جامعة أحمد دراية – أدرار– الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي بنكي

الموضوع:

تطبيق آليات الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسات المصرفية

دراسة ميدانية حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة أدرار-

من إعداد الطالبتين:

- عقيدي الزهرة
- عبد الهادي سالمة

إشراف الأستاذ:

د.سيدأحمد مجاهد

لجنة المناقشة

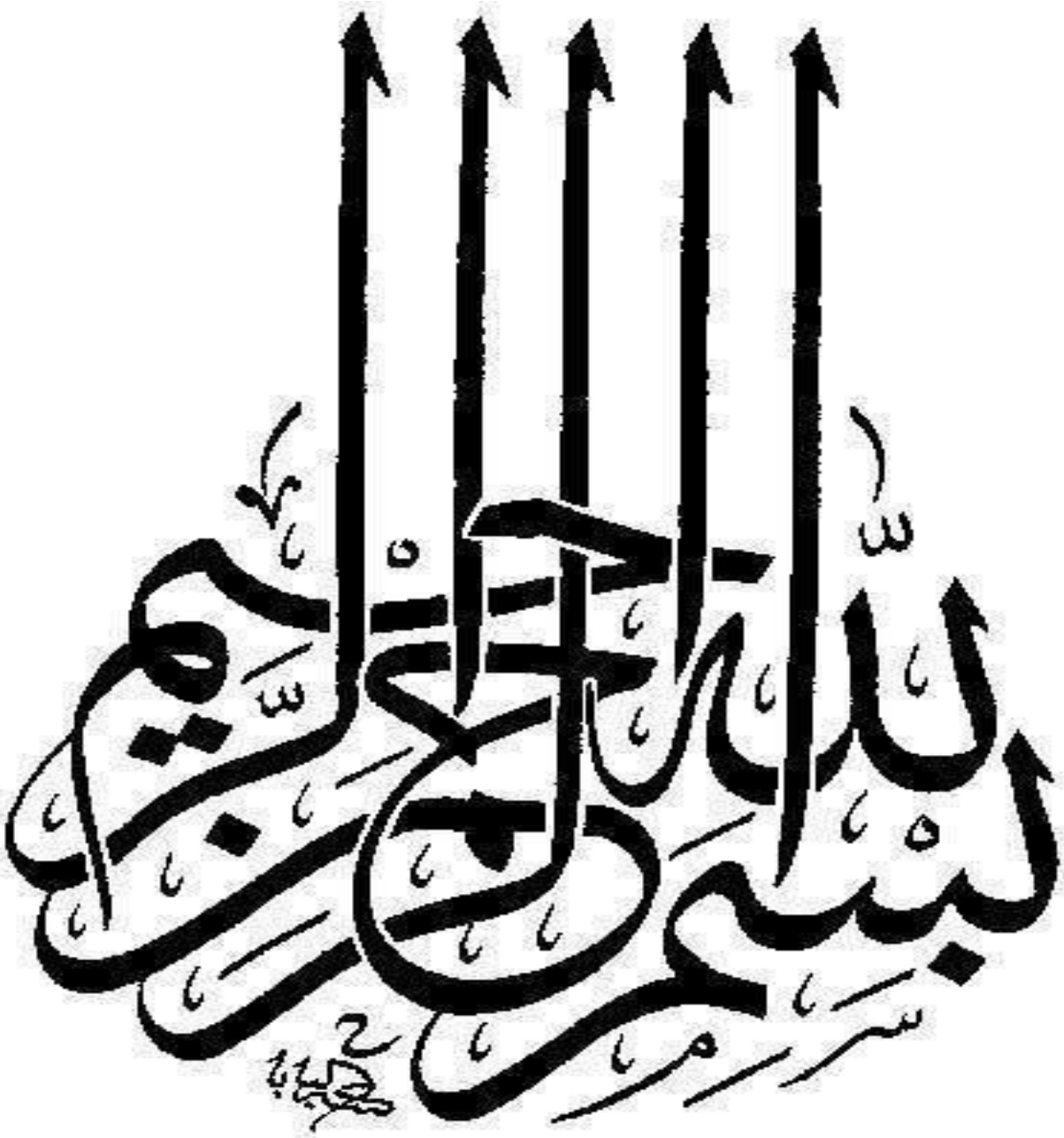
أ/ بن مسعود محمد	جامعة ادرار	رئيسا
أ/ سيداحمد مجاهد	جامعة ادرار	مشرفا
أ/ بن سويس حمزة	جامعة ادرار	مناقشا

الموسم الجامعي :2018/2017م

الموضوع:

تطبيق آليات الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسات المصرفية

دراسة ميدانية حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة أدرار-


بسم الله الرحمن الرحيم

www.ensdz.com

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى الوالدين الكريمين " **حفظهما الله** "

إلى جدتي " **يبارك الله في عمرها** "

إلى إخوتي الأعزاء " **وفقهم الله ورعاهم** "

إلى كل الأهل و الأصدقاء

إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية **2018**

سالمة

إهداء

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد وعلى اله وصحبه اجمعين

اهدي هذا العمل المتواضع :

الى منبع كل صفة من كل الصفات الحسنة و الصادقة.أمي الغالية

الى الذي كان عون لي وقدوة حسنة على المواصلة والاجتهاد.....ابي الغالي

الى كل اخوتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم

الى كل الانوار التي رافقتني في درب الدراسة .....الى كل زملائي وزميلاتي الاحباء

الزهرة

الشكر

أتقدم بالشكر لله تعالى الذي أنار دربي وألهمنا هيبة الصبر وتحمل عناء هذا المشوار إلى نهايته.

*كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف*سيد احمد مجاهد* الذي أسعدنا بإشرافه على رسالة تخرجنا وعلى نصائحه القيمة*

ونتوجه بالشكر والتقدير والعرفان الجميل إلى الأساتذة الأفاضل في الطور الجامعي واشكرهم على حسن تعاونهم معنا والذين لم يبخلوا علينا بعلمهم ونصائحهم القيمة التي كانت لنا السند في هذه المذكرة

كما نشكر عمال إدارة قسم العلوم الاقتصادية

ونشكر موظفي عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية على حسن استقبالهم وتقديم معلومات لنا حول الموضوع خاصة الأستاذ ميموني بلقاسم وبختاوي عبدالرحمان وكذالك الأستاذ عصبون عبدالرحمان شكرا شكرا جزيلا

والى كل من ساهم من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل المتواضع

ДИЗАЙН И ГРАФИКА
WWW.©LIK.RU

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الإشكال	
قائمة المختصرات	
قائمة الملاحق	
مقدمة	ا-ج
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الحوكمة	
تمهيد الفصل	**5**
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	**6**
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة	6
المطلب الثاني: أهمية الحوكمة وأهدافها	7
المطلب الثالث: خصائص الحوكمة ومحدداتها	9-10
المبحث الثاني: أساسيات الحوكمة	13
المطلب الأول: فلسفة وأبعاد الحوكمة	13
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة	15
المطلب الثالث: نظم الحوكمة	15
المبحث الثالث: الأسس العملية لتطبيق الحوكمة	18
المطلب الأول: مقومات ومعايير الحوكمة	18
المطلب الثاني: ركائز ومبررات الحوكمة	20
المطلب الثالث: آليات تطبيق الحوكمة	21
خلاصة الفصل	24
الفصل الثاني: الإطار العام للمؤسسات المصرفية	
تمهيد الفصل	26
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسات المصرفية	27
المطلب الأول: تعريف المؤسسات المصرفية	27

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسات المصرفية	27
المطلب الثالث: خصائص المؤسسات المصرفية	29
المبحث الثاني: طبيعة المؤسسات المصرفية ومبادئها	30
المطلب الأول: طبيعة المؤسسات المصرفية	30
المطلب الثاني: مبادئ المؤسسات المصرفية	30
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية	32
المبحث الثالث: المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المصرفية	35
المطلب الأول: مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة	35
المطلب الثاني: مخاطر السوق والتشغيل	37
المطلب الثالث: مخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف	38
خلاصة الفصل	40
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ادرار	
تمهيد الفصل	42
المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR	43
المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتعريفه	43
المطلب الثاني:أهداف البنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامه	44
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية	45
المبحث الثاني: عرض ومعالجة الاستبيان	51
المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية	51
المطلب الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في البنك الفلاحة والتنمية الريفية	55
المطلب الثالث: دور الحوكمة في تحسين بنك الفلاحة والتنمية الريفية	62
خلاصة الفصل	66
خاتمة	68
قائمة المصادر والمراجع	71
الملاحق	75

قائمة الجداو

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	52
(3 -3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	53
(3 -4)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	54
(3 -5)	وضع الأهداف الإستراتيجية	55
(3 -6)	تعيين الموظفين حسب التأهيل العلمي	55
(3 -7)	تطبيق الرقابة المناسبة على العمليات البنكي	56
(3 -8)	إدارة مختلف المخاطر البنكية	57
(3 -9)	تمتع وظيفة المراجع الداخلي بالاستقلالية التامة	57
(3 -10)	تطبيق المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية	58
(3 -11)	الإفصاح عن النتائج المالية	59
(3 -12)	مبدأ المشاركة	59
(3 -13)	مساءلة المراجع الداخلي من قبل إدارة البنك	60
(3 -14)	مساءلة الموظفين من طرف إدارة البنك	61
(3 -15)	التحديد الدقيق للمسؤوليات	62
(3 -16)	مساهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية في تحديد الاداء	62
(3 -17)	الكشف عن الأخطاء	63
(3 -18)	مبدأ الإفصاح و الشفافية	64
(3 -19)	مبدأ المساءلة	64

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أهداف الحوكمة	09
(2-1)	خصائص الحوكمة	10
(3-1)	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	12
(4-1)	أبعاد الحوكمة	14
(5-1)	نظم الحوكمة	17
(1 -3)	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	50
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	52
(4 -3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	53
(5 -3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	54
(6 -3)	وضع الأهداف الإستراتيجية	55
(7 -3)	تعيين الموظفين حسب التأهيل العلمي	56
(8 -3)	تطبيق الرقابة المناسبة على العمليات البنكي	56
(9 -3)	إدارة مختلف المخاطر البنكية	57
(10 -3)	تمتع وظيفة المراجع الداخلي بالاستقلالية التامة	58
(11 -3)	تطبيق المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية	58
(12 -3)	الإفصاح عن النتائج المالية	59
(13 -3)	مبدأ المشاركة	60
(14 -3)	مساءلة المراجع الداخلي من قبل إدارة البنك	60
(15 -3)	مساءلة الموظفين من طرف إدارة البنك	61
(16 -3)	التحديد الدقيق للمسؤوليات	62
(17 -3)	مساهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية في تحديد الاداء	63
(18 -3)	الكشف عن الأخطاء	64
(19 -3)	مبدأ الإفصاح و الشفافية	64
(19 -3)	مبدأ المساءلة	65

قائمة المختصرات

الاختصارات	باللغة العربية	بالغة الاحنبية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	**O**rganisation for **E**conomiques **C**oopération and **D**éveloppement
IFC	مؤسسة التمويل الدولية	**I**nternational **F**inance **C**orporation
CEO	المدير التنفيذي	**D**irecteur **E**nécutif
CFO	مدير الشؤون المالية	**D**irecteur de **F**inances
ALCPA	المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين	**A**ssociation **a**mériane des **C**omptables **P**ublices certifiés

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	75

مقدمة

مقدمة

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الهامة و الفاعلة في تنمية الثروة وتطوير الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع القطاعات وتمويلها، إذ أثبتت التجارب فعاليته و كفاءته عبر الفترات المختلفة على الرغم من التغيرات والأحداث التي أدت إلى عوامل ووسائل تساعده على الاستمرار في تحقيق نشاطه ومن خلال هذه العوامل اشتداد المنافسة وتنامي التحالفات الإستراتيجية وتزايد اهتمام المؤسسات المصرفية الدولية بالسوق المصرفي والحاجة المتزايدة لموارد تمويلية لمشروعات استثمارية كبيرة لأي بلد وتوسيع أنشطتها وخدماتها وعلى الوجه الخصوص تلك المتعلقة بإدخال التقنيات المصرفية الحديثة.

كما كان لتلك التطورات والتحولات تأثيرا على مستوى القطاع المصرفي وذالك من خلال التغيرات والاضطرابات التي يشهدها هذا القطاع والمتمثلة في الأنشطة التي يقوم بها وتعرضه لمخاطر متنوعة

فحتى يتمكن هذا الجهاز من الاستفادة من هذه التحولات والتغيرات بتعظيم القضايا العاملة والفاعلة في الاقتصاد، ظهر مفهوم الحوكمة الذي يعتبر من أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المختلفة وكذا البحث عن كيفية حماية المستثمرين من المضاربين والمديرين التنفيذيين مصدرة عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية.

طرح الإشكالية

ومن هذا المنطلق وبناءا على ما سبق طرحه وبيانه تتجلى صياغة معالم الإشكالية الأساسية لهذا البحث كالأتي:

ما مدى مساهمة تطبيق آليات الحوكمة في تفعيل أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ادرار؟

وللإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة والإحاطة به من زواياه المتعددة ارتأينا طرح بعض الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

-ما المقصود بالحوكمة؟

-هل توجد علاقة بين الآليات الحوكمة وأداء المؤسسات المصرفية؟

-هل يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار على آليات الحوكمة في تفعيل أدائه؟

الفرضيات

-الحوكمة هي نظام يتبعه البنك و يراقب اعماله ويرتكز على مجموعة من المبادئ والاليات التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية .

-توجد علاقة مباشرة بين تطبيق اليات الحوكمة وتفعيل الأداء في المؤسسات المصرفية .

-يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ادرار على تطبيق اليات الحوكمة لتفعيله وترقية أدائه.

مجال الدراسة

يتضمن مجال الدراسة الإطار المكاني الذي يتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال دراسة موضوع تطبيق آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء البنوك أما الإطار الزمني المتمثل في الفترة 12/02/2018 إلى 02/04/2018

أهدف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

-التعرف على الدراسات العلمية السابقة التي تناول موضوع الحوكمة

-توضيح مفهوم الحوكمة و ألآلياتها

-إبراز المفاهيم الأساسية للمخاطر وطرق قياسها في المصارف

-معرفة مدى اهتمام إدارة البنك

أسباب اختيار الموضوع

-كون هذا الموضوع يدخل ضمن تخصصنا "اقتصاد نقدي وبنكي"

-الرغبة الشخصية في دراسة وتحليل موضوع الحوكمة

-محاولة معرفة واقع الحوكمة في المؤسسات المصرفية

المنهج المتبع في الدراسة

تماشيا مع إشكالية البحث والسعي وراء أهميته وتحقيق أهدافه اتبعنا منهج وصفي ومنهج تحليلي فتضمن المنهج الوصفي الجانب النظري المتعلق بالحوكمة والمؤسسات المصرفية وكذالك استنتاج أهم الدراسات والأطروحات والمقالات العلمية المتعلقة بالموضوع أما فيما يخص الجزء التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي بالاستعانة بطريقة الاستبيان كأداة إحصائية لمعرفة واقع تطبيق آليات الحوكمة و دورها في تحسين أداء البنوك وهل يتم تطبيقها في الواقع العملي أم لا وذالك من اجل تحديدها من خلال الطرق والآليات الجديدة والحديثة للمتابعة والسير الحسن انطلاقا من العينة البنك الفلاحة والتنمية الريفية

صعوبات الدارسة

تعرضنا في هذه الدراسة إلى جملة من الصعوبات وهي:

-صعوبة الحصول على معلومات نظرية تجسد في نشاط المؤسسة المصرفية

-صعوبة تحصيل المعلومات والبيانات من إثارة البنك حول موضوع الدراسة

الدراسات السابقة

في إطار انجازنا لهذه الدراسة الذي ارتأينا أن تكون هذه الدراسة تكميلية لدراسات التي سبقتها حيث اعتمدنا على هذه الدراسات كأرضية انطلاقية وتمثلة هذه الدراسات السابقة كمايلي:

الدراسة الأولى: عبادي رندة بعنوان متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 2015 حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الحوكمة داخل البنوك

ومحاولة فهم آلياتها ومتابعة الخطوات أو الطرق المعتمدة في مجال الحوكمة على المستوى القطاع المصرفي من خلال التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في البنوك خاصة في البنوك العمومية الجزائرية

الدراسة الثانية: قادري أسماء ومهدي غنية، بعنوان نظم واليات الحوكمة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2013. توصلت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة واليتها في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة

الدراسة الثالثة: خضراوي نعيمة، إدارة المخاطر البنكية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2009. حيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز المفاهيم الاساسية للمخاطر و كيفية ادارتها و طرق قياسها في البنوك التقليدية كما تحاول اسقاط الدراسة النظرية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنك البركة الجزائرية.

هيكل الدراسة

حسب الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرض يات، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول احدهما النظري و أخر تطبيقي، كما يلي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وأهميتها كل هذا جاء في المبحث الأول من الفصل إما في المبحث الثاني تطرقنا إلى أساسيات الحوكمة، أما فيما يخص المبحث الثلث فتم الإشارة إلى الأسس العملية لتطبيق الحوكمة

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الإطار العام للمؤسسات المصرفية حيث يتم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول المؤسسات المصرفية وأهميتها، أما في المبحث الثاني التطرق إلى طبيعة المؤسسات المصرفية ومبادئها، أما المبحث الثالث التعرف على المخاطر المؤسسة المصرفية

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي سنحاول من خلالها التعرف على مدى مساهمة تطبيق آليات الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسات المصرفية وانطلاقا من معالجة وتحليل الاستبيان المستعمل في الدراسة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمعرفة دور الحوكمة في تحسين أداء البنك.

الفصل الأول
مفاهيم عامة حول الحوكمة

تمهيد

تعتبر التطورات التي شهدها النظام الاقتصادي العالمي خلال القرن العشرين من التقدم التكنولوجي و انتهاج سياسة التحرير الاقتصادي والعولمة وأثارها على مختلف القطاعات الاقتصادية إلا أن هذا التطور ترك بتغيرات وتأثيرات سلبية على اقتصاديات الدول النامية و المتقدمة.

ولهذا ظهر مفهوم الحوكمة لوضع حد لهذه التأثيرات باعتبارها الحكم السليم في إرساء قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية، وتضمن نزاهة المعاملات، كما تعمل الحوكمة بقواعد ومتطلبات قانونية وإدارية للارتقاء بالواقع الاقتصادي العام.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

أصبح مفهوم الحوكمة يحتل أهمية كبيرة لتحقيق الشفافية و العدالة ومكافحة الفساد، لذالك سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق لمفهوم الحوكمة، و أهداف التي تسعى لتحقيقها و إلى أهم محدداتها الداخلية منها والخارجية.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

أولا: نشأة الحوكمة

بالرغم من ظهور عدد من الأفكار المرتبطة بمفهوم حوكمة الشركات على الرغم مدى القرنين الماضيين إلا أن التفكير في مضمون هذا المفهوم بدا منذ أوائل القرن العشرين في أعقاب حالات الإفلاس التي واجهت العديد من الشركات بعدد من أسواق العالم في العشرينات والثلاثينات ثم في السبعينات والتسعينات من القرن العشرين والتي كان لها اثر على الاقتصاد الدولي.

بدا التحول نحو استخدام طريقة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والإدارات العالمية المتقدمة لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية في العالم والتي فرضها بشكل أساسي المستثمرون القلقون على رؤوس أموالهم وكذالك رجال التشريع وعلماء التنظيم الإداري والمدافعون على البيئة وفي عام 1999 حدد قادة الدول السبع الكبار* في العالم عمليات الإصلاح جراء اعتماد أساليب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات باعتبارها احد أعمدة الإدارة والاقتصاد في مرحلة ما بعد الحرب الباردة والعمل على تأكيد نهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتماد مجموعة المعايير العالمية في الإدارة الرشيدة.

لطالبه هؤلاء القادة كلا من الصندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المدى الذي وصلت إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة للإدارة (الإدارة الرشيدة) باعتبار تلك الأساليب أساسا لزيادة الازدهار وخلق الفرص العمل ودعم قدرات الشركات على المنافسة الاجتذاب رؤوس الأموال العالمية في الدول النامية، تعززت ممارسات الإدارة الرشيدة في كوريا الجنوبية والبرازيل وتركيا وغيرها.[1]

ثانيا: تعريف الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة حديث النشأة إذ ظهر في الآونة الأخيرة فتعددة معانيه في مجموعة من التعاريف نورد منها ما يلي:

تعرف الحوكمة على أنها مجموعة الآليات و الإجراءات و القوانين والنظم و القرارات التي تضمن كلا من الانضباط و الشفافية و العدالة، بهدف تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.[2]

* الولايات المتحدة، ألمانيا، فرنسا، ايطاليا، اليابان، كندا، المملكة المتحدة.

[1] عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكر تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2015، ص 33.

[2] صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010 ص 29.

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)

بأنها ذالك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، واستنادا إلى القواعد و الأحكام اللازمة اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، و على ذلك فالحوكمة تعطي اهتماما للهياكل التي تستطيع من خلالها الشرك ة تحديد أهداف ها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء.[1]

إضافة إلى ما سبق عرفتها كذالك مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[2]

وبشكل عام نعرف الحوكمة:

على أنها عبارة عن نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، الإدارة) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة

أولا: أهمية الحوكمة

تقوم الحوكمة أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة و المديرين و حملة الأسهم وغيرهم. و تهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذالك عن طريق تحسين أداء الشركات، وترشيد اتخاذ القرارات فيها.

تكمن أهمية الحوكمة في:[3]

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة.
- ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم.
- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم.
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
- التأكيد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.

[1] صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال- تقييم أداء البنوك والمخاطر، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر 2010 ص 24.

[2] جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص 76.

[3] أمال عياري وأبو بكر خوالد، تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 5.

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية و حدوث الانهيارات المصرفية
- تعتبر الحوكمة عنصر مهما في الزيادة الفعالة للاقتصاد وذالك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأهداف ذات الفائدة لكل من الشركة والمساهمين، كما تسهل بشكل فعال الرقابة وبهذه الطريقة تشجع الشركات على استخدام الأمثل لمواردها.

ثانيا: أهداف الحوكمة

يتضمن نظام الحوكمة مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس الإدارة و الملاك وكافة أطراف التعامل، كما توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع الأهداف و تقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف وهي كالأتي:[1]

- ✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري
- ✓ تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناءا على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء
- ✓ تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني
- ✓ تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها مما يتيح فرص عمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة
- ✓ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعملين والدائنين والأطراف الأخرى ذات المصلحة
- ✓ الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالمؤسسة
- ✓ تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في محيط الأعمال
- ✓ إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة و وسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي والجزئي
- ✓ المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات
- ✓ التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضاءه
- ✓ تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.
- ✓ تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب وذالك من خلال بناء رفع درجة الثقة في المؤسسات
- ✓ إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة

[1] عطا الله وراد خليل وآخرون، الحوكمة المؤسسية- مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008، ص 34.

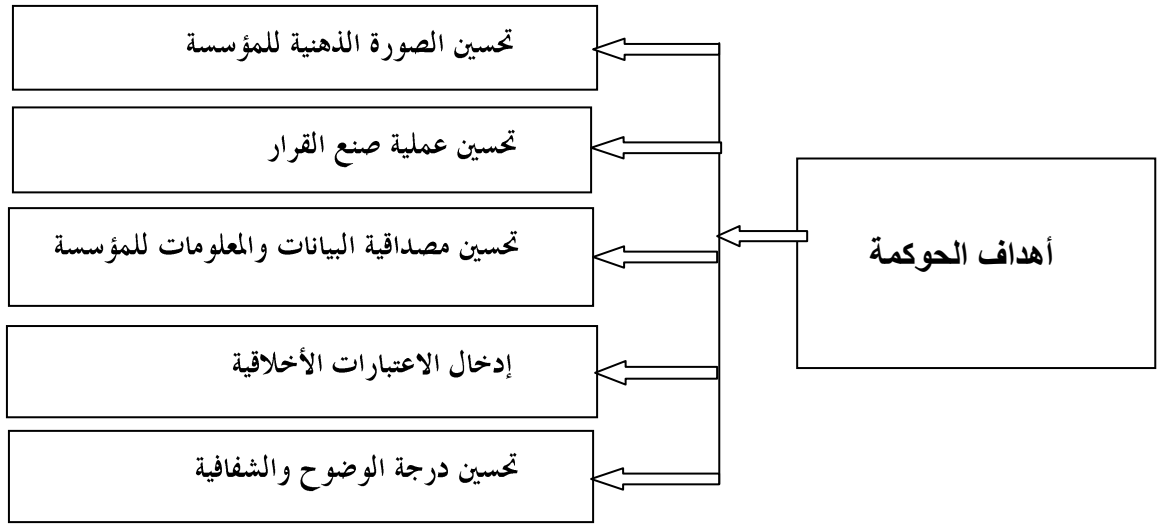
✓ تجنب حدوث ممارسات مالية وإدارية خاطئة وتدعيم استقرار المؤسسات ودعم أسواق المال المحلية والدولية.

✓ تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود

✓ إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة منع القرار

نلخص أهداف الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) أهداف الحوكمة.



المصدر: محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2005 ص25.

المطلب الثالث: خصائص الحوكمة ومحدداتها

الفرع الأول: خصائص الحوكمة

تتضمن الحوكمة جملة من الخصائص على النحو التالي:[1]

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل
- **الشفافية:** بمعنى توافر كل من التعامل النزيه والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون أمينة وان تقدمة صورة متوازنة عن حالة أعمال الشركة ونزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها، أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث
- **المساءلة:** مجالس الإدارة مسئولة أمام مساهميها ويقع على كليهما عبا القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة، فمجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين في

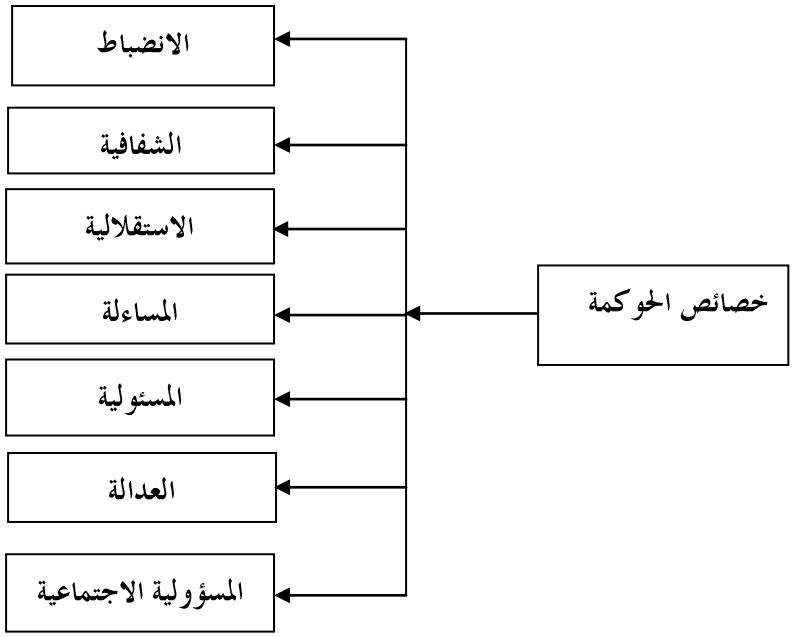
[1] محمد البشير بن عمر وعبد الغني، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2004، ص 30.

حين يقوم المساهمون بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارسة مسؤولياتهم كملاك.أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة
- **العدالة:** يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسة المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد ويجب على المؤسسة زيادة الوعي الاجتماعي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

إضافة إلى ما سبق يمكن تلخيص خصائص الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل(1-2): خصائص الحوكمة.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على طارق عبد العالي، حوكمة الشركات،(المفهوم، المبادئ والتجارب) الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 23.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة:

تتمثل محددات الحوكمة في مجموعتين وهما :[1]

❖ **المجموعة الأولى: المحددات الخارجية**

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات و التي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن:

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 24.

أ –القوانين و اللوائح التي تنظم العمل والأجهزة بالأسواق مثل قوانين الشركات و قوانين المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

ب –وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

ت –كفاءة الهيئات الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذالك عن طريق أحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

ث –دور المؤسسات الغير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتتمثل هذه المؤسسات الغير الحكومية في جمعيات المحاسبين و المراجعين و نقابات المحامين.

❖ **المجموعة الثانية: المحددات الداخلية:**

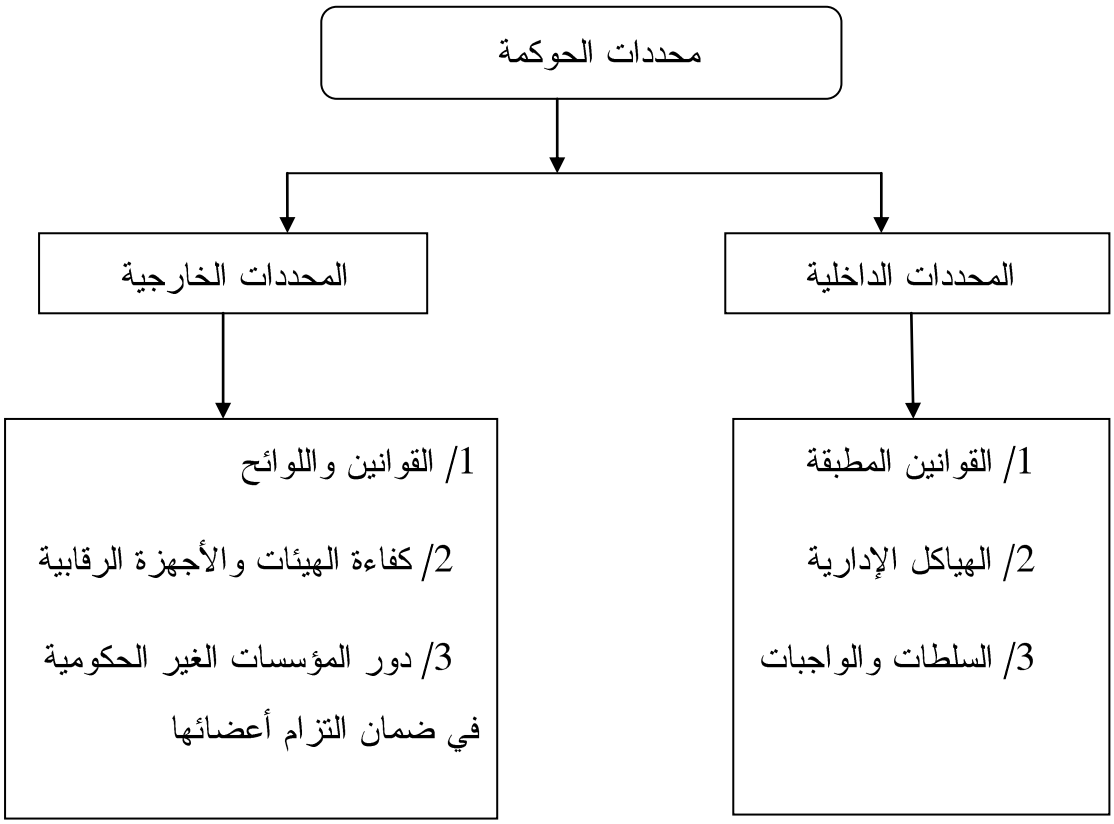
وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعينة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة و المساهمين وأصحاب المصالح، وذالك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي و الاجتماعي, وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي، الاجتماعي وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية التنظيمية داخل الشركة كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

ليوضح الشكل الأتي محددات الحوكمة.

الشكل(1-3) محددات الحوكمة الداخلية والخارجي



المصدر: ماجد إسماعيل أبو حمام ، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 28.

المبحث الثاني: أساسيات الحوكمة

إن الاهتمام الكبير بمفهوم الحوكمة في مختلف الأعمال الإدارية خلال العصر الحديث، بعد الصعوبات التي تواجه نشاط المؤسسات، ما يدفعنا في هذا المبحث إلى التطرق لفلسفة الحوكمة، أبعادها كذالك النظم والمبادئ الأساسية للحوكمة.

المطلب الأول: فلسفة الحوكمة وأبعادها

أولا: فلسفة الحوكمة

هناك ميزتان تتميز بهما الشركات المعاصرة مما يستدعي وجود ضوابط للحوكمة:[1]

✓ **الميزة الأولى**: حقيقة أن الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين ملكية الشركة وإدارتها.

✓ **الميزة الثانية**: النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين.

دفعت هاتان الميزتان الدول إلى وضع نظام رقابي يضمن لأصحاب المصالح في الشركة بان الإدارة تقوم بمهامها على أفضل وجه في الوقت الذي يحمي هذا النظام صغار المساهمين من تسلط كبار

[1] مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 07.

المساهمين ومن ثم أتت حوكمة الشركات نظاما يضبط عمل جميع الأطراف المعينة في الشركة من مساهمين و إدارة تنفيذية و مجلس إلادارة.

ويمكن أن تفسر هذه الإشكالية أيضا من خلال ما يسمى بمعضلة الطرف الرئيسي والوكيل.

الطرف الرئيسي في هذه المعادلة هي مالك الشركة (المساهم) بينما تمثل الإدارة التنفيذية (الوكيل).

و في هذه المعادلة ثنائية الأطراف، فان الطرف الرئيسي والوكيل كل معني بمصلحته الخاصة على حساب مصلحة الشركة. و بسبب التباين الواضح في المعلومات لصالح الوكيل الذي يدير أعمال الشركة بشكل يومي كان لابد للطرف الرئيسي من تعيين جهة رقابية لمتابعة أعمال الوكيل ممثلا في مجلس الإدارة.

ثانيا: أبعاد الحوكمة

للحوكمة أبعاد مختلفة في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في الربح أو الخسارة وإنما هي ثلاثية الأبعاد تتمثل في:[1]

1) البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

الذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية. التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد على النحو التالي:[2]

disclosure:الإفصاح المالي

يشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير الانجاز ومقاييس الانجاز.

أ -الرقابة الداخلية intérim audit:

يشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

2) البعد الاجتماعي والقانوني:

الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

أ -الهيكل التنظيميorganisationnel structure:

يتمثل في تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ...الخ.

ب -السلوك الأخلاقي ethicalbe havior:

[1] الكوزاني عائشة ويوسفي صفية، دور الحوكمة في اعدد الموازنة العامة للدولة بالجزائر- دراسة لمقتصدي المؤسسات التربوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة احمد دراية أدرار- الجزائر 2015، ص 13.

[2] الكوزاني عائشة ويوسفي صفية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

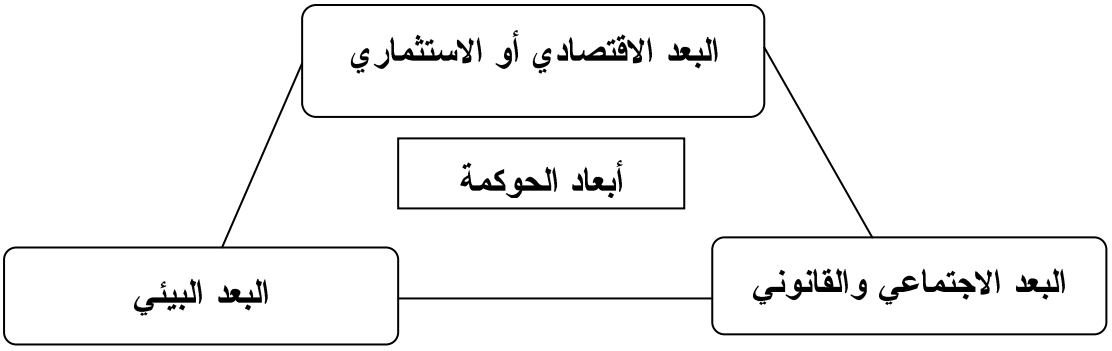
يشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

3) البعد البيئي:

العمل على حماية البيئة من اثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

نوضح أبعاد الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل(2-1) أبعاد الحوكمة الثلاثة.



المصدر: مها محمود رمزي ريحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 99

المطلب الثاني: المبادئ الحوكمة

توجد خمس مبادئ أساسية للحوكمة نذكرها فيما يلي:[1]

1. **حقوق المساهمين:** يجب أن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين
2. **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (اغلبيه وأقلية، مساهمين محليين وأجانب).
3. **دور أصحاب المصلحة:** يجب أن يعمل إطار الحوكمة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال الشركة وان يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وان يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذالك.
4. **الإفصاح والشفافية :** يجب أن يضمن إطار الحوكمة تقديم افصاحات موثقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة بشان الشركة شاملا الوضع المالي والأداء والملكية والرقابة بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية والأهداف وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومكافأتهم وعوامل المخاطرة الجوهرية المتوقعة وهياكل الحوكمة وسياساتها والمراجعة السنوية والدخول على معلومات من جانب المستخدمين.
5. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة التوجه الاستراتيجي للشركة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة ومسئولية المجلس أمام الشركة والمساهمين وعلى المجلس

[1] طارق عبد العلي حماد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ان يحرص على الحصول على كل المعلومات وان يتعامل بعادلة مع كافة المساهمين وان يضمن التوافق مع القوانين السارية ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر .....الخ وكذالك ضمان أن النظم الملائمة للرقابة الداخلية القائمة.

تعتبر المؤسسات السابقة الذكرى المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على الشركات التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات، فعلى سبيل المثال، في دولة الإمارات العربية المتحدة، تعتبر هيئة الأوراق المالية والسلع الجهة الرقابية على حوكمة شركات المساهمة العامة، والمدرجة في أسواق الدولة. بينما يعتبر البنك المركزي الجهة الرقابية على تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي.

المطلب الثالث: نظم الحوكمة

يعد النظام مجموعة من النظم الفرعية وعلاقاتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف معينة ويتكون النظام من العناصر التالية:[1]

أولا: مدخلات النظام

فهذا الجانب يتكون مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت مطالب ومتطلبات تشريعية قانونية، أو إدارية اقتصادية، أو إعلامية مجتمعية.

حيث تعبر مدخلات النظام بصورة عامة عن المبادئ الحوكمة.

ثانيا: نظام تشغيل الحوكمة

يعرف نظام التشغيل بالعمليات وهي نشاطات متعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ويقصد به الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة وما يعرف بالعمليات وكذالك المشرف على هذا التطبيق وجهات الرقابة، وكل كيان إداري داخله أو خارجه ومساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكام والارتقاء بفاعليتها، حيث يعتبر المسئول عن القيام بهذه المهام.

ثالثا: مخرجات نظام الحوكمة

فالحوكمة في طابعها البرجماتي لا تنفي ولا تخفي طابعها الرمزي الفني، ذالك الطابع الذي يضيف إليها محرك قوي من محركات الوعي والنفس والضمير، حيث يقوم الرمز والمثال بدور هام في توجيه السلوك الأفراد الذي بدوره يحتاج لنموذج مثالي يتم الاقتداء به، لتصبح الحوكمة سببا ونتيجة في الوقت ذاته، سبب في الإصلاح ونتيجة للإصلاح وهي أداة فعالة ووسيلة متفاعلة وهي تحتاج للتكيف مع المتغيرات والتفاعل مع المستجدات وان تمتلك من قوة التأثير وفاعلية الأثر ما يجعلها نظام صالحا للاستمرار ومن تم فان البحث عن نظاما مثالي وعن صيغة مثالية لها. ومن هنا يمكن القول إن جوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل في الجوانب الآتية:

-الفعالية الكاملة

[1] قادري أسماء، مهدي غنية، نظم واليات الحوكمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، تخصص حكامة المنظمات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2013، ص 50.

-السلطة الشديدة

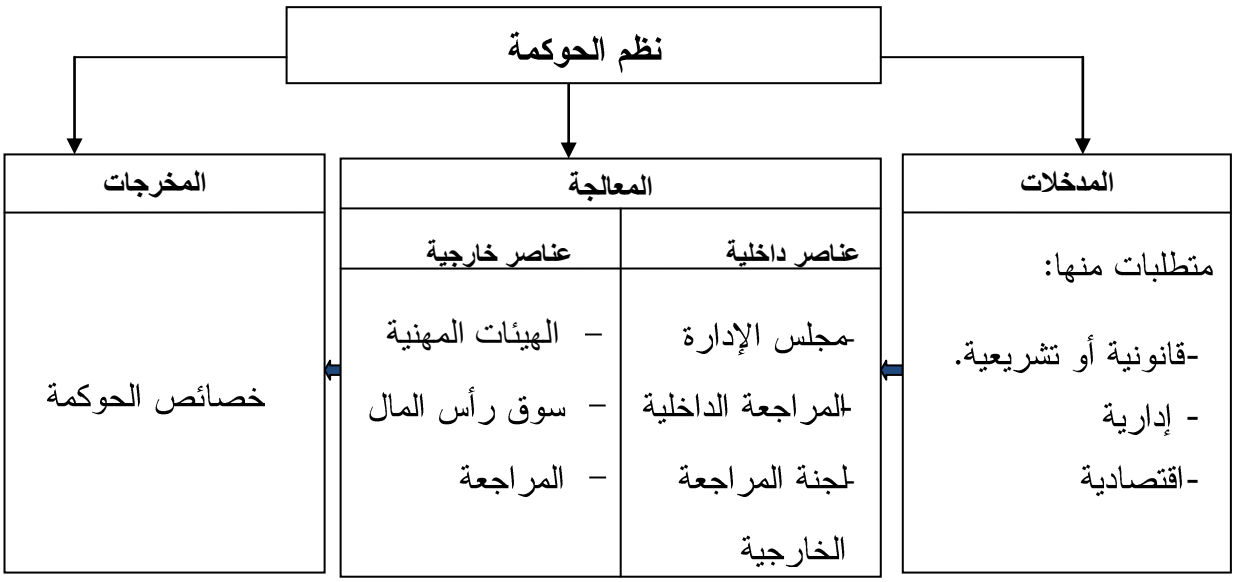
-سهولة الفهم

-المرجعية العميقة

-القابلية للاستمرار

ليوضح الشكل نظم الحوكمة وفق العناصر التي تم عرضها وبيانها

الشكل (2-2) نظم الحوكمة



المصدر: عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات-دراسة ميدانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2009، ص 12.

المبحث الثالث: الأسس العملية لتطبيق الحوكمة

الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي بشكل عام والمصرفي بشكل خاص. سنتحدث في هذا المبحث عن المعايير حسب كل منظمة، ثم الركائز والمبررات الحوكمة، بالإضافة إلى آليات الحوكمة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: معايير الحوكمة و مقوماتها

أولا: معايير الحوكمة

إن الاهتمام المتزايد بالحوكمة جعل المؤسسات الفاعلة في هذا الميدان وضع لها معايير من اجل التطبيق السليم ومن أهم هذه المعايير ما يأتي:[1]

1- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

وضعت لجنة بازل العام 1999 إرشادات خاصة للحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وركزت على النقاط التالية:

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير
- إستراتيجية للمؤسسة معدة جيدا والتي يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذالك
- التوزيع السليم للمؤسسات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس
- وضع آليات للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدققين الحسابات والإدارة العليا
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في الموقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذالك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة
- الحوافز المالية والإدارية والإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخل أو إلى الخارج

2- معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 مواجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أم غير مالية وذالك على مستويات ثلاثة وهي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد

[1] بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 328.

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا
- القيادة.

3- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004.

وتتمثل في:

1) ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة

2) حفظ حقوق جميع المساهمين مثل نقل ملكية الأسهم، الحق في اختيار مجلس الإدارة، حق التصويت الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية.

3) المساواة بين جميع المساهمين، أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.

4) إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذالك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء.

5) الوضع المالي والأداء والملكية، حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.

6) تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة.

ثانيا: مقومات الحوكمة

من أهم المقومات التي تتخذها الحوكمة هي:[1]

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية
- وجود لجان أساسية– منها لجنة المراجعة – تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

المطلب الثاني: ركائز ومبررات الحوكمة

الفرع الأول: ركائز الحوكمة

ترتكز الحوكمة على ثلاثة ركائز أساسية متمثل في:[2]

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، الإمارات، 2007، ص 25.
[2] أيمن طه حمد النيل النور، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية، ص 33.

1. **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام بالأخلاقيات بالسلوك الايجابي وذالك من خلال الالتزام بالأخلاقيات الطيبة وقواعد السلوك المهني الرشيد بما يحقق التوازن في تحقيق المصالح والنافع لكافة الأطراف أصحاب العلاقة بالإدارة، وبما يحقق كذالك مبدأ المصداقية والشفافية عند عرض المعلومات المالية الواردة بالقوائم المالية والتقارير المالية للإدارة.

2. **تفعيل أدوات أصحاب المصلحة:** يمثل تفعيل دور أصحاب المصلحة من أهم الأهداف التي تسعى برامج الحوكمة لتحقيقها. ويتحقق هذا الدور بما تقوم به الهيئات الإشرافية العامة (هيئة سوق المال، وزارة الاقتصاد سوق الأوراق المالية، البنك المركزي) والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة (المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين) والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة (الموردون، المودعون المقرضون، العملاء)

3. **إدارة المخاطر:** تتحقق إدارة المخاطر من خلال وضع نظام فعال لإدارة المخاطر، والإفصاح عنها وتوصيل المعلومات والتقارير المتعلقة بالمخاطر وتمليكها إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة. و هذا بدوره يحقق نوع من الشفافية ومعالجة القضايا التي تفسد ود العلاقة بين أصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: مبررات الحوكمة

تلعب مبررات الحوكمة دور أساسي بالنسبة للبنك، المتطرق إليها في النقاط التالية:[1]

- الفصل بين الملكية الإدارة والرقابة على الأداء
- تحسين الكفاءة الاقتصادية
- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الهيئات والشركات بحيث تتحول مسؤوليات الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلون في الجمعية العمومية للشركة
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين المؤسسات والشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين لأداء المؤسسات والشركات.

المطلب الثالث: آليات الحوكمة

تطبق الحوكمة مجموعة من الآليات تصنف إلى آليات داخلية للحوكمة وأخرى خارجية و هي على النحو التالي:

[1] صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 14.

I -الآليات الداخلية للحوكمة

تنصب آليات الحوكمة على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات للازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يلي:[1]

أ -مجلس الإدارة:

يتمثل مجلس الإدارة في الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة يتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين وهو مسئول عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة السنوية، يتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين في المنظمة.

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة وهو أكثر آليات الحوكمة أهمية لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل تكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة وذالك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت أو التعويضات

لجنة المكافآت: التي تسمى بالتعويضات وهي اللجنة المسئولة عن وضع وتصميم حزمة التعويضات التنفيذية إلا أن هذه الأخيرة تتمتع بمسئولية اقل من لجنة المراجعة.

لجنة التعيينات: وتبحث لجنة التعيينات عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بين مقاعد المجلس في انتخابات المساهمين السنوية.

لجنة التدقيق:عرفه المجمع الأمريكي للمحاسبيين القانونين (AICPA) لجان المراجعة على أنها لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذالك لاختيار المراجعين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية.

ب -التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دور مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذالك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة. حيث يقوم المدققين الداخلين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، فقد أكدت لجنة كادبيري (commit tee Cadbury)على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظيم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

II -الآليات الخارجية للحوكمة

[1] سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات التامين، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 29.

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي:[1]

أ -**المنافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:**تعد منافسة سوق، المنتجات (الخدمات) احد الآليات المهمة للحوكمة المؤسسات حيث إذا لم تقم الإدارة بوجباتها بالشكل الصحيح، فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن أن منافسة سوق المنتجات تجذب سلوك الإدارة للإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة المؤسسة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق إن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصديق.

ب -**الاندماجات والاكتساب:**هما لاشك أن الاندماجات والاكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في القطاع المؤسسات في إدخال العالم. وهناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من الآليات الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

ت -**التدقيق الخارجي:**يتمثل التدقيق الخارجي في مساعدة الدقيقين الخارجين في المؤسسات غلى تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخلين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسئوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة حيث أن.

- الإشراف ينصب على تحقيق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي

- أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات وذالك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات العمليات والنتائج.

- وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة.

ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققين الخارجيين التدقيق المالي، وتدقيق الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية.

ث -**التشريع والقوانين:** لقد تأثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين

[1] سليماني رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسئولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة. كما آن مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق.

خلاصة الفصل

اختص هذا الفصل بإعطاء نظرة حول إطار عام للحوكمة من أهداف وأهمية وسبل تطوير الآليات بما يحقق ذالك متطلبات الحوكمة ليتجلى لنا في دراستنا كذالك أن للحوكمة معايير ومحددات تراعي الحقوق والعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسات.

كما أصبح للحوكمة دور فعال في حماية نشاط المؤسسات وتأكيد ثقتها وكذالك حماية الانجازات والمشاريع من أي متغيرات قد تؤثر عليها سلبا، مما اوجب وضع ركائز ونظم لحماية ووقاية إدارة نظام المؤسسات.

الفصل الثاني
الاطار العام للمؤسسة المصرفية

تمهيد الفصل

تعتبر المؤسسة المصرفية من القطاعات الهامة في تطوير اقتصاد البلاد المتمثلة في حلقة اتصال مع العالم الخارجي من خلال الأنشطة والأعمال التي تمارسها و شساعة خدماتها التي أصبحت معيارا للتحكم في سلامة الاقتصاد وقدرتها على استقطاب الاستثمارات والمدخرات لتغطية احتياجات التنمية.

كما تتميز المؤسسة المصرفية بمجموعة من البنوك تختلف حسب الدور الذي تؤديه إذ يرجع هذا التعدد إلى التخصص الدقيق في إيجاد هياكل تمويلية تمتاز بالقانونية والثقة ، وتختلف المؤسسة من دولة لأخرى تبعا لنظام السياسي والاقتصادي.

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة المصرفية.

إن ظهور المصارف جاء نتيجة لتطور العلاقات الاقتصادية، من خلال هذه التطورات ازدادت الحاجة الناس إلى مثل هذه المؤسسات نظرا لمختلف الأعمال التي تقوم بها ، من أهمها قبول الودائع وتقديم القروض.

لهذا قد تطرقنا في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة المصرفية وأهميتها، ثم أهدافها، بإضافة إلى الخصائص المتوصل إليها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة المصرفية

تختلف مفاهيم المؤسسة المصرفية باختلاف القوانين والأنظمة التي تحكم أعمالها. كما تختلف باختلاف طبيعة نشاطها وشكلها القانوني.

فتعرف المؤسسة المصرفية بأنها مجموع المصارف العاملة في بلد ما واهم ما يميزه عن غيره هو كيفية تركيب هيكلها وحجم المصارف التي تتكون منها وكيفية توزيع فروع المصارف على بلد ما ، ثم ملكية المصارف ودمجها وتوحيدها.[1]

كما تعرف أيضا: هي المصارف أو البنوك التي تتعامل بالائتمان ، حيث تؤدي مهمتها في الاقتصاد من خلال توفير الائتمان للمؤسسات والأفراد الذين يحتاجونه، وبتطور النظام المصرفي صار يؤدي عددا من الوظائف عن طريق مؤسسات خاصة تتولاه، وهي نوع من البنوك أو المصارف الخاصة بأنظمة مصرفية متخصصة مثل التوظيف لرأس المال، وتنشيط الإنتاج، وتشجيع الادخار، وتوفير غطاء للعملة أو النقد ، وإدارة وتسويق عمليات التحويل الخارجي وغيرها، وهي من خصائص عمل المصرف المركزي.[2]

و تعرف المؤسسة المصرفية: بأنها تقوم بجميع أعمال المصرف فهي مؤسسة مالية تستقبل الودائع وتمنح القروض وتسهل عمليات السحب والإيداع الالكترونية للعملاء، وتقوم بتمويل التجارة الداخلية و الخارجية وتقدم خدمات مصرفية ومالية متنوعة.[3] كما أن هيكل الجهاز المصرفي يختلف من دولة لأخرى وفقا لنظامها الاقتصادي،[4] ودرجة الحرية التي يتمتع بها الجهاز المصرفي في رسم خططه ووضع برامجه التنظيمية.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات المصرفية وأهدافها

أولا: أهمية المؤسسات المصرفية

تكمن أهمية المؤسسة المصرفية باعتبارها المرأة العاكسة للنظام الاقتصادي بحيث تعمل على تمويل التنمية الاقتصادية وتسهيل العمليات المصرفية فهو بمثابة العمود الفقري للاقتصاد الوطني ، على هذا الأساس حاولنا عرض هذه الأهمية كالأتي:[5]

---

[1] شاكر قزويني، محاضرات في الاقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 36.

[2] 15:09، 03/12/2017، متاح على الرابط Soldid=21806 050 نظام مصرفيHttpsar.wikipedia.org/w/index. Phptitle

[3] علي كنعان، النقود و الصيرفة والسياسة النقدية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2012، ص 140.

[4] محمد سعيد سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 1993، ص 10.

[5] إبراهيم بن صالح لعمر، النقود الائتمانية ودورها في الاقتصاد، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2001، ص 5.

✓ يساهم في تحقيق التنمية من خلال الضوابط العامة للنقود وأساليب الوساطة المالية المعتمدة على القروض بفائدة وكذا الفائض من المال، بحيث يتم تشغيله في مشاريع تنموية هادفة

✓ يسعى النظام البنكي إلى تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية ، إذ أن توزيع الدخل يرتبط بالقيمة التبادلية للسلع والخدمات والتي هي غي اغلب الأحيان يعبر عنها في صورة وحدات نقدية كثمن للخدمة؛

✓ يعمل على استقرار قيمة الوحدة النقدية باعتبار النقود لتقييم الأشياء فلا بد من أن يحظى باستقرار في قيمته؛

نضيف نقاط أخرى للأهمية وهي:[1]

✓ يعتبر النظام المصرفي احد أهم مؤشرات التطور الاقتصادي والاجتماعي ذلك أن النظام الاقتصادي المتطور لابد أن يتميز بنظام مصرفي متطور يساهم في عملية تحقيق التوازن الاقتصادي على المستويين الداخلي والخارجي؛

✓ النظام المصرفي المتطور يمتلك قدرة مالية على جدب المدخرات المحلية والخارجية حيث أن انخفاض مستويات هذه الأخيرة في الدول المختلفة بشكل عائقا رئيسيا لعملية التنمية الاقتصادية، ويستغل النظام المصرفي تلك المدخرات في دعم الاستقرار الاقتصادي وتطوره، من خلال توجيهها نحوى النشاطات الاستثمارية للتحقيق التنمية؛

فان للنظام المصرفي دور يكمن في مدى قدرة البنوك على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وتحقيق التنمية الاقتصادية؛

ثانيا: أهداف المؤسسة المصرفية

تهدف المؤسسة المصرفية إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في:[2]

1) الأهداف المالية و تتمثل في:

-استمرار تحقيق الأرباح و هو الهدف الرئيسي، فالبنك يسعي إلي تحقيق و تعظيم الربح؛

-تعظيم معدل العائد علي الاستثمار؛

-المحافظة علي نسبة معقولة من السيولة أي وجود وفرة ممكنة من السيولة في حوزة البنك تكفي لمواجهة التزاماته اتجاه العملاء في كل الأوقات و مختلف الديون المستحقة؛

2) الأهداف الإنتاجية:

- تحسين الخدمات المصرفية؛
- تنويع و تطوير الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العملاء؛
- تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية؛
- تخفيض الوقت الضائع؛

[1] عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص 3.

[2] عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 463.

3) الأهداف الخاصة بالبقاء ، الاستمرار و تجنب الأخطار؛

4) الأهداف الخاصة بالنمو، الاستمرار و الحفاظ علي موارده المالية ، البشرية و حمايتها؛

5) **الأهداف الجماعية و البيئية** مثل تحقيق مستويات مرضية من العوائد أو الخدمات لأطراف التعامل الداخلي و الخارجي؛

ويهدف المصرف أيضا إلى:

-زيادة حصته في السوق- سوق الخدمات المصرفية؛

-القيادة في مجال الخدمات المصرفية؛

-المحافظة على السمعة على مستوى المحلي والدولي؛

-الصمود أمام المنافسة؛

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة المصرفية

يتميز النظام المصرفي بمجموعة من الخصائص وهي على النحو التالي:[1]

1. المصرف هو مؤسسة مالية خدمية تهتم في المجالات المالية, أي يكون عملها الأساسي التعامل بالنقود والأصول المالية من أسهم وسندات وخدمة الزبائن في القطاع المالي؛

2. تقوم المصارف باستقبال الودائع بكافة أنواعها وقد تنوعت كثيرا بسبب تطور الاستثمار المصرفي وتقديم القروض استنادا لرغبات الزبائن من قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ، والأنواع الأخرى التي أنتجها الفكر المالي في الظروف الراهنة ، ومهما متطورة الأنظمة المصرفية يبقى العمل الأساسي للمصارف (الإيداع و الإقراض)؛

3. تسهيل عمليات الإيداع والسحب الالكتروني وهي وظيفة حديثة للعمل المصرفي نظرا لتنوع خدمات الزبائن وسعي المصارف لتطوير آلية عملها ، واللحاق بالزبون إلى الأسواق ومجالات العمل مهما كان نوعها؛

4. تمويل عمليات الاستيراد والتصدير وخاصة ضمن إطار الاعتمادات المستندية التي تقوم بها المصارف المحلية والمصارف الأجنبية لتسهيل عمليات انتقال البضائع بشروط أمنة دون تعرض المصدر أو المستورد لخطر التلاعب أو خطر عدم الدفع التي كانت تحصل في السابق؛

5. تقديم خدمات مصرفية، تبدأ من استقبال الزبائن وتلبية حاجاتهم المحلية إلى الحاجات الأجنبية- إلى الحاجات الشخصية- إلى المساعدة في تأسيس الأعمال التجارية وأعمال الأسواق وغيرها ، حتى أن بعض المصارف قد وصل إلى تقديم خدمات تصل إلى ألف خدمة.

[1] علي كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 141.

المبحث الثاني: طبيعة المؤسسة المصرفية و مبادئها

نشير في هذا المبحث إلى طبيعة عمل النظام المصرفي للبنك المركزي والبنوك التجارية ومبادئها ، ثم نتناول بعدها اهم التحديات التي تواجهها المؤسسة المصرفية .

المطلب الأول: مبادئ المؤسسة المصرفية

توجد عدد كبير من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها، وذالك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:[1]

1. السرية: إن عامل السرية أهم عامل يجب أن يتوافر بين البنك والعميل فلا يجوز للبنك أن يخبر احد عن أسرار عملائه فهذا التزام عام تقتضيه أصول المهنة ، ويستثني الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانات عن احد المتعاملين مع البنك.

2. حسن المعاملة: أساس تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم هي طريقة المعاملة التي يلقاها في البنك من العملين فيه فواجب البنك يهتم باختيار العاملين بعناية فائقة ويعمل على تدربهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه.

3. الراحة والسرعة: إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك ، والسرعة في الإجراءات تجعله من عملاء هذا البنك لهذا تسعى البنوك إلى توفير اكبر قدر من السرعة في الانجاز الأعمال بالبنك هو استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات وتحقق الدقة في تلك البيانات وتتيح الاتصالات السريعة بالفروع آو المراسلين.

4. كثرة الفروع: يسعى البنك دائما إلى توسيع نشاطه بفتح فروع في مناطق جغرافية مختلفة تعود بفوائد كثيرة على البنك منها:

-التسهيل على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

-البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة, فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع, ويقل عنده الاحتياطي النقدي اعتمادا على تبادل المساعدات بين الفروع.

-السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى.

المطلب الثاني: طبيعة النظام المصرفية

يتكون الجهاز المصرفي من شبكة واسعة من المؤسسات البنكية التي تتعدد وتتنوع من اقتصاد إلى آخر حسب درجة تطور الاقتصاد ذاته، ونمطه التنظيمي وقدرته الوظيفية. وإجمالا يمكن حصر طبيعة هذه المؤسسات فيما يلي:[2]

1 - البنك المركزي:

[1] محمد مصطفى نعمات، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار الابتكار، عمان، الاردن، 2017، ص 52.

[2] سنوسي علي، مواضيع مختارة في مقياس ندوة بنكية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2016، ص 11.

يعتبر البنك المركزي مؤسسة نقدية عامة يحتل مركز الصدارة في الجهاز المصرفي, وهو عبارة عن الهيئة التي تتولى إصدار البنكنوت وتضمن بوسائل شتى سلامة أسس النظام المصرفي, كما يوكل إليها الإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة, بما يترتب على هذه السياسة من تأثيرات هامة في النظامين الاقتصادي والاجتماعي، ورغم اعتقاد البعض بضرورة أن تكون البنوك المركزية عامة، إلا أن ذالك لم يمنع من قيام بنوك مركزية مملوكة ملكية خاصة أو ملكية مشتركة مع القطاع الخاص ، ولم يؤثر وجود الملكية الخاصة في قيام البنوك بوظيفتها كبنوك مركزية على أفضل وجه.

ويقوم البنك المركزي بثلاث وظائف رئيسية وهي:[1]

❖ **بنك الإصدار:** حيث يحتكر الإصدار النقدي وهذا من خلال إنفراده بحق إصدار النقود الورقية والمساعدة عن طريق خطة الإصدار التي يتكفل بوضعها ويشرف على تنفيذها، ويعتبر كذلك المسؤول الوحيد عن تغطية النقود الورقية المصدرة بالذهب والعملات الأجنبية.

❖ **بنك البنوك:** لأنه يقف من المؤسسات الائتمانية نفس موقفها من الأفراد ، فهي تحتفظ بأرصدتها النقدية الزائدة عنها لديه وهذا ما يساعده على تسوية حقوقها وديونها فيما بينها عن طريق المقاصة، ويعمل على تزويدها بما تحتاجه من سيولة عند الضرورة، وذلك بإعادة تمويلها إما عن طريق إعادة خصم أوراقها التجارية التي قامت بخصمها، أو عن طريق منحها قروض مباشرة.

وفي إطار السياسة العامة، تخضع كل المؤسسات المالية سواء البنكية أو غير البنكية إلى كل اللوائح والتوجيهات التي يصدرها، سواء تعلق الأمر بحجم السيولة التي يجب أن تحتفظ بها أو بالقروض التي تقدم على منحها، وتخضع كذلك إلى القواعد التي يحددها عندما تتدخل في السوق النقدية.

❖ **بنك الدولة:** يعتبر المستشار المالي للحكومة المسؤول عن احتياطاتها. ويقدم لها كل القروض ذات الآجال المختلفة التي هي بحاجة إليها ويمسك حساباتها، وينظم مدفوعاتها خاصة الخارجية منها, كما يشرف على كل الاتفاقات المالية التي تعقدها مع الخارج، ويتولى خدمة الدين ويصدر القروض وينظم تصريفها ويشرف على الإيفاء بالديون ودفع الفوائد، كما يتولى عملية الرقابة على الائتمان وتوجيهه على حسب الظروف الاقتصادية السائدة وذلك بتطبيقه لأدوات السياسة النقدية.

كذالك يختلف البنك المركزي من حيث أهدافه عن البنوك الأخرى، فقد لا يهدف إلى تحقيق الربح أساسا وإنما يسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة وفق لمنظور الحكومة.

2 – البنوك التجارية:

تسعى البنوك التجارية من خلال أداء نشاطها إلى تحقيق الربح و قد تتعرض عند ممارستها لهذه الأنشطة لعدة مخاطر، فقد يخسر البنـــك جزء من أموالـــه عند منحه لزبائنه قرضا جراء عجز الزبون عن السداد بسبب الإفلاس. فطبيعة المصرف معروفة، و تتمثل في حصوله على الأموال من السوق ثم إعادة توظيـــفها في السوق نفسه، فالمصرف هنا يتـــاجر بأموال الغير، وهذا معنـــاه أن الموارد الخاصة أو الذاتية (رأس المال الخاص + الاحتياطات + الأرباح المتراكمة) تمثل نسبة صغيرة من المجموع الكلي

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

لموارده، و معنى ذلك أن موارده الخارجية أي الموارد غير الذاتية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلي لموارد البنك، وتترتب على هذه الحقيقة الهامة (أي المتاجرة بأموال الغير) نتيجتان: الأولى وهي الحرص، فالمصرف مؤتمن على أموال الغير، أي المودعين الذين وضعوا ثقتهم فيه و أودعوه أموالهم، هذا الحرص يتمثل في الضمانات التي يطلبها المصرف عند إقراضه الأموال للآخرين، فهو يسعى لضمان استعادة ما أقرضه، أي مال الغير الذي لا بد أن يطلبوه يوما ما ، أما النتيجة الثانية فهي السيولة، أي مبدأ وجوب توفير السيولة الكافية(أي المال النقدي الجاهز) لدى المصارف لمواجهة طلبات السحب الآنية من قبل الزبائن المودعين. فهذه المصارف بحكم الواقع ملزمة بدفع جزء مهم من مطلوباتها عند الطلب و نقدا.[1]

وبذلك فهي أكثر المصارف مخاطرة بعملياتها إذا أرادت إقراض المال للغير، وهذا ما يجعلها متحفظة في ممارسة تلك الأعمال و قد زاد هذا التحفظ بعد تدخل الدولة بالتشريع لكي تلزم المصارف بأن تحافظ على جزء من أموالها بشكل سائل ضمانا لمصلحة المودعين، بل و أكثر من ذلك فقد أصبحت ملزمة بحكم التشريع، بالاحتفاظ لدى البنك المركزي بنسبة من أموالها تتناسب مع فعاليتها بشكل سائل كضمان إضافي لتوفير السيولة، هذا ما سوف نراه بالتفصيل في الفصول الموالية.

فالنظام المصرفي إذا يستند على الثقة في التعامل ما بين المصرف و أصحاب الودائع و كذلك ما بين المصرف و طالبي القروض كما أن على المصرف أن يعتمد مبدأ الموائمة بين عمليات الإقراض و حجم الودائع بحيث يحتفظ بحجم مناسب من السيولة المقابلة لالتزاماته و خاصة تجاه السحب للودائع و كذا الطلب على القروض.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسة المصرفية

يتميز النظام المصرفي بالمنافسة المفتوحة و القدرة على مواكبة التحولات الجديدة، و استخدام التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات، وتأهيل الإطارات البشرية والإدارية وتطور أساليب الرقابة.

وعليه يمكننا التطرق لأهم التحديات التي يواجه النظام المصرفي ما يلي:

أ -التطورات الاقتصادية والمصرفية والمتغيرات العالمية المعاصرة وأثرها على الجهاز المصرفي:

اتجهت العديد من البلدان إلى قبول وتبني سياسات لتحسين أداء القطاع المصرفي في الدفع بعجلة التنمية المتكاملة على ضوء برنامج متكامل للإصلاح الاقتصادي ، وتكمن هذه التطورات الاقتصادية والمصرفية والمتغيرات العالمية في:[2]

أ-1 التطورات الاقتصادية المتمثلة في:

- تحقيق التوازنات الاقتصادية الكبرى مثل التضخم, تقلبات أسعار الصرف
- التحول نحو اقتصاد السوق: المتمثلة في تبني العولمة و خصخصة القطاع العام وزيادة حرية البنوك

أ-2. التطورات المصرفية: متخذت هذه التطورات عدة أبعاد أهمها ما يلي:

[1] كركار مليكة، تحديث الجهاز المصرفي الجزائري على ضوء معايير بازل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2004، ص 18.

[2] محمد احمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 23.

- ظاهرة التحرر من القيود وإبراز تشريعات لزيادة حرية الأسواق العالمية؛
- تخفيض الضرائب لمواجهة المنافسة والمخاطرة بسبب ظهور تقنيات عصرية في مجال البنوك مثل المشتقات المالية؛
- دعم التطور التكنولوجي في نظم الاتصالات والمعلومات؛
- تبلور مقررات لجنة بازل الدولية التي أقرتها الدول الصناعية الكبرى؛
- إنشاء المنظمة العالمية للتجارة سنة 1995 لتكون الإطار الأمثل المنظم للعلاقات التجارية بين الأعضاء, وقد عملت على تحرير الخدمات المالية للبنوك مثل منح القروض والتحويلات؛

ب- التحولات أو المستجدات العالمية على النظام المصرفي

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين الكثير من المستجدات التي تركت أثارها بشكل كبير على العمل المصرفي والتي من أهمها:

- **منافسة البنوك من قبل مؤسسات مالية غير مصرفية:**

نتيجة لتطورات الجديدة في عملية التمويل أصبحت الفروق بين المؤسسات من حيث درجة السيولة والعائد تتمتع المؤسسات الكبرى ببعض المزايا مثل نسبة الاحتياطي النقدي وخضوعها للرقابة المصرفية, مع نمو أسواق رأس المال أدى ذالك إلى تعرض البنوك للمنافسة من هذه المؤسسات بدرجة مختلفة مما استدعى ضرورة تطويرها لأنشطتها وأعمالها وخاصة بعد تعرضها لمخاطر متعددة نتيجة تقلبات أسعار الصرف وأسعار الفائدة في السنين الأخيرة.

- **تزايد المنافسة العالمية بين المؤسسات المصرفية:**

شهد العالم منذ بداية سبعينات القرن الماضي عدة تحولات من أهمها السعي لإلغاء كل القيود والقوانين والإجراءات التي كانت تعوق حركة الجهاز المصرفي, بدءا بالتحرير أسعار الفائدة وتخفيف القيود على الائتمان وعلى فتح الفروع الجديدة و غيرها

وأدى التحرر من القيود الداخلية إلى اتساع المنافسة بين البنوك في الداخل ثم انتقلت إلى الخارج مع ثورة الاتصالات والمواصلات وبالتالي توسعت المنافسة عالميا

- **التوسع في عمليات الاندماج المصرفي:**

يعد الاندماج المصرفي احد أوجه التكيف مع المستجدات العالمية ولتعزيز القدرات التنافسية للبنوك سواء في الداخل أو الخارج إذ لم يقتصر على البنوك في دولة واحدة بل امتد ليشمل بنوكا من دولة مختلفة ويتيح وقورات الحجم الكبير والقدرة على النفاد إلى الأسواق وتقديم خدمات مصرفية سريعة ذات جودة عالية وتمويل كبير الحجم لنوعيات متميزة من العملاء مع تكنولوجيا متطورة

- **التوسع في الإقراض قصير الأجل:**

الإقراض قصير الأجل الذي لا يتجاوز سنة ويعرف بالأموال سريعة الدخول والخروج

ج- القضايا الإستراتيجية التي تواجه البنوك:

تواجه البنوك تغيرات ملحوظة, وكذا عددا من القضايا الإستراتيجية وذالك نتيجة تزايد تأثير القوى الرئيسية التالية:[1]

✓ **الشمولية:** يعد احد التطورات المصرفية التي ظهرت خلال العقدين الماضيين, إذ بدأت البنوك في البعد عن التخصص المصرفي وكذا التقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض والاستثمار، وبذا أصبحت تلك البنوك تقوم بتقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المالية

✓ **العولمة:** تشير العولمة إلى عمليات التوحيد والتكامل بين الأسواق المالية عالميا، هذا وقد أدت عمليات العولمة إلى إمكانية قيام البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بإدارة محافظ استثمارات عالمية كذالك فان سلسلة كاملة وشاملة من المنتجات والأساليب الجديدة أصبحت متاحة ألان، بحيث يستطيع اللاعبون الرئيسيون في السوق (المؤسسات المالية) القيام بأنشطتهم في الأسواق المالية المختلفة في كافة أنحاء العالم، في نفس الوقت أي بصورة متزامنة.

✓ **التجمع والاندماجية:** يعد التجمع والاندماجية الاتجاه الأكثر أهمية من بين الاتجاهات التي تلائم العمل المصرفي في مختلف دول العالم، ولعل حركة التجمع والاندماجية تحددت ملامحها واكتسبت خصائصها وصفاتها المميزة من خلال رغبة البنوك على نطاق واسع في الحفاظ على تواجدها عالميا. إن من أهم الأسباب الرئيسية التي تفسر حدوث عمليات الدمج والسيطرة، ترجع إلى الدوافع الإستراتيجية والمرتبطة بالتنويع وكذا الدوافع الاقتصادية ذات العلاقة بالعمل والتعاون معا والنمو.

كذالك ومن القوى الدافعة الرئيسية باتجاه التجمع والاندماجية هي النمو الواضح في أعمال مصرفي الاستثمار، وكذا النمو في أنشطة أسواق الأوراق المالية.

✓ **الابتكارات المالية:** شهدت البنوك أخيرا العديد من الابتكارات المالية والتي لم تعد تقتصر على تقديم منتجات مالية أو مصرفية حديثة (المشتقات المالية، المشتقات الائتمانية، التوريق) بل امتدت تلك الابتكارات إلى الكيفية التي يتم بها أداء العمل المصرفي والتطور الهائل في وسائل الدفع (استخدام النقود الالكترونية)

حتى تستطيع البنوك مواجهة هذه التغيرات لا بد أن تضع الأنظمة المصرفية العالمية العديد من الضوابط التي توفر حدا مناسبا من الأمان لتحقيق أهدافها الإستراتيجية باستخدام الجديد والعديد من الابتكارات المالية والمصرفية، ومن أهم هده الضوابط الالتزام بتطبيق مبادئ وأنظمة الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية.

[1] محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثالث: مخاطر النظام المصرفي

تعرف المخاطر بأنها احتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وتكون غير مخطط لها، فهي متعددة ومتنوعة.

لذالك تطرقنا لفهرسة هذه الأنواع في هذا المبحث.

المطلب الأول: المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة

أولا: المخاطر الائتمانية

تعرف المخاطرة الائتمانية بأنها مخاطرة أن يتخلف عن الدفع أي يعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم بخدمة الدين، ويولد عن العجز عن السداد خسارة كلية آو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل.

وللمخاطرة الائتمانية أهمية قصوى من حيث أهمية الخسائر المحتملة.

و تعرف أيضا: بأنها مخاطرة تراجع المركز الائتماني للطرف الأخر، فمثل هذا التراجع لا يعني التخلف عن السداد و إنما يعني إن احتمال التخلف عن السداد يزداد.[1]

تشكل المخاطر الائتمانية أهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف على الدوام، على الرغم من استحواذ المخاطر المصرفية الأخرى و خصوصا مخاطر السوق و مخاطر التشغيل على نسبة اكبر من إجمالي المخاطر المصرفية و تنشا المخاطر الائتمانية من احتمال عدم قدرة أو عدم رغبة المقترض أو الطرف الأخر من القيام بالوفاء بالتزاماته المالية في الأوقات المحددة للتسديد على وفق الاتفاقات و العقود المبرمة مع المصرف، حيث يتم تخفيف مخاطر الائتمان بإتباع سياسة تسعير الائتمان على أساس المخاطر و الهيكلة الفعالة للقرض و الخطط الجديدة و المناسبة لحماية مراكز الزبائن في حالات الطوارئ.

يمكن تقدير المخاطر الائتمانية التي تتعرض لها المصارف من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات أو المقاييس المالية مثل نسبة القروض متوسطة النوعية من مجموعة محفظة القروض.[2]

إن من أهم قياس المخاطرة الائتمانية في المصارف التجارية تتمثل بنسبة القروض قصيرة الأجل إلى إجمالي الموجودات وعلى وفق الصيغة التالية:

المخاطرة الائتمانية= قروض قصيرة الأجل / إجمالي الموجودات

يشير ارتفاع هذا المخاطر الائتمانية للمصرف على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة القروض القصيرة الأجل التي على المصرف مواجهتها في حالة عدم سدادها من قبل المقترضين في مواعيدها المحددة.

ومنه إن المخاطرة الائتمانية هي احتمالية انخفاض قيمة بعض موجودات المصرف وبخاصة القروض بحيث تصبح عديمة القيمة بسبب تعثر المقترض عن التسديد أو عدم رغبته في الوفاء بالتزاماته أصلا.[3]

[1] مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص 77.

[2] حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن 2011، ص 170.

[3] حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

ثانيا: مخاطر السيولة

يظهر هذا النوع من المخاطرة عندما تكون هناك رغبة عامة مشتركة لمعظم المودعين لسحب ودائعهم من المصرف التجاري وبشكل مفاجئ لإدارة المصرف مما يضطر إدارة المصرف إلى بيع بعض من موجودات المصرف خلال فترة قصيرة وبالسعر منخفضة, كما تظهر هذه المخاطرة عندما يمارس عدد كبير من المقترضين حقوقهم في سحب الأموال التي وافق المصرف التجارة وفقا لاتفاقية الاقتراض بسحب مبالغ بحدود معينة يطلق عليها خط الائتمان، قد يصدف أن يكون هناك عدد كبير من المقترضين يرغبون بالاستفادة من سحب هذه الأموال خلال مدة زمنية قصيرة مما يؤثر سلبا على سيولة المصرف.[1]

تعرف مخاطرة السيولة بطرق مختلفة، فبعضهم يعرفها بأنها احتمال عدم قدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته المالية الجارية عند استحقاقها بسبب عدم قدرتها على توفير التمويل اللازم أو الموجودات السائلة وقت الحاجة إليها.

والبعض الأخر يعرفها بطرق مختلفة:

- احتياطي السلامة الذي توفره محفظة الأصول السائلة.
- القدرة على تدبير الأموال بتكلفة عادية.
- لا سيولة شديدة.

ومن هذه المفاهيم يتضح أن خطر السيولة هو وقوع مؤسسة مصرفية أمام عجز، لتلبية حاجات الزبائن في أوقات معينة، فيحصل هذا الخطر نتيجة لوظيفة تحويل الآجال بالنسبة للبنك، بحيث تكون الاستخدامات عموما اكبر من الموارد.

تنشا مخاطرة السيولة في المصارف من احتمالين رئيسين:

يكمن الأول في احتمال عدم قدرة المصرف على تسييل الموجودات (أي سرعة تحويل الموجودات قصيرة الأجل إلى نقد وبأقل خسارة) أو عدم القدرة في الحصول على أموال كافية من مقرضين جدد.[2]

وهذا ما يعرف" مخاطرة سيولة الأموال".

أما الاحتمال الثاني فيتمثل في عدم قدرة المصرف على إزالة أو تعديل التعرضات الخاصة بسهولة وبدون خسائر كبيرة بسبب عدم كفاية عمق السوق التي تعرف ب (مخاطرة سيولة السوق).

أما أهم المؤشرات المستخدمة لقياس مخاطرة السيولة في المصارف التجارية فهي:

مخاطرة السيولة = النقد + الأرصدة النقدية لدى المصرف / إجمالي الموجودات

تشير الأدبيات المالية و المصرفية إلى أن ارتفاع هذا المؤشر يعني انخفاض مخاطرة السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الأرصدة النقدية سواء كانت في الصندوق أو لدى المصارف والتي يوجه بها المصرف التزاماته المختلفة.[3]

[1] اسعد حميد العلى، إدارة المصارف التجارية مدخل إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الذاكرة، بغداد، العراق، 2013، ص 352.
[2] حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 174.
[3] حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص174.

المطلب الثاني: مخاطرة سعر الفائدة ومخاطرة السوق

الفرع الأول: مخاطرة سعر الفائد

إن خطر سعر الفائدة مرتبط مباشرة بعملية تحويل ديون أو قروض قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل فان البنك يتعرض لانخفاض أو تدهور فائدته في حالة ارتفاع سعر الفائدة، ومن ثم ينخفض الناتج البنكي الصافي بسبب التبديل السريع للديون بسبب ضيق هوامش الفائدة على القروض الجارية وارتفاع تكلفتها المتوسطة ، وتمس مخاطر سعر الفائدة كل المتعاملين في المصارف سواء كانوا مقرضين أو مقترضين فالمقرض يتحمل خطر انخفاض عوائده إذا انخفضت معدلات الفائدة، أما المقترض فيتحمل تكاليف ديونه بارتفاعها.[1]

فيعرف خطر سعر الفائدة بصيغ مختلفة، فبعضهم يعرفه بأنه تعرض الحالة المالية للمصرف لتغيرات مضادة في أسعار الفائدة. ويذهب بعضهم الأخر إلى القول أن مخاطرة سعر الفائدة هي مخاطرة الناتجة عن تعرض المصرف للخسائر نتيجة لتحركات معاكسة في أسعار الفائدة في السوق، التي يكون لها اثر سلبي على عوائد المصرف و القيمة الاقتصادية لموجودات.

و يعرف كذالك:

على انه المخاطر الناتجة عن الفوارق المتباعدة الموجودات بين أسعار الفائدة التي يتحصل عليها البنك نتيجة استخدام أمواله (إقراضها)، والتي يدفعها للحصول على موارده.

وان المقياس الأول لهذه المخاطرة هو نسبة الموجودات الحساسة لسعر الفائدة إلى المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة وعلى وفق الصيغة الآتية:

مخاطرة سعر الفائدة= الموجودات الحساسة لسعر الفائدة/ المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة

علما بان الموجودات الأكثر حساسية لتغير أسعار الفائدة فتشتمل على الأوراق المالية قصيرة الأجل، و القروض ذات معدل الفائدة المتغير، أما المطلوبات الأكثر حساسية لتغير سعر الفائدة فتشمل على الودائع تحت الطلب وودائع التوفير و القصيرة الأجل و القروض التي يحصل عليها المصرف.[2]

الفرع الثاني: مخاطرة السوق

مخاطرة السوق يقصد بها الخسائر الناتجة عن الحركات المعاكسة في أسعار و معدلات السوق المالي (أسعار الأصول ومعدلات الفائدة).

وتعرف مخاطرة السوق أيضا: أنها مخاطرة تعرض المصرف للخسارة المالية نتيجة للتحركات غير المواتية في الأسعار السوقية.

[1] خضراوي نعيمة، إدارة المخاطر البنكية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 30.

[2] حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

وقد تنشا التعرض لمثل هذه المخاطرة نتيجة لقيام المصرف باتخاذ مراكز مضاربة، أو نتيجة لممارسة المصرف أنشطة صناعة السوق.[1]

وتقسم مخاطرة السوق إلى ثلاثة أنواع من المخاطرة هي:[2]

-مخاطر تقلبات أسعار الفائدة: هي المخاطر الناتجة عن احتمال حدوث اختلاف بين معدلات العائد المتوقع ومعدلات العائد الفعلية بسبب حدوث تغير في أسعار الفائدة السوقية خلال المدة الاستثمارية.

-مخاطر تقلبات أسعار الصرف الأجنبي

-مخاطر تقلبات أسعار الأوراق المالية تحدث لأسباب اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو أمنية

المطلب الثالث: مخاطر التشغيل ومخاطر سعر الصرف

الفرع الأول: مخاطر التشغيل

تتمثل مخاطر التشغيل في احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع مما يتسبب في انخفاض عوائد البنك، و ضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة للخطأ، والتدليس، أو التأخير في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب أو ممارسة العمل المصرفي بدون الالتزامات بالقواعد المحددة (مثل تجاوز موظفي الائتمان للسلطات الائتمانية المخولة لهم) كما تشمل مخاطر التشغيل أيضا على أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناسب و بالشكل و الدقة المطلوبة.

مخاطر التشغيل: هي تلك المتصلة بأوجه الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وفي نظم رفع التقارير وفي قواعد رصد المخاطر الداخلية. وقي غياب التتبع و الإثبات الكفء للمخاطر، يمكن أن يستمر إغفال و تجاهل بعض المخاطر الهامة وألا تتخذ إجراءات تصحيحية، و أن ينتج عن ذلك عواقب و خيمة، و تظهر المخاطر التشغيلية على مستويين:

المستوى الفني: عندما يكون نظام المعلومات أو مقاييس المخاطرة قاصرة.

المستوى التنظيمي: يتعلق بإثبات و مراقبة المخاطرة و كل القواعد و السياسات ذات الصلة.

في كلتا الحالتين، تكون العواقب متشابهة، فأي قصور يحتمل أن يولد خسائر بحجم غير معلوم بالنظر لعدم اتخاذ إجراء تصحيحي أثناء الفترة التي تم فيها تجاهل المخاطرة ومما يزيد الوضع سواء هناك من الأسباب المحتملة في حدوث نواحي القصور هذه.[3]

تنتج مخاطر التشغيل عن الخسارة الناشئة عن انخفاض الأنظمة اليدوية أو الآلية في معالجة أو تسجيل أو تحليل القيود بطريقة دقيقة وصحيحة وفي الوقت المقرر، وقد حدد البنك بشكل واضح الإجراءات التشغيلية لكل منتجاته وخدماته كما تتوفر لديه أحدث الأنظمة وأجهزة الكمبيوتر التي تتيح له تسيير عملياته وبشكل سريع[4]

[1] حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، مرجع أعلاه، ص 181.
[2] محمد مطر، إدارة الاستثمارات- الإطار النظري والتطبيقات العملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 60.
[3] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 173.
[4] سيداوي فتيحة، إدارة مخاطر القروض البنكية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2015، ص 12.

الفرع الثاني: مخاطر سعر الصرف

نظرا للتطورات الحاصلة على أعمال البنوك و انفتاحها على الأسواق العالمية ، واتساع رقعة نشاطها وكذا تنوع جنسية المتعاملين معها، أصبح البنك يستعمل مختلف العملات الأجنبية حتى يتمكن من التعامل مع الأجانب، وبالتالي أصبح يقدم قروضا بالعملة الصعبة والتي تعتبر السبب في تعرضه لمخاطر الصرف.

كما تنشا مخاطر الصرف من التغيرات الحاصلة في أسعار العملة الصعبة مقارنة بالعملة الوطنية، فكل ارتفاع في سعرها يولد له ربحا وكل انخفاض يولد له خسارة ، وبصفة عامة يمكن القول أن خطر الصرف هو ذلك الخطر المرتبط بكل العمليات المالية، التي تتأثر بتغيرات سعر الصرف.[1]

هو ترجمة لأنشطة البنك بين دولة وأخرى، وأهم أشكاله خطر المعاملات الذي يبين بالنسبة للبنك ما إمكانية تحقيق ربحيته عندما تكون قيم العمليات من عملة إلى أخرى.

إن امتلاك البنك لحقوق أو ديون بالعملة الصعبة يؤدي إلى حدوث مخاطرة الصرف التي تنتج عن التغير في سعر صرف العملة التي حررت بها الحقوق، فارتفاع هذا السعر بالنسبة للعملة الوطنية يحقق ربحا في الصرف وانخفاضه يؤدي إلى تحمل خسارة.[2]

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 175.
[2] سيداوي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

خلاصة الفصل

تلعب المؤسسة المصرفية دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية لمرورها بمختلف التطورات اقتصادية واجتماعية من خلال تقديم خدمات للعملاء والسعي للوصول إلى غاية وأهداف رئيسية من اجل تحقيق الربحية وضمان الاستمرار في ممارسة الأنشطة اليومية، إضافة إلى مستوى معين من النمو والاستقرار وكذالك توفير الأموال اللازمة لمواجهة التحديات المتعلقة وممارسة انشطتها العملية..

في ظل هذا الواقع يتعرض النظام المصرفي لمخاطر مختلفة وهي مخاطر ائتمانية ومخاطر السيولة، مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف، مخاطر التشغيل مخاطر السوق. ليكون لزاما على البنك البحث عن سبل لتفادي هذه المخاطر وذالك بالتخفيف منها أو التقليل من خلال التنويع وإيجاد طرق واليات جديدة لمتابعة السير الحسن والجيد للعمل المصرفي.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية في
بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار

تمهيد الفصل

تسعى البنوك جاهدة لتحسين أدائها والرفع من قدرتها مع تعزيز إيراداتها قدر الإمكان، إذ تعمل في سبيل تحقيق هذه الأهداف على تسخير عديد من الإمكانيات والاعتماد على جملة من الآليات، ليكون من بين هذا وذاك اعتماد الحوكمة والياتها كإستراتيجية فاعلة لتحقيق مختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة المصرفية لتحقيقها.

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار على غرار مختلف البنوك التجارية يحدد أهدافه ويسطر استراتيجياته في سبيل الاستمرارية والبقاء على آليات متعددة، لنجد من أهمها إستراتيجية الحوكمة ومدى إسهاماتها في تعزيز الأداء على مستوى هذا البنك، ليكون بعد الدراسة النظرية التي تعرفنا من خلالها على مفهوم الحوكمة و آلياتها و كذالك على المؤسسات المصرفية ومختلف المخاطر التي تتعرض لها، هذا كله لازمنا القيام بدراسة ميدانية من اجل تطبيق ما ورد في الجانب النظري الذي سنتطرق فيه إلى التعريف بالبنك كما نحاول أيضا إلى توضيح واقع الحوكمة ودورها في تفعيل أداء البنك، بالاعتماد على الاستبيان وتحليل النتائج.

لتتم هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغية معرفة مدى إسهام الحوكمة والياتها في ترقية أداء البنك.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ادرار

يعد المصرف من أهم المؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتحقيق التنمية والمساهمة في تكوين ثروة مالية والمحافظة على رأس المال.

لهذا سنتطرق في هذا المبحث بعرض عام حول بنك بدر من خلال التعريفة ومهامه وكذا هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية والتعريف به

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بنك الفلاحة و التنمية الريفية على المستوى الوطني بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82\106 المؤرخ بتاريخ 13مارس 1982 وهو بنك متخصص في تمويل القطاع ألفلاحي، يهدف أساسا إلى تنمية هذا القطاع بترقية النشاطات الفلاحة الحرفية، الصناعية، وتنمية المنشات الفلاحة و الإنتاجية.

بعد مضي فترة من الزمن لاسيما مع مطلع التسعينيات فيما أوليت للمؤسسات الاقتصادية استقلالية من طرف السلطات العمومية إلى تنمية قطاع الفلاحة بجميع نشاطاته و مجالاته غير انه و في الوقت الراهن لم يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية متخصصا بشكل مطلق فيما أنيط به من المهام ، بل تعداها إلى مهام أخرى تجارية أكثر منها فلاحيه فهو بذلك يسعى إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح، وبذلك توسعت دائرة أعماله و دفعه إلى ذلك الاستجابة إلى متطلبات و ميكانيزمات اقتصاد السوق التي تستلزم بالضرورة التحكم في آلية من حيث العرض و الطلب والقدرة على المنافسة.

وتطبيقا للقانون رقم 88\01 الصادرة الصادر في الجريدة الرسمية رقم 02 المؤرخة في01/13/ 1988 و المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية إضافة إلى المرسوم التنفيذي رقم 88\101 المؤرخ في 16 ماي 1988 الذي يحدد كيفية تطبيق القانون رقم 01/88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، تم تحويل هذا بنك إلى شركة مساهمة اثر التحولات والإصلاحات و إعادة هيكلة المؤسسات، حيث هذا البنك يخضع كغيره من البنوك إلى القواعد العامة و المتعلقة بإدارة البنوك و نظام القروض.[1]

تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ادرار الفرع الثاني:

هو عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية في شركة ذات أسهم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد بدا بنك الفلاحة والتنمية الريفية برأس مال قدره ملياري ومائتي مليون دينار جزائري (220000000000)، والذي وصل حاليا إلى رأس مال قدره أربعة وخمسون مليار دينار جزائري (5400000000000).[2]

[1] من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق مقدمة من المؤسسة.

[2] مقابلة شخصية مع بختاوي عبد الرحمان، مكلف بالقروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار، يوم 12/ 02/ 2018 الساعة من 14:30 إلى 15:30.

تعريف المجموعة الجهوية للاستغلال بأدرار

تم إنشاء هذا المجمع بالموازنة مع إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي نفس التاريخ بعدما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع ألفلاحي و ذالك بالبنك الوطني الجزائري و بمقتضى المرسوم التنفيذي 82|106 تم فصل هذه المصلحة و بنفس الموظفين الذين كان عددهم 5 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة و كان مقرها الاجتماعي، مسكنا لأحد الخواص مؤخر بشارع العربي بن مهيدي بوسط ولاية أدرار، وفي سنة 1988 م ارتقت هذه المجموعة إلى مصاف المديريات الجهوية التابعة للبنك حيث انطوى تحت إشرافها كل من وكالات (أدرار، تيميمون، ورقان، وأولف) وكان عدد عمالها 60 عاملا يتوزعون بين الوكالة و المديرية. وتم في تاريخ 1992 م إلغاء المديرية الجهوية بولاية أدرار واستبدالها بوكالة مركزية و بقي هذا الوضع إلى غاية 1998، أين أصبحت وكالة محلية فقط وتم اثر ذلك تقليص عدد العمالة إلى خمسين عاملا، وجه الكثير منهم إلى مديريات ووكالات أخرى ، وفي مطلع سنة 2001 م تم استرجاع المديرية الجهوية وأطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال وتعمل ألان بطاقة بشرية بلغت إلى غاية يومنا هذا 71 عاملا يتوزعون بين الوكالة و المديرية ، إضافة إلى قرابة 16 فردا ما بين متربصا و ممتهننا، (وهي تعد المديرية الجهوية الوحيدة لمثيلتها من البنوك المتواجدة على مستوى الولاية و بذالك فهي تقوم بالأشراف على نشاط الوكالات التابعة لها و الموزعة على كبر الدوائر المتواجدة بالولاية و عددها أربعة وهي على التوالي : ادرار252، تيميمون253، رقان254، اولف406).

كما يعد المجمع الجهوي للاستغلال بأدرار من المؤسسات البنكية الأكثر تمويلا لقروض الشباب وكذا قروض الفلاحة وذالك بالنظر إلى طبيعة المنطقة.[1]

المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية ومهام

أولا: الأهداف التي يحققها البنك

من بين الأهداف التي يهدف إليها البنك هي كما يلي[2]:

- ❖ إعادة تنظيم جهاز الإنتاج ألفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتحديد الثروة و عصرنتها.
- ❖ أشراك الزراعة وتنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني .
- ❖ توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.
- ❖ الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقويم سلوكهم.

غير انه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على:

- ❖ رفع الموارد بأفضل التكاليف.
- ❖ التسيير الدقيق للخزينة.

[1] مقابلة شخصية مع بختاوي عبد الرحمان، مكلف بالقروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار، يوم19/ 02/ 2018 الساعة من 14:30 إلى 15:30.

❖ تكوين وتحفيز هيئة الموظفين.

ثانيا: مهام البنك

لبنك الفلاحة و التنمية الريفية جملة من المهام نجملها في ما يلي:[1]

- **وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:**

✓ العمل على مواجهة مخاطرة الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية

✓ تطوير مستوى هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات

✓ إعطاء الدعم الإعلامي

- **عرض المنتجات و الخدمات الجديدة من خلال:**

✓ تصفية المشاكل المالية.

✓ اخذ الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانيا.

✓ تمويل التجارة الخارجية.

✓ الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم و الرد على طلباتهم بجدية.

✓ تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

- **تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة و هذا لي:**

✓ تطوير الموارد و العمل على رفع وتحسين تكاليفها.

✓ الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.

✓ مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة و التنمية الريفية

يتفرع هيكل التنظيمي للبنك فيما يلي:[2]

الفرع الأول: المديرية الجهوية

المدير الجهوي: هو قمة و رأس الهرم الإداري وهو أيضا بمثابة العمود الفقري للوكالة التابعة للمجتمع و ذالك من خلال التعليمات و الأوامر والتوجيهات المقدمة من طرفه وله الحق في الإشراف على كل المصالح الآتية الذكر.

السكرتارية: تقوم مهمة القيام بكل الأعمال المكتبية الخاصة بالمدي.

الفرع الثاني: رئيس الدائرة و المحاسبة

هي فرع من فروع المديرية الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث تسهر على السير الحسن للموارد البشرية و المادية والمحاسبة وهي تتضمن حماية الممتلكات و الأفراد العاملين بهذه المديرية و الوكالات التابعة لها إضافة إلى المحاسبة ويتكون هذا الفرع من مصلحتين وهما:

[1] مقابلة شخصية مع بختاوي عبد الرحمان، مكلف بالقروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار ، يوم 2018/02/26، الساعة 14:30.
[2] نفس المقابلة

أولا: مصلحة الدائرة الإدارية

تتكون من:

- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الأمن و الوسائل العامة.
- مصلحة الإعلام الآلي.

ثانيا: مصلحة المحاسبة:

تتكون من:

- مصلحة المحاسبة و الضرائب: و يوجد فيها قسما (قسم المحاسبة وقسم الضرائب)
- مصلحة التحليل.
- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الفرع الثلث: نائب المدير المكلف بمتابعة أخطار القروض ما قبل المنازعات

ناشات هذه المديرية مؤخرا وتضطلع إلى تحسين الأداء البنكي فهي أداة ربط بين مصلحة القروض ومصلحة التحصيل و تتمثل مهمتها في متابعة الزبائن المحصلين على القروض في مدى استجابتهم لجدول اهتلاك القروض و يدرس مدى تنفيذهم الالتزامات قبل متابعتهم قضائيا و خاصة تحصيل الضمانات وتتكون هذه النيابة من ثلاثة مصالح و هي:[1]

1/ مصلحة متابعة التجارة و التجارية الخارجية: وهي تسير من طرف رئيس المصلحة مهامها يتمثل في:

- المتابعة التدقيقية للملفات التابعة له.
- متابعة الحالة المالية لكل زبون معني بالقروض.
- متابعة التقارير الواردة من الوكالات فيما يخص الزبائن المعنيون بالقروض.
- إعلام المديريات المركزية فيما يخص تعليماتهم.
- إعلام اللجنة المعنية بما يخص أي تغيير في مخاطر القروض وكل المهام الأخرى التي تعطي له طرف مسؤولية.

2/ مصلحة متابعة ما قبل المنازعات: وهي تسير من طرف رئيس المصلحة.

مهامها:

- المتابعة الدقيقة لملفات القروض التي هو مسئول عنها.
- متابعة كل الظروف التي هي معنية بما قبل المنازعات وتقويمها حسب دراسة الخطر.
- تقديم الملفات إلى لجنة التحصيلات.
- تطبيق أوامر لجنة التحصيلات عن طريق العدالة أو عن طريق التفاهم.
- يقدم تقرير إلى مسؤولية و مهام أخرى تعطي له من طرف مسؤولية.

[1] مقابلة شخصية مع بختاوي عبد الرحمان، مكلف بالقروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار ، يوم 2018/02/26، الساعة 14:30

3/ مصلحة متابعة الضمانات: وهي تسير من طرف رئيس المصلحة الذي له المهام على النحو التالي:

- تقييم دوري للضمانات المرهونة فيما يخص القيمة و المدة .
- تحصيل الضمانات وتثبيتها.
- يراقب الضمانات ويشرف على عملية المحاسبة .
- المراقبة الدورية في الميدان بما يخص حالة الضمانات .
- إعلام مسؤولية عن طريق تقرير فيما يخص أي تطورات جديدة.

الفرع الرابع: نائب المدير المكلف بالاستغلال

تتولى هذه النيابة كل المسائل المتعلقة بالقروض على مستوى المجمع الجهوي للاستغلال وذالك بتلقي ملفات طلبات القروض من الوكالات ثم تدرس تلك الملفات و تقرير في لجنة خاصة تعرف بلجنة قروض الملفات المقبولة التي ستمول و الملفات المرفوضة التي يتم رفضها ويكون ذلك وفق المعايير الاقتصادية والمحاسبية الثابتة.

1) مصلحة القروض و التجارة الخارجية .
2) مصلحة الحركة التجارية.
3) مصلحة النقد ووسائل الدفع .
4) **الفرع الخامس: خلية الشؤون القانونية**

تعتبر هذه الخلية من أهم المصالح البنكية المتواجدة على مستوى المجمع الجهوي بحيث تتضمن ثلاث مصالح رئيسية وهي مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات ومصلحة التحصيلات ومصلحة الأرشيف والتي سنتطرق لها فيما يلي:[1]

1. مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات

تعد هذه المصلحة بمثابة الحماية القانونية للمؤسسة ويمكن التعرف على هذه المصلحة من خلال تعريفها و المهام التي تقوم بها.

تعريف مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات:

هي المصلحة التي تقوم بكل ما من شانه أن يدخل في إطار الشؤون و الدراسات القانونية و المنازعات المتعلقة بالوكالات وهي متواجدة بالمجمع الجهوي للاستغلال.

مهامها:

– تهتم هذه المصلحة بكل ما من شانه أن يدخل في إطار الاستشارة القانونية وهي إعطاء التعليمات القانونية للجمعيات والشركات بكل أنواعها ولجان الخدمات وذالك من خلال دراسة الملف المحضر من اجل فتح الحساب.

[1] مقابلة شخصية مع بختاوي عبد الرحمان، مكلف بالقروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار ، يوم 2018/02/26، الساعة 14:30

– المعارضة على الحسابات وذالك يتجلى ذالك في حالة ضياع أو سرقة شيك أو دفتر ادخار لأحد الزبائن والذي يتقدم إلى البنك بطلب إلى المصلحة التي تهتم بالمعارضة على هذا الحساب للحيلولة دون استعمال ما ضاع أو سرقة.

– حجز ما للمدين لدى الغير، وتتلقى مصلحة الشؤون القانونية الحواجز القادمة من البنوك طبقا للمادة(121) من الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26/08/ 2003 المتعلق بقانون النقد والقرض المعدل والمتمم والصادر في الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في 2003/08/27 وتقوم بالحجز، كما تتلقى حالات حجز ما للمدين لدى الغير عن طريق المحضر القضائي وكذا الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وغير الأجراء.

– تثبيت الضمانات: تقوم هذه المصلحة بدراسة الضمانات الشخصية أو العينة أو الحقيقية المرفقة ضمن ملفات القرض ودراستها من الناحية القانونية لمعرفة أهميتها ومدى استعمالها.

ثانيا: مصلحة المنازعات ومهامها

من خلال اسم هذه المصلحة يمكن التعرف عليها وهي تختص في تتبع الملفات المتنازع عليها والتي تخص العمليات داخل الوكالات التابعة للمجمع ومن أهمها القروض غير المسددة.[1]

تعريف مصلحة المنازعات:

هي مصلحة التي تعتمد أساسا في مهامها على قوانين الإجراءات المدنية و الممثلة في متابعة ملفات القروض و القضايا المتواجدة على مستوى المحضر القضائي و المحامين وغيرها.

مهامها:

1 متابعات ملفات الزبائن (المدينين) قبل المتابعة القضائية، يعرف التحصيل على انه استيفاء الدين عن طريق القضاء أما بالتنفيذ العادي أو التنفيذ الجبري و الذي يعطي للدائن الحق في التنفيذ على جميع أموال المدينين سواء المنقولة آو العقارية.

2 متابعة المدينين بعد صدور الأحكام النهائية عن طريق تبليغهم بواسطة المحضر القضائي و استخراج الصيغة التنفيذية للأحكام والأوامر التنفيذية و الحجز و البيع ثم متابعة تنفيذ الأوامر عن طريق تبليغها إلى المحضر القضائي و التعامل أحيانا مع محافظ البيع يتمثل ذالك في تسليم العتاد المحجوز إلى محافظ البيع و السهر على إشهار البيع بالمزاد العلني على مستوى المحكمة و البلدية و الأماكن المخصصة لهذا الغرض ثم بعد البيع يقوم بتسليمه الشيك و الوثائق التي تبرا الذمة و إقفال الملف في حالة التسديد النهائي أو إعادة المتابعة طبقا للقوانين في حالة التنفيذ الجزئي .

ثالثا : مصلحة الأرشيف

تهتم بجميع الوثائق الحاملة (للأخبار المنتخبة أو المسلمة) من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين أثناء ممارسة نشاط ما، وهذا حسب القوانين 88|09 المؤرخ في جانفي 1988 و المتعلقة بالأرشيف الوطني

[1] مقابلة شخصية مع بختاوي عبد الرحمان، مكلف بالقروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار ، يوم 2018/02/26، الساعة 14:30

والتي يتم الاحتفاظ بها من اجل البحث الإداري ا واثبات الحقوق للأفراد و الجماعات أو لإعداد مشاريع عملية قبل الدراسة في مدة زمنية معينة .

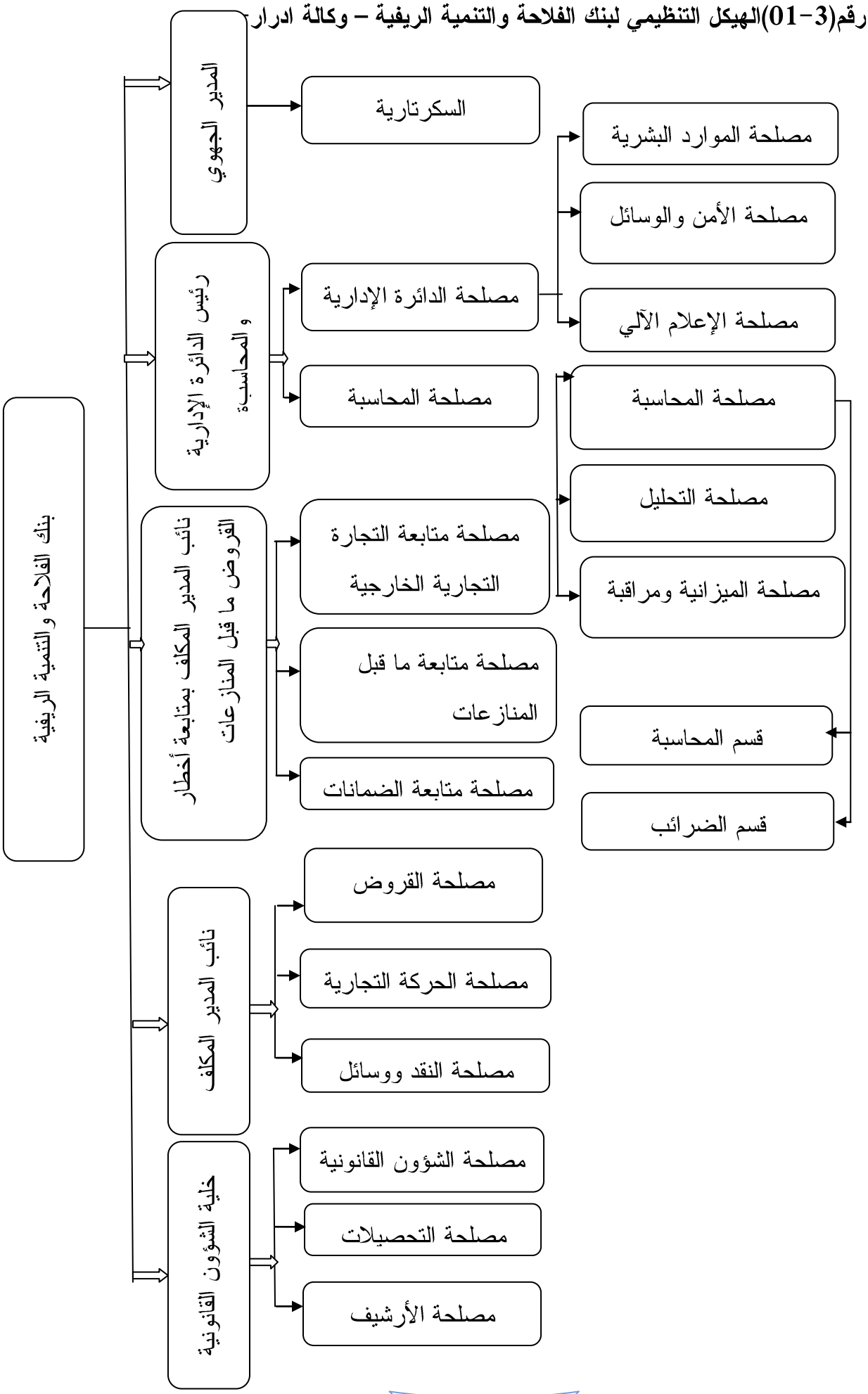
يقوم الأرشيفي بالقيام بالمهام المنوطة إليه مع تنفيذ القرارات و التعليمات الصادرة من طرف الإدارة و هي كالتالي :

1) استقبال دفعات الأرشيف من طرف المصلحة الدافعة و المتمثلة في (مصلحة المحاسبة) .
2) السهر على السير الحسن داخل المصلحة .
3) تنظيم استقبال دفعات الأرشيف حسب كل شهر.
4) وضع مخطط لحفظ الوثائق الأرشيفية على مستوى المخازن .
5) شرح وإعطاء توجيهات وتعليمات للباحثين والزوار.
6) توثيق حركية الوثائق (دخول ، خروج) وذلك بوضع سجل الدفع وسجل الاطلاع.
7) مساعدة المتربصين خلال فترة التربص في انجاز البحوث.[1]

الشكل رقم (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

[1] مقابلة شخصية مع بختاوي عبد الرحمان، مكلف بالقروض ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار ، يوم 2018/02/26، الساعة 14:30ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار، يوم 2018/03/05. الساعة 14:30

الشكل رقم(3-01)الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ادرار-



المبحث الثاني: معالجة وتحليل الاستبيان

في هذا المبحث سنقوم بتحليل المعطيات المتحصل عليها من الاستبيان وتمثيلها بيانيا حتى نتمكن من معرفة مدى تطبيق آليات الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذا دورها في تحسين أداء البنك.

ويتكون الاستبيان من محورين هما كالأتي:

المحور الأول: يتضمن أربع أسئلة حول البيانات الشخصية والوظيفية لموظيفي البنك

المحور الثاني: خمسة عشر سؤال حول موضوع الحوكمة في البنك ويتضمن جزئيين الأول فيه عشرة أسئلة حول واقع تطبيق الحوكمة في بتك الفلاحة والتنمية الريفية، الثاني يحتوي على خمس أسئلة حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنك الفلاحة والتنمية الريفية

وقد كانت طريقة الإجابة على المحور الأول من هذا الاستبيان عن طريق اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال من مجموعة الاقتراحات أما المحور الثاني فكانت الإجابة عليه بطريقة " نعم أو لا "

لمعرفة الإجابة عن هذا الاستبيان قمنا بتوزيعه على عشرون موظف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

تتمثل البيانات الشخصية والوظيفية في أربعة عناصر وهي:

الجنس – العمر – المستوى التعليمي – الخبرة المهنية

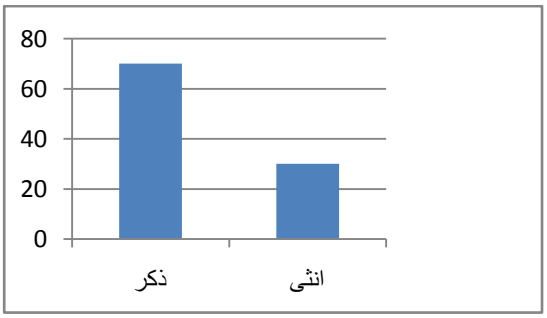
وسنقوم بتحليل كل عنصر على حدى

أولا: الجنس

الجدول رقم(3- 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	%70
أنثى	06	%30
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم(3- 2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



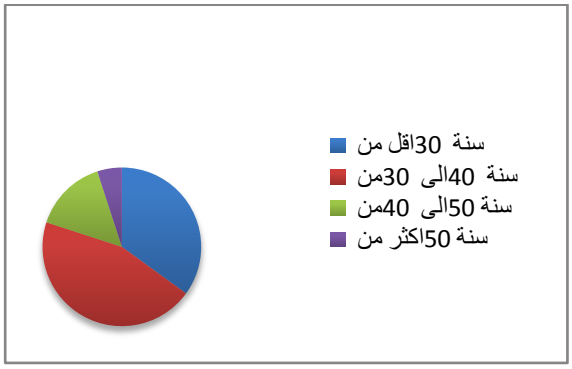
نلاحظ من الشكل البياني رقم (3- 2) أن فئة الذكور تقدر بنسبة 70% أما فئة الإناث تقدر بنسبة 30% أي أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث في العينة

ثانيا: العمر

الجدول رقم (3- 2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	07	%35
من 30 إلى 40 سنة	09	%45
من 40 إلى 50 سنة	03	%15
أكثر من 50 سنة	01	%05
المجموع	20	%100

الشكل رقم (3- 3) توزيع أفراد العينة حسب العمر



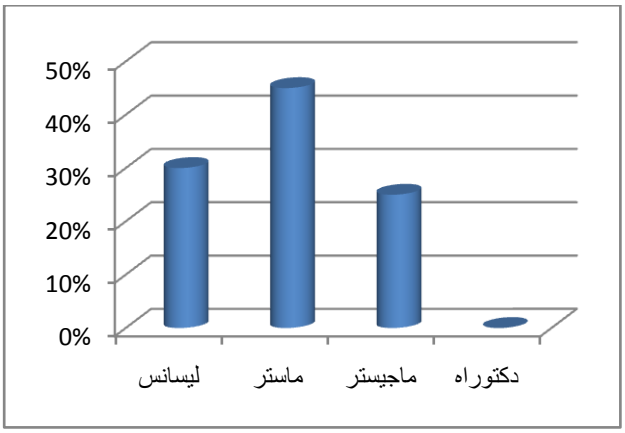
حسب الشكل رقم (3- 3) نلاحظ ان الفئة العمرية الأولى اقل من 30 سنة تقدر بنسبة 35 % أما الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم من بين (30 إلى 40 سنة) تقدر بنسبة 45 % والفئة الثالثة من (40 الى50 سنة) فتمثل ما نسبته 15% أما فيما يخص الفئة العمرية الرابعة التي تضم الموظفين الذين يفوق عمرهم (50 سنة) فتقدر بنسبة 5 % ومنه نستنتج أن الفئة الثانية والتي يتراوح فيها العمر من(30 إلى 40 سنة) هي الفئة الأكبر من الفئات الأخرى ثم تليها الفئة الأولى وبعدها الفئة الثالثة والأقل نسبة هي الفئة الرابعة.

ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (3 -3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	05	%25
ماستر	09	%45
ماجيستر	06	%30
دكتوراه	00	%00
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 4) توزيع أ فراد العينة حسب المستوى التعليمي



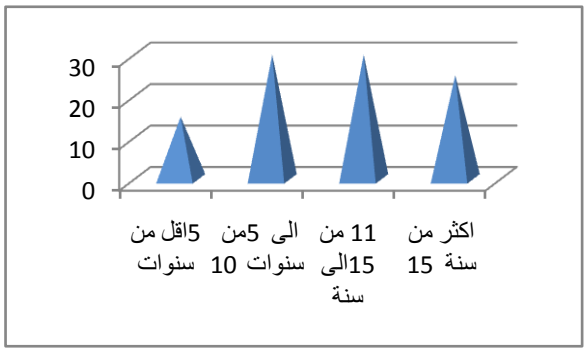
حسب الشكل رقم (3- 4) نلاحظ أن اكبر نسبة كانت للموظفين المتحصلين على شهادة الماستر تقدر بنسبة 45% ثم يليه الموظفون الذين يملكون شهادة ليسانس بنسبة 30% و بلغة نسبة الموظفين الذين لهم شهادة الماجيستر ب 25% نستخلص من هذا التوزيع لأفراد العينة أن البنك يسعى إلى توظيف موظفين بمستوى تعليمي عالي وراقي وهذا ما يساعده على تفعيل أدائه.

رابعا: سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم(3-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	03	%15
من 5 إلى 10 سنوات	06	%30
من 11 الى 15 سنة	06	%30
أكثر من 15 سنة	05	%25
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم(3 -5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من الشكل رقم (3- 5) نلاحظ أن نسبة العاملين الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 5 سنوات متساوية بين الفئتين من 5 إلى 10 سنوات و من 11 إلى 15 سنة والتي تقدر ب 30% لكل فئة، تليها فئة العمال الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 25% اما الفئة اقل من 5 سنوات تقدر بنسبة 15% ، ومنه نقول أن أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة جيدة وحسنة هم الذين تفوق خبرتهم المهنية أكثر من 5 سنوات.

وبناء على مضمون هذا المطلب يمكن تحديد نتائجه فيما يلي:

- يعتبر جنس الذكور المتغير الفاعلة في مجال التشغيل وممارسة مختلف الأنشطة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- فئة الشباب الركيزة الأساسية المعتمد في البنوك وذالك من خلال الاحصاء المعمول في اطار الاستبيان لتحديد اعمال العمال.
- يعين الموظفي البنك على أساس الكفاءة والخبرة المهنية، خصوصا فيما يتعلق بالمستوى التعليمي او الشهادات المحصلة.

المطلب الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

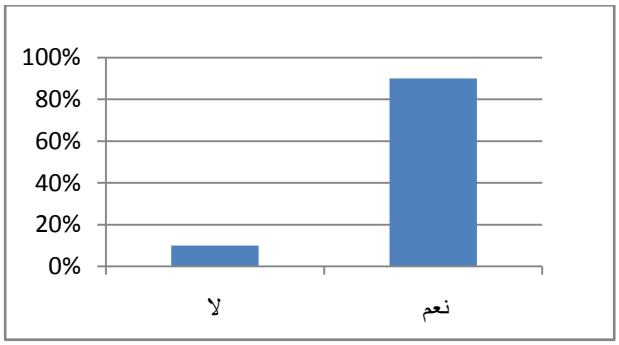
هذا المطلب يتناول تحليل إجابات الأسئلة التي وردت في الاستبيان بخصوص واقع تطبيق الحوكمة في البنك و تمثيلها بيانيا والتعليق عليها

1.وضع الأهداف الإستراتيجية

الجدول رقم (3- 5) وضع الأهداف الإستراتيجية

وضع الأهداف الإستراتيجية	التكرار	النسبة
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3-6) وضع الأهداف الإستراتيجية



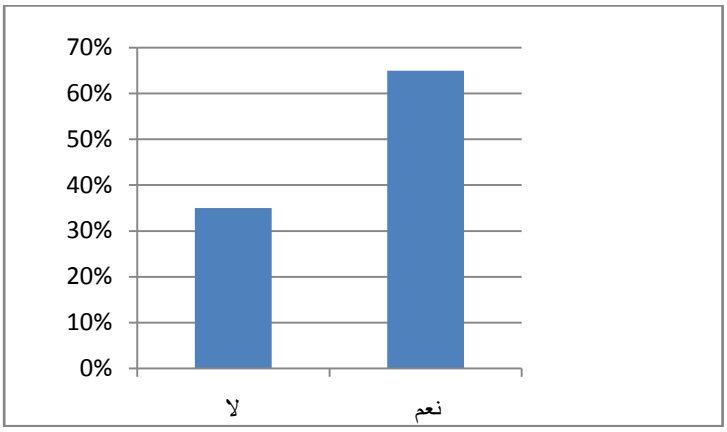
من الشكل رقم (3- 6) نلاحظ معظم أفراد العينة أجابوا ب " نعم " أي نسبة 90% والبقية الذين أجابوا ب " لا " كانت نسبتهم 10% بمعنى أن إدارة البنك تسعى لتطبيق قواعد الحوكمة وذالك بوضع أهداف إستراتيجية لها.

2.تعيين الموظفين حسب التأهيل العلمي

الجدول رقم (3- 6) تعيين الموظفين حسب التأهيل العلمي

تعيين الموظفين حسب التأهيل العلمي	التكرار	النسبة
نعم	13	%65
لا	7	%35
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 7) تعيين الموظفين حسب التأهيل العلمي



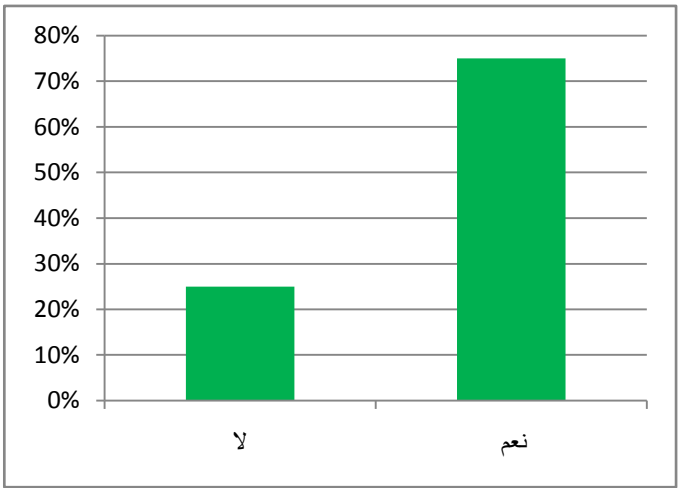
من الشكل رق (3- 7) نلاحظ أن نسبة 65% أجابوا ب " نعم " وما يقدر بنسبة 35% أجابوا ب " لا " أي أن أدارة البنك تعمل على تعيين مختلف الموظفين وفق المؤهلات العلمية و والخبرة المهنية.

3.تطبيق الرقابة المناسبة على العمليات البنكية

الجدول رقم (3- 7) تطبيق الرقابة المناسبة على العمليات البنكية

تطبيق الرقابة المناسبة على العمليات البنكية	التكرار	النسبة
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 8) تطبيق الرقابة المناسبة على العمليات البنكي



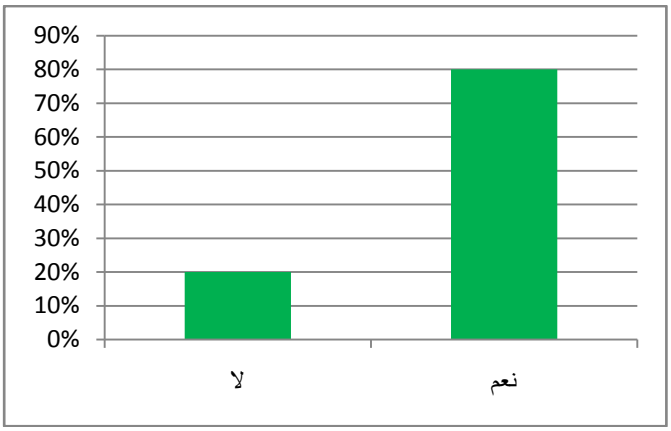
من الشكل رقم(3- 8) نلاحظ أن نسبة 75% أجابوا ب " نعم " ونسبة الإجابة ب " لا " 25% ومنه نستنتج أن البنك يطبق مبدأ الحوكمة وذالك من خلال وجود رقابة على العمليات.

4.إدارة مختلف المخاطر البنكية

الجدول رقم (3- 8) إدارة مختلف المخاطر البنكية

معالجة مختلف المخاطر البنكية	التكرار	النسبة
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 9) إدارة مختلف المخاطر البنكية



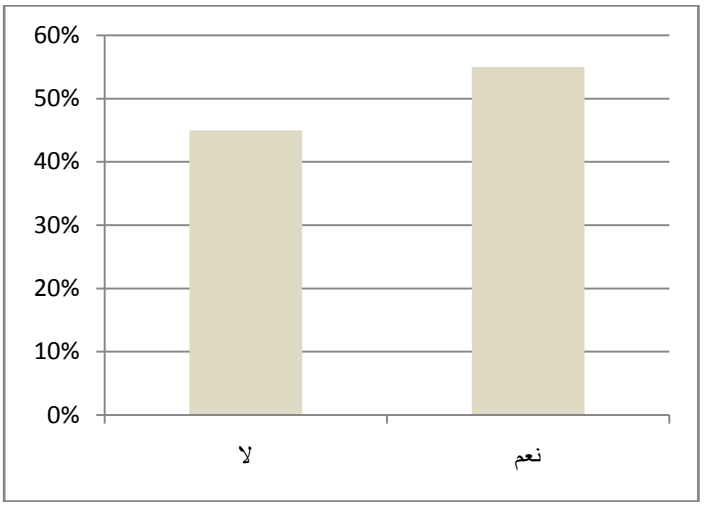
حسب الشكل رقم (3- 9) نرى أن نسبة 80% أجابوا ب " نعم " أما نسبة 20% أجابوا ب" لا " حيث يمكننا القول أن البنك يطبق الحوكمة من خلال معالجة مختلف المخاطر البنكية التي يتعرض لها من الخدمات المقدمة لزبائن.

5.تمتع وظيفة المراجع الداخلي بالاستقلالية التامة

الجدول رقم (3- 9) تمتع وظيفة المراجع الداخلي بالاستقلالية التامة

تمتع وظيفة المراجع الداخلي بالاستقلالية التامة	التكرار	النسبة
نعم	11	%55
لا	09	%45
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 10) تمتع وظيفة المراجع الداخلي بالاستقلالية التامة



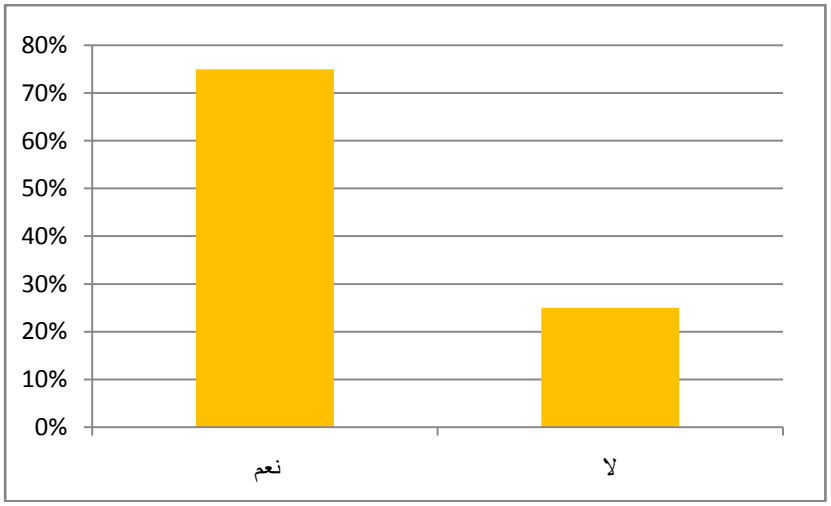
تم التمثيل هذه العبارة في الشكل البياني رقم (3- 10) والذي من خلاله نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا ب نعم 55% أما الباقي أجابوا ب لا بنسبة 45% بمعنى القول ان قسم المراجعة الداخلية يتميز بالاستقلالية في ممارسة نشاطه التي تدخل ضمن قواعد الحوكمة في البنك.

6.تطبيق المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية

الجدول رقم (3- 10) تطبيق المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية

معرفة المرجع الداخلي للمعايير المهنية	التكرار	النسبة
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 11) تطبيق المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية



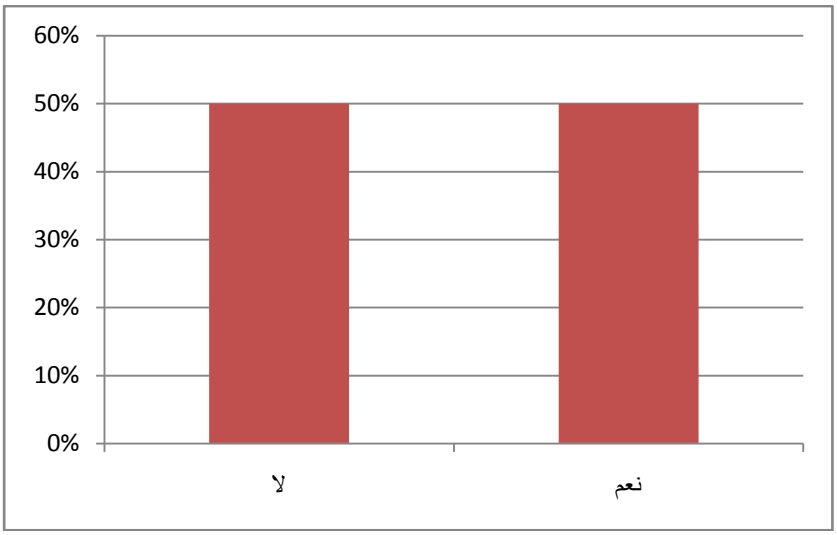
حسب ما نلاحظ في الشكل رقم (3- 11) أن نسبة الإجابة ب" نعم " تقدر ب 75% أما الباقي أجابوا ب " لا " بنسبة 25% بمعنى أن المراجعة الداخلية للبنك تمتع بالمعرفة التامة للمعايير المهنية التي تقارب مبادئ الحوكمة.

7.الإفصاح عن النتائج المالية

الجدول رقم (3- 11) الإفصاح عن النتائج المالية

الإفصاح عن النتائج المالية	التكرار	النسبة
نعم	10	%50
لا	10	%50
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 12) الإفصاح عن النتائج المالية



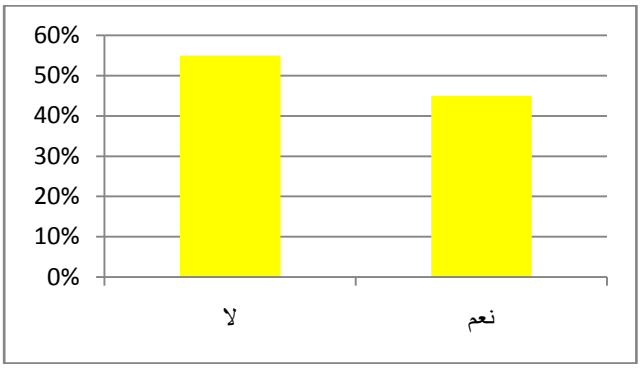
من الشكل رقم (3- 12) نلاحظ إن الإجابتين ب " نعم " و" لا " نفس النسبة 50% بمعنى أن الإفصاح عن النتائج المالية بكل نزاهة وشفافية من الآليات تطبيق الحوكمة.

8.مبدأ المشاركة

الجدول رقم (3- 12) مبدأ المشاركة

مبدأ المشاركة	التكرار	النسبة
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 13) مبدأ المشاركة



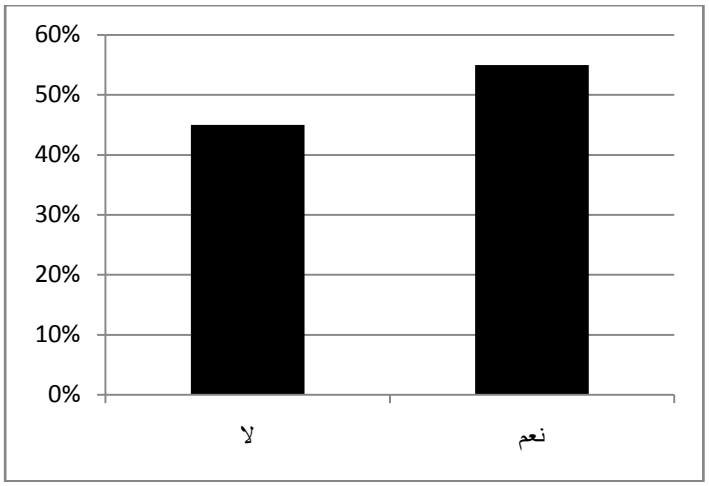
حسب الشكل رقم(3- 13) نرى أن نسبة الإجابة ب" نعم " تقدر ب 85% ونسبة الإجابة ب" لا " 15% يعني هذا أن البنك يطبق مبدأ المشاركة بين أصحاب المصالح لغرض اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

9.مساءلة المراجع الداخلي من قبل إدارة البنك

الجدول رقم (3- 13) مساءلة المراجع الداخلي من قبل إدارة البنك

مساءلة المراجع الداخلي من قبل إدارة البنك	التكرار	النسبة
نعم	11	**%55**
لا	09	**%45**
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 14) مساءلة المراجع الداخلي من قبل إدارة البنك



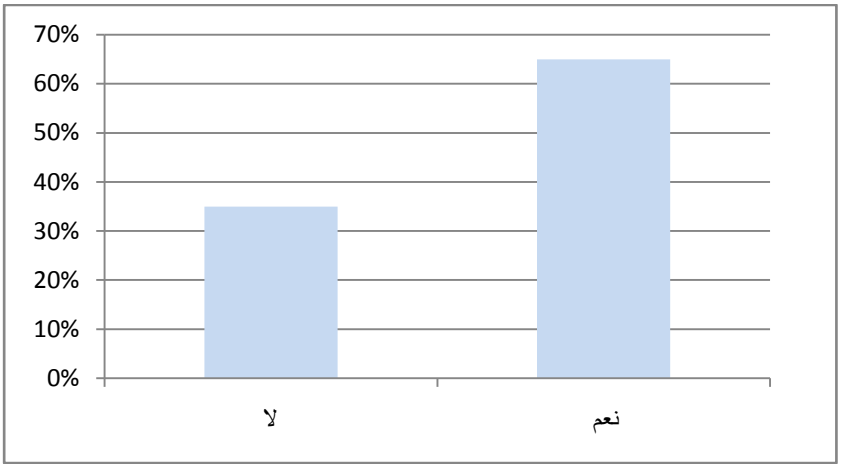
نلاحظ من الشكل رقم (3- 14) نلاحظ أن الذين أجابوا ب" نعم " تقدر نسبتهم ب 55% أما الباقي أجابوا ب" لا " بنسبة 45% أي أن المراجع الداخلي يخضع للمساءلة إدارة البنك عن محتوى التقرير الذي يقدمه.

10.مساءلة الموظفين من طرف إدارة البنك

الجدول رقم (3- 14) مساءلة الموظفين من طرف إدارة البنك

مساءلة الموظفين من طرف إدارة البنك	التكرار	النسبة
نعم	13	%65
لا	07	%35
المجموع	20	%100

الشكل رقم (3- 15) مساءلة الموظفين من طرف إدارة البنك



من الشكل رقم (3- 15) نلاحظ أن نسبة الإجابة ب" نعم" تقدر ب 65% أما نسبة الإجابة ب" لا " تقدر ب 35% نستخلص أن الموظفين يخضعون للمساءلة من طرف إدارة البنك عن تنفيذ العمل.

ومن خلال مضمون هذا المطلب يمكن تحديد النتائج على النحو التالي:

- يحدد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهدافه وفق أسس إستراتيجية تحدد من خلالها الأهداف المهمة والتي تضمن الاستمرارية للبنك.
- يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإيجاد آليات ووسائل ذات أبعاد إستراتيجية للحد من مختلف المخاطر التي قد تواجهه.
- إجراء مختلف الأنشطة والعمليات البنكية وإدارة مخاطرها وفق ما يتماشى بأهداف البنك.
- تبنى تطبيق مبادئ الحوكمة بين مختلف الفاعلين لما لها من أهمية في ترقية أداء البنك.

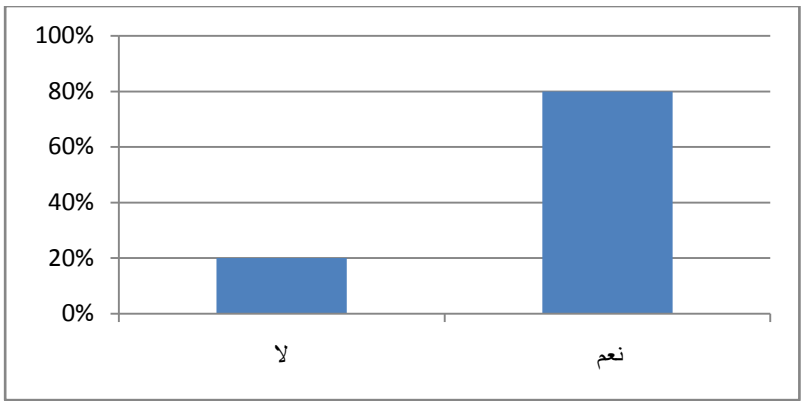
المطلب الثالث: دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنك الفلاحة والتنمية الريفية

1. التحديد الدقيق للمسؤوليات:

الجدول رقم (3- 15) التحديد الدقيق للمسؤوليات

التحديد الدقيق للمسؤوليات	التكرار	النسبة
نعم	16	%80
لا	4	%20
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 16) التحديد الدقيق للمسؤوليات



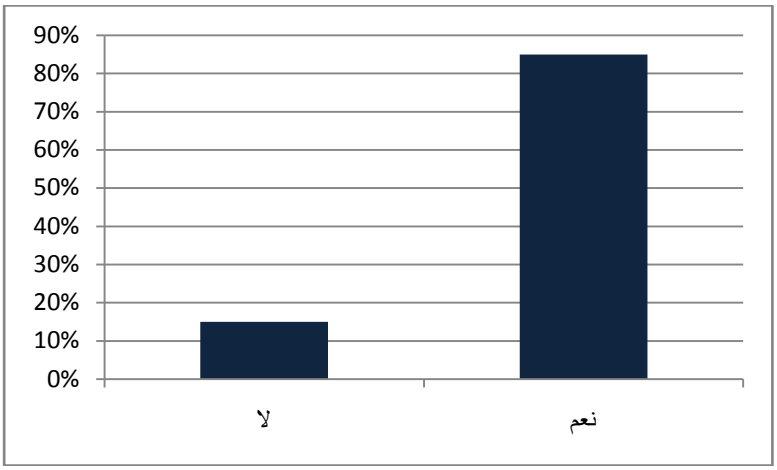
من الشكل رقم (3- 16) نلاحظ أن الذين أجابوا ب " نعم " تقدر بنسبة 80% أما الآخرون أجابوا ب " لا " بنسبة 20% معناه إلا أننا نرجح رأي الأغلبية في الحكم على تطبيق مبادئ الحوكمة التي تساعد على تحديد الدقيق للمسؤوليات مما يؤدي إلى رفع و تحسين أداء البنك.

2. مساهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية إلى تحديد الأداء:

الجدول رقم (3- 16) مساهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية في تحديد الأداء

مساهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية في تحديد ألاداء	التكرار	النسبة
نعم	17	85%
لا	3	15%
المجموع	**20**	**100%**

الشكل رقم (3- 17) مساهمة المراجعة الداخلية في المؤسسة المصرفية في تحديد الاداء



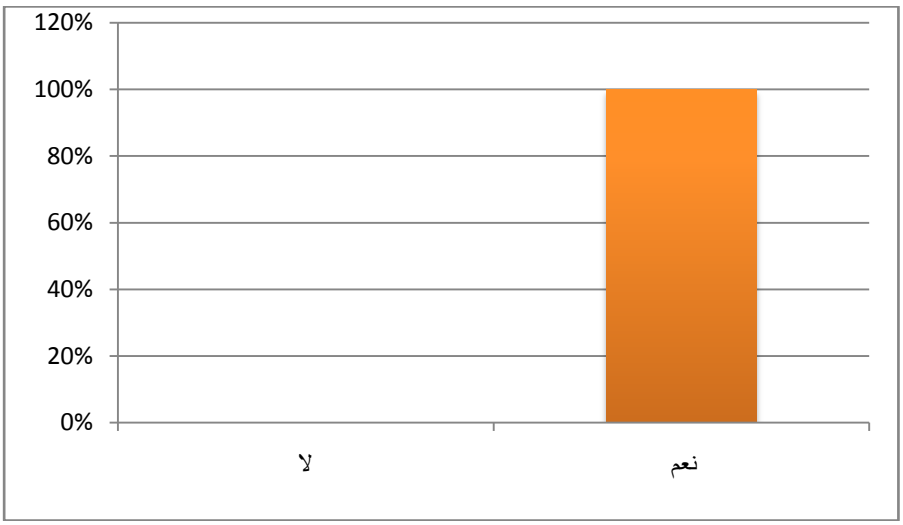
من الشكل رقم(3- 17) أسفله نلاحظ أن نسبة 85 %من الإجابات ب " نعم " بينما بقية الأفراد العينة كانت إجاباتهم ب " لا " بنسبة 15 % و بالأخذ بعين الاعتبار فنجد حسب رأيهم أن دور مبادئ الحوكمة تساعد المراجع الداخلي على تحديد نقاط الضعف وإيجاد آليات تقويمها من اجل تحسين الأداء في البنك.

3.الكشف عن الأخطاء :

الجدول رقم(3- 17) الكشف عن الأخطاء

الكشف عن الأخطاء	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم(3- 18) الكشف عن الأخطاء



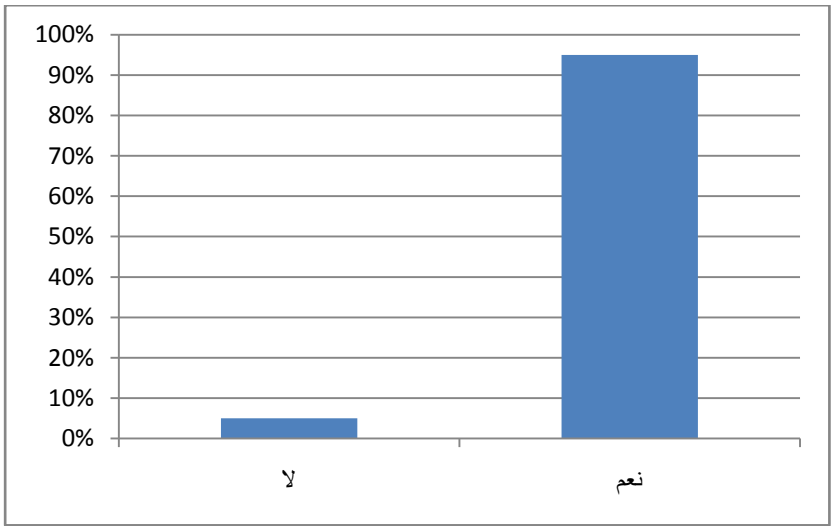
الشكل رقم (3- 18) يوضح لنا آن كل أفراد العينة أي بنسبة 100% أجابوا ب" نعم " و هذا معناه أن من مبادئ الحوكمة إتباع رقابة يومية فعالة تساهم في الكشف عن الأخطاء و التلاعبات بهدف تحسين الأداء المالي للبنك.

4.مبدأ الإفصاح و الشفافية:

الجدول رقم (3- 18) مبدأ الإفصاح و الشفافية

مبدأ الإفصاح والشفافية	التكرار	النسبة
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	**20**	**100%**

الشكل رقم(3- 19) مبدأ الإفصاح و الشفافية



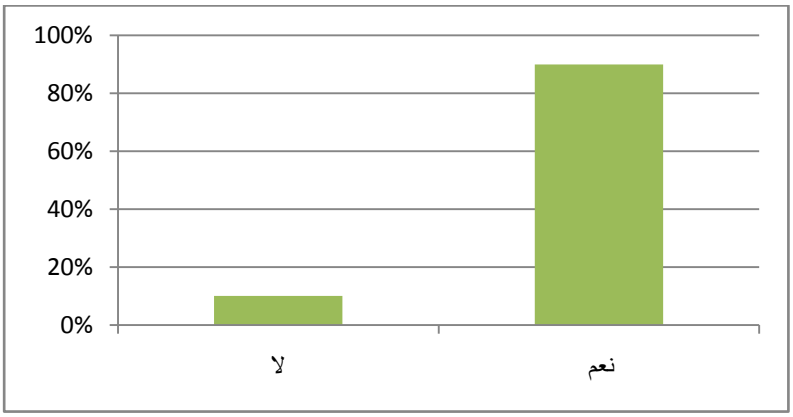
حسب الشكل (3- 19) نلاحظ أن أغلبية الإجابات ب " نعم " كانت تقدر بنسبة 95 أما الباقي بنسبة تقدر5 ومنه نستنتج أن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك أثناء ممارسة نشاطه يعتمد على مبدأ الإفصاح و الشفافية التي تمكنه من رفع أدائه المالي.

5.مبدأ المساءلة:

الجدول رقم (3- 19) مبدأ المساءلة

مبدأ المساءلة	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	02	%10
المجموع	**20**	**%100**

الشكل رقم (3- 20) مبدأ المساءلة



من الشكل رقم (3- 20) نلاحظ أن معظم الإجابات ب " نعم " تقدر بنسبة 90% أما الإجابة ب" لا " تقدر بنسبة 10% ومنه نستنتج أن دور الحوكمة يرتكز على عنصر المساءلة الذي يلعب دورا مهما في تحسين وتطوير أداء البنك.

بناء على مضمون هذا المطلب المتمثل في دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن وضع النتائج التالية:

- التطبيق الفعال لآليات الحوكمة يساهم في تنفيذ الخدمات وتفعيلها.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مبدأ الإفصاح والشفافية لرفع كفاءة وتحسين الأداء
- التعامل مع كل العاملين داخل البنك من خلال مبدأ المساءلة والمسؤولية بالإمكان أن يحقق البنك من خلاله تحسين في أدائه وترقية لنشاطه.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تقديم نتائج الدراسة الميدانية لعينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار حيث قمنا بتخصيص المبحث الأول عن عرض عام حول بنك الفلاحة الذي يساهم في تمويل المشاريع في مختلف القطاعات وتطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.

أما فيما يتعلق بالمبحث الثاني تم فيه دراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تفعيل أداء البنك، تمت هذه الدراسة من خلال عرض وتحليل و معالجة الاستبيان عن طريق النسبة المئوية وعدد تكرار أفراد العينة الموزعة على عشرين موظف في البنك محتوية على مجموعة من الأسئلة حول الدراسة لمعرفة مدى تطبيق البنك لمبادئ الحوكمة

فبناءا على هذا فان النتائج التي تحصلنا عليها من خلال تحليل هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ادرار يتضح أن تطبيق الحوكمة في البنك يعد امرأ ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف للحد من هذه المخاطر، كما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ادرار يعمل على اتخاذ إجراءات لتطبيق قواعد الحوكمة كتمتع المراجعة الداخلية بوظيفة مستقلة ووضع أهداف إستراتيجية مع اعتماد البنك على مبدأ الإفصاح والشفافية من اجل تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وتطبيق مبدأ المساءلة الذي يلعب دور مهم في رفع وتحسين كفاءة البنك بغرض تحقيق العدالة ومكافحة الفساد.

خاتمة

خاتمة

يعتبر موضوع الحوكمة من أهم المواضيع المطروحة حاليا والتي أصبحت من الضروري الاهتمام بها باعتبارها أداة رئيسية تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز و الفعال على مستوى جميع الأنشطة والمهام الممارسة على مستوى المؤسسة البنكية.

فالحوكمة تعمل جاهدة على ترقية أداء البنك وتحسين مردوديته بمختلف الآليات والطرق بغيت تحسين الواقع وتطويره بشكل مستمر بما يضمن الاستمرارية والبقاء مع اكبر إيراد وفائدة على البنك.

ليكن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من البنوك التي تسعى إلى تفعيل آليات الحوكمة على مستوى مختلف أنشطتها ووظائفها حيث أثبتت الدراسة أن التطبيق الدقيق و الفعال في البنك محل الدراسة قد شهد في أدائه تحسنا.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذه الدراسة التي بين أيدينا وبناءا على الفرضيات التي تم طرحها كإجابات مبدئية على إشكالية الدراسة، ها نحن ألان على مشارف اختبار هذه الفرضيات كالأتي:

الفرضية الأولى: والتي تنص على تسجيل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة ادرار مجموعة من الانجازات وتحقيق معدلات نمو فاعلة خلال السنوات الأخيرة، فمن خلال الدراسة تبين لنا أن البنك يتبع إجراءات وطرق بغرض تحقيق انجازات مسطرة من خلال تنويعه في المهام والأنشطة بما يخدم مجال التنمية و رفع الموارد وتحسين تكاليفها. نتوصل إلى ثبوت صحة هذه الفرضية

الفرضية الثانية حيث تتضمن هذه الفرضية قضية تطبيق مبادئ الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تجلى لنا من خلال البحث الموسع أن البنك يطبق مبادئ الحوكمة من خلال تحديد أهداف وفق أسس إستراتيجية تتماشى مع أعمال البنك ومنه نثبت صحة هذه الفرضية

الفرضية الثالثة: إذ تحوي هذه القضية على مسهامة تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تفعيل أدائه، حيث تبين لنا من خلال الدراسة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال تطبيقه لمبادئ الحوكمة يكمن هدفها في تفعيل و ترقية أدائه عن طريق وضع نظام رقابي جيد وفعال للحد من المخاطر التي قد تواجهه لهذا نثبت صحة هذه الفرضية.

ثانيا: النتائج المتحصل عليها:

من خلال الدراسة وبعد التحليلات و التفسيرات لتطبيق آليات الحوكمة في البنك تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- الحوكمة البنكية هي مجموع الإجراءات والقوانين و النظم التي تضمن كلا من الانضباط و الشفافية و المساواة بهدف تحقيق الجودة و التميز في الأداء.
- يساعد تطبيق الحوكمة على زيادة النمو و تعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في البنك.
- تتميز الحوكمة في البنك بميزتان الأولى هي الفصل بين ملكية الشركة وإدارتها أما الميزة الثانية تتمثل في تميز بين كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين.

- تحتوي الحوكمة على مجموعتين من المحددات الأولى محددات داخلية تتضمن قواعد و أساليب تطبق بالمؤسسة، أما الثانية محددات خارجية تتمثل في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسة
- يرتكز البنك على أبعاد الحوكمة تتمثل في الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية وأبعاد بيئية.
- يهدف تطبيق الحوكمة في البنك إلى تحسين أدائه من خلال زيادة القدرة التنافسية والمحافظة على استقراره بشكل عام.
- تسعى الحوكمة في البنك إلى بناء علاقات قوية بين البنك و أصحاب المصالح من اجل تعزيز الثقة والشفافية بما يضمن تعزيز الإيرادات وجودة الخدمات.
- تساعد الحوكمة في البنك على جدب الودائع والمدخرات ومكافحة مختلف المخاطر التي تواجه أدائه ونشاطه.
- تساهم الحوكمة لتفعيل واقع الإفصاح في البنك عن الأمور الموثقة والحقيقية عن الوضع المالي والأداء والرقابة
- يوفر البنك نظام رقابي فعال من خلال اعتماده لآليات لهدف الكشف عن الأخطاء وتصحيحها قبل وقوعها وصعوبة الحد منها.

ثالثا: التوصيات

بناءا على النتائج المتحصلة ارتأينا في بحثنا هذا اعتماد بعض التوصيات كالأتي:

- العمل على التطبيق الدقيق والفاعل لمبادئ الحوكمة بمختلف الطرق بغية تحسين أداء البنك.
- ضرورة القيام بممارسة الرقابة على مختلف العماليات البنكية لزيادة الثقة وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- إلزامية تطبيق محددات و آليات الحوكمة الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد نظام رقابي محكم وموحد.
- إتباع المبادئ التي يتم على أساسها تطبيق الحوكمة في البنك التي تمثل دور مهم في تحسين الخدمات المصرفية.
- ضرورة إنشاء إدارة تهدف إلى وضع سياسة اتصال فعال لتحقيق أهداف إستراتيجية ومخطط لها في النشاطات التي يقوم بها البنك.
- تشجيع السلطات المعنية للبنك على التطبيق الجيد لقواعد الحوكمة ومواكبة التطورات
- ضرورة معالجة المخاطر ووضع طرق لقياسها والحد منها.
- إلزامية استخدام الوسائل والأساليب المختلفة التي تساعد على تطوير الموارد والعمل على تحسين الأداء.
- ضرورة الاستخدام العقلاني والرشيد لتطبيق الجيد مبادئ الحوكمة والياتها من اجل متابعة ومسايرة التطورات والمستجدات المسجلة على مستوى الساحة المصرفية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أيمن طه حمد النيل النور، حوكمة الشركات، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، بدون سنة.

2. إبراهيم بن صالح لعمر، النقود الائتمانية ودورها في الاقتصاد، الطبعة الثانية، الدار الجامعية مصر، 2001.

3. اسعد حميد العلى، إدارة المصارف التجارية مدخل إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الذاكرة بغداد، 2013، ص 352.

4. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2009.

5. حمد مصطفى نعمات، إدارة البنوك، دار الابتكار، عمان، الطبعة الأولى، 2017.

6. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2011.

7. طارق عبد العلي حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية مصر، الإسكندرية، 2005

8. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

9. محمد سعيد سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 1993.

10. محمد احمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، ، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان،2009.

11. محمد مطر، إدارة الاستثمارات– الإطار النظري والتطبيقات العملية، الطبعة الثالثة، دار وائل عمان، .2004

12. مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان الأردن ، 2010.

13. صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر،2010

14. عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الإسكندرية، مصر، 2002.

15. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية 2007.

16. علي كنعان، النقود و الصيرفة والسياسة النقدية، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني، بيروت لبنان، 2012.

17. صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال – تقييم أداء البنوك والمخاطر ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010.

18.عطا الله وراد خليل وآخرون، الحوكمة المؤسسية، مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008.

19.شاكر قزويني، محاضرات في الاقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.

المذكرات والأطروحات

20.الكوزاني عائشة ويوسفي صفية، دور الحوكمة في اعدد الموازنة العامة للدولة بالجزائر– دراسة لمقتصدي المؤسسات التربوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر، 2015.

21.خضراوي نعيمة، إدارة المخاطر البنكية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2009.

22.ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، العراق، 2009.

23. عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكر تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.

24.عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2015.

25. عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات–دراسة ميدانية رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2009.

26. سليماني رشيدة، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات التامين، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

27. سيداوي فتيحة، إدارة مخاطر القروض البنكية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

28. كركار مليكة، تحديث الجهاز المصرفي الجزائري على ضوء معايير بازل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2004.

29. قادري أسماء و مهدي غنية، نظم واليات الحوكمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2013.

المقالات

30. جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر 2010.

31. مها محمود رمزي ريحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.

32. سنوسي علي، مواضيع مختارة في مقياس ندوة بنكية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.

33. مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية غرفة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

الملتقيات

34. أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية، حالة الجزائر، ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

الموقع الكتروني

Httpsar.wikipedia.org/w/index. Phptitle Soldid=2180605

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية –ادرار–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد....

تقوم الطالبتين بإعداد مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر بعنوان

تطبيق آليات الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسات المصرفية

–دراسة ميدانية لعينة من البنك الفلاحة والتنمية الريفية –

ونتمنى من حضراتكم التكرم بالمشاركة برأيكم وخبرتكم بكل جدية لان نتائج هذه الدراسة ستكون مبنية على مدى صحة إجابتكم ونعلمكم بان كل المعلومات التي ستقدمونها لنا عبر هذا الاستبيان تمتاز بسرية تامة ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الباحثين:

عقيدي الزهرة

عبد الهادي سالمة

الأستاذ المشرف

سيد احمد مجاهد

السنة الجامعية:2017 – 2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في مربع الإجابة المناسبة

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر

أقل من 30 سنة ☐ من30 إلى 40 سنة ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ليسانس	ماستر	ماجيستر	دكتوراه
☐	☐	☐	☐

4- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات ☐ من 11 إلى 15 ☐

من 5 إلى 10 ☐ أكثر من 15 ☐

المحور الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ادرار–

نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم أن هذه الإجابة ستأخذ بعين الاعتبار وذلك لغرض علمي وشكرا لتعاونكم.

	العبارات	نعم	لا
1	تقوم إدارة البنك بتحديد الأهداف الإستراتيجية على المدى المتوسط والقصير		
2	تقوم إدارة البنك بتعيين الموظفين وفق المؤهلات العلمية و الخبرة المهنية		
3	تقوم إدارة البنك بتنفيذ مختلف العمليات مع تطبيق اللازم أو المناسب للرقابة عليها		
4	تقوم إدارة البنك بإدارة مختلف المخاطر البنكية الناتجة عن الخدمات المقدمة لزبائنها		
5	تتمتع وظيفة المراجعة الداخلية بالاستقلالية التامة عن بقية الوظائف الأخرى		
6	يؤدي تطبيق المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة التطبيق إلى توافق وتقارب مبادئ الحوكمة المصرفية		
7	يستوجب تطبيق الحوكمة المصرفية إلى الإفصاح عن النتائج المالية المحققة لكل الأطراف بكل نزاهة و شفافية		
8	تقوم إدارة البنك بمشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات المرجوة		
9	يخضع المراجع الداخلي للمساءلة من قبل إدارة البنك عن محتوى التقرير الذي يقدمه		
10	يخضع الموظفين للمساءلة من طرف إدارة البنك عن تنفيذ المهام المناطة إليهم		

المحور الثالث: دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية

	العبارات	نعم	لا
11	يؤدي التحديد الدقيق للمسؤوليات من طرف إدارة البنك إلى تحسين أدائه		
12	تساهم عملية المراجعة الداخلية في المؤسسات المصرفية إلى تحديد نقاط الضعف في الأداء واليات تصحيحها وتقويمها		
13	تساهم عملية الرقابة اليومية في الكشف عن الأخطاء و التلاعبات بهدف تحسين الأداء المالي للبنك		
14	إن اعتماد البنك على مبدأ الإفصاح و الشفافية يمكنه من الرفع من أدائه المالي		
15	يلعب عنصر المساءلة دورا مهما في تحسين أداء البنك		

وشكرا على تعاونكم

ملخص الدراسة

باللغة العربية

يعتبر مفهوم الحوكمة أسلوب الممارسة الإدارية الرشيدة التي تعمل على مواجهة التغيرات الاقتصادية والحد منها من خلال تحديد الأهداف والوسائل لتحقيقها والرقابة عليها.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى عرض الجانب النظري المتضمن جملة من المفاهيم المتعلقة بالحوكمة من مبادئ ومعايير وفق المنظمات المهتمة بها بالإضافة إلى الإطار العام للمؤسسات المصرفية طبيعتها وأهميتها أما الجانب التطبيقي فيتضمن دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار والتي تمثلت في مدى اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق آليات الحوكمة ومبادئها بهدف تفعيل أدائه وترقية قدراته.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة – المؤسسة المصرفية – البنوك – الإفصاح

اللغة الانجليزية

The concept of governance is a method of good management practice that works to counter and reduce economic changes by defining objectives and means to achieve and control them.The aim of this study is to present the theoretical aspect, which includes a number of concepts related to governance from principles and standards according to the organizations concerned, in addition to the general framework of the banking institutions nature and importance

The aim of this study is to present the theoretical aspect, which includes a number of concepts related to governance from principles and standards according to the organizations concerned, in addition to the general framework of the banking institutions nature and importance The practical aspect includes a field study at the level of the Bank of Agriculture and Rural Development Badrar, which was the interest of the Bank of Agriculture and Rural Development to apply the mechanisms of governance and principles in order to activate its performance and upgrade its capabilities.

Keywords: Governance – Banking Corporation – Banks – Disclosure