من المؤسسة، كما أن إجراءات الإفلاس تشكل هي الأخرى آلية رقابة.

وعلى خلاف M.C Jensen وW.H.Meckling، فإن E.F.Fama يدرس الحالة الخاصة المتمثلة في الفصل بين الملكية والقرار، ويحتج من جهة، عن ملاءمة مفهوم الملكية، حيث يعترف سوى بملكية عوامل الإنتاج ويرى أن الرقابة على قرارات المسيرين لا تعد من اختصاص المساهمين، ومن جهة ثانية، يميز بوضوح بين وظائف الإدارة والمخاطر. وبالتالي يعتبر أن هناك عاملي إنتاج مختلفين في المؤسسة، يتمثل الأول في القدرة الإدارية للمسيرين، والثاني في القدرة على تحمل المخاطر وهي مناطة بالملاك، وعليه فإن المكونات الأساسية التي تشكل إطار تحليل الحوكمة تتمثل في العناصر التالية:[1]

- المسير وهو مركز "عقدة"، وهو يساهم بقدراته الإدارية ويتخذ القرارات طبقا لأهدافه الخاصة؛
- إذا لم يكن المسير مالكا قصريا لرأس المال وفي حالة اللجوء إلى مساهمين آخرين أو دائنين فإنه لا يتحمل كل المخاطر، وفي هذه الحالة ينشأ تعارض في المصالح وهو ما يعد مصدرا لتكاليف الوكالة؛
- لمختلف الآليات الخارجية والداخلية للرقابة دورا في تخفيض تكاليف الوكالة.

ورأى (William,1978) أن آليات الحوكمة السليمة تأتي لتعظيم قيمة المشروع واحدث التوازن بين كافة أطراف العلاقة في المؤسسة.[2]

1 : معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ امجدل، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية**، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 18/17 أفريل 2007، 08.

2 : عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، **أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة دكتوراه في فلسفة التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 25.

2. دوافع ظهور الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة بسبب عدد من الأسباب والدوافع التي تنعكس أهميتها في الآتي:

أ. عولمة أسواق رأس المال:

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها وما لهذا التوسع من أثر في خلق فرص استثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات. وبالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك المؤسسات إلى المنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية، فأصبحت المؤسسات تدرك أنه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب تلك المنافسة الشرسة، لابد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك المؤسسات بل يمتد الأثر سلبيا على اقتصاديات تلك الدول التي تنتمي إليها، فعدم تمكنها من زيادة رأسمالها عن طريق جذب استثمارات جديدة يجعل منها مجرد مؤسسات تابعة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية.[1] هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن ما يشهده العالم الآن من تحرير لاقتصاديات السوق وما يتبعها من تحرير للأسواق المالية، يترتب عنها تزايد انفصال رؤوس الأموال والتوسع في حجم المؤسسات، وانفصال الملكية عن الإدارة كل ذلك يؤدي إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة، من خلال هيكل تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال في المؤسسات والمشروعات.[2]

ب. انفصال الإدارة عن الملكية:

نتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ولقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض

---

1 : محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص: 11.

2 : محمد عبد الله شاهين محمد، **أسواق المال بين الارباح و الخسائر بين العوائد و المخاطر**، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص: 07.

المصالح وذلك من خلال نظرتها إلى المؤسسة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.[1] وسنتناول في ما يلي نظرية الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين، ويعتبر جنسن وماكلينMAKLING et JENSEN من الأوائل الذين تطرقوا إلى نظرية الوكالة سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين هذا وعرف كل من جنسن وماكلين علاقة الوكالة "بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الرئيس) مع فرد أخر أو مجموعة أفراد (العميل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للعميل".[2]

كما وصفت نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها".[3]

يرتبط الأطراف بعلاقة الوكـالة من أجل أن يخدم طرف الطرف الآخـــر، أمـــا فـيما يخص علاقة الوكالة (المساهم/ المسير): يثق المساهم في المسير و يمنح حق استعمال ملكيته للوكيل (المسير)، الذي يشغلها بما يناسب مصلحة المساهم.

تبين النظرية التعاقدية أن كل طرف له مصلحة حيث يتم التبادل، المساهم يحتاج لرأس المال البشري، والمسير يحتاج لرأس المال المساهم.

---

1 : عباس حميد يحي التميمي وآخرون، **إدارة الأرباح : عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص: 125.

2 : هيثم عبد الله ذيب، **أصول التخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2017، ص: 89.

3 : طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات–المفاهيم، المبادئ، التجارب–**، الدار الجامعية، 2005، ص: 67.

حسب هذين الاقتصاديين (MAKLING et JENSEN) قد تحمل هذه العلاقات: التضارب والنزاع فـــي المصالح التي تعتبر عوامل للتكلفة، ويظهر هذا النزاع انطلاقا من إشكالية عدم التماثل في المعلومات والسلوك الانتهازي لدى الأطراف.

عبر (Pigé) في سنة 1998 عن مستويات عدم التماثل في المعلومات المرتبطة بنظام الحوكمة في المؤسسات بالنقاط التالية:

- عدم التماثل في المعلومات الموجودة بين المسيرين و ممثلي المساهمين ؛
- عدم التماثل في المعلومات بين المساهمين و ممثليهم (مسألة الثقة).

إذن تظهر المؤسسة كرابطة عقد حقيقية، نجد العلاقات بين الأطراف المشاركة ، لديهم ديون شرعية اتجاه المؤسسة (المساهمين، المسيرين، العمال، الممولين، الزبائن). لكن المنظرين يركزون على علاقة (المساهم/ المسير) كونها المصدر الأساسي لنزاع المصالح.[1]

ت. الانهيارات المالية:

الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الادخار والإقراض في الولايات المتحدة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات وبين أداء تلك المؤسسات، وكذلك الإفلاسات التي تعرضت لها الكثير من المؤسسات وخاصة في الدول المتقدمة ومثال ذلك الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997 م، وأزمة شركة أنرن Enron التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 وما تبعه من انهيار شركة التدقيق آرثر أندرسون Arthur Andersen لثبوت تورطها بانهيار شركة أنرن وقعا سلبيا على أسواق الولايات المتحدة الأمريكية[2]، وكذلك أزمة شركة ورلدكوم Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002، والأزمة المالية العالمية التي مازلنا نعيشها اليوم ونراقب تداعياتها المختلفة، وإذا نظرنا إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الانهيارات ترجع معظمها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية، ذلك على

1 : بلبركاني أم خليفة، **آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مقال منشور في مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، ص: 04.

2 : محمد بن حمد بن عبد الله النصار، **دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين**، الطلعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016، ص ص: 52-53.

خلاف المعلومات الحقيقة التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الاقتصادية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدانها لأبرز عناصر تميزها ألا وهي جودتها.

نتيجة لكل هذا ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات والشركات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت العديد من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الشركات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة، مثل لجنة كدبوري Cadbury Commity التي تم تشكيلها لوضع إطار حوكمة الشركات باسم Cadbury best practice عام 1992 في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي قامت بوضع مبادئ حوكمة المؤسسات عام 1999 وصندوق المعاشات العامة Calper في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة Blue Ribbon Commity في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة وخصائصها.

تعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة للحوكمة من طرف الكتاب والباحثين والهيئات والمنظمات الدولية بحيث تنوعت لتتدخل في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك لا يوجد تعريف موحد، نتيجة لذلك هناك عدة خصائص كل منها مرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة.

1. مفهوم الحوكمة:

مصطلح الحوكمة مشتق من الفعل اليوناني (κυβερνάω, kubernáo)، وقد استخدمه أفلاطون لأول مرة بالمعنى المجازي[2]، والذي يعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة، في الحفاظ على أرواح

1 : احمد زكريا الصيام، **دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان**، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، العدد 42، 2009، ص ص: 02-03.

2 : المعتصم بالله الغرياني، **حوكمة الشركات المساهمة**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2008، ص: 18.

وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي عهدت إليه، وإيصالها إلى أصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة، وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الابحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الابحار من مهمته سالما، أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحوكم جيدا"، وفيما بعد انتقل إلى اللاتينية ومن ثم إلى لغات أخرى، وجاء بمعناه باللغة الانجليزية (Governance) أو الفرنسية (Gouvernance)، وتوصل إليه مجمع اللغة العربية بالقاهرة في محاولة لتعريب الكلمة، حيث أن لها معان أخرى مثل الإدارة الرشيدة والحاكمية والمساءلة وغير ذلك من المصطلحات المتعددة، وبذلك يطلق على اصطلاح (Corporate Governance) لفظ حوكمة الشركات.[1]

أما الحوكمة بمفهومها الحالي، فيبدو أن أول الأعمال حولها تم القيام بها من طرف المعهد البريطاني للأمناء الإداريين والقانونيين *(ICSA) الذي قام بإصدار أول سلسلة أوراق حول الحوكمة في سنة 1979، حيث تم فحص مسؤوليات مجلس الإدارة، ثم اكتسب مصطلح الحوكمة شهرته أول مرة عندما تم استعماله من طرف المدير المستقل من طرف روبرت تريكر (Robert Tricker). ومنذ ذلك الحين والحوكمة تحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين، خصوصا خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين، وما صاحبها من أزمات وانهيارات مالية طالت كبرى الاقتصاديات والمؤسسات العالمية.[2]

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن الحوكمة، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بأنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة للحوكمة لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني.

---

1 : محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2005 ، ص: 07

* **:** UK's Institute of Chartered Secretaries and Administrators

2 : خولة فريز النوباني، عبد الله صديقي، **حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**، برنامج كراسي البحث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 23.

أما المفوضية الأوربية فقد قامت بتكليف فريق عمل ببروكسيل بمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين.[1]

أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول* في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.[2]

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة ، وتشير الدراسات إلى انه في عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم الحوكمة في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية.[3]

أما بالنسبة للجزائر فقد ظهر مصطلح الحوكمة في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، في فصله الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته 2 حيث عرفه بأنه: "المنهج أو الآلية التي بموجبها تكوف الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية"، كذلك نطرق له في مادته (11)،كذلك في إطار تسيير المدينة، حيث تحدث عن ترقية الحوكمة في مجال تسيير المدن عن طريق:

-تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة؛

-توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة؛

- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

وإذا حللنا مفهوم الحوكمة من منظور المشرع الجزائري، نجد أنه يتضمن مؤشرين أساسيين هما سلوك الأفراد وطريقة التسيير لتقديم الخدمة العمومية.

---

1 : نرمين ابو العطاء، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 08، 2003 ،ص: 02.

*: تتمثل هذه الدول في الأرجنتين، البرازيل، الشيلي، كولومبيا، المكسيك، باناما والبيرو.

2 : Achieving Effective Boards: **A comparative study of corporate governance frameworks and board practices in Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Mexico,Panama and Peru**, Article published on the following website: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/60942d0048a7e84aafa7ef6060ad5911/Achieving%2BEffective%2BBoardsFINAL.pdf?MOD=AJPERES, 16/01/2016, 18:58.

3 : بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق، ص: 06.

كما أخذ المفهوم بعدا أوسع حينما شكلت لجنة (GOAL08) التي أسندت لها مهمة وضع ميثاق الحوكمة للمؤسسات الجزائرية بمساهمة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد جاء في هذا الميثاق تعريف الحوكمة في إصدار 2009 على أنه: الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة[1]:

- تعريف حقوق ووجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وبالرغم من كثرة الأعمال والكتابات التي تناولت الحوكمة بالدراسة والتحليل منذ ظهورها، إلا أنه لا يوجد إلى حد الآن تعريفا موحدا، و توجد عدة تعاريف للحوكمة والتي نعرضها في الآتي:

- **عرفها البنك الدولي (BIRD)** على أنها: الحوكمة مصطلح مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجه للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.
- **عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC)** على أنها: "الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والتحكم في أعمالها".[2]
- **كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** على أنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها".[3]
- **عرفها معهد المدققين الداخليين (IIA)** على أنها: "هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المؤسسة".[4]

1 : القانون رقم 06 – 06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فيفري 2006 ، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

2 :http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG, 17/01/2016, 13 :45.

3 : http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf**,** 17/01/2016, 19 :06.

4 : طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمات المالية** ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 149.

- **عرفتها لجنة Cadbury** عام 1992 بأنها: "يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفعالية التي تؤدي إلى مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور حوكمة المؤسسات".
- **تعريف G.charreaux :** حوكمة المؤسسات هي مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على القرارات المتخذة من طرف المدراء، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطتهم.[1]
- **وتعرف الكاتبة Gabrielle O'Donovan** حوكمة المؤسسات، بأنها "السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع، الموضوعية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات، بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات".[2]
- **ونعني بها أيضا:** الإجراءات الحاكمة بالمؤسسات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة، كما قد تعتبر بأنها مفهوم التحكم المؤسسي لأغراض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حاملي الأسهم وحماية حقوق أصحاب المصالح، والتأكد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوي المحلي والدولي وتحقيق العدالة الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق، وبالتالي فهي تعتبر إطار يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات وخاصة مؤسسات الاكتتاب العام لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديري ورؤساء تلك المؤسسات وموظفيها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المستثمرين، وتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون المؤسسات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد المؤسسات بالبورصة، والمعايير المحاسبية التي تطبق على المؤسسات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة

1 : Gérard Charreaux, **Variation sur le thème :« À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise »,** article publié dans la revue de Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 3, septembre 2002, p :07.

2 : Gabrielle O'Donovan, Interview by Alistair Craven, Guru Interview | Management & Leaders hip, p:04.

الاحتكار وقوانين الإفلاس، كما تتضمن التشريعات الصادرة عن الحكومة والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والمؤسسات.[1]

- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الحوكمة هي مجموعة الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف في المؤسسة من مساهمين، مسيرين، مجلس الإدارة، موردين وعملاء.....، وتتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية، في إطار تحديد استراتيجية التوجه العام للمؤسسة.[2]

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الحوكمة على أنها مجموعة الآليات والقواعد التي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة، مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة، لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم الحوكمة وهي:[3]

- هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها؛
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين؛
- العلاقة بين المؤسسة والمساهمين التي تحدد وتراقب اتجاه استراتيجية وأداء المؤسسة.

1: ماجد اسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 15.

2 : خالد أحمد سيف شعراوي، **الاطار القانوني لعمليات التداول في البورصة**، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، 2014، ص: 186.

3 : رضوان هاشم حمدون عثمان، **التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية**، الطبعة الأولى، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص: 29.

2. خصائص الحوكمة:

من خلال المفاهيم المقدمة للحوكمة، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم:[1]

- **الانضباط:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة؛
- **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
- **المساءلة:** إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الحوكمة.

تنبع أهمية الحوكمة من دورها الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، كما أنها تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على ترسيخ عدد من المبادئ والأسس الاقتصادية في الأسواق والتي تسعى إلى كشف التلاعب والفساد وسوء الإدارة.

1. أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق الآتي:[2]

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس وتقليلهما؛
- توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة؛

---

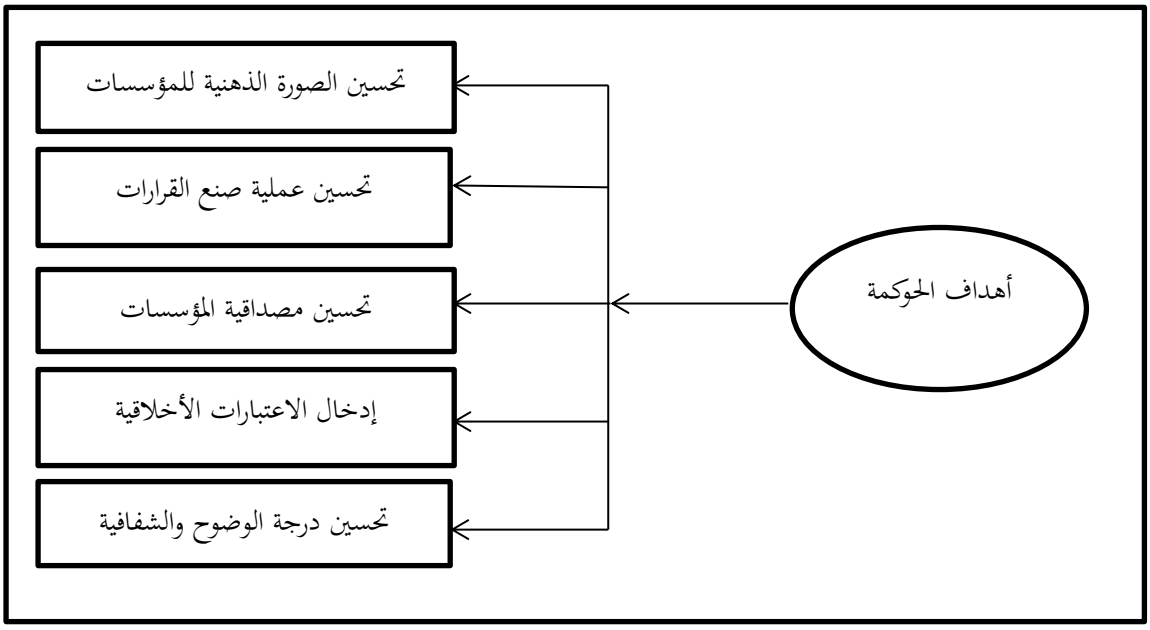
1 : طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ– التجارب– تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص: 23.

2 : فيصل محمود الشواورة، **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص: 128.

- مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي؛
- منع الواسطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة؛
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل؛
- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح؛
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.[1]
- تحسين السبيل لانفتاح المؤسسات على أسواق المال؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي والتشغيلي والنقدي للمؤسسة.

والشكل الآتي يوضح لنا باختصار أهداف الحوكمة.

الشكل رقم(02-01): أهداف الحوكمة.



المصدر: فلاق صليحة، **دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي**، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 11، جانفي 2014، ص: 54.

1 : طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء. للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص س: 43-44.

يلاحظ من خلال السابق أن الحوكمة تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات وعملية صنع القرار، كما تساهم في تحسين مصداقية المؤسسات، إدخال الاعتبارات الأخلاقية، وتحقيق الوضوح والشفافية، الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسات ويساهم في دعم تنافسيتها وتفعيل أدائها.

2. أهمية الحوكمة:

حظيت الحوكمة بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة العديد من حالات الفشل التي عرفتها الشركات الكبرى في بعض دول العالم ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل تبين أن انعدام أسلوب الحوكمة يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الأخيرين مثل الموظفين والموردين.

كما أنه يعود الاهتمام بالحوكمة لأسباب كثيرة نذكر منها اهتمام المؤسسات والدول باجتذاب الاستثمار وتحسين الأداء.

وازدادت أهمية الحوكمة من أجل تحقيق الثقة في المعلومة الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، حيث تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفه بأكمل وجه.[1]

كما تظهر أهميتها في محاربة الفساد في المؤسسات وعدم السماح باستمراره، أو عودته مرة أخرى وتحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.[2]

---

1 : عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية**، الدار الجامعية، مصر، 2007 ، ص ص: 23-24.

2 : محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص ص: 58-59.

مما سبق نلاحظ أن الحوكمة لها أهمية كبيرة بالنسبة للشركات وبالنسبة للمساهمين وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

أ. **أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:**

تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات في الآتي:[1]

- تعزيز مستوى الافصاح والشفافية؛
- تحقيق أعلى قدر ممكن من النزاهة والمصداقية ومحاربة الفساد الداخلي؛
- رفع مستوى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- رفع قدرة المؤسسات على المنافسة والوصول إلى الأسواق المختلفة،
- تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسات.

ب. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين في الآتي:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل؛
- يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن الاستثمار في هذه المؤسسات.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة ومحدداتها.

أدت الحاجة إلى تطبيق مفهوم الحوكمة إلى إيجاد مجموعة من المبادئ والقواعد التي تساعد على ذلك، ومن المؤسسات التي اهتمت بإصدار هذه المبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية وغيرها، ولضمان التطبيق السليم لهذه المبادئ يجب توفر مجموعة من المحددات.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة.

نظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة، هناك العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئها فإضافة إلى الدول والحكومات، حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية إلى إرساء أفضل

---

1 : أحمد بن عبدالله آل الشيخ، **المتطلبات القانونية والاجرائية لحوكمة الشركات**، ورقة بحثية مقدمة إلى هيئة السوق المالية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 30-31 جانفي 2011، ص: 06.

لممارسات الحوكمة التي تدعوا إلى بناء مؤسسات على أسس صحيحة، فمن المنظمات الرائدة في وضع مبادئ الحوكمة نجد منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD ومركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE والمؤسسة المالية الدولية IFC، واتحاد المصارف العربية UAB، حيث تهدف هذه المبادئ إلى تعزيز الإصلاحات والتطبيق السليم لها.

1. مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.[1]
- **حقوق المساهمين:** وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، انتخاب أعضاء مجلس الادارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية. الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأيضا ليهم الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدريين التنفيذيين.
- **دور أصحاب المصالح:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية

1 : مدحت محمد محمود أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة : فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص: 64.

سليمة، إذ يتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.[1]

- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقق الإفصاح الدقيق – وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، إذ يشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة كافية.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، إذ تتضمن هذه المسؤوليات هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.[2]

2. مبادئ مؤسسة التمويل الدولية IFC:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003، موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:[3]

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

---

1 : OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, Arabic translation, published on the following web site: http://www.oecdbookshop.org/get-it.php?REF=5L9ZP74L21R3&TYPE=browse, 21/01/2016, 19:03.

2 : OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, Arabic translation, published on the following web site: http://www.oecdbookshop.org/get-it.php?REF=5L9ZP74L21R3&TYPE=browse, 21/01/2016, 19:03

3 : البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات**، النشرة الاقتصادية، العدد 02، المجلد 55، القاهرة، مصر، 2003 ، ص: 11.

3. مبادئ مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE:

رغم أن المبادئ الواردة في دليل منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية مفيدة كنقطة بداية لبناء نظام للحوكمة، إلا أنها تركز أساسا على الضوابط الداخلية، ومصممة في المقام الأول للمؤسسات المسجلة في سوق الأوراق المالية وتعمل في بيئة قانونية وتنظيمية فعالة وبقدر كاف من التنافس. ولكن الكثير من الاقتصادات النامية أو الصاعدة أو المتحولة إما أن تكون خالية من أسواق الأوراق المالية أو أن تكون أسواقها ما تزال في مراحلها الأولية. وعلاوة على ذلك، ستجد في كل اقتصاد من الاقتصادات النامية أو الصاعدة أن مجموعة المؤسسات التي تقدم الإطار القانوني أو التنظيمي الأساسي والبيئة التنافسية ذاتية التنفيذ (وهي بمعنى آخر الضوابط الخارجية) إما أن تكون غائبة أو ضعيفة. وبدون هذا الإطار تصبح الضوابط الداخلية – حتى ولو كانت جديدة التصميم – قليلة التأثير. هذه المؤسسات توفر البيئة المناسبة كما تضمن تنفيذ إجراءات حوكمة المؤسسات الداخلية التي تتبناها المؤسسات، وأن الإدارة مسؤولة أمام المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة.

وفيما يلي مناقشات المائدة المستديرة التي تمت مع أعضاء "فريق عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة حول إدخال المزيد من المواصفات القياسية الواضحة على مبادئ حوكمة المؤسسات التي وضعتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي:[1]

- يجب مطالبة المؤسسات بوضع سجلات مستقلة للأسهم، ففي كثير من الحالات تقوم المؤسسات المخصخصة حديثا أو المخصصة جزئيا بتضخيم عدد أسهمها بإصدارات جديدة، وقد تنشل بكل بساطة في تسجيل الأسهم المشتراة من خلال الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛
- يجب وضع معايير للشفافية والتقارير المتعلقة ببيع الأصول الأساسية، مع توضيح اجراءات وآليات التنفيذ التي يمكن للمستثمرين استخدامها لاسترداد التعويضات؛
- موضوع مشاركة أصحاب المصالح الذي ورد في دليل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي يجب أن يتوازن مع موضوع تضارب المصالح ومسائل تجارة الداخليين، وهناك حاجة الى وضع مواصفات قياسية أو إرشادات في كلا المجالين؛
- يجب توضيح الحاجة الى معايير دولية مقبولة للمحاسبة كما يجب تعديل معايير المحاسبة الوطنية لتتوافق مع المعايير الدولية؛

---

1 : مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة**، مصر، مارس 2002، ص ص: 17-18، بتصرف.

- يجب توضيح وظائف المحاسبة الداخلية في المؤسسة وضم مديرين من خارج المؤسسة إلى لجان المراجعة، ولعل أفضل وسيلة هي أن تكون عضوية لجنة المراجعة مقصورة على المديرين الخارجيين المستقلين.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة.

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:

1. المحددات الداخلية:

تتجلى هذه المحددات في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة وتشمل القوانين واللوائح داخل المؤسسة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال توفيق العلاقة بين كل من الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والذي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، مما سبق نجد أن هذه المحددات الداخلية تتمثل فيما يلي:[1]

- آلية توزيع السلطة داخل المؤسسة؛
- الآلية والقواعد والأسس التي تنظم كيفية اتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة؛
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.

2. المحددات الخارجية:

وتشمل هذه المحددات مختلف القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمؤسسات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة،

1 : قريشي بالعيد ، وليد بن تركي، **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والاداري** ، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص: 04.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة،[1] ويمكن حصر هذه المحددات في الآتي:[2]

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحاميين على سبيل المثال.

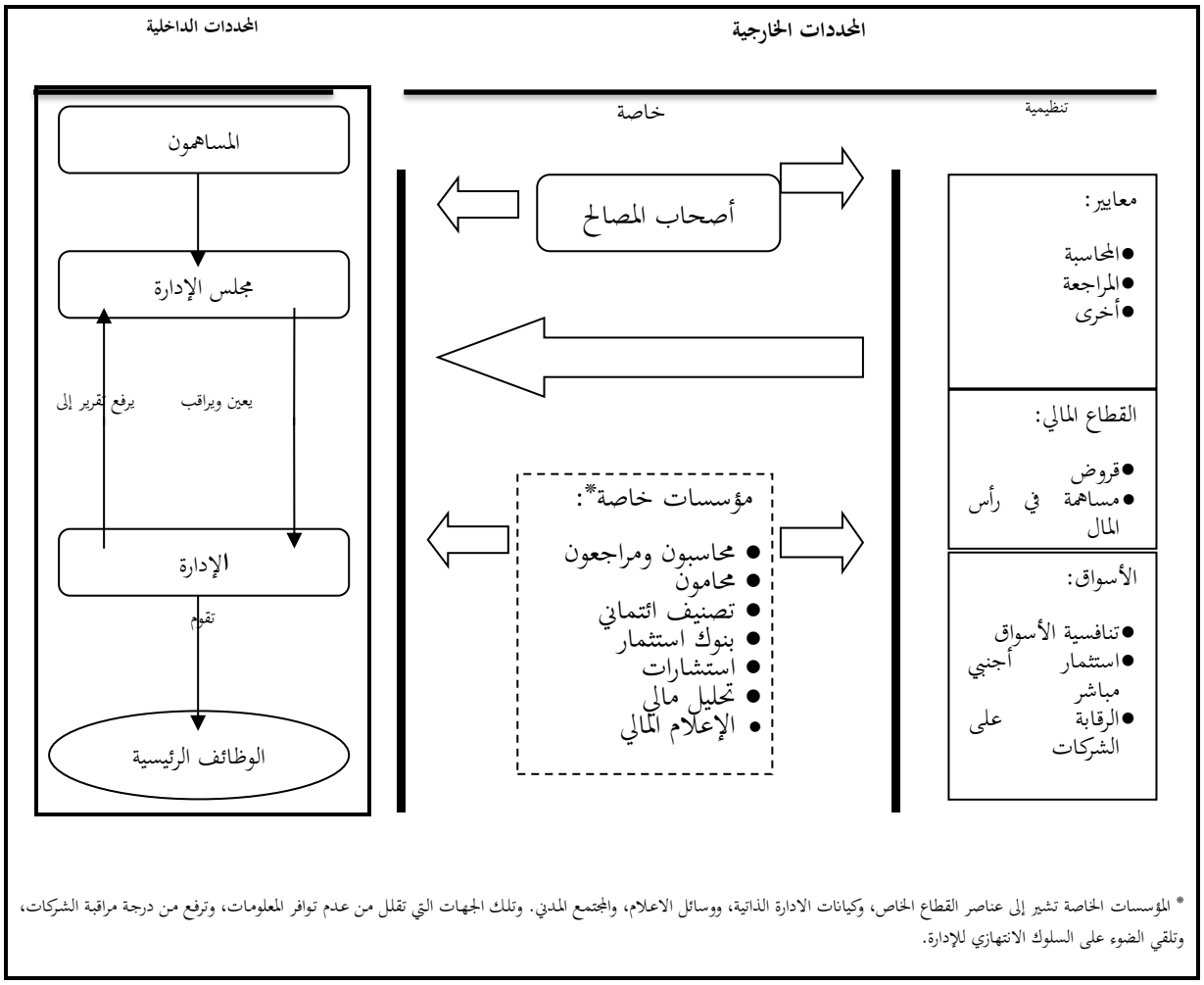
تتأثر هذه المحددات بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فالحوكمة تعتبر جزء من هذا المحيط الاقتصادي الكبير الذي تعمل في نطاقه المؤسسات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج، ويعتمد إطار حوكمة المؤسسات على المناخ القانوني والتنظيمي والمؤسسي هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك المؤسسات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها على الأمد البعيد.

1 : محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص: 06.

2 : خالد ممدوح ابراهيم، **حوكمة الانترنيت**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011، ص: 58.

يمكن توضيح محددات حوكمة المؤسسات وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-02): محددات الحوكمة.



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007، ص: 07.

المطلب الثالث: أدوات الحوكمة.

تتمثل أدوات الحوكمة في:

- مجلس الإدارة؛
- لجنة المراجعة.

1. مجلس الإدارة:

يمكن القول إنّ تعزيز المهمة الرقابية لمجلس الإدارة واستقلالية أعضائه وإشرافه الفعال على المديرين التنفيذيين بالمؤسسة يعتبر من أهم الأدوات التي تساعد على التطبيق السليم لمفهوم الحوكمة، وسيتم التعرض لذلك من خلال النقطتين التاليتين:

1.1. هيكلية مجلس الإدارة في ظل حوكمة المؤسسات:

يقصد بهيكلية مجلس الإدارة نسبة تمثيل الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة حيث اهتمت مبادئ الحوكمة بنسبة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى جملة أعضاء مجلس الإدارة، وقد نادى تقرير Cadbury سنة 1992 بأهمية قيام الشركات المساهمة بتعيين نسبة أكبر من المديرين غير التنفيذيين في مجلس إدارتها، حيث أن الأعضاء المستقلين يعتبرون من أهم آليات الرقابة والمراجعة، كما أن وجودهم يساعد على إحداث نوع من التوازن داخل المجلس بالإضافة إلى أنهم يمدون المؤسسة بحلقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبرتهم واتصالاتهم ومكانتهم المميزة. ولقد وفرت مبادئ الحوكمة عدد من الإرشادات لبناء هيكل ملائم لمجلس الإدارة يمكن من خلاله ضمان الاستقلالية في عمل المجلس ومن أهم هذه الإرشادات:[1]

أ. وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة أعماله في الرقابة والإشراف بشكل مستقل؛

ب. إنشاء اللجان التالية:

- لجنة المراجعة لمساعدة المجلس في ضمان صحة البيانات المالية؛
- لجنة الأجور والمكافآت لمساعدة المجلس في تحديد مستويات المكافآت للمدراء التنفيذيين؛
- لجنة التعيينات للموافقة على المرشحين للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة.

---

1 : سليمان محمد، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 65.

ت. تطبيق معايير جديدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وذلك في ضوء:[1]

- المهارات والقدرات والخصائص التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة المحددة قبل تشكيل المجلس؛
- التأهيل العلمي والخبرات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة؛
- تطبيق المعايير والصفات الاسترشادية الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

ث. فصل مكاتب رؤساء مجلس الإدارة عن مكاتب أعضائها واستحداث منصب تحت مسمى عضو مشرف (من الأعضاء المستقلين) على أن يطلع هذا العضو على كافة المعلومات المتدفقة من وإلى مجلس الإدارة.[2]

2.1. أثر مجلس الإدارة المحوكم على مصداقية التقارير المالية:

ركزت الحوكمة في إرشادات مبدأها السادس الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة على أنه يجب على المجلس ضمان نزاهة حسابات المؤسسة ونظم إعداد قوائمها المالية وتوفير الاستقلالية للمراجع الخارجي مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون، وأن يقوم مجلس الإدارة بتكليف من يراه مناسباً لإخطاره بالسياسات المحاسبية السليمة التي تعتبر أساساً للتقارير المالية وأن يحتفظ المجلس بالمسؤولية النهائية لضمان نزاهة التقارير المالية.[3]

ويمكن القول أن الحوكمة تلعب دورا هاماً في تفعيل مجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بمسؤولياته المالية ومناقشة التقارير المالية قبل اعتمادها مما يزيد من مصداقية وعدالة تلك التقارير وذلك من خلال ما يلي:

أ. مراعاة والتزام مجلس الإدارة بالقوانين والتشريعات، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية والتقارير المالية وما تتضمنه من بيانات ومعلومات وحسن الرقابة عليها، وإدارة المخاطر؛[4]

---

1 : مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، مصر، 2003، ص: 12.

2 : القشي ظاهر، الخطيب حازم، **الحاكمية المؤسسية وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة**، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الاول، 2006، ص: 19.

3 : مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، مرجع سابق، ص: 12.

4 : الصلاح محمد، **الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات**، مداخلة مقدمة في إطار لمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص: 31.

ب. توفير الدعم والحماية الكاملة لكل من لجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي في اجتماعات المناقشة وتوفير السبل اللازمة لتسهيل اتصال تلك الجهات الرقابية بالمجلس؛

ت. العمل على إيجاد تمثيل مناسب في مجلس الإدارة للأعضاء المستقلين وغير المرتبطين بأي مصلحة أو منفعة مالية مع المؤسسة وإعطائهم الصلاحيات اللازمة والكافية لمراقبة أداء المؤسسة المالي والإداري والأخلاقي؛[1]

ث. إصدار تشريعات بعقوبات وجزاءات مشددة على كل من يثبت تورطه من أعضاء مجلس الإدارة في أي مخالفات مالية أو إدارية أو تعمد تقديم معلومات مضللة وخاطئة للمساهمين أو غيرهم من أصحاب المصالح؛

ج. إلزام مجلس الإدارة بإقراره عن مسؤولياته في إيجاد نظام للرقابة الداخلية وتوقيع رئيسه على التقارير المالية السنوية والربعية بما يفيد ذلك؛

ح. الفصل بين وظيفتي كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (العضو المنتدب) في الشركات المساهمة؛

خ. تحفيز مجلس الإدارة على مناقشة الأمور والمواضيع الأخلاقية وتطوير الأدوات والإجراءات المناسبة لخلق بيئة عمل أخلاقية وتطبيقها.[2]

2. لجان المراجعة:

ترجع نشأة لجان المراجعة إلى عام 1940 نتيجة قيام العديد من إدارات الشركات بعمليات غش وتلاعب من أجل التأثير على نتائج الأعمال، حيث قامت هيئة سوق المال الأمريكية SEC باقتراح تشكيل لجان المراجعة عام 1940 كما أوصت في عام 1972 بأهمية تشكيل لجان المراجعة من الأعضاء غير التنفيذيين في شركات المساهمة، وفي عام 1974 أصدرت هيئة سوق المال الأمريكية نشرتها رقم 165 التي تطلب فيها ضرورة الإفصاح في البيانات المالية الختامية عن وجود لجنة مراجعة في الشركات المدرجة وكيفية تشكيلها، كما طالبت الهيئة عام 1978 المؤسسات بتحديد عدد الاجتماعات التي تعقدها اللجنة سنوياً مع

---

1 : مركز المشروعات الدولية الخاصة، **ممارسات سلطات الإدارة وأداء مجلس الإدارة في الأسواق الصاعدة**، مصر، طبعة 1998 .ص: 04.

2 : القشي ظاهر، **انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2005، ص: 08.

توضيح الوظائف والمهمات التي تؤديها اللجنة، ويعد أول تشريع ملزم في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما طلبت بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) عام 1977م من الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة نيويورك تأسيس لجان مراجعة ليكون شرطاً للإدراج في البورصة لعام 1978م، حيث أكد رئيس البورصة في تصريح له أن لجان المراجعة الفعالة تستطيع العمل على تحسين التقارير المالية وزيادة مصداقية التقارير الصادرة عن الشركات المساهمة.

ويمكن تعريف لجنة المراجعة بأنها عبارة عن مجموعة من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين ويمتلك أحد أعضائها على الأقل خبرة مالية أو محاسبية، وتشكل هذه اللجنة من قبل مجلس الإدارة ويحكم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤولياتها وطرق القيام بها، كما تمتلك اللجنة السلطة الكافية للقيام بمهامها، وتقوم بمهام عديدة أهمها دراسة القوائم المالية قبل رفعها إلى مجلس الإدارة، كما أنها تعمل كوسيط بين المراجع الخارجي وبين مجلس الإدارة، ومن مهامها أيضاً تعيين المراجع الخارجي وفحص خطة ونتائج المراجعة، ودراسة نظام الرقابة الداخلي.[1]

استعرضنا في الفقرة السابقة تعريف لجان المراجعة والظروف التي أدت إلى تشكيلها، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: **ما هي علاقة لجان المراجعة بموضوع الحوكمة ؟**

وللإجابة على هذا السؤال لا بد من التعرف على الآليات (الوسائل) التي يمكن من خلالها التأكد من تطبيق مفهوم الحوكمة على أرض الواقع، ويأتي في مقدمة هذه الآليات مجلس الإدارة، الذي سبق أن تطرقنا إليه.

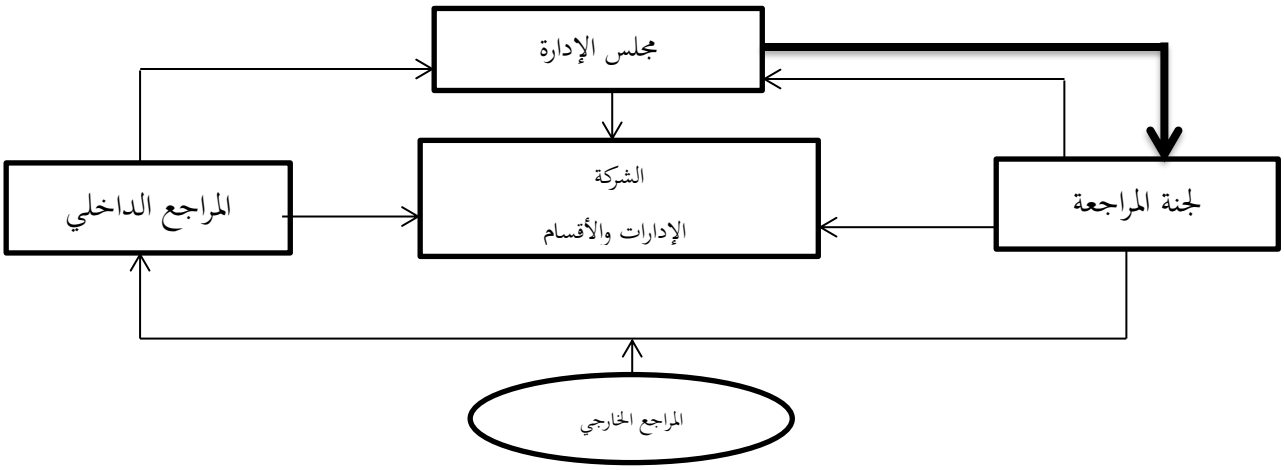
كما أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يعد أحد المسؤوليات الرئيسة المناطة بمجلس الإدارة. ويأتي دور لجنة المراجعة الرئيس في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض المؤسسة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة. وقد أكد ذلك تقرير Cadbury Report في عام 1992 تحت عنوان "الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات"على أهمية تعيين لجان مجالس الإدارة كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة

1 : سامح محمد رضا رياض أحمد، **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية–دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية–**، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد الأول، 2011، ص: 51.

الحوافز والمكافآت وأن تقتصر عضوية اللجان ولجنة المراجعة خاصة على أعضاء مستقلين من خارج المؤسسة. كما أشار (Millstein, 1999) إلى أن هناك اتفاقاً كاملاً الآن على أن أفضل ممارسة لمفهوم الرقابة على الشركات ينصب على دور لجنة المراجعة لكونها النقطة المركزية (محور الارتكاز) في تطوير التقارير المالية. وهذا في الواقع ما أكـــــــده (dezoort, 1997) عندما أشار إلى أنه ضمن ميكنة الرقابة على المؤسسات فإن لجان المراجعة تقوم بدور مراقبة الإدارة، والمراجع الخارجي، وكذلك المراجع الداخلي ضمن جهودها لحماية مصالح المساهمين. ويتفق معهما (Pincus et al, 1989) عندما أشاروا إلى وجود لجنة للمراجعة والتي تساهم في مد خط اتصال مباشر بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي، بالإضافة إلى مساهمتها في التخفيف من مشكلة المعلومات غير المتماثلة بين الإدارة ومجلس الإدارة ينظر لها على أنها من أهم مؤشرات الرقابة الفعالة (المعتاز وHigson، 1994)، وقدمت دراسة (Green, 2002). دليلا على أن لجان المراجعة الكندية لها دور مهم في عملية التقارير المالية، وأشارت إلى أن لجنة المراجعة الفعالة يمكن أن تساعد في إغلاق فجوة التوقعات وذلك من خلال مراقبة الإدارة وتحسين استقلال المراجع الخارجي .وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لجان المراجعة أصبحت تمثل جزءا مهما من حوكمة المؤسسات.[1]

ولتوضيح علاقة لجان المراجعة بالحوكمة نقدم الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-03): علاقة لجنة المراجعة بالحوكمة.



المصدر: عوض بن سلامة الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية**، مقال منشور في مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد الأول، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 197.

1 : عوض بن سلامة الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية**، مقال منشور في مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد الأول، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 196.

وعليه يمكن القول بأن لجان المراجعة تعد من أهم أدوات الرقابة في المؤسسات، كما تعتبر أحد أهم أدوات حوكمة المؤسسات حيث تعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة وكل من المراجع الداخلي والخارجي.

المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية: المفهوم، المبادئ والمحددات.

خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي, مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين المصارف والمنشآت غير المصرفية, وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر والتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

وتختلف البنوك عن باقي المؤسسات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً من الأشخاص , ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثار سيئة على الاقتصاد بأسره, وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصرف, ونظراً لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الادارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم, ويجب عليهم تفويض بعض المهام لموظفين آخرين مما يفرض عليهم متابعة قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة على العمل ضمن الإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والأمن للسلطة .[1]

المطلب الأول: ماهية الحوكمة المصرفية.

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، إلا أنه على الرغم من هذه الأهمية لم يلق مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، وقد بدأ الحديث عن مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من

1 : حسين عبد المطلب الاسرج، **أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف الاسلامية**، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، 2016.

أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.[1]

1. تعريف الحوكمة المصرفية:

هناك عدة تعريفات للحوكمة المصرفية، ومنها نذكر:

- **يعرف بنك التسويات الدولية (BIS) حوكمة المصارف:** بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.[2]
- **تعرف لجنة بازل** الحوكمة من المنظور المصرفي على أنها الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة المصرف.[3]
- تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمصرف التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء المصارف.
- تعرف الحوكمة بالمصارف بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين).[4]

---

1 : حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا –**، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، ص: 80.

2 : العربي عطية، محمد الخطيب نمر، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر–**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26/25 نوفمبر 2013، ص: 13.

3 : المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية**، العدد 06، القاهرة، مصر، ص:01 .

4 : حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص: 80.

2. محددات الحوكمة المصرفية:

وتتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في المصارف في مجموعتين:

أ. تمثل **المجموعة الأولى** الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون:

- **حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء المصارف بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات المصرف.
- **مجلس الإدارة:** يهتم هذا الأخير بوضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف المصرف.
- **الإدارة التنفيذية:** لا بد أن يكون لهم الكفاءة والتراهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- **المراجعون الداخليون:** أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

ب. أما **المجموعة الثانية** فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي:

- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي.
- **دور العامة:** إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف، إذا ما اتسع ليشمل كل ما يأتي:
  - **المودعين:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
  - **شبكة الآمان وصندوق تأمين الودائع:** يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الآمان (نظام التأمين الضمني – نظام التأمين الصريح).

- **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.[1]

والشكل التالي يبين بوضوح أهم محددات حوكمة المصارف.

الشكل رقم (02-04): محددات الحوكمة المصرفية.

المحددات الداخلية:	المحددات الخارجية:
المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المراجعون الداخليون.	– الإطار القانوني والتنظيمي: رقابة مكتبية، رقابة ميدانية، القوى الجبرية. – العامة: المودعين، المحاسبين، شركات التقييم الإئتماني، وسائل الإعلام.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما ورد في وثيقة البنك المركزي المصري من إعداد هالة حلمي السعيد.

وترتكز الحوكمة المصرفية –كما سبق القول – على عناصر أساسية لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من الجهة الأخرى.

1: هالة حلمي السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، البنك المركزي المصري، فيفري 2003، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص: 02.

ويجب أن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء المصرف، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء المصرف، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة المصرف إليها.[1]

3. العناصر التي تميز العمل المصرفي من وجهة نظر الحوكمة:

المصارف هي عبارة عن مؤسسات مثل باقي مؤسسات قطاع الأعمال (التجارية، الصناعية،....)، ومع ذلك فهي تتميز ببعض الخصائص الجوهرية التي تؤثر على جميع الأطراف ذات المصلحة، إذ يتميز العمل المصرفي بأعماله المحفوفة بالمخاطر مما يستدعي معرفته بطريقة كفيلة تسمح بتوزيع هذه المخاطر مع المحافظة على ربحيته، وعلى ثقة الزبائن والعملاء الذين يتعامل معهم[2]، وهذا ما يجعل تطبيق الحوكمة على مستوى المصارف يتميز بقليل من التعقيد والتميز عن تطبيقها في باقي القطاعات وذلك نظرا لأنها أوسع وأشمل حيث تنظر الى مصالح الجميع بما فيهم المساهمين والمودعين، كما أن تبيان (عدم تماثل) المعلومات فيها يجعل قياس الحوكمة يعتبر جد صعب وهذا ما يعطيها طابع الغموض "غموض البنوك" وهو مرتبط بصعوبة قياس الأداء وبدرجة المخاطر، الذي يدعو إلى البحث عن مؤشرات تمكن من التقرب الى واقع ممارسة السلطة داخل وخارج المستويات العليا للقرار المصرفي مما يجعل الحوكمة المصرفية غير حوكمة المؤسسات[3]، وفي الآتي أهم الخصائص:

- **عدم تماثل المعلومات حول الأصول المصرفية:** على الرغم من أن عدم تماثل المعلومات متأصل في شتى قطاعات الأعمال، غير أنه أكثر بروزا في القطاع المصرفي، والمصدر الرئيسي لعدم تماثل المعلومات والتعتيم في القطاع المصرفي يعود للأصول المصرفية، بما في ذلك القروض، حيث يصعب مراقبة هذه الأصول كما أنها محفوفة بخطر التلاعب بها. ولا يمكن معرفة جودة الائتمان نظريا في الأمد القصير، لدرجة أن المصرف هو الوحيد القادر على معرفة القيمة الدقيقة لأصوله، ومخاطر القروض التي يمنحها.

---

1 : محمد حسن يوسف، **مرجع سابق**، ص ص: 11-12.

2 : Christian Noyer, **Corporate gouvernance et banque : les banques se gouvernent-elles comme d'autres entreprises**, intervention prononcé dans le cadre du cycle de séminaires Droit, économie et justice dans le secteur bancaire, 10 Octobre 2005, p 03.

3 : Karim Ben Kahla, Maher Gassab, Hatem Salah, **Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes**, Forum pour le développement en Afrique du Nord sur « la gouvernance des institutions financières», Marrakech, 19-20 Février 2007, p29,30.

- **خصوصية الميزانية المصرفية (الديون)**: تتميز المصارف بهيكل ميزانية خاص، حيث تتميز عن غيرها من المؤسسات بسبب حجم الديون. حيث يتم تمويل 90٪ من الموجودات بالديون في شكل ودائع، وتتشكل مطلوبات المصرف إلى حد كبير من الودائع التي يتم ارجاعها إلى الدائنين/المودعين في حالة طلبها، في حين تأخذ الموجودات شكل الموجودات التي لديها تاريخ استحقاق أطول من الودائع.[1]
- **عنصر الثقة**: أي ثقة الجمهور في سلامة العمليات فأي شك سيقابله رد فعل والذي يتمثل في سحب الأموال و هروب المودعين/ ومنه انعدام الثقة في النظام المصرفي ككل مما ينتج عنه الميول الى استخدام اقتصاد المقايضة، وهذه الظاهرة نجدها بكثرة في اقتصاديات بعض الدول النامية.
- **تضارب المصالح**: ففي المصارف نجد هذا التضارب في النزاع الداخلي بين الربحية على المدى القصير وخطر عدم السداد، ويتم حل هذا التضارب من خلال تنفيذ نظام اتخاذ القرار الذي يحد من المخاطر ويكون مالي أكثر منه قانوني.
- **تعقد الهياكل والعمليات المصرفية**: مما يؤدي الى السهولة للتعرض للأخطاء والتي تضر بالمصرف.
- **أهمية السيطرة على الموارد المالية**: حيث تمثل حجم الأموال المتدفقة عن طريق الودائع تحديا دائما بالنسبة للمصارف، ومنه يجب تطبيق قواعد داخلية صارمة لمواجهة مخاطر الأخطاء والغش. لذا يعتبر نظام الرقابة الداخلية كعنصر أساسي للسيطرة على المخاطر التشغيلية.
- **الأثر النظامي للإفلاس أو الفشل**: بما أن المصارف تشكل فيما بينها نظاما يرتبط عن طريق مجموعة من العلاقات (اعادة التمويل، الضمانات، تقاسم المخاطر، التعاون في أنظمة الدفع...) ومنه ففشل أحد المصارف قد يؤدي الى افلاس المجموعة بأكملها ومنه الى فشل النظام المصرفي ككل.

آثار سوء الحوكمة له أيضا تأثير سلبي مضاعف، حيث أن أي نقص داخل المصرف يؤدي بسرعة الى فشل سلسلة الرقابة الداخلية لأن الحوكمة الجيدة تلعب دورا رئيسيا في الحفاظ على الممارسات السليمة.[2]

1 : Rim Bousaada, **L'impact de la gouvernance bancaire de la relation bancaire sur le risque de crédit : Cas des banques tunisiennes**, thèse du doctorat en sciences économiques, 2012, université Montesquieu - Bordeaux IV, la France, p p : 38-40.

2 : فاتح دبلة، سارة بركات، **الحوكمة البنكية كعالج لتفادي مخاطر الأزمات المالية والمصرفية**، ص ص: 519/518، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.../7617/1/fateh_debla.pdf

المطلب الثاني: ركائز الحوكمة المصرفية.

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في المؤسسات عموما وفي المصارف بشكل خاص، وتتمثل ركائز الحوكمة المصرفية في النقاط الآتية:

1. السلوك الأخلاقي:

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المصرف، وتجدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة، إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح حول حل المشكلات فضلا عن كونها تمنع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات المصرفية، فضلا عن أنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجم دور الحوكمة للإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في المصرف أو أي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسؤولين حيث تحث الحوكمة على تطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل وتعميمه على جميع العاملين في المصرف فضلا عن نشره على الشبكة الداخلية، إذ مواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من أنها في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام والتحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والاجتماعية بل تعد غاية في الأهمية لبناء إطار الحوكمة.

2. الرقابة والمساءلة:

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة في المصارف، فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن الجنة الدولية لمعايير المحاسبة والمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على المصارف وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة لسالمة الجهاز المصرفي عامة وسالمة الأنظمة المالية والمحاسبية الخاصة بها من أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القانون واللوائح الداخلية على أن يتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك، هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق المعتمدة.

وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست داخلية وخارجية فحسب بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال والبنك المركزي والبورصة والغرف التجارية والصناعية وكل من له مصلحة.

يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للمصرف وكركيزة مهمة للنظام الحوكمة التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق وأصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية، وأكثر من ذلك أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعده في استيعاب الخطط وأسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف، بالإضافة لمساءلة الجهات التي ذكرت أعلاه يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل.

3. إدارة المخاطر:

برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية الذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء، ففي أواخر الثمانينات قد أخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان وقد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية والتنوع الكبير في الأدوات المالية للمصارف دخول المزيد من الأموال مما أتاح لهذه المصارف تقديم خدمات أكثر تطورا بالإضافة إلى استخدام أساليب فنية جديد، وهكذا أصبحت الممارسة المصرفية للأعمال التقليدية على أساس تلقى الودائع ومنح القروض هي فقط جزء من الأعمال المصرفية الأساسية وغالبا ما تكون الأقل ربحية له، وعلى أساس المعلومات والتعاملات في الأسواق المالية فضلا عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل مبيعات ومبادلة القروض وتوريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية المصرف، لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذلك الوقت، مما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة

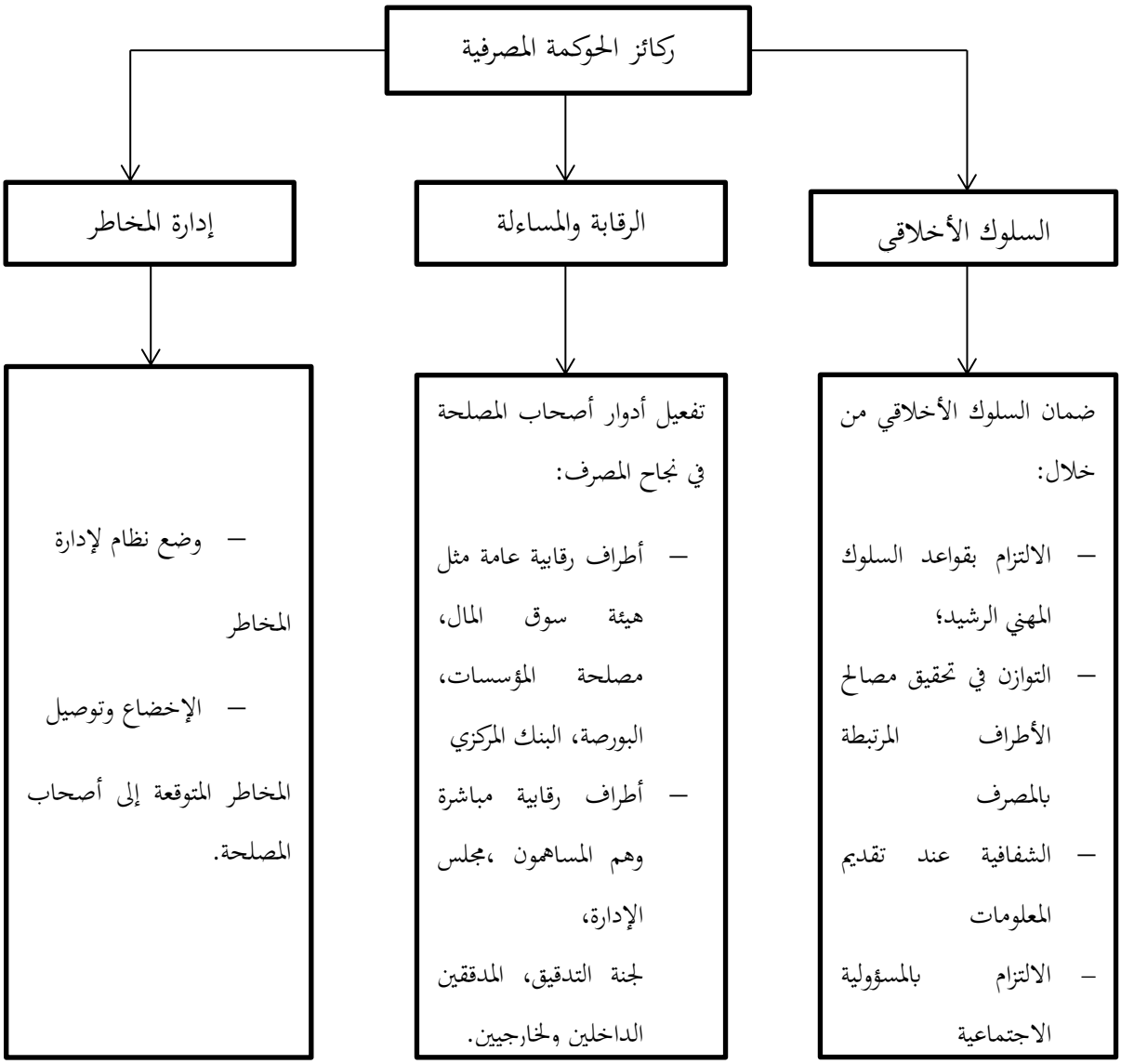
للمخاطر التي يتعرض لها المصرف وتعد من أهم ركائز الحوكمة، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة المؤسسية فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي[1]:

- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى عنها وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للمصرف تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المصرفية التي يراد القيام بها؛
- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين، الدائنين والمستثمرين؛
- إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
- إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها؛
- حماية صورة المصرف من خلال توفير الثقة للمودعين والدائنين والمستثمرين بتعزيز قدرته الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقليل الأرباح أو عدم تحققها.

والشكل الآتي يبين ركائز الحوكمة المصرفية.

1 : علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **مرجع سابق** ،ص ص: 65- 66.

الشكل رقم (02-05): ركائز الحوكمة المصرفية.



المصدر: :طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات–المفاهيم، المبادئ، التجارب– تطبيق الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، 2005، ص: 47.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة في المصارف.

نشطت لجنة بازل للإشراف المصرفي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات مصرفية آمنة ومعقولة، حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة تعمل حسب الإطار المخطط لها، وبالتالي فإن المشرفين في المصارف لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة فعالة في كل منظمة مصرفية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على

ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل مصرف، فالحوكمة المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة، كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات تعاونية بين إدارة المصرف والمشرفين.
وأصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1998، ثم أصدرت نسخة معدلة منه في 2005، وفي فيفري 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف، كما أعلنت اللجنة في تقريرها الصادر في أكتوبر 2010 والمرسل إلى مجموعة دول العشرين، عن خطتها لتنقيح هذه المبادئ الأساسية، وذلك كجزء من عملها المتواصل لتعزيز الممارسات الرقابية على مستوى العالم والتي نتطرق إليها في الآتي:

1. أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 1998:

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة وتشمل هذه الأوراق ما يلي:[1]

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998)؛
- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)؛
- تحسين شفافية المصرف (سبتمبر 1998)؛
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات المصرفية (سبتمبر 1998)؛

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

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛
- توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛

1 : حبار عبد الرزاق، **مرجع سابق**، ص ص:84-85.

- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر؛
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شيء آخر؛
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل المصرف أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف على مايلي:

- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة المصرف أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام المصرف لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة، ويجب على الإدارات العليا أن تقدم أخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالمصرف ؛
- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.
- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف، ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات، وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

2. أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 2006:

ركزت فيه حول وظائف ومسؤوليات كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا وقد قدمت اللجنة ثمانية مبادئ للمصارف من أجل العمل وتحسين وترقية وتعزيز معايير الحوكمة السليمة وهي:[1]

1 : Basel Commitee on Banking Suprevion ,Enchancing Coporate Governance for Banking Organizations, Bank for international Settlement ,February 2006 ,p p: 6-14, published on the following website: http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf, 23/03/2016, 14:16.

- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام على أداء المصرف وسالمة موفقه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل للبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها اللجنة التنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالمصرف بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية المصرف؛
- ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على استراتيجية المصرف وعلى قيمه، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للمصرف وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الاقراض للرؤساء وللمستخدمين وللمديرين أو للمراقبين المساهمين؛
- ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية و المساءلة: حيث يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات؛
- على المجلس ضمان الإشراف الملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته: حيث من أهم أدوار الإدارة العليا تأسيس نظام للرقابة الداخلية الفعالة تحت إرشادات مجلس الإدارة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها المراجعون الداخليين والخارجيين: على المصرف ضمان ملاءمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أو لجان المجلس المصممة بتحديد أو المصادقة، وفق سياسة مكافآت ملائمة على تعويضات أعضاء المجلس والإدارة العليا و ضمان أن أي تعويضات تمنح تتوافق والعناصر المذكورة؛
- ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف؛
- الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق مراقبة ومساءلة مجلس الإدارة والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية كذلك

الإفصاح العام، إذ يجب أن يكون في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الانترنيت وفي التقارير الدورية والسنوية ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر المرتبطة بالمراجعة الداخلية، وبالحوكمة في المصرف ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمدير واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين، ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

3. أعمال لجنة بازل حول الحوكمة في المصارف 2010:

بعد نشر توجهات اللجنة لعام 2006 حدثت العديد من حلات الفشل في حوكمة المصارف والتي من أمهها الأزمة المالية التي بدأت في منتصف سنة 2007 والناتجة أساسا عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا، وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعقيدها على نحو غير ملائم والابهام في الهياكل التنظيمية وأنشطة البنوك، وإزاء ذلك قررت اللجنة إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها في سنة 2006 مؤكدة من جديد على أهمية مبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف المصارف والمشرفين والمتمثلة في:[1]

المبدأ الأول: مهام المجلس.

يتحمل المجلس المسؤولية الشاملة عن إدارة المصرف بما في ذلك وضع السياسات والأهداف الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية للمصرف، ويكون مسؤولا عن تطبيق هذه الأهداف والمعايير والإشراف على سلامة تطبيقها، بالإضافة للإشراف على الإدارة التنفيذية.

المبدأ الثاني: مؤهلات أعضاء المجلس.

يتعين على أعضاء المجلس استمرار التأهيل من خلال الحصول على التدريب وأن يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة وأن تكون لديهم القدرة على الحكم السليم والموضوعية في إدارة المصرف.

المبدأ الثالث: ممارسات المجلس وتضارب المصالح.

1 : سلطة النقد الفلسطينية، **دليل حوكمة المصارف**، فلسطين، 2014، ص ص: 09-45، بتصرف، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
http://www.pma.ps/Portals/1/Users/002/02/2/Legislation/Guidelines/Governance_Guide_2014.pdf, 23/03/2016, 20 :28/

على المجلس تحديد تطبيقات الحوكمة المناسبة لممارسة أعماله ووضع ما يلزم من وسائل لضمان إتباعها والالتزام بها ومراجعتها دوريا بهدف تحسينها بشكل مستمر.

المبدأ الرابع: لجان المجلس.

يتوجب على المجلس أن يشكل لجانا منبثقة عنه بهدف تعزيز فاعليته الرقابية على أعمال المصرف، وبالحد الأدنى اللجان التالية: لجنة الترشيح ولجنة المخاطر ولجنة التدقيق ولجنة الحوكمة ولجنة المكافآت، ولا يجوز أن يكون رئيس المجلس أو أي عضو مشارك في عضوية إحدى اللجان التنفيذية عضوا في أية لجنة من هذه اللجان.

المبدأ الخامس: الهيكل التنظيمي.

يجب أن يعتمد المجلس هيكل تنظيمي واضح يؤدي للقيام بأنشطة البنك بفاعلية وذلك من خلال ما يلي:

- اعتماد اللوائح الداخلية التي تشمل الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية والصلاحيات والمهام والمسؤوليات الداخلية وذلك بالتشاور مع لجنة الترشيح التي تكون بدورها قد نسقت مع المدير التنفيذي؛
- تحديد صلاحيات المدير التنفيذي أو أي مسؤول آخر؛
- مراجعة خطة الإحلال مرة في السنة على الأقل والتي تشمل السياسات والمبادئ الخاصة باختيار الخلف للمدير التنفيذي في الحالات الطارئة وفي سياق الأعمال العادية للبنك والموافقة على هذه الخطة، ويجب أن تشتمل خطة الإحلال على تقييم للخبرة والأداء والمهارات والمسارات الوظيفية للمرشحين المحتملين لمنصب المدير التنفيذي؛
- دراسة أية مقترحات تتعلق بإعادة التنظيم وإعادة الهيكلة واتخاذ القرارات ذات العلاقة بعناية ودقة وتكون مبنية على تقييم المزايا والتكاليف المقابلة، كما أنه يترتب على المجلس متابعة سير تنفيذ هذه القرارات وآثارها على أداء المصرف.

المبدأ السادس: الإدارة التنفيذية العليا.

يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا وبإشراف المجلس التأكد من اتساق أنشطة المصرف مع استراتيجية الأعمال وماهية وحجم المخاطر المقبولة والسياسات المعتمدة من المجلس.

المبدأ السابع: منهجيات إدارة المخاطر.

يجب أن يتوفر لدى المصرف نظام رقابة داخلي فعال ووظيفة إدارة مخاطر بصلاحيات واستقلالية وموارد كافية وإمكانية التواصل مع المجلس.

المبدأ الثامن: الرقابة الداخلية والمدقق الخارجي.

يجب على المجلس والإدارة التنفيذية العليا الاستفادة الفعالة من عمل المدقق الداخلي ومدققي الحسابات الخارجيين ومراقبي الامتثال وما يصدر عنهم من تقارير بخصوص الرقابة الداخلية.

المبدأ التاسع: التواصل بني المجلس والمساهمين.

يجب أن يتواصل المصرف مع المساهمين ويشجعهم على المشاركة ويحترم حقوقهم.

المبدأ العاشر: سياسة منح المكافآت والحوافز.

يتعين على المجلس أن يتحمل المسؤولية الكاملة لتعزيز مبادئ الحوكمة الفاعلة والممارسات السليمة لمنح المكافآت المالية حتى في ظل وجود لجنة المكافآت المالية، ولا يجوز أن يعهد بهذه المسؤولية للإدارة التنفيذية.

المبدأ الحادي عشر: الإفصاح عن حوكمة المصرف.

يجب أن يقوم المصرف بالإفصاح عن حوكمته بشفافية للمساهمين والمودعين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة والمشاركين في السوق.

المبدأ الثاني عشر: هيكل المجموعة ودور مجلس إدارة المصرف الأم.

على المجلس والإدارة التنفيذية العليا المعرفة والإلمام بهيكلية العمليات لدى المصرف أو المجموعة ككل والمخاطر التي تشكلها.

المبدأ الثالث عشر: المؤسسات ذات الأغراض الخاصة.

في حالة عمل المصرف من خلال هياكل المؤسسات ذات الأغراض الخاصة أو ذات الصلة أو في دول تحول قوانينها وتعليماتها دون الشفافية أو لا تطبق المعايير المصرفية الدولية فإنه يتوجب على المجلس والإدارة العليا فهم الغرض والهيكل والمخاطر الفريدة من نوعها لهذه العمليات ويجب أن تسعى إلى التقليل من تلك المخاطر.

المبحث الرابع: استفاء النظام المصرفي الجزائري لمتطلبات لجنة بازل بخصوص الحوكمة والرقابة.

قامت الجزائر بالعديد من الإصلاحات على منظومتها المصرفية والتي كان ابرزها قانون (10/90) ، لكنها لازالت تشكو من مجموعة من المعوقات تعيق عملها، الأمر الذي تطلب تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها لتحسين واقع المنظومة المصرفية الجزائرية، والمتمثل في سيطرة البنوك العمومية على النظام المصرفي، وكذا معاناتها من إشكالية تعثر القروض، بالإضافة إلى العديد من الأزمات الناجمة عن عدم القدرة على التسديد والتي نتج عنها تصفية مجموعة من البنوك الخاصة برأس مال جزائري.

المطلب الأول: مؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

لم يعرف مصطلح الحوكمة انتشارا في الجزائر، وبطلب من صندوق النقد والبنك الدوليين اللذان نبّها بضرورة تبتني مبادئ الحوكمة، وفي ظل احتلال الجزائر لمراتب جد متأخرة في مناخ الاستثمار، ما دفع بالجزائر لتبتٍ مبادئ الحوكمة بإنشاء لجنة سميت بلجنة "**الحكم الراشد**".

1. سن قوانين معززة لتطبيق الحوكمة:

حيث قامت السلطات الجزائرية بإصدار العديد من القوانين بهدف تطبيق الحوكمة المصرفية، والتي نذكر منها مايلي :

- **قانون محاربة الفساد المالي والإداري:** القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا في سنة 1996.

حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة وذلك من خلال إصدار الأمر رقم (03-01) المؤرخ في 19 فيفري المعدل والمتمم للأمر (22-96) المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج.[1]

كما أسس وزير العدل بتاريخ 2003/04/12 مفوضية تضم عدد من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في القطاع المصرفي ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال.

- قام بنك الجزائر ووفقا لاتفاقية بازل (02) بإصدار نظام رقم (02-03) بتاريخ 2002/11/14 والمتضمن للمراقبة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية، و التي يجب أن تتضمن الأنظمة المتمثلة في

1 : المادة 03 ،الأمر (03-01)المؤرخ في 30 فيفري 2003، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 32 ،الصادرة في 21 فيفري 2003،ص:32.

نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات، أنظمة تقييم المخاطر والنتائج، أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر، نظام التوثيق والإعلام.

- وفي مجال الحوكمة تم تحديث أنظمة الدفع آمنة وذات سرعة عالية، بهدف تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحيطة والحذر.
- أصدر بنك الجزائر مشروعا لتطبيق اتفاقية بازل (02) بالتدريج بمساعدة خارجية، كما تم دراسة مدى استعداد المصارف التجارية لتطبيق مقررات لجنة بازل.[1]
- تقوم الجزائر بعدة إصلاحات في ظل برنامج دعم وعصرنة النظام المالي *AMSFA، حيث تم التوقيع على البرنامج بتاريخ 2000/08/13 في إطار ميزانية برنامج ميدا 1، ويهتم هذا الأخير بتمويل برامج المساعدة الفنية والمشروعات القطاعية التي يجري تنفيذها في الجزائر، حيث تتمثل أهدافه الرئيسية في تحرير القطاع المالي وتقوية الإشراف والتنظيم الرشيد، وتحديث نظم المدفوعات وبناء قدرات المصارف التجارية، وتطوير الأدوات المالية بهدف زيادة إقراض المؤسسات المتوسطة والصغيرة، حيث استفاد القطاع المالي وذلك بما يشمل الخزينة العمومية، بنك الجزائر، البنوك التجارية إلى جانب مؤسسات التأمين وبورصة الجزائر من مبلغ قيمته 23.25 مليون أورو في إطار الدعم التمويلي الخاص ببرنامج ميدا، وهذا المبلغ موجه لتكوين مسيري القطاعات سابقة الذكر ودعم المراقبة للعمليات المصرفية، وإقامة نظام تسيير مركزي للأخطار المصرفية على مستوى بنك الجزائر، بالإضافة إلى دعم الندوات والتربصات، وذلك خلال المدة المحددة للبرنامج والتي تمتد لأربع سنوات، حيث بدأ هذا البرنامج فعليا سنة 2002، أما برنامج AMSFA في شقه المصرفي فهو يعنى بتأهيل خمس مصارف عمومية متمثلة في البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية بنك الجزائر الخارجي والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، حيث تم إزالة القرض الشعبي الجزائري من البرنامج لأنه كان يشارك غي عملية الخصخصة، حيث يمثل جزء مهم من خطة البرنامج إجراءات ليست مرئية، تخص هذه الإجراءات عمل الخبرات وعملية التأهيل في التسيير الداخلي بهدف تحسين الإدارة في المصارف وتحقيق التكيف مع تغيرات وتطورات العمل المصرفي.[2]

---

1 : العربي عطية، محمد الخطيب نمر، **مرجع سابق**، ص: 12.

* AMSFA : Appui A la Modernisation du Secteur Financier Algérien"

2 : عديسة شهرة، **تقييم الدور التمويلي للشراكة الأوروجزائرية في تأهيل النظام المصرفي الجزائري**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص ص: 192-193.

- قصد تفعيل الشفافية في قطاع المصارف ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، أصدرت السلطات العمومية القانون (05-01) المؤرخ في 2005/02/06 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما، وبمقتضى المادة السابعة تجد المصارف نفسها ملزمة بالتأكد من هوية وعناوين زبائنها قبل فتح أي حساب أو دفتر أو حفظ سندات أو قيم أو إيصالات أو تأجير صندوق أو ربط علاقة عمل أخرى، مع إلزامها بتحيين المعلومات سنويا وعند كل تغيير لها. وتقع المصارف تحت طائلة الإجراءات التأديبية إذا ما ثبت وجود عجز أو قصور في إجراءاتها الداخلية الخاصة بالرقابة في مجال الإخطار بشبهة غسل الأموال، وعلى الهيئات الإشرافية السهر على أن تتوفر المصارف والمؤسسات المالية على برامج مناسبة للكشف عن غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والوقاية منها[1]، كما قام المشرع في هذا الصدد عام 2005 بتكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية، كما تم اعتماد ترتيب لمنع تبييض الأموال وتمويل الإرهاب منذ سنة 2012 عن طريق سن الأمر رقم (12-02) بتاريخ 2012[2]/02/13 المعدل والمكمل للقانون رقم (05-01) بشأن منع ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.

1 : حبيبة مداس، أسماء عدائكة، **دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي**، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/7641

2 : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08، الصادر في 2012/02/15، المتضمن تكييف القوانين الجزائرية مع التقنيات الجديدة التي يستعملها المجرمون في انتهاك الأنظمة المصرفية.

2. برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:

بهدف تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي، تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل ضمن سرعة وتأمين العمليات المصرفية. وبغرض تحسبن إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، قام بنك الجزائر بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل (02) بطريقة تدريجية وبالتشاور مع المصارف والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية منسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:[1]

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف المصارف التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل (02)؛
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وعلى صعيد تحسبن التسيير وتأهيل أهم الوظائف المصرفية على مستوى المصارف العمومية تم تطبيق خطط التأهيل المؤسسي والمالي على أساس عمليات المراجعة المؤسسية والمالية وتوقيع عقود المساعدة المعززة وكذلك التعاون مع المصارف الأجنبية وتوسيع نطاق التكوين المصرفي بالشراكة مع الخبراء الأجانب.

وفيما يتعلق بتقييم الموارد البشرية بغية تعزيز الحوكمة المصرفية تم إنشاء أدوات للأجور جديدة وانتقائية تهدف إلى جذب الكفاءات عن طريق استحداث علاوة خاصة بتقييم المنصب إلى جانب إعادة تقييم أجور كافة عمال القطاع.

بالإضافة إلى زيادة فعالية الوساطة المالية عن طريق إعادة الهيكلة المصرفية وتحسين قدرات التزام المصارف بتحسين مستوى الأموال الخاصة فيها، من خلال رسملة الفوائد المحققة خلال السنوات المالية السابقة وعبر عمليات إعادة تقييم الأصول ومخصصات الدولة، وكذلك من خلال تطبيق المادة 81 من قانون المالية لسنة 2008 والذي يرخص للخزينة وضع خط اعتماد متوسط وبعيد المدى لصالح المصارف موجه لتمويل استثمارات المؤسسات.

---

1 : الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، **التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال** الحكامة ، جويلية 2012، ص: 153.

وقد تجسدت عملية تحديث الهياكل القاعدية التقنية والمادية للمصارف وتعزيزها منذ عام 2006 بوضع نظام للتسويات والتسديد الفوري في وقت قياسي للمبالغ الكبيرة، وكذا نظام داخلي للإعلام وللمقاصة الآلية للتسديد، وقد شرع العمل به فعليا في نهاية شهر جويلية 2008، حيث أن جل عمليات تعويض أدوات الدفع تتم بطريقة إلكترونية وقد تزايد استعمال هذه الوسيلة حيث ارتفعت من 45٪سنة 2006 ، إلى 89٪ سنة 2007 إلى 96٪ سنة 2008 ، وإلى أكثر من 99 ٪ سنة 2009، بينما تم غلق غرف المقاصة اليدوية تدريجيا بداية من 2010.[1]

3. إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:

جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري، وقد أكد رئيس إدارة فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات أن غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرون بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.[2]

---

1 : الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، **مرجع سابق**، ص ص: 129-130.

2 : شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**، جامعة فرحات عباس، سطيف، 21 اكتوبر 2009 ، ص: 11.

المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري ومقررات بازل.

شهدت المنظومة المصرفية الجزائرية تطبيق قواعد الحيطة والحذر المقررة من قبل لجنة بازل بعد صدور قانون النقد والقرض (90-10) سنة 1990 حيث نجد:[1]

1. تطبيق اتفاقية بازل (01) في الجزائر:

تنص المادة 92 من قانون النقد والقرض لسنة 1990 على أن بنك الجزائر هو من يفرض كل النسب على المصارف والمؤسسات المالية، كما نصت المادة 44 على أن مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية يخول له تحديد الأسس والنسب التي تطبق على المصارف والمؤسسات المالية ولاسيما فيما يخص تغطية وتوزيع المخاطر والسيولة والملاءة، وفي ظل هذا الاتجاه نحو تطبيق قواعد الحيطة والحذر التي جاءت بها اتفاقية بازل (01) لإصدار بنك الجزائر النظام رقم (09-91) المؤرخ في 14 أوت 1991 الذي حدد قواعد الحذر.

ابتداء من الفاتح جانفي 1992 وتكملة لما سبق أصدر بنك الجزائر التعليمة رقم 94/74 بتاريخ 1994/11/19 التي تولت تبيان أوزان المخاطر وكيفية حساب نسب الملاءة، عموما فالنظام المصرفي الجزائري تأخر الى غاية نهاية سنة 1999 لتطبيق بازل (01) نظرا للمرحلة الانتقالية التي عرفها الاقتصاد الجزائري.

2. واقع تطبيق اتفاقية بازل(02) في الجزائر:

في الفترة التي كانت الجزائر بصدد تطبيق اتفاقية بازل (01) ، كان الاتجاه على المستوى الدولي يسير نحو تعديل هذه الاتفاقية للمرور إلى اتفاقية بازل (02) ، حيث حول بنك الجزائر مسايرتها من خلال:

- إصدار النظام (02-03) المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 والمتضمن الرقابة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية كخطوة أولية لتمهيد الأرضية لتطبيق اتفاقية بازل (02)، ويهدف كما جاء في مادته الأولى الى تحديد مضمون الرقابة الداخلية التي يجب على المصارف والمؤسسات المالية اقامتها وأهم ما جاء فيه:[2]

---

1 : نجار حياة، **اتفاقية بازل (03) وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مقال منشور في جملة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، 2013، ص ص: 278-288.

2 : بوراس أحمد، عياش زبير، **الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التكيف مع المعايير الدولية للرقابة المصرفية**، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، المجلد ب، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2008، ص ص: 235-236.

- تعريف المخاطر التي تأخذها المصارف بعين الاعتبار وهي: خطر الاعتماد، خطر معدل الفائدة، خطر التسوية الناشئ عن عمليات الصرف، خطر السوق، خطر عملياتي وخطر قانوني،
- المراقبة الداخلية المقصودة في هذا النظام هي قيام المصارف والمؤسسات بإنشاء ما يلي:

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: يهدف إلى معرفة مدى تطبيق عمليات المصرف مع مختلف الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها وكذا مراقبة مدى تقيدها بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي في المصرف ... الخ؛
- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات: ويهدف الى التأكد من مدى مطابقة الأعمال المحاسبية في المصرف أو المؤسسة المالية مع التنظيمات المعمول بها؛
- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج: على المصارف إقامة أنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض توخي المخاطر، ووضع نظام لتقدير وتقييم مخاطر السوق ومخاطر معدل الفائدة والصرف في انتظار صدور القوانين التنظيمية التي تحدد كيفية حسابها؛
- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر: وهي أنظمة يتم بناؤها داخل المصرف أو المؤسسة المالية بهدف رصد أخطار القروض ومعدل الفائدة والصرف وذلك من خلال تقديرها ووضع حدود دنيا وقصوى لها ...الخ؛
- نظام التوثيق والإعلام: وهو نظام مهمته رصد نتائج الرقابة الداخلية وتوثيقها ونشرها لمختلف الأطراف المهتمة بها؛

غير أن هذا النظام قلة من المصارف الجزائرية التي عملت على تطبيقه، وقد عانت من نقائض وصعوبات كبيرة خاصة ما تعلق بجانب تقييم ومتابعة المخاطر التي تواجهها وحتى تستطيع المصارف أن تطبق المحور الثاني بطريقة سليمة، يجب أن تتبنى نظاما جيدا لإدارة المخاطر المصرفية ومرتبطا ارتباطا وثيقا بأساليب المخاطر التي حددها الاتفاق في المحور الأول والتي يختار مها المصرف ما يتناسب مع ظروفه والموارد البشرية والمادية المتاحة له.

- الرفع من الحد الأدنى لرأس مال المصارف والمؤسسات المالية: في إطار سعيه الى تمتين وضعية المصارف الجزائرية أصدر مجلس النقد والقرض تنظيما يقضي برفع الحد الادنى لرأس مال المصارف من 500 مليون دج إلى 2.5 مليار دج، والمؤسسات المالية من 100 مليون دج الى 500 مليون دج حيث تقوم الدولة بتوفير رأس المال الاضافي للمصارف العمومية لتوفير الأموال اللازمة لفروعها في الجزائر بالنسبة للمصارف الخاصة.

ورغم جهود بنك الجزائر لمسايرة بازل (02) غير أنه لم يطبق تعليماتها فيما يخص ترجيح المخاطر وتطوير نماذج لقياسها، لأنها تحتاج الى تقنيات عالية لا تتوفر لدى أغلب المصارف الجزائرية ولهذا يحاول بنك الجزائر حاليا الأخذ ببعض المستجدات التي جاءت بها بازل (03).

3. الإجراءات المتخذة من قبل بنك الجزائر في إطار تطبيق بازل (03):

الجزائر من الدول التي حاولت تطبيق قواعد بازل (02) ، مما ساهم في حماية الجهاز المصرفي وتحصين المصارف الجزائرية من آثار الأزمة المالية العالمية، إلا أن بنك الجزائر لم يكن بمعزل عن التطورات الحاصلة في مجال معايير الرقابة الدولية؛ حيث قام بعدة خطوات في سبيل تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق بازل (03) ، تتمثل في:[1]

- **إصدار نظام الرقابة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية** رقم (11-08) المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، والذي يلغي أحكام النظام رقم (02-03) المؤرخ في 04 نوفمبر 2002 ، وأهم ما جاء به:

- **تعريف الرقابة الداخلية للبنوك:** نصت المادة (03) منه على أن الرقابة الداخلية تتشكل من مجموع العمليات والمناهج والإجراءات التي تهدف على الخصوص إلى التحكم في النشاطات والسير الجيد للعمليات الداخلية؛ الأخذ بجميع المخاطر بما فيها المخاطر التشغيلية؛ احترام الإجراءات الداخلية والمطابقة مع الأنظمة والقوانين؛ الشفافية ومتابعة العمليات المصرفية وموثوقية العمليات المصرفية؛ والحفاظ على الأصول والاستعمال الفعال للموارد.
- **توسيع قاعدة المخاطر:** فلم يقتصر على المخاطر المعروفة، بل أدمج مخاطر السيولة، مخاطر ما بين المصارف، مخاطر الأطراف المقابلة في عمليات منح القروض...الخ.

1 : نجار حياة، **مرجع سابق**، ص ص: 289-290.

هذا النظام جاء بأوامر صارمة وملزمة للمصارف والمؤسسات المالية بهدف تكوين أنظمة للرقابة الداخلية تمكنها من تقدير وتقييم مخاطرها بشكل موضوعي، وهو ما يعبر عن اهتمام بنك الجزائر بقضية الرقابة الداخلية وإدراكه بأنها تعتبر خط الدفاع الأول للتصدي للأزمات ومعالجة الانحرافات في أوانها.

- **رفع الحد الأدنى لرأس المال:** تماشيا مع تداعيات الأزمة المالية وبغية تعزيز صلابة النظام المصرفي الجزائري فقد تم إصدار التنظيم رقم (08-04) الصادر في 23 ديسمبر 2008 القاضي برفع الحد الأدنى لرأس مال المصارف إلى 10 مليار دج، والمؤسسات المالية إلى 3.5 مليار دج، واقترحت لجنة بازل 03 أن يتم رفع الحد الأدنى من متطلبات حقوق المساهمين، وهو أعلى أشكال رأس المال الذي يمكن أن يستوعب الخسائر، من النسبة الحالية التي تبلغ% 2 إلى% 4.5 من متطلبات رأس المال الفئة 1 التي تشمل حقوق المساهمين وبعض الأدوات المالية المؤهلة الأخرى بناءً على معايير صارمة، سوف يتم رفعها من 04 ٪إلى06 ٪، وقد أضافت الإصلاحات نوعاً جديداً من رأس المال الذي يمكن تسميته الأموال التحوطية الإضافية تحتفظ به البنوك بنسبة 2.5 ٪ علاوة على الحد الأدنى المطلوب وفقاً للأنظمة الحالية على أن يتكون من حقوق المساهمين. إن الغرض من الأموال التحوطية أو (أموال الحماية) هو ضمان احتفاظ المصارف برأسمال حماية يمكن استخدامه لامتصاص الخسائر خلال فترات الأزمات المالية والاقتصادية.
- وهكذا، فإن الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الفئة 1 ورأس مال الحماية سوف يكون بنسبة 8.5٪ (06 ٪ لرأس المال الفئة 1 و 2.5 ٪لرأس مال الحماية)، وسوف تصبح نسبة إجمالي متطلبات رأس المال بعد تطبيق الإصلاحات المقترحة 10.5 ٪ (بما في ذلك رأس مال الأمان أو الحماية) مقابل 08٪ في الاتفاقيات السابقة.[1]
- **فرض نسبة السيولة:** عمل بنك الجزائر على إصدار النظام رقم (11-04) المؤرخ في 24 ماي 2011 والمتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة؛ نصت المادة الثالثة منه على أن المصارف والمؤسسات المالية ملزمة باحترام نسبة بين مجموع الأصول المتوفرة والممكن تحقيقها على المدى القصير والتزامات التمويل المستلمة من المصارف ومجموع الاستحقاقات تحت الطلب وعلى المدى القصير والالتزامات المقدمة، تسمى هذه النسبة بالمعامل الأدنى للسيولة، ويجب أن تكون أكبر

1 : Madhi Ben Jelloul, **Réforme financière de Bâle III: chemin parcouru et enjeux futures**, Centre d'analyse stratégique, France, janvier 2011, n :209.

من 100٪. وحسب المادة الرابعة منه فالمصارف ملزمة بتبليغ هذه النسبة لبنك الجزائر في نهاية كل ثلاثي، ابتداءً من 31 جانفي 2012 ، كما جاء في المادة الثامنة من التعليمة (07-2011) الصادرة في 21 ديسمبر 2011، التي تشرح كيفية حساب هذه النسبة، وبينت نماذج حساب مكوناتها، ومعاملات ترجيحها التي تعكس درجة سيولة الأصول، وإمكانية سحب الخصوم، والملاحظ أن بنك الجزائر استعمل نسبة السيولة القصيرة الأجل، واعتمد على معاملات تتناسب طرديا مع درجة سيولة الأصل، تماشيا مع ما جاءت به بازل (03).

خاتمة الفصل:

إن التطور التقني في الصناعة المصرفية من ناحية، والتطور في استخدام الوسائل الالكترونية من ناحية أخرى، أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف وتنوعها، وزيادة العمليات المصرفية في سوق تتميز بمنافسة شرسة، ولمقابلة هذا التطور الهائل في الصناعة المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم حوكمة المصارف باعتبارها أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة المصرف، ومن أجل التطبيق السليم للحوكمة يجب تطبيق مجموعة من الآليات وتتمثل هذه الآليات في آليات داخلية وأخرى خارجية، والتي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المصرف وزيادة ربحيته وبالتالي المساهمة في خلق قيمة للمصرف.

الفصل الثالث:

الحوكمة وخلق القيمة في المصارف الجزائرية: دراسة تحليلية وتقييمية

مقدمة الفصل:

القيام بأي دراسة علمية بشكل سليم يتطلب المرور بخطوات علمية ممنهجة للوصول إلى نتائج معتمدة، ونحن بدورنا وبعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سننتقل إلى عرض تحليلي لواقع مساهمة الحوكمة المصرفية في خلق القيمة في المصارف، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير مبادئ وآليات الحوكمة في خلق القيمة في المصارف، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة وتحديد مجتمع وعينة مناسبين للدراسة.

وقد اخترنا عينة من المصارف العمومية الجزائرية، لنحاول دراسة مدى إدراكها لمفهوم الحوكمة ومدى مساهمة الحوكمة في خلق القيمة بها، ولتحقيق ذلك لا بد من بناء إطار منهجي واضح تسير عليه الدراسة من أجل تحقيق أهدافها، وهو ما سنعمل على انجازه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين الحوكمة وعملية خلق القيمة في المصرف.

المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية.

سيتم في هذا المبحث استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين ففي المطلب الأول سيتم التطرق إلى أدوات ومجتمع الدراسة ، أما المطلب الثاني فيضم اختبار ثبات وصدق البيانات ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

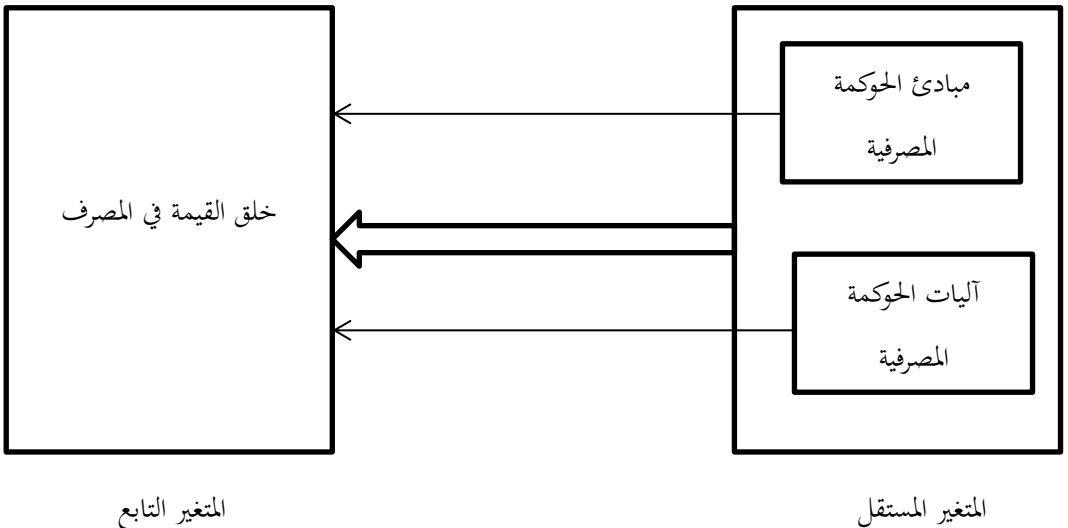
المطلب الأول: أدوات ومجتمع الدراسة التطبيقية.

1. نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين الحوكمة المصرفية وخلق القيمة في المصارف يوضحه الشكل التالي والذي يشتمل على نوعين من المتغيرات وهما:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في الحوكمة المصرفية، والذي ينقسم بدوره إلى متغيرين فرعيين هما: مبادئ الحوكمة المصرفية وآليات الحوكمة المصرفية.
- **المتغير التابع:** ويتمثل في خلق القيمة في المصارف.

الشكل رقم (03-01): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة.

2. الأدوات المستعملة في الدراسة:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، حيث تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كونها أداة ملائمة نستطيع من خلالها الحصول على معلومات مرتبطة بالموضوع محل الدراسة، حيث قسمت الاستبانة إلى ثلاث أجزاء (انظر الملحق رقم 02):

- **الجزء الأول:** اشتمل هذا الجزء على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة العملية.
- **الجزء الثاني:** وهو القسم الخاص بالحوكمة المصرفية، إذ قمنا بتجزئته إلى محورين، المحور الأول يتعلق بمبادئ الحوكمة المصرفية ويحتوي على 20 عبارة مقسمة على 04 مبادئ للحوكمة المصرفية كالآتي:
- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف:** تم قياسها من خلال العبارات من 01 إلى 04.
- **ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة المصارف:** وتم قياسها من خلال العبارات من 05 إلى 08.
- **الإفصاح والشفافية:** تم قياسها من خلال العبارات من 09 إلى 14.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتم قياسها من خلال العبارات من 15 إلى 20.

أما المحور الثاني فيتعلق بآليات الحوكمة المصرفية ويحتوي على 12 عبارة مقسمة على 03 آليات كمايلي:

- **المراجعة الداخلية:** تم قياسها من خلال العبارات من 01 إلى 05.
- **المراجعة الخارجية:** وتم قياسها من خلال العبارات من 06 إلى 08.
- **إدارة المخاطر:** وتم قياسها من خلال العبارات من 09 إلى 12.
- **الجزء الثالث:** وخص هذا الجزء خلق القيمة في المصرف واحتوى على 14 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكارت" خماسي الأبعاد لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم العلمية، جدة، 2008، ص: 514.

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي كالآتي:

الجدول رقم (03-02): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.

الاتجاه	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي المرجح	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: عز عبد الفتاح، **مرجع سابق**، ص: 514.

3. مجتمع وعينة الدراسة.

تعتبر عملية تحديد مجتمع الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي لها، وفي دراستنا قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال اجراء مسح شاملة لوكالات عينة من المصارف العمومية في كل من دائرة المدية، البرواقية وقصر البخاري، إذ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 موظفا، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، وتم استرجاع 120 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 20 استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استفائها لشروط الإجابة الصحيحة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد 80٪، أما نسبة الاستجابة بلغت 83٪.

وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20) لتحليل اجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق البيانات ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب اختبار ثبات وصدق بيانات الاستبيان بالإضافة إلى الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

1. اختبار ثبات وصدق البيانات:

سيتم في هذا المطلب استعمال معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة القياس من حيث العبارات الموضوعة.

أ. اختبار ثبات أداة القياس:

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع البيانات دقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.[1]

وتم استعمال معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة القياس من حيث العبارات الموضوعة، والتأكد من كون الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. وتكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا كانت 60 ٪ فأكثر[2].

الجدول رقم (03-03): اختبار ألفا كرونباخ.

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
1. مبادئ الحوكمة في المصارف.	**0.785**
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف.	0.513
ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة المصارف.	0.643
الافصاح والشفافية.	0.689
مسؤوليات مجلس الإدارة.	0.708
2. آليات الحوكمة المصرفية.	**0.815**
المراجعة الداخلية.	0.718
المراجعة الخارجية.	[3]0.828
إدارة المخاطر.	0.654
3. قدرة المصرف على خلق القيمة.	**0.805**

1 : باسم سرحان، **طرائق البحث الاجتماعي الكمية**، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017، ص: 68.

2 :Perry Roy Hinton, Charlotte Brownlow, Bob Cozens, Isabella McMurray, **SPSS Explained**, Routledje, London, 2004, p: 357.

الدرجة الكلية للاستبيان	0.897

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-03) نلاحظ أن نتائج معامل ألفا كرونباخ تجاوزت 60٪ مما يدل على ثبات الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعة، حيث تراوحت قيمته بين 0.513 و0.828، حيث حقق المحور الأول والذي يخص مبادئ الحوكمة في المصارف ثباتا بنسبة 78٪، إذ حققت فقرة مسؤوليات مجلس الادارة أعلى نسبة بـ 70٪ ، أما المحور الثاني والمتعلق بآليات الحوكمة المصرفية فحقق ثباتا بنسبة 81٪، وحقق المحور الثالث والذي يخص قدرة المصرف على خلق القيمة ثباتا بنسبة 80٪، فيما بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للدراسة 0.897 وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة من خلال اتساق فقراتها مما يجعلها مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ب. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، ويشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس مفهوم معين.

وينقسم الصدق إلى عدة أنواع نذكر منها:[1]

-**الصدق الظاهري:** ويقصد به إلى أي درجة تقيس الأداة ما صممت من أجله بشكل ظاهري، ويتم قياسه من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء في ميدان الدراسة.

-**صدق المحك أو الصدق الذاتي:** ويمثل العلاقة بين الصدق والثبات، إذ أن هذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات التجريبية بعد التخلص من أخطاء المقياس أو بمعنى أخر الدرجات الحقيقة. ويتم قياسه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وفي دراستنا كانت نتائج اختبار صدق أداة القياس كالتالي:

1 : Robert Heale & Alison Twycross, **Validity and reliability in quantitataive studies**, Evidence Based Nursing Journal, Vol.3, N°3, july 2015, P66.

– **الصدق الظاهري:** تم اختبار الصدق الظاهري لأداة القياس بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في المجال الاقتصادي، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال الاختصاص والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبيان والخروج به على صورته النهائية.

– **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم قياسه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو موضح في الجدول رقم (04).

الجدول رقم (03-04): اختبار صدق المحك.

متغيرات الدراسة	معامل الصدق الذاتي
1. مبادئ الحوكمة في المصارف.	**0.886**
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف.	0.716
ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة المصارف.	0.801
الافصاح والشفافية.	0.830
مسؤوليات مجلس الإدارة.	0.841
2. آليات الحوكمة المصرفية.	**0.902**
المراجعة الداخلية.	0.847
المراجعة الخارجية.	0.907
إدارة المخاطر.	0.808
3. قدرة المصرف على خلق القيمة.	**0.897**
الدرجة الكلية للاستبيان	**0.947**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (03-04) نلاحظ أن معامل الصدق الكلي والذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، بلغ ما قيمته 0.947، ما يدل على صدق أداة القياس، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور آليات الحوكمة حيث بلغت قيمتها 0.902، يليها محور قدرة المصرف على خلق القيمة حيث حققت مصداقية بـ 0.897 مقابل 0.886 لمحور مبادئ الحوكمة المصرفية، وبالتالي فصدق أداة القياس محققا بنسبة جد مرتفعة مما يجعلنا على ثقة بصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة.

2. وصف خصائص أفراد عينة الدراسة:

سوف نتناول في هذا المطلب كل الخصائص العامة المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، عدد سنوات الخبرة).

- **الجنس:**

تم توزيع أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

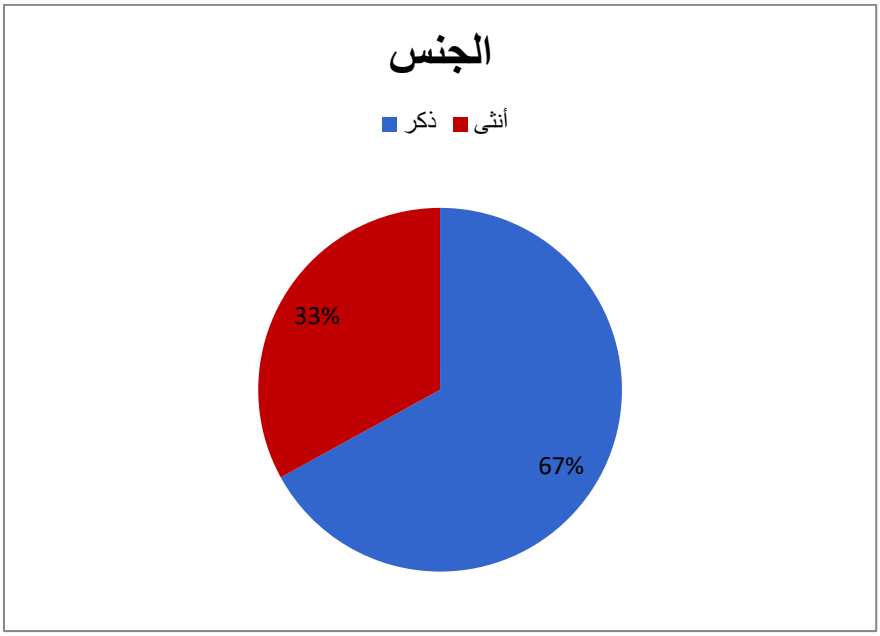
المتغير	بدائل الإجابة	التكرارات المطلقة	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	67
	أنثى	33	33
	المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول رقم (03-05) يتضح لنا أن توزيع أفرد العينة حسب الجنس تغلب عليه فئة الذكور بنسبة 67٪ من العينة الكلية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 33٪ فكانت لصالح الإناث، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن هناك تفاوت كبير في التوزيع بين نسبة الذكور والإناث، ويعود هذا التفاوت إلى طبيعة المجتمع الجزائري، حيث أغلبية الفئة العاملة تكون للجنس الذكوري.

وللتوضيح أكثر نقدم الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة.

- **الفئة العمرية:**

الجدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.

المتغير	بدائل الإجابة	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	03	03
	25-35 سنة	55	55
	36-45 سنة	31	31
	45 سنة فأكثر	11	11
	المجموع	100	100

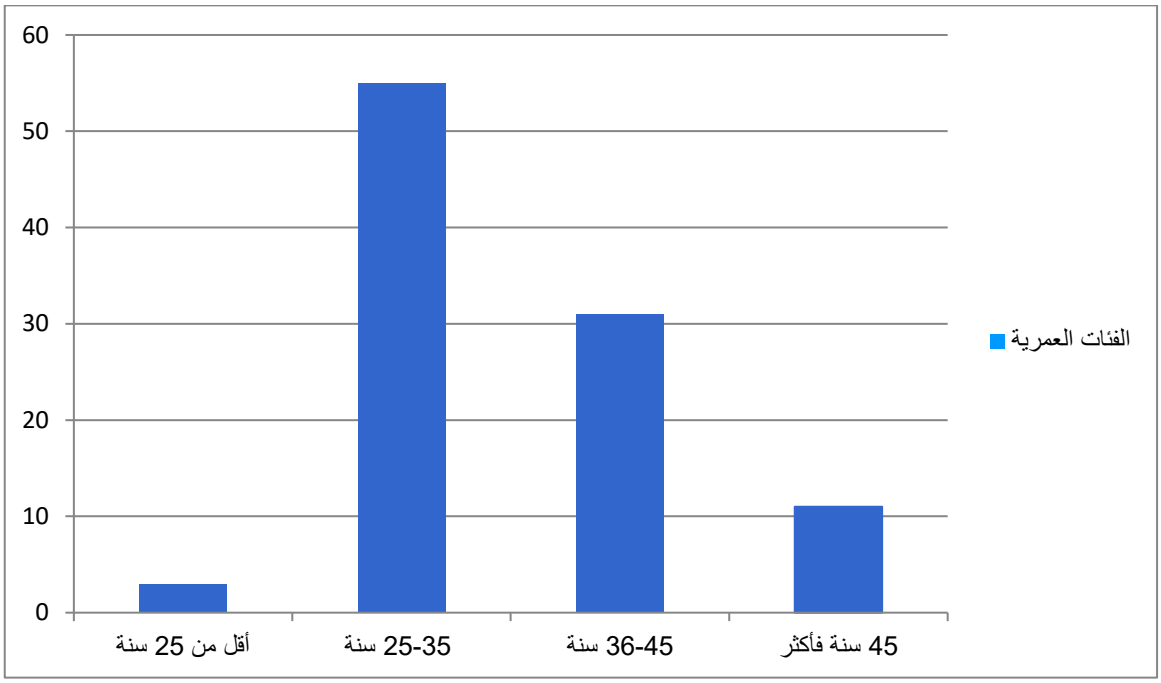
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول السابق أن المستجوبين موزعون على مختلف الأعمار، حيث بلغ عدد الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة 55 موظفا بنسبة 55 ٪، ذلك أن معظم القطاع المصرفي عمل على تطوير هيكله وتوسيع نشاطه في السنوات الأخيرة ما جعل بطبيعة الحال الفئة الموظفة من فئة الشباب المتخرج مؤخرا من الجامعات، بينما بلغ عدد الموظفين الذين تنحصر أعمارهم بين 36 و45 سنة 31 موظفا، وبلغ عدد الموظفين الذين يزيد سنهم عن 45 سنة 11 موظفا، أين يمكن اعتبار هذه الفئة تمثل عامل الخبرة بالنسبة للمصرف، بينما بلغ عدد الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 03 موظفين وهذا يرجع إلى طبيعة

العمل في المصارف والتي تتطلب نوع من الخبرة، ويمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب مما يدل على قدرتهم على العمل وبالتالي امكانية خلق قيمة مضافة للمصرف.

وللتوضيح نقدم الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

- **المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (03-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

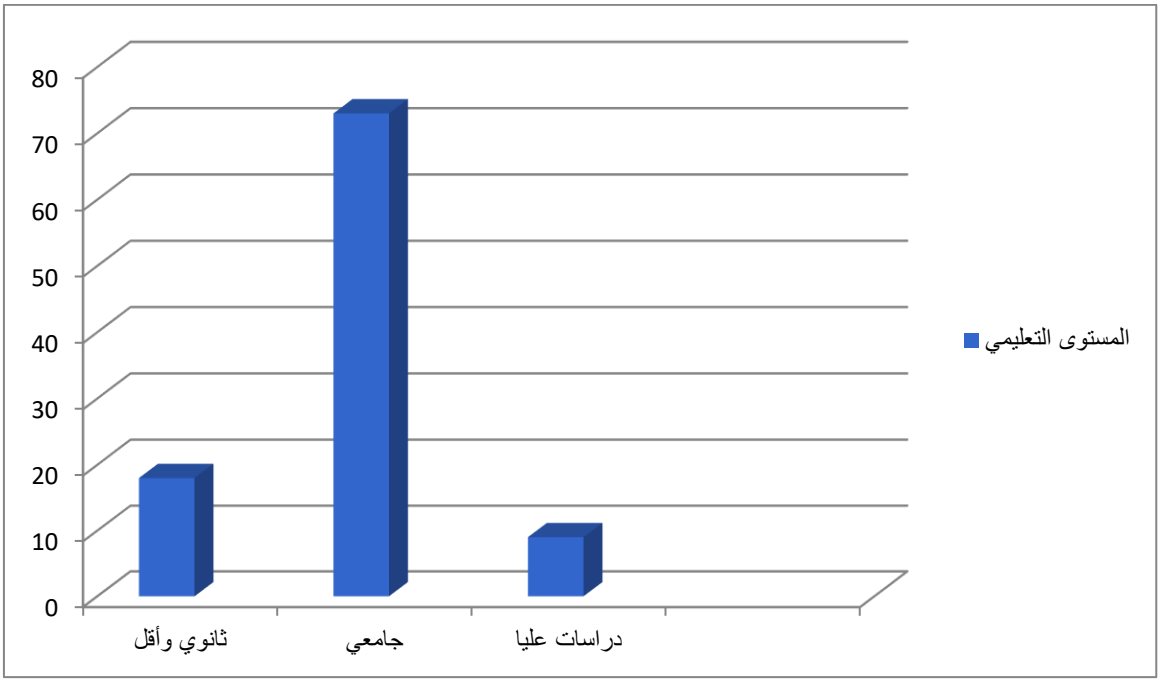
المتغير	بدائل الإجابة	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
المستوى التعليمي	ثانوي وأقل	18	18
	جامعي	73	73
	دراسات عليا	09	09
	المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

تم تقسيم العينة المدروسة إلى ثلاث مستويات دراسية كما هو موضح في الجدول رقم (07)، ويتبين من خلاله أن غالبية المبحوثين لديهم مستوى جامعي بنسبة 73٪، ذلك أن طبيعة العمل في المصارف تتطلب على الأقل شهادة جامعية، وهذا شيء ايجابي بالنسبة للدراسة لأن مجمل الأسئلة المطروحة لا يستطيع الإجابة عنها إلا من هم في التخصص، يليها على التوالي الفئة التي لديها مستوى ثانوي وأقل بمعدل 18٪، وهذا يرجع إلى أنه في سنوات مضت كان التوظيف لا يتم على أساس الشهادة ووجود عجز في الموظفين في المصرف مما تطلب سد هذا الفراغ توظيف من هم دون شهادة جامعية، مقابل 09٪ لفئة الدراسات العليا، وهذا التنوع يعود لاختيار المصرف لعماله حسب تناسب الشهادة مع منصب العمل في المصرف.

وللتوضيح أكثر نقدم الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

- **طبيعة المنصب:**

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.

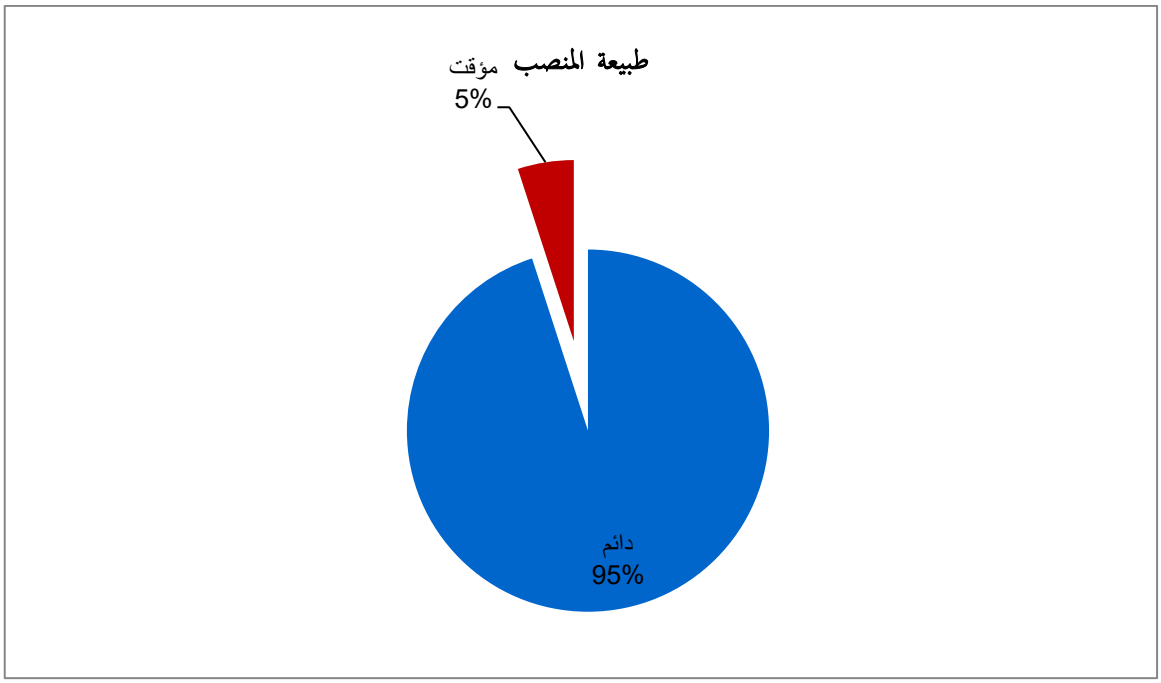
المتغير	بدائل الإجابة	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
طبيعة المنصب	دائم	95	95
	مؤقت	05	05
	المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (03-08) يتضح لنا أن النسبة الأكبر للموظفين بالمصرف يشغلون منصبا دائم بنسبة 95٪ مقابل 05٪ للموظفين غير الدائمين، وهذا راجع إلى حساسية مناصب العمل في المصرف والتي تتطلب وجود موظفين دائمين.

وللتوضيح أكثر ندرج الشكل الموالي:

الشكل رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب.



المصدر: من إعداد الطالبة.

- **عدد سنوات الخبرة:**

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

المتغير	بدائل الإجابة	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	25	25
	05-10 سنوات	42	42
	11-15 سنة	21	21
	15 سنة فأكثر	12	12
	المجموع	100	100

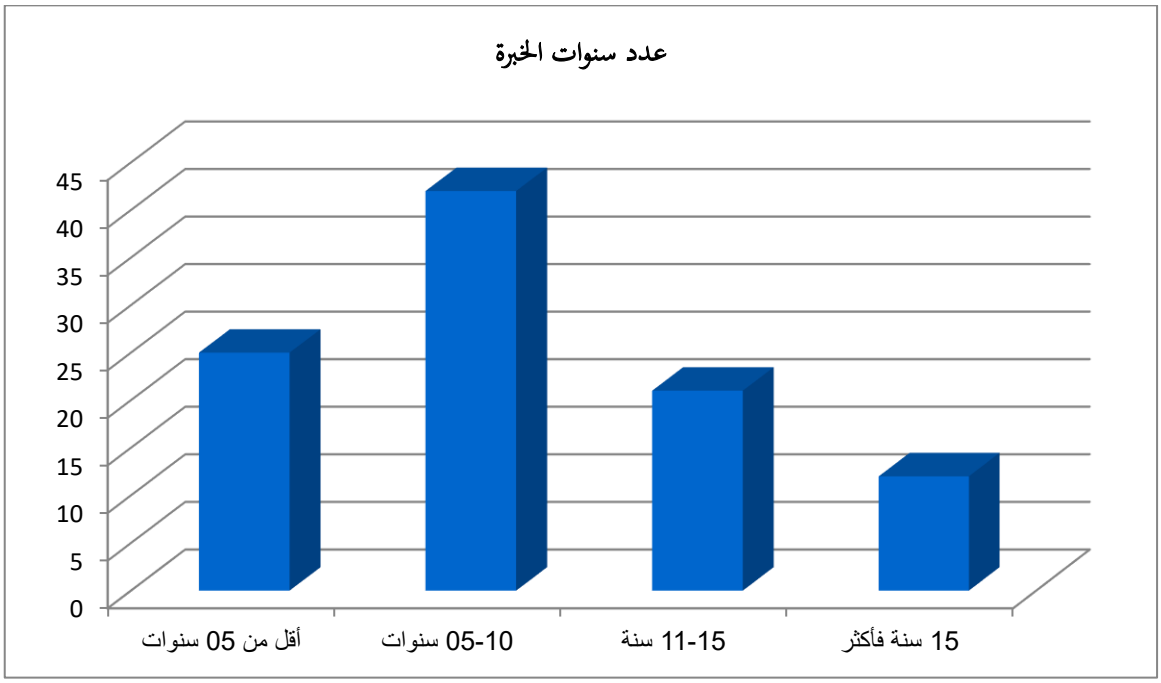
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (03-09) نلاحظ أن أعلى نسبة أفراد مستجوبين كانت لفئة (05-10) سنوات وأقل من 05 سنوات حيث بلغت على التوالي 42٪ و25٪، إن هاتين النسبتين لهاتين الفئتين لا تعبران عن ضعف في المصرف أبدا، بل هي نقطة قوة وارتكاز لديه فذلك يعكس روحا جديدة في المصرف، كما سبق وذكرنا في تحليلنا لنسبة الشباب المرتفعة، ذلك أن التكنولوجيا والتطور التكنولوجي يحتاج لذهنيات

منفتحة على التكنولوجيا، ولكن هذا لا ينفي دور ذوي سنوات الخبرة المرتفعة فهم ركيزة الاطارات الجدد، إذ كانت فئة (11-15) سنة وفئة 15 سنة فأكثر الأقل نسبة إذ بلغت على التوالي 21٪ و12٪.

ونقدم الشكل الموالي للتوضيح.

الشكل رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول خصصناه لتحليل وتفسير نتائج الاستبيان، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه اختبار الطبيعة لكل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

سيتم في هذا المطلب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الاتجاه لمحاور الاستبيان.

الجدول رقم (03-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الاتجاه للمحور الأول.

الرقم	العبارات (مبادئ الحوكمة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	**ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف:**	3.925	0.7165	/	موافق
	يتم الفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.	3.68	0.920	19	موافق
	توجد لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت والحوافز في المصرف.	3.90	0.759	13	موافق
	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المصرف بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها.	3.99	0.643	8	موافق
	الاعتماد على الهيكل التنظيمي للمصرف في توزيع الصلاحيات.	4.13	0.544	1	موافق
02	**ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة المصارف.**	3.9525	0.80775	/	موافق
	يحصل أصحاب المصالح على كافة المعلومات ذات الصلة بمصالحهم وبالقدر الكافي وبشكل منتظم.	4.09	0.830	4	موافق
	يوجد اتصال بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية.	3.79	0.880	17	موافق
	توجد آليات لتعزيز مشاركة الموظفين في تحسين أداء المصرف	3.90	0.847	14	موافق
	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.	4.03	0.674	6	موافق
03	**الإفصاح والشفافية.**	3.885	0.79733	/	موافق
	يتم الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون استثناء.	3.62	0.874	20	موافق

يتم إيصال المعلومات ويفصح عنها وفقا لمعايير محاسبية.	3.97	0.594	10	موافق	
يتم الافصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة.	3.77	0.908	18	موافق	
تدقق الحسابات سنويا من قبل مدقق خارجي مستقل.	3.99	0.835	9	موافق	
يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلال ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمصرف.	4.11	0.803	3	موافق	
مسؤولية الإفصاح تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	3.85	0.770	16	موافق	
04	**مسؤوليات مجلس الإدارة**	**3.99**	**0.7895**	**/**	**موافق**
يعتبر مجلس الإدارة هيئة رقابية واشرافية داخل المصرف.	3.87	0.884	15	موافق	
يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في اختيار وتغيير المدراء التنفيذيين.	3.97	0.822	11	موافق	
يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح المصرف والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.	4.02	0.778	7	موافق	
يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية، ويأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.	3.94	0.839	12	موافق	
يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الخطط الاستراتيجية لتوجيه عمل المصرف المستقبلي والحالي.	4.13	0.720	2	موافق	
يضمن مجلس الإدارة نزاهة حسابات المصرف ونظم اعداد قوائمه المالية.	4.06	0.694	5	موافق	
المجموع	**3.9405**	**0.34929**	**/**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال قراءة الجدول رقم (10) نجد أن إجابات أفراد العينة فيما يخص مبادئ الحوكمة المصرفية كانت كالآتي:

- **المبدأ الأول:** والذي يخص ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف، اتجهت إجابات الأفراد نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.925 وانحراف معياري 0.7165، وبتحليل الإجابات أكثر نجد أن العبارة الرابعة كان لها أكبر متوسط حسابي بـ 4.13 وانحراف معياري 0.544، حيث أكد موظفو المصرف أنه يتم الاعتماد على الهيكل التنظيمي للمصرف في توزيع الصلاحيات بنسبة موافقة

قدرها 72٪، تليها العبارة الثالثة والتي تؤكد أن المجلس يقوم بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المصرف بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها بمتوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف معياري 0.643، حيث كانت نسبة الموافقة 73٪ و01٪ غير موافقين تماما،

في حين اتجهت إجابات الموظفين نحو الموافقة بالنسبة للعبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 0.759، إذ أكد موظفو المصرف أنه توجد لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت والحوافز في المصرف بنسبة 69٪، كما أكدوا أنه يتم الفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة بنسبة 69٪ بينما ما نسبته 12٪ كانت اجاباتهم محايدة، حيث حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 0.920.

- **المبدأ الثاني:** والذي يتعلق بضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة المصارف، حيث اتجهت فيه اجابات الأفراد نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.9525 وانحراف معياري 0.80775.

إذ اتفق موظفو المصرف على أن أصحاب المصالح يحصلون على كافة المعلومات ذات الصلة بمصالحهم وبالقدر الكافي وبشكل منتظم بنسبة 57٪، وما نسبته 30٪ أجابوا بموافقين تماما، وتساوت نسبة المحايدين وغير الموافقين بـ 06٪ و1٪ لغير الموافقين تماما، حيث حققت متوسطا حسابيا قدره 4.09 وانحرافا معياريا 0.830.

كما أكدوا أنه يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون بمتوسط حسابي قدر 4.03 وانحراف معياري قدره 0.674، إذ بلغت نسبة الموافقة 70٪، وحققت العبارة الثالثة التي مفادها أنه توجد آليات لتعزيز مشاركة الموظفين في تحسين أداء المصرف اتجاها مماثلا لنظيرتيها السابقتين بالموافقة بنسبة 62٪، 19٪ للموافقين تماما، 11٪ للمحايدين، 06٪ لغير الموافقين و02٪ لغير الموافقين تماما بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحرافا معياريا بـ 0.847.

بينما أدنى متوسط حسابي كان من نصيب العبارة الثانية حيث أنه بالرغم من موافقة أغلبية الموظفين على أنه يوجد اتصال بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية بنسبة 64٪، كان هناك من يرى أنه لا يوجد هذا الاتصال بنسبة 22٪ موزعة بين محايدين، غير

موافقين وغير موافقين إطلاقا بالنسب التالية على التوالي 12٪، 07٪ و03٪ وهو ما حقق متوسطا حسابيا قدره 3.79 وانحرافا معياريا قدره 0.880.

- **المبدأ الثالث:** والذي ينص على الافصاح والشفافية واتجهت إجابات موظفي المصرف نحو الموافقة بشكل عام، غير أن هذا المبدأ حقق أدنى متوسط حسابي مقارنة بالمبادئ الأخرى بـ 3.885 وانحراف معياري 0.79733، حيث أكد البعض من موظفي المصرف أنه لا يتم الافصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة بنسبة 23٪.

حيث اتجهت بعض الإجابات نحو عدم الموافقة بنسبة 11٪، 10٪ محايدين و2٪ غير موافقين اطلاقا، 62٪ موافقين و15٪ موافقين تماما، مما حقق متوسطا حسابيا قدر بـ 3.77 وانحرافا معياريا قدر بـ 0.908.

كما يرى البعض من عمال المصرف أنه لا يتم الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون استثناء بنسبة 14٪، و22٪ من المبحوثين كانت إجاباتهم محايدة بينما 52٪ كانت اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة و12٪ موافقين تماما، إذ حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 3.62 وانحرافا معياريا بـ 0.874.

في حين يرى جلّ المبحوثين أن المدقق الخارجي يمارس مهمته باستقلال ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمصرف، حيث سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي بـ 4.11، وبنسبة موافقة بلغت 50٪ و33٪ موافقين تماما، وما نسبته 17٪ موزعة بين الحياد وعدم الموافقة بـ 12٪و5٪ على التوالي،

أما العبارة التي مفادها أنه يتم تدقيق الحسابات سنويا من قبل مدقق خارجي مستقل، بمتوسط قدر بـ 3.99 فكانت ما نسبته 83٪ تؤكد هذا، مقسمة بين الموافقة والموافقة تماما بنسبة 59٪و24٪ على الترتيب، بينما البقية اتجهت إجاباتهم على الشطر الأول من الإجابة بعدم الموافقة بنسبة 08٪ فحسبهم يتم التدقيق دوريا كل 04 سنوات، بينما اتجهت اجاباتهم بالموافقة التامة على الشطر الثاني من العبارة، وبلغت نسبة الحياد 11٪، وكذا على أن مسؤولية الإفصاح تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، حيث

حققت هذه العبارة موافقة أغلبية موظفي المصرف بنسبة 63٪، وما نسبته 15٪، 14٪ و08٪ للموافقة تماما، الحياد وعدم الموافقة على التوالي.

كما أن أكبر عدد من المستوجبين أجابوا بموافق بنسبة قدرت بـ 71٪ فيما يخص إيصال المعلومات والافصاح عنها وفقا لمعايير محاسبية، ذلك أن الإفصاح المحاسبي الذي تلتزم به المصارف يعد أمرا ضروريا لتخفيض عدم تماثل المعلومات حتى يتمكن أصحاب المصالح (العملاء، المحللين الماليين، وكلاء التصنيف الائتماني، المستثمرين والجهات الرقابية) من تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع المصرف، 14٪ أجابوا بالموافقة تماما، 13٪ و02٪ اتجهت اجاباتهم نحو الحياد وعدم الموافقة بالترتيب.

- **المبدأ الرابع:** والمتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة. وفيما يخص إجابات موظفي المصرف فإن الموافقة كانت الحكم الفصل بـ 63٪ بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.7895، وبتحليل عناصر هذا المبدأ نجد أن العبارة التي مفادها أن مجلس الإدارة يقوم بالموافقة على الخطط الاستراتيجية لتوجيه عمل المصرف المستقبلي والحالي، حازت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.13 وانحراف معياري 0.720، لكن نسبة الموافقة بلغت 62٪، 28٪ موافق تماما و10٪ موزعة بالتساوي بين الحياد وعدم الموافقة.

أما أدنى متوسط بـ 3.87 وانحراف معياري بـ 0.884 للعبارة التي تنص على أن مجلس الإدارة يعتبر هيئة رقابية واشرافية داخل المصرف، بنسبة موافقة 60٪، واتجهت إجابات المستجوبين نحو الموافقة في كل ما يخص عمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح المصرف والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، دوره الهام في اختيار وتغيير المدراء التنفيذيين، تطبيق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية، وأخذه بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح، وضمن مجلس الإدارة نزاهة حسابات المصرف ونظم اعداد قوائمه المالية، حيث حققت المتوسطات الحسابية التالية علي التوالي 4.02، 3.97، 3.94، 4.06.

من خلال ما تقدم من عرض إجابات موظفي المصرف حول مبادئ الحوكمة المصرفية يمكننا استخلاص مايلي:

تتقيد المصارف قيد الدراسة بمبادئ الحوكمة المصرفية، وهذا ما يؤكده الاتجاه العام لإجابات موظفي المصارف، والمتمثل في الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.9405 وانحراف معياري قدره 0.34929.

الجدول رقم (03-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الاتجاه للمحور الثاني.

الرقم	العبارات (آليات الحوكمة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	**المراجعة الداخلية**	**4.034**	**0.6646**	/	**موافق**
	لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية.	3.90	0.745	11	موافق
	تقوم لجنة التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة المصاحبة لعمل المصرف.	4.08	0.580	7	موافق
	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.	4.10	0.611	6	موافق
	يقدم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.	4.13	0.661	4	موافق
	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة.	3.96	0.724	10	موافق
02	**المراجعة الخارجية**	**3.9966**	**0.83684**	/	**موافق**
	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلال ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمصرف.	3.84	0.918	12	موافق
	يتبنى المصرف تغيير المدقق الخارجي كل عدد معين من السنوات.	4.08	0.837	8	موافق
	يقوم المراجع الخارجي بإعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية والقضاء على عدم تماثل المعلومات بها.	4.07	0.75552	9	موافق
03	**إدارة المخاطر**	**4.14**	**0.72803**	/	**موافق**
	المصرف يأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الاستراتيجية.	4.13	0.74745	5	موافق
	يتم تحديد ومتابعة وتقييم المخاطر بشكل دوري.	4.14	0.69660	2	موافق
	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الادارة ومراقبي الحسابات ومدراء المصرف.	4.15	0.75712	1	موافق
	أن المصرف يقظ في التعامل مع المخاطر المحدقة به.	4.14	0.71095	3	موافق
	المجموع	**4.06**	**0.42112**	/	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

تم تحليل هذه الفقرة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي صيغت في شكل الآليات التالية:

الفقرة 01: تخص هذه الفقرة آلية المراجعة الداخلية، جاءت إجابات الموظفين فيها باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.034 وانحراف معياري قدره 0.6646، موزعة على العبارات التالية:

- **العبارة 01:** والتي مفادها اتصاف لجنة المراجعة بالاستقلالية، قد مال فيها اتجاه إجابات الموظفين نحو الموافقة بنسبة 66٪، وأكد هذا أيضا 15٪ من الموظفين بإجابتهم بالموافقة التامة، في حين أن 15٪ منهم لزموا الحياد، بينما 04٪ منهم قضت إجاباتهم بعدم الموافقة وعدم الموافقة إطلاقا موزعة بينهم بالتساوي.
- **العبارة 02:** والتي تخص قيام لجنة التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة المصاحبة لعمل المصرف، إذ أكد عمال المصرف هذا بنسبة 91٪ موزعة بين الموافقة والموافقة التامة 72٪ و19٪ على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري 0.580، ذلك لأنها تزيد المصداقية، العدالة وتحسن سلوك الموظفين وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي، بينما اتجهت إجابات الموظفين نحو الحياد بنسبة 07٪، و02٪ نحو عدم الموافقة.
- **العبارة 03:** وتتعلق بتوفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب، حيث أكد موظفو المصرف على هذا بنسبة 86٪، موزعة بين الموافقة والموافقة التامة بنسبة 62٪ و24٪ على التوالي، وبمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.611، بينما كان رأي 14٪ من الموظفين محايد، أما نسبة عدم الموافقة فكانت معدومة، وذلك لكون المراجع الداخلي يخدم مجلس الإدارة ويعمل على تقويم النظم التسييرية القائمة في المؤسسة، كما يقوم بإبداء الرأي حول مدى الكفاية الإدارية في المصرف، و ابداء الرأي حول مدى فعالية الخطط والبرامج المعتمدة من طرف مجلس الإدارة.
- **العبارة 04:** والمتعلقة بتقديم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام المصرف بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة، فقد جاءت اتجاهات إجابات موظفي المصرف بالموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدره 0.661، وبتحليل أدق لهذه العبارة نجد أن ما نسبته 62٪ يتوجهون للموافقة، و26٪ يتجهون نحو الموافقة تماما، و10٪ موزعة بين الحياد وعدم الموافقة بنسبة 07٪ و03٪ على التوالي، مما يؤكد على أن المصرف يطبق مبادئ وقواعد الحوكمة.

- **العبارة 05:** والتي تخص الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة، حيث كان رأي موظفي المصرف الموافقة من خلال متوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.724، حيث يؤكد موظفو المصرف أنه يتم الأخذ بتوصيات المراجع الداخلي فيما يخص تقييم العمليات الداخلية بغية تقويمها وكذا تحقيق الضبط الداخلي، بالإضافة إلى الأخذ بكافة الاجراءات التصحيحية الملائمة لعلاج نقاط الضعف، وذلك بنسبة موافقة 81٪ منها 62٪ اتجهت نحو الموافقة و19٪ اتجهت نحو الموافقة التامة، بينما 16٪ من موظفي المصرف كان لهم موقف محايد، و03٪ منهم كانت موزعة بين عدم الموافقة وعدم الموافقة إطلاقا بنسبة 02٪ و01٪ على الترتيب.

الفقرة 02: تتعلق بالمراجعة الخارجية، اتجهت فيها إجابات موظفي المصرف نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.9966 وانحراف معياري 0.83684، وتم الاعتماد على مجموعة من العبارات لقياس المراجعة الخارجية بالمصرف وجاءت الإجابات حول هذه العبارات كالآتي:

- **العبارة 01:** والتي تنص على أن المدقق الخارجي يمارس مهمته باستقلال ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمصرف، فقد أكد موظفو المصرف هذه العبارة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري 0.918، وبتحليل الاجابات نجد أن نسبة 57٪ من موظفي المصرف اتجهت اجاباتهم نحو الموافقة، و20٪ نحو الموافقة التامة، من هنا نستنتج أن المصرف يولي أهمية كبيرة للمراجعة الخارجية لما لها من دور في تحسين نوعية الكشوفات المالية، كما أن رأي المدقق الخارجي المحايد يساعد على الحد من التعارض بين المساهمين والإدارة والحد من المخاطر الأخلاقية، أما 12٪ من موظفي المصرف كانوا حيادين، 09٪ غير موافقين و02٪ غير موافقين اطلاقا.
- **العبارة 02:** والتي مفادها تبني المصرف تغيير المدقق الخارجي كل عدد معين من السنوات، حيث حققت أعلى متوسط حسابي بـ 4.08 وانحراف معياري 0.837، وأكد موظفو المصرف هذه العبارة بنسبة موافقة قدرت بـ 82٪ منها 50٪ أجابوا بموافق والبقية بموافق تماما، ذلك أن القانون الجزائري حدد عهدة المدقق الخارجي مع الشركة التي يدقق حساباتها بـ 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يمكن إعادة

تعيين نفس المدقق الخارجي إلا بعد مضي 03 سنوات ابتداء من نهاية العهدة الثانية[1]، في حين اتجهت إجابات 13٪ من الموظفين نحو الحياد، 04٪ نحو عدم الموافقة، 01٪ نحو عدم الموافقة إطلاقا.

- **العبارة 03:** "يقوم المراجع الخارجي بإعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية والقضاء على عدم تماثل المعلومات بها"، وفعلا هذا ما أكدت عليه شريحة كبيرة من موظفي المصرف بنسبة 86٪ موزعة بين الموافقة والموافقة التامة بنسبة 60٪ و26٪ بالترتيب، وهو ما يترجمه المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.07 وانحراف معياري 0.75552، لكون المراجع الخارجي العنصر الأهم في القضاء على عدم تماثل المعلومات لما يضفيه من ثقة ومصداقية على المعلومات، بينما كان رأي 13٪ من الموظفين محايدا، و04٪ منهم موزعة بين عدم الموافقة وعدم الموافقة التامة بنسبة 03٪ و01٪ على التوالي.

الفقرة 03: والمتعلقة بإدارة المخاطر، وكانت آراء موظفي المصرف في غالبها متجهة نحو الموافقة بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.72803، وتم قياس إدارة المخاطر بالعبارات التالية:

- **العبارة 01:** والتي مفادها أن المصرف يأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الاستراتيجية، حيث أكد موظفو المصرف هذه العبارة بنسبة موافقة 90٪ مجزأة بين الموافقة والموافقة التامة بنسبة 62٪ و28٪ على التوالي، ذلك أن إدارة المخاطر توفر القاعدة الصحيحة لبناء خطة استراتيجية تؤدي بالمصرف حتما إلى تحقيق كل ما يصبو إليه في ظل الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 10٪ موزعة بين الحياد، عدم الموافقة وعدم الموافقة على الاطلاق بنسبة 07٪، 01٪ و02٪ على التوالي.
- **العبارة 02:** "يتم تحديد ومتابعة وتقييم المخاطر بشكل دوري"، وسلكت هذه العبارة نفس اتجاه نظيرتها السابقة وبنفس النسبة، غير أنه انعدم فيها عدم الموافقة المطلقة فكانت النسب 06٪ و04٪ لكل من الحياد وعدم الموافقة بالترتيب، وهذا أن تبني ثقافة التعامل مع الخطر وإدارته داخل المصرف أصبح ضروريا في ظل احتدام المنافسة، وبالتالي جعل إدارة المخاطر عمل يومي يلازم كافة الفاعلين داخل المصرف، فبعد تحديد الخطر وتحليليه فإنه من الضروري تقييمه من أجل تحديد الوسائل اللازمة للتعامل معه.
- **العبارة 03:** والخاصة باستعانة إدارة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الادارة ومراقبي الحسابات ومدراء المصرف في وضع نظم لدراسة المخاطر، وحققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي بـ 4.15 وانحراف معياري

1 : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، الصادرة بتاريخ 11 جويلية 2010، قانون 01/10، المؤرخ في 29 جوان 2010، المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

0.75712، وبتحليل أدق لهذه العبارة نجد أن نسبة الموافقة عليها كانت علية جدا إذ بلغت 89٪، 58٪ لصالح الموافقة و31٪ لصالح الموافقة التامة، وترتبط هذه العبارة بالعبارة رقم 05 من الفقرة 01، فبعد إعداد المراجع الداخلي و المدقق الخارجي وتسليمها لإدارة المصرف توجه منها نسخة لإدارة المخاطر للأخذ بالتوصيات الواردة فيها، في حين بلغت نسبة الحياد 07٪، عدم الموافقة 02٪ وعدم الموافقة المطلقة 01٪.

- **العبارة 04:** " أن المصرف يقظ في التعامل مع المخاطر المحدقة به"، فالمصارف أصبحت اليوم تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من مصرف إلى آخر، وعلى هذا الأساس صارت إدارة هذه المخاطر والسيطرة عليها أو الحد من تبعاتها من أهم المحاور التي يركز عليها القائمون على هذا النوع من النشاط، فقد أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة

للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة، وهذا ما أكده موظفو المصرف من خلال إجاباتهم، فحققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره 4.14 وانحراف معياري 0.71095، وبالتالي الاتجاه العام لهذه العبارة هو الموافقة، وبالتمحيص أكثر في الإجابات نجد أن الأغلبية جاءت موافقة بنسبة 90٪، 07٪ من الموظفين اتجهت اجاباتهم نحو الحياد، 02٪ نحو عدم الموافقة، 01٪ نحو عدم الموافقة المطلقة.

الجدول رقم (03-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الاتجاه للمحور الثالث.

الرقم	العبارات.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	خلق القيمة مرتبط بنمو المصرف.	4.20	0.49237	3	موافق تماما
02	خلق القيمة مرتبط بربحية المصرف.	4.19	0.48607	4	موافق
03	زيادة الايرادات وتحسين هوامش الربح يؤدي إلى خلق قيمة للمصرف.	4.23	0.60059	2	موافق تماما
04	يؤدي خفض الأصول وتحسين هيكل رأس المال إلى خلق قيمة للمصرف.	3.92	0.77434	11	موافق
05	يرتبط خلق القيمة بالمقاصة المالية وبعمليات المضاربة.	3.67	0.87681	14	موافق
06	يتم قياس خلق القيمة بالتغيرات في صافي الدخل المصرفي.	3.79	0.64031	13	موافق

07	يتم قياس خلق القيمة بالتغيرات في صافي الهوامش.	3.80	0.68165	12	موافق
08	يوجد لدى المصرف وحدات متخصصة لاحتساب تكلفة الخدمة.	3.98	0.69602	9	موافق
09	يقوم المصرف بدراسة التكلفة التي يتحملها نتيجة علاقته مع العميل.	4.06	0.56533	6	موافق
10	التحكم في نفقات التشغيل يؤدي إلى خلق قيمة للمصرف.	4.02	0.61922	7	موافق
11	يتوافر لدى المصرف الخبرات اللازمة لإنشاء وحدات متخصصة لتسعير الخدمات.	4.01	0.55949	8	موافق
12	ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام التكاليف تشكل عاملاً أساسيا في تحديد سعر الخدمة.	3.95	0.65713	10	موافق
13	توجد جهة مختصة لإدارة المخاطر لدى المصرف	4.16	0.50692	5	موافق
14	إدارة مخاطر السداد بشكل أمثل يزيد من خلق القيمة للمصرف.	4.33	0.62044	1	موافق تماما
المجموع		**4.0221**	**0.33789**	/	**موافق**
المتوسط الحسابي للاستبيان		**3.9965**	**0.30793**	/	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (03-12) نجد أن إجابات أفراد العينة في ما يخص خلق القيمة جاءت كالتالي:

- **العبارة 01:** والتي مفادها أن خلق القيمة مرتبط بنمو المصرف، وحققت هذه العبارة متوسط حسابي قدره 4.20 مما يجعلها في فئة الموافقة التامة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.49237، لكن هذا لا يعني أن إجابات أفراد العينة كانت في أغلبها موافق تماما، فبتحليل إجابات أفراد العينة نجد ما نسبته 98٪ اتجهت اجاباتهم نحو الموافقة بشكل عام، موزعة بنسبة 75٪ لدرجة موافق و23٪ لدرجة موافق تماما، بينما تساوت درجة الحياد وعدم الموافقة بنسبة 01٪ فقط، وبالتالي يؤكد موظفو المصرف أن هناك خلق قيمة في المصرف ناتج عن كبر حجم المصرف والذي يقاس بمقدار ما يملكه من موجودات أو بمقدار ما يملكه من حقوق الملكية.
- **العبارة 02:** "خلق القيمة مرتبط بربحية المصرف"، حيث أن تعظيم الأرباح في المصارف مرتبط بعوامل عديدة، فالاحتفاظ بقدر كاف من السيولة والسعي نحو الاستخدام الآمن للأموال، وضمان حقوق المودعين، وتجنب العديد من المخاطر، من شأنها التأثير على ربحية المصرف، إذ اتجهت آراء المبحوثين فيما

يخص هذه العبارة نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.19 وانحراف معياري قدره 0.48607، وقدرت نسبة الموافقة بـ 73٪، تليها نسبة الموافقة التامة بـ 23٪ و04٪ للحياد، بينما انعدمت نسبة عدم الموافقة.

- **العبارة 03:** ومفادها أن زيادة الايرادات وتحسين هوامش الربح يؤدي إلى خلق قيمة للمصرف، واتجهت آراء عينة الدراسة نحو الموافقة التامة بنسبة 95٪، 65٪ لصالح الموافقة و30٪ لصالح الموافقة التامة، بينما 03٪ من الموظفين كان رأيهم محايد و02٪ غير موافقين، وكانت نسبة الموافقة جد مرتفعة ذلك أن خلق القيمة في المصارف يتأثر بمدى قدرة إدارة المصارف على الموازنة بين العائد والمخاطر، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.
- **العبارة 04:** والتي مفادها أن خفض الأصول وتحسين هيكل رأس المال يؤدي إلى خلق قيمة للمصرف، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.92 والتي تقع ضمن مجال الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي والانحراف المعياري 0.77434، حيث أغلب أفراد عينة الدراسة اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة بنسبة 70٪، 15٪ للموافقة التامة، 10٪ للحياد، 02٪ لعدم الموافقة و03٪ لعدم الموافقة المطلقة.
- **العبارة 05:** "يرتبط خلق القيمة بالمقاصة المالية وبعمليات المضاربة"، جاءت إجابات الأفراد ضمن مجال الموافقة بمتوسط حسابي 3.67، وبتحليل الإجابات بعمق نجد أن نسبة 73٪ كانت موزعة بين الموافقة بنسبة 65٪ والموافقة التامة بـ 08٪، كما نجد أن نسبة الحياد كانت مرتفعة نوعا ما بالنسبة لنظيراتها السابقات بنسبة 14٪ ربما لعدم الدرية التامة لبعض موظفي المصرف بمصطلح المقاصة أو لعدم نشاط السوق المالية الجزائرية، ونسبة 09٪ كانت موزعة بين عدم الموافقة بنسبة 04٪ وعدم الموافقة المطلقة بـ 05٪.
- **العبارة 06:** "يتم قياس خلق القيمة بالتغيرات في صافي الدخل المصرفي"، اتجهت إجابات موظفي المصرف نحو الموافقة بـ 67٪، ذلك أن خلق القيمة مرتبط بربحية المصرف كما سبق لنا التأكد من ذلك من خلال العبارة 02، وبالتالي أي تغير في صافي الدخل من شأنه أن يبين لنا إذا ما كان هناك خلق للقيمة، ونسبة الموافقة التامة بلغت 08٪، في حين كانت نسب الحياد وعدم الموافقة على 21٪ و04٪ على التوالي.
- **العبارة 07:** ومفادها أنه يتم قياس خلق القيمة بالتغيرات في صافي الهوامش، كما سبق لنا الذكر أن تحسين هوامش الربح من شأنه خلق قيمة للمصرف وبالتالي أي تغير يمس الهوامش يبين لنا الفروقات في خلق القيمة، وهذا ما ترجمته اتجاهات الإجابة للمبحوثين، فكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 80٪

منها 73٪ لصالح الموافقة و03 لصالح الموافقة التامة، 14٪ من المبحوثين اتجهت آراءهم نحو الحياد، 05٪ نحو عدم الموافقة و01٪ نحو عدم الموافقة المطلقة.

- **العبارة 08:** والمتعلقة بوجود وحدات متخصصة لاحتساب تكلفة الخدمة لدى المصرف، حيث اتجهت آراء المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.69602، حيث بلغت نسبة الموافقة 82٪، 72٪ منها اتجهت نحو الموافقة والباقي نحو الموافقة التامة، أما 12٪ الباقية فكانت موزعة بين الحياد عدم الموافقة وعدم الموافقة المطلقة على التوالي 07٪، 04٪، 01٪.
- **العبارة 09:** والمتعلقة بدراسة التكلفة التي يتحملها المصرف نتيجة علاقته مع العميل، تشكل الأسعار التي يدفعها العملاء للمصرف لقاء الخدمة المصرفية المصدر الرئيس لدخل المصرف، لذلك من الضروري دراسة تكلفة العلاقة بين المصرف والعملاء، وهذا ما أكد عليه موظفو المصرف بنسبة موافقة قدرت بـ 92٪ موزعة بين الموافقة والموافقة التامة بنسبة 76٪ و16٪ على التوالي، في حين بلغت نسبة الحياد 07٪ و01٪ لصالح عدم الموافقة.
- **العبارة 10:** "التحكم في نفقات التشغيل يؤدي إلى خلق قيمة للمصرف"؛ توجد عدة أسباب تؤدي إلى تغير المكاسب للمصرف نتيجة لسياسات التشغيل التي يتبعها المصرف، فبعض المصارف لا تملك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي المصرف، وبالتالي احتمال التغير في نفقات التشغيل، مما يتسبب في انخفاض الدخل وبالتالي انخفاض قيمة المصرف، والعكس صحيح، وأكد موظفو المصرف هذا بنسبة موافقة 91٪، مما حقق متوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.61922، في حين بلغت نسية الحياد 06٪، ونسبة عدم الموافقة 03٪ منها 02٪ لعدم الموافقة و01٪ لعدم الموافقة المطلقة.
- **العبارة 11:** "يتوافر لدى المصرف الخبرات اللازمة لإنشاء وحدات متخصصة لتسعير الخدمات"، يجب على إدارات المصارف أن تحدد الجهة المسؤولة عن عملية التسعير وتختلف المصارف في هذا الأمر، ففي المصارف الصغيرة تقع مسؤولية التسعير على عاتق الإدارة العليا، أما في المصارف الكبيرة فإن مسؤولية التسعير تناط بمسؤولي الفروع، فقد تقوم بعض المصارف بتشكيل لجان لتسعير خدماتها تكون مكونة من دوائر التسويق والمحاسبة الإدارية والتخطيط، وتقوم هذه اللجان بالاجتماع بشكل منتظم أو عند الحاجة وتسليم مقترحاتها للإدارة العليا لمراجعة الأسعار، وفي هذا الشأن أبدى جلّ موظفي المصرف موافقتهم بنسبة 92٪، و08٪ الباقية كانت موزعة بين الحياد وعدم الموافقة بنسبة 06٪ و02٪ على التوالي.

- **العبارة 12:** "ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام التكاليف تشكل عاملاً أساسيا في تحديد سعر الخدمة"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95 والانحراف المعياري 0.65713، مما يجعلها تقع في مجال الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وبنسبة موافقة 85٪، ذلك أن التكلفة تلعب دوراً رئيسياً في وضع الأساس الذي تعتمد علية إدارة المصرف في تحديد سعر الخدمة، حيث إنه من المفترض أن أي سعر يتم وضعه يجب أن يكون كافياً لتغطية التكاليف والتي تشتمل على تكلفة الحصول على الأموال وتكاليف التشغيل وتكاليف المخاطرة بالإضافة لهامش الربح، في حين بلغت نسبة الحياد 12٪، ونسبة عدم الموافقة 03٪.
- **العبارة 13:** "توجد جهة مختصة لإدارة المخاطر لدى المصرف"، من المعروف أن من أهم المشاكل التي تواجه المسؤولين في المصارف هي المخاطر التي يتعرض لها المصرف، نتيجة قيامة بالأنشطة الاعتيادية وخاصة الائتمانية منها والاستثمار في الأوراق المالية، مما يتطلب وجود جهة مختصة لإدارة هذه المخاطر، وهذا ما أكد عليه موظفو المصرف بنسبة 96٪، و04٪ كانت موزعة بين الحياد وعدم الموافقة بنسبة 03٪ و01٪ على التوالي.
- **العبارة 14:** والتي مفادها أن إدارة مخاطر السداد بشكل أمثل يزيد من خلق القيمة للمصرف، وحققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي بـ 4.33 مما يجعلها تقع ضمن فئة الموافقة التامة لمقياس ليكارت الخماسي، وبتحليل العبارة أكثر نجد ما نسبته 57٪ من موظفي المصرف اتجهت اجاباتهم نحو الموافقة و39٪ نحو الموافقة التامة، و04٪ الباقية كانت موزعة بالتساوي بين الحياد وعدم الموافقة، ذلك أن عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته، يؤدي إلى انخفاض قيمة أصوله وبالتالي انخفاض قيمته، فوجود إدارة جيدة لمخاطر السداد من شأنه التقليل من احتمال وقوع المصرف في خطر عدم القدرة على الوفاء بالتزاماته.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

في هذه المرحلة سيتم اختبار الطبيعة لكل محور من محاور الاستبيان ثم لعبارات الاستبيان ككل عن طريق معامل كولموكروف سميرنوف، فإذا تجاوزت المعنوية الاحصائية (Sig) 0.05 هذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تكون الاختبارات معنوية.

الجدول رقم (03-13): اختبار الطبيعة للمحور الأول.

اختبار الطبيعة	مبادئ الحوكمة المصرفية
Z كولموكروف سميرنوف	0.943
Sig المعنوية	0.336

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (03-13) يتبين لنا أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب معامل اختبار الطبيعة كولموكروف سميرنوف الذي يحدد قيمة الدلالة الاحصائية بـ Sig>0.05 (انظر الملحق رقم 05)، حيث يظهر لنا أن المحور الأول حقق ما قيمته 0.943 في اختبار Z وبلغت قيمة المعنوية الاحصائية 0.336، وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية وبالتالي المحور الأول والمتعلق بمبادئ الحوكمة يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-14): اختبار الطبيعة للمحور الثاني.

اختبار الطبيعة	آليات الحوكمة المصرفية
Z كولموكروف سميرنوف	1.052
Sig المعنوية	0.218

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال قراءة الجدول رقم (03-14) يتبين لنا أن آليات الحوكمة المصرفية حققت في اختبار Z ما قيمته 1.052، وبمعنوية إحصائية 0.218 (انظر الملحق رقم 05)، ومن خلال اختبار كولموكروف نستنتج أن المحور الثاني والخاص بآليات الحوكمة المصرفية يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-15): اختبار الطبيعة للمحور الثالث.

اختبار الطبيعة	قدرة المصرف على خلق القيمة
Z كولموكروف سميرنوف	1.527
Sig المعنوية	0.019

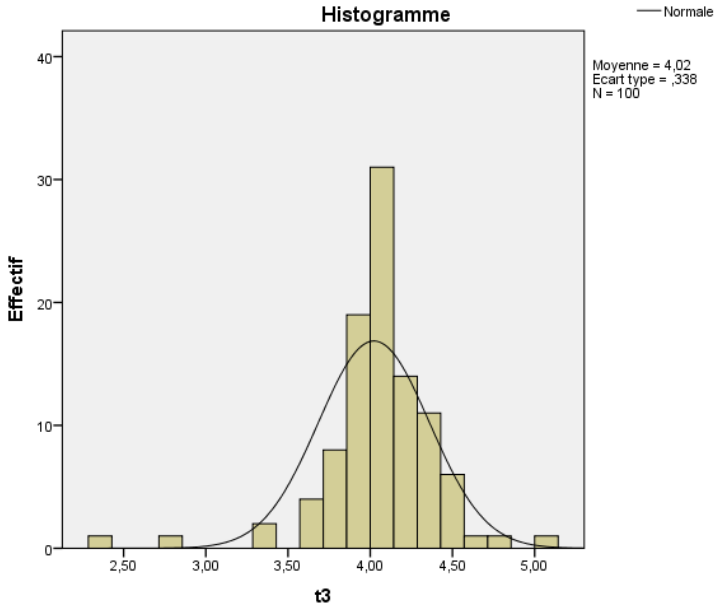
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

بعد إجرائنا لاختبار الطبيعة كولموكروف سميرنوف لمحور خلق القيمة وجدنا قيمة Z 1.527 (انظر الملحق رقم 05)، بينما المعنوية الاحصائية فكانت قيمتها 0.019 وهي أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المحددة بـ Sig>0.05 حسب اختبار كولموكروف سميرنوف، وبالتالي محور خلق القيمة لا يتبع التوزيع الطبيعي، غير أنه يمكن التخلي عن هذا الشرط إذا تجاوز عدد أفراد العينة 30 فردا،[1] وهو ما ينطبق على دراستنا حيث بلغ عدد المشاهدات 100 مشاهدة، وعليه يمكن الغاء شرط قيمة الدلالة الاحصائية المحددة بـ Sig>0.05 والقول أن المحور الثالث والمتعلق بخلق القيمة يتبع التوزيع الطبيعي.

وللتوضيح أكثر ادرجنا الأشكال البيانية التالي:

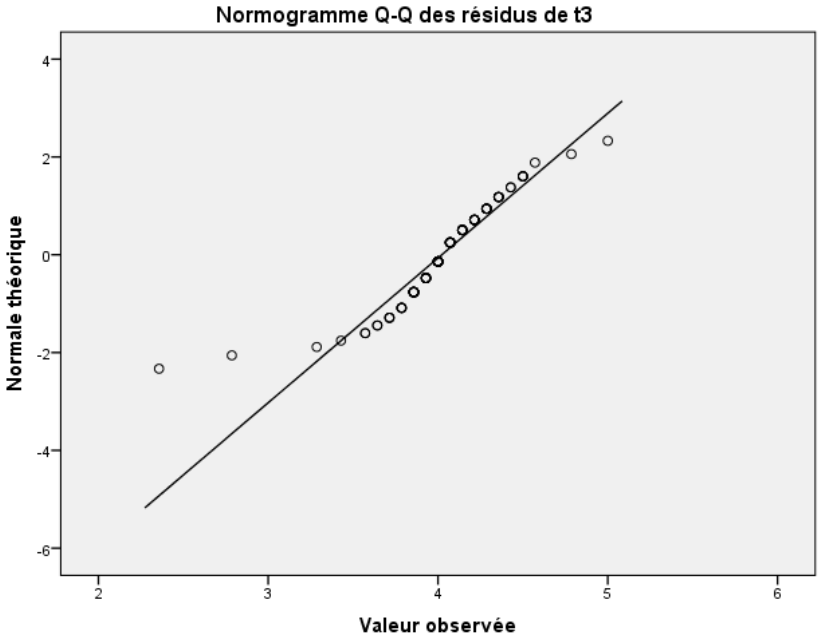
الشكل رقم (03-07): اختبار التوزيع الطبيعي لمحور خلق القيمة.

1 : قاسم أحمد عامر، **دور الإحصاء في دعم التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص: 78.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

الشكل رقم (03-08): انتشار اجابات الأفراد حول محور خلق القيمة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

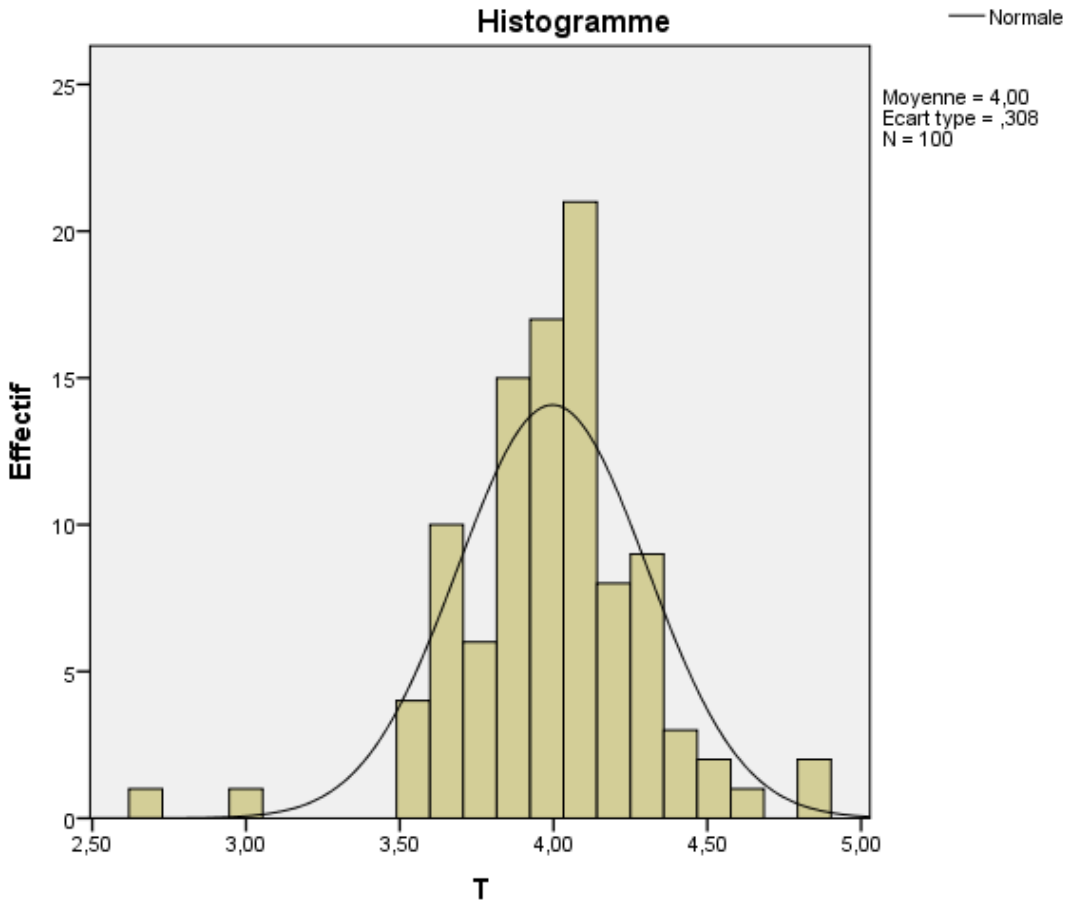
من خلال الشكل رقم (03-08) يتبين لنا أن معظم النقاط والتي تمثل إجابات الأفراد تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-16): اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبيان ككل.

اختبار الطبيعة	قدرة المصرف على خلق القيمة
Z كولموكروف سميرنوف	0.901
Sig المعنوية	0.392

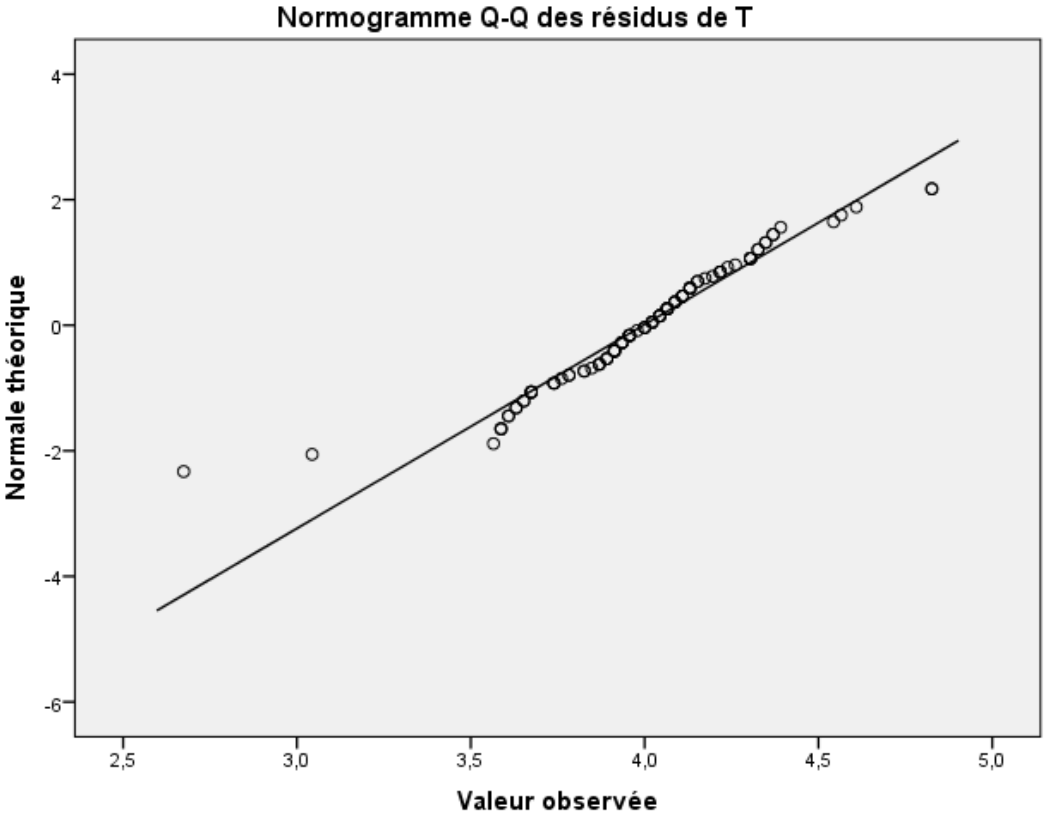
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

الشكل رقم (03-09): اختبار التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

الشكل رقم (03-10): انتشار اجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

بعد إجراء اختبار الطبيعة لكل محور من محاور الاستبيان قمنا باختبار فيما إذا كانت عبارات الاستبيان ككل تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم (03-16) حيث بلغت قيمة Z (0.901)، بينما بلغت المعنوية الاحصائية 0.392 (انظر الملحق رقم 05) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المحددة وفق اختبار كولموكروف سميرنوف، وبالتالي يمكن القول أن عبارات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

وللتحقق من التوزيع الطبيعي لعبارات الاستبيان قمنا بتمثيل قيم المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان ككل، ونلاحظ من خلال الشكل الناتج رقم (03-10) أن معظم النقاط تتجمع تقريبًا بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن العبارات تتوزع طبيعيا.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين الحوكمة وعملية خلق القيمة في المصرف.

بعد تحليل إجابات موظفي المصرف حول متغير الحوكمة المصرفية من مبادئ وآليات، ومتغير خلق القيمة ووصولنا إلى أنه يوجد خلق قيمة في المصرف، سنعمل في هذا المبحث على اختبار ما إذا كانت هذه القيمة نتاجا لتطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها أو أنها ناتجة عن عوامل أخرى، وذلك عن طريق اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة.

المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.

إن اختبار تأثير الحوكمة المصرفية ببعديها في خلق القيمة يتطلب منا أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. ولهذا الغرض سيتم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-17):تحليل التباين للانحدار.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4.231	02	2.116	29.021	0.000
الارتباط	7.072	97	0.73	-	-
المجموع	11.303	99	-	-	_

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من خلال الجدول رقم (03-17) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 29.021 لقيمة احتمالية 0.000 (انظر الملحق رقم 10) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) وبذلك يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

بعد التأكد من صلاحية النموذج ومن أنه يتبع التوزيع الطبيعي يمكننا اختبار الفرضيات المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية، حيت تم صياغة أربع فرضيات كما رأينا في الفصل التمهيدي، وسيتم الآن اجراء اختبار الفرضيات عن طريق اختبار العينة الواحدة (T-Test) كالآتي:

1. اختبار الفرضيات المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية:

– الفرضية الأولى:

تم صياغة الفرضية الصفرية (فرضية العدم) كما يلي:

H_0: لا يوجد أثر دال معنويا لتبني مبادئ الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

أما الفرضية البديلة فتمت صياغتها كما يلي:

H_1: يوجد أثر دال معنويا لتبني مبادئ الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

الجدول رقم (03-18): اختبار الفرضية الأولى.

اختبار القبول	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t المحسوبة	T
رفض الفرضية H_0	0.000	99	26.926	3.9405

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتضح من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (03-18) أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في مبادئ الحوكمة المصرفية في المتغير التابع خلق القيمة في المصرف، استنادا إلى قيمة t المحسوبة والمقدرة بـ 26.926 (انظر الملحق رقم 06) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ 3.9405، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.000) وهو أقل من المستوى الذي تم اعتماده 0.05، وهذا يقضي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وبالتالي يوجد أثر دال معنويا لتبني مبادئ الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية، ويظهر ذلك من خلال قيام المصارف باختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقدير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضاً حينما يقتضي الأمر ذلك، والتوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، وتحقيق مصالح المساهمين عن طريق اتخاذ القرارات التي تقضي بخلق القيمة، من خلال الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، والعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين المصارف وأصحاب المصالح في مجال خلق القيمة على أسس مالية سليمة، مما يتطلب الافصاح عن جميع المعلومات وفقا لمعايير محاسبية، وهذا ما لاحظناه من خلال الإفصاح المحاسبي الذي تلتزم به المصارف، والذي شمل الإفصاح عن المعلومات الهامة والمتعلقة بالمركز المالي للمصرف ودور مراقب الحسابات،

والإفصاح عن الملكية وكذا الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، حيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير، وهذا يعد أمرا ضروريا لتخفيض عدم تماثل المعلومات حتى يتمكن أصحاب المصالح (العملاء، المحللين الماليين، وكلاء التصنيف الائتماني، المستثمرين والجهات الرقابية) من تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع المصرف.

- **الفرضية الثانية :**

تم صياغة الفرضية الصفرية كما يلي:

H_0:لا يوجد أثر دال معنويا لآليات الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

أما الفرضية البديلة فتمت صياغتها كما يلي:

H_1: يوجد أثر دال معنويا لآليات الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

الجدول رقم (03-19): اختبار الفرضية الثانية.

اختبار القبول	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t المحسوبة	T
رفض الفرضية H_0	0.000	99	25.171	4.06

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

تبين مخرجات الجدول رقم (03-19) أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 25.171 (انظر الملحق رقم 07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغت 4.06، ومستوى المعنوية قدر بـ (sig=0.000) وهو أقل من المستوى الذي تم اعتماده 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية البديلة والتي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية، ويظهر ذلك جليا من خلال لجوء المصارف إلى التدقيق الخارجي عن طريق المراجع الخارجي الذي يتمتع بالاستقلالية والحيادية، التي تعتبر من أهم الوسائل التي تضمن جودة المعلومة المالية التي تتضمنها القوائم المالية المنشورة، مما يسمح بتخفيض تكاليف التشغيل وبالتالي زيادة الدخل التي يترتب عنها خلق قيمة للمصرف، كما قامت المصارف باتباع سياسة الاحلال ومتابعة خطط التناوب الوظيفي للمدقق الخارجي، والتي فرضها المشع الجزائري كما سبق الذكر بثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يمكن إعادة تعيين نفس المدقق الخارجي إلا بعد مضي ثلاث سنوات ابتداء من نهاية العهدة الثانية، ولزيادة الرقابة وضمان جودة المعلومات المحاسبية قامت المصارف بتعيين لجنة المراجعة، التي تقوم بتقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل عمل المصرف وتطويره، والتي كانت تمثل حلقة وصل بين مجلس الإدارة والمدقق

الخارجي والمراجع الداخلي، وهذا الأخير منحته المصارف الاستقلالية التامة من أجل زيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين والتقليل من المخاطر المنوطة بعملها، وللحد منها لم تكتف المصارف بتوصيات المراجع الداخلي فقط بل أوجدت جهة تختص بإدارة المخاطر، فبعد التعرف على المخاطر وتقييمها تقوم إدارة المخاطر بتحديده الجهات وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.

- **الفرضية الثالثة:**

وكانت كالآتي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لخلق القيمة في المصارف الجزائرية.

أما الفرضية البديلة فتمت صياغتها كما يلي:

H_1: يوجد فروق ذات دلالة احصائية لخلق القيمة في المصارف الجزائرية.

الجدول رقم (03-20): اختبار الفرضية الثالثة.

T	t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	اختبار القبول
4.0221	30.250	99	0.000	رفض الفرضية H_0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

يتبين من الجدول رقم (03-20) أن قيمة t المحسوبة بلغت 30.250 (انظر الملحق رقم 08) ومستوى الدلالة المحسوب بلغ (sig=0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (α= 0.05)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة، والتي تؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لخلق القيمة في المصارف الجزائرية، ونلمس ذلك من خلال قيام المصارف بالاحتفاظ بقدر كاف من السيولة والسعي نحو الاستخدام الآمن للأموال، وضمان حقوق المودعين، وتجنب العديد من المخاطر، التي من شأنها التأثير على ربحية المصرف وبالتالي التأثير على خلق القيمة.

- **الفرضية الرابعة:**

وتم صياغتها على النحو التالي:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دالة معنوية بين الحوكمة المصرفية وعوامل خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

أما الفرضية البديلة فتمت صياغتها كما يلي:

H_1: توجد علاقة ارتباط ذات دالة معنوية بين الحوكمة المصرفية وعوامل خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

وحتى يتم اختبار الفرضية الرابعة لابد من دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (خلق القيمة) عن طريق معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (03-21): مصفوفة الارتباط بيرسون بين مبادئ الحوكمة وخلق القيمة في المصارف.

		مبادئ الحوكمة في المصارف	خلق القيمة في المصارف
مبادئ الحوكمة في المصارف	معامل الارتباط بيرسون	1	0.524
	المعنوية الاحصائية	-	0.00
	التكرارات المطلقة	100	100
خلق القيمة في المصارف	معامل الارتباط بيرسون	0.524	1
	المعنوية الاحصائية	0.00	-
	التكرارات المطلقة	100	100

الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وطردية بنسبة 52.4٪ (انظر الملحق رقم 09) بين مبادئ الحوكمة وخلق القيمة في المصارف، وهو ما يدل على أن مبادئ الحوكمة المصرفية تساهم في خلق القيمة في المصارف الجزائرية وذلك عند مستوى الدلالة 0.01.

الجدول رقم (03-22): مصفوفة بيرسون بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في المصارف.

		آليات الحوكمة في المصارف	خلق القيمة في المصارف
آليات الحوكمة في المصارف	معامل الارتباط بيرسون	1	0.566

	المعنوية الاحصائية	-	0.00
	التكرارات المطلقة	100	100
خلق القيمة في المصارف	معامل الارتباط بيرسون	0.566	1
	المعنوية الاحصائية	0.00	-
	التكرارات المطلقة	100	100

الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وطردية بنسبة بقيمة 0.566 (انظر الملحق رقم 09) بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في المصارف، وهو ما يدل على أن آليات الحوكمة المصرفية تساهم في خلق القيمة في المصارف الجزائرية وذلك عند مستوى الدلالة 0.01

الجدول رقم (03-23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور الحوكمة المصرفية في خلق القيمة في المصرف.

المتغيرات المستقلة	ß غير المعيارية	الخطأ المعياري	ß المعيارية	tالمحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
مبادئ الحوكمة في المصارف	0.280	0.097	0.290	2.891	0.005	0.524	0.275
آليات الحوكمة في المصارف	0.315	0.080	0.393	3.393	0.00	0.556	0.309
الحوكمة المصرفية	1.638	0.323	-	5.077	0.00	0.612	0.374

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

بقراءة الجدول أعلاه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وطردية بنسبة 61.2٪ (انظر الملحق رقم 10) بين الحوكمة المصرفية وخلق القيمة في المصارف.

الفرضية الرئيسية:

من خلال النتائج المبينة في الجدول (03-23) نستنتج أن الحوكمة المصرفية تساهم في خلق القيمة في المصارف الجزائرية عند مستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.374 وهذا يعني أن 37.4٪ من التغيرات الحاصلة في قيمة المصرف تفسرها الحوكمة

المصرفية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلا. وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية بصيغتها التالية:

تساهم الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف العاملة في الجزائر.

أما علاقات الأثر التفصيلية لكل متغير من متغيرات الحوكمة المصرفية وأثره على خلق القيمة للمصرف فيمكن استخلاصها من الجدول رقم (03-23):

- نستنتج أنه يوجد أثر معنوي لمبادئ الحوكمة في خلق قيمة للمصرف حيث بلغ مستوى الدلالة 0.005 وهو أقل مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.891 وهي أكبر من 02، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى بصيغتها:

يوجد أثر دال معنويا لتبني مبادئ الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

- نستنتج أنه يوجد أثر معنوي لآليات الحوكمة في خلق قيمة للمصرف حيث بلغ مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.393 وهي أكبر من 02، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية بصيغتها:

يوجد أثر دال معنويا لآليات الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

2. اختبار الفرضيات المرتبطة بالبيانات الشخصية:

سيتم في هذه المرحلة اختبار الفرضيات التي لا تجيب على إشكالية الدراسة مباشرة، باستخدام اختبار كروسكال ولاس على النحو الآتي:

الجدول رقم (03-24): نتائج اختبار وجود فروق احصائية للحوكمة المصرفية على خلق القيمة تعزى للمتغيرات الشخصية.

البيانات الشخصية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	98	0.298
الفئة العمرية	99	0.296
المستوى التعليمي	99	0.269
طبيعة المنصب	98	0.364
سنوات الخبرة	99	0.080

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20.

من قراءة نتائج الجدول رقم (03-24) نستنتج ما يلي:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لكون مستوى الدلالة المعنوية والذي بلغ 0.298 أكبر من المستوى المعتمد والمقدر بـ 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية، ونستنتج أنه لا يوجد أثر لمتغير الجنس على خلق القيمة في المصرف، بمعنى أن خلق القيمة في المصرف لا يتأثر بكون الموظفين من ذكور أو إناث.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، كون مستوى الدلالة المعنوية والمقدر بـ 0.296 أكبر من المستوى المعتمد والمقدر بـ 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، والقاضية بعدم وجود أثر لمتغير العمر على خلق القيمة في المصرف، فعمر موظفي المصرف ليس له دور في خلق القيمة في المصرف.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المستوى التعليمي، ذلك أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.269 أكبر من المستوى المعتمد والمقدر بـ 0.05، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر لمتغير المستوى التعليمي على خلق القيمة في المصرف.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير طبيعة المنصب، ذلك أن مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.364 أكبر من المستوى المعتمد والمقدر بـ 0.05، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر لمتغير المستوى التعليمي على خلق القيمة في المصرف.
- بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.080 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: النموذج الرياضي للدراسة.

بعد معرفة طبيعة العلاقة بين الحوكمة المصرفية وخلق القيمة في المصارف الجزائرية، والتي هي عبارة عن علاقة متوسطة طردية، سنحاول صياغة نموذج رياضي لتوضيح العلاقة بينهما أكثر.

والمعادلة الخطية في الانحدار الخطي المتعدد تكون من الشكل :

$$y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \cdots + \beta_i x_i + \varepsilon i$$

حيث:

yi: المتغير التابع.

α: قيمة الثابت في المعادلة.

β_1: ميل الانحدار y على المتغير المستقل الأول.

β_2: ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثاني.

β_i: ميل الانحدار y على المتغير المستقل i.

x_1: المتغير المستقل الأول.

x_2: المتغير المستقل الثاني.

x_i: المتغير المستقل i.

ومن مخرجات برنامج SPSS 20 (انظر الملحق رقم 10)، يمكن صياغة النموذج الرياضي للعلاقة بين الحوكمة المصرفية وخلق القيمة في المصارف الجزائرية على النحو التالي:

$$\hat{y}_i = 1.638 + 0.290x_1 + 0.393x_2$$

حيث:

$\hat{y}i$: خلق القيمة في المصارف الجزائرية.

$x1$: مبادئ الحوكمة المصرفية.

$x2$: آليات الحوكمة المصرفية.

نلاحظ من النموذج السابق أن الحوكمة المصرفية تؤثر في خلق القيمة في المصارف الجزائرية من خلال متغيرين هما مبادئ الحوكمة وآليات الحوكمة، حيث يختلف كل منهما في أهميته النسبية، وبالتالي في أولويته في التأثير في خلق القيمة ، حيث جاءت هذين المتغيرين وفق الترتيب التالي:

أ. **آليات الحوكمة المصرفية:** حيث التغير في آليات الحوكمة المصرفية يفسر ما نسبته 30.9٪ من التباين الحاصل في خلق القيمة في المصرف، حيث كلما كانت ارتقت ممارسة آليات الحوكمة بنسبة 01٪ كلما كانت هناك زيادة في خلق القيمة بمقدار 0.393، كما أن معامل الارتباط بلغ 56.6٪ (انظر الملحق رقم 09) ما يفسر وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين آليات الحوكمة وخلق القيمة في المصرف.

ب. **مبادئ الحوكمة المصرفية:** حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.275 وهذا يعني أن 27.5٪ من التغيرات الحاصلة في قيمة المصرف تفسرها مبادئ الحوكمة المصرفية، فكلما طبقت المصارف مبادئ الحوكمة بشكل سليم بنسبة 01٪ أدى ذلك إلى زيادة في خلق القيمة بمقدار 0.29، بينما بلغ معامل الارتباط 52.4٪ (انظر الملحق رقم 09) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين مبادئ الحوكمة وخلق القيمة في المصرف.

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على ما إذا كانت الحوكمة المصرفية تساهم في عملية خلق القيمة في المصارف قيد الدراسة، وذلك من خلال تصميم استبيان مكون من متغيرات فرعية لمحاور نموذج الدراسة، حيث قدر حجم عينة الدراسة بـ 100 مستجوب، وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق الحزمة الاحصائية SPSS، ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تمت الاستعانة بأساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، وتم التوصل إلى أن المصارف قيد الدراسة تتقيد بنظام الحوكمة المصرفية ببعديه، المبادئ والآليات، حيث ساهمت الحوكمة المصرفية في خلق قيمة بهذه المصارف، إذ تعمل هذه الأخيرة دائما على زيادة وتحسين خدماتها، وفي مقابل

ذلك تسعى بشتى الطرق إلى تخفيض التكاليف، مما يساهم في خلق قيمة مضافة بها، غير أن مساهمة الحوكمة المصرفية في خلق القيمة لا يتم بمعزل عن متغيرات عشوائية أخرى.

الخاتمة العامة.

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الحوكمة في عملية خلق القيمة في المصارف الجزائرية تبين أن للحوكمة المصرفية دورا مهما في خلق القيمة، خاصة وأن المصارف أصبحت تنشط في محيط أقل ما يمكن القول عنه أنه شديد وسريع التغير، هذا التغير الذي مس جميع جوانب المصرف وحتى قيمته، ولخلق قيمة بالمصرف والمحافظة عليها لابد من توفر البيئة المناسبة فيه خاصة من الناحية الإدارية، وهذا ما تترجمه قواعد الحوكمة المصرفية.

وقد تم دراسة أثر الحوكمة على خلق القيمة من خلال بعدين تمثلا في المبادئ والآليات، حيث تناولت الدراسة أربع مبادئ للحوكمة متمثلة في وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف، احترام دور كافة أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الادارة، وثلاث آليات تمثلت في المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية وإدارة المخاطر.

واعتمدت الدراسة في تحليل القيمة على مجموعة من العوامل منها ما يدخل مباشرة في خلق القيمة كالربحية، النمو والاستثمار في الأوراق المالية، ومنها ما يساهم بصفة غير مباشرة كالمنافسة وعدد فروع المصرف.

أما الجانب التطبيقي فهو عبارة عن دراسة حالة كل من البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالات المدية، البرواقية وقصر البخاري، مستعملين في ذلك الاستبانة لمعرفة توجهات المستجوبين فيما يخص دور الحوكمة في عملية خلق القيمة.

ومن خلال دراستنا تمكنا من رصد مجموعة من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

1. النتائج النظرية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكن إدراجها في الآتي:

- أصبح مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات وفرض نفسه كمؤشر معياري للأداء ومقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ولقد شكل مفهوم خلق القيمة ولفترة طويلة هدفا أساسيا للاتصال المالي للمؤسسات، وتعود أصول مفهوم خلق القيمة إلى المدرسة الكلاسيكية أين كان يقاس بتعظيم أرباح المؤسسة وبالتالي تعظيم القيمة للمساهمين دون إعطاء أي أهمية للعوامل الأخرى المحددة لأهداف المؤسسة، لينتقل هذا المفهوم إلى المدرسة النيوكلاسيكية أين كان يقاس على أساس مردودية رؤوس الأموال المستثمرة مقارنة بتكاليف الموارد المخصصة لتمويلها،

ليتطور بعد ذلك هذا المفهوم بفعل العولمة والأسواق المالية ويدرج في طياته الاتجاه المتنامي لقوة المساهمين وتأثيرهم على تلك الأسواق. إلا أنه وفي الوقت الذي أصبح فيه أداء المؤسسة نتاجا لعوامل معقدة وغير مادية كالمعرفة، الإبداع والتطبيق السليم لقواعد الحوكمة؛

- تعتبر النماذج الثلاثة المحددة لعمليات خلق القيمة والمتمثلة في نموذج سلسلة القيمة، نموذج متجر القيم ونموذج شبكة القيمة أداة لفهم وتحليل منطق إدارة عمليات خلق القيمة، بحيث تصف وتكيف الطرق الأساسية لإدارة عملية خلق القيمة وذلك حسب نوع المؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية أو غيرها إلا أن هذه النماذج تتطلب تكييفها وبدقة مع متطلبات ومعطيات كل حالة و يمس هذا التكييف كلا من الأنشطة الخالقة للقيمة، العلاقات فيما بينها ومحددات خلق القيمة؛
- عملية خلق القيمة تتحقق إما بتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم؛
- لتقييم قدرة المصرف على خلق القيمة لابد من تقييم الأداء المالي له، فلتعظيم قيمة أسهم المصرف لجلب أكبر عدد من العملاء، يحتاج دائما إلى تقييم أدائه المالي من خلال تقييم مستوى نشاط أسهمه في سوق الأوراق المالية ومدى قدرته على تحقيق أعلى عائد ممكن؛
- الانتشار الجغرافي للمصارف، وخاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية يعمل على زيادة عدد المتعاملين مع المصارف، فإيصال الخدمات المصرفية لهذه التجمعات السكانية، وخاصة إذا كانت تفصل بينها مسافات طويلة سوف تجعل من المصارف ذات الانتشار الواسع هدفاً لتعامل الجمهور معها للاستفادة من خدماتها وخاصة في مجال السحب والإيداع والتحويلات المالية، وزيادة عدد المتعاملين سوف يؤدي إلى زيادة حجم الودائع وكذلك حجم التسهيلات وحجم عمليات المصارف مما سيؤدي إلى خلق قيمة للمصارف؛
- أصبحت الأصول غير المادية عاملا حاسما في خلق قيمة مضافة للمصارف، نتيجة تغير السلوك الاستثماري نحو الأصول المعنوية(اكتساب المعرفة، البحث والتطوير...)، وتغير المحيط الاقتصادي، ذلك أن المصارف أصبحت في صراع وتنافس للحفاظ على أسواقها الحالية وكسبها لأسواق أخرى، ولعل هذا التحول للمصرف والتغير في المحيط يجعل مسيري المصارف على إدراك جيد بأهمية تكوين واكتساب العناصر المعنوية كمصدر من مصادر خلق القيمة في الوقت الراهن؛

- تقوم فكرة الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتطويرها وتعديلها وفق المتغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ التي تقوم عليها فكرة الحوكمة ليست جديدة أو مبتكرة بل هي تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ زمن طويل والجديد في هذه القواعد أنه تم تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات وكذلك الإجماع حولها من قبل المنظمات المهنية والهيئات الدولية في شكل دليل للممارسات الجيدة للإدارة؛
- لا يرتبط نجاح الحوكمة المصرفية فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من الجهة الأخرى؛
- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة بازل" للرقابة على المصارف وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي من أهمها الإعلان عن الأهداف الاستراتيجية للجهاز المصرفي وللمصرف وتحديد مسؤوليات الإدارة والتأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا، وبالتالي ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي بالإضافة إلى توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة المصرف والإدارة، وهي الأمور التي تؤدي إلى تحسين كفاء المصرف وذلك بزيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار، والقدرة على استقطاب الودائع كما أنها تؤدي إلى مكافحة الفساد والإقلال من التعثر؛
- أصبح تطبيق الحوكمة في المصارف ضرورة حتمية حتى تستطيع المحافظة على استمراريتها ومكانتها، كونها تعمل على ترسيخ نزاهة المعاملات المالية من خلال الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح؛
- الالتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية يساهم في التقليل من الأزمات المصرفية وتحسين سمعة المصرف، فالإفصاح عن الوضعية المالية للمصرف يعمل على تعزيز ثقة المتعاملين معه وبالتالي تحسين أدائه ومن ثم خلق قيمة مضافة له، من خلال وضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاص للمساهمين؛

- يتوقف نجاح الحوكمة المصرفية على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين)، الأطراف الداخلية متمثلين في حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المراقبون والمراجعون الداخليون، الأطراف الخارجية ويتمثلون في المودعين، صندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي؛
- تتوفر المصارف الجزائرية على الإطار الرقابي والإطار التنظيمي الذي يؤطر عمل المصارف إلا أن التجاوزات التي حدثت في بعض البنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري) وبعض الفروع للمصارف العمومية يبين أن هناك قصور في عمليات الرقابة التي تقوم بها اللجنة المصرفية كما أن هناك قصور من جانب المصارف في الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لعملها، وعلى هذا الأساس فإن الأنظمة والقوانين في الجزائر تعتبر من بين أهم المعوقات ليس من حيث قلتها ولكن من حيث كثرتها وسوء أو عدم تطبيقها، وهذا ما يبين أن نجاح الحوكمة في المصارف لا يعتمد على وضع اللوائح والقوانين فقط ولكن بمدى الالتزام بتطبيقها.

2. النتائج التطبيقية:

وفي الجانب التطبيقي، وبناء على دراسة حالة كل من البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها:

- تتبنى المصارف قيد الدراسة مبادئ الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال:
  - وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف، من خلال الفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة، الاعتماد على الهيكل التنظيمي للمصرف في توزيع الصلاحيات؛
  - حصول أصحاب المصالح على كافة المعلومات ذات الصلة بمصالحهم وبالقدر الكافي وبشكل منتظم؛
  - يتخذ المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين؛
  - افصاح المصارف عن المعلومات وفقا لمعايير محاسبية؛
  - ضمان مجلس الإدارة نزاهة حسابات المصرف ونظم اعداد قوائمه المالية.

- تتقيد المصارف قيد الدراسة بآليات الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال:
  - مجلس الادارة الذي يعتبر أهم آلية من آليات الحوكمة المصرفية لأنه من الجهات الرقابية داخل المصرف حيث يراقب الادارة، ويشرف عليها ويقوم بتقييمها، كما تكون لقراراته تأثير كبير على خلق القيمة؛
  - المراجعة الداخلية التي تعتبر وسيلة فعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المصرف؛
  - المراجعة الخارجية والتي يولي لها المصرف أهمية كبيرة، لما لها من دور في تحسين نوعية الكشوفات المالية، كما أن رأي المدقق الخارجي المحايد يساعد على الحد من التعارض بين المساهمين والإدارة والحد من المخاطر الأخلاقية؛
  - عمل المصارف الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة ومحاولة التحكم فيها والسيطرة عليها بشتى الطرق وذلك ضمان لاستمراريتها وحفاظا على المكانة التي تحتلها في السوق؛
- خلق القيمة مرتبط بنمو المصارف قيد الدراسة وربحيتها، حيث أن تعظيم الأرباح في المصارف مرتبط بعوامل عديدة، كالاحتفاظ بقدر كاف من السيولة والسعي نحو الاستخدام الآمن للأموال، وضمان حقوق المودعين، وتجنب العديد من المخاطر، من شأنها التأثير على تعظيم الأرباح، ومن جهة أخرى ولكي يحقق المصرف الأرباح الملائمة التي تزيد من قيمة ثروة حملة الأسهم عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها من المصادر المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة ويعمل على تعظيم الإيرادات وترشيد النفقات إلى أقصى حد ممكن؛
- عملية خلق القيمة تتحقق بتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية، من خلال محاولة المصارف قيد الدراسة تخفيض تكاليف الموارد في الوقت الذي تسعى فيه لتعظيم إيرادات الاستخدامات؛
- تتأثر قيمة المصارف قيد الدراسة بمدى قدرة إدارة المصارف على الموازنة بين العائد والمخاطر، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، من خلال خبرة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فقدرة إدارة المصرف على إدارة هيكلها المالي بشقيه (إدارة الموارد، إدارة الاستخدامات) يعكس مدى نجاحها في تحقيق أهداف المصرف؛

- رغم الجهود المبذولة من طرف المصارف التجارية العمومية لمواكبة التطورات المصرفية، إلا أنه مازال الكثير مما يجب عمله في هذا المجال للوصول إلى المستويات العالمية في ميدان استخدام الحوكمة المصرفية؛
- تساهم مبادئ الحوكمة المصرفية في خلق القيمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- تعتبر آليات الحوكمة المصرفية أحد العوامل المساهمة في خلق القيمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة المصرفية وخلق القيمة؛
- هناك خلق قيمة في المصارف قيد الدراسة بمعزل عن الحوكمة المصرفية يعزى لمتغيرات عشوائية؛
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية:
  - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس؛
  - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن؛
  - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المستوى التعليمي؛
  - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير طبيعة المنصب؛
  - لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

3. الاقتراحات:

من خلال دراستنا يمكن صياغة مجموعة من الاقتراحات تعتبر كحل لتفعيل دور الحوكمة المصرفية في خلق القيمة:

- ضرورة الاعتماد على الحوكمة في المصارف الجزائرية، بغرض تعزيز كفاءة الجهاز المصرفي، وضمان مصالح العملاء، وتحقيق أكبر قدر من الشفافية في البيانات المالية؛
- ضرورة تفعيل دور بنك الجزائر في الرقابة والإشراف على المصارف العاملة بالقطاع المصرفي، من خلال إرساء الحوكمة داخل الجهاز المصرفي وتعزيز الرقابة بشكليها وتدعيمها بنظام التنقيط والتقييم وتفعيل دور محافظي الحسابات؛
- ضرورة تشجيع المصارف الخاصة على الدخول إلى السوق المصرفي، لأن ذلك يشكل دافعا للمصارف العمومية التابعة للدولة على التصرف بشكل تنافسي وبالتالي إثراء المنافسة داخل القطاع المصرفي؛
- ضرورة عصرنة النظام المصرفي في الجزائر، لأنه مازال غير فعال ولا يستجيب لشروط ومتطلبات التحولات الاقتصادية التي تشهدها الساحة الدولية بخصوص الرقابة؛

- ضرورة توفر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج وأداء المصارف وضرورة تجانسها، وحتمية نشر المعلومات الخاصة بالمصارف لكافة المتعاملين في السوق والعامة وبصفة دورية، ولتعزيز هذا المسعى لابد من الإسراع في تطبيق معايير المحاسبة الدولية، مع اعتماد برنامج لتكوين وتأهيل الموظفين بغية التطبيق الجيد لهذه المعايير، ويتطلب الأمر كذلك مساهمة العديد من المصالح في المصارف واعتماد أنظمة معلوماتية متطورة باستخدام موظفين ذو درجة كفاءة عالية، وهي العناصر التي على المصارف الجزائرية توفيرها لضمان اكبر درجة توافق مع معايير لجنة بازل، وهذا حتى يمكن المقارنة بين المعلومات والمعطيات المالية والمصرفية الخاصة بالجهاز المصرفي المحلي مع العالمي على أساس موحد وسليم؛
- التركيز على منح رأس المال الفكري للمصارف أهمية أكثر وتقييمه وقياسه، بتطوير مجموعة من الممارسات المرتكزة على الإدارة الديناميكية لرأس المال غير المادي وتقوم العملية على وضع مؤشرات رقمية قد تكون مالية أو غير مالية من شأنها متابعة تطور رأس المال الفكري للمصرف مع مرور الزمن و بالخصوص المكونات الأساسية لهذا الأخير والمتمثلة في رأس المال البشري، رأسمال العمليات والإجراءات، و رأس المال الزبوني، ويتم استخدام هذه المؤشرات داخليا من أجل تحديد استراتيجية مبنية أساسا على الموارد غير المادية؛
- ربط القطاع المصرفي بقطاع البحث العلمي الجامعي المتخصص من أجل مواكبة التطورات في شتى المجالات.

4. آفاق الدراسة:

إن مثل هذه الدراسة تبقى محل للنقاش في جوانب أخرى، لأنه في اعتقادنا مازالت بعض النقاط تعتبر غامضة يمكن أن تعالج في بحوث جديدة، لكي نفتح أبواب وآفاق واسعة في دراسة دور الحوكمة المصرفية في خلق القيمة.

لذا يمكن القول أن الدراسة المقدمة ما هي إلا مقدمة لمن يهمه البحث، والدراسة في هذا الموضوع، إذ يمكن للمهتم أن يدرس الجوانب الآتية:

- دور الأصول المعنوية في عملية خلق القيمة بالمصارف؛
- تحليل طرق ونماذج قياس خلق القيمة؛
- دور بنك الجزائر في تعزيز قواعد الحوكمة المصرفية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية:

I. الكتب:

1. **الحسيني ، فلاح حسن عداي والدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله الراذرة، البنوك مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.**
2. **السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.**
3. **العطار، رشاد، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة، عمان، الأردن،2001.**
4. **المعتصم بالله الغريانى، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2008.**
5. **باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.**
6. **باسم سرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2017.**
7. **برجهام، ويستون، التمويل الاداري، (ترجمة: بيله عبد الرحمن، النعماني عبد الفتاح)،دار المريخ، الرياض، السعودية، 1993.**
8. **خالد ممدوح ابراهيم، حوكمة الانترنيت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011.**
9. **رضوان هاشم حمدون عثمان، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية، الطبعة الأولى، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.**
10. **زيد منير عبوي، ادارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الادارية عليها، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.**
11. **زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.**

12. سعد علي العتري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، سنة 2000.
13. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، طبعة 01، 2007.
14. سليمان شكيب الجيوسي وآخرون، تسوبق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
15. سليمان محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
16. صبري أحمد شبلي، مبادئ الحوكمة و تطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 2014.
17. طارق عبد العال حماد، التقييم وإعادة هيكلة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
18. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد والمخاطرة"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
19. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ– التجارب– تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
20. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
21. طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء. للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
22. عباس حميد يحي التميمي وآخرون، إدارة الأرباح : عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
23. عبد الحليم محيسن، البنوك والمؤسسات المالية الأخرى: حقائق وأرقام، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1994.

24. عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2001.
25. عبد الله موسى، مقدمات في فلسفة القيم (بواكير النشأة ... وأفاق التواصل الأنطولوجي)، الطبعة 02، دار القدس العربي، الجزائر، 2011.
26. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
27. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، جدة، 2008.
28. قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
29. محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،1999.
30. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
31. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
32. محمد بن حمد بن عبد الله النصار، دور الحوكمة في الحد من ممارسات غسل الأموال في شركات التأمين، الطلعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2016.
33. محمد سويلم، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1998.
34. محمد صالح الحناوي، جلال ابراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
35. محمد عبد الله شاهين محمد، أسواق المال بين الارباح و الخسائر بين العوائد و المخاطر، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018.

36. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، 1988.
37. محمد عبد المنعم عفر، أحمد فريد مصطفى، الاقتصاد المالي الوضعي والاسلامي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
38. محمد عبده محمد مصطفى، تقيم الشركات والأوراق المالية لغرض التعامل في البورصة: منهج التحليل الأساسي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998.
39. محمد كمال عفانة، إدارة الائتمان المصرفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2018.
40. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
41. مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة : فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
42. منير إبراهيم الهندي، أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال : الأوراق المالية وصناديق الاستثمار، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مصر، 1993.
43. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
44. يرلوف، فكر رجال الأعمال: الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص: 144.
45. هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2017.
46. يوسف حجيم سلمان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

II. الرسائل والأطروحات الجامعية::

1. بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، الأردن، 2005.

2. بلخير بكاري، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لقطاع المحروقات في الجزائر دراسة حالة المؤسسة لخدمات الأبار (ENSP) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010
3. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2015.
4. بن سالم فاروق، دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في خلق القيمة للزبون –دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام–، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر –3–، الجزائر، 2011.
5. خالد أحمد سيف شعراوي، الاطار القانوني لعمليات التداول في البورصة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، 2014.
6. ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية –حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية–، رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسويق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2004.
7. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك – دراسة حالة الجزائر–، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود ، مالية و بنوك، جامعة الجزائر، 2011/2010.
8. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، أثر الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
9. عديسة شهرة، تقييم الدور التمويلي للشراكة الأوروجزائرية في تأهيل النظام المصرفي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2016-2017.
10. علي بن الضب، دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة –دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة بسوق الكويت للأوراق

المالية خلال الفترة 2006-2008-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.

11. ماجد اسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

12. نعيمة خضراوي، إدارة المخاطر البنكية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الاسلامية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود وتمويل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008.

III. المجلات والدوريات:

1. إبراهيم عبد موسى السعبري، زيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مقال منشور في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 25.

2. احمد زكريا الصيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، العدد 42، 2009.

3. أحمد علي محمد ، إبراهيم منصور، لينا هاني ورّاد، أثر استخدام برامجيات تخطيط موارد المشروع (ERP) في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2011.

4. الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية 2012.

5. بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مقال منشور في مجلة التنظيم والعمل، العدد 05.

6. البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد 02، المجلد 55، القاهرة، مصر، 2003.

7. بوراس أحمد، عياش زبير، الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التكيف مع المعايير الدولية للرقابة المصرفية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 30، المجلد ب، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2008.
8. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا –، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07.
9. حسين عبد المطلب الاسرج، أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف الاسلامية، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، 2016.
10. خولة فريز النوباني، عبد الله صديقي، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، برنامج كراسي البحث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016
11. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
12. سامح محمد رضا رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية–دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية–، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد الأول، 2011.
13. الطيب داودي، نظرية القيمة عند ابن خلدون، مقال منشور في مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
14. عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مقال منشور في مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد الأول، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008.
15. فلاق صليحة، دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 11، جانفي 2014.
16. فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، الأردن، 2009.

17. القشي ظاهر، الخطيب حازم، الحاكمية المؤسسية وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الاول، 2006.
18. القشي ظاهر، انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة، مصر، 2005.
19. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007.
20. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مصر، 2003 .
21. مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مصر، مارس 2002.
22. مركز المشروعات الدولية الخاصة، ممارسات سلطات الإدارة وأداء مجلس الإدارة في الأسواق الصاعدة، مصر، طبعة 1998.
23. المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية، العدد 06، القاهرة، مصر.
24. نجار حياة، اتفاقية بازل (03) وآثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مقال منشور في جملة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، 2013.
25. نرمين ابو العطاء، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 08، 2003.
26. هاشمي عبابسة، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2008.
27. هالة حلمي السعيد، الحوكمة من المنظور المصرفي، البنك المركزي المصري، فيفري 2003، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
28. هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد07، 2010.2009

IV. الملتقيات والندوات:

1. **أحمد بن عبدالله آل الشيخ، المتطلبات القانونية والاجرائية لحوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة إلى هيئة السوق المالية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 30-31 جانفي 2011.**
2. **إلياس بن ساسي، النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة – حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة-، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول الأدء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.**
3. **الصلاح محمد، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة في إطار لمؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005.**
4. **العربي عطية، محمد الخطيب نمر، الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 26/25 نوفمبر 2013.**
5. **بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق**
6. **شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف،21 اكتوبر 2009.**
7. **قريشي بالعيد ، وليد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والاداري ، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012.**
8. **معراج عبد القادر هواري، أحمد عبد الحفيظ امجدل، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 18/17 أفريل 2007.**

V. القوانين:

1. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، الصادرة بتاريخ 11 جويلية 2010، قانون 01/10، المؤرخ في 29 جوان 2010، المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.**
2. **القانون رقم 06 – 06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فيفري 2006 ، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.**
3. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 32 ،الصادرة في 21 فيفري 2003، المادة 03 ،الأمر (03–01)، المؤرخ في 30 فيفري 2003.**
4. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08، الصادر في 2012/02/15، المتضمن تكييف القوانين الجزائرية مع التقنيات الجديدة التي يستعملها المجرمون في انتهاك الأنظمة المصرفية.**

VI. المواقع الالكترونية:

1. **الياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كماسي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي :**

http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/7627/1/ilyess_benssassi.pdf

2. **برنامج التوعية الاستثمارية، قراءة القوائم المالية، بورصة فلسطين، نسخة محدثة، 2010، متاح على الموقع الالكتروني التالي:**

https://www.pex.ps/PSEWEBSITE/publications/Guide%20of%20Reading%20Financial%20Lists,.pdf

3. **بريكة السعيد، مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، دراسة منشورة على الموقع الالكتروني التالي:**

http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/pdf.

4. **حبيبة مداس، أسماء عدائكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:**

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/7641

5. سلطة النقد الفلسطينية، دليل حوكمة المصارف، فلسطين، 2014، بتصرف، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

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

6. فاتح دبلة، سارة بركات، الحوكمة البنكية كعالج لتفادي مخاطر الأزمات المالية والمصرفية، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:

dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/…/7617/1/fateh_debla.pdf

7. ليث سلمان الربيعي، عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة الأسواق الدولية – دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة البترا–، عمان 2007، ص: 08، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:

https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52272

ثانيا: باللغات الأجنبية.

I. Les livres :

1. Black A, Wrigh P., et Bachman J.E, Gestion de la valeur actionnariale, Dunod, paris, 1999.
2. E. Cohen, analyse financière , 2ème édition , Economica, Paris 1990.
3. Gautam Mahajan, Customer Value Investment, 01st Education, Response Books, London, 2007.
4. : I. Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, 5ème édition, EDITIONS HOMMES ET TECHNIQUE,paris 1981.
5. Jac Fitz-enz, Barbara Davison, How to Measure Human Resource Management, McGraw Hill Professional, New York, USA, 2002.
6. : Laurent Braquet, David Mourey, Économie monétaire et financière, De Deboeck Superieur, Paris, 2018.
7. Line Bergery, Le management par les valeurs, Lavoisier éditions, Paris, 2011.

8. Octave Jokung-Nguéna et autre, introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001.
9. Perry Roy Hinton, Charlotte Brownlow, Bob Cozens, Isabella McMurray, SPSS Explained, Routledje, London, 2004.
10. Ray R.Venkataraman, Jeffrey K.Pinto, Cost and Value Management in Projects, John Wiley &Sons, USA, 2008.
11. Richard Farleigh, Investement Series : Market Timing, IMINDS, USA, 2005.
12. Rodolphe Durand, Guide du Management Stratégique, 99 concepts clés; Ed: Dunod,Pris, 2000.
13. Roger Moser**,** Strategic Purshasing and Suppy Management: A Strategy-Based selection of suppliers**,** gabler edition Wissenschaft, Deutsher universitas –Verlag, August 2007.
14. Stewart, T.A, Intellectual Capital : The new wealth of organizations, Double day –currency, New York, USA, 1999.
15. Thomas N.Bulkowski, Fundamental Analysis and position trading: Evaluation of a Trader**,** John Wiley &Sons, Canada, 2013.
16. Valeriy Zakamulin, Market Timing with Moving Averages: The Anatomy and Performance of Trading Rules, springer International publishing AG, Agder, Norway, 2017.

II. Les thèses :

1. Louis Ndikumana, Croissance externe de l'entreprise et performance boursière, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en science de gestion, faculté des sciences économiques, sociales et politiques, université catholique de Louvain, Belgique, 2004.
2. Riadh GARFATTA, Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale: application au contexte français, thèse Pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Bourgogne en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne ,la France,
3. Rim Bousaada, L'impact de la gouvernance bancaire de la relation bancaire sur le risque de crédit : Cas des banques tunisiennes, thèse du doctorat en sciences économiques, université Montesquieu - Bordeaux IV, la France, 2012.

III. Les revues :

1. : Florence Noguera, Djamel Khouatra : "Gestion des ressources humaines et la création de valeur organisationnelle , Concepts et Outils de mesure", La revue de la gestion des ressources humaines, N°53, Edition ESKA, paris , juillet , Aout , septembre, 2004.
2. G Hirigoyen , J Caby :" Histoire de la Valeur en Finance d'entreprise", Revue Finance-gestion, paris,1998.
3. Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, article publié dans la revue de Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998.
4. Gérard Charreaux, Variation sur le thème :« À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », article publié dans la revue de Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 3, septembre 2002.
5. 7. Madhi Ben Jelloul, Réforme financière de Bâle III: chemin parcouru et enjeux futures, Centre d'analyse stratégique, France, janvier 2011, n :209.
6. Ragnvald Sannes, Self-Service Banking: Value Creation Models and Information Exchange, Article published in Special Series on Information Exchange in Electronic Markets revue, Volume 4 No 3, 2001.
7. Robert Heale & Alison Twycross, Validity and reliability in quantitataive studies, Evidence Based Nursing Journal, Vol.3, N°3, july 2015.
8. Stern Steawart, EVA roundtable, article published in journal of Applied corporate finance, volume 07, issue 02, New Jersey, USA, June 1994.

IV. Les interventions et les séminaires :

1. Christian Noyer, Corporate gouvernance et banque : les banques se gouvernent-elles comme d'autres entreprises, intervention prononcé dans le cadre du cycle de séminaires Droit, économie et justice dans le secteur bancaire, 10 Octobre 2005, p 03.
2. Gabrielle O'Donovan, Interview by Alistair Craven, Guru Interview | Management & Leaders hip.
3. Karim Ben Kahla, Maher Gassab, Hatem Salah, Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en

Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes, Forum pour le développement en Afrique du Nord sur « la gouvernance des institutions financières», Marrakech, 19-20 Février 2007.

V. Les sites d'internet:

1. :http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG.
2. Anis Mnejja, La création de valeur dans les banques et les compagnies de Leasing tunisiennes, Tunisie, décembre 2011, document présenté par la Banque d'affaires de Tunisie sur le site suivant : http://www.tustex.com/download/biat122011.pdf
3. Basel Commitee on Banking Suprevion ,Enchancing Coporate Governance for Banking Organizations, Bank for international Settlement ,February 2006 , published on the following website: http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf
4. Eric Roig, Croissance interne (définition), article publié sur le site d'internet suivant : http://droit-finances.commentcamarche.net/#ID=23698&module=faq.
5. European central bank, Beyond – how to measure bank performance, article published on the the following web site: www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/beyondroehowtomeasurebank performance201009en. Pdf.
6. http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm.
7. http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf.
8. Jean-Jacques Lilti, Management financier et création de valeur, Université de Renne, 2005, article publié sur le site d'internet suivant : http://www.organisationmsi.org.
9. OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, Arabic translation, published on the following web site: http://www.oecdbookshop.org/getit.php?REF=5L9ZP74L21R3&TYPE=browse.
10. OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, Arabic translation, published on the following web site: http://www.oecdbookshop.org/get-it.php?REF=5L9ZP74L21R3&TYPE=browse.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة محكمي الاستبيان

قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة.

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	عبد القادر خليل	أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية
02	كمال مولوج	أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية
03	موراد تهتان	أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية

الـمـلـحق رقـم 02

جامعة يحي فارس بالمدية . المدية في:.....

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلو م التسيير.

استبانة الدراسة.

إلى الموظفين الإداريين بالمصرف تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " **دور الحوكمة في عملية خلق القيمة للمؤسسات المصرفية –دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية–"**

وفي إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه للسنة الجامعية 2018/2017 نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي نهدف من خلاله إلى توضيح العلاقة بين الحوكمة المصرفية وعملية خلق القيمة في المصارف، وبعبارة أخرى الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في عملية خلق القيمة.

أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال هذه الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط، وأن دقة النتائج التي ستتوصل لها هذه الدراسة تتوقف على مدى تجاوبكم مع فقرات الاستبيان الذي بين أيديكم، لذا نرجو منكم إعطائه الأهمية المناسبة دعما منكم للبحث العلمي في الجزائر.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

المشرف:

الاستاذ الدكتور رميدي عبد الوهاب.

الطالبة:

مختفي حميدة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا المحور إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفة التي تساعد في تفسير الاختلاف في إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (×) في المكان المناسب.

1. الجنس :

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3. المستوى التعليمي:

ثانوي وأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. طبيعة المنصب:

دائم ☐ مؤقت ☐

5. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات ☐ 05-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: الحوكمة المصرفية: تعرف الحوكمة المصرفية بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها.

المحور الأول: مبادئ الحوكمة في المصارف.

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تخص مبادئ الحوكمة في المصارف، وعليه يرجى تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عن العبارات وذلك بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المصارف:

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يتم الفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.					
2	توجد لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت والحوافز في المصرف.					
3	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال المصرف بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها.					
4	الاعتماد على الهيكل التنظيمي للمصرف في توزيع الصلاحيات.					

2. ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح (الموظفون، العملاء، الجهات الرسمية) في حوكمة المصارف.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يحصل أصحاب المصالح على كافة المعلومات ذات الصلة بمصالحهم وبالقدر الكافي وبشكل منتظم.					
2	يوجد اتصال بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية.					
3	توجد آليات لتعزيز مشاركة الموظفين في تحسين أداء المصرف					
4	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.					

3. الإفصاح والشفافية.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يتم الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون استثناء.					
2	يتم إيصال المعلومات ويفصح عنها وفقا لمعايير محاسبية.					
3	يتم الافصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بمؤهلات أعضاء مجلس الإدارة.					
4	تدقق الحسابات سنويا من قبل مدقق خارجي مستقل.					
5	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلال ودون أي تدخل أو ضغط					

	من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للمصرف.					
6	مسؤولية الإفصاح تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.					

4. مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يعتبر مجلس الإدارة هيئة رقابية واشرافية داخل المصرف.					
2	يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في اختيار وتغيير المدراء التنفيذيين.					
3	يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح المصرف والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.					
4	يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية، ويأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.					
5	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الخطط الاستراتيجية لتوجيه عمل المصرف المستقبلي والحالي.					
6	يضمن مجلس الإدارة نزاهة حسابات المصرف ونظم اعداد قوائمه المالية.					

المحور الثاني: آليات الحوكمة المصرفية.

1. المراجعة الداخلية.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	لجنة المراجعة تتصف بالاستقلالية.					
2	تقوم لجنة التدقيق الداخلي بتقييم المخاطر الحالية والمتوقعة المصاحبة لعمل المصرف.					
3	يتم توفير كافة الإمكانيات اللازمة للمراجع الداخلي لكي يقوم بعمله بالشكل المطلوب.					
4	يقدم المراجع الداخلي التقارير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة.					
5	يؤخذ بتوصيات المراجع الداخلي في كافة النواحي المالية والمحاسبية والفنية ذات العلاقة.					

2. المراجعة الخارجية:

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلال ودون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للبنك.					
2	يتبنى المصرف تغيير المدقق الخارجي كل عدد معين من السنوات.					
3	يقوم المراجع الخارجي بإعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية والقضاء على عدم تماثل المعلومات بها.					

3. إدارة المخاطر:

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	المصرف يأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الاستراتيجية.					
2	يتم تحديد ومتابعة وتقييم المخاطر بشكل دوري.					
3	يستعان في وضع نظم لدراسة المخاطر بآراء وتقارير مجلس الادارة ومراقبي الحسابات ومدراء المصرف.					
4	أن المصرف يقظ في التعامل مع المخاطر المحدقة به.					

الجزء الثالث: خلق القيمة في المصرف: ويقصد به مدى تعظيم ثروة المساهمين وذلك اعتمادا على تقييم أرباح الأسهم.

العبارات التالية تقيس لنا مدى قدرة المصرف على خلق القيمة وعليه يرجى تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم عن العبارات وذلك بوضع العلامة (×) في المكان المناسب.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	خلق القيمة مرتبط بنمو المصرف.					
2	خلق القيمة مرتبط بربحية المصرف.					
3	زيادة الايرادات وتحسين هوامش الربح يؤدي إلى خلق قيمة للمصرف.					
4	يؤدي خفض الأصول وتحسين هيكل رأس المال إلى خلق قيمة					

	للمصرف.					
5	يرتبط خلق القيمة بالمقاصة المالية وبعمليات المضاربة.					
6	يتم قياس خلق القيمة بالتغيرات في صافي الدخل المصرفي.					
7	يتم قياس خلق القيمة بالتغيرات في صافي الهوامش.					
8	يوجد لدى المصرف وحدات متخصصة لاحتساب تكلفة الخدمة.					
9	يقوم المصرف بدراسة التكلفة التي يتحملها نتيجة علاقته مع العميل.					
10	التحكم في نفقات التشغيل يؤدي إلى خلق قيمة للمصرف.					
11	يتوافر لدى المصرف الخبرات اللازمة لإنشاء وحدات متخصصة لتسعير الخدمات.					
12	ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام التكاليف تشكل عاملاً أساسيا في تحديد سعر الخدمة.					
13	توجد جهة مختصة لإدارة المخاطر لدى المصرف					
14	إدارة مخاطر السداد بشكل أمثل يزيد من ربحية المصرف.					

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم.

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	46

Effectifs

Statistiques

		sexe	age	niveau	profession	duré d'operation avec la banque
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,33	2,50	1,91	1,05	2,20
Erreur std. de la moyenne		,047	,073	,051	,022	,095
Ecart-type		,473	,732	,514	,219	,953

Tableau de fréquences

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	67	67,0	67,0	67,0
	femme	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 25	3	3,0	3,0	3,0
	entre 25 et 35	55	55,0	55,0	58,0
	entre 36 et 45	31	31,0	31,0	89,0
	plus de 45	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	18	18,0	18,0	18,0
	universitaire	73	73,0	73,0	91,0
	étude superieur	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

profession

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	permanant	95	95,0	95,0	95,0
Valide	temporaire	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

duré d'operation avec la banque

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	moin de 5 ans	25	25,0	25,0	25,0
	entre 05 et 10 ans	42	42,0	42,0	67,0
Valide	entre 11 et 15 ans	21	21,0	21,0	88,0
	plus de 15 ans	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		t1	t2	t3	T
N		100	100	100	100
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,9405	4,0600	4,0221	3,9965
	Ecart-type	,34929	,42112	,33789	,30793
Différences les plus extrêmes	Absolue	,094	,105	,153	,090
	Positive	,094	,096	,102	,082
	Négative	-,084	-,105	-,153	-,090
Z de Kolmogorov-Smirnov		,943	1,052	1,527	,901
Signification asymptotique (bilatérale)		,336	,218	,019	,392

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Explorer

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
t3	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
t3	Moyenne		4,0221	,03379
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,9551	
		Borne supérieure	4,0892	
	Moyenne tronquée à 5%		4,0381	
	Médiane		4,0000	
	Variance		,114	
	Ecart-type		,33789	
	Minimum		2,36	
	Maximum		5,00	
	Intervalle		2,64	
	Intervalle interquartile		,36	
	Asymétrie		-1,374	,241

Aplatissement	7,057	,478

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
t3	,153	100	,000	,879	100	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

الـملـحق رقـم 06

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 90% de la différence
					Inférieure
Le conseil d'administration est un organe de surveillance et de surveillance au sein de la Banque.	9,845	99	,000	,870	,72
Le conseil joue un rôle important dans la sélection et le changement de chef de la direction.	11,799	99	,000	,970	,83
Les membres du Conseil servent les intérêts de la Banque et l'égalité de traitement de tous les actionnaires	13,107	99	,000	1,020	,89
Le conseil d'administration applique des normes éthiques élevées et prend en compte les intérêts et les intérêts des parties prenantes.	11,208	99	,000	,940	,80
Le conseil d'administration approuve les plans stratégiques pour guider le travail futur et actuel de la Banque.	15,696	99	,000	1,130	1,01
Le conseil d'administration s'assure de l'intégrité des comptes de la Banque et des systèmes de préparation de ses états financiers.	15,281	99	,000	1,060	,94
t1	26,926	99	,000	,94050	,8825

الـمـلـحق رقـم 07

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 90% de la différence
					Inférieure
La Banque adopte le changement de Commissaire aux comptes pour chaque nombre spécifique d'années.	12,903	99	,000	1,080	,94
Le vérificateur externe établit des rapports détaillés joints aux états financiers et élimine leurs informations asymétriques.	14,162	99	,000	1,07000	,9446
La Banque prend en compte l'étude des risques dans le processus de formulation de la stratégie.	15,118	99	,000	1,13000	1,0059
L'identification et le suivi des risques sont suivis périodiquement.	16,365	99	,000	1,14000	1,0243
Les systèmes d'évaluation des risques sont utilisés pour les opinions et les rapports du Conseil d'administration, des auditeurs et des administrateurs de la Banque.	15,189	99	,000	1,15000	1,0243
Que la banque est vigilante face aux risques encourus.	16,035	99	,000	1,14000	1,0220
t2	25,171	99	,000	1,06000	,9901

الـمـلـحق رقـم08

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 90% de la différence
					Inférieure
Le contrôle des dépenses d'exploitation conduit à créer de la valeur pour la banque.	16,472	99	,000	1,02000	,9172
La Banque possède l'expertise nécessaire pour établir des unités de tarification des services spécialisés.	18,052	99	,000	1,01000	,9171
La direction est d'avis que les extrants du système de coûts sont un facteur clé dans la détermination du prix du service.	14,457	99	,000	,95000	,8409
Il existe une autorité de gestion des risques à la banque	22,883	99	,000	1,16000	1,0758
La gestion du risque de remboursement augmente de manière optimale la rentabilité de la banque.	21,436	99	,000	1,33000	1,2270
t3	30,250	99	,000	1,02214	,9660

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
t1	3,9405	,34929	100
t3	4,0221	,33789	100

Corrélations

		t1	t3
t1	Corrélation de Pearson	1	,524**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
t3	Corrélation de Pearson	,524**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
t3	4,0221	,33789	100
t2	4,0600	,42112	100

Corrélations

		t3	t2
t3	Corrélation de Pearson	1	,566**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
t2	Corrélation de Pearson	,566**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	t2, t1[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : t3

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612[a]	,374	,361	,27001

a. Valeurs prédites : (constantes), t2, t1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,231	2	2,116	29,021	,000[b]
	Résidu	7,072	97	,073		
	Total	11,303	99			

a. Variable dépendante : t3

b. Valeurs prédites : (constantes), t2, t1

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,638	,323		5,077	,000
	t1	,280	,097	,290	2,891	,005
	t2	,315	,080	,393	3,923	,000