جامعة يحي فارس– المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الحوكمة ودورها في التأثير على الأداء المالي للبنوك

دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري –المدية-

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية و بنوك

من إعداد الطالبتين:

مهني نصيرة

دهماص فاطمة

تحت إشراف:

أ. زاهي محمد الأمين

لجنة المناقشة

عمر علي عبد الصمد.....رئيسا

زاهي محمد الأمين.....مقررا و مشرفا

باصور كمال.....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية :2016-2015

شكر وتقدير

ﭧﭨﭩﭪ □ □ □ □ □ □ □ □ ﭫ البقرة: 152

ابتداء أحمد الله وأشكر فضله على عونه لي في إنجاز هذه المذكرة، أما بعد:

فإن واجب الشكر يحتم علي أن نتقدم بوافر التقدير والامتنان إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ "الزاهي محمد الأمين" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولبذله المخلص، فقد كان لصبره وسعة صدره وتدقيقه الأثر الواضح في توجيه سير مذكرتي هذه نحو الاتجاه الصحيح، فوفقه الله وجزاه خير الجزاء، كما أتوجه بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة.

و أخيرا أتقدم بالشكر إلى كل الزملاء لدفعة الماستر سنة 2015-2016

تخصص مالية وبنوك

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الوالدين الكريمين: أبي وأمي

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أخي وأخواتي كل باسمه

وفقهم الله في حياتهم

إلى الأهل

والأصدقاء

الى كل من يعرف نصيرة من قريب أو بعيد

نصيرة

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى أختي وإخوتي وفقهم الله.

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو بعيد

فاطمة

المستخلص:

تناولت دراستنا الحوكمة ودورها في التأثير على الأداء المالي للبنك حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة، البنوك، الأداء المالي وتوضيح العلاقة بين الحوكمة في المصارف والأداء المالي، إضافة إلى ذلك تقدمنا باستبيان خصص للحوكمة والأداء المالي وفقا للنتائج المقدمة في الاستبيان في كل من بنك الفالحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري.

و في الأخير وبعد التوصل للدور الذي تلعبه الحوكمة في رفع الأداء للبنوك تم تقديم بعض الاقتراحات والمتمثلة في وضع قواعد الحوكمة ومبادئ توجيهية تتوافق والطبيعة القانونية لكل بنك وكذا العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها ووتطويرها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء المالي، البنوك، حوكمة البنوك

Abstrat

Our study took carre of the covernançe and its role hn influencing the financial performance of the banks where they were addressed the to corporate governance ‹banks‹ financial performançe and study the relationship between corporate governance in banks and financial performance in addition to that we get a questionnaire derroted to corporate governance and financial performance in eache of BADR- BEA.

And in the fourth‹ and after reacling the role played by corporate governance in taisig the financial performance of the banks have been offering same suggestion and of the reuls governance and guidelines are compatible and the legal nature of each bank and ar uell as working to rain awarenes of the ruels of corporate governance ‹which is the main pillar to activate and devolop.

Keywords: governance‹ financial performance‹ banks‹ corporate governance

فهرس المحتويات

الفهرس

شكر

إهداء

مستخلص

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

مقدمةعامة..... أ-و

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي (الحوكمة، البنوك، الأداء المالي)

تمهيد..... 2

المبحث الأول: ماهية الحوكمة..... 3

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة..... 3

المطلب الثاني: أسس الحوكمة..... 8

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة..... 11

المبحث الثاني: ماهية حول البنوك..... 13

المطلب الأول: نشأة البنك وتعريفه..... 13

المطلب الثاني: أهمية ووظائف البنوك..... 17

المطلب الثالث: أنواع البنوك..... 18

المبحث الثالث: الأداء المالي..... 23

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المالي..... 23

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي للبنك..... 25

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء والجهات المستفيدة منه..... 27

خاتمة الفصل..... 32

الفصل الثاني: العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في البنوك

تمهيد..... 34

المبحث الأول: الحوكمة في البنوك..... 35

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في البنوك..... 35

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة في البنوك 39

المطلب الثالث: دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة في البنوك..... 41

المبحث الثاني: مقررات لجنة بازل في مجال الحوكمة..... 44

المطلب الأول: اتفاقية بازل الأولى..... 44

المطلب الثاني: اتفاقية بازل الثانية..... 49

المطلب الثالث: اتفاقية بازل الثالثة..... 53

المبحث الثالث: العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء المالي في البنوك 55

المطلب الأول: علاقة الحوكمة بالأداء المالي في البنوك..... 55

المطلب الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية..... 57

المطلب الثالث: تجربة بعض الدول العربية في مجال الحوكمة..... 62

خاتمة الفصل..... 67

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

المبحث الأول: تعريف وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري BADRوBNA 70

المطلب الأول: تقديم عام حول البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR..... 70

المطلب الثاني: تقديم عام حول البنك الوطني الجزائري BNA..... 75

المبحث الثاني: عرض الاستبيان..... 80

المطلب الأول: بناء وتقديم الاستبيان..... 81

المطلب الثاني: قاعدة الدراسة والهدف منها 82

المبحث الثالث: معالجة وتحليل الاستبيان..... 84
المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية..... 84
المطلب الثاني: اثر تطبيق قواعد الحوكمة على البنك..... 88
المطلب الثالث: قواعد ومبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للبنك..... 108
خاتمة الفصل 118
خاتمة عامة..... 120
قائمة المراجع..... 125
الملاحق..... 132

قائمة الجداول

03- 01	توزيع افراد العينة على الوكالات	83
03- 02	توزيع افراد العينة حسب العمر	84
03- 03	توزيع الافراد العينة حسب المؤهل العلمي	85
03- 04	توزيع افراد العينة حسب التخصص	86
03- 05	توزيع الأفراد حسب الخبرة	87
03- 06	مبدأ الشفافية وتعزيز ثقة المتعاملين بالبنك	88
03- 07	مبدأ الإفصاح والشفافية يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية	89
03- 08	الحوكمة تمنع مسؤولي البنوك من استغلال المناصب	90
03- 09	تطبق الحوكمة في البنوك من اجل فرض الرقابة عليها	91
03- 10	الحوكمة تساعد البنوك في اتخاذ قراراته	92
03- 11	فهم الحوكمة ومعاييرها يدعم تطبيقها في البنوك	93
03- 12	الإفصاح يدعم تطبيق الحوكمة	94
03- 13	السرية في تعاملات البنك يدعم تعزيز الحوكمة	95
03- 14	رسم البنوك لخطط من اجل تدعيم الحوكمة	96
03- 15	إفصاح البنك عن موارده واستخداماته يدعم تطبيق الحوكمة	97
03- 16	وجود أنظمة للبنك ينمي ثقة العميل به	98
03- 17	حصول العميل على معلومات دورية عن أداء البنك يزيد من ثقته	99
03- 18	تقديم البنك امتيازات للعملاء تنمي الثقة أكثر	100
03- 19	الحوكمة تضمن المساواة بين الموظفين في البنك	101
03- 20	الحوكمة تضمن المساواة بين عملاء البنك	102
03- 21	الحوكمة تقوي الرابط بين البنوك	103
03- 22	الحوكمة تقوي الرابط بين العملاء والموظفين	104
03- 23	الحوكمة تجبر الموظفين على احترام القوانين المدرجة	105

24 -03	الحوكمة تزيد من كفاءة موظفي البنك وخبرتهم	106
25 -03	مهارات الموظفين يحسن الأداء المالي للبنك	107
26 -03	تطبيق الحوكمة ينظم الأداء المالي	108
27 -03	الحوكمة تخضع الأداء المالي لقوانين وتعليمات	109
28 -03	ارتكاز الأداء المالي ضمن قواعد الحوكمة على قوانين واضحة	110
29 -03	إجراءات عمل الحوكمة تضبط الأداء المالي	111
30 -03	الحوكمة تساهم في اتخاذ قرارات الاداء المالي	112
31 -03	الأداء المالي الجيد يساهم في تطوير البنك	113
32 -03	الأداء المالي الجيد يساهم في تطوير البنك	114
33 -03	تقييم الأداء المالي يساعد في رفع موارد واستخدامات البنك	115
34 -03	تقييم الأداء في ظل تطبيق الحوكمة يطور قدرات البنك في التخطيط السليم	116
35 -03	تساعد الحوكمة على وضع أهداف لتحسين الأداء المالي	117

قائمة الأشكال

01 -01	خصائص الحوكمة	5
02 -01	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	8
01 -02	الأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك	38
01 -03	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	74
02 -03	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	79
03 -03	توزيع افراد العينةعلى الوكالات محل الدراسة	83
04 -03	توزيع افراد العينة حسب العمر	84
05 -03	توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	85
06 -03	توزيع افراد العينة حسب التخصص	86
07 -03	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	87
08 -03	مبدا الشفافية وتعزيز ثقة المتعاملين بالبنك	88
09 -03	مبدا الشفافية والافصاح يساعد على منع حدوث الازمات المصرفية	89
10 -03	الحوكمة تمنع المسؤولين من استغلال المناصب	90
11 -03	تطبق الحوكمة في البنوك من اجل فرض الرقابة عليها	91
12 -03	الحوكمة تساعد البنك في اتخاذ قراراته	92
13 -03	فهم الحوكمة ومعاييرها يدعم تطبيقها في البنوك	93
14 -03	الافصاح يدعم تطبيق الحوكمة	94
15 -03	السرية في تعاملات البنك يدعم تعزيز الحوكمة	95
16 -03	رسم البنوك لخطط من اجل تدعيم الحوكمة	96
17 -03	افصاح البنك عن موارده واستخدماته يدعم تطبيق الحوكمة	97
18 -03	وجود انظمة للبنك ينمي ثقة العميل به	98
19 -03	حصول العميل على معلوات دورية عن اداء البنك يزيد من ثقته	99
20 -03	تقديم البنك امتيازات للعملاء تنمي الثقة اكثر	100

101	الحوكمة تضمن المسوات بين الموظفين في البنك	03- 21
102	الحوكة تضمن المساوات بين عملاء البنك	03- 22
103	الحوكمة تقوي الرابط بين البنوك	03- 23
104	الحوكمة تقوي الرابط بين العملاء والموظفين	03- 24
105	الحوكمة تجبر الموظفين على احترام القوانين المدرجة	03- 25
106	الحوكمة تزيد من كفاءة موظفي البنك من خبرتهم	03- 26
107	مهارات الموظفين يحسن الاداء المالي للبنك	03- 27
108	تطبيق الحوكمة ينظم الأداء المالي	03- 28
109	الحوكمة تخضع الأداء المالي لقوانين وتعليمات	03- 29
110	ارتكاز الأداء المالي ضمن قواعد الحوكمة على قوانين واضحة	03- 30
111	إجراءات عمل الحوكمة تضبط الأداء المالي	03- 31
112	تساهم في إتخاذ القرارات الأداء المالي	03- 32
113	الأداء المالي الجيد يساهم في عملية تطوير البنك	03- 33
114	تقييم الأداءالمالي يساعد في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية	03- 34
115	الأداء المالي يساعد في رفع موارد البنك وتطوير استخداماته	03- 35
116	تقييم الأداء في ظل تطبيق الحوكمة يطور قدرات البنك في التخطيط السليم	03- 36
117	تساعد الحوكمة على تحقيق الأهداف لتحسين الاداء المالي	03 -37

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

من خلال ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور وتوسع في الجانبين المالي والمصرفي وما يمثله الجهاز المصرفي في الاقتصاد الوطني لأي دولة ونظرا للأهمية الكبيرة لهذا الأخير في تمويل الاقتصاد أصبحت سلامة الجهاز المصرفي على قمة اهتمام مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية خاصة أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العديد من دول العالم في الآونة الأخيرة التي بينت أن الجهاز المصرفي يمكن أن يكون كذلك سببا رئيسيا في الانهيار الاقتصاد وإفلاس النظام المصرفي، فظهرت الحاجة الملحة إلى معايير موحدة يمكن استخدامها في التعامل المصرفي والمالي بحيث تضمن درجة كافية من الرقابة المصرفية.

مما سبق تبدو أهمية إيجاد الأساليب والطرق الفعالة التي يمكن من خلالها تحقيق أداء مالي جيد من أجل المساهمة في المحافظة على استقرار النظام البنكي وكذا من أجل تفادي الأزمات التي تتعرض لها البنوك حيث تعتبر الحوكمة مدخل الجيد لتحقيق هذا الهدف الذي سيؤدي إلى استقرار الجهاز المصرفي.

حيث تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية والاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية والتقدم التكنولوجي.و ذلك لما لهذا المفهوم من دور في المحافظة عل استقرا النظام البنكي، الذي تشكل سلامته احد الركائز الأساسية لسلامة الاقتصاد ككل إضافة إلى تحسين قدرة البنوك على جذب رؤوس الأموال التي أصبحت في ظل هذه التطورات تتسم بقدر كبير من التحديات نظرا لحجم الخسائر والأضرار مما يؤدي إلى الحفاظ على سلامة الأداء المالي للبنوك التي أصبح مصيره مرهونا بمدى تطبيقها لمبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن العديد من الهيئات والمنظمات الدولية المتخصصة.

و في هذا السياق ارتأينا أن نسلط الضوء حول اثر الحوكمة على الأداء المالي في البنوك من خلال إبراز أهم الآليات التي يجب على البنوك الاهتمام بها من اجل تحقيق أداء مالي جيد وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تعمل حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء المالي للبنك؟

2- ومنه نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو دافع تطبيق الحوكمة في البنوك ؟

2- ما هي العلاقة بين الحوكمة الأداء المالي في البنوك ؟

3- ما هو دور مقررات لجنة بازل في تبني حوكمة البنوك ؟

3- الفرضيات:

1- تطبق الحوكمة في البنوك بدافع فرض رقابة عليها عن طريق إخضاع البنك لمجموعة من المبادئ الإفصاح والشفافية وحفظ حقوق المساهمين؛

2- الحوكمة طريقة للقياس والتأكد من دقة الأداء المالي للبنك؛

3- إن الالتزام بمتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية يسمح للبنوك بممارسة حوكمة جيدة رشيدة تمكنها من توسيع نشاطها وتعظيم أرباحها ؛

4- أهمية الدراسة:

لقد أخذت الدراسات المتعلقة بالحوكمة الاهتمام الكبير في المجال البحث وهذا راجع إلى جعل هذه الدراسة مساهمة علمية في بناء الإطار النظري للحوكمة في البنوك ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي للبنك، حيث تعتبر هذه الدراسة احد مواضيع الساعة، بحيث تلقي الضوء على فعالية وكفاءة البنوك وتوفير عامل الاستقرار المالي ومكافحة الفساد الإداري والمالي للبنك من خلا تطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة والبحث عن حلول تساعد البنك على تخطي العقبات وتطوير الخدمات.

5- أهداف الدراسة:

تهدف ها ته الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- إبراز المفاهيم الأساسية للحوكمة والأداء المالي للبنك؛
- معرفة واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية ؛
- تبيان جهود لجنة بازل في مجال حوكمة البنوك ؛
- توضيح طبيعة العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك؛
- محاولة التعرف على أهمية وقيمة الحوكمة في البيئة الاقتصادية الحالية.

6- منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذا البحث على مناهج علمية متعددة والتي تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، لذا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين النظريين الأول والثاني وذلك بهدف توضيح المفاهيم الأساسية حول الحوكمة وحوكمة البنوك والأداء المالي والتي تم إعدادها بالاستعانة بمراجع متنوعة من بينها الكتب، المذكرات، الملتقيات...الخ.

أما فيما يخص الفصل التطبيقي فقد اعتمدنا دراسة حالة باستعمال أداة استبيان و تم توزيعه على الموظفين الموجودين في البنوك محل الدراسة، والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول اثر الحوكمة على الأداء المالي في البنك، وقد استخدم تحليل البيانات المحصل عليها في الدراسة التطبيقية بعض الأدوات الإحصائية وكذلك العمل ببرنامج Excel 2007

7- الدراسات السابقة:

في المجال علاقة الحوكمة بالأداء المالي تم تناول هذا الموضوع في عدة الدراسات منها:

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

حيث هدفت الباحثة من خلال انجازها لهذه الدراسة إلى إبراز الدور المهم الذي تلعبه حوكمة البنوك في تعزيز ودعم حوكمة الشركات والحد من التعثر المؤسسي وتراجع أسواق المال

حيث توصلت من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل أهمها:

– الحوكمة البنكية هي أداة معالجة متعددة المجالات فهي تعمل على تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء وتعزيز تطبيق الحوكمة من خلال التأثير على قرارات الائتمان بما يعمل على رفع سلامة وكفاءة الأسواق المالية

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

– تطبيق الحوكمة لم يرقى إلى مستوى المطلوب في المنظومة المصرفية الجزائرية

2- فكري عبد الغاني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سنة2008

هدفت الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين واستكشاف مدى التزام البنك بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية وتشخيص أسباب تطبيق هذا النظام ومعوقاته

كما توصل الباحث إلى أن:

– تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر ايجابيا على مؤشرات أداء المصرف حيث أظهرت أن هناك ارتباطا بين الحوكمة المؤسسية المرتبطة بالمراجع وجودة التقارير المالية .

– أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالكفاءة والأهلية والاستقلالية والنزاهة وتنامي الوعي الحوكمة وتنوع الخبرات داخل مجلس الإدارة.

3- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الاداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2011/2010

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف إلى مدى امتلاك مؤسسة البترول الكويتية للآليات والأساليب المناسبة في أداءها المالي التي تؤلها للقيام بواجباتها وتوصل الطالب إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء والأداء المالي في المؤسسة

- وجود علاقة بين التعليمات والقوانين المالية وبين الأداء المالي في المؤسسة

8- أسباب اختيار الموضوع:

توجد مجموعة من الأساليب التي دفعتنا لاختيار دراسة موضوع اثر تطبيق الحوكمة على الأداء المالي في البنوك منها:

- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع؛

- موضوع الحوكمة يدخل في إطار تخصصنا؛

- أهمية موضوع الحوكمة وأثره على الأداء المالي في البنوك؛

- بالإضافة إلى ذلك معرفة واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية.

9- صعوبات الدراسة:

- قلة الأبحاث والمراجع حول موضوع الحوكمة وخاصة الكتب؛

- صعوبة إجراء الدراسات الميدانية.

10- أقسام الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سوف نحاول دراسة اثر الحوكمة على الأداء المالي للبنوك مع دراسة استبيانيه تتمثل في مقارنة بين كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية وبنك الوطني الجزائري وقد قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الحوكمة أما المبحث الثاني فهو مدخل حول البنوك أما المبحث الأخير فتناولنا فيه مفاهيم حول الأداء المالي

الفصل الثاني: يتضمن هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول الحوكمة في المصارف، ومبادئ الحوكمة وفق مقررات بازل في المبحث الثاني أما المبحث الثالث فتناولنا العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء المالي في البنوك

الفصل الثالث: **و**الذي يحمل عنوان دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية فهو ينقسم بدوره إلى، إلى ثلاث مباحث يتكلم الأول عن التعريف بالبنكين محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه عرض الاستبيان وأخيرا في المبحث الثالث فتم فيه معالجة وتحليل الاستبيان.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي (الحوكمة، البنوك، الأداء المالي)

تمهيد:

لا يمكن تجاهل الدور الايجابي الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الخدمات التمويل والاستثمار فهو يمثل المحرك الرئيسي للاقتصاد في الدول.

ففي ظل الأزمات المالية التي تعرضت لها العديد من الدول العالم والتي مست بالقطاع المصرفي والتي يرجع الباحثين أسبابها إلى انعدام الإفصاح والشفافية الأمر الذي أدى إلى تدهور أدائها المالي وهنا ظهرت أهمية لوجود نظام يسمى بنظام الحوكمة

حيث أن مصطلح الحوكمة حظي بنصيب كبير من الأبحاث العلمية، وتناوله الكثير من الاقتصاديين خاصة وان تطبيقات الحوكمة في القطاع البنكي تعتبر أكثر أهمية وتعقيدا منها في القطاعات الأخرى حيث تحتوي البنوك على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخل لا توجد في القطاعات الأخرى والتي تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة، لأنها تضع الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وسبل تحقيقها وأساليب متابعة وتحسين الأداء المالي في البنوك وزرع الثقة في نفوس المتعاملين مع البنك.

وللإلمام أكثر بالموضوع تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا في:

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة، أهميتها وأهدافها

المبحث الثاني: فخصصناه مدخل للبنوك إضافة إلى أهم أنواعها

المبحث الثالث: فخصص للأداء المالي وتقييمه وأهم الجهات المستفيدة منه

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

نتيجة للعديد من الحالات الفشل التي تعرضت لها مختلف المؤسسات والمنظمات والتي أثرت على أداء هذه الأخيرة أصبح مفهوم الحوكمة يحظى بأهمية كبيرة بالنسبة لهذه الأخيرة، إضافة إلى ذلك مختلف الاضطرابات والأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم فمجمل تلك العوامل أجمعت لتعطي أجمعت لتعطي دفعة قوية لظهور مفهوم الحوكمة

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة:

تعددت المفاهيم حول الحوكمة لدى الكثير من الاقتصاديين والمحللين وذلك لتداخل الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية الخاصة بالمنظمة

أولا: تعريف الحوكمة:

الحوكمة (Governance) مشتقة من الكلمة الانجليزية Govern أي يحكم ومنها أتت Government، Governor، Govern nance والتي تعني حكومة، حاكم، وحوكمة بالتتابع. وبهذا استقر رأي الاقتصاديون والمحللون والخبراء على مصطلح Corporate Governance أي حوكمة الشركات نظراً لأهميته البالغة من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية. حيث تتمثل الحاكمية المؤسسية (خوري،2006) في مجموعة العلاقات التي تجمع بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها من جهة، ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين من جهة أخرى[1].

كما تعرف الحوكمة "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير الأزمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"[2]

وتعرف الحوكمة أيضا بأنها"إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها في الأنظمة واللوائح الداخلية

[1] احمد زكريا الصيام، **دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية الأردنية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والأعمال، من 14الى 15 نيسان 2009، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

[2] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات"تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص3

والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة، والحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب التي تطرق لها الباحث ميخائيل كما يلي: [1]

1- **الحكمة**: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛

2- **الحكم**: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛

3- **الاحتكام**: مما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول من خلال تجارب سابقة؛

4- **التحاكم**: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

وعرفها البعض الآخر"هي من القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة الأسهم"

وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى" [2]

وفي الأخير يمكن القول إن ليس هناك تعريف محدد للحوكمة نظرا لاختلاف وجهات نظر الاقتصاديين والباحثين ويمكن مما سبق إعطاء تعريف شامل للحوكمة على أنها: "الأسلوب أو الطريقة المتبعة أو النظام المنتهج يتم من خلالها ممارسة الإدارة الرشيدة والحرص على القيام بالتنفيذ كل ما له علاقة بالرقابة من الإفصاح والشفافية وذلك بهدف حماية حقوق أصحاب المصالح" .

[1] علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص23

[2] شريقي عمر،مداخلة بعنوان **دور وأهمية الحوكمة في استقرارا النظام المصرفي**، ضمن الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ايام20_21 أكتوبر 2009

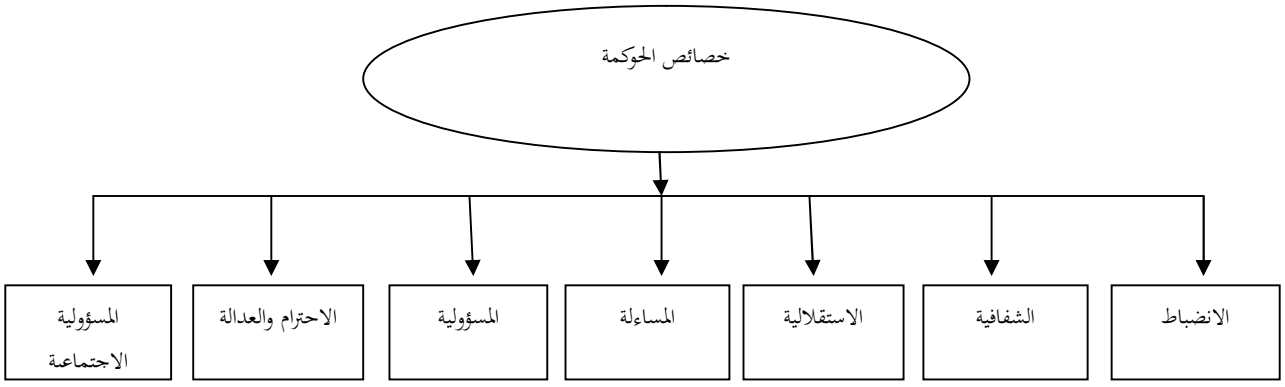
ثانيا: خصائص الحوكمة

للحوكمة مجموعة من الخصائص وهي تعتبر بمثابة الركائز الأساسية لها وتتمثل فيما يلي: [1]

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي الصحيح والمناسب؛
- **الشفافية:** تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** تلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوط؛
- **المساءلة:** بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة؛
- **العدالة:** من خلال احترام حقوق كل المجموعات ذات الصلة في الشركة ؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن صالح.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل(1– 1): خصائص الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على كرمية نسرين، اثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات– دراسة استبيانيه– مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010/2009 ص13

[1] كرمية نسرين، **اثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات**–دراسة استبيانيه–، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010/2009 ص13

ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تشترك في تطبيق الحوكمة السليمة وهم المحددون الرئيسيون لنجاح أو فشل في تطبيق قواعد الحوكمة: [1]

1- **المساهمون**: إن هؤلاء المساهمون هم في الحقيقة مجموعة من المستثمرين اللذين قرروا استثمار أموالهم في نشاطات شركة ما،

و بالتالي فان مصلحتهم المباشرة تتمثل في الحصول على أعلى عوائد نقدية ممكنة للأسهم بالإضافة إلى إمكانية المحافظة على القيمة الحقيقية للأسهم أو مضاعفتها في السوق، وهم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسبين لاختيار حقوقهم، ويمكن للمساهمين التصويت لاختيار لوائح الشركة أو رفض التغيرات حول الاندماج أو البيع وعدا هذا لا يكون للمساهمين أي من الحقوق تتمثل في اتخاذ قرارات مباشرة بالنسبة لإدارة نشاط الشركة

2- **مجلس الإدارة**: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين واللذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم.

كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قياهم بعملهم وهما:

- واجب العناية الأزمة: و يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص. [2]

و العناية اللازمة في اتخاذ القرار وأن يعمل على أن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة؛

[1] عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر،2012/2011، ص16

[2] عثماني ميرة،، مرجع سابق، ص17

- واجب الإخلاص في العمل: و يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكفئات وغير ذلك.

3- **الإدارة:** تعرف بعض الأدبيات الاقتصادية "الإدارة"على أنها مجموعة من الأفراد المرتبطين فيما بينهم بعلاقة وكالة محددة تتجدد سنويا من قبل المساهمين، ولمجلس الإدارة بمقتضى عقد لوكالة اتخاذ ما يراه من قرارات تحقق أهداف الشركة. وهذا التعريف بطرح النقطتين:

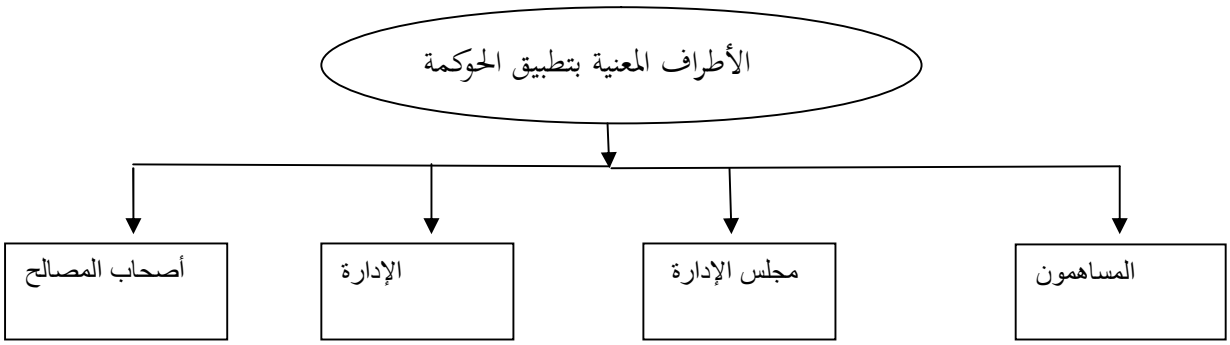
- الإدارة يتم تعيينها من قبل المساهمين؛
- رضا المساهم هو أساس بقاء الإدارة واستمرارها في العمل وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس إدارة الشركة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- **أصحاب المصالح**: و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين.و يجب الملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم المصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان إلا أنهم في مجموعهم يشكلون أطرافا مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج، وبدونهم لن تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة[1]

و الشكل التالي يوضح ذلك أكثر:

[1]عثماني ميرة،، المرجع نفسه، ص17

الشكل(1– 2): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر،2012/2011، ص16

المطلب الثاني: أسس الحوكمة

سنتناول في هذا المطلب أسس الحوكمة المتمثلة في مبادئ الحوكمة وكذا محددات الحوكمة

أولا: مبادئ الحوكمة

مبادئ الحوكمة تعني مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل توازن بين مديري المصالح المؤسسة وأصحاب المصالح الأخرى فيها، وللحوكمة خمسة مبادئ تم وضعها من قبل منظمة التعاون الاقتصادي بالإضافة، إلى المبدأ السادس الذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004وتتمثل في: [1]

- **حقوق المساهمين:** يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عملية الاندماج وإصدار أسهم جديدة.و تسمح هذه الإجرءات على تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة المؤسسة

[1] عمر علي عبد الصمد، **نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**–دراسة نظرية تطبيقية–، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2012، ص ص21–22

- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم،كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وان يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة
- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وان تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين،هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية:

أ- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين؛

ب- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛

ث- يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح

ج- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات.

حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من اجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة المسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

ثانيا: محددات الحوكمة

تعتبر محددات الحوكمة بمثابة الحدود التي ينبغي للحوكمة التقيد بها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية والتي نوجزها فيما يلي: [1]

المحددات الداخلية:

وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بمعنى القواعد والتعليمات، الأسس التي تحدد أسلوب وقرارات داخل الشركة، بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة

المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تؤكد على تطبيق القوانين والتنظيمات بما يضمن إدارة، جيدة كما تعمل على التقليل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، فهي تشير بصفة عامة إلى المناخ الاستثماري السائد وكيفية تقويمه وتتمثل هذه المحددات في:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي كقوانين المنافسة وسوق المال وغيرها؛
- كفاءة القطاع المالي في ضخ الأموال اللازمة للاقتصاد بما فيها البنوك وأسواق المال؛
- كفاءة الهيئات الرقابية في تشديد الرقابة على الشركات وكذا المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن كفاءة عمل أسواق المال والمؤسسات الخاصة للمهن الحرة كمكاتب التصنيف الائتماني والاستثمارات المالية.

[1] رميدي عبد الوهاب، **الحوكمة كإطار منهجي لمنع حدوث أزمات الشركات**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول"أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات"، جامعة البليدة2، يومي 04و05 ماي2015.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة

نظام الحوكمة الجيدة يساعد على ضمان استعمال المؤسسة لرأسمالها وتساعد على ربحية أصحاب المال كالمساهمين وبقية المقرضين كالبنوك، كما تساعد في الحفاظ على ثقة المستثمرين المحليين والأجانب وجذب رأسمال طويل الأجل وتتمثل هاته الأهداف والأهمية في:

أولا: أهمية الحوكمة:

تتجلى أهمية الحوكمة في النقاط التالية: [1]

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسّسة وعدم السّماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
- ضمان النّزاهة، الحياديّة، والاستقامة لكافّة العاملين في المؤسّسة، ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التّنفيذيّين حتّى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من أساليب الرّقابة الدّاخليّة؛
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشّفافيّة في القوائم الماليّة؛
- ضمان أعلى قدر من الفاعليّة للمراجعين الخارجيّين، والتّأكّد من كونهم على درجة عالية من الاستقلاليّة؛ وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التّنفيذيّين.

ثانيا: أهداف الحوكمة

للحوكمة أهداف عدة تتمثل أبرزها في: [2]

- وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالشركة؛
- منع تعرض الشركات للكوارث؛
- رفع مستوى أداء الشركة وتحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي من خلال توفير الظروف الملائمة؛

[1] حمادي نبيل، **اثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية-دراسة حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011، ص24

[2] بوزعرور عمار، **دور الحوكمة في تفعيل الرقابة على نظام المعلومات في ترشيد التسيير بالشركات**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي" أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات"، جامعة البليدة 2، يومي 04و05 ماي2015 .

- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأسمال، بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأسمال؛
- إيجاد حوافز لدى مجلس إدارة الشركة في متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة الشركة من خلال فرض الرقابة الفعالة على الشركة؛
- تدعيم النزاهة والكفاءة في سوق رأسمال.

المبحث الثاني: ماهية حول البنوك

تلعب البنوك دورا هاما في تسيير الموارد المالية وترقية الحياة الاقتصادية للدولة، فهو جانب هام من وسائل التمويل المؤسسات وترقية الاستثمارات، من خلال التمويل البنكي الذي أصبح يدعم الاستثمار من خلال تعبئة الموارد الادخارية وتمويل النشاطات الاقتصادية، وكلما تحرر البنك من القيود الإدارية كلما توجه إلى ترشيد عملياته أكثر وتحسين خدماته وكيفية توزيع الموارد المالية، من اجل استمرارية النمو الاقتصادي للبلاد

المطلب الأول: نشأة البنك وتعريفه

وردت عدة تعار يف للبنك وفي ما يلي سنتطرق إلى بعض تعاريف البنك وأهم المراحل التي مر بها

أولا: نشأة البنك

إن البدايات الأولى للعمليات المصرفية ترتقي إلى عهد بابل العراق، بلاد ما بين النهرين في الألف الرابع قبل الميلاد، إما الإغريق فقد عرفوا قبل الميلاد بأربعة بدايات العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة، كتبادل العملات وحفظ الودائع ومنح القروض.

أما فكرة الاتجار بالنقود، فقد بدأت في العصور الوسطى بفكرة الصراف (الصيرفي)الذي يكتسب دخله من مبادلة العملات، سواء كانت عملات الأجنبية أو محلية. حيث ترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حيث قام بعض التجار والمرابين والصاغة في أرويا وبالذات في البندقية وجنوا وبرشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع وذلك بالمقابل إصدار شهادات اسمية وقمت هذه المؤسسات تدريجيا بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع أخر سدادا للمعاملات التجارية وكان قيد التحويل في سجلات المؤسسة يتم بحضور كل من الدائن والمدين

و منذ القرن الرابع عشر سمح التجار والصاغة لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف وهذا يعني سحب مبالغ تتجاوز أرصدتهم الدائنة قد وقد دفع ذلك عدد من المفكرين في الربع الأخير من القرن السادس عشر إلى المطالبة

أما البنوك شكلها الحالي فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، القرن الثالث عشر والقرن الرابع عشر، بعد ازدهار المدن الايطالية على اثر الحروب الصليبية، فقد كانت الحروب تستلزم نفقات طائلة

القرض، تجهيز الجيوش كان العائدين منها من المحاربين، وقد جلبوا معهم خيرات كثيرة سواء في طريق الذهب أو الشراء.

وترتب عن هذا النشاط تكدس في الثروات ونمو متزايد للفعاليات المصرفية، وكان التجار والصانع الصيرفي من أكثر المستخدمين، من هذا التحول الكبير، وقد قضت ضرورة التعامل الشيوع فكرة قبول الودائع للمحافظة عليها من الضياع مقابل شهادات اسمية. ثم بدا تحويل الودائع من اسم لاسم(أي نقل الحق من قيمتها) بحضور الطرفين، وفيما بعد بمجرد التظهير. وأخيرا ظهرت شهادات الإيداع لحاملها، التي انبثق منها الشيك وكذلك البنكنوت أي النقود الورقية شكله الحديث، وحيث لم يكتفي الصيارفة بمجرد قبول الودائع فقد عملوا على استثمار أموالهم الخاصة بإقراضها للغير، نظير الفوائد التي يحصلون عليها منهم وفي مرجله لاحقة عملوا على استثمار الودائع التي لديهم- أي مال الغير المودع لديهم- فاقترضها الأطراف نظير فائدة وقد حققوا من وراء ذلك أرباحا طائلة.

وهكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بين صيرفة ثم إلى بنك، وأقدم البنك حمل هذا الاسم في التاريخ هو بنك برشلونة 1401 تأسس في البندقية _فينيسا- عام1587 باسم bancadelle piaza dikialta وجاء بعده بنك أمستردام عام 1609 الذي أنشأته بلدية أمستردام لكي تراعي حسن تسييره وتضمن ودائعه.

ومنذ بداية القرن الثامن عشر زاد عدد البنوك في أوروبا وكان أكثرها صغيرا وعائليا(لضمان حماية المودع باعتبار أن ثروة العائلة تستند وديعة المودع وتشكل ضمانا إضافيا). وقد ازدهرت ووظائف البنوك بالإضافة الى الخصم، وتوسعت في الاقتراض والتسهيلات الائتمانية وخلق النقود.

و بمجيء الثورة الصناعية والدخول في عصر الإنتاج الكبير القائم على تقسيم العمل أخذت البنوك تتوسع هي الأخرى، في القرن التاسع عشر وتأخذ البنوك المتخصصة في الاقتراض متوسطة وطويلة الأجل[1].

[1] شاعة عبد القادر، **الاعتماد ألمستندي أداة دفع وقرض-دراسة الواقع في الجزائر**-مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر،2006/2005،ص ص38-39

ثانيا: تعريف البنك

إن أصل كلمة مصرف في اللغة العربية يعود إلى كلمة "الصرف"بمعنى بيع "النقد بالنقد" ويقصد بها المكان الذي يتم فيه الصرف وتقابلها كلمة "بنك " حيث أن كلمة (Bank- Banque) أصلها الكلمة الايطالية بانكو(Banco)،و تعني مصطبة ويقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد، لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات(comptoir)، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود[1]

كما وردت عدة تعاريف للبنوك منها الكلاسيكية ومنها الحديثة فمن وجهة نظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى المال لأغراض أهمها الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما معا[2]

أما الزاوية الحديثة فيمكن النظر إلى البنك على انه مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عملية وتنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي[3]

كما يعرف البنك أيضا: "البنك هو منشاة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو المنشآت الأعمال الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة واستثمارها في أوراق مالية محددة"[4]

---

[1] قطوش حميد، **تكييف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق تسيير المخاطر البنكية(خطر عدم التسديد)**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000،ص07

[2] بالبالي عبد الرحيم، **إدارة المخاطر البنكية وأثرها على كفاءة وفعالية القطاع المصرفي**-دراسة حالة المؤسسات المالية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،ص09

[3] بلبالي عبد الرحيم، مرجع سابق، ص10

[4] سفيان بلهادي، **التمويل البنكي وأثره على ربحية المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2013/2012،ص16

جاء تعريف البنك في قانون النقد والقرض على أنه "عبارة عن أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية هي القيام بعمليات

مصرفية محددة: [1]

- استقبال الودائع؛
- عمليات القرض؛
- وضع تحت تصرف الزبائن كل وسائل الدفع وتسييرها.

كما ينص القانون عن شروط لتكوين البنك نذكر من بينها:

- الحصول على اعتماد مسبق؛
- رأس مال أدنى حسب طبيعة البنك؛
- احترام القواعد والقوانين المعتمدة في القطاع؛
- ضمان احترام سير المهنة؛
- توفير السيولة والقدرة على الدفع (مخزون آمان).

كما تعرف البنوك أيضا"على أنها تلك المنشات المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب ولآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات التنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي"[2]

[1] شاعة عبد القادر، مرجع سابق، ص36

[2] فلاح حسن الحسيني، **إدارة البنوك**-مدخل كمي واستراتيجي معاصر-دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008، ص33

المطلب الثاني: أهمية ووظائف البنوك

للبنوك أهمية ووظائف تتمثل أهميته وأهم وظائفه فيما يلي:

أولا: أهمية البنوك[1]

- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاثنين؛
- بدون المصارف تكون المخاطرة اكبر للاقتصاد والمشاركة على مشروع واحد؛
- نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجهل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطر عالية؛
- يمكن للمصارف نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل؛
- إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود؛
- بتقديم أصول مالية متنوعة والخاطر المختلفة وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لهاذ؛
- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد عنها خوفا من مخاطرها.

ثانيا: وظائف البنوك[2]

- العمل على تدفق رؤوس الأموال بين المودعين وطالبي التمويل من خلال عمليات الإيداع والحصول على الأموال من ناحية والتوظيف(الإقراض والاستثمار) من ناحية؛
- تقديم الائتمان المطلوب للأفراد والمنظمات المختلفة وذلك على عناصر الدراسة العملية والعلمية لاحتياجات العملاء إلى جانب عناصر الثقة والضمان؛

[1] محمد فتحي البديوي، **إدارة البنوك**، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2012، ص20

[2] عبد الحميد بن الفتاح المغربي، **إدارة المنشات المتخصصة(البنوك، منشات التامين، البورصات)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص17

- تخفيض حجم المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد، اذ يتحمل البنك نيابة عن الأفراد والمنظمات المخاطر التي قد يتعرضون لها إذ قاموا هم بالاستثمار بأموالهم؛
- التواجد المستمر وتقديم السيولة فالبنوك تعتمد على قانون الأعداد كبيرة من التعاملات للقيام بنشاطاتها فإذا قابلت البنوك؛
- عمليات سحب كبيرة هناك غالبا عمليات إيداع ستقابلها.

المطلب الثالث: أنواع البنوك

توجد أنواع مختلفة للبنوك بدءا بالبنك المركزي إلى البنوك الأخرى المتنوعة ويمكن تقسيم البنوك إلى أربعة أنواع رئيسية.

1- البنك المركزي:

"البنك المركزي يمثل الخلية الأساسية للجهاز المصرفي في أي نظام اقتصادي، وهو المؤسسة المسؤولة عن التوازن الاقتصادي العام في السوق النقدية إلى جانب السوق الحقيقية، ونتيجة لتعقد الواقع الاقتصادي وتشابك متغيراته تعددت وظائف البنوك وأصبح لها دور كبير في توجيه عملية التنمية من خلال ضبط كمية النقود المعروضة بما يتلاءم وحاجة النشاط الاقتصادي" [1]

خصائص البنك المركزي: [2]

1- البنوك المركزية مؤسسات نقدية ذات ملكية عامة، فالدولة هي التي تتولى إدارتها والإشراف عليها، من خلال القوانين التي تسنها، والتي تحدد بموجبها أغراضها وواجباتها وتشترك مع الحكومة في رسم السياسة النقدية، وتنفذ هذه السياسة عن طريق التدخل والتوجيه والمراقبة؛

2- يحتل المركز الصدارة وقمة الجهاز المصرفي لكونه يتمتع بسلطة رقابية على البنوك والقدرة على خلق النقود القانونية دون سواء، وجعل جميع البنوك تستجيب للسياسة النقدية التي رغب في تنفيذها؛

[1] سندس حميد موسى، **البنك المركزي ودوره في تحقيق التوازن الاقتصادي مع إشارة خاصة للعراق**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص08

[2] زقرير عادل، **تحديث الجهاز المصرفي العربي مواكبة تحديات الصيرفة الشاملة-دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري-**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص ص 03- 04

3- لا يتوخى الربح وإنما وجد لتحقيق المصالح العامة للدولة؛

4- يتمتع البنك المركزي بالقدرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية وله القدرة على الهيمنة على إصدار النقد وعملية الائتمان في الاقتصاد الوطني؛

5- يمثل البنك المركزي المؤسسة المحتكرة لعملية إصدار النقد.

2- البنوك التجارية:

تعرف البنوك التجارية بانها "مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تضطلع أساسا بتلقي وودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد اجل قصير، والتعامل بالصفة أساسية في الائتمان قصير الأجل، ويطلق على هذه البنوك اصطلاح بنوك الودائع"[1]

خصائص البنوك التجارية:

تتميز البنوك التجارية بالخصائص تالية: [2]

1- مبدأ التدرج: حيث تتواجد البنوك التجارية في الدرجة الثانية من الترتيب الراسي للجهاز المصرفي، وهذا بعد البنك المركزي الذي يعتبر في قمة هذا الترتيب ويباشر رقابته عليها بوسائلها المختلفة؛

2- رأينا فبما سبق أن لكل دولة بنك مركزي واحد وهو ما يمثل التطبيق الصحيح لمبدأ"وحدة البنك"غير أن البنوك التجارية تتعدد وتتنوع وتنتشر عبر العديد من المناطق وحتى خارج الدولة الأم ولا يحدها في ذلك غير حجم السوق وفرص الربح المتوقعة لذلك؛

3- تتميز البنوك التجارية بخاصية توليد ودائع جارية(تحت الطلب)جديدة من خلال عمليات الإقراض والاستثمار في الأوراق المالية المختلفة، وهذه الودائع تشكل نقود لم تكن موجودة أصلا وتستمد صفة النقود من كونها قابلة للسحب بصكوك، وتتعدد المصادر بالنسبة لهذه النقود باختلاف البنك التجاري كما تتباين

[1] صالح برتال، **تحليل المخاطر البنكية وإجرءات الحماية منها–حالة بنك البركة الجزائري**–، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بن عكنون، الجزائر،2011، ص 32

[2] زقرير عادل، مرجع سابق، ص ص 05- 06

أشكالها، أما النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي فهي ذات مصدر وحيد وشكل محدد لجميع وحداتها،كما أنها متماثلة في قيمتها"المطاقة"بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان؛

4- تعد البنوك التجارية مشروعات رأسمالية هدفها الأول هو تحقيق الربح،و هي تسعى للتوسع وانتهاز الفرص المتاحة أمامها لزيادة التوظيف بعكس ما يهدف إليه البنك المركزي من تحقيق للتوازن ودعم للاستقرار المالي والاقتصادي.

3- البنوك الإسلامية

تعرف البنوك الإسلامية بأنها"مؤسسة نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع، و توظيفها توظيفا فعالا يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المتفقة وأحكام الشريعة الإسلامية، وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصادياتها"[1]

خصائص البنك الإسلامي: [2]

1- **إستبعاد التعامل بالفائدة:** وتعتبر هذه الخاصية المعلم الرئيسي للبنك الإسلامي، والأساس الذي بنيت عليه هذه الخاصية أن الإسلام حرم الربا وشدد عليها العقوبة، والبنك الإسلامي ينطلق من تصور الإسلام لهذه الحياة، فينسب كثير من الاقتصاديين للنظام الربوي جميع العيوب التي ظهرت في المجتمعات الغربية.

2- **الالتزام بقاعدة الحلال والحرام:** أي أن البنوك الإسلامية ينبغي عليها تجنب المال الحرام عند حصولها على الموارد وتجميعها لديها، وكذلك وجوب استخدام الأموال التي تتوفر لديها إلا في الاستخدامات التي هي حلال في الشريعة الإسلامية.

3- **توجيه الجهد نحوى التنمية عن طريق الاستثمارات:** البنوك الإسلامية اتخذت منهجا حديثا لاستثمار يتماشى مع المبادئ الإسلامية بخلاف البنوك التقليدية التي تتجه للاستثمار عن طريق الإقراض بفائدة، وأصبحت تستثمر بأحد الطريقين اللذين تقرهما الشريعة الخالدة:

---

[1] حيدر يونس كاظم الموسوي، **اثر الأداء المالي للمصارف الإسلامية في مؤشرات سوق الاوراق المالية**-الأردن والسعودية حالة تطبيقية- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 09

[2] صويلحي نور الدين، **أساليب التحوط في البنوك الإسلامية**، -دراسة تطبيقية لبنك البركة الجزائري-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010/2009، ص ص 27- 28

– الاستثمار المباشر والذي يعني أن يقوم البنك بنفسه بتوظيف الأموال التي في شكل ودائع استثمارية في مشروعات تدر عليه عائدا؛

– الاستثمار بالمشاركة والذي يعني مساهمة البنك في رأس مال المشروع الإنتاجي مما يترتب عليه إن يصبح البنك شريكا في ملكية المشروع، وشريكا في إدارته وتسييره والإشراف عليه وشريكا كذلك في كل ما ينتج عنه من ربحا وخسارة بالنسب التي يتفق عليها بين الشركاء.

4- **ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية:** فمن منطلق أن الدين الإسلامي أشار إلى الوحدة ودعا إلى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية، تسعى البنوك الإسلامية إلى تكييف التنمية الاقتصادية مع التنمية الاجتماعية بل ترى أنها هي الأساس وذلك بتحقيق مصالح الجماعة والعدالة.

5– **خضوع البنوك الإسلامية للرقابة الشرعية:** تخضع البنوك الإسلامية للرقابة المصرفية والرقابة المالية أيضا وإلى رقابة شرعية وهذه الأخيرة تختص بها البنوك الإسلامية وتمثل الفارق بينها وبين البنوك التجارية وبدون هذه الرقابة تصبح البنوك الإسلامية اسما على غير مسمى.

6- **طبيعة توظيف الأموال في البنوك السلامية:** يقدم الفكر الإسلامي عددا متنوعا من الصيغ التي تصلح لتشغيل الموارد في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة، مثل المضاربة والمشاركة والتجار المباشر وبيوع المرابحة والسلم والمزارعة والمساقات والإجارة وغيرها، وبعضها الأخر قد يتطلب نوعا من التطوير بخلاف العقود المسماة في فقه المعاملات وذلك بشرط مراعاتها للضوابط العامة للعقود كما وردت في الفقه الإسلامي

4– البنوك المتخصصة:

تعرف البنوك المتخصصة بأنها:

"بنوك يتخصص كل منها في نشاط مصرفي معين، فمنها ما يتخصص في عمليات التمويل الصناعي، ومنها ما يتخصص في التمويل الزراعي أو العقاري أو العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية...." [1]

[1] قطوش حميد، مرجع سابق، ص09

خصائص البنوك المتخصصة: [1]

1- لا تتلقى ودائع من الأفراد، وإنما تعتمد على رؤوس أموالها، وما تصدره من سندات تستحق الدفع بعد آجال طويلة وما تعقده من قروض طويل والأجل تحصل عليها من البنك المركزي والبنوك التجارية؛

2- قد تكون أهدافها هذه قومية اجتماعية، لذلك قد تعاونها الدولة وتمنحها قروض بسعر فائدة مميز؛

3- لا يقتصر نشاط هذه البنوك على عملية الإقراض فقط، بل قد تقوم بالاستثمار المباشر، إما عن طريق إنشاء مشروعات جديدة؛ أو المساهمة في رؤؤس أموال المشروعات، وتقديم الخبرات الفنية والمشورة في مجال تخصص البنك.

[1] زقرير عادل، مرجع سابق، ص 07

المبحث الثالث: الأداء المالي

تهدف المصارف في غالب الأحيان إلى الربح والاستمرار والسعي دائما للحفاظ على زبائن المصرف وجلب زبائن جدد وتطوير خدمات المصرف والعمل على البقاء لمدة اكبر لذا تضع المصارف خطط لتحقيق هذه الأهداف وتتابع سيرها والرقابة عليها أي مراقبة أداءها ومقارنته مع الأداء المتوقع أو المسطر وتحاول السيطرة على الانحرافات بما يحقق رغبات هذه المصارف

المطلب الأول: مفهوم الأداء والأداء المالي:

على الرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت الأداء وتقييمه إلا انه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد الأداء، فلا يزال الباحثون مشغولون بمناقشة الأداء كمصطلح فني، إذ يعتبر البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ما هو إلا اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء

أولا: تعريف الأداء

ويمكن تعريف الأداء على انه"الاختبار المطلق للإدارة حيث يرتبط مع أهداف الشركة ويعبر عن درجة انجازها ويمكن تحديد مفهومه من خلال المصطلحين التالين:

- الفعالية: المصرف الفعال ينجز الأهداف الذي وضعها؛
- الكفاءة: المصرف كفؤ يبحث عن تقليل توظيف موارده وإدارة موارده بأقل تكلفة.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: "هو البحث من خلال إنتاج اكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم: " [1]

ويعرف أيضا " الأداء بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة[2]

[1] صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 03

[2] طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي، **إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009،ص 38.

ثانيا: تعريف الأداء المالي

باعتبار انه لا يوجد مفهوم دقيق وواضح للأداء المالي نجد انه يفسر مصالح الأطراف فالمصرف يسعى نحو الاستمرار والبقاء والمساهم بدوره هدفه تعظيم ثروته، وكذا الموظف يسعى لرفع أجره وغيرها ممن يفسر الأداء المالي انطلاقا من الزاوية التي ينظر إليها وصولا بذلك إلى المجتمع والذي يبحث هو الأخر عن الرخاء الاقتصادي والرفاهية للأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية ومنح فانه لا يوجد مفهوم دقيق للأداء المالي وفي ما يلي بعضها :

الأداء المالي هو "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد المالية الطبيعية والمادية والمالية متجددة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة [1]

ويعرف الأداء المالي بأنه "قياس النتائج المحققة المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة "[2]

ومنه فان الأداء المالي هو قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من اجل تحقيق ثروة

ثالثا: تعريف تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء هو استخدام المؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، والمساهمة في إتاحة الموارد المالية وتزويد البنك بفرص الاستثمار ويتأثر الأداء المالي للبنك بالعوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة والقدرات التنظيمية والإدارية ويعبر الأداء المالي للبنك عن أدائه من خلال تحقيق معدلات نمو مرتفعة وعوائد متحققة بعد خصم كلفة رأسمال من الأرباح بعد الضرائب، ومواجهة المخاطر المالية الناجمة عن استخدام

[1] عبد الوهاب دادان، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل ألعاملي التمييزي**(afd)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2، ورقلة، 2014.

[2] دادان عبد الغاني، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2007/2006، ص 34.

الديون وأموال الغير في الاستخدامات البنك، ويتطلب لقياس التالي في المصارف النظر إلى ثلاث أبعاد رئيسية: الربحية- المخاطرة- السيولة.[1]

ويعرف تقييم الأداء على انه القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلب ضروري كي يحقق المصرف أهدافا بناءا على المعايير الموضوعة، فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف من اجل تحقيق هدف محدد خطط له مسبقا.[2]

تم تعريفه كذلك على انه الأداة المستخدمة في التعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات، وكذا تشخيص مسبباتها، بهدف اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز الانحرافات، غالبا ما تتم المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهدف.[3]

ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء هو ترشيد موارد المصرف باستخدام وسائل وجهود بهدف الحصول على مخرجات أو تحقيق الأهداف المرجوة أو المنشودة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي للمصرف

إن استخدام البنوك للعديد من وسائل الاستثمار وتوسع في حجم أنشطتها واستقطابها للعديد من المتعاملين يستوجب عليها تحليل وتقييم أداء الوسائل فالقوائم المالية لوحدها لا تمكن إدارة البنك من رقابة الأداء إلا بعد صياغتها على شكل مؤشرات، ويمكن صياغة أهمية الأداء المالي في العناصر الآتية:

أولا: أهمية تقييم الأداء

1- **معرفة مدى تلبية وسائل الاستثمار لاحتياجات العملاء:** من المهم معرفة مدى تلبية صيغة الاستثمار لاحتياجات العملاء، إذا كانت الصيغة تلبي تلك الاحتياجات فعلى المصرف التوسع في تقديمها والعكس صحيح؛

[1] عبد الرزاق سلام، **القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة–تقييم أداء ومتطلبات الإصلاح–**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر،2012/2011، ص 136

[2] مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 /2013، ص 31

[3] ميهوب سماح، **اثر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعةقسنطينة2، 2014/2013، ص 22

2- **معرفة مخاطر هذه الصيغة:** لا بد قبل تقييم هذه الصيغة للعملاء من التعرف على مخاطرها وهل هي مخاطر عالية أو متوسطة أو منخفضة؛

3- **معرفة مدى تلبيتها لاحتياجات المصرف:** أن من أهمية تقييم الأداء الصيغة معرفة مدى تلبيتها لاحتياجات المصرف وهل تحقق هذه الصيغة عائدا مناسبا أم لا في ضوء مخاطر التطبيق؛

4**– معرفة مشكلات ومعوقات تطبيقها:** فالمصرف يريد التعرف على المشكلات والمعوقات التي تصادفه عند تطبيق هذه الصيغة؛

5**– معرفة مدى منافستها للصيغ التقليدية:** حيث يهدف المصرف من تقويم الأداء وسائل الاستثمار التعرف على مدى إمكانية منافسة هذه الصيغة للصيغ التقليدية المقدمة.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء للمصرف[1]

إن لعملية تقييم الأداء في المصرف أهداف عدة ومتنوعة أبرزها مايلي:

1- متابعة تنفيذ أهداف المصرف المحدد مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء؛

2- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المصرف وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول الأزمة لها وتصحيحها والعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلا؛

3- بيان مدى كفاءة استخدام المصرف للموارد المتاحة بالصرة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ي ضوء الموارد المتاحة؛

4- تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في المصرف والبحث عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه المصرف من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام والفروع وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في المصرف؛

[1] عبد الرزاق سلام، مرجع سابق، ص 140

5- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الفضل والمتناسق؛

6- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء وكفاءته .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء والجهات المستفيدة منه

للأداء المالي عوامل تأثر فيه، وفي مايلي هاته العوامل والجهات المستفيدة من:

أولا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يتأثر الأداء المصرفي بعدة عوامل منها ما هو داخلي(العوامل المنظمية) ومنها ما هو خارجي(العوامل البيئية)و فيما يأتي أهم هذه العوامل: [1]

1- العوامل المنظمية:

يقصد بالعوامل المنظمية العوامل الداخلية والخاصة بالمصرف ذاته، كحجم الأعمال أو النشطة في المصرف، والتكنولوجيا المستخدمة، وكفاءة الإدارة

أ- **حجم الأعمال**: إن حجم الموارد التي يكتسبها المصرف وطبيعة تراكيبها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة المصرفية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد، وانخفضت التكاليف الإجمالية لها، وقلت المسحوبات منها، ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في المصرف، الأمر الذي يسهم في تحسين الإنتاجية المصرف وربحيته؛

ب- التكنولوجيا المستخدمة: وهي الأساليب المستخدمة في انجاز العمل المصرفي، ودرجة الأتمتة في هذا العمل، فكلما زاد استخدام التكنولوجيا وارتفعت درجة الأتمتة في العمل المصرفي، كلما أدى ذلك أي رفع جودة الخدمات المصرفية وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية؛

[1] أمارة محمد عاصي، المرجع نفسه، ص185

ت– الكفاءة الإدارية: أي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات،و مدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل المصرف، وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي،و مدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات المصرفية وسمعة حسنة في المصرف.

2- العوامل البيئية

و هي العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء المصرفي وتنقسم إلى: [1]

أ_البيئة القانونية والسياسية: أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه المصرف، والقوانين الناظمة للعمل المصرفي في هذا البلد؛

ب– البيئة الاقتصادية: وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في هذا البلد، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة؛

ت– البيئة الاجتماعية: و هي العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة المصرفية، والخدمات التي تقدمها المصارف.

ثانيا: الجهات المستفيدة منه

تتمثل الجهات المستفيدة من الأداء المالي في المصرف في:

أ– إدارة المصرف: تهتم إدارة المصرف بتحليل وتقييم الأداء للأسباب التالية: ضرورة ممارسة الوظائف الإدارية باعتبار أن التحليل المالي يمثل التغذية العكسية للمعلومات عن الأداء الطي يقارن بالخطط لتحديد مدى الانحرافات وتصحيحها، وأيضا التوفيق بين هدفي سيولة المصرف وربحيته، وإذا كانت المنشات تهتم أيضا بالتحليل المالي لغرض متابعة السيولة بوجه خاص، فان المصرف يهتم بذلك أكثر من غيره، لان أكثر من 10/9من تمويل المصارف متأتية من المطالب وخاصة الودائع، وأيضا ما يطلبه مجلس الإدارة دوريا من دراسة العلاقات بين الفقرات الفرعية للميزانية وقائمة الدخل من مجموع تلك الفقرات،هذا إلى جانب التقارير الدورية المطلوب تحضيرها إلى المراقبين من المصرف المركزي،و ضرورة الموازنة بين ربحية استخدام الودائع وأسس العمليات

[1] أمارة محمد عاصي، المرجع نفسه، ص 186

المصرفي السليمة، ومد بالوفاء بأهداف المصرف، ومدى تطبيق سياسات استخدام الأموال وعلاقة الأداء الفعلي بالمستهدف. [1]

وإذا كانت إدارة المصرف عموما تهتم بالتحليل المالي،فان الإدارة النقدية تراقب نتائج التحليل المالي دوريا وبتواقيت متقاربة، لأنها تعني بإدارة الاحتياطات الأولية، والتحول منها إلى الاحتياطات الثانوية، وبالعكس لذلك فهي بحاجة لمعرفة مدى وتوقيت الحاجة لشراء الأموال بالسوق وبيعها، وبيع أو شراء الاستثمارات قصيرة الأجل، ومواجهة الضغوط اليومية والموسمية والدورية على سيولة المصرف وكيفية استجابة المركز النقدي لها؛

ب– البنك المركزي: إن البنك المركزي بصفته السلطة النقدية مسؤول عن الرقابة على المصارف،و عن تنفيذ السياسة النقدية بوسائلها الكمية والنوعية، ولكي يستطيع المصرف المركزي أداء مهامه لمصالح الاقتصاد الوطني، فانه يجب أن يحصل على مؤشرات دورية ولغرض توحيد البيانات المالية والائتمانية الواردة له من المصارف وصياغتها بالشكل الذي يخدم أغراض السياسة النقدية وأهدافها، فان المصرف المركزي يطلب من المصارف تقديم هذه المؤشرات بجداول ذات تفاصيل محددة نم قبله، تكشف وتفصح عن فقرات القوائم المالية والعلاقات المطلوبة بينهما، تتطلب هذه الجداول المطلوبة من المصرف المركزي الكثير من المؤشرات التي هي حصيلة إجراء التحليل المالي الدوري وربما المفاجئ.

وفي ضوء دراسة هذه التحليلات المالية والائتمانية الدورية، تقوم إدارات المصرف المركزي كل حسب طبيعة مهامها، وبخاصة إدارة الرقابة على المصارف، بتوجيه المصرف المعني إلى تعديل أدائه بما يحفظ ويصون حقوق المدعين والمالكين ويحمي المصرف من الإغراءات الاستثنائية التي قد تبعده عن السلامة؛

ت– المودعون: المصرف هو منشاة مالية وسيطة تقبل الودائع من الجمهور وتستثمر وتقدم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، فالإيداع هو الركن الأول في عمل المصارف، غير أن استمرار حصول المصرف على الأموال مرهون بقدرته على تلبية كل ما بقع عليه من مسحوبات، وعلى انتظام وتطور مستوى المنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها للمودعين وبكفاءة وفاعلية.

[1] أمارة محمد عاصي، المرجع نفسه، ص 178

بسبب هذه الطبيعة الخاصة لهيكل تمويل المصر، فان المودعين مصلحة كبيرة في توافر السيولة بمستويات مناسبة، وبدون أن تكون هذه احتياطات نقدية فائضة عن حاجات المصرف، وبالتالي تعرضه إلى خسائر تشغيلية تضعف من متانة رأس المال.و يهتم المودعون كذلك بطبيعة محفظة موجودات المصرف، لأنها تعكس قدرة المصرف على التوفيق بين المخاطرة والعائد، وقدرته على تحقيق درجة من التنويع في موجودات مختارة تمتاز بالجود،و مستندة إلى دراسة المراكز الائتمانية للمقترضين، أو للشركات المصدرة للأوراق المالية ضمن محفظة الاستثمارات؛ [1]

ث– المالكون أو الساهمون: تتحمل مجموعة المالكين أو المساهمين حسب طبيعة ملكية المصرف المخاطرة النهائية، فالمساهمون لا يحصلون على الإرباح الموزعة دوريا ما لم يحقق المصرف ربحا سنويا أو متراكما وهناك قيود تفرضها التشريعات وتعليمات المصرف المركزي حول نسب توزيع الأرباح واحتجازها سنويا، كما أن حقوق الملكية هي أموالا ما تسدد في حال تعرض المصرف للصعوبات أو للتصفية، لذلك يحتل التحليل المالي موقعا خاصا ضمن مجموعة الأساليب المهمة التي تساعد المساهمين في الرقابة على عمليات المصرف، ولا بد من تمكين المساهمين من تفهم المؤشرات الدورية التحليل المالي يفترض أن تعكس التقارير السنوية الموجهة للمساهمين والمتضمنة الحسابات الختامية العديد من النتائج التحليل المالي على شكل نسب مالية وائتمانية دورية وجداول وأشكال إحصائية ومقارنات مع الماضي ومناقشة النتائج المحققة، كما أن التحليل المالي يعكس مدى قدرة المصرف على التنفيذ الخطط والموازنات التي أقرت للمستقبل من قبل المساهمين كأداة مستهدف، وهو ما يصطلح عليه(الرقابة على التنفيذ)،كما أن هذه المؤشرات توجه المساهمين نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الخلل في الأداء (رقابة الأداء) ؛

ج– السوق المالي والهيئة العامة لسوق المال: يراقب السوق المالي المؤشرات المتنوعة عن أداء المصرف وذلك من قبل جهات عديدة، وهناك الرقابة المعلوماتية التي تهتم بها الهيئة العامة لسوق المال لمعرفة مدى التزام المصرف بالشروط والتعليمات، ومتابعة عمليات السوق من حيث وفائها بالقواعد المقبولة، وتتولى الهيئة إعداد ونشر المعلومات المتنوعة والمبوبة وذلك دوريا لكي تستفيد منها الجهات المتعددة.ثم أن هناك مجموع صناع السوق المتداولين، كما أن المستثمرين في الأوراق المالية يراقبون أداء المصرف وغيره من المصارف، وذلك بهدف

[1] أمارة محمد عاصي، المرجع نفسه، ص 179

إعادة النظر في المحافظ الاستثمارية، وفي مناخ الانفتاح والتحرير من القيود، يهتم المستثمرون من خارج القطر بمؤشرات الأداء لغرض الاستثمار أو عدمه في الأسهم المصرفية المتداولة بالأسواق المالية الدولية والإقليمية؛

ح– السلطة الضريبية: السلطة الضريبة باعتبارها تمثل الدولة في تخمين وجباية الضرائب المستحقة دوريا على المصرف، فهي بحاجة إلى تحليل دقيق لمصادر الإيراد وأوجه التكاليف والمصروفات، ومدى تنفيذها للأحكام الضريبية، لذلك فان القوائم المالية السنوية المعززة بتحليلات مالية مفصلة، تساعد السلطة الضريبية كثيرا على ممارسة مهماتها اتجاه المصرف بعقلية متفهمة، وقرارات دقيقة؛

خ– الجمهور: المستفيد الأول والأخير من الخدمات المصرفية هو الجمهور المتعامل مع المصرف، ويحقق الجمهور في تعامله مع المصرف خدمات فعالة، منخفضة التكلفة سريعة ودقيقة معاصرة التطور ومتنوعة...و بمواقع منتشرة قريبة من مواقع وجودا لجمهور، مستجيبة لاحتياجات المتعاملين مع المصرف وتجهيزاته والعاملين فيه، عوامل جذب باتجاه التعامل معه، كمنشاة مالية تتصف بالديمومة فانه لابد أن يكون المصرف قادرا على استخدام الأموال بأمان وربحية مناسبة، تمكنه من أداء خدماته مثلما يطلب الجمهور، الذي هو الحكم الأخير على نجاح المصرف في الأداء.[1]

[1] أمارة محمد عاصي، المرجع نفسه، ص180

خاتمة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم عامة حول الحوكمة والبنوك والأداء المالي يمكن القول أن للحوكمة أهمية كبيرة تتضح من خلال أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة وبالتالي تحقيق الحماية للعملاء وتوسيع نشاط البنك من خلال جذب عملاء وتطوير خدماته وغيرها.

كل هذا يجعلنا ندرك مدى ضرورة تطبيق الحوكمة في البنوك الذي يقوم بالدور الحيوي في اقتصاد أي بلد، ومنه فان تطبيق الحوكمة في البنوك أمر في غاية الأهمية وهذا لضمان وتحقيق الكفاءة داخل الإدارة داخل البنك لدعم الاقتصاد الوطني.

الفصل الثاني

العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في البنوك

تمهيد

في اقتصاد أي دولة يعتبر القطاع المصرفي المحور الأساسي في النظام المالي ككل ويمثل ركنا من أركان التطور والرقي الاقتصادي، يعتمد الاستقرار المالي على مدى استقرار القطاع المصرفي. وكما هو الحال بالنسبة للمؤسسات، فإن القطاع المصرفي في مختلف أنحاء العالم كان له نصيب من الأزمات والانهيارات التي زعزعت استقراره وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية في الصناعة المصرفية وظهور أدوات مالية حديثة زادت من درجة وتنوع المخاطر المصرفية وخاصة مخاطر الائتمان، لذا كان من الضروري تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك كونها تهدف إلى المحافظة على استقرارها المالي والتقليل من المخاطر التي تهدد من سلامتها.

سنتناول في هذا الفصل مفهوم الحوكمة في البنوك وأهم ما قامت به لجنة بازل للرقابة المصرفية لتشجيع البنوك في كل دول العالم على تبني مبادئ الحوكمة وعلاقة هذه الأخيرة بالأداء بالمالي للبنوك، ويقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: الحوكمة في البنوك؛

المبحث الثاني: مقررات لجنة بازل في مجال الحوكمة؛

المبحث الثالث: العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء المالي في البنوك.

المبحث الأول: الحوكمة في البنوك

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 وسنتناول في هذا المبحث مفهوم حوكمة البنوك والأهمية التي تلعبها في البنوك بالإضافة إلى تبيين الدور الذي يلعبه البنك المركزي في تعزيز الحوكمة في البنوك.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في البنوك

لا يخرج مفهوم حوكمة البنوك في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى يذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنضمات المصرفية، أو حوكمة الشركات في القطاع المصرفي أو حوكمة الشركات في المصارف وإن التعاريف التي نوردها في أدناه ما هي إلا تعبير عن وحدة المفهوم في مختلف المؤسسات المالية وغير المالية ولكن بصيغ أو تعابير لفظية مختلفة.[1]

إن حوكمة المصارف هي الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى.[2]

كما أنها هي الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف من، خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة، بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل 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 البنك.

[1] حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد المحسن راضي، **حوكمة البنوك وأثرها على الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص29.

[2] أمال عياري، أبو بكر خالد، **مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، آلية للحد من الفساد الإداري، يومي 06 و07 ماي 2012، جامعة بسكرة، ص07.

تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للبنك 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 البنوك.[1]

حوكمة المصارف هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة والقوانين التي توفر المعلومات الصحيحة لكل الأطراف المتعاملة عن طريق الإفصاح والشفافية والوضوح ولإنجاح عملية الحوكمة يجب ممارسة عملية الشفافية والإفصاح، فإذا لم يحصل كل من المساهمون وأصحاب المصالح على المعلومات الصحيحة والكافية على أداء المصرف مثل النمو في القوائم المالية وما يعترضه من مخاطر قد تؤدي إلى اضطراب النظام المصرفي، وتتم الحوكمة المصرفية من خلال الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيد.

كذالك يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك لتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.[2]

وتعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة بأنها هي الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدى مجالس الإدارة والإدارات العليا والتي تؤثر في كيفية قيام المصارف بالأتي: [3]

- وضع أهداف وخطط وسياسات المصرف مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين؛

- إن أهم الخطط والسياسات التي تتضمنها حوكمة المصارف الجيدة هي:

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

[1] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**،م جلة اقتصاديات جامعة إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف،ص80.

[2] درايس مبروك، مشري فريد،**مداخلة بعنوان الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، يومي06و07 ماي 2012،بسكرة،ص5.

[3] حاكم محسن الربيعي، مرجع سابق، ص30.

2- خطط وسياسات وآليات لتقييم أداء المصرف والعاملين به؛

3- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار من مستوى مجلس الإدارة إلى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا؛

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

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

6- الرقابة والتحكم في المخاطرة الائتمانية للأطراف ذات العلاقة وذات المصالح المتداخلة من كبار المقترضين والمساهمين وغيرهم من المديرين وأصحاب إتخاذ القرار بالشركة؛

7- نظام حوافز مالي وإداري للعاملين بكافة قطاعاتهم؛

8- التزام المصارف بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة؛

9- التزام المصارف بالقوانين والقواعد واللوائح الإشرافية المطبقة.

وترتكز الحوكمة على عناصر أساسية لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، لنهوض 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. ويجب أن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها والممارسة السليمة للحوكمة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي.[1]

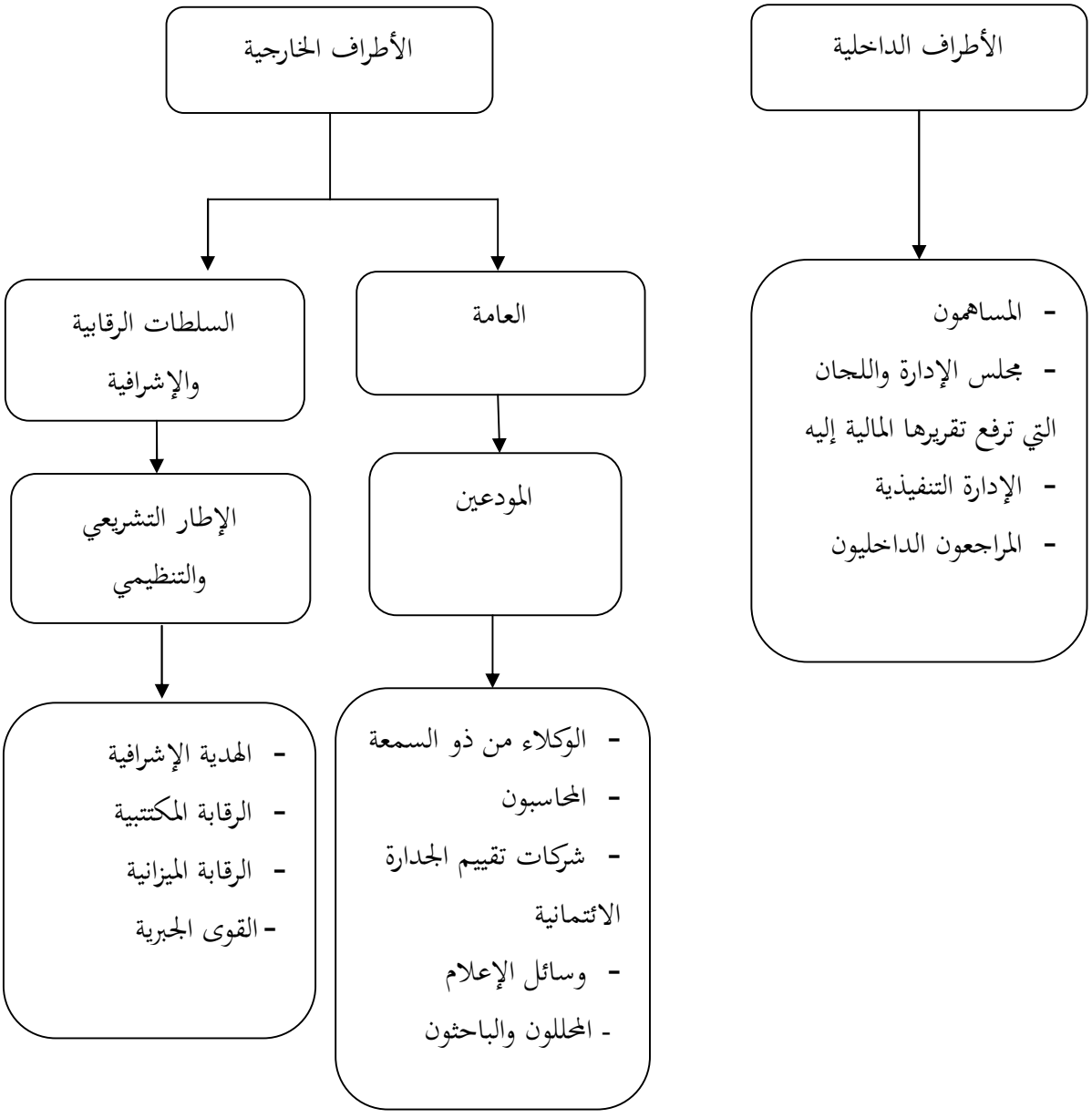
يتوقف نجاح الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين)،

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

[1] جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، **مدى إلتزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة**، دراسة ميدانية، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 15، العدد1، 2013،ص206.

الأطراف الخارجية: ويتمثلون في المودعين، صندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.[1]

الشكل رقم(2 –1): الأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك



المصدر: مفاهيم مالية، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، إصدار البنك المركزي المصري، ص 02.

[1] عثماني ميرة، مرجع سابق، ص57.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة في البنوك

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الحوكمة حيث تزداد في المصارف بشكل خاص ويعتبر هذا الأخير عنصرا مهما في اقتصاد أي دولة، بالإضافة إلى ذلك سنذكر أهم أهداف الحوكمة.

أولا: أهمية حوكمة البنوك

لا شك أن أهمية الحوكمة بالمصارف تعود لأهمية المصارف ذاتها (أي النظام المصرفي ككل)، فالنظام المصرفي يعتبر أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد، ولا شك أن ضمان استقرار النظام المصرفي وعدم تعثره أمر مهم. وللحوكمة مفهوم يتعلق بالاقتصاد الجزئي، أي بالمؤسسة...و في المصرف فإن عدوى انتقال التعثر والإفلاس ما بين المصارف أمر لا يحتاج إلى كثير من الإثبات، خاصة أننا لسنا ببعيدين عن أزمات مالية ومصرفية كانت بداياتها تعثر مصرف واحد، لتوضيح أهمية حوكمة الشركات وكيف تؤدي إلى ضمان جودة المعلومات، فلابد من الرجوع قليلاً إلى الوراء فابتداء ا من سنة 1997 مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العا لم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة معلومات في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيها على عدم معرفة المساهمين بهذه ا لأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية" مبتكرة".[1]

وتتجلى أهمية حوكمة البنوك فيما يلي:

- تخفيض مختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك؛
- مستوى الآداء للبنوك مما يساهم في تحقيق التنمية بالدولة؛
- ضمان تدفق الأموال المحلية والدولية من خلال تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي؛

[1] جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية**، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص107.

- تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية؛
- تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم التنافسية في الأسواق المالية؛[1]
- الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره؛
- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليها؛
- حماية حقوق المودعين والمساهمين؛
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح؛
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام.[2]

ثانيا: أهداف حوكمة البنوك

تتجلى أهداف حوكمة البنوك في مايلي: [3]

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة؛
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

[1] سعيدي خديجة، **الحوكمة في البنوك وفق متطلبات بازل، ودورها في غدارة المخاطر**، مداخلة ضمن اللتقى الدولي حول ادوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04 و05 ماي 2015، جامعة البليدة، ص192.

[2] فايدي كمال، **الحوكمة كأحد الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر المصرفية**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04 و05 ماي 2015، جامعة البليدة02، ص09.

[3] إبراهيم اسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009، ص20.

- توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
- تجنب والتقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل.

المطلب الثالث: دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة في البنوك

يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، باعتبار أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية، وتعتبر الرفاهية المصرفية وسيلة لتحقيق هذا من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين.[1]

ويرتبط نجاح الحوكمة في البنوك بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي من جهة وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى ولهذا فإن البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك وذلك للأسباب التالية: [2]

- إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن مسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛
- إن البنوك تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير(المودعين)؛
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية فإن وجود الحوكمة ضرورة لهذه البنوك؛
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

---

[1] بادن عبد القادر،، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية**، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، شلف، 2007/2006، ص154.

[2] شرقي عمر، مرجع سابق، ص7.

تلعب البنوك المركزية دورا أساسيا في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المالي والمصرفي وهذا من خلال التنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع، وتؤدي هذه الوظيفة من طرف البنوك المركزية في دول العالم وفق أشكال مختلفة، ولكن مهما تعددت هذه الأشكال فلابد من تدخل البنك المركزي بشكل أو بآخر للحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي من خلال اعتماد سياسة فعالة لإدارة المخاطر، والواقع الذي يشهده العالم جراء الأزمة المالية يلقى مسؤولية كبيرة على البنوك المركزية في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة هذه الأزمة، لما تتمتع به من سلطات واسعة مما سيجعل دورهم مصيريا لتمكين الاقتصاد العالمي من الخروج من الأزمة المالية العالمية.[1]

العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي: [2]

- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية؛
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة: يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك؛
- تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

- **لجنة إدارة المخاطر**: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة؛
- **لجنة المراجعة**: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، استلام التقارير المرفوعة منهم؛
- **لجنة المكافآت**: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى؛
- **لجنة الترشيحات**: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس؛

[1] قاشي يوسف، خلدون زينب، **الحوكمة كأداة لتسيير المخاطر وتجنب الوقوع في أزمات مالية في المؤسسات المالية**، الملتقى الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، 4 و5 ماي 2015، ص398.

[2] حوحو فطوم، مرغاد لخضر، **دور حوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد16، ديسمبر، 2014، بسكرة، ص ص54- 55.

- أمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا: تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك؛
- مراعات الشفافية عند تطبيق الحوكمة: لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك؛
- دور السلطات الرقابية: يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة. ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة.

المبحث الثاني: مقررات لجنة بازل في مجال الحوكمة

يبدو من المناسب أن نتناول في البداية، التعريف بلجنة بازل وظروف تأسيسها ثم إلقاء الضوء على الاتفاقية التي أقرتها تلك اللجنة وأصبحت معروفة باسم اتفاقية بازل 1988 والتعديلات التي أجريت عليها بعد ذالك.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست وتكونت من مجموعة من الدول الصناعية العشرة Group of ten وذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية وتعثر بعض هذه البنوك ويضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوربية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك، مع الأخذ في الاعتبار أنه في ظل العولمة فإن تلك البنوك الأمريكية والأوربية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم.[1]

لذا سنتناول في هذا المبحث أهم ما قامت به لجنة بازل للرقابة المصرفية لتشجيع البنوك على تبني مبادئ الحوكمة والاستفادة من المزايا التي تقدمها.

المطلب الأول: اتفاقية بازل الأولى

بعد سلسة من الجهود والاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، والذي عرف باتفاقية بازل الأولى وذلك في يوليو 1988م ليصبح بعد ذلك اتفاقا عالميا، وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال تعتمد نسبة هذه الأخيرة إلى الأصول حسب درجة خطورتها وبطريقة مرجحة وقدرت هذه النسبة 8%، ليتم ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، بدأ من 1990، وكانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدم بها كوك "Cooke" والذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة،

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **الإصلاح المصرفي ومقررات بازل3**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013،ص80.

لذلك سميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بازل أو نسبة كوك، ويسميها الفرنسيون أيضا معدل الملاءة الأوربي RSE.[1]

و جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي[2]:

المبدأ الأول: بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل؛

المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة؛

المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء الإدارة مؤهلين حسب وضعياتهم؛

المبدأ الرابع: ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا؛

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون؛

المبدأ السادس: ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له؛

المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف.

وقد ركزت اتفاقية بازل الأولى على الجوانب التالية:

- **التركيز على المخاطر الائتمانية**: تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال آخذة في الاعتبار المخاطر الائتمانية أساسا، بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما، ولم يشمل معيار كفاية رأس المال كما جاء بالاتفاقية عام 1988 ومواجهة المخاطر الأخرى، مثل مخاطر سعر الصرف ومخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.[3]

[1] سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري وإتفاقيات بازل**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، 2006، ص152.

[2] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية**، مذكرة ماجيستير،علوم التسيير، شلف، 2007/2006، ص ص102، 103.

[3] أحمد سليمان خصاونة، **المصارف الإسلامية،مقررات بازل**، تحديات العولمة وإستراتيجية مواجهتها، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن،2008، ص118.

- **تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها:** حيث تم تركيز على نوعية الأصول ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات وذلك لأنه لا يمكن تصور أن يفوق معيار رأس المال لدى بنك من البنوك الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوفر لديه المخصصات الكافية في نفس الوقت من الضروري كفاية المخصصات الكافية أولا ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار لكفاية رأس المال.[1]

- **مكونات رأس المال:** تم الاتفاق في إطار مباحثات لجنة بازل على تقسيم رأس المال المصرفي إلى شريحتين وذلك لأهداف رقابية وإشرافية:

- **الشريحة الأولى:** رأس المال الأساسي Core Capital ويشتمل على حقوق المساهمين، حقوق الملكية أو رأس المال المدفوع إضافة إلى الاحتياطات المعلنة والأرباح غير الموزعة أو المحتجزة.
- **الشريحة الثانية:** رأس المال المساند أو التكميلي Supplementary Capital ويشمل على الاحتياطات غير المعلنة، احتياطات إعادة تقييم الموجودات، مخصصات الاحتياطات العامة للديون المتعثرة، الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين، والأسهم والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة.

وقد اشترط أن لا يزيد رأس المال المساند عن 100% من رأس المال الأساسي كحد أقصى، وأن لا يزيد بند المديونية للغير (أي سندات رأس المال) عن 50% كحد أقصى من رأس المال المساند.[2]

وعند حساب نسبة رأس المال الخاصة بتحديد معيار كفاية رأس المال يتم إيجاد صلة وقيمة بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، مما تقدم يتبين لنا أن الاتفاقية ركزت على وضع حد أدنى لرأس المال ينبغي أن تعكس المخاطر التي يتعرض لها المصرف بالتركيز على أنواع محددة كانت هي المهيمنة في البيئة المصرفية.[3]

وتتمثل أهداف بازل الأولى في النقاط التالية:

- المساهمة في تقوية والحفاظ على استقرار النظام البنكي العالمي؛

---

[1] بحوص مجدوب، بودي عبد القادر، **مداخلة بعنوان مقررات بازل وأهميتها في تقليل المخاطر البنكية**، في إطار الملتقى الدولي الثالث إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الآفاق والتحديات، شلف، أيام 25 و26 نوفمبر،2008، ص3.

[2] **معهد الدراسات المصرفية**، السلسلة الخامسة، العدد 4،الكويت، 2012.

[3] صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر، المصرفية**، وأثارها على الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص81.

- وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة وإزالة بين المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال البنكي حيث تتمثل تلك الفروق مصدر رئيسي للمنافسة غير العادلة بين البنوك؛
- العمل على آليات للتكيف مع المتغيرات البنكية العالمية؛
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.[1]

التعديلات التي أدخلت على بازل الأولى

جاءت جهود لجنة بازل للرقابة المصرفية في أعداد ونشر وثيقة الإطار العام لتعزيز شفافية المصارف الصادرة في عام 1998 تناقش فيها دور الشفافية والإفصاح عن المعلومات في تحقيق انضباط السوق الفعال والرقابة المصرفية الفعالة وذلك من خلال تناول النقاط الآتية[2]:

- **مفهوم الشفافية:** تعرف الشفافية بأنها الإفصاح عن المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب بما يمكن مستخدمي تلك المعلومات من وضع تقييمات دقيقة عن أداء المصرف وموقفه المالي وهذا يعني أن الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بها بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم ؛
- **دور الإفصاح في تعزيز أمان النظام المصرفي وسلامته:** يحقق المصرف ذو الإدارة الجيدة والسليمة بعض المكاسب المادية عندما يهيأ معلومات شاملة ودقيقة وموثوقة تفصح عن أدائه ومركزه المالي وقدرته على إدارة ورقابة المخاطر تتمثل بقدرته على دخول أسواق رأس المال بكفاءة أكبر من كفاءة المصارف الأخرى التي لا تقدم إفصاحا كافيا؛
- **دور المراقبين في تحسين الشفافية:** تعتقد لجنة بازل بأن للمراقبين دورا فاعلا في تحسين شفافية المصارف، وعليه فقد عمدت اللجنة المذكورة على تحفيز المشرعين والمراقبين وواضعي المعايير المحاسبية على تركيز جهودهم لتعزيز جودة واستمرارية الإفصاح العام وبالكلفة المعقولة؛

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة إقتصاديات البنوك**،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2008، ص82.

[2] ناظم حسين عبد السيد، **أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد4، 2012، ص99.

- توصي لجنة بازل بأن تتوخى المصارف تقديم المعلومات في الوقت المناسب بما يسهل على المشاركين في السوق إجراء التقييمات الدقيقة والسليمة لأداء المصارف ومراكزها المالية؛

- **الإفصاح في القوائم المالية للمصارف:** إن الهدف من القوائم المالية هو توفير معلومات عن المركز المالي للمصرف (الميزانية) وأدائه (قائمة الدخل) والتغيرات في التدفقات النقدية(قائمة التدفق النقدي) ويتم ضمان شفافية القوائم المالية من خلال الإفصاح الكامل عن طريق توفير عرض واضح للمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاقتصادية لقطاع عريض من المستخدمين.

و كانت هناك مجموعة من الأسباب وراء هذه التعديلات من أهما: [1]

- أصبحت البنوك قادرة على وضع نماذج داخلية خاصة بها لقياس وإدارة مختلف المخاطر، يمكن الاعتماد عليها لتحديد مقدار رأس المال المناسب لها؛

- تنوع المخاطر التي تواجهها البنوك كمخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف ومخاطر التشغيل ومخاطر السيولة والمخاطر القانونية وغيرها مما يتطلب توفير رأسمال إضافي لمواجهتها.

هذه التعديلات أعطت للبنوك فرصة للاختيار بين الصيغة التنظيمية التي وضعتها لجنة بازل والنماذج الداخلية الخاصة بكل بنك، وقد حافظت هذه التعديلات على معدل الملاءة الإجمالي عند 8% كما في الاتفاقية الأولى إلا أن التعديل الأساسي كان في مكونات النسبة حيث تم إضافة شريحة ثالثة لرأس المال لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية، وهي تتمثل في القروض المساندة لأجل سنتين، وهناك أربعة شروط يجب توافرها في الشريحة الثالثة وهي:

- أن تكون في شكل قروض مساندة مدتها تتجاوز السنتين على أن لا تفوق نسبة % 25 من رأس المال من الشريحة الأولى كحد أقصى حسب تعريف بعض الدول؛

- أن تكون صالحة لتغطية المخاطر السوقية فقط بما في ذلك مخاطر الصرف الأجنبي؛

- يجوز استبدال عناصر الشريحة الثانية بالشريحة الثالثة من رأس المال وذلك ضمن الحد المذكور سابقا25%؛

[1] أحمد سليمان خصاونة، مرجع سابق، ص ص120- 121.

- أن تكون الشريحة الأولى من رأس المال أكبر أو تساوي مجموع الشريحتين الثانية والثالثة (تركت اللجنة هذا الشرط رهنا بالإرادة الوطنية).

و عندما يقوم البنك باحتساب رأس المال الإجمالي له يجد صلة رقمية بين المخاطر السوقية ومخاطر الائتمان وذلك عند ضرب مقياس المخاطرة السوقية في12 ،5 وهي القيمة التي نتحصل عليها من قسمة 100 على 8 (الحد الأدنى لرأس المال)،و النتيجة المتحصل عليها تضاف إلى الأصول المرجحة لأوزان المخاطرة.

المطلب الثاني: اتفاقية بازل الثانية

بدأت اللجنة منذ جوان 1999 في تقديم مقترحاتها لتعديل أسلوب حساب معيار كفاية رأس المال الذي أطلقت عليه بازل 2، وعرضتها على المعنيين والمختصين والهيئات ومنها صندوق النقد الدولي، وطلبت اللجنة أن يتم موافاتها بالتعقيب على هذه المقترحات آخر مارس 2000 تمهيدا لإصدار توصيات نهائية في هذا المجال خلال نفس العام.

ولقد قوبلت هذه المقترحات الجديدة بالعديد من الانتقادات من البنوك ذات الانتشار الدولي والسلطات الرقابية، مما دعى اللجنة إلى إصدار مقترحات معدلة Second Consultative Paper في جانفي 2001. إلا أنه نظرا لتكرار بعض الإنتقادات وعدم التوصل إلى حد أدنى من الاتفاق بشأن هذه المقترحات فقد صدر عن اللجنة مقترحات شبه نهائية Therd Consultative Paper في أفريل 2003، تمهيدا لإصدارها في صيغتها النهائية بخصوصها في موعد أقصاه نهاية جويلية 2003، الأخير من عام 2003، على أن يبدأ تطبيقها بنهاية 2006، إلا إنه نظرا لكثرة التعقيبات التي تلقتها اللجنة فلم تصدر تقريرها النهائي إلا في جوان 2004 ولم تغير اللجنة الموعد النهائي لتطبيق الاتفاقية وصدرت إتفاقية بازل 2 في إطار جديد أكثر شمولا وحساسية للمخاطر التي تتعرض لها البنوك ليشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر التشغيل.[1]

[1] فايزة لعراف، **مدى تكييف النظام الجزائري مع معيير لجنة بازل وأهم إنعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص103.

يقوم الاتفاق الجديد على ثلاثة أسس هي: [1]

1- طريقة مستحدثة لحساب رأس المال المرجح بأوزان المخاطر واللازم لمواجهة مختلف المخاطر، حيث جاءت بتغيرات جوهرية في معالجة مخاطر الائتمان والسوق، وقدمت تغطية شاملة لمخاطر التشغيل التي لم يكن لها أي حساب في اتفاقية بازل الأولى، والتي تعرّف بأنها مخاطر الخسائر التي تنجم عن كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية والعناصر البشرية والأنظمة أو الأحداث الخارجية.

2- ضمان وجود طريقة فعالة للمراجعة والمراقبة، أي أن يكون للبنك أو غيره من المؤسسات المالية الخاضعة لإشراف الجهات الرقابية الآلية اللازمة للتقييم الداخلي لتحديد رأس المال الكافي كنهج للرقابة الاحترازية ضد المخاطر.

3- نظام فاعل لانضباط السوق والسعي إلى استقراره أو الانضباط بسلوكيات السوق، وهذا يتطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية أن تقوم بالإفصاح عن رأس مالها ومدى تعرضها لأخطار، والطرق المتبعة لتحديد حجم الخطر حتى يكون عملاء هذه المؤسسات ودائنوها على علم بها، وليتمكنوا من تقدير المخاطر التي يواجهونها نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسات.

أهداف اتفاقية بازل الثانية

بعد مرور 09 سنوات من إدراج نسبة كوك، نشرت لجنة بازل في جوان 1999 مستندا أولا يهدف إلى اقتراح إجراء جديد لتطبيق متطلبات رأس المال إلى أن ظهرت الوثيقة في جوان 2008، والتي عرضت الإطار الذي أعيد مراجعته وهذا على أساس مسار استشاري طويل، أين تم قبول الأمر الإداري الأوربي والمعدل للإجراء الجديد عند آخر اجتماع كامل للبرلمان في سبتمبر2005، إذ دخل هذا حيز التطبيق جانفي2007،"و يعتبر بازل2 إصلاح جبار على أساس 300 صفحة 3 دراسات ذات أهمية عالمية ووثائق ودراسات لا تنتهي وتتواصل وهذا منذ نشر الوثيقة الاستثمارية الأولى"، فالإطار الجديد يعزز الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال من خلال عرض القواعد اللازمة للبنوك لتقدير متانة رأس المال ويوفر مدخلا شاملا لإدارة

[1] سليمان ناصر، مرجع سابق، ص156.

المخاطر وتدعيم انضباط السوق من خلال تحسين الشفافية في إعداد التقارير المالية من قبل المصارف[1] وكانت للتعديلات التي نتجت عن اتفاق بازل 2 أهداف يمكن تلخيصها كالتالي: [2]

- تعزيز متانة النظام المالي والمصرفي؛
- تعزيز التنافسية بين مؤسسات الجهاز المصرفي؛
- إيجاد التوافق بأكبر قدر ممكن ما بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك؛
- تطوير الحوار والتفاهم بين مسؤولي البنك والسلطات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس وإدارة المخاطر والعلاقة بين حجم رأس المال والمخاطر.
- زيادة درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها البنك،و يجب أن تتاح المعلومات الكافية، وفي الوقت المناسب للمتعاملين مع البنك باعتبارهم يشاركون البنك في المخاطر التي يتعرض لها؛

وقد أصدرت لجنة بازل حول حوكمة البنوك مجموعة من التوصيات التي جاءت بها لجنة بازل في 2006 وتتضمن هذه التوصيات مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة البنوك وتتمثل في[3]:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفة المالي، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة ولجنة الأجور؛

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل؛

---

[1] آسيا قاسمي، **أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر،2015/2014، ص126.

[2] موسى عمر مبارك أبو محيمد، **مخاطر التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصرف الإسلامية من خلال معيار بازل 2**، أطروحة دكتوراه، علوم المالية والمصرفية، 2008، ص30.

[3] هواري معراج وحيدي آدم، **الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة بعنوان نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، بسكرة، يومي06و07 ماي 2012،ص12.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك أنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين؛

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس؛

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراجع الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية؛

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل؛

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية؛

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

المطلب الثالث: اتفاقية بازل الثالثة

صدرت اتفاقية بازل3 عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين لأعضاء الـ27 للجنة بازل بعد توسيعها، وذلك في مقرر اللجنة في بنك التسويات الدولية BIS في مدينة بازل السويسرية في 12 سبتمبر 2010، وبعد المصادقة عليها من زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيؤول العاصمة الكورية في 12 نوفمبر2010، بدأ خبراء المصرفية يطرحون تساؤلات حول مدى ملائمة هذه المعايير الجديدة للبنوك، وكيفية تطويعها بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه البنوك.[1]

الإصلاحات الواردة في اتفاقية بازل 3:

جاءت بازل 3 بمجموعة من الإصلاحات نذكرها في ما يلي: [2]

- إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز يعرف باسم) رأس مال أساسي (وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها ويعادل 4.5% على الأقل من أصولها التي تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة بـ 2% وفق اتفاقية بازل2 .
- تكوين احتياطي جديد منفصل يتألف من أسهم عادية ويعادل2% من الأصول، أي أن البنوك يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى ثلاث أضعاف ليبلغ نسبة 7% وفي حالة انخفاض نسبة الأموال الاحتياطية عن7% يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيوداً على توزيع البنوك للأرباح على المساهمين أو منح المكافآت المالية لموظفيهم، ورغم الصرامة في المعايير الجديدة إلا أن المدة الزمنية لتطبيق هذه المعايير والتي قد تصل إلى عام 2019 جعلت البنوك تتنفس الصعداء.
- وبموجب الاتفاقية الجديدة ستحتفظ البنوك بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و2.5 %من رأس المال الأساسي (حقوق المساهمين)، مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى البنوك وذلك لضمان عدم تأثرها بأداء دورها في منح الائتمان

[1] فريد بن جريبع، **حوكمة الجهاز المصرفي ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مذكرة ماجيستير، مالية ومحاسبة، الأغواط، 2012/ 2014، ص84.

[2] معهد الدراسات المصرفية، السلسلة الخامسة، العدد 5، الكويت، 2012، أطلع عليه يوم: 2016/01/13.
www.kibs.edu.kw/upload/EDAAT_Dec_**2012**_Basel_III

والاستثمار جنباً إلى جنب، مع توافر نسب محددة من السيولة لضمان قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء.

- رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي الحالي من 4%إلى 6%وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال، ولقد بدأ العمل تدريجياً هذه الإجراءات اعتباراً من يناير عام 2013 وصولا إلى بداية العمل بها في عام2015 وتنفيذها بشكل نهائي في عام2019.

- تشمل هذه الحزمة من الإصلاحات أيضا اعتماد مقاييس جديدة بخصوص السيولة لازالت تستوجب الحصول على الموافقة من طرف قادة دول مجموعة العشرين، حيث يستعين على البنوك تقديم أدوات أكبر للسيولة، مكونة بشكل أساسي من أصول عالية السيولة مثل السندات الحكومية.[1]

[1] معهد الدراسات المصرفية، مرجع سابق.

المبحث الثالث: العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء المالي في البنوك

الأداء المالي من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذا ينطوي إلى العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي بنك، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة البنوك لذلك فإن مفهوم الأداء يعتبر من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، أما من الناحية العلمية فقد اهتم بهذا الموضوع جميع البنوك ولقد سعت البنوك قديما وحديثا إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تتم صياغتها لديمومة البنك واستمراره وتحقيق أرباحه.

المطلب الأول: علاقة الحوكمة بالأداء المالي في لبنوك

إن لتطبيق الحوكمة في البنوك عدة آثار إيجابية ترتبط بالأداء البنكي والمحافظة على أمواله وموجوداته الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المالي والذي بدوره يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي كون أن القطاع المصرفي هو عامل مهم وحيوي في النمو الاقتصادي، ويمكن اختصار هذه الآثار في العناصر التالية:

- التزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة يسهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية؛
- و يؤدي تطبيق المؤسسات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر؛[1]
- يساعد تبني قواعد الحوكمة في البنوك إلى زيادة فرص التمويل وتخفيض تكلفة الاستثمار ويحافظ على استقرار سوق المال؛
- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛
- تساعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك وذلك عن طريق مساعدة مجلس الإدارة والمديرين على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك، والتأكد من ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء المحقق مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك؛

[1] محمد زيدان، **أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 9، 2009، ص 19.

- تطبيق مبدأ الشفافية في كل العمليات التي يقوم بها البنك وكذا الإفصاح عن المعلومات المالية يساعد على الحد من الفساد؛[1]

- التخلص من مشكلة سيطرة شخص أو أكثر من المديرين التنفيذيين على قرارات مجلس الإدارة الحد من تأثيرهم على التقارير المالية؛

- الحوكمة الجيدة تساعد البنك على تحقيق مؤشرات أداء بالمستوى المطلوب مما يجذب اهتمام العامة والعملاء لإيداع أموالهم في هذا البنك؛[2]

أما فيما يتعلق بدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك والمؤسسات فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء، وتتمثل هذه القنوات في الآتي: [3]

1- **زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي**: إن التطبيق السليم للحوكمة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فرص دخول أسواق رأس المال، وذلك من خلال القضاء على أهم عائقين أمام البنوك للوصول لمصادر التمويل الخارجية وهما:

- عدم اتساق المعلومات بين الممولين والمقترضين نتيجة ضعف الإفصاح المحاسبي؛

- عدم قيام المقترض بالعمل لمصلحة المقرض بشكل أفضل، مما يعني إهمال ذوي المصالح المرتبطين بالبنك؛

2- **زيادة قيمة البنك**: لا تؤدي الحوكمة إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب، وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة البنك وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم البنوك التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن إنخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للاستثمار.

---

[1] الأخضر عبد الرزاق مولاي، محمد عجيلة، **الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات المالية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي11 و 12مارس2008 ، ص15 .

[2] ابراهيم اسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، ص ص 21- 22.

[3] **مركز المشروعات الدولية الخاصة**، 2005، ص13،www.kantakji.com/media أطلع عليه يوم05-02-2016.

المطلب الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

لعبت الدولة دور أساسي في تنمية بعض الصناعات وفي تحويل الموارد إليها وفي تحديد درجة المنافسة، وارتكز اقتصاد الجزائر على سياسات تجارية داعمة لإحلال الاستيراد ثم لتعزيز التصدير،كما انخرطت الجزائر منذ بداية عقد التسعينات في سياسات الإصلاح والتحرر المالي والاقتصادي وتنمية السوق المالي، لكن هذه السوق لا تزال غير متطورة بالمقاييس العالمية.

إضافة لما سبق، منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق نوعية الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين البنوك، ومن بين أهم البنوك التي ظهرت بعد هذه الفترة نجدبنك الخليفة وبنك الجزائر الصناعي والتجاري، لكن أهم ما يميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر(البنك المركزي) لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك إلى الوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري[1].

إن سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط المصرفين تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين، وهذا ما أشارت له اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، وقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التي تم تحديدها بخصوص بنك الخليفة كما يلي:[2]

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- غياب المتابعة والرقابة؛
- عدم احترام قواعد الحذر؛

[1] بن علي بلعزوز، حبار عبد الرزاق، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف أيام 20 و21 أكتوبر، ص13.

[2] أمال عياري وأبو بكر خوالد، مرجع سابق، ص13.

إن أزمة هاذين البنكين الخاصين والتي انتهت بتصفيتهما وخروجهما من السوق المصرفي كانت بداية لسلسلة من الإفلاسات والفضائح المصرفية الأخرى والتي جاءت متتابعة مست بشكل رئيسي البنوك الخاصة وكانت النهاية بزوال البنوك الخاصة ذات الرأسمال الوطني (الجزائري)، وإن تعددت الأسباب في الوصول لمثل هذه الوضعية إلا أنه يبقى سوء الإدارة وعدم الالتزام بمبادئ ومناهج الحوكمة السليمة من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الأزمة المصرفية التي شهدها القطاع المصرفي الجزائري، من جانب آخر لا يجب الاعتقاد أن حال البنوك العمومية في الجزائر هو أفضل من نظيرتها الخاصة حيث شهدت تلك البنوك فضائح وثغرات مالية عديدة إضافة إلى الديون المتعثرة التي تثقل محافظها بمبالغ تفوق 1200 مليار دج وضعف الرقابة الداخلية والخارجية، ويشير بعض الخبراء أنه لو يتم تطبيق المعايير الدولية لتم إعلان إفلاس عدد من البنوك العمومية بالنظر لوضعيتها، وترجع هذه الوضعية الصعبة التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري إلى المحيط والسياسات المطبقة في المجال المصرفي والمالي، غير أنه يجب الإشارة إلى الجهود المبذولة في الفترة الحالية كمحاولة إصلاح عام لهياكل القطاع المصرفي الجزائري من خلال السعي إلى الالتزام بأعمال ومقررات لجنة بازل من جهة، ومحاولة فهم وتطبيق مبادئ ومناهج الحكم الراشد في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية.[1]

المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن أسلوب إدارة المؤسسات الوطنية عن طريق تبني مبادئ الحوكمة بشكل عام لم يكن مطروح للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية الفساد، وضعف المناخ الاستثماري، أصبح تبني مبادئ الحوكمة ضرورة حتمية، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة" سميت بلجنة الحكم الراشد"، والتي تعتبر بذلك بداية الإهتمام بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها[2].

[1] بن علي بن عزوزو عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص14.

[2] بعلي حسني مبارك، **إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية المصرفية المعاصرة**، مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال، قسنطينة، 2011/ 2012، ص156.

و فيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية فإنها مازالت لم ترقى إلى المستوى المنشود رغم وجود بعض المؤشرات الأولية التي توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة البنوك العمومية الجزائرية، والتي تتمثل في العناصر الآتية: [1]

- أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية بالإضافة إلى إبرام عقود ناجعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة.

- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلى ذلك من خلال الأمر03-11 المؤرخ في 26- 08- 2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض إلزام البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر، ونشير هنا أن البنوك العمومية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أقره الإتحاد الأوربيAMSFA من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية ووضع مخطط مراقبة التسيير.

- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، والوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية.

و بالتالي يمكن القول أن تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري لا يزال في مرحلته الأولية، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة أين يصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العملية والأنشطة حتى تتفادى الإنحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية.

كما أن تطبيق البنوك الجزائرية لمبادئ الحوكمة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد،كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدى تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

[1] بعلي حسني مبارك، الرجع نفسه، ص157.

وقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، والتي من بينها نذكر:

1- **سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:** ومن أهم هذه القوانين، نجد: [1]

- **قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:** أصدر بنك الجزائري نظام رقم 02 -03 بتاريخ2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل.

- **قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:** إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا 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 96 -22 المؤرخ في 09 جويلية 1996والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج .... الخ.

1- برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة: تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع البنكي، فقد تم إدخال نظام بازل 2 في البنوك والمؤسسات المالية بغية تحسين تسيير المخاطر وتعزيز الرقابة والانضباط في السوق وذلك بتطبيق ركائزه الثلاث، حيث وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية وهي كما يلي:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛

- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2بركائزه الثلاث؛

- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر(مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة)؛

[1] حكيم بن جروة وعبلة مخرمش، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية محدداتها معاييرها وتطبيقها– مع الإشارة لحالة الجزائر–**،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص539.

وتنفيذا لذات البرنامج فقد أدخلت الجزائر على القطاع البنكي عدة إصلاحات بهدف تحسين الحوكمة على مستوى البنوك والمؤسسات المالية من خلال تعزيز استقرار القطاع البنكي ومردوديته، عصرنة الهياكل القاعدية والتقنية والمادية للبنوك وتحسين نوعية الخدمات .وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

- **وضع عقود الكفاءة:** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنة2004 ؛
- **تحسين دور مجالس الإدارة:** وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛
- **تحسين إدارة البنوك:** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة؛
- **تحسين ظروف الاستغلال البنكي:** من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2 ، وكذا من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).[1]

2- إطلاق المدونة الجزائرية للحوكمة: عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات الحوكمة في تونس في جوان 2000 انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للمؤسسات وقد جاء صدور المدونة الجزائرية للحوكمة في 2009/03/11 في الوقت المناسب تماما، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها.

إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق.وحتى وقت قريب، كانت منشآت الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة المؤسسات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال البنوك أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة الحوكمة سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.[2]

[1] شريفي عمر، مرجع سابق، ص10.

[2] أمال عياري وأبو بكر خوالد، مرجع سابق، ص16.

آفاق تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية لزيادة قدرتها التنافسية

لقد تزايد اهتمام المؤسسات المصرفية بتطبيق مفهوم الحوكمة بالجهاز المصرفي في معظم دول العالم،عقب الأزمات المصرفية التي تعرضت لها المؤسسات المصرفية في بعض دول العالم، ذلك أن الحكم الجيد والسليم يسمح بوجود علاقات أكثر فاعلية بين مجالس إدارة المؤسسات المالية وإداراتها العليا والمساهمين وجميع الهيئات التي لها علاقة بالبنك.

المطلب الثالث: تجربة بعض الدول العربية في مجال الحوكمة

في هذا المطلب سنتطرق إلى تجارب بعض الدول العربية في مجال حوكمة البنوك.

1- تجربة البنك التجاري الأردني" الأردن"

يعتبر البنك التجاري الأردني أحد البنوك الرائدة في مجال المعاملات المصرفية تم تأسيسه سنة 2006 م وله فروع في كل من المملكة الأردنية الهاشمية وفلسطين.

وانطلاقا من حرص البنك التجاري على المحافظة على سلامة أوضاعه وكذلك احتراما لسلامة الجهاز المصرفي الأردني ككل والذي هو أحد أعضائه والتزاما بالمعايير الدولية للممارسات المصرفية السليمة يدرك البنك أن ذلك يقتضي الالتزام بأفضل المعايير التي تتطلب أن تتم إدارة البنك وامتثاله للقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات الرقابية وكذلك تطبيق السياسات والتعليمات والإجراءات الصادرة عن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية،

وقد وضع سياسة خاصة به تؤكد على استقلالية أعضاء مجلس الإدارة ومقدرتهم الفاعلة للإشراف على كافة الدوائر التنفيذية في البنك وبما يتوافق مع أفضل المعايير والممارسات المحلية والدولية في الحوكمة، وقد تم الفصل بين منصب والمدير العام ومجلس الإدارة وقام هذا الأخير بتشكيل لجنة التدقيق تتكون من رئيس وعضوين ينتخبهم مجلس إدارة البنك بالإضافة إلى ذلك تم تشكيل مجموعة من اللجان التي تساعده على تأدية مهامه ومراقبة العمل في البنك وهو الذي يحدد مسؤولياتها، ومن هذه اللجان نذكر: جنة المخاطر والامتثال، لجنة التخطيط الاستراتيجي والاستثمار ولجنة بيع العقارات، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة التحكم المؤسسي

والتي يرئسها مجلس الإدارة وتتكون بالإضافة إلى ذلك من إثنين من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وتجتمع اللجنة بصورة دورية على أن لا يقل عدد اجتماعاتها عن اجتماع واحد سنويا وتتلخص مهام اللجنة فما يلي:

- التأكد من الالتزام بتطبيق ما ورد في دليل الحوكمة؛
- مراجعة وتحديث دليل الحوكمة كلما تطلب الأمر ذالك؛
- للجنة أن تقوم بدعوة أي شخص في البنك وعلى كافة المستويات الإدارية لأخذ رأيه أو مسائلته عن أي أمر من الأمور ؛
- ترفع اللجنة تقرير لمجلس إدارة البنك مرة كل عام على الأقل يتضمن رأيها بمدى التقيد ببنود دليل الحوكمة.

إن البنك التجاري الأردني يؤكد التزامه بتطبيق الأحكام والبنود الواردة في دليل الحوكمة؛كما أنه يطبق مبدأ الشفافية وحسن الإدارة، ويتخذ الإجراءات التي تحد من استغلال أعضاء المجلس لمناصبهم وتضمن عدم تعارض مصالحهم الخاصة مع الواجبات المطلوبة منهم بما تقتضيه مناصبهم كأعضاء في مجلس الإدارة؛

و للتدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي اهتمام خاص داخل البنك ذلك أن التدقيق الداخلي يساعد الإدارة على معرفة وتحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك والإجراءات اللازمة للتحكم فيها، بينما التدقيق الخارجي يؤكد مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية ومدى صحة ومصداقية البيانات المالية.[1]

1- مؤسسة النقد العربي السعودي

أصدرت مؤسسة النقد العربي السعودي مبادئ حوكمة البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية بما يتفق مع أفضل الممارسات المتعارف عليها دوليا. وعلى أعضاء مجلس إدارة البنك وجهازه التنفيذي تطبيق هذه المبادئ، إضافة إلى فهم المخاطر ذات العلاقة والتأكد من كفاية معدلات رأس المال والمخصصات وتناسبها مع حجم المخاطر ومعدلات السيولة والإقراض وبما يكفل حماية حقوق المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح.

[1] البنك التجاري الأردني، **التقرير السنوي 2011**، ص ص 120- 121،www.aradoportal.org.eg//arado.aspx ، أطلع عليه يوم04-02-2016.

تعد المبادئ مكملة للوائح والقواعد والتعاميم الصادرة من مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالية بشأن تعليمات الحوكمة ومبادئها الرئيسية، وتِكد على دور مجلس الإدارة والإدارة العليا في إدارة المخاطر ووضع الإستراتيجيات وتحديد المسؤولية، كما تهدف هذه المبادئ إلى مساعدة البنوك على تعزيز الأطر العامة للحوكمة والإدارة الفاعلة، إضافة إلى مساعدة أعضاء المجلس والإدارة العليا في الإشراف على أنشطة البنك.

سبق لمؤسسة النقد العربي السعودي أن أصدرت مذكرة إرشادية بشأن " صلاحيات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة للبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية" بهدف مساعدة أعضاء مجلس الإدارة على الالتزام بنظام مراقبة البنوك ونظام الشركات، ولا سيما تطبيق الأنظمة المحاسبية ونظام المراجعة الداخلية، إضافة إلى تحديد مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة في مراقبة الأصول والمطلوبات وربحية البنك واستثماراته. كما أصدرت المؤسسة حديثا قواعد المكافآت والحوافز والدليل الإرشادي للجان المراجعة الذي يوضح تكوين اللجنة ودور أعضائها ومسؤولياتهم وآلية عملها.

علاوة على ذلك وخلال العقود الثلاثة الماضية، أصدرت مؤسسة النقد العربي السعودي تعليمات عدة لها علاقة بالحوكمة من ضمنها إرشادات الرقابة الداخلية ومبد أعرف عميلك، وأنظمة وقواعد مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، ومكافحة الاحتيال، وميثاق أخلاقيات المهنة للموظفين، إضافة إلى إصدار تعليمات محددة لعمل إدارة المراجعة الداخلية ودور المراجعين الخارجيين. وتلزم المؤسسة البنوك بإنشاء وحدة لمراقبة الالتزام وتؤكد على تطبيق المعايير الدولية لكتابة التقارير المالية، وضرورة الاستعانة بخدمات مكتبي محاسبة للمراجعة الخارجية.[1]

سلطة النقد الفلسطينية

أصدرت سلطة النقد منذ إنشائها عام 1994 العديد من التعليمات التي تتعلق بالجوانب الأساسية للحوكمة الجيدة لا سيما في مجالات التدقيق الداخلي والخارجي وتشكيل مجالس إدارة المصارف وغيرها من الجوانب الأخرى، حيث أن اللائحة التنفيذية لقانون المصارف رقم(2) لسنة 2002 م والمقرة من قبل سيادة

[1] مؤسسة النقد العربي السعودي، **المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية** .2014. أطلع عليه يوم14-02-2016.

www.sama.gov.sa/ar-sa/Laws//**Bank**ingRules And Regulations

رئيس السلطة الوطنية نصت بوضوح على تكليف سلطة النقد بإصدار التعليمات اللازمة لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

لذلك أعدت سلطة النقد دليلا متكاملا لمبادئ ومعايير الحوكمة الجيدة في المصارف ضمن جهودها الرامية إلى وضع قواعد الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين موضع التنفيذ، وإلى تحسين وتطوير أداء المصارف بما يتوافق مع الممارسات الدولية الفضلى في مجال الحكم المؤسسي الجيد .ولهذا تمت صياغة هذا الدليل ليحقق الأهداف التالية:

- تعزيز وعي المصارف بموضوع الحكم الجيد، وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه.
- وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية ذات الصلة والواردة في القوانين.
- تزويد المصارف بإرشادات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات الدولية الفضلى لإدارة المصارف.

ولا يعتبر هذا الدليل بديلاً عن قيام المصارف بتطوير مواثيق داخلية للحوكمة لديها، تحدد فيها آليات وإجراءات التزامها بمتطلبات الحوكمة السليمة الواردة في هذا الدليل أو أية معايير إضافية يرى المصرف إمكانية تطبيقها لديه، بما لا يتعارض مع التشريعات السارية في فلسطين. [1]

ويستند هذا الدليل على مجموعة من الأسس نوردها فيما يلي: [2]

على صعيد أعمال التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، لجان المراجعة، دوائر الامتثال فقد قامت سلطة النقد بتطوير وتعزيز العلاقة مع المدققين الخارجين من خلال إشراكهم في الاجتماعات التشاورية لمناقشة تعليمات سلطة النقد المتعلقة بعملهم ومناقشات مسودات تقارير التفتيش الميداني؛

[1] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، 2009، ص9، أطلع عليه يوم14-02-2016.

www.pma.ps/Portals/1/.../**Guide**lines/**Governance_Guide**

[2] ممدوح محمد العزايزة، **مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، مذكرة ماجستير،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص72.

وانسجامًا مع مبدأ الشفافية والمساءلة والسلامة في جميع أعمال وقرارات سلطة النقد استحدثت مكتب التدقيق الداخلي(Office Internal Audit- OIA) الذي يتبع لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة في الهيكل التنظيمي، وستكون هذه اللجنة المرجعية في إقرار النظم الداخلية للتدقيق المالي والإداري؛

أما في مجال الرقابة واستكمال الاحتياجات الرقابية، وحماية حقوق المودعين والمستثمرين وسائر المتعاملين، وحفاظًا لحقوق المساهمين، وتعزيز الثقة في النظام المصرفي الفلسطيني، قامت بمطالبة المصارف بإنشاء وظيفة، مراقب امتثال، وذلك إسهامًا من سلطة النقد في تخفيض المخاطر التي تواجهها المصارف، ورفع مستوى الشفافية فيها وتطوير علاقات عمل مجدية ومثمرة بين المصرف والمتعاملين معه؛

كما قامت سلطة النقد بوضع ضوابط لتكوين المخصصات اللازمة لاحتفاظ المصارف بها كاحتياطات لحماية استقرار المصارف وحماية مصالح المودعين من وقوع خسائر محتملة لكافة أنواع الائتمان، ومنع تآكل قاعدة رأس المال.[1]

[1] ممدوح محمد العزايزة، المرجع نفسه، 73.

خاتمة الفصل:

لقد تعرفنا في هذا الفصل على لجنة بازل للرقابة المصرفية، وأهم ما نصت عليه مقرراتها التي سعت أغلب الدول في مختلف أنحاء العالم لتطبيقها لا يحق للجنة وقد توصلنا إلى أن هذه اللجنة التي تعمل تحت إشراف بنك التسويات الدولية من أبرز وأهم الهيئات والمنظمات الدولية المالية على الإطلاق والتي تقوم ببذل جهد كبير بهدف تحسين إدارة البنوك بالشكل السليم الذي يضمن حماية مصالح كل الأطراف التي لها علاقة معها، لذا كان لها الدور الكبير في دعم تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك مجموعة من المبادئ تشجع على تطبيقها والتي تتوافق مع طبيعة نشاط البنوك.

إن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية وإنما بضرورة تطبيقها بشكل سليم من خلال الموازنة بين دور المصرف المركزي ورقابته من جهة،وبين دور المصرف المعني وإدارته من جهة أخرى ولكي تكون للحوكمة البنكية أثر محسوس في اقتصاد أي دولة،لا بد من القيام بمجموعة من الإصلاحات والإجراءات، تتعدى مجرد استيراد النماذج الجيدة من الدول المتقدمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية وبغية الإلمام بموضوع الدراسة أكثر وتكملة للجوانب النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة والإجابة عن الإشكالية الأساسية، نتناول من خلال هذا الفصل إعداد دراسة ميدانية.

فاخترنا وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية ووكالة البنك الوطني الجزائري بقصر البخاري لهاته الدراسة، وقد اخترنا لهذا الغرض إعداد استمارة استبيان، يحتوي على مجموعة أسئلة مرتبطة بإشكالية البحث، تم توزيعها على مجموعة من موظفي البنكين ومن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث، وبذلك ستكون دراسة هذا الفصل تتمحور حول ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالبنوك محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض الاستبيان

المبحث الثالث: معالجة وتحليل الاستبيان

المبحث الأول: تعريف وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR و بنك الوطني الجزائريBNA:

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية . والبنك الوطني الجزائري من أهم البنوك العمومية التي تنشط في الجهاز المصرفي والتي تحاول الوصول إلى تطوير وتحسين أداءها في مجال الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: تقديم عام حول البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

سيتم التعرف في هذا المطلب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكل أهدافه ومهامه وكذا هيكله التنظيمي

أولا: التعريف بالبنك

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADRهو احد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب مرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13مارس 1982تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي.

و بعد صدور قانون النقد والقرض في1990/04/14 الذي منح استقلالية اكبر للبنوك والغي من خلاله نظام التخصص .أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية.ثم عاد البنك إلى التخصيص مع سنوات2000.

يقدر رأسمال البنك ب33 مليار دينار جزائري ويتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500عامل من بينها إطارات ومهندسين وموظفين كما انه يشغل مكانة هامة داخل النظام البنكي الجزائري حيث انه صنف: [1]

- كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية؛
- ثاني بنك على المستوى المغارب؛
- المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي؛

[1] وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.

ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاثة مراحل أساسية هي: [1]

– المرحلة الأولى من1982- 1990: تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري،حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري،و140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري(BNA).

و خلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.200.000.000 دج مقسما إلى2200سهم بقيمة1.000.000د ج للسهم الواحد.

– **المرحلة الثانية من** 1991- 1999: بعد صدور قانون النقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، كما وسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل، وهدفها تكوين رأس المال الثابت.

– المرحلة الثالثة من 2000- 2002: تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق، وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الإقراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة

[1] وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سابق

في جميع الميادين وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحولات الاقتصادية ولاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين.

ثانيا: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ان انشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للرد على المتطلبات الاقتصادية والتي خلقتها الإرادة السياسية اللازمة لإعادة هيكلة النظام الزراعي.ضمان الاستقلال الاقتصادي للبلاد ورفع مستويات المعيشة لسكان الريف.

1- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR :

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية: [1]

- جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا؛
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات والخدمات القائم؛
- طوير شبكته ومعاملاته النقدي؛
- تقسيم السوق المصرفية والنقدية أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
- المساهمة في التنمية الزراعية؛
- ضمان وتشجيع الزراعة وتصنيع المواد الغذائية، الزراعية، الصناعية والحرفية.

2- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في:

- توسيع وتنويع مجالات دخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛

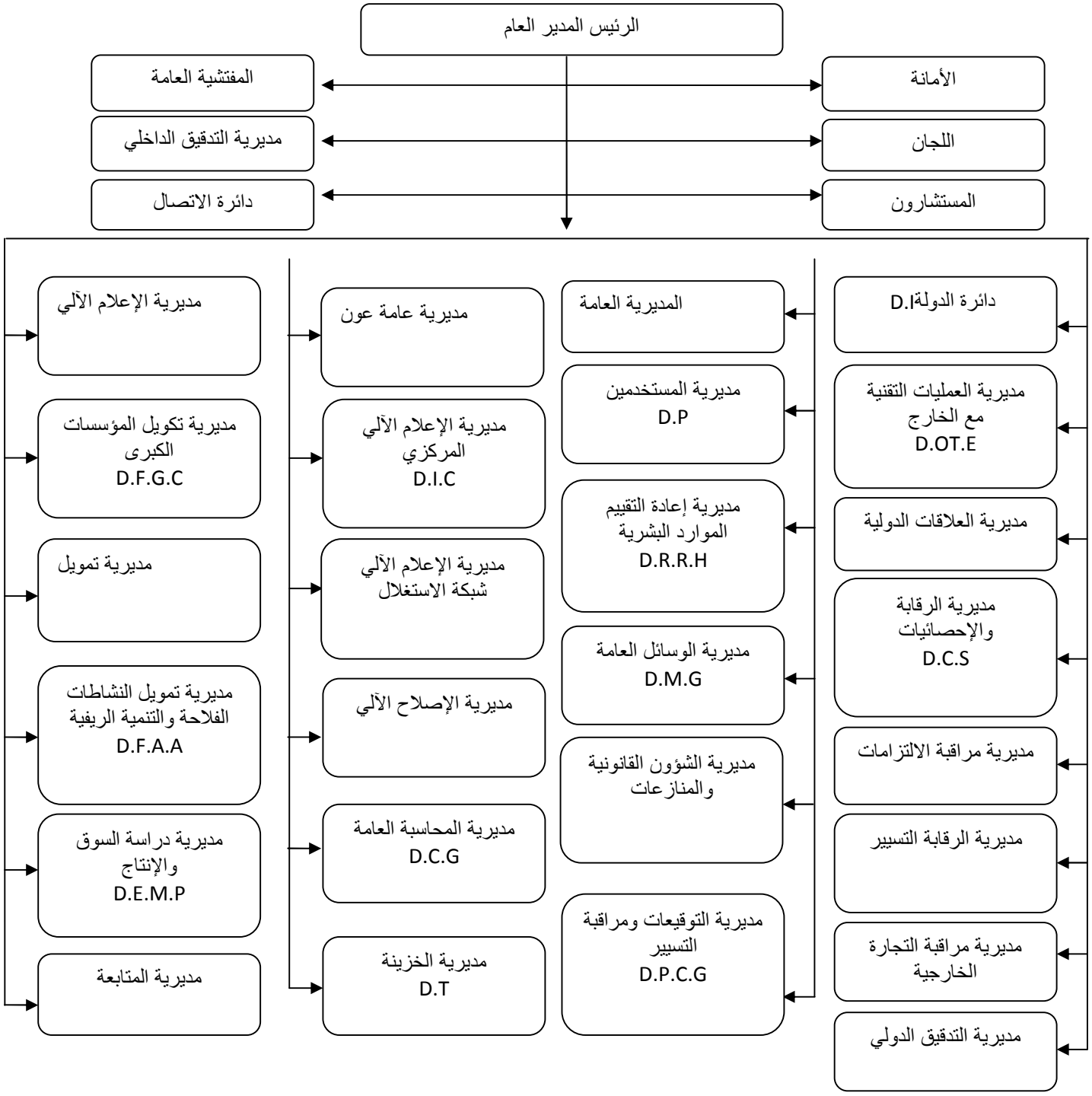
[1] وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحةو التمية الريفية،مرجع سابق

- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية؛
- ضمان تحقيق تنمية متناسقة للبنك في مجالات النشاط التي يلبيه؛
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق وإدراج منتجات جديدة؛
- الإدارة الصارمة لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملات الأجنبية؛[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سابق

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفيBADR:

الشكل(3– 1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: تقديم عام حول البنك الوطني الجزائري BNA

اولا: التعريف بالبنك

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهمSociete Par Ctions تم هذا إنشاء البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري وبالضبط في 1966/06/13 حيث أنه في عهد الاستعمار كانت في الجزائر بنوك أجنبية التي كانت تمارس نشاطها في الجزائر وهي:

- القرض الصناعي والتجاري CIC؛
- بنك باريس والدول الهولندية BPPB؛
- البنك الوطني من أجل الصناعة والتجارة في الجزائرBNCIA؛
- القرض الجزائري التونسيCFAT.

و قد توسع البنك كثيرا واتسعت فروعه حيث تم تأسيس البنك الوطني الجزائري بالمدية وفقا لقانون 88- 01 بتاريخ 12- 01- 1988 وتم إدراج ذلك في القانون التجاري الجزائري وفقا لقواعد خاصة مطبقة على البنوك والقرض وتم تعديل هذا القانون وكان آخر تعديل في 1993/04/12رقم 93- 08 وتم إبراز القوانين في نصوص ومقررات خاصة بالبنوكLes Statues et les Textes Subsequent كما أن البنك BNAيقوم بنشاطات عديدة لكونه بنك للوديعة Banque de depit وأيضا عليها كذلك يقوم باستقبال ودائع ورؤوس أموال مقدمة من طرف الأفراد وللبنك تسمية خاصة وهي البنك الوطني الج زائري والذي تم كتابته في شكل مبسط (ب- و- ج)، (BNA) حيث أن هذه التسمية تتواجد في جميع الوثائق المتعلقة بالبنك كالوسائل والفواتير والإعلانات كما أن هذه التسمية تتبعها شركة أسهم أن هذه التسمية تتبعها شركة أسهم Bocieter Par Action وحددت مدة حياة هذه المؤسسة بـ 99 سنة وهي ثابتة وليبدأ الحساب بداية من اليوم الذي تم الحصول فيه على رقم خاص بالسجل التجاري ويقدر رأس مال البنك حاليا بـ 14مليار و600 مليون دينار حاليا وهو ناتج عن قرار المجلس للتخطيط Conseil National de Planification.[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

ثانيا: مهام وأهداف البنك

البنك الوطني الجزائري يقوم بنشاطات متعددة أهمها:

1- استقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعمليات التوطيد Domiciliation والتحصيل Le virement ورسالة القرض وجميع عمليات البنك؛

2- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة؛

3- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة؛

4- توزيع رؤوس الأموال للأفراد ومراقبة استعمالها؛

5- اكتساب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون ضمان ناتج عن تحقيقية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون والتي تتم دفعها مباشرة من طرف المدين؛

6- يقوم بجمع العمليات المتعلقة بالاكتتاب الخصم/شراء أوراق تجارية/ وصولات (BON) الدفعات المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين LES COLLTIVITES PUBLIQUES الالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية والتجارية والزراعية أو المالية وكذلك العمليات التي تتم عن طريق هيئات وإدارات عامة تتفاوض في وضع بعض الابعاد وإعادة خصم القيم.

7- بعض الأبعاد وإعادة خصم القيم؛

8- التمويل بشتى طرق عمليات التجارة الخارجية:

- استقبال في شكل وديعة مبالغ السندات Les titre؛

- استقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة (بالسفتجة، سند الأمر،شيك، فواتير، أو وثائق أخرى تجارية ومالية)؛[1]

9- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة كالأسهم، السندات، وخصوصا القيم المنقولة؛

10 - يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لآجل كذلك عمليات تعاقد من أجل الإقراض والاقتراض؛

- قبول جميع العمليات المتعلقة بتظهير الاعتمادات المستندية، ضمان تنفيذ جيد للعقد جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية،يؤمن خدمات المؤسسات الاخرى والمتعلقة بالقرض؛

11 اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار وجميع العمليات المنقولة والغير المنقولة التي تخصص نشاط البنك أو المتعاملين معه؛

12 البنك الوطني الجزائري يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد متعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية كانت أو أجنبية وتسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به؛

13 البنك الوطني الجزائري BNA البنك الوطني الجزائري البنك الوطني الجزائري المرتبطة بأهدافه في اطار تنظيمي بالإضافة الى عدة خدمات أخرى متعددة الأنواع:

- كفتح الحسابات ومنح الشيكات ؛
- خدمة التعهدات أو الاتفاقيات؛
- تأجير الخزائن الحديدية؛
- طلب معلومات اقتصادية من البنوك؛

[1] وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

أهداف البنك الوطني الجزائري

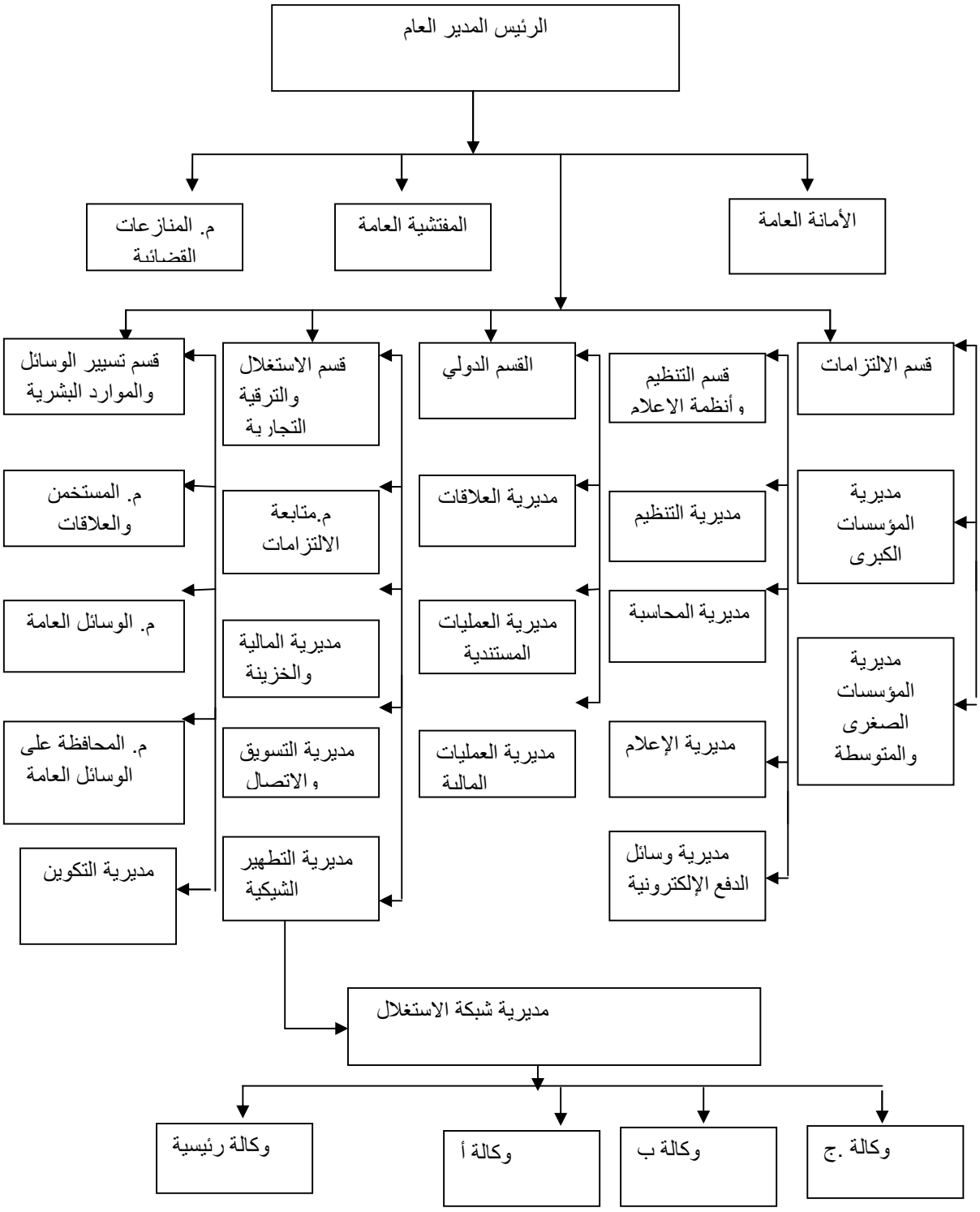
للبنك: الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها ما يلي

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية؛
- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية؛
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض وجذب الودائع...إلخ؛
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي؛
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية؛[1]

[1] وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري،مرجع سابق

ثالثا: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:

الشكل(3– 2) الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

المبحث الثاني: عرض الاستبيان

هناك أساليب إحصائية متعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة التطبيقية، وقد تم انجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى هاته الأساليب والمتمثلة في توزيع الاستبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على أفراد العينة محل الدراسة

المطلب الأول: بناء وتقديم الاستبيان

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بالاستبيان الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة من حيث البناء الذي تم عليه ومضمونه

1- بناء الاستبيان:

تم تحميل الاستبيان على ورق عادي(format A 4) وهذا فيما يخص التسليم المباشر، كما أن الاستبيان أُعِد باللغة العربية، تم تصميم الأسئلة بأسلوب بسيط وواضح، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل المستجوبين ولا يمكن إعطائها تفسيرات أخرى متعددة، وتم ربط الأسئلة بالأهداف المراد الوصول إليها مع مراعاة تدرجها وتسلسله،كما تم الاعتماد في صياغة أسئلة الاستبيان على النوع المغلق (ويتطلب اختيار إجابات محددة مسبقا للإجابة على السؤال ب (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

بعد الانتهاء من صياغة الأسئلة خضع الاستبيان لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف وأساتذة آخرون، وذلك بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وكذلك لتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تؤول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وبناء على الملاحظات والتوصيات المقدمة من قبل المشرف، قامت الطالبتين بتعديل وتصحيح الأسئلة على ضوء الملاحظات الواردة، وذلك تمهيدا لصياغة الاستبيان بشكله النهائي.

2- التعريف بالاستبيان:

بهدف معرفة مدى تأثير الحوكمة على الأداء المالي في البنوك الجزائرية، قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة التي تمت صياغتها بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة حول الموضوع ويتكون الاستبيان من قسمين هما كالأتي: [1]

- القسم الأول: يتضمن أربعة أسئلة حول البيانات الشخصية والوظيفية لموظفي البنكين محل الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في: العمر ؛المؤهل العلمي؛ التخصص العلمي؛ وأخيرا عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

- القسم الثاني: يتضمن ثلاثين سؤالا حول موضوع الحوكمة في البنوك، ويحتوي على ثلاث محاور يحتوي كل محور على عشرة أسئلة هم كالأتي:

- المحور الأول: يتضمن أسئلة حول اثر تطبيق قواعد الحوكمة على البنوك والأسئلة تتعلق بتطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة منها مبدأ المساءلة الإفصاح والشفافية وغيرها؛
- المحور الثاني: أسئلته متعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك وعلاقتها مع العملاء والموظفين من حيث مساهمة ثقة ورضا العملاء وكذا خبرة ومهارات الموظفين في الأداء المالي من خلال مبادئ الحوكمة؛
- المحور الثالث: يدور موضوع الأسئلة في هذا المحور حول مبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المالي في البنوك.

[1] وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري،مرجع سابق

المطلب الثاني: قاعدة الدراسة والهدف منها

من خلال هذا العنصر سنحاول تسليط الضوء عل قاعدة الاستبيان وكذا الهدف من إعداد هذه الدراسة.

أولا: الهدف من الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة في مدى التزام البنوك الجزائرية بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة ومدى وعيها بتبني هذه القواعد التي تساعدها على تحسين مستوى أدائها إلى المستوى الذي يسمح بمنافسة البنوك العالمية .

ثانيا: قاعدة الاستبيان:

ويقصد بها مجموعة البيانات والمعلومات التي تم استخلاصها من مجموع البيانات المسترجعة، حيث تم إدخال هذه:

المطلب الثالث: العينة محل الدراسة

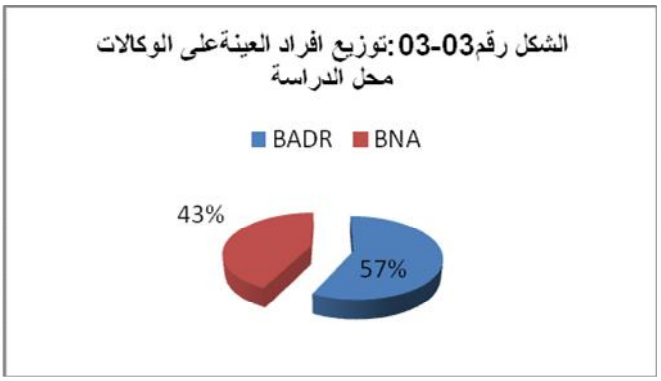
سنتناول في هذا المطلب التعريف بالعينة محل الدراسة

التعريف بالعينة محل الدراسة

تتكون العينة محل الدراسة من وكالتين لبنكين من البنوك الجزائرية العمومية في ولاية المدية وهما: وكالة بنك الوطني الجزائري BNA بمدينة قصر البخاري، وبنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR لولاية المدية، قمنا بتوزيع 25 استبيان إلا أن عدد الاستبيانات التي تم استردادها واستعمالها في الدراسة بلغ 14 استبيان فقط أي بنسبة 56%من إجمالي الاستبيانات الموزعة حيث وزعنا 10 استبيانات في وكالة البنك الوطني الجزائري فاسترجعنا 06 استبيانات، ووزعنا 15 استبيان في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية واسترجعنا 08استبيانات فقط، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول 03- 01توزيع افراد العينة على الوكالات

البنك	التكرار	النسبة
BADR	08	%57.14
BNA	06	42.85%
المجموع	14	100%



من الشكل 03- 03 اعلاه يتضح لنا ان اكثر عدد من الموظفين الذين استجابوا للاستبيان كانوا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ثم بنك الوطني الجزائري بنسب57.14% و42.85% على التوالي.[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الثالث: معالجة وتحليل الاستبيان

في هذا المبحث سنقوم بتحليل المعطيات المتحصل عليها من الاستبيان وتمثيلها بيانيا حتى نستطيع معرفة مدى تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية، وكذا مدى تأثيرها على نشاط هذه البنوك ومكانتها

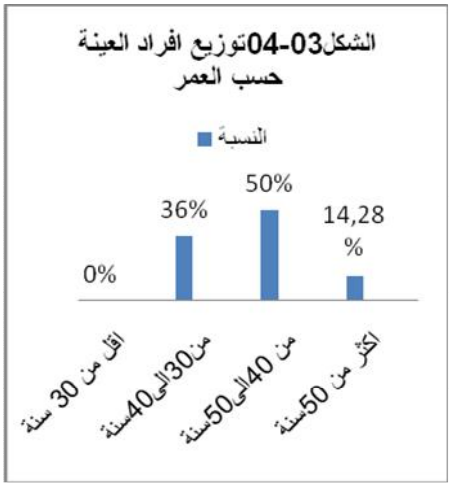
المطلب الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

كما سبق لنا وأن ذكرنا في المبحث السابق، فإن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة وتتمثل في اربعة عناصر وهي: العمر ؛ الدرجة العلمية ؛ التخصص ؛ وسنوات الخبرة في العمل المصرفي، وسنقوم بتحليل كل عنصر على حدى.

اولا: العمر

الجدول 03- 02توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	00	%00
من 30الى40سنة	05	35.71%
من40الى50سنة	07	50%
اكثر من50سنة	02	14.28%
المجموع	14	100%



حسب الشكل رقم03- 04 الموضح أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأولى (اقل من30سنة) منعدمة تماما، والفئة العمرية الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (30الى 40سنة)تقدر نسبتها ب35.71%، أما الفئة العمرية الثالثة (من40الى50سنة) فتقدر نسبتها ب50% من إجمالي العينة، أما الفئة العمرية الأخيرة والتي تفوق أعمارهم عن 50سنةفتتمثل نسبتهاب14.28%.[1]

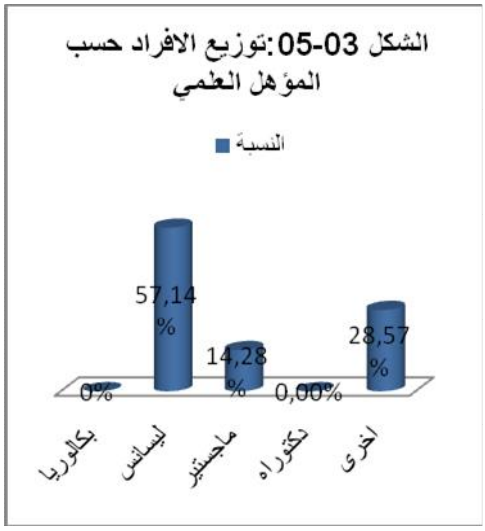
[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

ومنه يمكننا الاستنتاج أن الفئة العمرية الثالثة والتي تتراوح أعمارهم ما بين 30و 40 سنة تمثل نصف العينة تماما وتليها الفئة العمرية الثانية وأخيرا الفئة العمرية الرابعة

ثانيا: حسب المؤهل العلمي

الجدول03– 03 توزيع الافراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العمري	التكرار	النسبة
بكالوريا	00	%0
ليسانس	08	57.14%
ماجستير	02	14.28%
دكتوراه	00	0%
اخرى	4	28.57%
المجموع	14	100%



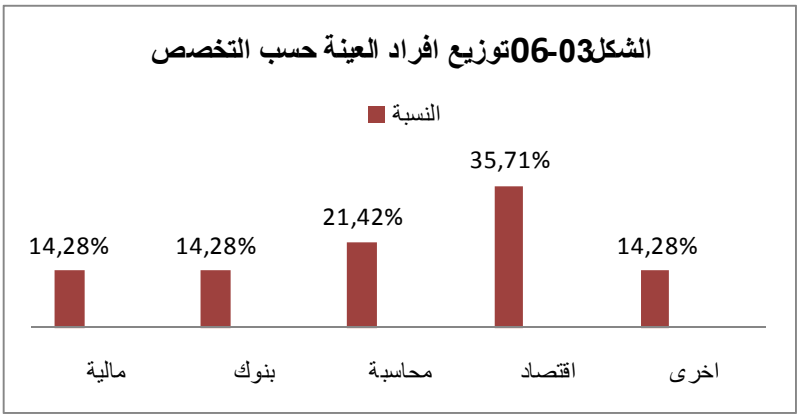
من خلال ما سبق يمكن أن نكتشف أن أعلى نسبة كانت للمتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 57.14% أي ما يفوق نصف العينة يليه المتحصلون على شهادات أخرى، مثل دراسات العليا، الحقوق وغيرها ما يعادل نسبة28.57%، كما بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة ماجستير 14.28% اضافة الى شهادتي البكالوريا والدكتوراه فنسبتيهما معدومة ومنه يتضح أن البنوك الجزائرية تسعى دائما إلى توظيف عاملين بمستويات تعليمية عالية مما يساعدها على تحسين أدائها وكذا مواكبة تطورات التي تحصل في القطاع المصرفي العالمي، ولديهم قابلية الترقية داخليا بمزاولة دراساتهم العليا. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

ثالثا: حسب التخصص الجدول

03- 04: توزيع افراد العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
مالية	02	14.28%
بنوك	02	14.28%
محاسبة	03	21.42%
اقتصاد	05	35.71%
اخرى	02	14.28%
المجموع	14	100%



حسب الشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين ا تخصصهم اقتصاد يمثلون أعلى نسبة حيث تقدر ب35.71% وتليها تخصص محاسبة بنسبة 21.42% في المرتبة الثانية أما في المرتبة الثالثة فنجد كل من تخصص مالية وتخصص بنوك وتخصصات أخرى كالتجارة الدولية بنسب متساوية تقدر بـ14.28% .[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

رابعا: حسب الخبرة

الجدول03– 05: توزيع الأفراد حسب الخبرة

الشكل 03– 07: توزيع الأفراد حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5سنوات	00	0%
من5الى10سنوات	06	42.85%
من10الى15سنة	05	35.71%
من15الى20سنة	01	7.14%
اكثر من 20سنة	02	14.29%
المجموع	14	100%



من الشكل رقم 03– 07 الموضح أعلاه يتضح لنا أن الموظفين في العينة اللذين مدة الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات معدومة تماما أن الموظفين الذين مدة خبرتهم من 5الى10سنوات تمثل اكبر عينة وهي بنسبة 42.85%، تليها الفئة التي تتراوح مدة خبرتهم من 10الى 15سنة بنسبة35.71%، ثم الفئة التي تتراوح خبرتهم من15الى 20سنةو كذا الموظفين الذين تتراوح مدة خبرتهم اكثر من 20سنة بنسب 7.15% و14.29% على التوالي.[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الثاني: اثر تطبيق قواعد الحوكمة على البنك

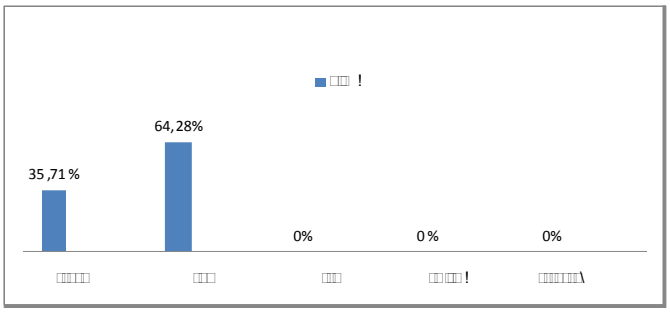
نركز في هذا المطلب دراسة اثر تطبيق قواعد الحوكمة على البنوك والعلاقة التي تربط الحوكمة مع الموظفين والعملاء هذه البنوك

أولا: اثر تطبيق قواعد الحوكمة على البنوك

الجدول03- 06: مبدأ الشفافية وتعزيز ثقة المتعاملين بالبنك

مبدآ الشفافية وتعزيز ثقة المتعاملين بالبنك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	5	35.71%
موافق	9	64.28%
محايد	0	0%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

الشكل 03- 08: مبدأ الشفافية وتعزيز ثقة المتعاملين بالبنك

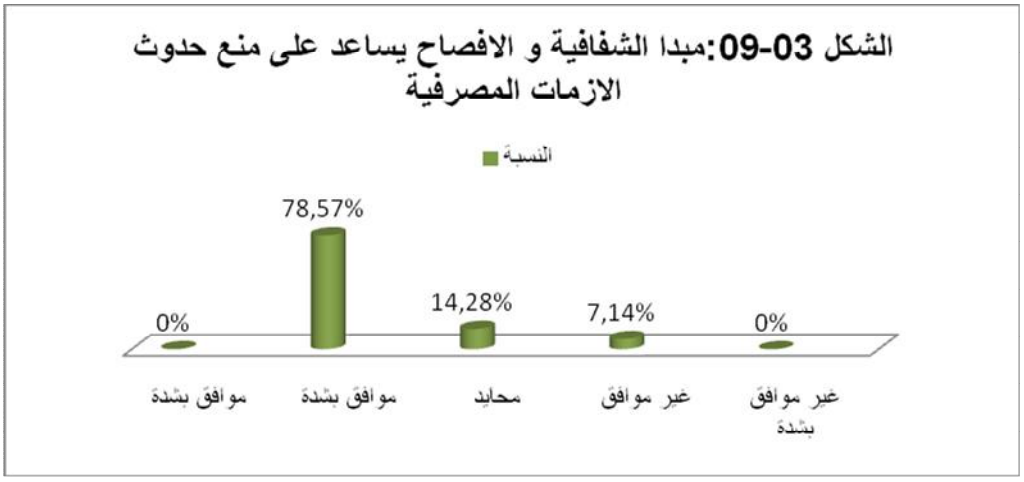


من الشكل 03- 08: يتضح لنا أن أراء العينة أجابوا بموافق بنسبة 64.28%و موافق بشدة بنسبة35.71%، ومن خلال هاته الإجابات نستنتج أن تطبيق قواعد الحوكمة وأهمها مبدأ الشفافية يعزز ثقة المتعاملين بالبنك وهذا يبت صحة الفرضية. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 07: مبدأ الإفصاح والشفافية يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية

مبدأ الإفصاح والشفافية يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	%0
موافق	11	%78.57
محايد	02	%14.28
غير موافق	01	%7.14
غير موافق بشدة	01	%0
المجموع	14	100%

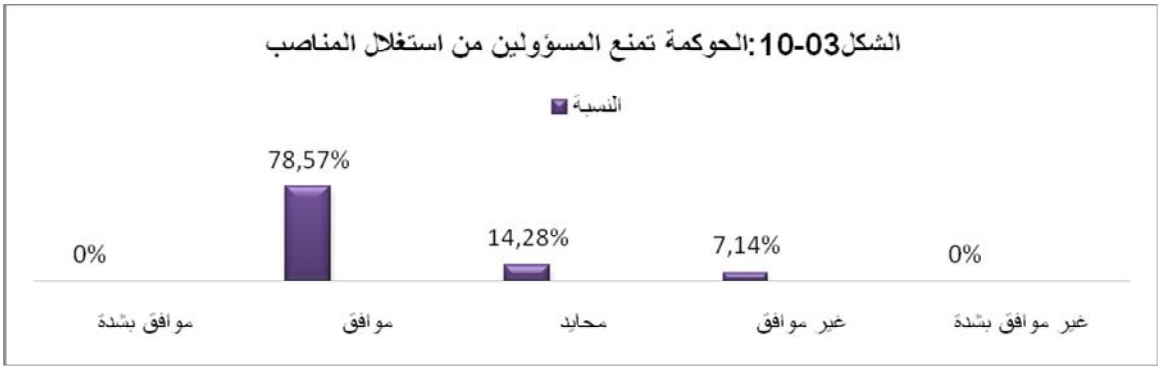


من الشكل رقم 03- 09 أعلاه يتضح أن أراء العينة اتجهت إجابتها بالنسبة 78.57% لموافق بشدة تليها خيارات محايد وغير موافق بنسبة 14.28%و 7.14 % على التوالي، ومنه نستنتج صحة الفرضية "تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية".[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول 03– 08: الحوكمة تمنع مسؤولي البنوك من استغلال المناصب

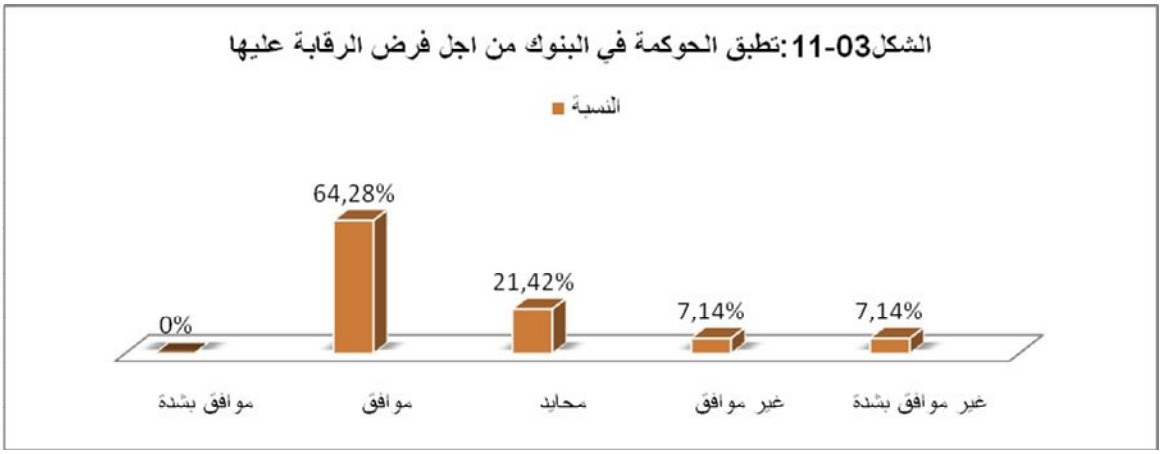
الحوكمة تمنع المسؤولين من استغلال المناصب	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	%0
موافق	11	%78.57
محايد	02	%14.28
غير موافق	01	%7.14
غير موافق بشدة	01	%0
المجموع	14	100%



من خلال الشكل03- 10 الموضح أعلاه يتجه الأغلبية العينة نحو موافق بنسبة كبيرة تقدر بـــ78.57% تليه خيار محايد ثانيا بنسبة 14.28% ثم غير موافق بنسبة7.14% والانعدام التام لخياري موافق بشدة وغير موافق بشدة حسب هاته الإجابات يمكننا استخلاص أن أغلبية أعضاء العينة يصرحون ان تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال ناصبهم للمصالح الشخصية مما يؤدي إلى نزاهة البنوك وصدقتيها.

الجدول03– 09 تطبق الحوكمة في البنوك من اجل فرض الرقابة عليها

تطبق الحوكمة في البنوك من اجل فرض الرقابة عليها	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	%0
موافق	09	%64.28
محايد	03	%21.42
غير موافق	01	%7.14
غير موافق بشدة	01	%7.14
المجموع	14	100%

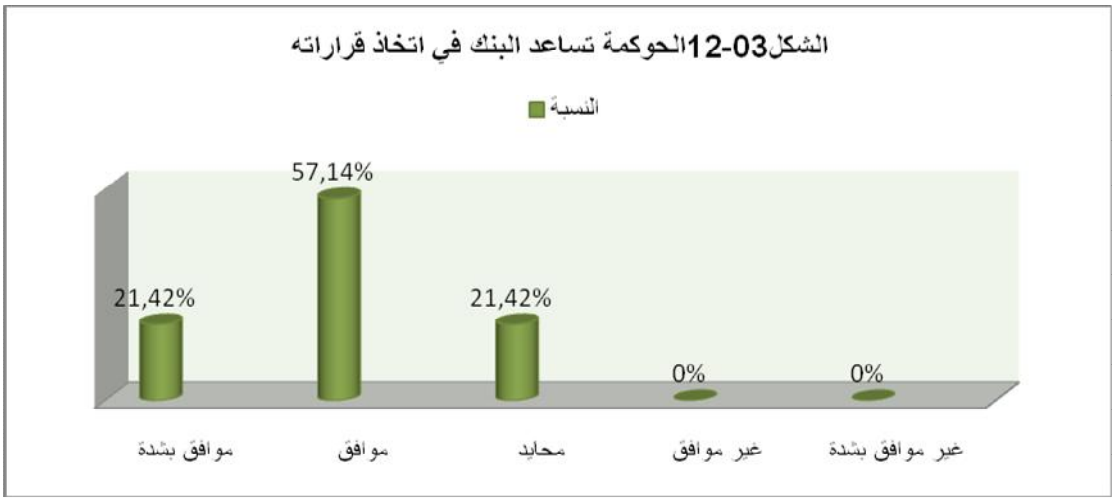


يتبين لنا من خلال الشكل السابق أن نسبة الإجابة بخيار "موافق " هي 64.28 % اكبر من" محايد " بنسبة 21.42%وغير موافق وغير موافق بشدة بنسبة7.14% وهذا ما يثبت صحة النظرية"أن تطبيق الحوكمة في البنوك من اجل فرض الرقابة عليها عن طريق إخضاع البنك لمجموعة من المبادئ منها تحديد مهام المجلس ومواصفات أعضاءه" وهذا ما يبين الأهمية الكبيرة للحوكمة في البنوك. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03- 10: الحوكمة تساعد البنوك في اتخاذ قراراته

الحوكمة تساعد البنك في اتخاذ قراراته	التكرار	النسبة
موافق بشدة	03	%21.42
موافق	08	%57.14
محايد	03	%21.42
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

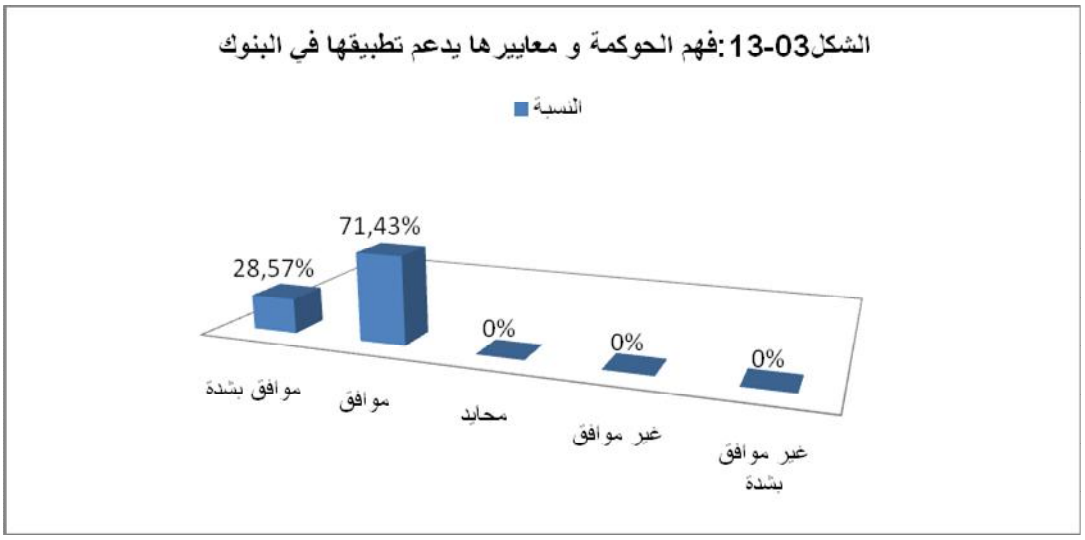


نظرا للبيانات المقدمة في الجدول ومن خلال الشكل أيضا يتضح أن نسبة "موافق" هي 57.14% وموافق بشدة هي 21.42% هذا ما يبن صحة الفرضية"ان وجود مبادئ الحوكمة داخل البنك يساعد البنك في اتخاذ قراراته" بالنسبة لهاتين نسبتين ومقارنة بالنسب الباقية: محايد 21.42 %وانعدام كل من نسبتي "غير موافق"و"غير موافق بشدة" وهذا ما يبرز الدور الهام الذي تلعبه الحوكمة في اتخاذ قرارات البنوك. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 11: فهم الحوكمة ومعاييرها يدعم تطبيقها في البنوك

فهم الحوكمة ومعاييرها يدعم تطبيقها في البنوك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	04	%28.57
موافق	10	%71.43
محايد	00	%0
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

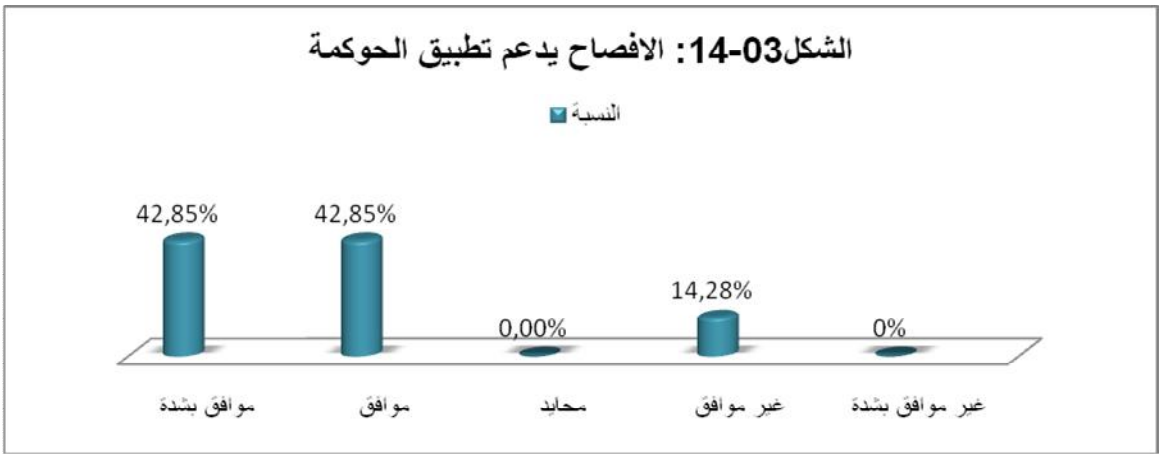


نلاحظ من خلال الشكل03– 13 أن نسبتي "موافق" "و موافق بشدة هي "71.43%و28.43% على التوالي مع انعدام الكلي للخيارات الباقية هذا ما يؤكد الصحة المطلقة للفرضية"فهم أعضاء مجلس الإدارة لمعايير حوكمة البنوك يدعم التطبيق الفعلي لها" هنا أيضا يمكننا معرفة الدور البارز للحوكمة في البنوك. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 12: الإفصاح يدعم تطبيق الحوكمة

الإفصاح يدعم تطبق تدعيم الحوكمة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	01	%7.14
موافق	06	%42.85
محايد	05	%35.71
غير موافق	02	%14.28
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

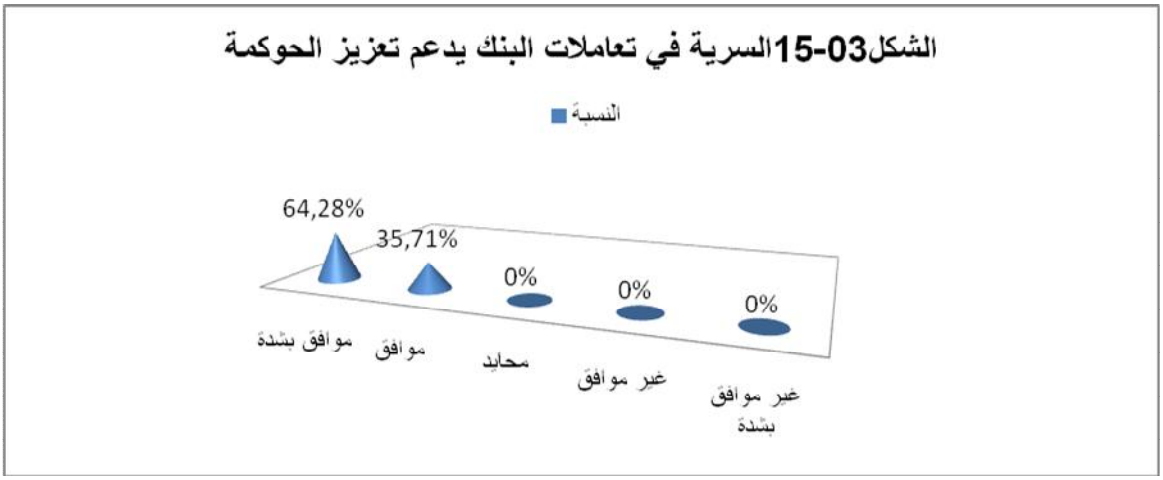


حسب الشكل03– 14 الموضح أعلاه وحسب البيانات المقدمة من قبل العينة نلاحظ أن بلغت نسبة الموافقة 42.85% في كل من "موافق "و "موافق بشدة" مع نسبة شبه منعدمة في الخيارات الباقية هذا ما يؤكد صحة الفرضية "الإفصاح عن عدد جلسات مجلس الإدارة ومعدل حضور كل عضو يدعم تطبيق الحوكمة" مما يؤكد وجود مصداقية داخل البنوك الجزائرية. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 13: السرية في تعاملات البنك يدعم تعزيز الحوكمة

السرية في تعاملات البنك يدعم تعزيز الحوكمة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	09	%64.25
موافق	05	35.71
محايد	00	%0
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

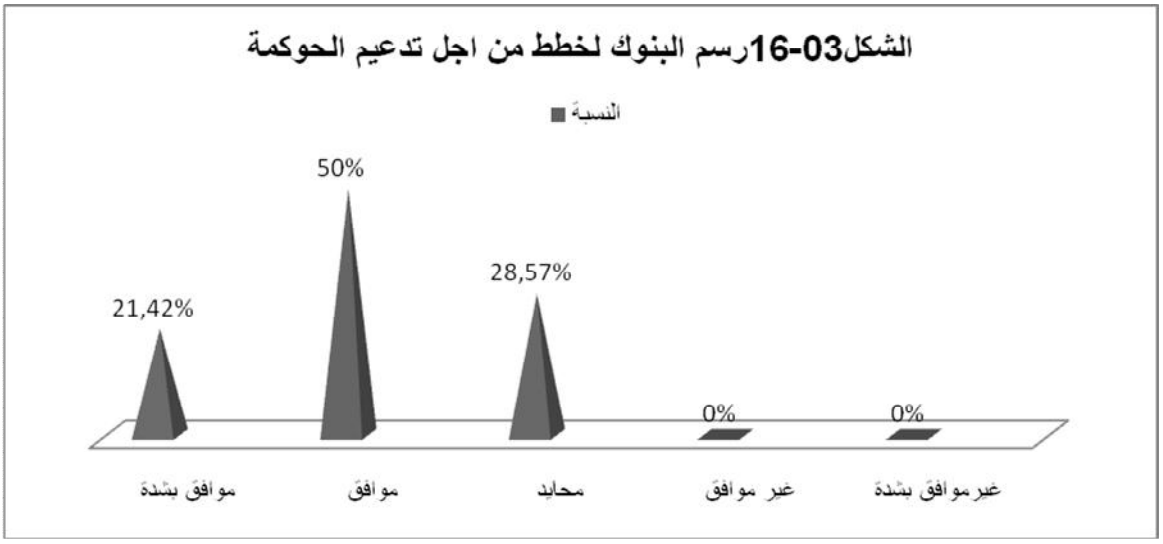


عن طريق الجدول الموضح اعلاه والشكل03- 15 المبين نلاحظ أن اكبر النسب في الخيارات كانت "موافق بشدة"و "موافق" بالنسبتين 64.28% 35.71 %على التوالي وانعدام كل من "محايد" "موافق بشدة" "غير موافق بشدة" بـ0% من ذلك نستنتج أن البنوك تهتم بالسرية في تعاملاتها بما يدعم التطبيق الجيد والسليم للحوكمة وضمان استمرار عمل البنوك. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 14: رسم البنوك لخطط من اجل تدعيم الحوكمة

رسم البنوك لخطط من اجل تدعيم الحوكمة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	03	%21.42
موافق	07	%50
محايد	04	%28.57
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

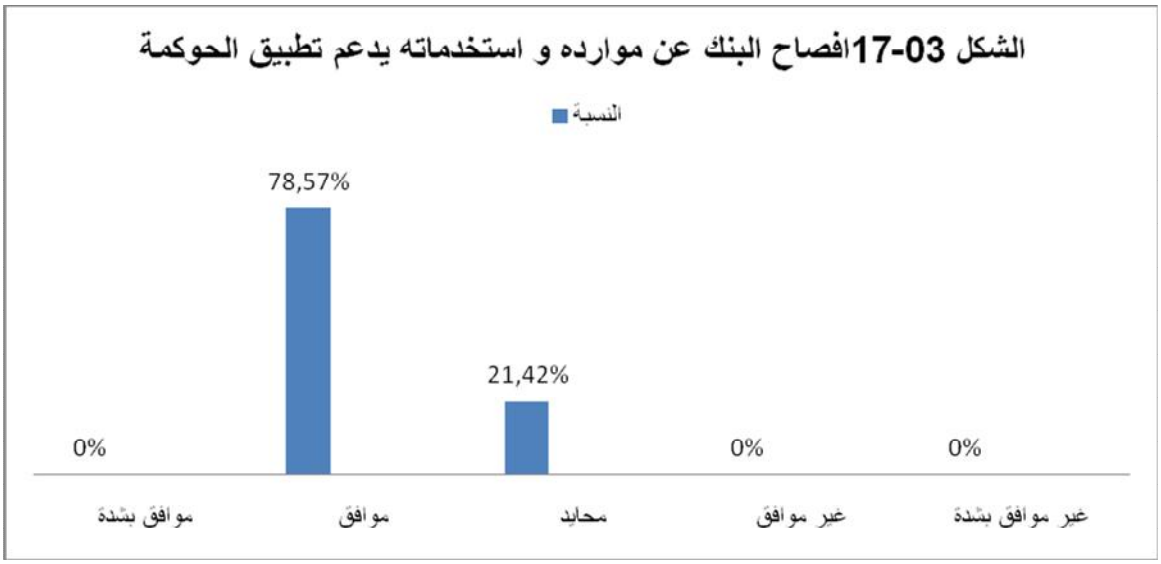


من الشكل03– 16 يتبين أن نصف العينة كانت إجابتها بموافق بنسبة50% والبعض كان محايدا بنسبة 28.57 %كما وافق البعض بشدة بالنسبة 21.42% أما فيما يخص الرأيين "غير موافق"وغير موافق بشدة" فكانت نسبتهما معدومة،و حسب إجابات الأغلبية يتبين لنا صحة الفرضية" تلتزم البنوك بخططها المرسومة من اجل الوصول إلى أعلى الدرجات لدعم تعزيز الحوكمة".[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 15: إفصاح البنك عن موارده واستخداماته يدعم تطبيق الحوكمة

إفصاح البنك عن موارده واستخداماته يدعم تطبيق الحوكمة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	%0
موافق	11	%78.57
محايد	3	%21.42
غير موافق	0	%0
غير موافق بشدة	0	%0
المجموع	14	100%

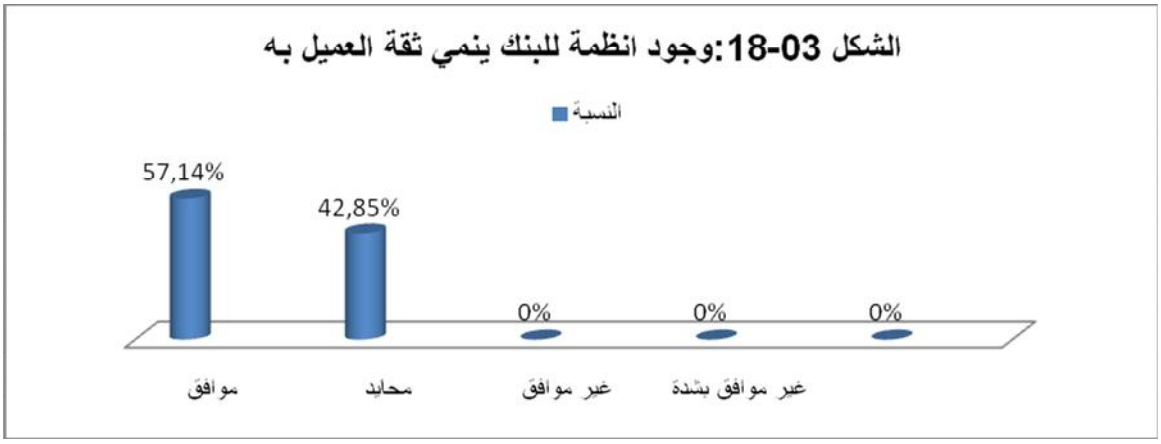


نلاحظ من الشكل 03- 17ان العينة المدروسة أدلت بما نسبته 78.57%ب"موافق"و بنسبة قليلة ما يقارب 20.42% بمحايد هذا يدل على صحة الفرضية"إفصاح البنوك عن أي تغييرات في موارد واستخدامات البنك يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة" مما يدعم استمرار عمل البنوك ورفع مواردها وتنويع استخداماتها

ثانيا: علاقة تطبيق الحوكمة في البنك مع العملاء وموظفي البنك

الجدول03- 16: وجود أنظمة للبنك ينمي ثقة العميل به

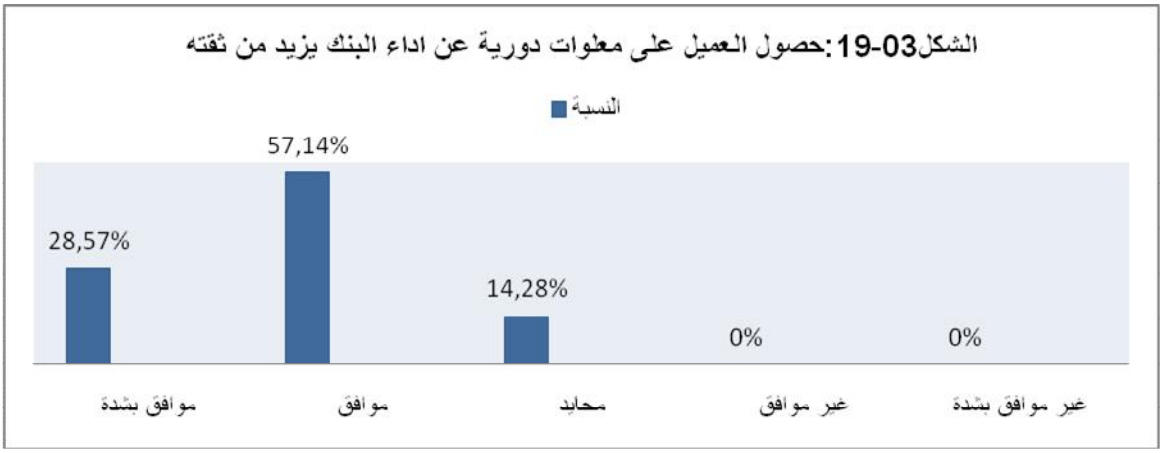
وجود أنظمة للبنك ينمي ثقة العميل به	التكرار	النسبة
موافق بشدة	08	%57.14
موافق	06	%42.85
محايد	0	%0
غير موافق	0	%0
غير موافق بشدة	0	%0
المجموع	14	100%



حسب الشكل الموضح03- 18 أعلاه والذي يظهر النسب التالية "موافق بشدة" 57.14% "موافق" 42.85% وكل من "محايد" "غير موافق " و"غير موافق بشدة" بنسبة 0%من هنا تستخلص أن تحسين البنوك الخدمة للعملاء عن طريق الامتيازات واللوائح التي تسهل من تعاملهم مع البنك ينمي ثقة العملاء مع هذا البنك

الجدول03– 17: حصول العميل على معلومات دورية عن أداء البنك يزيد من ثقته

حصول العميل عل على معلومات عن أداء البنك يزيد من ثقته	التكرار	النسبة
موافق بشدة	04	%28.57
موافق	08	%57.14
محايد	02	%14.28
غير موافق	0	%0
غير موافق بشدة	0	%0
المجموع	14	100%



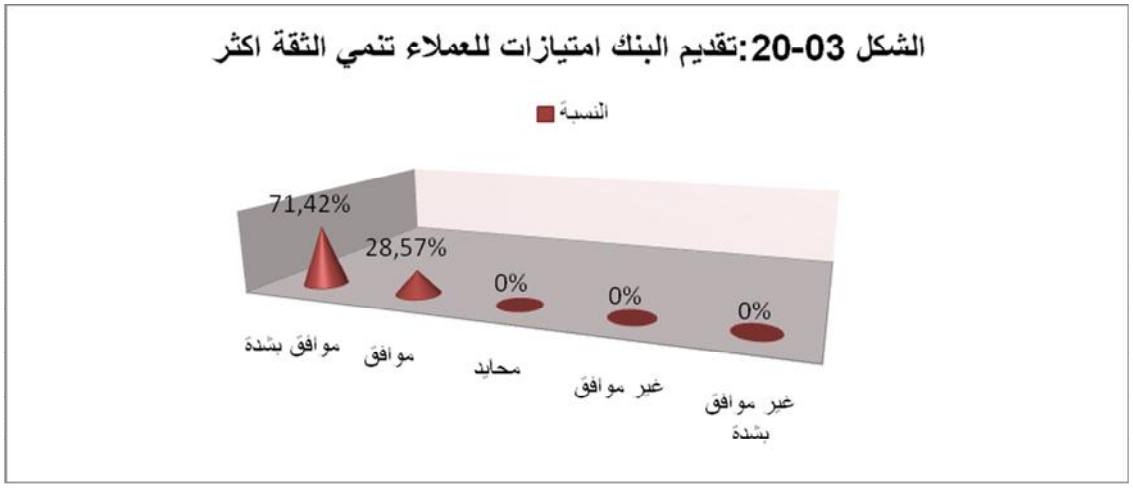
من خلال الشكل03– 19 المبين أعلاه والذي يبين النسب الكبيرة لكل من "موافق بشدة"و "موافق " يظهر أن حصول العملاء على معلومات دورية ذات صلة بالبنك ينمي ثقتهم البنك ولهذا فان البنك يسعى دائما لتوفير المعلومات اللازمة وذلك من اجل جلب اكبر عدد من العملاء والحفاظ على عملاءها. [1]

ا

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 18: تقديم البنك امتيازات للعملاء تنمي الثقة أكثر

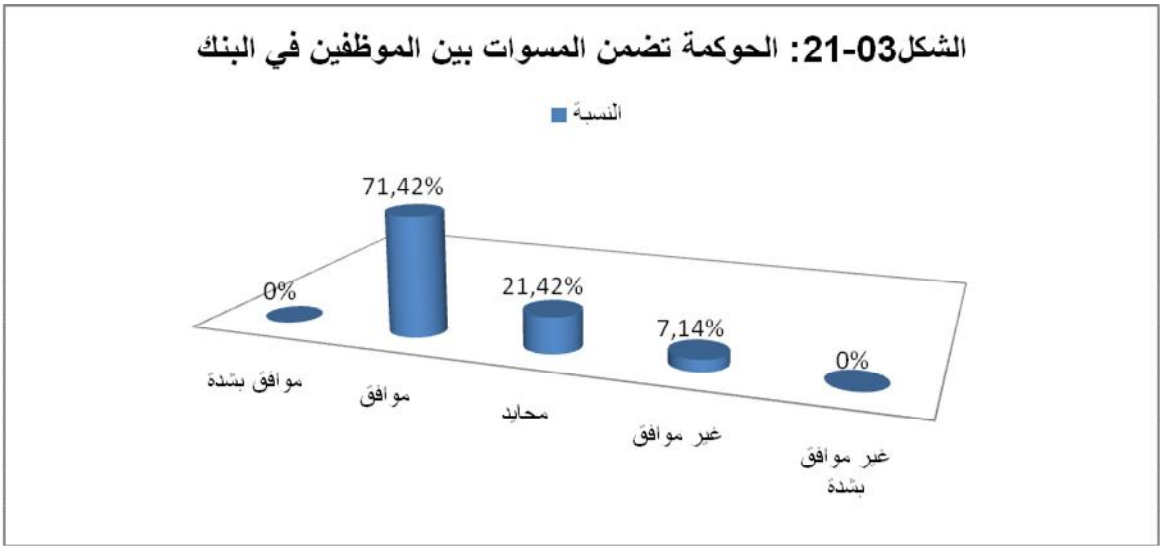
تقديم البنك امتيازات للعملاء تنمي الثقة أكثر	التكرار	النسبة
موافق بشدة	10	%71.14
موافق	04	%28.57
محايد	0	%0
غير موافق	0	%0
غير موافق بشدة	0	%0
المجموع	14	100%



من خلال الشكل03- 20 يتضح أن أراء العينة اتجهت نحو "موافق بشدة " بنسبة71.14%و "موافق" بنسبة28.57% مع انعدام الخيارات الباقية "محايد" "غير موافق"، غير "موافق بشدة"، ومن خلال هاته النتائج نستخلص أن صحة الفرضية "البنك يسعى دائما إلى تقوية الرابط بينه وبين العملاء من خلال تقدم الامتيازات وغيرها"

الجدول03– 19: الحوكمة تضمن المساواة بين الموظفين في البنك

الحوكمة تضمن المساواة بين الموظفين في البنك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	00	%0
موافق	10	%71.42
محايد	03	%21.42
غير موافق	01	%7.14
غير موافق بشدة	0	%0
المجموع	14	100%

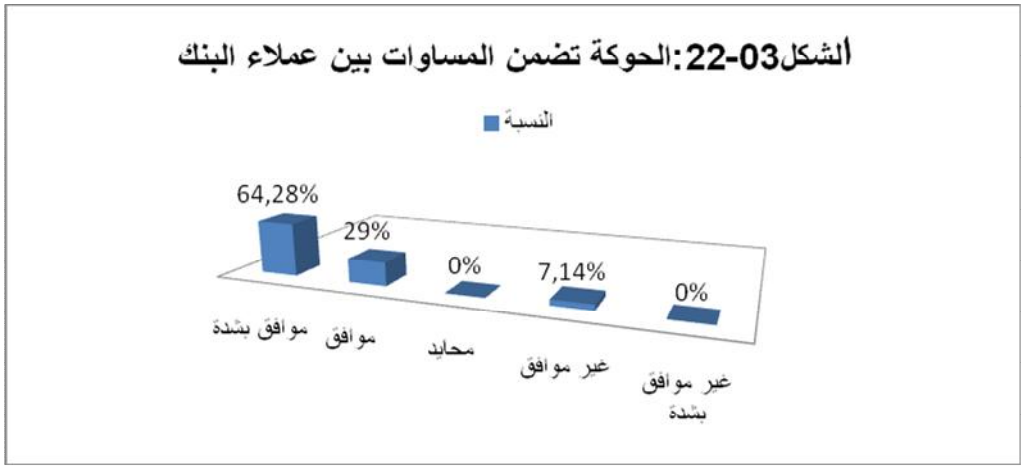


يتبين من خلال الشكل03– 21: وحسب النسب الكبيرة لموافقة العينة نستخلص صحة الفرضية"أن وجود مبادئ للحوكمة في البنك يضمن إسناد المنصب المناسب للموظف حسب الكفاءة والخبرة المهنية"فمبادئ الحوكمة تضمن المساواة بين الموظفين داخل البنك. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 20: الحوكمة تضمن المساواة بين عملاء البنك

الحوكمة تضمن المساوات بين عملاء البنك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	09	%64.28
موافق	04	%28.57
محايد	00	%0
غير موافق	01	%7.14
غير موافق بشدة	0	%0
المجموع	14	100%

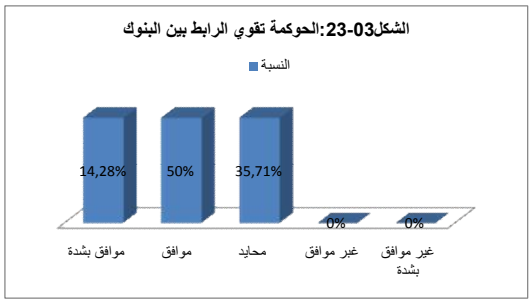


من خلال الشكل 03– 22 نلاحظ ان أراء العينة كانت بنسبة64.28%"موافق بشدة" ونسبة29%موافق وهي تمثل اكبر النسب ومنه نستنتج أن وجود مبادئ للحوكمة داخل البنك تضمن المعاملة المتساوية بين العملاء دون تمييز.[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 21: الحوكمة تقوي الرابط بين البنوك

الحوكمة تقوي الرابط بين البنوك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	02	%14.28
موافق	07	%50
محايد	05	%35.71
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

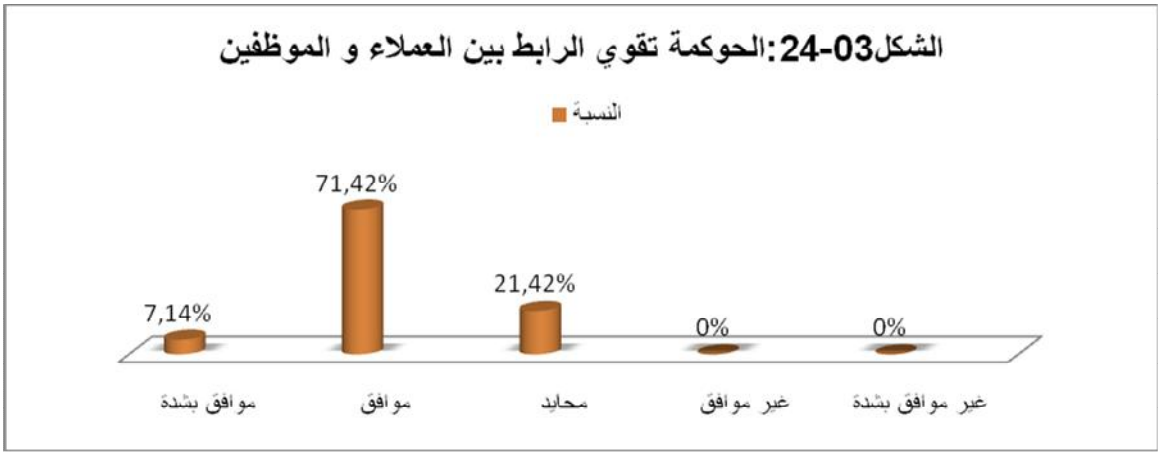


الشكل 03– 22 يوضح النسب التالية: "موافق بشدة" 14.28%"موافق"50%"محايد"35.71%و 0%لكل من "غير موافق ""وغير موافق بشدة"حسب إجابات العينة وهاته النتائج نستخلص أن الحوكمة تقوي الروابط بين البنوك. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 22: الحوكمة تقوي الرابط بين العملاء والموظفين

الحوكمة تقوي الرابط بين العملاء والموظفين	التكرار	النسبة
موافق بشدة	01	%7.14
موافق	10	%71.42
محايد	03	%21.42
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

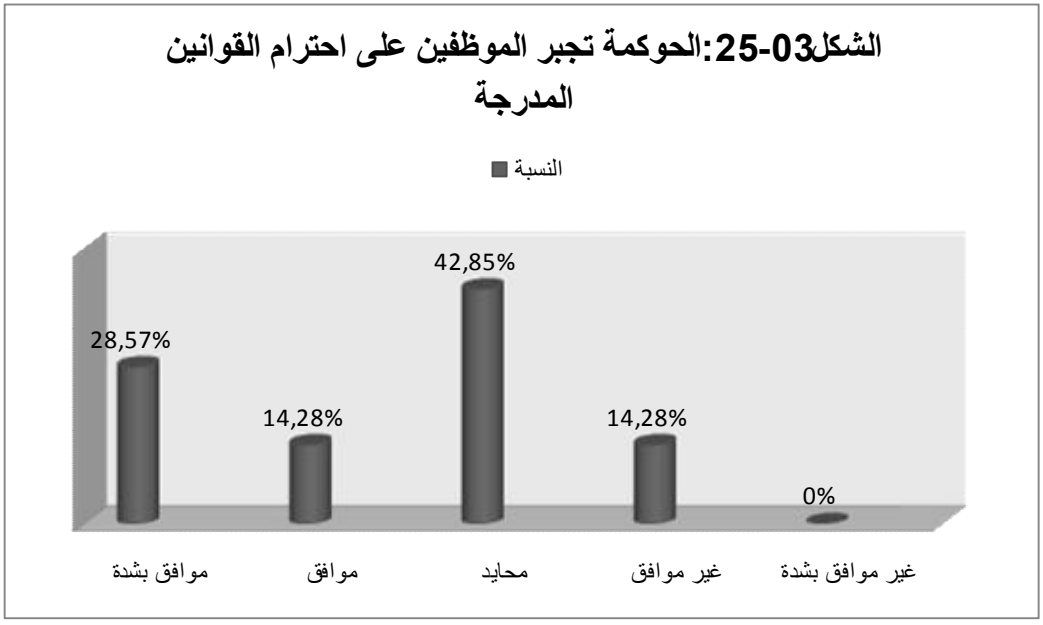


نظرا للنسب الموضحة في الشكل03– 24 أعلاه والتي تبين النسبة العالية ل "موافق" 71.42% نستنتج أن تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة يساعد الموظفين داخل البنك على تقديم خدمات جيدة للعملاء .[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 23: الحوكمة تجبر الموظفين على احترام القوانين المدرجة

الحوكمة تجبر الموظفين على احترام القوانين المدرجة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	04	%28.57
موافق	02	%14.28
محايد	06	%42.85
غير موافق	02	%14.28
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

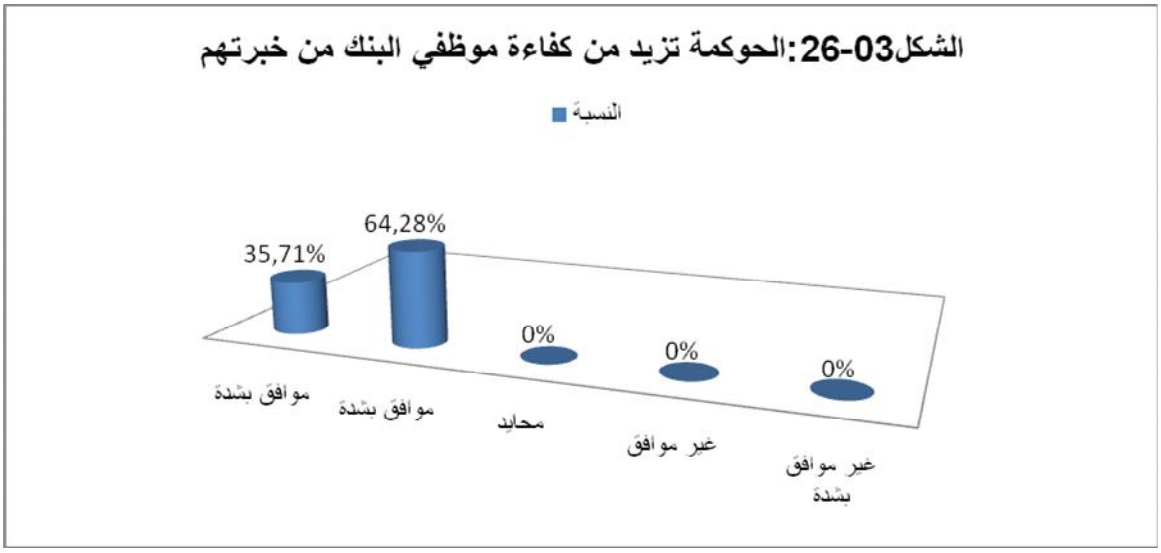


حسب التحليل البياني الموضح في الشكل 03- 25 أعلاه والذي يظهر النسب "محايد" 42.85% موافق بشدة 28.57%، "موافق" 14.28 %"غير موافق" 14.28%، "غير موافق بشدة" 0% من هذا يمكن أن نستنتج أن أغلبية العينة محايدة لهاته الفرضية ومنه فالفرضية مرفوضة. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 24: الحوكمة تزيد من كفاءة موظفي البنك وخبرتهم

الحوكمة تزيد من كفاءة موظفي البنك وخبرتهم	التكرار	النسبة
موافق بشدة	05	%35.71
موافق	09	%64.28
محايد	00	%0
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%

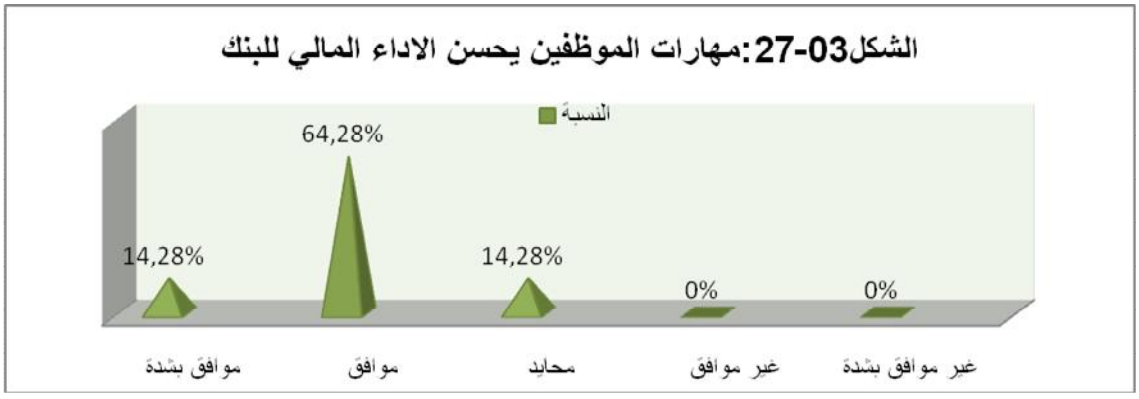


من خلال الشكل03– 26 الموضح في الرسم البياني أعلاه والذي يظهر استحواذ أغلبية أراء بالخيارات "موافق بشدة" و"موافق" بنسب 64.28%و35.71% والذي يثبت صحة الفرضية "أن وجود مبادئ الحوكمة داخل البنك يزيد من تنمية خبرات الموظفين بالبنك من خلال الدورات التكوينية وغيرها".[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 25: مهارات الموظفين يحسن الأداء المالي للبنك

مهارات الموظفين يحسن الأداء المالي للبنك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	02	%14.28
موافق	09	%64.28
محايد	03	%14.28
غير موافق	00	%0
غير موافق بشدة	00	%0
المجموع	14	100%



من خلال الشكل 03– 27: الذي يوضح النسب التالية "موافق بشدة": 14.28%" موافق "64.28%" محايد" 14.28% و"غير موافق بشدة "و"غير موافق " بنسبة0% ومنه يمكننا استنتاج حسب هاته النسب أن مهارات الموظفين يحسن من الأداء المالي للبنك من خلال خبراتهن ومهاراتهم المكتسبة. [1]

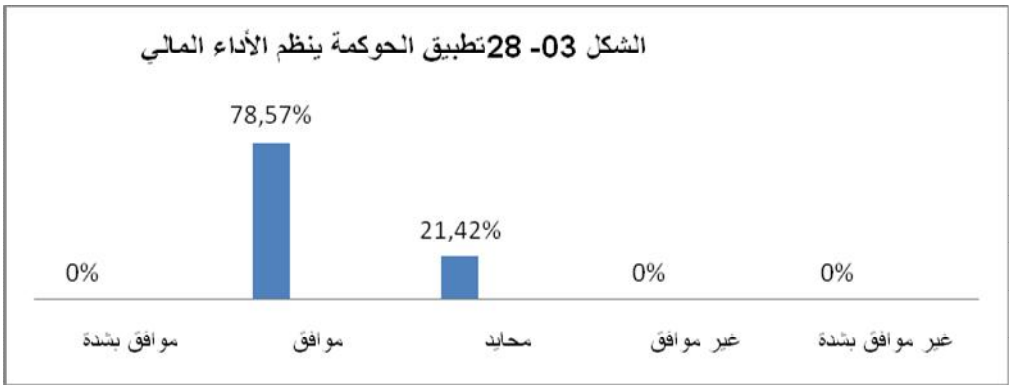
[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الثالث: قواعد ومبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للبنك

في هذا المطلب سنتطرق إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي للبنوك

الجدول03– 26 تطبيق الحوكمة ينظم الأداء المالي

تطبيق الحوكمة ينظم الأداء المالي	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	%0
موافق	11	78.57%
محايد	03	21.42%
غير موافق	0	0%
غير موافي بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

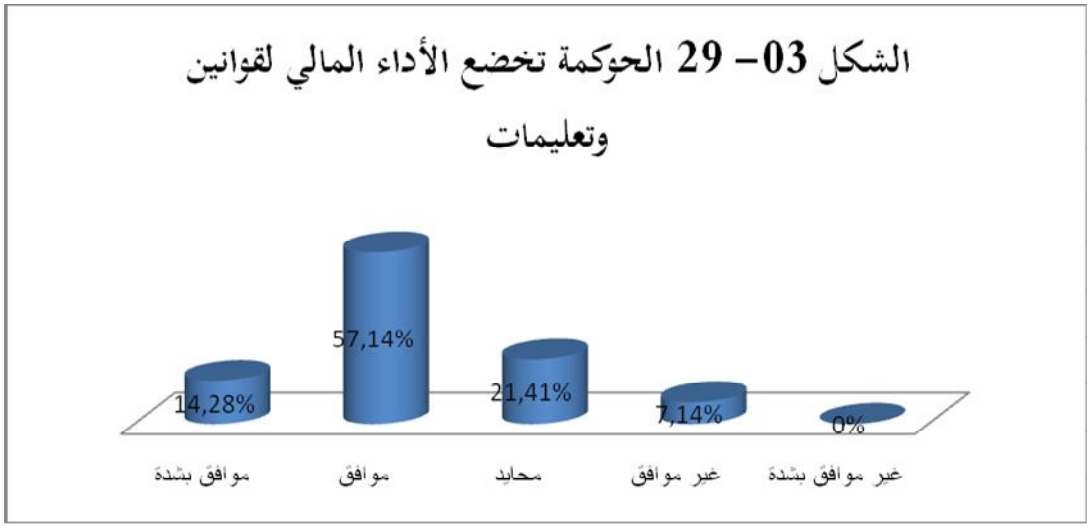


من الشكل03– 28 يتبين لنا أن أكبر من ثلث العينة وقع اختيارهم على الرأي موافق وذلك بنسبة 78.57% أما النسبة الباقية فكانت باختيار الرأي محايد أي بنسبة 21.42% وفيما يخص الآراء الأخرى "موافق بشدة"، "غير موافق"،و"غير موافق بشدة" فكانت نسبتها معدومة، ومن خلال هذا يمكننا أن نجزم أن تطبيق قواعد الحوكمة يساعد في توفير أنظمة وتعليمات لدى البنك وهذا يساهم في تنظيم الأداء المالي. [1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 27 الحوكمة تخضع الأداء المالي لقوانين وتعليمات

الحوكمة تخضع الأداء المالي لقوانين وتعليمات	التكرار	النسبة
موافق بشدة	2	14.28%
موافق	8	57.14%
محايد	3	21.42%
غير موافق	1	7.14%
غير موافي بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

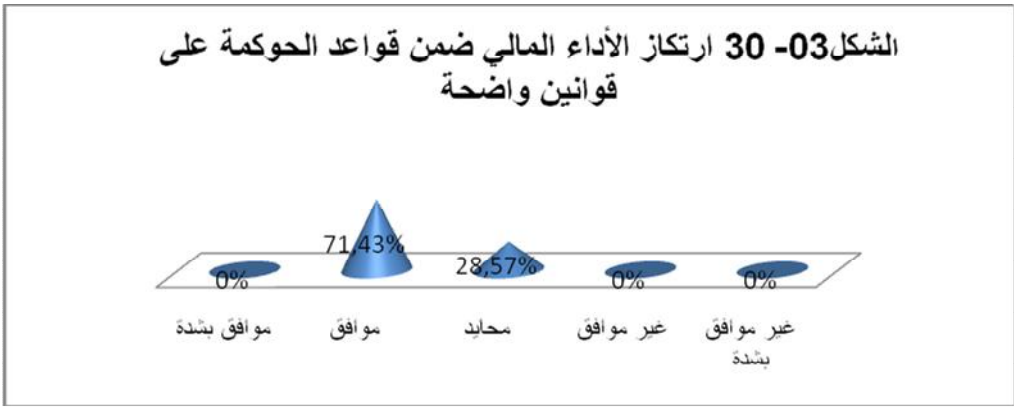


من الرسم البياني الموضح أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين كان اختيارهم للإجابة بموافق بنسبة 57.14% أي أكبر من نصف العينة اما باقي العينة فكانت إجابتهم بمحايد بنسبة 21.41%، موافق بشدة بنسبة 14.28% وغير موافق بنسبة 7.17%، غير موافق بشدة فكانت الإجابة به 0%، ومن خلال هذه النسب يمكننا القول أن أغلبية الموظفين كانت إجابتهم بموافق وموافق بشدة وهذا يعني صحة الفرضية" تطبيق الحوكمة يساهم في إخضاع الأداء المالي في البنك لقوانين وتعليمات نافذة وكافية".[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 28 ارتكاز الأداء المالي ضمن قواعد الحوكمة على قوانين واضحة

ارتكاز الأداء المالي ضمن قواعد الحوكمة على قوانين واضحة	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	0%
موافق	10	71.43%
محايد	4	28.57%
غير موافق	0	0%
غير موافي بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

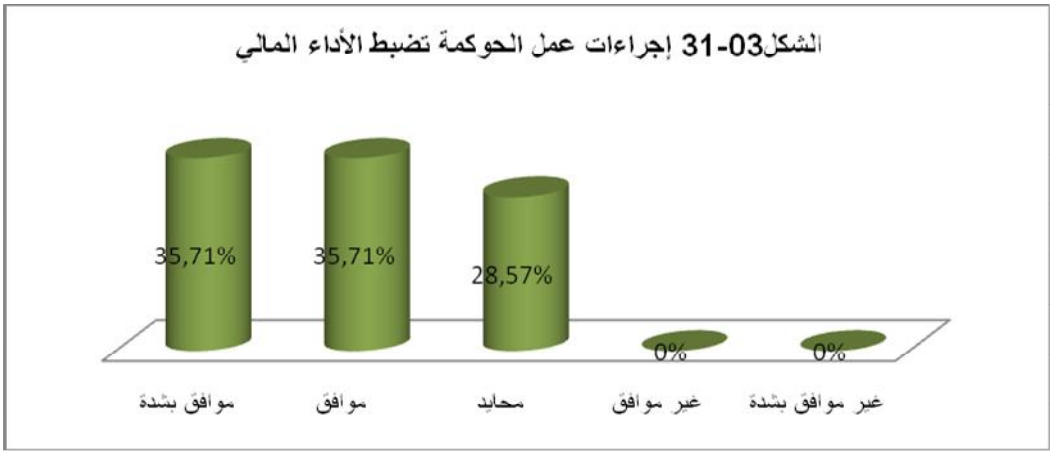


الشكل 03- 30 يتبين لنا 71.43% من الموظفين كانت إجابتهم "بموافق"،"محايد بنسبة28.57% والأراء الباقية "موافق بشدة"،"غير موافق"،و"غير موافق بشدة" كانت الإجابة بها 0%، ومن خلا النتائج المتحصل عليها نستطيع القول أن أعلى نسبة من العينة ووافقت على صحة الفرضية "الأداء المالي يرتكز ضمن قواعد الحوكمة على قوانين ولوائح واضحة ومكتوبة ".[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 29 إجراءات عمل الحوكمة تضبط الأداء المالي

إجراءات عمل الحوكمة تضبط الأداء المالي	التكرار	النسبة
موافق بشدة	5	35.71%
موافق	5	35.71%
محايد	4	28.57%
غير موافق	0	0%
غير موافي بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

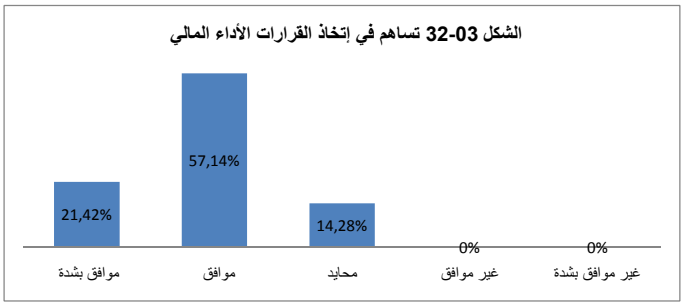


من خلال الجدول أعلاه ومن خلال الشكل03– 31 نلاحظ تساوي نسبة الإجابة بالرأيين موافق بشدة وموافق وذلك بنسبة 35.71%، أما النسبة الباقية من العينة فكانت محايدة لهذه الفرضية وذلك بنسبة 28.57%،و "موافق و"غير موافق بشدة" بنسبة0%، يمكنناالاستنتاج أن أغلبية الموظفين أيدوا صحة الفرضية " أن التطبيق الفعلي للحوكمة يضمن وجود إجراءات عمل لضبط الأداء المالي في البنك".[1]

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الجدول03– 30: الحوكمة تساهم في اتخاذ قرارات الاداء المالي

الحوكمة تساهم في اتخاذ قرارات الأداء المالي	التكرار	النسبة
موافق بشدة	3	21.42%
موافق	8	57.14%
محايد	2	14.28%
غير موافق	1	7.14%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

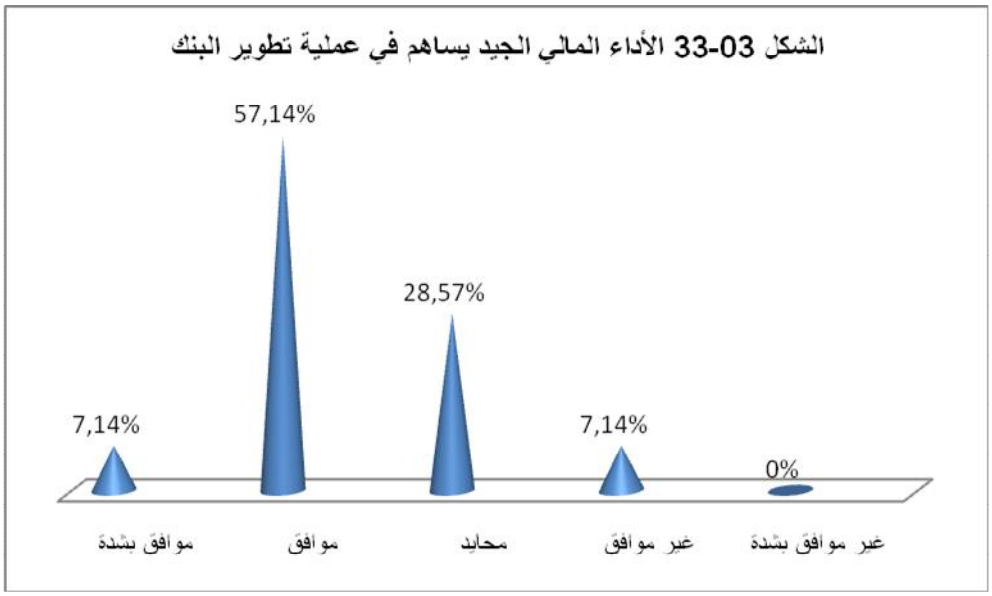


الشكل 03- 32 إجابة العينة بموافق بنسبة 57.14%، "موافق بشدة " بنسبة 21.42% والباقي كان محايدا بنسبة 14.28%، اما"موافق" و"موافق بشدة"كانت نسبة 0%، ومنه حسب رأي العينة يمكننا أن نخلص إلى أن الحوكمة تساهم في اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية التي تساهم في رفع مستوى الأداء المالي للبنك. [1]

الجدول03– 31: الأداء المالي الجيد يساهم في تطوير البنك

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

الأداء المالي الجيد يساهم في تطوير البنك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	01	%7.14
موافق	08	57.14%
محايد	04	28.57%
غير موافق	01	7.14%
غير موافي بشدة	0	0%
المجموع	14	100%



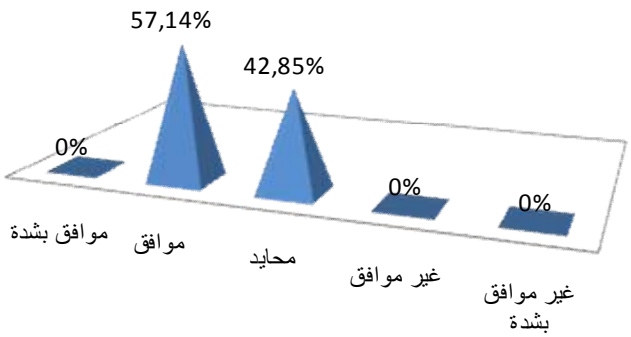
من خلال الشكل03- 33 الموضح أعلاه يتبين لنا نسبة الموظفين الذين اجابو بموافق هي 57.14% وكانت نسبة 28.57% من العينة "محايد" أما رأي "موافق بشدة" و"غير موافق" بنسبة 7.14%، أما "غير موافق بشدة" فكانت نسبته 0%، وهذا يجعلنا نستنتج أن الأداء المالي الجيد يساهم بشكل كبير في عملية التطوير والتغيير في البنك وهذا يعني قدرة البنك على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى نتائج مرضية. [1]

الجدول03- 32: الأداء المالي الجيد يساهم في تطوير البنك

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

تقييم الأداء المالي يساعد في إتخاذ القرارات لإستراتيجية	التكرار	النسبة
موافق بشدة	0	0%
موافق	08	57.14%
محايد	06	42.85%
غير موافق	0	0%
غير موافي بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

الشكل03–34 تقييم الأداءالمالي يساعد في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية

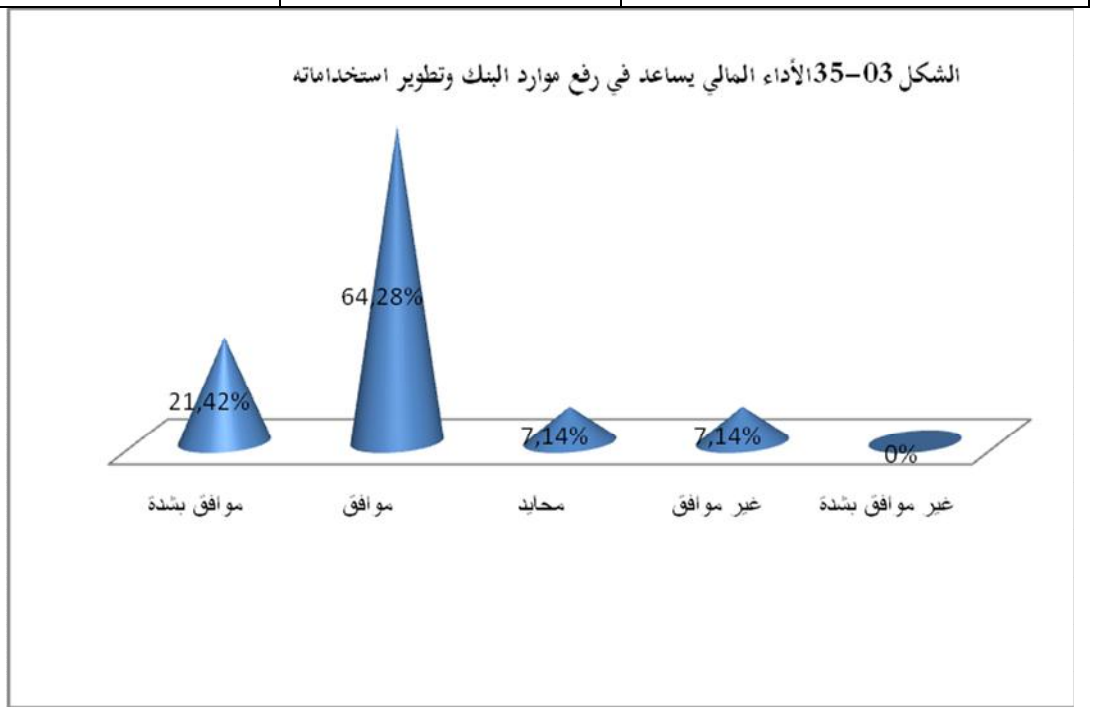


من خلال الشكل 03- 34 يتبين لنا النسب 57.14% و42.85% لكل من "موافق" ومحايد"،و 0% "موافق بشدة"، "غير موافق"، و"غير موافق بشدة"، ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الاستنتاج بأن أكبر نسبة من الموظفين وافقوا على صحة الفرضية وهذا يعني أنهم يرون أن "من خلال الحوكمة يمكن للأداء المالي ان يساهم في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنك "كقرارات منح القروض وتنويعها، تنويع الموارد واستخدامات.[1]

الجدول03– 33: تقييم الأداء المالي يساعد في رفع موارد واستخدامات البنك

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

تقييم الأداء المالي يساعد في رفع موارد واستخدامات البنك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	03	21.42%
موافق	09	64.28%
محايد	01	7.14%
غير موافق	01	7.14%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	14	100%

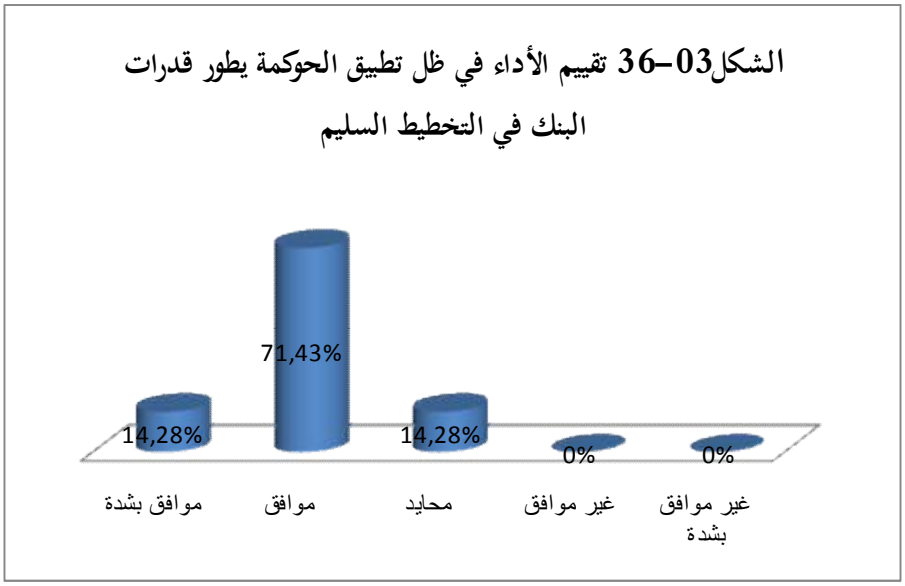


من الشكل03- 35 الموضح أعلاه كانت الاجابة بموافق بنسبة 64.28% أي أكبر من نصف العينة ويليه الرأي موافق بشدة بنسبة 21.42%،والنسبة الباقية كانت متساوية بين الرأي "محايد"وغير موافق بشدة" بنسبة 7.14% أما "غير موافق بشدة" فكانت الإجابة معدومة تماما، ومنه يمكننا الاستنتاج أن تقييم الأداء المالي يساعد البنك على رفع موارد البنك وتحسين وتطوير استخداماته من خلال التطبيق الجيد والمحكم لقواعد الحوكمة. [1]

الجدول03- 34: تقييم الأداء في ظل تطبيق الحوكمة يطور قدرات البنك في التخطيط السليم

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

تقييم الأداء المالي في ظل الحوكمة يطور قدرات البنك	التكرار	النسبة
موافق بشدة	02	14.28%
موافق	10	71.43%
محايد	02	14.28%
غير موافق	0	0%
غير موافي بشدة	0	0%
المجموع	14	100%



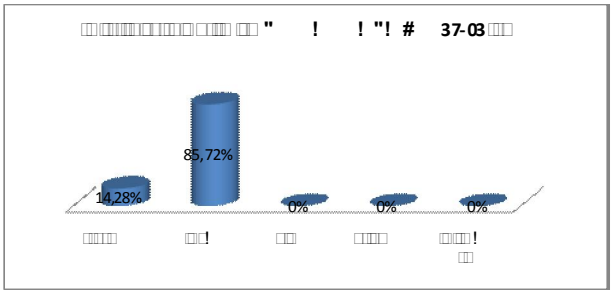
الشكل03–36 تقييم الأداء في ظل تطبيق الحوكمة يطور قدرات البنك في التخطيط السليم

من الشكل 03- 36 نلاحظ أكبر من ثلث العينة وقع اختارهم على موافق بشدة أما النسبة الباقية من العينة فكانت متساوية بين "موافق بشدة" و"محايد" بنسبة 14.28% وبالنسبة ل" غير موافق" وموافق بشدة" كانت الإجابة 0% ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج صحة الفرضية "أن تقييم الأداء المالي في ظل تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على تطوير قدرات البنك في التخطيط السليم لتحقيق خدمات ذات جودة عالية".[1]

الجدول03– 35: تساعد الحوكمة على وضع أهداف لتحسين الأداء المالي

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

تساعد الحوكمة على وضع أهداف لتحسين الاداء المالي	التكرار	النسبة
موافق بشدة	02	14.28%
موافق	12	85.72%
محايد	0	0%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	14	100%



من الشكل03- 37 نلاحظ استحواذ الرأي موافق على أكبر نسبة أي بـ85.72% وباقي النسبة كانت على الرأي موافق بشدة بـ14.28% وفيما يخص "محايد" و"غير موافق" و"غير موافق بشدة"نسبة0%، ومنه يمكننا الإستنتاج أن الفرضية صحيحة أي أن قواعد الحوكمة على وضع أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ في الأداء المالي للبنك. [1]

خاتمة الفصل

[1]- من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

في هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة التي تم اختيارها من قبل الموظفين في البنكين"بنك الفلاحة والتنمية الريفية"،"والبنك الوطني الجزائري" لولاية المدية، ويشتمل الاستبيان على مجموعة من الأسئلة حول تطبيق الحوكمة في البنك وعلاقة تطبيق مبادئها بين العملاء والموظفين داخل البنك بالإضافة إلى دراسة أثرها على الأداء المالي وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي يرتبط بتطبيق مبادئها كالإفصاح والشفافية بشكل سليم حيث أن هذا يساعد البنك في اتخاذ قراراته الإستراتيجية من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية مما يعزز ثقة المتعاملين بالبنك ويضمن رضاهم وهو عامل مهم لاستمرارية البنك، كما توصلنا أيضا إلى وجود علاقة ارتباط بين الحوكمة والأداء المالي حيث يرتكز هذا الأخير على مدى التطبيق الفعلي لقوانين وتعليمات الحوكمة.

وفي الأخير يمكننا القول أن تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من رفع الأداء المالي للبنك وهذا يعني أن هذا الأخير قادر على تحقيق الأهداف التي بنيت على خطط سليمة وواضحة .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تعد الحوكمة من أكثر المواضيع التي اهتم بها الاقتصاديين سواء على الصعيد الإقليمي أو المحلي أو الدولي، وقد تعاظم الاهتمام بسبب الأزمات التي أطاحت بأكبر الأنظمة الاقتصادية في العالم والتي حدثت نتيجة سوء التسيير وانتشار الفساد المالي والإداري، ولا شك أن القطاع المصرفي اخذ جزء كبير من هذه الصدمة وأصبح من الصعب الحفاظ على عامل الثقة الذي كان يجمع المستثمرين والمودعين وأصحاب رؤوس الأموال مع البنوك هذه الأخيرة لم تعد أمنة لا من جانب سيولتها ولا من جانب طريقة إدارتها وتسييرها وفق المعايير الرشيدة .

مما جعل البنوك تتجه نحو تغيير أساليب الإدارة وقواعد الإشراف المصرفي ،لتسحين الأداء المالي بما يضمن سلامة النظام المصرفي ورصد ثقة، المودعين وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك،من خلال ما يعرف بنظام حوكمة الشركات . فالبنوك تختلف عن باقي الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى إلى أضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره، وهو ما يلقى بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك، ونظرا لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والأمن للسلطة،

لهذا جاء بحثنا للكشف عن تاثير الحوكمة عن الاداء المالي في البنوك الجزائرية، حيث أجريت الدراسة على بنكين من ولاية المدية، هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية"BADR" وبنك الوطني الجزائري"BNA"من خلال الأهداف الموضوعة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بدراستنا والتي احتوت على جانبين نظري وميداني:

ففي الجزء النظري حاولنا الإلمام بالإشكالية بتناولنا لفصلين هما:

ماهية الحوكمة: في هذا الفصل حولنا إعطاء مفهوم الحوكمة بالتطرق إلى تعريف الحوكمة وأهم خصائصها الإضافة إلى الأطراف المعنية بتطبيقها وكذا أهم مبادئها التي تقوم عليها،كما تطرقنا أيضا إلى محددات الحوكمة، أهميتها وأهدافها إضافة إلى عموميات حول البنوك والأداء المالي.

العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في البنوك: ففي هذا الفصل تناولنا مفهوم حوكمة المصارف وأهم ما قامت به لجنة بازل للرقابة المصرفية بالإضافة إلى واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء المالي في البنوك إضافة إلى تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة

أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية في كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري بدراسة اثر الحوكمة على هاته البنوك والعلاقة بين الحوكمة الموظفين، العملاء والأداء المالي عن طريق استبيان تم توزيعه على البنكين وتحليله وفق برنامج Excel

نتائج اختبار الفرضيات

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

الفرضية الاولى: "تطبق الحوكمة في البنوك بدافع فرض رقابة عليها عن طريق إخضاع البنك لمجموعة من المبادئ الإفصاح والشفافية وحفظ حقوق المساهمين": تم قبول هذه الفرضية باعتبار بعد توصلنا إلى أن مجلس الإدارة هو الهيأة التي توكل إليها مراقبة أعمال البنك من خلال طريقة توظيف الأموال ومدخرات البنك كون القطاع المالي في اي بلد يعتمد على البنوك

الفرضية الثانية: "الحوكمة طريقة للقياس والتأكد من دقة الأداء المالي للبنك" تم قبول هذه الفرضية بعد التوصل إلى أن الاهتمام بالحوكمة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المالي ووهذا يعني وجود علاقة طردية بين الحوكمة والأداء المالي

الفرضية الثالثة: "إن الالتزام بمتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية يسمح للبنوك بممارسة حوكمة جيدة رشيدة تمكنها من توسيع نشاطها وتعظيم أرباحها "

نتائج الدراسة:

- لقد كان ظهور واهتمام بنظام حوكمة الشركات استجابة للفضائح والانحرافات الإدارية والمالية الفساد الإداري الذي عرفته مختلف الدول
- نظرا لتداخل مصطلح الحوكمة في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية ، فإنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لحوكمة الشركات، إلا أنه هو كل نظام أو أسلوب يتم من خلاله إدارة ورقابة الشركة في شفافية وأما، وبما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف الآخذة
- لها أهمية بالغة نظرا لارتباطها الوثيق بانتشار الأزمات المالية والمصرفية ، ذا من جهة ، ومن جهة أخرى باعتبار البنوك تمثل أحد مكونات هيكل الشركات في الدولة ، كما تعتبر البنوك قناة تمويلية للشركات في الدولة ، وبما أن النظام المصرفي يمثل أعمدة التمويل في أي اقتصاد وخاصة للدول النامية ، وعدوى انتقال التعثر والإفلاس مابين المصارف أمر ليحتاج إلى إثبات ومن ثم فإن عدم تعثره أمر مهم ؛
- في إطار الحوكمة المصرفية هناك نوعين من المحددات ، الخارجية وتتمثل في المعايير التنظيمية الاحترازية وفق لجنة بازل 1- 2 أما الداخلية فتتمثل في الجانب الإداري للبنوك أي الطريقة التي تدار بها المصارف من خلال مجالس إدارتها والإدارة العليا
- تعد لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم وأبرز الهيئات المالية الدولية التي تبذل جهدا كبيرا في سبيل نشر وتطبيق مبادئ حوكمة البنوك، والحرص دائما على تكييفها مع آخر المستجدات الحاصلة على الساحة المصرفية الدولية؛
- تعد الحوكمة احد أسباب الأساسية لتحسين الأداء المالي، وذلك بتطبيق الآليات والمبادئ المنصوص عليها؛
- وجود علاقة الارتباط قوية بين آليات الحوكمة والأداء المالي وهذا يدل تأثر هذا الأخير بالحوكمة.

توصيات البحث:

- العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها الى حيز التنفيذ مع إعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقها؛
- وضع قواعد حوكمة ومبادئ توجيهية تتوافق وطبيعة القانونية لكل بنك، لتضبط ويحكم عمل الداخليين، وتوضح حقوق ومصالح الخارجين؛

- ضرورة توفير البيئة الملائمة التي تمكن البنوك العمومية من اخذ حريتها في اتخاذ وبناء السيايات الائتمانية وسياسات الودائع بشكل اللذي يمكنها من بناء محافظ مالية سليمة؛
- تحسيس مجالس الإدارة في البنوك بأهمية تطبيق الحوكمة؛
- إسراع في وضع ميثاق الحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك بالاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الحوكمة والاهتمام بعمل برامج تدريبية تعزز ثقافة ممارسة الحوكمة في البنوك.

أفاق الدراسة

- دور مبادئ الحوكمة في دعم أخلاقيات الأعمال؛
- اثر حوكمة البنوك على كفاءة إدارة البنك؛
- تقييم الفعلي لمدى تطبيق البنوك الجزائرية للحوكمة؛
- دراسة مقارنة بين الحوكمة في البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا– الكتب:

1. أحمد سليمان خصاونة، **المصارف الإسلامية،مقررات بازل،** تحديات العولمة وإستراتيجية مواجهتها، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن،2008.
2. حاكم محسن الربيعي، أحمد عبد المحسن راضي، **حوكمة البنوك وأثرها على الأداء والمخاطرة،** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
3. صادق راشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر، المصرفية،** وأثارها على الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
4. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات"تطبيقات الحوكمة في المصارف،** الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
5. [1]طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي، **إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،** الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
6. عبد الحميد بن الفتاح المغربي، **إدارة المنشات المتخصصة(البنوك، منشات التامين، البورصات)،** المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009،.
7. عبد المطلب عبد الحميد، **الإصلاح المصرفي ومقررات بازل3،** الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
8. عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة إقتصاديات البنوك،**الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2008.
9. علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف،** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
10. فايزة لعراف، **مدى تكييف النظام الجزائري مع معيير لجنة بازل وأهم إنعكاسات العولمة،** دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2013.
11. فلاح حسن الحسيني، **إدارة البنوك**– مدخل كمي واستراتيجي معاصر– دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008.

ثانيا– المذكرات:

1. إبراهيم اسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.
2. آسيا قاسمي، **أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر،2015/2014.
3. بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية**، مذكرة ماجيستير،علوم التسيير، شلف، 2007/2006.
4. بادن عبد القادر،، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية**، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، شلف، 2007/2006.
5. بالبالي عبد الرحيم، **إدارة المخاطر البنكية وأثرها على كفاءة وفعالية القطاع المصرفي**– دراسة حالة المؤسسات المالية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
6. بعلي حسني مبارك، **إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية المصرفية المعاصرة**، مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال، قسنطينة، 2011/ 2012.
7. جلاب محمد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإفتصادية العالمية**، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009.
8. حمادي نبيل، **اثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية– دراسة حالة الجزائر–** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011.
9. دادان عبد الغاني، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2007/2006.
10. زقرير عادل، **تحديث الجهاز المصرفي العربي مواكبة تحديات الصيرفة الشاملة– دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري–** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008- 2009.
11. سفيان بلهادي، **التمويل البنكي وأثره على ربحية المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2013/2012.

12. سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري وإتفاقيات بازل**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، 2006.

13. سندس حميد موسى، **البنك المركزي ودوره في تحقيق التوازن الاقتصادي مع إشارة خاصة للعراق**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، 2009.

14. شاعة عبد القادر، **الاعتماد المستندي أداة دفع وقرض- دراسة الواقع في الجزائر**- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر،2006/2005.

15. صالح برتال، **تحليل المخاطر البنكية وإجرءات الحماية منها- حالة بنك البركة الجزائري**- ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بن عكنون، الجزائر،2011.

16. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

17. صويلحي نور الدين، **أساليب التحوط في البنوك الإسلامية**، - دراسة تطبيقية لبنك البركة الجزائري- ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010/2009.

18. عبد الرزاق سلام، **القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة- تقييم أداء ومتطلبات الإصلاح**- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر،2012/2011.

19. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر،2012/2011.

20. عمر علي عبد الصمد، **نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية**- دراسة نظرية تطبيقية- ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2012.

21. فريد بن جريبع، **حوكمة الجهاز المصرفي ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مذكرة ماجيستير، مالية ومحاسبة، الأغواط، 2012/ 2014.

22. قطوش حميد، **تكييف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق تسيير المخاطر البنكية(خطر عدم التسديد)**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000.

23. كرمية نسرين، **اثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات**- دراسة استبيانيه- ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2010/2009.

24. مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 /2013.

25. ممدوح محمد العزايزة، **مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، مذكرة ماجستير،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

26. موسى عمر مبارك أبو محيمد، **مخاطر التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصرف الإسلامية من خلال معيار بازل 2**، أطروحة دكتوراه، علوم المالية والمصرفية، 2008.

27. ميهوب سماح، **اثر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعةقسنطينة2، 2014/2013.

ثالثا– الملتقيات:

1. ابراهيم اسحق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين.

2. الأخضر عبد الرزاق مولاي، محمد عجيلة، **الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات المالية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائرن، يومي11 و 12مارس2008 .

3. أمال عياري، أبو بكر خالد، **مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، آلية للحد من الفساد الإداري، يومي 06 و07 ماي 2012، جامعة بسكرة، ص07.

4. بحوص مجدوب، بودي عبد القادر، **مداخلة بعنوان مقررات بازل وأهميتها في تقليل المخاطر البنكية**، في إطار الملتقى الدولي الثالث إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الآفاق والتحديات، شلف، أيام 25 و26 نوفمبر،2008.

5. بن علي بلعزوز، حبار عبد الرزاق، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف أيام 20 و21 أكتوبر.

6. بوزعرور عمار، **دور الحوكمة في تفعيل الرقابة على نظام المعلومات في ترشيد التسيير بالشركات،** مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي" أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات"، جامعة البليدة 2، يومي 04و05 ماي2015 .

7. حكيم بن جروة وعبلة مخرمش، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية محدداتها معاييرها وتطبيقها– مع الإشارة لحالة الجزائر–** ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

8. حيدر يونس كاظم الموسوي، **اثر الأداء المالي للمصارف الإسلامية في مؤشرات سوق الاوراق المالية**– الأردن والسعودية حالة تطبيقية– أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، 2009.

9. درايس مبروك، مشري فريد،**مداخلة بعنوان الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري،** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، يومي06و07 ماي 2012،بسكرة،.

10. سعيدي خديجة، **الحوكمة في البنوك وفق متطلبات بازل، ودورها في غدارة المخاطر،** مداخلة ضمن اللتقى الدولي حول ادوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04 و05 ماي 2015، جامعة البليدة، ص192.

11. شريقي عمر،مداخلة بعنوان **دور وأهمية الحوكمة في استقرارا النظام المصرفي،** ضمن الملتقى الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ايام20_21 أكتوبر 2009

12. فايدي كمال، **الحوكمة كأحد الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر المصرفية،** مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، يومي 04 و05 ماي 2015، جامعة البليدة02.

13. قاشي يوسف، خلدون زينب، **الحوكمة كأداة لتسيير المخاطر وتجنب الوقوع في أزمات مالية في المؤسسات المالية،** الملتقى الدولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، 4 و5 ماي 2015.

14. هواري معراج وحيدي آدم، **الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،** مداخلة بعنوان نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، بسكرة، يومي06و07 ماي 2012.

رابعا– المجلات:

1. محمد زيدان، **أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية،** مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 9، 2009.

2. محمد فتحي البديوي، **إدارة البنوك،** المكتبة الأكاديمية، مصر، 2012.

3. ناظم حسين عبد السيد، **أثر حوكمة المصارف على جودة المعلومات المحاسبية،** مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد4، 2012.

4. أحمد زكريا الصيام، **دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية الأردنية،** بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الإدارة والأعمال، من 14الى 15 نيسان 2009، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

5. حوحو فطوم، مرغاد لخضر، **دور حوكمة المؤسسية المصرفية في استقرار الأسواق المالية،** أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد16، ديسمبر، 2014، بسكرة.

6. رميدي عبد الوهاب، **الحوكمة كإطار منهجي لمنع حدوث أزمات الشركات،** مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول"أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات"، جامعة البليدة2، يومي 04و05 ماي2015.

7. عبد الوهاب دادان، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل ألعاملي التمييزي**(afd)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2، ورقلة، 2014.

8. جبر إبراهيم الداعور، محمد نواف عابد، **مدى إلتزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة،** دراسة ميدانية، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 15، العدد1، 2013.

9. حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي،** مجلة اقتصاديات جامعة إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف.

خامسا– المواقع الالكترونية:

www.kibs.edu.kw/upload/EDAAT_Dec_**2012**_Basel_III_404.pdf

www.kantakji.com/media/175470

www.aradoportal.org.eg//arado.aspx

www.sama.gov.sa/ar-sa/Laws/.../**Bank**ingRulesAndRegulations.asp

www.pma.ps/Portals/1/.../**Guide**lines/**Governance_Guide**

ملاحق

تحية واحترام.....

تقوم الباحثتين بإعداد دراسة لنيل شهادة ماستر في التخصص مالية و بنوك

الحوكمة ودورها في التأثير على الأداء المالي للبنوك

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ، ويهدف إلى دراسة اثر الحوكمة على الاداء المالي للبنوك، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة .

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحثتين:

نصيرة مهني

فاطمة دهماص

القسم الأول : معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- العمر :

-أقل من 30 سنة ☐ -من 30 إلى 40 سنة ☐ - من 40 إلى 50سنة ☐ -أكثر من 50 سنة ☐

2- المؤهل العلمي:

☐ -بكالوريا

☐ -ليسانس

☐ -ماجستير

☐ -دكتوراه

-غير ذلك ، يرجى التحديد .....

3- التخصص العلمي:

☐ -مالية

☐ -بنوك

☐ -محاسبة

☐ -اقتصاد

-غير ذلك يرجى التحديد.....

4- الخبرة العملية :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ -من 5 سنوات وأقل من 10

☐ -من 10 سنوات وأقل من 15

☐ -من 15 وأقل من 20

☐ 20 سنة فأكثر

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمبادئ الحوكمة ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

المحور الأول: اثر تطبيق قواعد الحوكمة على البنوك .						
الرقم		**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين بالبنك.					
2	تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية					
3	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسئولين في البنك من استغلال مناصبهم للمصالح الشخصية .					
4	إن تطبيق الحوكمة في البنوك من أجل فرض الرقابة عليها عن طريق إخضاع البنك لمجموعة من المبادئ منها تحديد مهام مجلس الإدارة و مواصفات أعضاءه .					
5	إن وجود مبادئ للحوكمة داخل البنك يساعد البنك في اتخاذ قراراته بسرعة .					
6	فهم أعضاء مجلس الإدارة لمعايير حوكمة البنوك يدعم تطبيق الفعلي الحوكمة.					
7	الإفصاح عن عدد جلسات مجلس الإدارة و معدل حضور كل عضو يدعم تطبيق الحوكمة.					
8	تهتم البنوك بالسرية في تعاملاتها بما يدعم تعزيز الحوكمة .					
9	تلتزم البنوك بخططها المرسومة من اجل الوصول إلى اعلي الدرجات لدعم تعزيز الحوكمة.					
10	إفصاح البنك عن أي تغيرات في موارد و استخدامات البنك يعكس فعالية تطبيق لائحة الحوكمة.					

المحور الثاني: علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك مع العملاء و موظفي البنك						
الرقم		**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	إن وجود اللوائح والأنظمة الداخلية للبنك و كافة الإجراءات اللازمة يسهل من استفادة المستثمرين و العملاء لخدماتهم و يؤدي إلى زيادة ثقتهم بجودة أداء البنك					
2	يحصل العملاء على المعلومات ذات الصلة بأداء البنك، في الوقت المناسب وبشكل دوري مما يؤدي إلى زيادة ثقة بجودة أداء البنك					
3	إن حصول العملاء على المعلومات مجانا ودون تكلفة يزيد من ثقة المالكين بجودة أداء هذا الأخير.					
4	إن وجود مبادئ للحوكمة في البنك يضمن إسناد المنصب المناسب للموظف حسب الكفاءة و الخبرة المهنية					
5	إن معاملة كافة العملاء من نفس الطبقة من حيث الحقوق يضمن رضا العميل و ثقته بجودة الخدمات المقدمة له من طرف العاملين في البنك					
6	إن تطبيق قواعد الحوكمة في البنك يزيد من خبرة موظفي البنك مما يقوي رابط التعامل بين موظفي هذا البنك و موظفي البنوك الأجنبية الأخرى.					
7	تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك يساعد الموظفين داخل البنك على تقديم خدمات جيدة للعملاء.					
8	الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل المسؤولية و احترام القانون الداخلي للبنك و التعليمات الموجهة له.					
9	إن وجود مبادئ الحوكمة داخل البنك يزيد من تنمية خبرات الموظفين بالبنك من خلال الدورات التكوينية و غيرها					
10	تساعد الحوكمة في إكساب الموظفين في البنك مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء المالي للبنك .					

المحور الثالث: قواعد و مبادئ الحوكمة و أثرها على الأداء المالي للبنك						
الرقم		**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة في توفير أنظمة و تعليمات لدى البنك لتنظيم الأداء المالي					
2	تطبيق قواعد الحوكمة تساهم في إخضاع الأداء المالي في البنك لقوانين و تعليمات نافذة و كافية .					
3	يرتكز الأداء المالي ضمن قواعد الحوكمة على قوانين و لوائح و تعليمات واضحة و مكتوبة					
4	إن تطبيق الحوكمة يضمن وجود إجراءات عمل واضحة و مكتوبة لضبط الأداء المالي في البنك.					
5	يساهم الأداء المالي في ظل الحوكمة على تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية و التشغيلية.					
6	يساعد الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في البنك من خلال التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة					
7	من خلال الحوكمة يمكن لتقييم الأداء المالي المساهمة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنك					
8	يساعد الأداء المالي الجيد للبنك على رفع موارد البنك و تحسين و تطوير استخداماته من خلال التطبيق الجيد و المحكم لقواعد الحوكمة					
9	يساعد الأداء المالي في ظل تطبيق قواعد الحوكمة على تطوير قدرات البنك في التخطيط السليم لتحقيق خدمات ذات جودة عالية .					
10	تساعد قواعد الحوكمة على وضع أهداف واضحة و قابلة للتحسين في الأداء المالي للبنك					