جامعة أحمد دراية ادرار–الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية, التجارية, وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة:علوم اقتصادية

تخصص: التحليل الاقتصادي والحوكمة

قياس مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المالية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR) بادرار

إعداد الطالبات:

- يوسفي نعيمة
- بودربالة حنان
- غرمة فاطمة

إشراف الاستاذ:

مصطفاوي سفيان

الموسم الجامعي: 2014–2015

إهداء

اهدي ثمرة جهدي:

الى أعز ما املك في هذا الوجود ,الى من حملتني كرها ووضعتني كرها ,الى من سهرت وتعبت لراحتي ,الى من فرحت لفرحتي وحزنت لحزني

الى أمي ,أمي,أمي

إلى من أنار لي درب الحياة وكان السبب في وصولي الى ما وصلت إليه, إلى من ضحى وكافح لأجلي, الى من علمني أن الصبر على الأشياء سبيل الظفر بها

إلى ابي, ابي,ابي

الى كل الإخوة والأخوات

الى كل الأهل والأقارب دون استثناء

الى كل الاصدقاء الذين تعرفت عليهم في الحياة الجامعية وغيرها.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب، ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجازه، وفي تذليل ما واجهتنا من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف" مصطفاوي سفيان "الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث.

كما لا ننسى الأستاذ "تيقاوي العربي" الذي ساعدنا بمعلوماته جعلها الله في ميزان حسناته

كما نتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

ولا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار على التسهيلات المقدمة من قبلهم لإعداد هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول الى كل من ساعدنا ولم نذكر اسمه . . . وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر وعظيم التقدير.

المحـتويـــات	الـــصفحة
الاهـــداء	
شـــكـــر وعـــرفـــان	
الـــفـــهـــرس	**I**
قـــائـــمـــة الأشكال	**IV**
قـــائـــمـــة الـــجداول	**V**
مـــقـــدمـــة	**ا-هـ**
الـــفصـــل الأول: الإطـــار الـــنـــظري لـــحـــوكـــمة الـــشركات	
تـــمهيـــد	02
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	03
المطلب الأول: حوكمة الشركات ودوافع ظهورها	03
المطلب الثاني: خصائص وأهمية حوكمة الشركات	07
المطلب الثالث: مبادئ ومعايير حوكمة الشركات وأهم ركائزها	10
المطلب الرابع: آليات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها	17
المبحث الثاني: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات وأهم التحديات التي تواجهها	21
المطلب الأول متطلبات تطبيق حوكمة الشركات.	21
المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الغربية والعربية في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات	23
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة.	27

خـــــلاصـــة الـــفصـــل	29
الـفـصـــل الثـانـــي: حـوكـمـة الـمـؤسـســات المـالـيـة	
تـــــمهيـــــد	31
المبحث الأول: ماهية المؤسسات المالية	32
المطلب الأول: تعريف المؤسسات المالية.	32
المطلب الثاني: أنواع المؤسسات المالية.	33
المطلب الثالث:وظائف وخدمات المؤسسات المالية.	36
المبحث الثاني: تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية	37
المطلب الأول: حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية.	37
المطلب الثاني: التخطيط لحوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية	38
المطلب الثالث: جودة ونزاهة التقارير المالية في تفعيل حوكمة الشركات	39
المبحث الثالث: واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية الجزائرية	41
المطلب الأول: أهمية حوكمة الشركات في المؤسسات البنكية	41
المطلب الثاني: المجهودات المبدولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري والعناصر الأساسية لتعزيزها.	42
المطلب الثالث: مدى تطبيق حوكمة الشركات في البنوك الجزائرية	51
خـــــلاصـــــة الـــفصـــل	54
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار)	
تـــــمهيـــد	56
المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية	57

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	57
المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	58
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	59
المبحث الثاني: الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة	62
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة	62
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على المتغيرات	65
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونتائجها	68
خـــلاصـــة الـــفصـــل	78
خـــــاتـــــمة	80
قائمة المصادر والمراجع	83
المـــــلاحـــــــق	

قائمة الأشكال

الرقم	الـــــــــعنـوان	الصفحة
01	عـوامل الاهتــمام بحـوكمــة الشـركـات	06
02	ركــائـــز حـــوكمـــة الشـركـات	16
03	النـــظـــام المـالـي	35
04	الـــهيكل التـنـظيمي لوكـالة(BADR) بادرار	59

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	درجات مقياس الدراسة	56
02	قيمة معامل الفاكرونباخ	62
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
04	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	62
05	توزيع أفراد العينة حسب العمر	63
06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	63
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	64
08	نتائج التحليل الإحصائي لمدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنك	65
09	نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالبنك	68
10	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الكفاءة والامتثال تبعا لمتغير الوظيفة	69
11	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الافصاح والشفافية والعدالة تبعا لمتغير الوظيفة	70
12	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير المساواة بين أصحاب المصالح تبعا لمتغير الوظيفة	70
13	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تبعا لمتغير الوظيفة	71

14	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الكفاءة والامتثال تبعا لمتغير العمر	72
15	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الإفصاح والشفافية والعدالة تبعا لمتغير العمر	72
16	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير المساواة بين أصحاب المصالح تبعا لمتغير العمر	73
17	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تبعا لمتغير العمر	73
18	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الكفاءة والامتثال تبعا لمتغير الخبرة	74
19	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الإفصاح والشفافية والعدالة تبعا لمتغير الخبرة	75
20	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير المساواة بين أصحاب المصالح تبعا لمتغير الخبرة	75
21	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير المساواة بين أصحاب المصالح تبعا لمتغير الخبرة	76
22	يوضح نتائج تحليل واختبار الفرضيات	77

مـــقدمـــة

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الهامة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر وازدادت أهميتها إثر حدوث الأزمات المالية المتكررة، التي عانى منها الاقتصاد العالمي وتعثر بعض الشركات وانتشار الفساد المالي فيهـــا, واتجهت أنظار الجميع إلى الحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء الشركات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإداريا وأخلاقيا. حيث تم في هذا الإطار بذل مجهودات دولية في سبيل إرساء وتطبيق مبادئ الحوكمة حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكل دولة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحوكمة تطبق في عدة مجالات ومن بينها النظام المصرفي, بحيث تهدف إلى ضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص وفي السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشات غير المصرفية، وحدوث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي .

وتختلف البنوك عن باقي الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى إلى أضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره.

وبالرغم من أن الحوكمة لا تكتسب الصبغة الإلزامية على الشركات أو البنوك إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية المتلاحقة والتي أصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي، فتطبيق أسس ومبادئ حوكمة الشركات من شأنه إظهار الشركة بشكل أكثر شفافية ويزيد من مصداقيتها.

وبالنظر لسعي الدول للالتزام بمعايير حوكمة الشركات ومحاولة إرساء مبادئها في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي البنوك بصفة خاصة فإن الجزائر كغيرها من الدول حاولت النهوض بالقطاع المصرفي ليتماشى مع التطورات العالمية, وذلك من خلال سعي الجزائر إلى وضع إطار فعال لحوكمة الشركات من خلال بعض التشريعات والمبادرات وبذل المجهودات وذلك في ظل تنامي الوعي بضرورة الحوكمة من طرف أصحاب المصالح.

الاشكالية العامة:

ومن خلال ماسبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المالية؟

وللإحاطة بجوانب الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نوردها كما يلي:

*ما المقصود بحوكمة الشركات, وما هي عوامل ظهورها؟

*فيما تتمثل حوكمة المؤسسات المالية والمصرفية, وما أهم مبادئ تطبيقها؟

*وماهو واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية الجزائرية.وما المجهودات المبذولة في سبيل ذلك؟

*مامدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار؟

فرضيات البحث:

إن محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية تقودنا إلى طرح **الفرضية العامة** وهي:

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أراء العينة حول قياس مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المالية (البنوك التجارية), تعزى لمتغيرات, الوظيفة, العمر, الخبرة.

الفرضية الأولى:

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية(البنوك التجارية), تعزى لمتغير الوظيفة.

الفرضيات الفرعية :

*لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير الوظيفة.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير الوظيفة.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الوظيفة.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تعزى لمتغير الوظيفة.

الفرضية الثانية:

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية(البنوك التجارية), تعزى لمتغير العمر.

الفرضيات الفرعية:

***لا** توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير العمر.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير العمر.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير العمر.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير العمر.

الفرضية الثالثة:

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية(البنوك التجارية), تعزى لمتغير الخبرة.

الفرضيات الفرعية:

*لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير الخبرة.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير الخبرة.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الخبرة.

*لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير الخبرة.

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

*تخصصنا في التحليل الاقتصادي والحوكمة, وميولنا المتعلق بمواضيعه, ولا سيما موضوع حوكمة الشركات.

*محاولة إسقاط مفهوم حوكمة الشركات على البنوك.

*اهتمام الجزائر بقضية حوكمة البنوك مؤخرا والسعي للالتزام بمبادئها وذلك باتخاذها لبعض المبادرات التي من شأنها تعزيز الإطار الكفيل بالاستفادة من مزايا حوكمة الشركات في البنوك.

المنهج المستخدم في الدراسة:

تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الجانب النظري لحوكمة الشركات بصفة عامة وحوكمة المؤسسات المالية والبنوك بصفة خاصة,وهذا من خلال عرض المفاهيم والتعاريف الخاصة بالدراسة, والمنهج التحليلي من خلال تحليل العلاقة بين مختلف جوانب الدراسة , ثم الاعتماد على المنهج الاستقصائي, حيث تم تصميم استبيانات ثم توزيعها على عينة البحث؛ واعتمد البحث في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية (النسبة المئوية, الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, الأهمية النسبية, تحليل التباين الأحادي) التي تخدم نتائج البحث.

أدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد في جمع المعلومات المستخدمة في إنجاز هذا البحث على مجموعة من الأدوات، ونظرا لحداثة موضوع حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والبنوك, فإن معظم المراجع المستخدمة عبارة عن بحوث ودراسات نشرت في المواقع الإلكترونية, أو قدمت على شكل أوراق بحث في مؤتمرات وملتقيات

علمية, بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن مؤسسات مالية محلية أو دولية, والنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم وتنظم أعمال البنوك في الجزائر فضلا عن الاعتماد عن بعض الكتب المتوفرة .

كما تم الاعتماد على الأدوات الرياضية والمحاسبية في الدراسة الميدانية, حيث اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وقد تكونت الإستبانة من ثلاث أجزاء, الجزء الأول يتكون من المعلومات التعريفية(الجنس, الوظيفة, العمر, المؤهل,سنوات الخدمة), أما الجزء الثاني فيتمثل في مبادئ حوكمة الشركات.

صعوبات البحث:

واجهتنا خلال انجاز البحث صعوبات عديدة أهمها:

-نقص المراجع (خاصة الكتب)التي تناولت موضوع حوكمة الشركات وتطبيقاتها في البنوك.

صعوبة الحصول على المعلومات المساعدة في تطبيق ماجاء في النظري على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية, ،وكذا جهل أغلب مسيري وموظفي البنك بموضوع حوكمة الشركات لحداثة الموضوع على المستوى العالمي عامة وعلى المستوى المحلي خاصة.

الدراسات السابقة:

1-دراسة ماجد إسماعيل أبو حمام, 2009 , بعنوان **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.**

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .حيث تم التطرق إلي مفهوم الحوكمة وبيان أهميتها وأهدافها وقواعدها, وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم بشكل كبير في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية كما أن تطو ر ثقافة الحوكمة انعكس بشكل رئيسي علي تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها، وقد أوضح البحث ضرورة توفر المقومات اللازمة لضمان تنفيذ الحوكمة من خلال إنشاء تنظيم إداري ومهني متكامل يقوم على أسس مصداقية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

2- دراسة مبروك قدوري (2012) ,بعنوان: **اثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي ,دراسة ميدانية لواقع البنوك والمؤسسات الإقتصادية في الجزائر عن طريق الإستبيان .**

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي ودراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية, وأشارت نتائج الدراسة الى:

-وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة.

-توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة.

-توفر مقومات الإفصاح و الشفافية لجميع أصحاب المصالح .

3- دراسة شاوش مسعودة، 2013, بعنوان : **دور معايير لجنة بازل في تفعيل نظام الحوكمة المصرفية (دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري).**

تشير هذه الدراسة إلى أهمية نظام الحوكمة وما لها من دور كبير في تفعيل النظام المصرفي وذلك من خلال معايير لجنة بازل 1, 2 ولجنة بازل 3.والتي تحقق الإستقرار لنظام المصرفي ككل والنظام المصرفي بصفة خاصة.

4- دراسة عمر عيسى فلاح المناصر، 2013 بعنوان: **اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات المساهمة العامة الأردنية بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات ,خلصت الدراسة إلى أن مجموع قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية, تلاها مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين.

هيكل الدراســـة:

لضمان الإحاطة التامة بجوانب الموضوع جاء البحث متضمنا مقدمة وخاتمة وتم تقسيمه إلى قسمين :

*القسم الأول: ويتمثل في الجزء النظري, حيث يتضمن هذا الجزء فصلين, تم التطرق إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات في الفصل الأول، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين, حيث تناول المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات أما المبحث الثاني: فكان موضوعه يدور حول متطلبات تطبيق حوكمة الشركات وأهم التحديات التي تواجهها. بينما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى حوكمة المؤسسات المالية, حيث تم عرض في المبحث الأول ماهية المؤسسات المالية, ثم تم عرض تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية في المبحث الثاني, أما في المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى واقع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

*القسم الثاني : يتمثل في الجزء التطبيقي فقد تم تقسيمه إلى مبحثين, ففي المبحث الأول عرض فيه نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار, وشرح الهيكل التنظيمي له, أما المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى تحليل الاستبيان.

تمهيد:

يعُد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة ، وهو المصطلح الذي أتفق على ترجمته إلى " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " أو" حوكمة الشركات"، وقد تعاظم الاهتمام بهذا المفهوم في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول.

كما أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة والتي ترجع جلها إلى الفساد الإداري والمحاسبي، هذا الفساد بسبب المعلومات المضللة التي يتم التأكد عليها من خلال مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية وذلك خلاف الحقيقة.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات وأهم التحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

ظهر مفهوم حوكمة الشركات إلى السطح بقوة في السنوات القليلة الماضية نتيجة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية و التنظيمية التي دفعت تجاه تطور هذا المفهوم, والحوكمة لغة "عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد و أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد"[1].

المطلب الأول: حوكمة الشركات ودوافع ظهورها

أولا: نشأة حوكمة الشركات.

لقد تطورت حوكمة الشركات ومرت بالعديد من المراحل التي أثرت عليها، وكانت بدايتها غير المباشرة بتنبؤات" Smith" 1776التي ذكرها في كتابة ثروة الأمم حيث قال[2]: أنه من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يسرفوا على الشركات كما لو انه يدير هذه الشركات هم نفسهم أصحابها، وذلك لان المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بأخر في إدارة شؤون هذه الشركات وفي مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي، بتواطؤ من مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية، لإخفاء انحرافاتها بالتلاعب والفساد في الحسابات وبعد ذلك أتى الاستئذان في جامعة هارفارد (BESCLE AND MEANS)عام 1932[3]وتناولوا فصل الملكية عن الإدارة وتم توضيح المشكلة الأساسية للإدارة التي تنجم عن الفصل بين الوظيفتين والتي من الممكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة، واستمر بعد ذلك التطور والتعديل عليها إلى أن وصل إلى إقرار قانون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والذي بالكاد تجمع عليه العديد من دول العالم وتستمد منه قوانين وأطر الحوكمة الخاصة بهذه الدول[4].

---

[1] رياض بو خالفة, **دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية** (دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغازالجهوية"سونلغاز"), مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر , بسكرة,2013,ص5.

[2] See Adam Smith in An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, University of Chicago Press, 1977, p. 959

[3] See Rolph H. Carlsson in Ownership and Value Creation: Strategic Corporate Governance in the New Economy, John Wiley & Sons, 2001, p. 23-24-25

[4] عمر عيسى فلاح المناصر،**اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الإدارية**،رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل,الجامعة الهاشمية,الاردن,2013 ,ص23-24.

ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات

ليس هناك تعريف موحد لحوكمة الشركات حيث أخذ الباحثون يعرفون هذا المفهوم كل حسب توجهاته، ويرجع تنوع هذه التعريف إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وسنستعرض أهم هده التعاريف فيما يلي :

1- تعريف منظمة التعاون الاقتصادية:

لقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مفهوم حوكمة الشركات في عام 1998بأنها "النظام الذي يوجه ويضبط الأعمال حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يصنع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها "[1].

2- تعريف مؤسسة التمويل الدولية:

تعرفها على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، أي أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر على الأداء، كما تستعمل مقومات تقوية المؤسسة [2].

3-**مفهوم حوكمة الشركات في الدول النامية:**

تحظى حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة و الدول النامية والدول ذات الاقتصاديات الانتقالية، حيث قامت جميعها بإصدار إرشادات لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات, ولكي يكون لإجراء حوكمة الشركات أثر محسوس يتطلب ذلك ما هو أكثر من مجرد نقل النماذج الجيدة لحوكمة الشركات والتي تعمل بصور طيبة في الدول المتقدمة إلى الدول النامية[3].

4 -كما تم تعريفها على أنها "إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الأنظمة و اللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدرتها الذاتية بعيداً عن تسليط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوى العلاقة"[4].

---

[1] عمر عيسى فلاح المناصر، **نفس المرجع**، ص22.

[2] حليمي رابح, **دور مبادئ الحوكمة في الرفع من الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)**,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, منشورة ,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2014, ص6.

[3] محمد مصطفى سليمان, **دور حوكمة الشركات في معاجة الفساد المالي و الاداري (دراسة مقارنة)**, الدار الجامعية الاسكندرية, ط2, 2009, ص26.

[4] بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، ملتقى حول: **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،عنوان المداخلة: دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي, جامعة محمد خيضر,بسكرة, (يوم 6-7 ماي 2012)**ص4.

5- كما يصف تقرير CADBURY عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي: " يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فان الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها وتحدد الوضع التنافسي للدولة، وهكذا جوهر أي نظام لحوكمة الشركات "[1].

- نستخلص من خلال التعريفات السابقة إلى أن حوكمة الشركات تعني ضبط أداء الشركات ورفع كفاءتها من خلال مجموعة من التطبيقات والتدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة الشركات والرقابة عليها، ومعالجة المشكلات الناجمة عن ذلك، والعلاقة بين الجهات التي تحكم عمل الشركات من الداخل والخارج .بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم[2].

ثالثاً : عوامل ظهور حكومة الشركات :

تاريخياً الحوكمة تعرف دائماً وليدة الأزمات، بمعنى أن تطوير وتحسين الحوكمة كان دائماً ناجماً عن محاولة السلطات التشريعية والرقابية وضع قواعد قوانين تحد أو تمنع من تكرار حدوث تلك الأزمات, وعلى الرغم من تباين الظروف الاقتصادية والتاريخية لكل أزمة وتباين بعض الأسباب والهيكلية والسمات الخاصة لكل أزمة إلا أن هناك أسباب مشتركة وسمات عامة تلقى على كل الأزمات التي مر بها العالم .

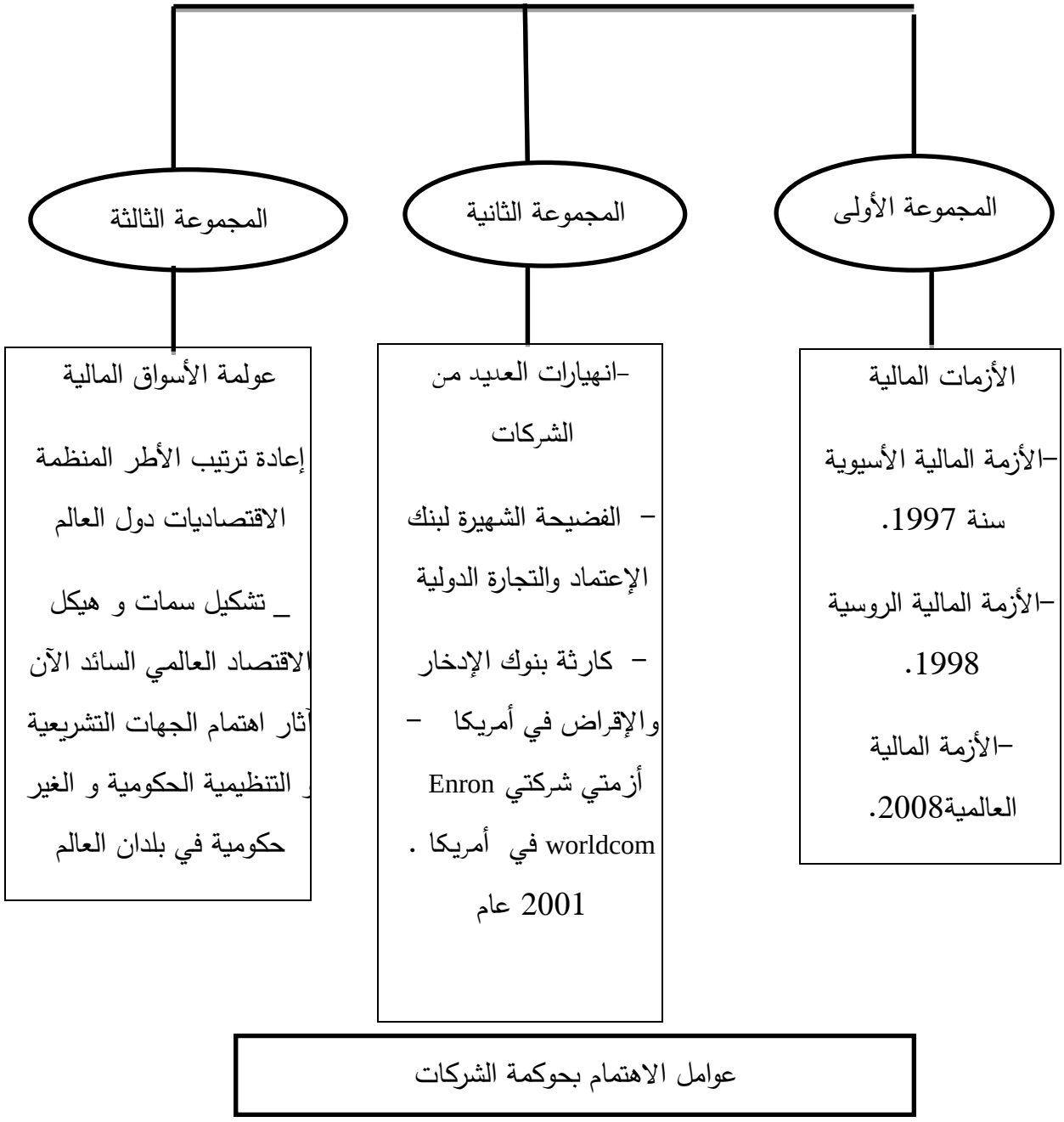
من خلال قراءتنا لمفهوم حوكمة الشركات نرى أن هناك جملة من العوامل أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات وتبوئها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة بالاقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سوء وهذه العوامل يمكن تبويبها إلى ثلاث مجموعات رئيسية يلخصها الشكل التالي[3]:

[1] طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (مفاهيم – مبادئ – التجارب – المتطلبات)**، الدار الجامعية, القاهرة، سنة 2007- 2008، ط1، ص11.

[2] صالح بن إبراهيم الشعلان، **مدى امكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الاسهم السعودي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية,منشورة, جامعة الملك سعود, المملكة العربية المتحدة, 2008، ص 15.

3 بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، **مرجع سبق ذكره**, ص5.

الشكل رقم (01) يمثل عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات



المصدر:بن الطاهر حسين، بوطلاعة مُحَّد، **مرجع سبق ذكره، ص6**.

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات على[1]:

1-تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في إي مرحلة .

2- جدب الاستثمار الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية .

3- تحسين أداء الشركات ومساعدة الإدارات ومجالس الإدارة على تطوير إستراتيجية جيدة للشركات وضمان اتخاذ قراراتهم بناءاً على أسس سليمة.

4- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية ، مما يؤدي إلى تدعيم واستقرار نشاط الشركات وتجنب حدوث انهيارات وأزمات مالية ومصرفية ومن ثم تحقيق تنمية واستقرار اقتصادي .

المطلب الثاني: خصائص و أهمية حوكمة الشركات

أولا: خصائص حوكمة الشركات

تتمثل خصائص حوكمة الشركات فيما يلي[2]:

1-الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهذا الانضباط يتحقق من خلال :

ا- بيانات واضحة للجمهور.

ب- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعراً على الأسهم .

ج- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.

د- التقدير السليم لحقوق الملكية.

هـ- التقدير السليم لتكلفة رأس المال .

و- استخدام الديون في المشروعات هادفة.

ز- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

2- **الشفافية:** إي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ،كما يمكن أن تتحقق من خلال:

أ- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.

ب- نشر التقارير المالية البينة في الوقت المناسب.

ج- نشر التقرير السنوي في الإعلان عنها.

د- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.

هـ- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.

و- تطبيق معايير المحاسبة الدولية .

ز- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة.

---

[1] بن الطاهر حسين، مرجع سبق ذكره, ص20.

[2] صالح بن ابراهيم الشعلان، **مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي**، ص ص16-19.

ع- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.

ط- تحديث المعلومات على شبكة الانترانت .

3- الاستقلالية: إي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل وهذه الاستقلالية تحقق من خلال النقاط التالية:

أ- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.

ب- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.

ج- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

د- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو إدارة مستقل.

هـ- وجود مرجعين خارجين غير مرتبطين بالشركة.

و- عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.

4-المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال تقديم كشف حساب عن تصرف ما، و تشمل المساءلة جانبين هما: التقييم والثواب والعقاب، ويعني ذلك أن يتم أولاً تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه وتتحقق من خلال ما يلي:

أ- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.

ب- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الدين يتجاوزن حدودهم.

ج- التحقق الفوري حال إساءة الإدارة العليا.

د- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.

هـ- شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من أعضاء مجلس الإدارة.

5-المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف دوي المصلحة في المنشأة ويتحقق دلك من خلال ما يلي:

أ- عدم قيام مجلس إدارة الإشراف بدور تنفيذي.

ب- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.

ج- وجود أجانب في مجلس الإدارة.

د- الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة.

هـ- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.

و- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.

ز- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخلين تشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

6- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة وهذا يمكن أن يتحقق من خلال:

أ- المعاملات العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.

ب- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة الاجتماعات العامة.

ج- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات.

د- إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين.

هـ- إعطاء الأولوية للعلاقات المستثمرين .

و- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.

ز- حماية حقوق المساهمين.

ع- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم.ق

ط- المشاركة في تعين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات.

6- **المسؤولية الاجتماعية:** وهذا يتحقق من خلال النقاط التالية :

أ- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.

ب- عدم تشغيل الأحداث.

ج- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

د- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.

ومن هنا يتضح لنا أن الشفافية والمساءلة والمصداقية تعد من أهم العوامل المهمة لتفعيل الحوكمة، وتطوير الأطر للمؤسسة

وتحسين كفاءة أداء الأجهزة الحكومية والخاصة.مما يقضي في نهاية المطاف يرفع معدل النمو الاقتصادي وتحسين مستوى معيشة، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع و مؤسساته في صنع و تنفيذ القرارات والقوانين، ومراقبة مستوى الأداء، وتصحيح الانحرافات.

ثانياً: أهمية حوكمة الشركات

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في التالي[1]:

- التأكيد على حماية مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها .
- حماية أصول الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء.
- تحسين إدارة الشركة وقيمة أسهمها والقيمة الاقتصادية لها .
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كل تعاملات وعمليات الشركة.
- تحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في الشركة.

كما يمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي[1]:

[1] سيد عبد الرحمان عباس بلة, **دور حوكمة الشركات في ممارسة اساليب المحاسبة الابداعية**, مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير, المملكة العربية السعودية, العدد12, السنة 2002, ص57.

1- الحاجة إلي الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف(مسيرين، مساهمين، عمال،....).

2- تساهم الحوكمة من تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرض التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال من خلال:

3- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخوصصة

4- مساعدة المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وجذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة علي المنافسة علي المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب وهذا من خلال التأكيد علي الشفافية في معاملات المؤسسة، وفي عمليات إجراء المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.

5- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخوصصة ويساعد علي ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد علي استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلي المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

المطلب الثالث: مبادئ ومعايير حوكمة الشركات واهم ركائزها

أولا : مبادئ حوكمة الشركات.

- تعد مبادئ الحوكمة بمثابة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة لذلك فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة مثل منظمة التعاون الاقتصاد والتنمية ولجنة بازل للأشراف المصرفي, علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب. وكان أكثر هذه المبادئ قبولا واهتمام هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها 2004.

***مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Coperation and Development) (2004)**[2]**:**

منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية هي منظمة دولية تم إنشاؤها في باريس بموجب اتفاقية موقعة من قبل وزراء العشرين دولة غربية (هولندا، النرويج الغربية، اليونان، أيسلندا، لوكسمبورغ، فرنسا، ألمانيا، النمسا، بلجيكا، كندا، الدنمارك ، البرتغال، اسبانيا، السويد، سويسرا، تركيا، بريطانيا، الولايات المتحدة) بتاريخ الثلاثين من أيلول لسنة 1961, وقد أقرت منظمة (OECD) مبادئ الحوكمة (Corporate Governance Principles) للمنظمة عام 1999، ومنذ ذلك الحين أصبحت المنظمة تشكل علاقة دولية

[1] حسين يرقى وآخرون، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها,ورقة بحث, جامعة المدية, الجزائر**، ص7.

[2] See OECD Principles of Corporate Governance, 2004, p. 11-12.

مميزة لصناع السياسة والمستثمرين والشركات وأصحاب المصالح الأخرى في أنحاء العالم. ولقدتم مراجعة هذه المبادئ مرة أخرى بموجب تكليف من الدول الأعضاء في المنظمة عام 2002 لتخرج إلى النور مبادئ منظمة (OECD) للحوكمة المؤسسية المعدلة عام 2004، وقد شارك في دعم هذه المراجعة كل من البنك وصندوق النقد الدوليين وبنك التسويات الدولية (BIS) ، وومنتدى الاستقرار المالي ولجنة بازل للإشراف المصرفي والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية (IOSCO) .

وخلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يعتبر أولها إطارا عاما وضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ[1]:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

2- ضمان حقوق المساهمين

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
- إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم. المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

-كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.
- إصدار أسهم إضافية أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من

[1] اساسيات الحوكمة: **مصطلحات ومفاهيم, سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابو ظبي للحوكمة**, غرفة ابوظبي , العدد 22,ص16.

الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عندً تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيرا إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

4- دور أصحاب المصالح:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت.

5- الإفصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها[1]:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم.
- العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- هياكل الحوكمة وسياساتها.

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل. وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

6- مسئولية مجلس الإدارة[2]:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

- ومن اهم مسؤوليات مجلس الإدارة:

- إعداد إستراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.
- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

[1] اساسيات الحوكمة :مصطلحات ومفاهيم.نفس المرجع السابق, ص18.

[2] أساسيات الحوكمة : مصطلحات ومفاهيم.نفس المرجع السابق, ص19.

– اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
– مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.
– ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.
– رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
– ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في دلك المراجعة المستقلة وخصوصا وجود نظم الإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
– الإشراف على عمليات الإفصاح.

*** مبادئ حوكمة الشركات حسب لجنة بازل للإشراف المصرفي**[1]:

أنشئت لجنة بازل للإشراف المصرفي عام 1974، بعد تعرض الأسواق العالمية لأزمة نقدية و مصرفية كبيرة. حيث توفر هذه اللجنة منتدى للتعاون المستثمرين دولها الأعضاء فيما يخص مواضيع الإشراف المصرفي، وهي في نفس الوقت لا تفرض أية سلطة إشرافية عليا على السلطات الإشرافية الوطنية. حيث أن توصيات هذه اللجنة لا تكتسب ولا يراد لها أن تكتسب قوة قانونية بل أنها توفر إطار واسع لمعايير الإشراف ودليل لأفضل الممارسات في هذا المجال. وقد أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي في العام 1999 م دليًلا لمساعدة مشرفي المصارف لتبني مبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة. وتتلخص مبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي للحوكمة فيما يلي:

1- يجب أن يكون أعضا مجلس الإدارة مؤهلين لمناصبهم، يحملون فهما واضحا لدورهم في الحكومة المؤسسية وقادرون على ممارسة الحكم السليم فيما يتعلق بشؤون البنك.

2- يجب أن يوافق مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية والقيم المؤسسية للبنك ويتابعها من خلال التواصل خلال الهيكل التنظيمي للبنك .

3- على مجلس الإدارة وضع وتطبيق خطوط واضحة للمسئولية والمحا سبة على طول الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- يجب على مجلس الإدارة ضمان وجود رقابة مناسبة من قبل الإدارة العليا مصرف تتماشي مع سياسات المجلس.

5- مجلس الإدارة والإدارة مجتمعين يجب أن يستخدما بكفاءة مخرجات وظيفية المراجع الداخلي والمراجعون الخارجيون الداخلية، ولجنة المراجعة.

[1] جوده فكري وعبد الغني محمد, **مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية: دراسة حالة بنك فلسطين**, رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, منشورة, الجامعة الإسلامية غزة , 2008، ص ص35-36.

6- على مجلس الإدارة التأكد من موافقة سياسات التعويضات مع الثقافة المنظمة -المؤسسية- للبنك، وكذلك الأهداف طويلة المدى.

7- يجب أن يتمتع المصرف بطريقة شفافة للحكم .

8-يجب أن يتفهم كل من المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك المنفذة سواء من خلال الصلاحيات الممنوحة أو الهيكل التنظيمية بما يعزز الشفافية - أعرف هيكلك التنظيمي -

- ونظرا لتطور في الصناعة المالية والمصرفية في ظل المفاهيم الجديدة كالعولمة وحرية التجارة العالمية والتقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية ، والاندماج في الاقتصاد العالمي ألزم المجتمع الدولي لتبني سياسات واجراءات تتناسب وتلك التطورات للحفاظ على أداء القطاع المصرفي وتفعيل التنمية الاقتصادية وذلك من خلال اجراء تحسينات على نظم الرقابة المصرفية والإشراف على البنوك لضمان مواءمة استقرار النظام المالي مع التطورات العالمي المتلاحقة،خصوصا بما يتعلق بكفاية رأس المال

فتم اصدار أركان إتفاقية بازل 2 المبرمة سنة 2001 وأدخلت حيز التنفيذ 2005 والتي ارتكزت على المحاور الثلاث الأساسية[1]:

- **المحور الأول** : المتطلبات الدنيا لرأسمال MINIMUM CAPITAL REQUIREMENTS .

لم تتغير مدخلات هذا الركن عن بازل 1 حيث الحد الأدنى كفاية رأس المال 8 % وكذلك من حيث أساليب قياس مخاطر السوق ، وتم إضافة نوع جديد من المخاطر وهي مخاطر التشغيل والتي تمثل الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر التي تنشأ عن عدم كفاءة الأفراد أو الإدارة العليا أو فشل في العمليات التشغيلية الداخلية.

- **المحور الثاني** : عمليات المراجعة الرقابية SUPERVISORY REVIEW PROCESS

- **المحور الثالث** :انضباط السوق أو ما يسمى بالافساح العام MARKET DISCIPLINE

وهو ركن مكمل وأساسي للركنين السابقين لتحقيق مقاصد اللجنة من حيث الكفاءة في إدارة المخاطر والحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي.

- وبشأن إدارة المصارف ومساعدتها على مواجهة الأزمات، تم اصدار حزمة جديدة من المعايير التنظيمية سُميت بازل.3 وهي استكمالاً للجهود التي تبذلها لجنة بازل لتحسين أطر القواعد التنظيمية للبنوك، وهي مبنية على وثائق بازل وبازل 2 وتضم مجموعة من المقاييس الإصلاحية التي تطمح لتعزيز القوانين والرقابة وإدارة المخاطر والحوكمة والشفافية في القطاع المصرفي.

[1] شاوش مسعودة, **دور معايير لجنة بازل في تفعيل نظام الحوكمة المصرفية-دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري**-,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الأقتصادية,جامعة محمد خيضر ،بسكرة,2014,ص ص36-37.

ومن بين الإصلاحات الواردة في اتفاقية بازل3 [1]:

1- إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز يعرف باسم(رأس مال أساسي)وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها ويعادل % 4,5 على الأقل من أصولها التي تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة ب % 2 وفق اتفاقية بازل.2

2- تكوين احتياطي جديد منفصل يتألف من أسهم عادية ويعادل % 2,5 من الأصول، أي أن البنوك يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى ثلاث أضعاف ليبلغ نسبة % 7 .

3- وبموجب الاتفاقية الجديدة ستحتفظ البنوك بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و % 2,5 من رأس المال الأساسي(حقوق المساهمين)، مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى البنوك وذلك لضمان عدم تأثرها بأداء دورها في منح الائتمان والاستثمار جنباً إلى جنب، مع توافر نسب محددة من السيولة لضمان قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء.

4- رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي الحالي من % 4 إلى % 6 وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال .ومن المفترض أن يبدأ العمل تدريجياً بهذه الإجراءات اعتباراً من يناير عام 2013 وصولا إلى بداية العمل بها في عام2015

وتنفيذها بشكل نهائي في عام 2019.

ثانيا : معايير حوكمة الشركات[2]:

يمكن الإعتماد على النقاط الآتية كمعايير للحوكمة وهي :

1- الإلتزام بالقوانين والقرارات الحكومية.

2-الإلتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين.

3-كفاءة الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الإستراتيجية .

4-سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل الممارسات .

6- دقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية واكتمالها وشفافية الإفصاح وملائمة توقيته.

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات

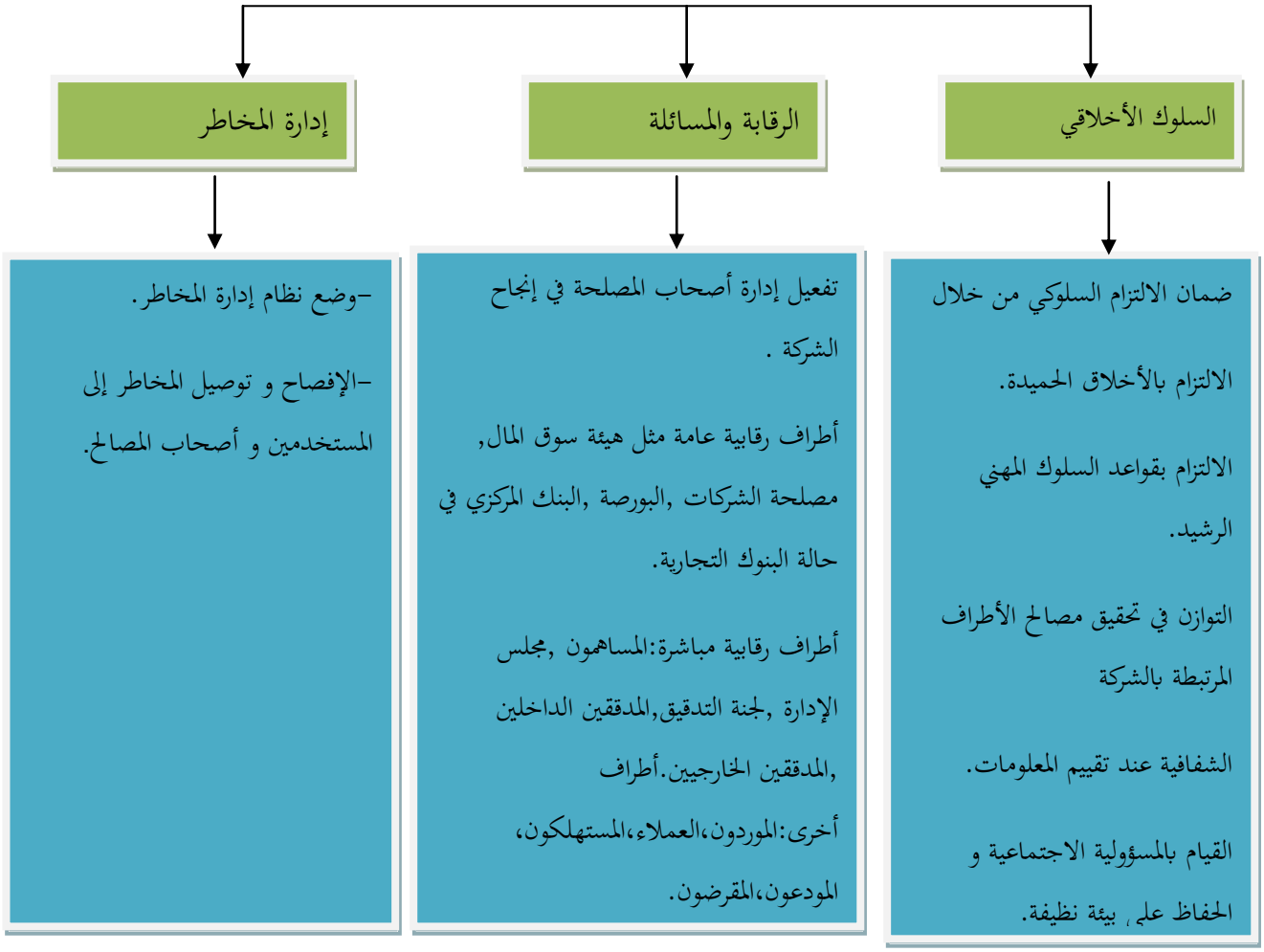
يتضح من العرض السابق لمبادئ حوكمة الشركات أن هذه الأخيرة ترتكز على ثلاثة مبادئ أساسية كما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية ، دولة الكويت، ديسمبر2012 السلسلة الخامسة ،العدد5 منقولة من الموقع الإلكتروني WWW.Kibs.edu.kw

[2] عدنان بن حيدر بن درويش, **حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة**, اتحاد المصارف العربية, 2007, ص34.

الشكل رقم(02) يمثل ركائز حوكمة الشركات



المصدر:طارق عبد العال, **حوكمة الشركات(شركات قطاع عام وخاص ومصارف-المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)**الدار الجامعية,القاهرة, ط2, 2007,ص49.

المطلب الرابع: آليات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

تتمثل آليات حوكمة الشركات في الأساليب والطرق التي تستخدم في معالجة المشاكل التي تنشأ بين الإدارة والملاك عموما، وبين الأغلبية والأقلية من حملة الأسهم، حيث أشارت الدراسات التاريخية للحوكمة إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق حوكمة الشركات بالشكل الذي يساعد المؤسسات، خاصة بعد فشل الشركات العملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واتهام معايير المحاسبة الأمريكية كأحد أسباب هذه الكوارث المالية، وبدأت أصوات نظامية وأكاديمية تدعو إلى التوجه نحو المعايير الدولية، كما نتج عن هذا الفشل فرض ضوابط صارمة على مهنة التدقيق كآلية لحوكمة الشركات، ويمكن القول بأن هناك اجتماع بين الباحثين على تصنيف آليات الحوكمة إلى آليات داخلية و أخرى خارجية، فالآليات الداخلية تطبق داخل المؤسسة أما الخارجية من خارج المؤسسة.

1- الآليات الداخلية:

1-1المراجعة الداخلية[1] :

تستخدم المراجعة الداخلية لقياس الانحراف بين الأداء الفعلي في المؤسسة و الفروض الممثلة للمعايير المرتبطة بسير النشاط والتي يجب أن تكون محددة بشكل جيد للتأكد من عملية القياس ويعرفها معهد المراجعة الداخلية على أنها : " تأكيد مستقل وموضوعي ونشاط استشاري مصمم لإضافة القيمة ولتحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة، ويساعد في تحقيق أهدافها باستخدام أسلوب منتظم ومنضبط لتقييم فاعلية إدارة المخاطر، والرقابة وعمليات الحوكمة."

من خلال هذا التعريف يرى الباحث أن : تساعد المراجعة الداخلية ، بما تقوم به من مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة و لجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر و الرقابة عليها في عملية الحوكمة من خلال تقييم و تحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة المراجعة.

1-2- لجان المراجعة :

أكدت معظم الدراسات السابقة و التقارير الخاصة بحوكمة الشركات - إن لم يكن جميعها- على ضرورة وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة، بل أشارت إلى أن وجود لجان المراجعة المطبقة بالوحدة الاقتصادية يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم الحوكمة و تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان وجود التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية

[1] محمد أحمد ابراهيم ، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية** دراسة نظرية تطبيقية – منتدى التمويل الاسلامي www.shbab1 .com/2minutes.htm // : http,ص12.

نتيجة لما نقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة، علاوة على ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية.

بجانب ذلك فقد توصلت دراسة Memullen و التي تناولت دور لجان المراجعة في زيادة الثقة في المعلومات المنشورة بالقوائم المالية إلى أن الوحدات الاقتصادية التي لديها لجان مراجعة قد انخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير قانونية ، بجانب زيادة درجة الثقة في معلومات القوائم المالية وخاصة الوحدات الاقتصادية مقيدة الأسهم في سوق الأوراق المالية.

وهناك عدة مبررات لإنشاء لجنة مراجعة داخل المؤسسة وهي كالآتي :

– مواعيد تقديم التقارير المالية ،والتي تتطلب في بعض الدول وهو ما يستلزم قدرا كبيرا من الوقت و الجهد.

– ضخامة مجلس الإدارة و عدم تجانس بين مجموعة الأعضاء بما يتناسب مع عملية المراجعة المليئة بالتفاصيل و الخاصة باستعراض القوائم المالية للمؤسسة.

– الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية، خاصة في المؤسسات الضخمة، والذي يتطلب قدرا كبيرا من الخبرة والممارسة المحاسبية.

ويجب أن تتحلى لجنة المراجعة بالمواصفات التالية :

الاستقلالية والحياد يجب أن يتمتع أعضاء اللجنة بإلاستقلال عن الإدارة للوصول إلى الموضوعية في تحليل القوائم المالية.

ومتى يمكن القول بأن لجنة المراجعة يمكن اعتبار من الآليات التي تدعم تطبيق الحوكمة من خلال الرقابة داخل المؤسسة.

2- الآليات الخارجية :

2-1- المراجع الخارجي [1]:

نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي من إضفاء الثقة و المصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى مصداقية وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده والمرفق بالقوائم المالية، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهري وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة الاقتصادية، كما يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف الخلقي في الوحدات الاقتصادية، وهذا ما يؤهله إلى أن يكون آلية خارجية بالنسبة للمنشأة لتطبيق حوكمة الشركات .

[1] محمد أحمد إبراهيم ، نفس الصفحة مرجع سبق ذكره.

2-2- التنظيمات المهنية:

تؤدي التنظيمات المهنية العاملة في مجال المحاسبية و المراجعة دورا هاما في تطبيق حوكمة الشركات حيث أن العناية بهذا الموضوع نتج عنه مجموعة من الجهود والتنظيمات التي اتخذتها العديد من الدول و التنظيمات المهنية وهذه التنظيمات هي عبارة عن أدوات تستخدم من خارج المؤسسة كآلية خارجية من آليات الحوكمة.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر فى التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات , وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهده الأطراف هي[1]:

1-المساهمون : Shareholders

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلسالإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على الشركة.ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

2 - مجلس الإدارة :Board of Directors

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال،الشركة وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين , بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

واجب العناية اللازمة:(Duty Of Care)

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار ,وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة . وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

[1] ماجد إسماعيل أبو حمام ، **اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية- " " دراسة ميدانية على الشركات المدرجة فى سوق فلسطين للأوراق المالية المالية**", رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فى المحاسبة والتمويل , منشورة, الجامعة الاسلامية ,غزة, 2009,ص ص26-28.

واجب الإخلاص فيالعمل:(Duty Of Loyalty)

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك .

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجهًا استراتيجيًا للمؤسسة , ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

3- الإدارة :Management

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة , كما أن الإدارة تكون مسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين , والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة , لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم, يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

4-أصحاب المصالح: Stockholders

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين والعمال والموظفين وقد تكون مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة فهم الذين يقومون بأدا المهام التي تساعد ، الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الآخرى ،أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خططا للتمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات و أهم التحديات التي تواجهها

أدى الاهتمام الكبير بمصطلح حوكمة الشركات إلى قيام العديد من الدول بإصدار تقارير وتوصيات متعلقة بتطبيقها عن طريق شركاتها المحلية أو بورصاتها للأوراق المالية، و سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم متطلبات تطبيق حوكمة الشركات و عرض تجارب بعض الدول العربية بما فيها الجزائر ، فرغبتها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي كغيرها من الدول النامية، بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها.

المطلب الأول :متطلبات تطبيق حوكمة الشركات

يستند تطبيق حوكمة الشركات على مدى توافر ومستوى كفاءة الركائز الرئيسية للحوكمة، والتي يمكن بلورتها في مجموعتين رئيسيتين ، هما[1] :

1- كفاءة هيكل النظم الداخلية للشركات:

ويعني ذلك مدى استناد نظم وآليات العمل بالشركة إلى مبادئ ومعايير الحوكمة خاصة فيما يتعلق بإطار العلاقة بين الملكية والإدارة بالشركة وأسس توزيع وتفويض السلطات ومسؤوليات بالشركة وآلية اتخاذ القرارات الجوهرية وسياسة وأدوا ت التخطيط والرقابة، وتقويم الأداء وأسس ضمان الشفافية و الإفصاح و الحيادية. وتوجد مجموعة من المبادئ العامة التي إذا ما اتبعت من شأنه أن تضمن كفاءة هيكل النظم الداخلية، وبالتالي ضمان تطبيق حوكمة الشركة بشكل جيد، وهذه المبادئ هي:

أ .تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المنشأة.

ب .ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية.

ج .تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة.

د .تكوين متوازن لمجلس الإدارة.

ه .ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة.

و .وجود مجالس إدارة قوي ومشارك بفاعلية.

ز .ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قِبل مجلس الإدارة.

ح .ضمان الكفاءة والالتزام.

ط .تقدير ورقابة المخاطر.

2 . كفاءة هيكل النظام الاقتصادي

ويشير إلى مدى ملائمة هيكل النظام الاقتصادي لمتطلبات تطبيق حوكمة الشركات،

[1] صالح بن إبراهيم الشعلان ،**مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم**,نفس المرجع السابق,ص ص50-51.

وتهيئة المناخ الملائم لتحقيق أهدافه ا في رفع كفاءة إدارة الشركات و المواءمة بين مصالح أطرافه؛ بل والمواءمة بين المصلحة الخاصة والعامة و كفاءة النظم الداخلية للشركات مدعومة بالمبادئ الأساسية للحوكمة تصبح بلا قيمة و تفرغ من مضمونها الأساسي في ظل غياب الركائز الرئيسة لكفاءة النظام الاقتصادي ، والتي من أهمه[1]ا:

أ .**الركائز التشريعية والإجرائية** :وهي مدى كفاءة منظومة التشريعات والإجراءات المنظمة للنشاط الاقتصاد ي، وبخاصة فيما يتعلق بقوانين الشركات و الاستثمار الأجنبي والضرائب والجمارك وبرامج الخصخصة والاحتكار و إجراءات

التأسيس والترخيص والمعايير المحاسبية المطبقة.

ب .**الركائز المؤسسية والتنفيذية** :ويقصد بها مدى توافر وكفاءة هيكل و آليات عمل الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية المناط بها إدارة النشاط الاقتصادي مثل وزارات التجارة والصناعة والزراعة و الاستثمار و المالية و هيئة سوق المال والبنوك، وشركات التأمين، والبورصات، و الغرف التجارية و الصناعية و ومكاتب المحاسبة والمراجعة و الاستشارات القانونية و المالية و الاقتصادية.

ج .**الركائز القضائية** :فمنظومة النظام الاقتصادي لا يمكن أن تكتمل، بل لايمكن أن تستمر دون وجود نظام قضائي متكامل الأركان ، قائم على أسس و قواعد محددة ومفصلة، ويتمتع بمرونة تستوعب كافة التطورات في بيئة المال و التجارة والأعمال، ويعمل في إطار من الشفافية والإفصاح، ووفق آليات إجرائية مدعومة بمقومات الإجبار والسرعة في تنفيذ الأحكام القضائية ولتستفيد الشركات من مزايا تطبيق الحوكمة ينبغي أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وتشتمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين وهي :

1-المجموعة الأولى :وهي المحددات الداخلية وتشتمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي الى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي الى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

2- **المجموعة الثانية** :وتشتمل على المحددات الخارجية وهذه المحددات تمثل المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، وهي عبارة عن:

أ .القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضًا القوانين التي تنظم المنافسة و التي تعمل على منع الاحتكار.

[1] صالح بن إبراهيم الشعلان ،**مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم**،نفس المرجع السابق،ص52.

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

ج .كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضًا وضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

د .دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق.

المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الغربية والعربية في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

اولا : تجارب بعض الدول الغربية:

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية[1]:

ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على اثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبرز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة Cal PERS بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.

وفي سنة 1987م قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة لـ SEC بإصدار تقريرها المسمى Treadway commissio والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات الشركات، وفي سنة 1999م أصدر كل من York Stock Exchange New و National Association of Securities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribbon Report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تمت الإشارة إلى تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية، وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley سنة 2002، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده. تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات.

[1] صبايحي نوال, المؤتمر الدولي الثامن:**دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات**, عنوان المداخلة : **واقع الحوكمة في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية**–جامعة حسيبة بن بوعلي ,الجزائر,ص8.

2- تجربة فرنسا وألمانيا[1]:

هناك العديد من العوامل التي جعلت من حوكمة الشركات على قمة اهتمامات الشركات في فرنسا وألمانيا، من أبرزها

الخصخصة وزيادة المساهمين الأجانب، وظهور صندوق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال في باريس.

2-1- تجربة فرنسا:

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير Vienot الذي نشر سنة 1992م، حيث لقي هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، ولم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات، إضافة إلى عدم وجود شرط ملزم للشركات لتنفيذ تلك التوصيات، وفي سنة 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير Marini الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة الشركات.

لقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير Vienot أو في تقرير Marini إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

2-2- تجربة ألمانيا:

لقد اكتسب موضوع حوكمة الشركات في ألمانيا أهمية كبيرة خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية للانهيار، وتبعا لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح يسمى Kan trag يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة، وفي سنة 2000م أصدرت مجموعة مبادرة برلين وهي مجموعة تضم أكاديميين مهندسين، الإجراءات الألمانية لقواعد إدارة الشركات، وقد ناقشت هذه المجموعة معايير حوكمة الشركات بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين كما ناقشت موضوعات أخرى مثل :الشفافية التدقيق والشركات الخاصة، إضافة إلى مقترحات منظمة Deutsche Schutzvereningung fur Wertpapierbesitz (DSW) وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين.

[1] رياض بوخالفة, عبد المنعم بن فرحات, نفس المرجع السابق ص39.

ثانيا :تجارب بعض الدول العربية:

1- الجزائر

تعتبر حوكمة الجزائر من أهم المواضيع التي تستقطب اهتمام الدولة الجزائرية في الوضع الراهن ، ويرجع ذلك إلى حاجة مؤسساتنا لدعم القرارات التنافسية المحلية للظفر بسوق مفتوح ومتطور.

ومن هنا سعت الحكومة الجزائرية إلى تشجيع الخوصصة والسماح بقدر أكبر من الحرية للقطاع الخاص بالإضافة إلى الاهتمام بآليات أداء الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر في مطلع 2010 إلى تبني نظام محاسبي مالي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي و ذلك بموجب القانون رقم11/07المؤرخ في 15 ذي القعدة عام1428 الموافق ل 25 نوفمبر2007 المتضمن النظام المالي و المحاسبي الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 74 و يسعى هذا النظام إلى إنتاج معلومات ذات مصداقية عن الوضعية المالية للمؤسسات الجزائرية و الحد من المخاطر و الأخطاء, و تسهيل عملية مراجعة الحسابات.

و قد قامت جمعيات و اتحاديات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيامه بهذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات(GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية . وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية(IFC) .

وتبنى هذا المشروع كل من مؤسسة الفكر والعمل " حول المشاريع الخاصة و معهد " رؤساء المؤسسات " والإتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات" كما يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية جزئيا أو كليا وسيلة عملية بسيطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع ويقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربع مبادئ أساسية وفق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر:

1-الإنصاف : يجب أن توزع الحقوق و الواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات و الالتزامات المرتبطة بهم.

2- المسائلة : أن تكون مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة.

3 - المحاسبة : أن يكون كل طرف شريك محاسبا أمام طرف آخرعن الشئ الذي هو مسؤول عنه.

4-الشفافية : يجب أن تكون الحقوق و الواجبات وكذا الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة على ذلك واضحة و صريحة للجميع.

أما فيما يخص معايير الحكم الراشد الأساسية الهادفة إلى تحسين احترام قواعد الأنصاف و الشفافية و المسؤولية و التبعية فتتمثل في ما يلي:

-الإنصاف : توزع الحقوق و الواجبات بين الأطراف الفاعلة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم.

- المسؤولية : أن تكون مسؤولية كل فرد محددة أهداف دقيقة وليست مقسمة .

-الشفافية : ينبغي أن تكون الحقوق و الوجبات وكذا الصلاحيات و المسؤوليات الناجمة واضحة للجميع.

- التبعية : كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلال المسؤوليات المنوطة له.

ويتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر زيادة الوعي في دوائرالقطاعين العام والخاص وأجهزة الأعلام بفوائد ومزايا حوكمة الشركات والاطار المؤسسي اللازم لها، و يعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (GIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل و التفكير الخاصة بالمشروعات (CARE) بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي و إتباع الدليل الجزائري الخاص بها.

2- **تونس**[1]:

قام المعهد العربي لرؤساء المؤسسات و الممثلين عن هيئة السوق المالية والبنوك و البنك التونسي ببورصة الأوراق المالية بتونس ووزارة المالية و الجمعية التونسية للمراجعين الداخليين و الجمعية المهنية التونسية للبنوك و المؤسسات المالية بإنشاء دليل حوكمة المؤسسات في تونس لجعل الحوكمة في تونس أكثر وضوحا وشفافية و من أهم محاور يمكن ذكر النقاط التالية:

-حقوق المساهمين.

-ضرورة وجود المراجعة الداخلية و الخارجية.

-تركيبة و مسؤوليات العلاقات داخل المؤسسة.

-ضرورة وجود المراجعة الداخلية الشفافية ودور مراجعي الحسابات.

-الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

-امتيازات مديري المؤسسات.

[1] مبروك قدوري ،**اثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي (دراسة ميدانية لواقع البنوك و المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عن طريق الاستبيان)**, 2011 ص 38 .

3 –مصر

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد و التجارة الخارجية أنداك وزارة التجارة حاليا حيث وجدت الوزارة أن الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر و بالفعل تم دراسة و تقييم مدى التزام مصر بالقواعد و المعايير الدولية لحوكمة الشركات.

و أعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال و بورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية و شركات المحاسبة و المراجعة و المهتمين من الاقتصاديين و القانونين.

وفي النهاية وبناء على ما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى أن حوكمة الشركات في مصر تكتسب أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين و القانونيين والخبراء و المحللين وذلك لما لها من تأثير على تطوير كل من سوق المال ، وقطاع الشركات المصرية التي تعد قاطرة لتقدم و النمو، وذلك بما يعمل على تدعيم و استقرار الاقتصاد القومي، و الارتقاء بمستوى معيشة المواطن المصري ورفاهية كل المجتمع[1].

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة

يواجه تطبيق حوكمة الشركات العديد من التحديات، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

1– الفساد

يضر الفساد بالاقتصاد بشكل كبير، وعادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطير ة، والتي قد تكون مدمرة في بعض الأحيان فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية فالمستثمر يصيبه القلق ويفقد الثقة في الاقتصاديات التي تتميز بارتفاع حالات الفساد فيها، وإلى جانب هروب الاستثمارات فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية وزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المساءلة أساسًا عن محاربة الفساد [2].

2– الممارسة العملية والديمقراطية

ترتبط الحوكمة ارتباطا وثيقًا بالديمقراطية باعتبار أن الحوكمة مرادفًا للديمقراطية وإذا كان السؤال الذي يلح الآن هو كيف أن أكبر الانهيارات المالية التي شهدها العالم كانت في أعتى قلاع الديمقراطية، وهي الولايات المتحدة الأمريكية؟ والإجابة:هي أنه إذا كان هناك من استغلوا مساحة الحرية الكبيرة التي تتيحها الديمقراطية للقيام بإعمال فساد وتلاعب، فإن الديمقراطية أيضًا هي التي وفرت الآليات اللازمة

[1] مبروك قدوري،نفس المرجع السابق ذكره , ص43

[2] **صبايحي نـــوال**, نفس المرجع السابق ذكره, ص13.

لإعادة تطبيق الحوكمة بالشكل السليم؛ لتعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل هذه الانهيارات، وإذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية؛ وذلك للآثار الإيجابية الكبيرة للديمقراطية.

3 – احترام سلطة القانون:

لا يمكن لشيء أن يكون صالحًا وفاعلا إلا إذا تقيد بالقانون، وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية؛ وذلك لأن رأس المال جبان يهرب أينما يتوافر الأمان واحترام سلطة القانون، فذلك يبث الثقة والطمأنينة في نفوس المستثمرين.

.4– إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح

إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضًا بالشركة ومستقبلها؛ ولذلك فإنه من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعنى بحماية حقوق أصحاب المصالح .

5– .حوكمة الشركات والعالم العربي

لقد زاد الاهتمام عربيًا بمفهوم الحوكمة عقب الانهيارات المالية العالمية في كل من الولايات المتحدة ودول شرق آسيا، وعلى الرغم من ذلك فإن الاهتمام لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، وما زالت المشاكل التي تعاني منها العديد من الدول العربية مثل عدم القدرة على جذب الاستثمارات بالشكل المطلوب وعدم توفر المؤسسات القانونية والتشريعية و القضائية الفعالة، وعدم الاهتمام بالاستثمارات المالية.هذه المشاكل تقف حائلا أمام تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب في دول المنطقة العربية ، فالدول العربية فشلت في إعداد قواعد خاصة بها لحوكمة الشركات بالشكل الذي يتوافق مع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية،على الرغم من أن تطبيق حوكمة الشركات أصبح مطلبًا ضروريًا لدفع عجلة التنمية[1].

[1] صالح بن ابراهيم الشعلان نفس المرجع السابق ص59 58

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن حوكمة الشركات وممارساتها تحتل أهمية كبيرة , حيث أنها تمنح للمؤسسات مختلف المبادئ والقواعد التي تسمح بادارتها بشكل جيد وبالتالي تزيد من مصداقيتها وكفاءتها،حيث إن المفهوم الحقيقي لها بأنها عبارة عن الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة وبالتالي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة، حيث تظهر أهمية الحوكمة داخل الشركة من خلال التأكيد على حماية مسؤولية الإدارة وتحقيق مصالحها، وحماية أصول الشركة وحقوق المساهمين، وكذلك تحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في الشركة ومن بين المبادئ الواجب مراعاتها والارتكاز عليها داخل الشركة يجب ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ، وكذلك ضمان حقوق المساهمين ، وكذلك الإفصاح والشفافية، ودور أصحاب المصالح، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة، كما أن تطبيق الحوكمة في الشركة يتطلب وجود كفاءة في هيكل النظم الداخلية للشركة، وكذلك وجود كفاءة في هيكل النظام الاقتصادي، إلا أن تطبيق حوكمة الشركات يصاحبه العديد من التحديات والعوائق والتي من بينها الفساد، والممارسة العملية الديمقراطية، وكذلك احترام سلطة القانون، وعلى الرغم من هذه المشاكل والتحديات التي تعرقل تطبيق حوكمة الشركات إلا أن هذا الأمر أصبح مطلبا ضروريا لدفع عجلة التنمية.

تمهيد:

لقد اهتمت المؤسسات بموضوع حوكمة الشركات لما لها من خصوصية تأخذ أهميتها من الدور المتنامي الذي تلعبه هذهِ المؤسسات في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي جسامة المخاطر والتداعيات الناجمة عن الممارسات غير السليمة في أنشطتها.

وبالنظر لتزايد درجة التعقيد في الحياة الاقتصادية وزيادة المخاطر ، حيث اشتدت في العصر الحديث ، وذلك لزيادة معدلات التغيير في الحياة الاقتصادية من ناحية وارتفاع معدلات الترابط والتداخل بين قطاعات الاقتصاد المختلفة من ناحية أخرى ، وتعذر مراقبة وقياس وتحدي المخاطر لذا لابد للقائمين على إدارة المؤسسات أن يضعوا نصب أعينهم تلك المؤشرات كما أنه لايمكن أن تكون هناك رقابة فعالة وتأخذ دورها بجدية وتعمل بكفاءة دون وجود إدارة سليمة ورشيدة ذات كفاءة وخبرة ومعرفة عالية بمتطلبات الأنشطة المختلفة على اعتبار أن ذلك هو الهدف الأساس لأي نظام اقتصادي سليم ومعافى وامن،إذ إن وجود نظام حوكمة جيد للشركات يعني المزيد من التدخل والإشراف من جانب المساهمين والجمعيات العمومية على مجلس الإدارة وأجهزتها التنفيذية من اجل الحد من الانحراف الإداري.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات المالية

تلعب المؤسسات المالية دورا هاما في تحويل الأموال من مقدمي الأموال وهم أصحاب الفائض المالي إلى مستخدمي الأموال وهم الذين لديهم حاجة إلى الأموال، وتحويل الأموال من المقرضين إلى المقترضين، وفيما يأتي نستعرض أهم التعاريف المتعلقة بالمؤسسات المالية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسات المالية

هناك عدة تعريفات للمؤسسات المالية نذكر منها:

التعريف الأول: يطلق عليها تلك المؤسسات التي تحتفظ وتحول الأصول المالية مع الوفاء برغبات وحاجات المقرضين

والمقترضين وتنقسم تلك المؤسسات المالية إلى ثلاث أنواع[1]:

ا-**مؤسسات مالية التي تقبل الودائع:** وهي المؤسسات التي تقبل الودائع وتعطي القروض وتحول الأموال وتحصل على العملات اللازمة وإدارة الاستثمارات وتقديم المشورة المالية مثل: البنوك التجارية، وبنوك الاستثمار وغير

ب- مؤسسات مالية لا تقبل الودائع: مثل شركات التامين، وشركات الاستثمار، وأموال سوق المال وصناديق المعاشات واتحادات الاستثمار العقاري وشركات التمويل والبنوك العقارية ويطلق عليها جميعا الوسطاء الماليون كشركات التامين شركات التمويل.

ج- بنوك الرهن العقاري: وهي التي لا تقبل الودائع، ولكن تمنح القروض مثل منح الرهن الأول والثاني عن الممتلكات التجارية وكذلك العقارات السكنية، وهي تتمثل مخاطر القروض التي ترفضها البنوك التجارية.

التعريف الثاني: المؤسسات المالية هي شركات أعمال حيث تتكون أصولها بصفة أساسية من الأصول المالية، أو الالتزامات ومستحقات لدى الغير من أسهم، سندات،و قروض بدلا من الأصول المادية كالمباني والمواد الأولية كما في منشات الأعمال، فهي تمنح القروض للعملاء أو تستثمر في الأوراق المالية – المطروحة بسوق المال، وتقدم المؤسسات المالية العديد من الخدمات المالية الأخرى والتي تندرج تحت التامين الوقائي مثل التامين على الحياة وضد السرقات والتامين ضد مخاطر الحريق، والمعاشات، والتحويلات المالية [2].

---

[1] فريد راغب النجار، **أسواق المال والمؤسسات المالية(محاور التمويل الاستراتيجي)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص41-43.

[2] عبد الغفار حنفي، **إدارة المصارف(السياسات المصرفية- تحليل القوائم المالية- الجوانب التنظيمية في البنوك التجارية والإسلامية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص16.

التعريف الثالث: تعتبر المؤسسات المالية ذات أمر حيوي بالنسبة للرفاهية الاقتصادية وكذلك الحال بالنسبة للنمو المستقبلي لاقتصاديات التوجه السوقي، فكما هو معروف إن المؤسسات المالية تستحوذ على ما يقارب ثمانون بالمائة من المدخرات السنوية داخل النظام المالي بالولايات المتحدة الأمريكية، لذلك تعتبر الالتزامات الخاصة بالمؤسسات المالية وسائل وأدوات أساسية لسداد قيمة السلع والخدمات،وان القروض التي تمنحها يشكل المصدر الأساسي للائتمان للوحدات الاقتصادية داخل المجتمع، ومشروعات الأعمال، وأصحاب المنازل، والحكومة[1].

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات المالي

يمكن أن تصنف المؤسسات المالية إلى نوعين وهما:

1-الوسطاء الماليون:

وهي تلك الفئة التي تتعامل في الأوراق المالية التي تصدرها الشركات المصدرة لهذه الأوراق وتسمى الأوراق المالية، وفي نفس الوقت تبيع هذه الأوراق في السوق الثانوي إلى المدخرين وتسمى بالأوراق المالية الثانوية.

فالبنوك التجارية على سبيا المثال تقبل الشيكات المقدمة من العميل أو تفتح حسابات ادخار أو ودائع والتي تعتبر من وجهة نظرك أصل مالي ويشكل هذا دينا على البنك حيث يمكن استخدامه في منح القروض أو الاستثمار في الأوراق المالية – لذلك تعتبر البنوك التجارية وبنوك الادخار وشركات التامين، شركات الاستثمار وصناديق التامين، المعاشات وشركات التأجير من أهم الوسطاء الماليين.

حيث تشكل أصول كل من هذه المؤسسات نسبة كبيرة من الأصول المالية – المستحقات لدى الغير، فهي تعمل على جذب المدخرات واستثمارها بصفة أساسية في الأصول المالية في شكل أصول تصدرها الشركات

2-المؤسسات المالية الأخرى :

لاتعتبر المؤسسات المالية وسطاء ماليين، لذلك أدرجنا تحت الفئة الخاصة بالمؤسسات المالية الأخرى – سماسرة الأوراق المالية، وتجار الأوراق المالية، بنوك الاستثمار وغيرها.وفيما تعريف موجز لبعض المؤسسات المالية[2].

---

[1] عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قريا قص، **البورصات والمؤسسات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص11.

[2] عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص، **الأسواق والمؤسسات المالية(بنوك تجارية – أسواق الأوراق المالية – شركات التامين وشركات الاستثمار)**، الدار الجامعية لطبع، النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص13.

-**البنوك التجارية:** هي مؤسسات إيداع، واهم عنصر في الأصول هو القروض، واهم عنصر في الخصوم هو الودائع. وأنواع القروض التي تقدمها البنوك التجارية متنوعة مثل القروض الاستهلاكية، والعقارية، والتجارية.

2-مؤسسات الإيداع الأخرى :وهي مؤسسات الادخار، وبنوك الادخار والاتحادات الائتمانية، تؤدي هذه المؤسسات خدمات مثل البنوك التجارية، ولكنها تميل إلى تركيز القروض على قطاع واحد فقط مثل القروض الاستهلاكية أو القروض العقارية.

3-شركات التأمين: وهي المؤسسات المالية التي تحمي الأفراد والشركات (حملة وثائق التامين) من الأحداث الغير مرغوب فيها، وتنقسم إلى :شركات التأمين على الحياة، وشركات التأمين على الممتلكات والتزامات الغير، فشركات التامين لا تقوم بأكثر من تنظيم للعملية التعاونية بين المشاركين فيها،حيث تقوم شركة التأمين بدور الوسيط بين الأفراد المعرضين لنفس الخطر، بهدف الاحتياط من الحوادث في المستقبل، وتفادي الخسائر المادية، كالكوارث، إصابات العمل، العجز، الحريق[1].

4-شركات الأوراق المالية وبنوك الاستثمار: وهي مؤسسات مالية تتولى إصدار الأوراق المالية والقيام بالأنشطة ذات العلاقة بالإصدار مثل السمسرة والاتجار في الأوراق المالية.

5-شركات التمويل:وهي وسيط مالي تقدم القروض لكل من الأشخاص والشركات، وهذه المؤسسات على عكس مؤسسات الإيداع لا تقبل الودائع، بل تعتمد على الاقتراض سواء قصير أو طويل الأجل كمصدر لتمويلها.

6-شركات أو صناديق الاستثمار:هي مؤسسات مالية تقوم بتجميع الموارد المالية من الأشخاص والشركات واستثمارها في تشكيلة متنوعة من الاستثمارات في الأوراق المالية.

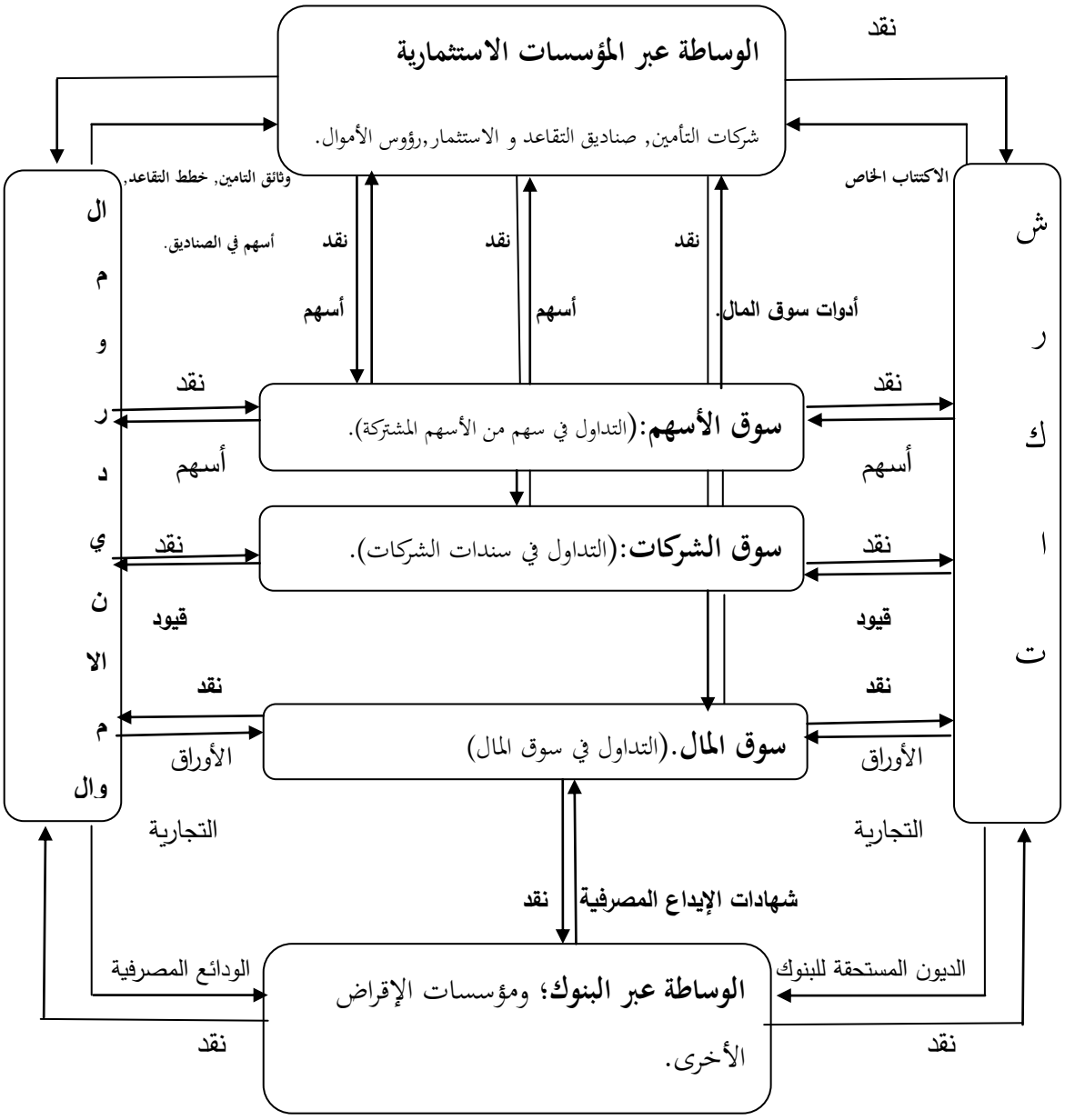
7-صناديق المعاشات: هي مؤسسات مالية تقدم خططا ادخارية للمشتركين لتجميع مدخراتهم أثناء عملهم، والحصول عليها عند تقاعدهم[2].

[1] نهال فريد مصطفى، السيدة عبد الفتاح إسماعيل، **الأسواق والمؤسسات المالية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007،ص17.

[2] محمد الهلالي، عبد الرزاق شحاذة، **محاسبة المؤسسات المالية (البنوك التجارية وشركات التامين)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص259-260.

الشكل رقم (03) يمثل النظام المالي.

النظام المالي



المصدر : Frederic Mishkin in The Economics of Money, Banking and Financial Markets, Pearson Education, Seventh edition, 2004,p24.

المطلب الثالث: وظائف و خدمات البنوك التجارية

إن البنوك التجارية،هي مؤسسات ائتمانية تتعامل بالائتمان قصير الأجل و تتلقى ودائع جارية في الغالب ، ولكن البنك التجاري لكي يجلب اكبر قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين (أفراد أو مؤسسات) يوفر الكثير من الخدمات المصرفية ما يتجاوب و احتياجاتهم،فهؤلاء المتعاملين يبحثون عن جهة أمنة وموثوق بها لإيداع أموالهم و الحفاظ عليها و استغلالها عند الحاجة ؛لذلك فالبنوك توفر خدمات كثيرة، ابتداء من خدمات الصندوق، إلى خدمات توظيف الأموال في شتى مجالات التوظيف المتوفرة للبنك، لذلك يمكن تقسيم وظائف البنوك التجارية إلى نوعين :تقليدية وحديثة .فالوظائف التقليدية التي يقدمها البنك التجاري يمكن إجمالها في النواحي التالية :

1_ قبول الودائع بمختلف أنواعها وتتألف من[1]:

ا- ودائع لأجل: وهي الوديعة التي تودع لدى المصرف التجاري ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع المصرف.

ب- تحت الطلب (الحساب الجاري): وهي الودائع التي تودع لدى المصرف دون قيد أو شرط ويستطيع صاحبها أن يسحب منها في أي وقت شاء أثناء الدوام الرسمي للمصرف ولا يدفع البنك فائدة على هذا النوع من الودائع.

ج-تحت إشعار :وهي الوديعة التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بعد أخطار المصرف فترة زمنية متفق عليها.

2-**تقديم القروض:**البنوك التجارية تقدم قروضا لمحتاجيها، وهي على نوعين :قروض بدون ضمان تمنح للمتعاملين الرئيسيين مع البنك،كونه متأكد من مركزهم المالي، لأنه في الأصل البنك التجاري لا يقدم قروضا بدون ضمان، و قروضا بضمانات مختلفة يمكن ذكر منها ما يلي[2]:

-قروض بضمان سلع مختلفة.

-قروض بضمان أوراق مالية.

-قروض بضمان شخصي....الخ

ونظرا لاتساع أعمال البنوك التجارية و زيادة نشاطها فقد تغيرت النظرة للبنك من مجرد مكان لتجميع الأموال و إقراضها إلى مؤسسة كبيرة تهدف إلى زيادة تمويل المشاريع التنموية في الدولة فقد أدى ذلك

[1] رشاد العصار، رياض الحلبي، **النقود والبنوك**،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، الطبعة الأولى2010، ص70.

[2] عبد الحق بوعتروس ، **الوجيز في البنوك التجارية عمليات تقنيات و تطبيقات**،ص16.

إلى الازدهار الاقتصادي و الحد من البطالة و العمل على وقف التضخم المالي ورفع مستوى المعيشة لدى الفرد وهذا كله أدى إلى ظهور وظائف حديثة للبنك التجاري سنجملها في الوظائف التالية1:

1-تقديم خدمات استشارية للعملاء فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنموية لنيل ثقتهم بالبنك.

2-المساهمة في دعم وتمويل المشاريع التنموية التي تخدم المجتمع بالدرجة الأولى.

3-تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.

4-تحويل العملة للخارج.

5-إصدار الشيكات السياحية.

6-خدمات الكمبيوتر الحديثة.

7-شراء وبيع العملات الأجنبية و العربية.

8-إدارة أعمال وممتلكات العملاء.

9-البنك الآلي Auto Bank.

المبحث الثاني: تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية .

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسة ونموها.

المطلب الأول: حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية

هناك عدة تعريفات لحوكمة الشركات بالبنوك ومنها نذكر:

- تعنى حوكمة الشركات في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية[2].

-كما يرى بعض الخبراء بأنها تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدى إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة.

-أما لجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تداربها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي من شأنها أن تؤثر في وضع أهداف البنك مع كيفية إدارة العمليات المصرفية بطريقة آمنة وسليمة ،وفقا للقوانين السارية وبما يحمي مصالح

[1] رشاد العصار, رياض الحلبي, **النقود و البنوك**,مرجع سبق ذكره , ص73.

[2] صلاح حسن ,**البنوك و المصارف و منظمات الأعمال** :معايير حوكمة المؤسسات المالية, دار الكتاب الحديث القاهرة,ط1, 2010,ص179.

المودعين وأصحاب المصالح . كما أن نجاح الحوكمة بالبنوك لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية و لكن لا بد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم[1].

– تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي بأنها الطريقة التي تدار بها شوؤن البنك ،من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا ،بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين و حماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين و من يمثلونهم في مجلس الإدارة البنك[2].

– وبصفة عامة، يمكننا القول أن حوكمة المصارف هي":النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غايات وأهدافها، فهو بالتالي، النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين[3].

المطلب الثاني: التخطيط لحوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية

إن أهم الخطط والسياسات التي تتضمنها حوكمة المصارف الجيدة ما يأتي[4]:

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

2–خطط وسياسات و آليات لتقييم أداء المصرف والعاملين به .

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

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

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

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

7– نظام حوافز مالي وإداري للعاملين بكافة قطاعاتهم.

---

[1] محمد زيدان، **أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف ،العدد09 لسنة2009،ص17.

[2] بن علي بلعزوز وعبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات الملية و المصرفية:مدخل للوقاية من الازمات المالية و المصرفية(حالة الجزائر)**،الملتقى العلمي الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف ،ايام 20–21 اكتوبر2009،ص6.

[3] أمال عياري وأبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (دراسة حالة الجزائر)**، الملتقى الوطني جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 6–7ماي 2012 ،ص8.

[4] سناء عبد الكريم الخناق–**حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للازمات المالية** –التجربة الماليزية–مقال منقول من الموقع الالكتروني2009–content–uploades–WP–arabe com.–httpwww.iefedia,2015/02/23,الساعة 14:50.

المطلب الثالث:جودة و نزاهة التقارير المالية في تفعيل حوكمة الشركات[1]

تمثل القوائم المالية وسيلة الإدارة الأساسية في الاتصال بالإطراف المهمة بأنشطة الشركة، فمن خلالها يمكن لتلك الأطراف التعرف على العناصر الرئيسية المؤثرة على المركز المالي للشركة وما حققته من نتائج، فالقوائم المالية تمثل الناتج النهائي للعملية المحاسبية والتي تصف العمليات المالية للشركة.

وتعد جودة المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية المقياس المناسب لتقييم مدى كفاءة نظام المعلومات المحاسبي فضلا عن عوامل أخرى مثل كفاءة تشغيل وجودة تصميم نظام المعلومات المحاسبي المؤتمر كما وأن جودة المعلومات المحاسبية تكمن في قدرتها على إضافة قيمة لمتخذي القرارات الاقتصادية وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي تحفزهم على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف تلك الجهات وتخفض من احتمالات عدم التأكد المصاحبة لاتخاذ مثل تلك القرارات ولكي تمتاز تلك المعلومات بالجودة فإنها يجب أن تتصف بالخصائص الآتية:

الفعالية والكفاءة والسرية والكمال والوفرة والالتزام والاعتماد على المعلومات(الموثوقية ، والموضوعية والحيادية وتمثيلها بصدق للأحداث الاقتصادية) .

بحيث أن الشركات ملزمة بإعداد هذه التقارير بجودة و نزاهة وهي:

أولا : قائمة الدخل Income Statement

وهي التي توفر معلومات للنتيجة النهائية أو المقياس النهائي للأداء الاقتصادي للشركة ومع ذلك فانه ووفقا لمعايير المحاسبية الدولية والمبادئ المحاسبية أصبح هناك بعض مصادر التغيير في القيمة الصافية للملاك(بخلاف الاستثمارات الإضافية للملاك أنفسهم أو التوزيعات المقررة لهم) تتم خارج قائمة الدخل ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها إن أرباح إعادة التقييم لا تمر على قائمة الدخل وإنما ترحل مباشرة إلى حقوق الملكية ونتيجة لذلك لا تستطيع قائمة الدخل أن تكشف عن مجموع التغيرات الاقتصادية التي حدثت في الشركة خلال فترة معينة.

ثانيا :قائمة المركز المالي (الميزانية) Balance sheet

إن الغرض من إعداد الميزانية هو عرض الوضع المالي للشركة، فهي تصور أصول الشركة وخصومها وحقوق الملكية الخاصة بها في تاريخ معين .وتساهم الميزانية في عملية التقرير المالي عن طريق توفير أسس هي:

1-تقييم هيكل رأس المال

[1] علي حسين الدوغجي, **حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة التقارير المالية**،مجلة دراسات محاسبية دولية و مالية ، جامعة بغداد 2009، ص8 .

2-تقدير درجة السيولة والمرونة المالية لمشركة

فللحكم على درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة وتقدير التدفقات النقدية لها في المستقبل فانه يجب تحليل الميزانية وتحديد مدى سيولة الشركة ومرونتها المالية ،وتعبر السيولة عن مقدار الوقت الذي يتوقع مروره قبل أن يتحقق أصل معين أو يتحول إلى نقدية أو قبل أن يسدد التزام معين . وتعتبر المرونة المالية على قدرة الشركة على تعديل مقدار وتوقيت التدفقات النقدية حتى يمكنه من الاستجابة للاحتياجات والفرص غير المتوقعة .

ثالثا :قائمة التدفقات النقدية Cash flow

وهي القائمة التي تبين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية للشركة خلال فترة معينة والتي يتم تصنيفها كتدفقات من الأنشطة التشغيلية أو الأنشطة الاستثمارية أو الأنشطة التمويلية ,وقد عرف معيار المحاسبة الدولي تلك النشاطات كما يلي:

1-النشاطات التشغيلية : وهي النشاطات الرئيسية لتوليد الإيراد في الشركة والنشاطات الأخرى التي لا تعتبر من النشاطات الاستثمارية أو التمويلية.

2-النشاطات الاستثمارية :وهي النشاطات المتمثلة في امتلاك الأصول طويلة الأجل والتخلص منها وغيرها من الاستثمارات التي لا تدخل ضمن البنود التي تعادل النقدية

3-النشاطات التمويلية :وهي النشاطات التي ينتج عنها تغيرات في حجم و مكونات ملكية رأس المال وعمليات الاقتراض التي تقوم بها الشركة.

المبحث الثالث: واقع تطبي مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية الجزائرية

المطلب الأول:أهمية حوكمة الشركات في المؤسسات البنكية

تعتبر الحوكمة أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام مصرفي آمن وفعال، فعلى الرغم من أن الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة ومؤشرات أداء المصارف (مثل الربحية)، إلا أنه من الثابت وجود علاقة عكسية واضحة بين جودة الحوكمة وحالات تعثر المصارف. كما أن الالتزام بمعايير الحوكمة الجيدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التالية[1]:

الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره.

- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليها.
- حماية حقوق المودعين والمساهمين.
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي.
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام.
- متطلب سابق لتطبيق المعايير والاتفاقات الدولية.

كما يؤدى تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها مايلي[2]:

-زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال ، والحد من الفساد .

-تشجيع الشركات التحى تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدى ذلك إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر .

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

-تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وخاصة في البنوك حيث يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

كما يلعب البنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية[3]:

-إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.

---

[1] دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطيـن, سلطة النقد الفلسطينية, الطبعة الأولى,2009, ص9.

2 عبد الرزاق مولاي لخضر،محمد عجيلة، **الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية**،مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي حول"**إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة**"،جامعة ورقلة , الجزائر 12/11 مارس 2008 ص*23*

[3] جبر إبراهيم الداعور و محمد نواف عابد, **مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة** , مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2013 المجلد 15,العدد 1 ص256.

-إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين) .

- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك.

- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم,وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

-وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات.

- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك.

المطلب الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري والعناصر الأساسية لتعزيزها

أولا: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري

ظهرت في السنوات الأخيرة بعض الدلالات التي تشير إلى سعي الجزائر إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية وكذلك تفعيل دورها في محاربة مختلف أنماط الفساد الذي يهدد استقرارها ,كما قام بنك الجزائر باتخاذ عدة إجراءات وتدابير من أجل تطبيق هذه المبادئ , ومن أهم هذه الدلالات نجد :

أولا-**سن قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:** انعكست جهود السلطات العمومية الرامية إلى الوقاية من الفساد من خلال تصديق الجزائر على الاتفاقية الدولية المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته حيث [1]:

1-20 فيفري 2006 تم إصدار القانون رقم 01-06 والمتضمن محاربة الفساد،كما تم التصديق على الأمر المكمل له رقم10-05 المؤرخ 26اوت2010 المكمل له.

2 -قصد تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال،أصدرت السلطات العمومية القانون05-01 المؤرخ في2005/02/06 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما،وبمقتضى المادة(7) تجد البنوك نفسها ملزمة بالتأكد من هوية وعناوين زبائنها قبل فتح أي حساب أو دفتر،حفظ سندات، إيصالات، تأجير صندوق أو ربط

[1] عادل قرقاد ،أبو بكر خوالد، **دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي**, مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثامن حول"**دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات الجزء الثاني**" ,جامعة حسيبة بوعلي،الشلف، الجزائر ,20/19نوفمبر 2013.ص ص95-96.

علاقة عمل أخرى.كما تم اعتماد إجراء لمنع تبييض الأموال وتمويل الإرهاب منذ سنة2012 عن طريق سن الأمر رقم12-02 بتاريخ13فيفري2012 المعدل والمكمل للقانون رقم05-01 بشأن منع ومكافحة تبييض الأموال. ويهدف هذا الأمر إلى تكييف القوانين الجزائرية مع التقنيات الجديدة التي يستعملها المجرمون في انتهاك الأنظمة المصرفية ومع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانيا-المراقبة والمساءلة في البنوك الجزائرية:

قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية (النظام رقم02-03 المؤرخ في2002/11/14)والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة الرقابة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر, وحسب المادة الرابعة من التعليمة رقم08-11 المؤرخ في 28نوفمبر2011 بشأن المراقبة الداخلية في المصارف والمؤسسات المالية فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي عليها إقامتها ينبغي إن تحتوي على الأنظمة التالية[1]:

1-نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية:يهدف نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية خاصة في أحسن الظروف الأمنية والمصداقية والشمولية إلى:

أ / مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية ,للمقاييس والأعراف والعادات المهنية والأدبية ولتوجيهات هيئة التداول.

ب /مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي لاسيما إذا تعلق الأمر بمعايير لتسيير على شكل حدود قصوى.

ت /مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية ،سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول المقدمة لبنك الجزائر اللجنة المصرفية أو المخصصة للنشر.

ث / مراقبة شروط تقييم وتسجيل, حفظ ووفرة المعلومات المحاسبية والمالية لضمان مسار التدقيق في حالة العمليات المعالجة عن طريق المعلوماتية.

ج / مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

2- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات:يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية،نوعية ومصداقية المعلومات وكذا مناهج التقييم والمحاسبة لاسيما عن طريق:

أ / مراقبة دورية يجب أن تتم على تطابق المناهج والمقاييس المعتمدة لتقييم العمليات في أنظمة التسيير.

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر،محمد عجيلة، مرجع سبق ذكره,ص ص 13-14.

ب /مراقبة دورية يجب القيام بها للتأكد من ملائمة المخططات المحاسبية بالنظر إلى الأهداف العامة للأمن والحذر بالإضافة إلى مطابقتها للقواعد المحاسبية المعمول بها.

ت / بالنسبة للعمليات التي تتعرض لمخاطر السوق عن طريق القيام بمقاربة يجب أن تتم على الأقل شهريا، بين النتائج التي يجب أن تكون الفوارق ، تم حسابها للتسيير العملياتي والنتائج المدرجة في الحسابات مع التقيد بقواعد التقييم المعمول بها الملاحظة قابلة للتعرف عليها وتحليلها.

3-**أنظمة تقييم المخاطر والنتائج:**يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض ارتقاب المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات.

4-**أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر:**يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض،معدلات الفائدة،معدلات الصرف،السيولة والتسوية التي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها احترام هذه الحدود.

5-**نظام التوثيق والإعلام:**تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة ويجب أن تتضمن هذه الوثائق على الأقل كيفيات التسجيل،المعالجة واسترداد المعلومات،المخططات المحاسبية وإجراءات الشروع في العمليات. كما تقوم بإعداد مستندات تحدد بدقة الوسائل المخصصة لضمان السير الحسن للمراقبة الداخلية لاسيما:

أ / مختلف مستويات المسؤولية.

ب / الاختصاصات المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة المراقبة الداخلية.

ت / القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأنظمة.

ث / الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة الإعلام والاتصال.

ج / وصف أنظمة تقدير المخاطر.

ح / وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.

ثالثا: إرساء الحوكمة المؤسسية من خلال دعم محافظي الحسابات:

ويعرف محافظ الحسابات حسب المادة 22 من القانون 10-01 المؤرخ في 2010كما يلي[1]: " يعد محافظ الحسابات في مفهوم هذا القانون،كل شخص يمارس بصفة عادية باسمه الخاص وتحت مسؤوليته ،مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمولة به"

[1] **المادة 22,قانون رقم10-01 المؤرخ في 25جوان 2010**,الصادر,في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ,العدد42,ص7.

كما حددت المادة 101من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض مضمون ودورية التقارير وأعمال المراقبة الناتجة عن المسؤوليات المنوطة بمحافظي حسابات البنك أو المؤسسة المالية والملزمين بإرسال التقارير الآتية إلى محافظ بنك الجزائر[1]:

1-نسخة من التقارير المرفوعة إلى الجمعية العامة للمساهمين أو إلى هياكل المؤسسة .

2-تقرير خاص حول المراقبة التي قام بها محافظي الحسابات، ويجب أن يسلم هذا التقرير للمحافظ في أجل أربعة أشهر ابتداء من تاريخ إقفال كل سنة مالية

3 -نسخة من التقرير الخاص المقدم للجمعية العامة،حول منح المؤسسة لأية تسهيلات لأحد الأشخاص الطبيعيين

والمعنويين المذكورين في المادة 104من القرار03-11 المتعلق بالنقد والقرض والنصوص التنظيمية وتعليمات وتوجيهات السلطات النقدية سلطات الرقابة المصرفية.

يعتبر تدعيم الممارسات السليمة لمهنتي التدقيق والمحاسبة أمر هام لتطوير ممارسات مجالس الإدارة بالبنوك، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة،حيث يلعب مراقب الحسابات دورا محوريا في تفعيل الحوكمة المؤسسية في البنوك عبر فحصه الدقيق لحساباتها بما يمكنه من التأكد من مصداقيتها واحترامها للمعايير والقوانين المعمول بها .

من بين آليات الحوكمة المؤسسية المرتبطة بمراقبي الحسابات نجد:

. 1-التغير الإلزامي لمراقب الحسابات بصفة دورية .

2-درجة استقلال مراقب الحسابات .

3-مدى التزام مراقب الحسابات بتطبيق معايير المراجعة الدولية والمحلية .

4-مدى تقديم مراقب الحسابات لخدمات مهنية استشارية للمنشئة محل المراجعة.

رابعا: **دور بنك الجزائر في تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال التزام البنوك بمقررات لجنة بازل:**

كان لزاما على الجزائر بدخولها اقتصاد السوق أن تساير المعايير العالمية للعمل المصرفي، وأهمها معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية .

و قد حددت التعليمة رقم 74-94 الصادرة 1994/11/29 معظم المعدلات المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر المعروفة عالميا وأهمها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال،فقد فرضت هذه التعليمة على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8% تطبق بشكل تدريجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي

[1] دعبوز سعاد,**إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية**,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , منشورة, جامعة أكلي والحاج, البويرة, 2013-2014,ص103.

مر بها الاقتصاد الجزائري في تلك الفترة وحددت أخر اجل لذلك نهاية ديسمبر1999 وذلك وفق المراحل التالية:

4%مع نهاية شهر جوان1995

5% مع نهاية ديسمبر1996

6% مع نهاية ديسمبر1997

7% مع نهاية ديسمبر1998

8 %مع نهاية ديسمبر1999

وقد حددت المادة 05 من التعليمة السابقة كيفية حساب رأس المال الخاص للبنك في جزئه الأساسي،بينما حددت المادتيين 06-07 العناصر التي تحسب ضمن رأس مال التكميلي للبنك ومجموع هذين الجزأين يشكل رأس المال الخاص للبنك،بينما بينت المادة 08 مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطر،ثم صنفتها المادة11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها سواء بالنسبة لعناصر الميزانية أو عناصر خارج الميزانية ،وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في اتفاقية بازل الأولي.

أما بالنسبة لاتفاقية بازل الثانية فقد اصدر بنك الجزائر نظام رقم02-03 بتاريخ 2002/11/14 تماشيا مع ماورد في اتفاقية بازل الثانية.

وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق حيث اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية منها[1]:

أ -إنشاء فريق متخصص لمشروع اتفاقية بازل الثانية تحت إشراف مساعدين خارجيين، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية

ب -إعداد دراسة الأثر الكمي لهذه الاتفاقية من طرف بنك الجزائر: وفي ضمن هذا الصدد فإن البنوك الجزائرية قد استفادت من برنامج دعم وعصرنه النظام المالي الذي أقره الإتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية،ووضع مخطط مراقبة التسيير وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي[2]:

*تحسين دور مجالس الإدارة ووضع عقود كفاءة وأداء: وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضى إنشاء لجنة مراجعة الحسابات التي يترأسها خبراء على مستوى البنوك وتتمثل مهامها في:

- فحص البيانات المحاسبية و تقييم برامج أعمال المراقبة الداخلية.
- ضمان وجود وتنفيذ إجراءات المراقبة و التحكم في المخاطر.
- فحص حالة النزاعات العامة التي يمكن أن تؤثر على حسابات البنك.

[1] عادل قرقاد ،أبوبكر خوالد،مرجع سبق ذكره ،ص96.

[2] دعبوز سعاد, مرجع سبق ذكره,ص105.

- إعطاء رأي حول سياسة الاستثمار الخاصة بالبنك.

*زيادة فعالية الوساطة المالية:عن طريق إعادة الهيكلة المصرفية وتحسين قدرات التزام البنوك بتحسين مستوى الأموال الخاصة فيها من خلال إعادة تقييم الأصول ,وكذلك من خلال تطبيق المادة 81 من قانون المالية لسنة 2008 والذي يرخص للخزينة وضع خط اعتماد متوسط و بعيد المدى لصالح البنوك موجه لتمويل استثمارات المؤسسات. وقد تجسدت عملية تحديث الهياكل القاعدية التقنية والمادية للبنوك وتعزيزها منذ عام2006 بوضع نظام للتسويات والتسديد الفوري في وقت قياسي للمبالغ الكبيرة ،وكذا نظام داخلي للإعلام وللمقاصة الآلية للتسديد ، وقد شرع العمل به في نهاية 2008 حيث أن جل عمليات تعويض أدوات الدفع تتم بطريقة إلكترونية .

وما يمكن ملاحظته على القطاع المصرفي الجزائري أن التشريع الجزائري من خلال التنظيم 74-94 لسنة1994 حاول تطبيق بعض ما جاء في اتفاقية بازل الأولي،كما حاول النظام 02-03 لسنة 2002 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية تطبيق بنود اتفاقية بازل 2 لكن هذا النظام بقي يحتاج إلى العديد من التعليمات الموضحة لكيفية تطبيقه خاصة وأن اتفاقية بازل 2 تتميز بتعقيدات كبيرة من الناحية الميدانية .

ثانيا:العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم لحوكمة الشركات

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي[1]:

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

- يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك .

-إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض .

[1] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي** :حالة دول شمال افريقيا،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد السابع،جامعة الشلف،ص ص80-81-82..

2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:

يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

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

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

- يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة. ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.

- يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

- في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

* لجنة إدارة المخاطر: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة. ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

* لجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون. ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

*لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة .

* لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

4- ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك. وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولي البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

5- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة. لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

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

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطرات كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقي على قدراتها التنافسية.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة) ،

والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.

8- **دور السلطات الرقابية:**

- يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة. ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي.

- يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فان السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.

كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة.

- من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة...الخ.

مما سبق يتضح نظام الحوكمة لابد أن يكون قائم على المناهج العلمية في تحقيق أهدافه ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد أن يعمل نظام الحوكمة بالبنوك في إطار منظو مة متكاملة ومتفاعلة في مكوناتها.

المطلب الثالث :مدى تطبيق حوكمة الشركات في البنوك الجزائرية[1]

[1] محمد زيدان ,مرجع سبق ذكره, ص ص23-24.

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بالمسئولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي ولجنة بازل بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات وقد أجمعت هذه الهيئات على ضرورة أن يلعب الفاعلين الأساسيين أدوارهم ومسؤولياتهم في إرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية من خلال قيامهم بالمهام المنوطة إليهم لضمان سلامة واستقرار البنوك، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة في قضية الفساد الإداري وضعف مناخ الاستثمار ، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالحكومة إلى تأسيس لجنة تحت اسم " اللجنة الوطنية للحكم الراشد "مكونة من تسعة وتسعين عضو تضم كل الفعاليات الممثلة في الحكومة والهيئات المختلفة والمتعاملين الاقتصاديين ،حتى وان كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا انه يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول و مناخ الاستثمار بها.

يتوفر الجهاز المصرفي الجزائري على قاعدة من الأنظمة التشريعية والتنظيمية، خاصة المتعلقة بالرقابة المصرفية التي تعمل على دعم وتعزيز إدارة العمليات المصرفية، وهي أصلا مستوحاة من توصيات لجنة بازل1 ، حيث يظهر التوافق الكبيربين القواعد الاحترازية في إطار التعليمة 94-74 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر في إدارة البنوك والمؤسسات المالية:وتلك الخاصة بمقررات لجنة بازل1.
وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل فيما يخص الحد الأدنى لرأس المال الذي يعتبر من أهم القواعد الاحترازية التي تعمل بها البنوك العمومية وهي أساس أعمال لجنة بازل خصوصا الاتفاقية الأولى الصادرة سنة 1988 ، وتسمح هذه القاعدة لمسيري هذه البنوك بإدارة روؤس أموالها بشكل فعال، وقد حققت البنوك العمومية معدلات مقبولة تجاوزت الحد الأدنى المطلوب وهو % 8 ، حيث سجلت معدل % 12في عام 2005.

كما تم وضع نظام للرقابة الداخلية في عام 2002 ينسجم مع الإطار الخاص بنظم الرقابة الداخلية الذي أصدرته لجنة بازل في سبتمبر 1998 تُضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر، إلى جانب صدور نظام ضمان الودائع 03-04-2004، والذي يتماشى أيضا مع مقررات لجنة بازل.

كما أن الإفصاح والشفافية التي تضمنته مبادئ بازل الصادرة في 2006 لا تزال دون المستوى المطلوب، حتى وإن وفق بعضها في تحقيق مستوى متقدم في الإفصاح والإعلان العام عن معلومات حول أنشطتها المصرفية، ولكن من حيث نوع المعلومات لا تزال ناقصة على غرار التفصيل في محافظ القروض المشكوك في تحصيلها أو تغطية المخاطر والمؤونات وبعض القواعد الاحترازية كمعدل

الملاءة.وفي هذا الصدد قامت السلطات الإشرافية بوضع تشريعات تندرج ضمن الإطار العام لحوكمة البنوك العمومية تنسجم مع مقررات لجنة بازل1 و 2 من أهمها[1]:

1-وضع نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في السوق الجزائرية من خلال النظام رقم 02- 03 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ2002/11/14 المتضمن قيام البنوك بالرقابة الداخلية لأنشطتها والتي شملت ما يلي:

1-1مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية :يهدف نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية إلى:

-مراقبة تطبيق العمليات المصرفية للأحكام التشريعية والتنظيمية الموضوعة من قبل البنك المركزي.

-مراقبة التنفيذ الصارم للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعرض للمخاطر،والتقييد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي ، لاسيما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى.

1-2 التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات :يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية، نوعية ومصداقية المعلومات، وكذا مناهج التقييم المحاسبية، مع التركيز على الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات بشكل دوري.

1-3 وضع أنظمة تقدير المخاطر والنتائج :يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقد ير وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياته ،بغرض توخ المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها جراء هذه العمليات،لاسيما المخاطر المرتبطة بالقروض، بالسوق، بمعدلات الفائدة وبالسيولة.

1-4 وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر من خلال[2]:

-التأكد من متابعة ملفات التوطين المفتوحة ومراجعتها في الوقت المحدد.

-السهر على توضيح العمليات المصرفية المختلفة قبل تقديم التقارير.

-التأكد من المطابقة التامة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية بلدان العالم.

1-5 **وضع نظام للإعلام والتوثيق** :يهدف هذا النظام إلى:

-إضفاء الشفافية على مختلف العمليات المصرفية.

-إعداد التقارير الخاصة بكل بنك، مع نشرها ووضعها في متناول أصحاب المصالح.

-توثيق كل المعلومات حتى يمكن الرجوع إليها خاصة في حالة الاقتضاء.

[1] محمد زيدان ,مرجع سبق ذكره, ص25.

[2] محمد زيدان ,مرجع سبق ذكره, ص26.

2-**وضع نظام مركزية المخاطر** من أجل تفادي الوقوع في المخاطر أو الحد منها، بمعنى نظام للإنذار المبكر لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها البنوك نتيجة لعدم تطبيقها تعليمات بنك الجزائر.

3- **وضع نظام لضمان الودائع المصرفية** : والذي يقضي بانخراط كل البنوك العمومية والخاصة ، الوطنية والأجنبية في هذا النظام، بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم، والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، كما يهدف هذا النظام إلى الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك.

وعلى الرغم من الإجراءات التي قامت السلطات الإشرافية والتي تندرج في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية فإنها مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب، رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة البنوك العمومية الجزائرية. و تتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر الآتية:

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

ب -تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكيم الخارجي والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجة أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك. وتجلى ذلك من خلال الأمر03 -11 المؤرخ في 2011/08/26 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض إلزام البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.

ونشير هنا إلى أن البنوك العمومية الجزائرية قد استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي والمصرفي الجزائري الذي أقره الإتحاد الأوربي "AMSFA " من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي ، وإرساء قواعد محاسبية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد أشارت الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاحات المالية والمصرفية إلى أن تطور وتعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك يعتبر من أولويات الإصلاحات في هذا المجال،وعليه فان تطبيق مبادئ الحوكمة يمر حتما بإعادة النظر في تركيبة مجالس إدارة البنوك العمومية لضمان مستوى راق من المهنية في إدارة وتوجيه هذه البنوك، إلى جانب الرفع من الأداء ،حيث أن التعويضات التي يحصل عليها المديرون مرتبطة بالأهداف المرسومة في الإستراتيجية التي يضعها البنك[1].

خلاصة الفصل

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين,ولكن أيضا يؤثر

[1] محمد زيدان ,مرجع سبق ذكره, ص25.

على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها وبالتالي فان انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره ، لذلك فإن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية يعد أمر ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر . وبما أن الجزائر تسعى إلى تحسن بيئة الأعمال وتحقيق الانفتاح الاقتصادي وإرساء قواعد السوق فقد تبنت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتفعيل أطار حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية .

-هنالك بعض المساعي لإرساء حوكمة الشركات في الجزائر، من خلال ظهور هيئات وجمعيات ناشطة تسعى إلى تطبيق هذا المفهوم، التي نتج عنها دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية ومركز حوكمة الجزائر التي تعد خطوة مهمة في دفع المؤسسات الجزائرية إلى تبني هذا المفهوم، بالإضافة إلي المشاريع الدولية الراغبة في تعزيز الحوكمة في الجزائر كالبرنامج الاتحاد الأوروبي الذي خصص برنامجا بملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل , ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، إلا أن الجزائر مازلت لم تحقق نظام حوكمة جيد، فيجب العمل على إيجاد التناسق بين هياكل الدولة و طرق تسييرها وأيضا إيجاد الأدوات المناسبة لتحقيق نظام حوكمة جيد.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار)

تمهيد :

بعد الدراسة التي تطرقنا لها في الجانب النظري و المتعلقة بحوكمة الشركات في المؤسسات المالية سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة التطبيقية و هذا بهدف التحقق من إذا كان ما تطرقنا له في الجانب النظري متوفر في البنك فعلا أم هو مختلف عنه, وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفريغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبانة وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في المحاور التالية للاستبانة (المعلومات التعريفية , مبادئ حوكمة الشركات),الذي اعتمد للدراسة كما هو موضح في الجدول(01) التالي:

التقدير	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لااتفق	لااتفق
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد وزعت(36)استبانة, فقد بلغ المستعاد منها (30)استبانة بنسبة (83%)من إجمالي الاستبيانات, وقد خضعت كلها للتحليل.

وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بأدرار وللإحاطة بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أحد أهم البنوك التجارية، يسعى لتقديم خدمات متميزة بصفة مستمرة.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي أنشئ طبقا للمرسوم رقم 1982/206 بتاريخ 13 مارس 1982 في البنوك التجارية التي ترمي إلى التطور والنهوض بقطاع الفلاحة حيث تتمثل المهمة الأساسية للبنك في تمويل القطاع الفلاحي و كذا الحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة بالأرياف أي كان نشاطها وأختص هذا البنك منذ البداية في منح القروض بتسهيلات أكثر بالإضافة إلى أنه يعد بنك الودائع و التنمية و تعتبر من أهم ميزاته , حيث تم إنشاء هذا البنك في البداية برأس مال قدره واحد مليار دينار جزائري وفي الحقيقة كان تأسيسه تابع لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث كان يضم 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري.

وكالة أدرار252 .

تعتبر الوكالة المحلية بأدرار أحد وكالات المجمع الجهوي للاستغلال الذي تم إنشاءه موازاة مع إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنفس التاريخ بعد ما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في البنك الوطني الجزائري و بمقتضى المرسوم 206/28 تم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عددهم لا يتجاوز 5 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة الذي كان مقرها في شارع العربي بن مهيدي و في سنة 1988 أرتقت هذه الوكالة إلى مصاف المديريات التابعة للبنك حيث أنطوى تحت إشرافها وكالات كل من – أدرار – تيميمون – رقان– أولف – وكان عدد عمالها يبلغ في ذلك التاريخ 60 عامل يتوزعون بين وكالات أدرار و المديريات.

وفي تاريخ 1992 تم إلغاء المديرية الجهوية بولاية أدرار واستبدالها بوكالة مركزية إلى غاية 1998 أي أصبحت وكالة محلية فقط وتم اثر ذلك تقليص عدد عمالها على خمسين عامل , حيث وجه البعض منهم إلى وكالات و مديريات أخرى , و في تاريخ 2001/1/1 تم استرجاع المديرية الجهوية وأطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال يعمل بطاقة بشرية بلغت 74 عاملا يتوزعون بين الوكالة و المديرية , وتعتبر وكالة أدرار الخلية الأساسية للمجمع الجهوي وتتمثل وظيفتها في أنها مؤسسة إيداع تأخذ الودائع من الأشخاص وتعمل على استثمارها إلى جانب أنها تمارس عدة نشاطات مصرفية منها الائتمان بكافة أنواعه.

تأسست وكالة أدرار شهر مارس 1982 ومنذ نشأتها عملت على تمويل القطاعات المخصصة وبالأخص لقطاع الفلاحة والصناعة التقليدية بالمنطقة كون أدرار ذات طابع فلاحي.

إن وكالة أدرار تعمل على جمع الأموال من المودعين و تقرضه للمستثمرين الفلاحين ومن ذلك تكون قد ساهمت منذ نشأتها في تنمية الفلاحة في المناطق الصحراوية ونهضت بالقطاعات التي تمولها في ظل التطورات الحالية.

المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

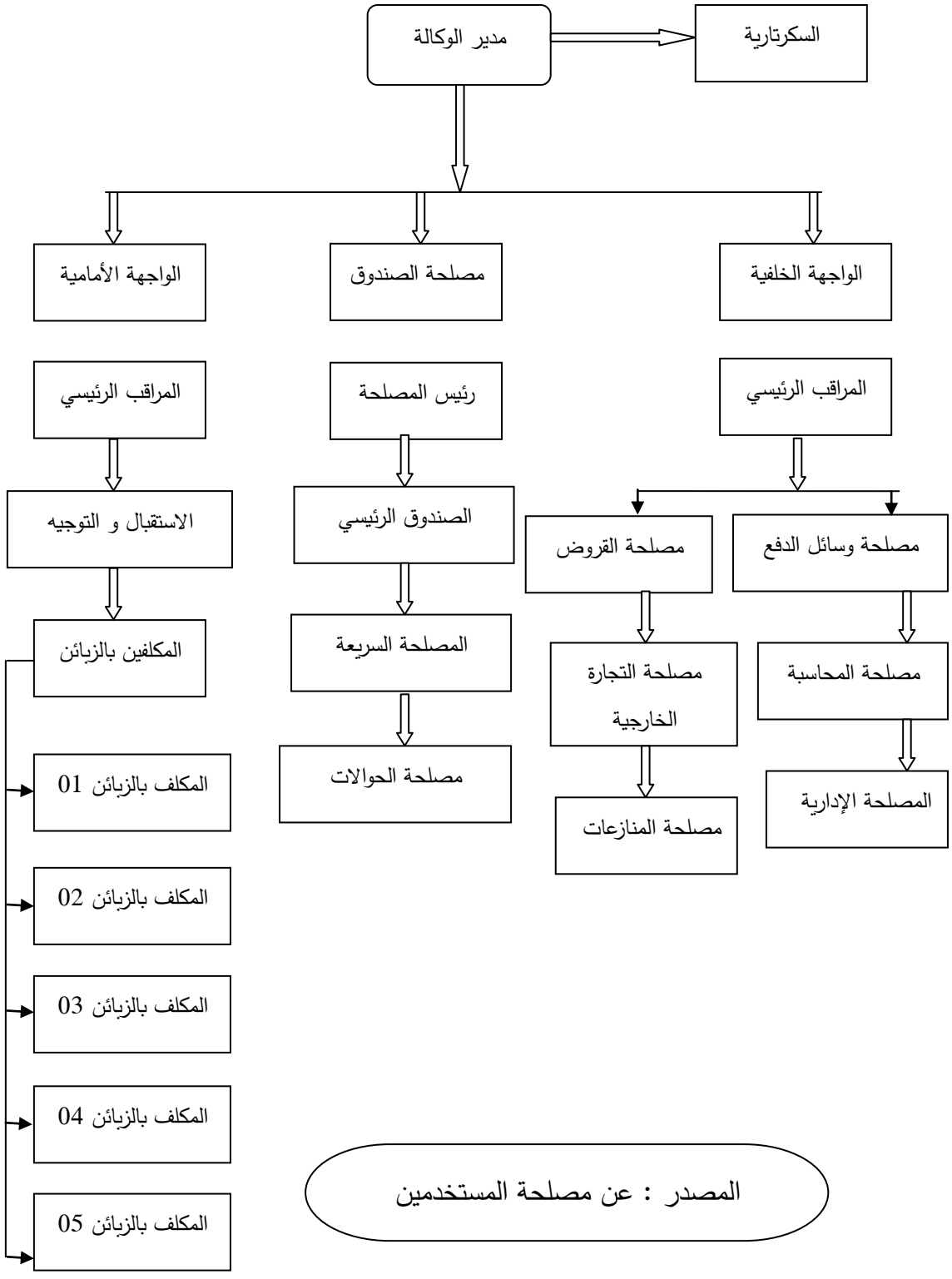
هو مؤسسة ذات أسهم حيث بلغ رأس مالها مليار دينار جزائري و صل عدد فروعه سنة 1985م إلى 185 فرعاً و29 مديرية جهوية، وتطور إلى أن أصبح رأس ماله هو مليارين و مائتي مليون دينار جزائري (22000.000.00دج)، ومع مرور الزمن بلغ عدد وكالاته 293 وكالة يخضعون لسلطة 38 مديرية جهوية سنة 2012 ورأسماله 33000.000.000.00دج.

تعريف المجموعة الجهوية للاستغلال بأدرار

تم إنشاء هذا المجمع بالموازاة مع إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وفي نفس التاريخ بعدما كان عبارة عن مصلحة تشرف على تمويل نشاط القطاع الفلاحي وذلك في البنك الوطني الجزائري وبمقتضى المرسوم التنفيذي 82/106 تم فصل هذه المصلحة وبنفس الموظفين الذين كان عددهم 05 عمال بما فيهم المدير ليتم إنشاء وفتح أبواب الوكالة وكان مقرها الاجتماعي مسكناً لأحد الخواص مؤجر بشارع العربي بن مهيدي بوسط ولاية أدرار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة (BADR) بأدرار

الشكل 04 :يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة (BADR) بأدرار



– وفي مايلي نوضح مختلف مصالح البنك :

✓ مصلحة الصندوق : تعتبر هذه الأخيرة أهم مصلحة في البنك حيث تقوم بعدة خدمات تتصل بشكل مباشر مع الزبون فهي بذلك الواجهة التي تعكس سير المصالح في البنك و تشرف هذه المصلحة على تقديم الخدمات التالية :

– عملية السحوبات الخاصة للزبائن سواء كانت عن طريق الشيكات أو عن طريق دفاتر التوفير المفتوحة لدى البنك لتسوية أية عملية سحب أو إيداع.

– عملية الدفع وهي عمليات مصرفية تتم إما بإيداعات نقدية في شكل سيولة او إيداعات ورقية تمثل قيما نقدية وقد تكون فوائد إيداع الصكوك أو الأوراق التجارية كالكمبيالة أو سندات الأسهم.

✓ مصلحة التحويلات (الحوالات) : ويتم بموجبها نقل المبالغ من حساب إلى حساب آخر وتكون إما مباشرة في حالة وجود الحسابات الدائنة و المدينة في نفس البنك , وغير مباشرة في حالة اختلاف بنوك الحسابات وذلك عن طريق عمليات المقاصة و كذا إيداع مبالغ الحوالات الواردة من الخزينة العمومية في حسابات الزبائن , التحويل عن طريق الربط بين وكالتين لحساب زبون تابع لنفس البنك و التحويل عن طريق الاتصال و هذا لوجود شبكة اتصال بين الوكالات لنفس الوقت.

✓ مصلحة المنازعات: تختص هذه المصلحة في تتبع الملفات المتنازع عليها و التي تخص العملية داخل الوكالة مثل:

– تحصيل القروض

– متابعة عملية الحجز البنكي

– متابعة المعارضات

✓ مصلحة القروض : تختص هذه المصلحة في معالجة عمليات تمويل المشاريع الفلاحية بقروض متوسطة و قصيرة الأجل.

– قروض قصيرة الأجل : القرض المكشوف , تسهيلات الصندوق , القرض الموسمي , قرض التشغيل , تسبيقات على الصفقات العمومية.

– قروض متوسطة الأجل : و منها قروض الدعم لتشغيل الشباب , قروض لدعم البطالين , القروض الاستثمارية الفلاحية.

✓ مصلحة التجارة الخارجية: وتقوم بتشجيع التجار الراغبين في التجارة الخارجية و تسهيل عملية التمويل لهذا النوع من التجار.

✓ المصلحة السريعة: هي المصلحة التي تتم فيها مختلف العمليات البسيطة التي لا تحتاج إلى وقت كبير.

✓ مصلحة المحاسبة: تهتم هذه المصلحة بما يلي:

- الإشراف والحرص على تطبيق النظام المحاسبي
- متابعة تسيير الحسابات الخاصة بممتلكات المؤسسة
- انجاز ميزانية خاصة بالحسابات
- متابعة عمليات تصحيح الأخطاء المحاسبية

✓ المصلحة الإدارية: "مصلحة الإدارة والوسائل"

يشرف على هذه المصلحة رئيس قسم الإدارة كما تضم المصالح التالية:

1/ مصلحة الموارد البشرية: تتولى هده المصلحة عدة مهام منها :

- متابعة ملفات المستخدمين وضبطها
- تعيين المرشحين الناجحين بعد اجتيازهم الاختبارات .
- ضبط كل ما يتعلق بأجر المستخدمين بالبنك.
- ضبط السجلات الخاصة بالمستخدمين من تقييم وترقية وتقارير تأديبية

2- مصلحة الوسائل العامة : توكل لهذه المصلحة المهام التالية :

- الحرص على توفير جميع اجرءات الأمن ووقاية ممتلكات المؤسسة
- حفظ الأرشيف.
- متابعة وصيانة مقرات وعقارات المؤسسة.
- القيام بشراء منقولات وأدوات تأثيث المكاتب تبعاً لطلبات المصالح الكائنة بالمجمع وطلبات الوكالة التابعة له .
- تسيير وسائل النقل للمجمع (الصيانة، التأمين، الإصلاح....الخ).

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اختبار فرضياتها

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول رقم(02):قيمة معامل الفاكرونباخ

البيان	قيمة معامل الفاكرونباخ
الاستمارة ككل	0.86

تبين النتائج أن معامل ثبات الاستبانة هو: (86%) وهي نسبة عالية جدا تدل على وجود اتساق داخلي للاستبانة ومنه يمكننا الاعتماد على نتائج الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

1- التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	23	7	30
النسبة	%76.67	%23.33	%100

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح من الجدول (03) أعلاه, أن نسبة (76.6%) من الذكور يمثلون أفراد العينة المبحوثة, في حين بلغت نسبة الإناث (23.3%) من نسبة العينة المدروسة, ويلاحظ أن نسبة الذكور تبتعد عن نسبة الإناث, وذلك أن الفارق بينهما هو (16) فردا بنسبة(53.3%) من عينة الدراسة, وهذا الفرق يمكن أن يعزى إلى سياسة المؤسسة.

2- التوزيع حسب الوظيفة

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	مدير عام	نائب مدير عام	رئيس قسم	أخرى	المجموع
العدد	01	02	02	25	30
النسبة	%3.33	%6.66	%6.67	%83.33	%100

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يتبين من خلال الجدول (04) أن (83.3%)من أفراد عين الدراسة يحتلون وظائف أخرى داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة, وتليها وظائف رؤساء الأقسام ونائب مدير عام بنسبة متساوية تمثل (6.6%) من إجمالي أفراد العينة , ثم نسبة مدير عام (3.3%) من أفراد عينة الدراسة, مما يعني أن

أغلبية إجابات أفراد العينة كانت من قبل الأفراد الذين يحتلون وظائف أخرى داخل البنك داخل المؤسسة عينة الدراسة.

3-**التوزيع حسب العمر:**

الجدول رقم(05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	من 20إلى 25سنة	من 25الى 35سنة	من35الى 45سنة	من45سنة فأكثر	المجموع
العدد	03	18	08	01	30
النسبة	%10	%60	%26.66	%3.33	%100

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يتبين من الجدول (05) أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة المبحوثة تتراوح أعمارهم من 25إلى 35سنة يمثلون نسبة (60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة, وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 35إلى 45سنة بنسبة (26.6%) من إجمالي أفراد العينة المبحوثة, ثم الفئة العمرية التي أعمارهم أقل من 25سنة بنسبة(10%) , في حين مثلت الفئة العمرية من45سنة فأكثر نسبة (3.3%) من أفراد عينة الدراسة, ونلاحظ هنا أن النسبة الأعلى من فئة الدراسة هم الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة ويعزو ذلك إلى هيمنة العناصر الشابة ويدل ذلك على كثرة الشباب في المؤسسات الحكومية خاصة البنوك, وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية.

3- التوزيع حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	أقل من الثانوي	ثانوي/دبلوم	ليسانس	ماستر	أخرى	المجموع
العدد	05	13	07	02	03	30
النسبة	%16.66	%43.33	%23.33	%6.67	%10	%100

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يتبين من الجدول(**06**) أن اقرب من نصف عينة الدراسة هم الثانويين والذين بلغة نسبتهم (43.3%) من إجمالي عينة الدراسة, ثم يليها الأفراد المتحصلين على شهادة الليسانس بنسبة (23.3%) أما أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم اقل من الثانوي فمثلت نسبتهم (16.6%) من إجمالي عينة الدراسة والأفراد الذين ليسو من حملة الشهادات كانت نسبتهم (10%) وفي الأخير حملة شهادة الماستر بنسبة (6.6%).

5- التوزيع حسب سنوات الخدمة:

الجدول رقم(07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	أقل من 05سنوات	من05إلى 07 سنوات	من 07 إلى 10سنوات	من 10 سنوات فما فوق	المجموع
العدد	06	07	05	12	30
النسبة	%20	%23.33	%16.67	%40	%100

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يتبين من الجدول(07) أن أكثر أفراد العينة المدروسة لهم خبرة عملية تفوق10سنوات حيث تمثل نسبتهم (40%) من إجمالي أفراد العينة المدروسة, وتليهم الفئة التي لديها سنوات خدمة (من5إلى7 سنوات) بنسبة (23.3%) من إجمالي أفراد العينة المدروسة, ثم الفئة الأقل من 5سنوات خدمة في البنك بنسبة (20%) وأخيرا الفئة التي تعمل بالبنك (من 7 إلى 10سنوات) بنسبة (16.6%) من إجمالي العينة المبحوثة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على المتغيرات

وقد جاءت النتائج على النحو التالي من خلال التحليل الوصفي:

الجدول رقم(08) : نتائج التحليل الإحصائي لمدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنك.

الرقم	الفقـــــــرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
01	يتم تعيين العاملين بالإدارة من خلال خبرتهم الشخصية.	3.27	0.907	19
02	تعيين إدارة البنك أفراد مختصين في إدارة المهام البنكية.	3.33	0.959	15
03	يعتبر المراجع البنكي احد المساهمين في عملية اتخاذ القرارات البنكية.	3.40	1.037	12
	متغير الكفاءة.	3.333	0.85321	
04	يمارس البنك مهامه التمويلية بشكل قانوني و فعال.	4.43	0.568	02
05	توجد بالبنك جهة مستقلة ومختصة بالرقابة الإدارية والمحاسبية.	4.37	0.850	03
06	يعتبر رئيس لجنة المراجعة أو أحد أعضائها هو عضو بمجلس الإدارة.	2.93	1.230	20
	متغير مبدأ الامتثال	3.9111	0.59970	
07	تقع مسؤولية الإفصاح عن العمليات البنكية على عاتق الإدارة العليا بالتشارك مع الإدارة التنفيذية.	3.67	1.028	11
08	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية و توصيلها إلى الأطراف ذات العلاقة وفق أهميتها القانونية.	3.83	0.874	10
09	يعمل البنك على تطبيق مبدأ المساءلة والتحقيق في العمليات البنكية.	4.13	0.776	07
10	يحافظ مدير البنك على سرية المعلومات الخاصة بصغار الملاك.	4.27	0.944	04
	متغير مبدأ الإفصاح و الشفافية.	3.9750	0.68967	
11	يوجد نظام تعويضات و مكافئات معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين.	3.30	0.877	18
12	هناك هيكل أجور واضح يتصف بالعدالة و الموضوعية	3.33	0.922	14

	و الحيادية.			
13	يتم تحديد مكافئات مجلس الإدارة بشكل عادل من خلال لجنة المكافئات و التعويضات.	3.37	0.928	13
	متغير مبدأ الشفافية والعدالة.	3.3333	0.77427	
14	يتخذ بنك الفلاحة و التنمية الريفية إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين.	4.50	0.682	01
15	يتم تنظيم اجتماعات دورة بين موظفي البنك و الإدارة العليا من اجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل، و مقترحاتهم لتحسين الأداء	4.10	0.845	08
16	يلتزم البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات بشفافية و موضوعية.	3.87	1.042	09
	متغير مبدأ المساواة بين أصحاب المصالح	4.1556	0.69334	
17	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات و سلوكيات المهنة بالبنك.	4.2333	0.81720	06
18	يقوم البنك بنشر هذا الدليل بين الموظفين والقيام بالجهد اللازم لتعريفهم ببنوده.	4.2333	0.77385	05
	متغير مبدأ الأخلاق السلوكية.	4.2333	0.78492	
19	مستوى ثقة المودعين بالبنك.	3.300	0.59596	16
20	مستوى ثقة البنك بالمقترضين.	3.300	0.65126	17
21	يساهم البنك في مشاريع و مؤسسات غير طابع اقتصادي ذات نفع اجتماعي للأفراد.	2.03	0.66868	21
	متغير علاقة البنك بالمحيط الاقتصادي.	2.8778	0.54304	

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معظم الأوساط المحاسبية تفوق الوسط الحسابي النظري (3.00), وهذا مايدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة , ويزداد الاتفاق حول العبارة (14) ذات الوسط الحسابي (4.50), وبانحراف معياري(0.682) والتي احتلت المرتبة الأولى من أفراد العينة المبحوثة, وهذا يعني أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يتخذ إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين. وتليها الفقرات(04)،(05)،(10)،(18), التي متوسطاتها الحسابية(4.43),(4.37) (4.27)،(4.23)على التوالي, وبانحراف معياري(0.568)،(0.850)،(0.944),(0.77385) على

التوالي مما يدل على أن البنك يمارس مهامه بشكل قانوني وله جهة مختصة بالرقابة, ويتبنى معايير أخلاقية وسلوكية عليا.

بينما اقتربت الفقرات (16)،(08)،(07) من الوسط الحسابي النظري حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (3.87)، (3.83)،(3.67) على التوالي, بانحراف معياري (1.042), (0.874)، (1.028) مما يدل على أن البنك يلتزم بوصول المعلومات بشفافية إلى الأطراف ذات المصالح, والإفصاح عن المعلومات المالية بحيث تقع هذه المسؤولية على عاتق الإدارة العليا بالتشارك مع الإدارة التنفيذية.

بينما تقترب الفقرات(03),(13),(19),(01) من الوسط النظري و التي تدل على حالة الاتفاق المتدني من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي(3.40), (3.37), (3.30), (3.27), وبانحراف معياري (1.037), (0.928), (0.59596), (0.907), مما يعني عدم تأكد أفراد العينة على أن البنك لا يعين بالضرورة العاملين بالإدارة من خلال خبرتهم الشخصية, و لا يتم اعتماد لجنة خاصة بالمكافئات و التعويضات تتصف بالشفافية, و كذلك مستوى ثقة البنك بالمقترضين, وهذا كله في نظر العينة المدروسة.

بينما باقي الفقرات, اتسمت بالانخفاض الكبير عن الوسط الحسابي النظري(3.00), كان أعلى متوسط متدني للفقرة(06) الذي بلغ متوسطه (2.93), وبانحراف معياري(1.230), مما يعني عدم اتفاق أراء العينة حول أن رئيس لجنة المراجعة هو عضو بمجلس الإدارة, وكأدنى متوسط متدني للفقرة(21), الذي بلغ الوسط الحسابي (2.0333), وانحراف المعياري (0.66866), مما يدل على عدم التأكد الفعلي لعينة الدراسة من أن البنك يساهم في مشاريع و مؤسسات غير طابع اقتصادي ذات نفع اجتماعي للأفراد.

بناء على ما سبق من تحليل للمتغيرات الخاصة لمدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنك كل على حدى, يتم عرض نتائج التحليل الوصفي بصفة إجمالية في الجدول الأتي :

الجدول رقم(09):نتائج التحليل الوصفي الإجمالي لمتغيرات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالبنك .

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
مبدأ الكفاءة	3.33	0.85	06
مبدأ الامتثال	3.91	0.59	04
مبدأ الإفصاح و الشفافية	3.97	0.68	03
مبدأ الشفافية و العدالة	3.33	0.77	05
مبدأ المساواة بين أصحاب المصالح	4.15	0.69	02
مبدأ الأخلاق السلوكية	4.23	0.78	01
مبدأ علاقة البنك بالمحيط الاقتصادي	2.87	0.54	07

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يشير الجدول (09)أن متغير مبدأ الأخلاق السلوكية يحتل الريادة بوسط حسابي(4.23), وبانحراف معياري(0.78), ثم يأتي بعده متغير مبدأ المساواة بين أصحاب المصالح حيث بلغ وسطه الحسابي(4.15) ويبلغ انحرافه المعياري(0.69), ويليه متغيري مبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ الامتثال بوسط حسابي (3.97),(3.91)على التوالي, الذين يقتربا من الوسط الحسابي النظري, وبانحراف معياري(0.68), (0.59), وبعده يأتي متغيري مبدأ الشفافية و العدالة و مبدأ الكفاءة بوسط حسابي(3.33),(3.33)على التوالي وانحراف معياري(0.78),(0.85), ويأتي أخيرا متغير مبدأ علاقة البنك بالمحيط الاقتصادي بوسط حسابي(2.87), وانحراف معياري(0.54), ويعني ذلك ضرورة اهتمام البنك بتوطيد العلاقة بينه و بين المتعاملين معه ,والمساهمة في مشاريع تحقق نفع اجتماعي للأفراد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيقوم الطلبة باختبار هذه الفرضيات وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي(ANOVA), حول وجود فروقات بين آراء العينة في البنك حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات, حيث تعد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة(Sig), أقل من مستوى(0.05) والعكس صحيح, مما يعني أن علاقة التأثير ليست دلالة ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة المدروسة.

تنص الفرضية العامة على أن:

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أراء العينة حول قياس مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المالية (البنوك التجارية) تعزى لمتغيرات, الوظيفة, العمر, الخبرة.

1) اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية:

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية(البنوك التجارية), تعزى لمتغير الوظيفة.

الفرضية الفرعية الأولى:لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير الوظيفة.

الجدول(10): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغيرالكفاءة والامتثال تبعا لمتغير الوظيفة.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	33.867	3	11.289	0.798	0.506
خارج المجموعات	368.000	26	14.154		
المجموع	401.867	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(11.289) وقيمةFالتي بلغت(0.798) ومستوى المعنوية(0.506) وهو يزيد عن(0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الوظيفة.

و بهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه(**لا** توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير الوظيفة).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغيرالافصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير الوظيفة.

الجدول(11): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغيرالافصاح والشفافية والعدالة تبعا لمتغير الوظيفة.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	27.240	3	9.080	0.612	0.613
خارج المجموعات	385.460	26	14.825		
المجموع	412.700	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(9.080) وقيمةFالتي بلغت(0.612) ومستوى المعنوية(0.613) وهو يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الوظيفة.

و بهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير الوظيفة).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الوظيفة.

الجدول(12): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير المساواة بين أصحاب المصالح تبعا لمتغير الوظيفة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	14.727	3	4.909	1.153	0.347
خارج المجموعات	110.740	26	4.259		
المجموع	125.467	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(4.909) وقيمةFالتي بلغت (1.153) ومستوى المعنوية(0.347) وهو يزيد عن(0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الوظيفة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الوظيفة).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغيرالاخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تعزى لمتغير الوظيفة.

الجدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تبعا لمتغير الوظيفة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	64. 840	3	21.613	3.750	0.023
خارج المجموعات	149.860	26	5.764		
المجموع	214.700	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(21.613) وقيمةFالتي بلغت (3.750) ومستوى المعنوية(0.023) وهو يقل عن(0.05) وهذه النتائج تشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الوظيفة.

و بهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير الوظيفة), لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير الوظيفة).

1) اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية:

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية(البنوك التجارية), تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير العمر.

الجدول(14): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الكفاءة والامتثال تبعا لمتغير العمر

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	179.422	3	59.807	**6.990**	0.001
خارج المجموعات	222.444	26	8.556		
المجموع	401.867	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(59.807) وقيمةFالتي بلغت (**6.990**) ومستوى المعنوية (0.001) وهو يقل عن(**0.05**) وهذه النتائج تشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير العمر.

و بهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير العمر), لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير العمر.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير العمر.

الجدول(15): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الإفصاح والشفافية والعدالة تبعا لمتغير العمر

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	32.658	3	10.886	0.745	0.535
خارج المجموعات	380.042	26	14.617		
المجموع	412.700	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(10.886) وقيمةFالتي بلغت (0.745) ومستوى المعنوية (0.535) والذي يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير العمر.

و بهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير العمر).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير العمر.

الجدول(16): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير المساواة بين أصحاب المصالح تبعا لمتغير العمر

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.800	3	1.600	0.345	0.793
خارج المجموعات	120.667	26	4.641		
المجموع	125.467	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(**1.600**) وقيمةFالتي بلغت (0.345) ومستوى المعنوية (0.793) وهو يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير العمر.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير العمر).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير العمر.

الجدول(17): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تبعا لمتغير العمر.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	27.714	3	9.238	1.285	0.301
خارج المجموعات	186.986	26	7.192		
المجموع	214.700	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(9.238) وقيمةFالتي بلغت (1.285) ومستوى المعنوية (0.301) وهو يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير العمر.

و بهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير العمر).

3) اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية:

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول قياس مدى تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المالية(البنوك التجارية), تعزى لمتغير الخبرة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الكفاءة والامتثال تبعا لمتغير الخبرة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	62.976	3	20.992	1.611	0.211
خارج المجموعات	338.890	26	13.034		
المجموع	401.867	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(20.992) وقيمةFالتي بلغت (1.611) ومستوى المعنوية(0.211) وهو يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الخبرة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه(**لا** توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير الخبرة).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول(19): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الإفصاح والشفافية والعدالة تبعا لمتغير الخبرة.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	42.221	3	14.074	0.988	0.414
خارج المجموعات	370.479	26	14.249		
المجموع	412.700	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(14.074) وقيمةFالتي بلغت (0.988) ومستوى المعنوية (0.414) وهو يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الخبرة.

و بهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير الخبرة).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول(20): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير المساواة بين أصحاب المصالح تبعا لمتغير الخبرة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.143	3	1.714	0.370	0.775
خارج المجموعات	120.324	26	4.628		
المجموع	125.467	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(1.714) وقيمةFالتي بلغت (0.370) ومستوى المعنوية(0.775) وهو يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الخبرة.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الخبرة).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول(21): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA)بالنسبة لمتغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي تبعا لمتغير الخبرة.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	14.150	3	4.717	0.611	0.614
خارج المجموعات	200.550	26	7.713		
المجموع	214.700	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نظام SPSS

يوضح الجدول السابق أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ(4.717) وقيمةFالتي بلغت (0.611) ومستوى المعنوية (0.614) وهو يزيد عن (0.05) وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف لمتغير الخبرة.

و بهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه(لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير الخبرة).

الجدول(22): يوضح نتائج تحليل واختبار الفرضيات

الفرضيات الفرعية المقبولة	الفرضيات الفرعية غير مقبولة
لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير الوظيفة, والعمر.	لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير الوظيفة.
لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغيرالافصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير الوظيفة	لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير العمر.
لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الوظيفة.	
لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير العمر	
لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الإفصاح والشفافية والعدالة تعزى لمتغير العمر	
لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير العمر.	
لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير العمر ومتغير الخبرة	
لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير المساواة بين أصحاب المصالح تعزى لمتغير الخبرة.	

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بادرار نستنتج مايلي:

– بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتخذ إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين.

– وكذلك البنك يمارس مهامه بشكل قانوني وله جهة مختصة بالرقابة, ويتبنى معايير أخلاقية وسلوكية عليا.

– كما أن البنك يلتزم بوصول المعلومات بشفافية إلى الأطراف ذات المصالح, والإفصاح عن المعلومات المالية بحيث تقع هذه المسؤولية على عاتق الإدارة العليا بالتشارك مع الإدارة التنفيذية.

ولقد تم قبول كل الفرضيات الفرعية عدا الفرضيتين وهما:

لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير الوظيفة, مما يعني أن هناك اختلافات بين أراء العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة؛ وبالتالي فان الوظيفة تؤثر على الأخلاق السلوكية لمتعاملي البنك.

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير العمر, مما يعني أن هناك اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال بالنسبة لمتغير العمر؛ وبالتالي فإن العمر يؤثر على متغير الكفاءة والامتثال لعينة الدراسة.

خـــاتمـــة

من خلال دراسة موضوع قياس مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المالية حاولنا التعرض إلى مختلف المفاهيم و أساسيات مبادئ ومعايير حوكمة الشركات وأهميتها بالنسبة للمؤسسات المالية والمصرفية وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها النظرية والعملية وفي الأخير نتطرق إلى الاقتراحات.

أولا: الاستنتاجات النظرية :

من خلال الجانب النظري نستنتج مايلي:

* أن الحوكمة لا تعني مجرد احترام مجموعة من المبادئ وتفسيرها وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها.

* تهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على المؤسسات التقييد بها.

حوكمة المؤسسات المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في البنك، واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.

يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (وفقا لمبادئ لجنة بازل)أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنك، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف

المشاركة للحد من هذه المخاطر.

*إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، يجب أن يقوم على مبدأين أساسيين:

أ-أن يلعب البنك المركزي دورا محوريا في دفع البنوك التجارية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.

ب-أن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف البنوك التجارية كما أوصت به لجنة بازل

* أما على صعيد المنظومة المصرفية الجزائرية، فإننا نلاحظ بوضوح ضعف تجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية والذي يظهر من خلال:

أ-ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف المصارف الجزائرية.

ب-عدم التقيد بنشر المعومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.

*رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحكامة والحكم الراشد وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، هذا علاوة عن تشديد العقوبات القانونية المحاربة للفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي.

ثانيا: الاستنتاجات العملية:

-بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتخذ إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين.

- وكذلك البنك يمارس مهامه بشكل قانوني وله جهة مختصة بالرقابة, ويتبنى معايير أخلاقية وسلوكية عليا.

- كما أن البنك يلتزم بوصول المعلومات بشفافية إلى الأطراف ذات المصالح.

-ضعف اهتمام البنك بالمحيط الاقتصادي وقلة مساهمته في المشاريع التي تحقق نفع للمجتمع وقد تم في هذه الدراسة ومن خلال التحليل قبول معظم الفرضيات بينما تم رفض فرضيتين هما:

لا توجد اختلافات بين أراء العينة حول متغير الأخلاق السلوكية وعلاقة البنك بالمحيط الاقتصادي **تعزى** لمتغير الوظيفة.

لا توجد اختلافات بين آراء العينة حول متغير الكفاءة والامتثال تعزى لمتغير العمر.

التوصيـات:

*على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر بالتعريف بأهمية موضوع حوكمة الشركات وبمبادئه- وأهدافه وايجابياته على مستوى الشركات وعلى مستوى الدولة ككل.

*العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ.

*يجب أن تعمل مختلف البنوك أيضا على إرساء قواعد الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال:

أ-الإسراع في تطبيق جميع بنود اتفاقية بازل2 .

ج-تأهيل المورد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية.

د-العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك، وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.

*توفير بيئة محلية لدعم الحوكمة في المؤسسات المصرفية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

أ-التعاون بين كل من القطاع الحكومي والقطاع المصرفي والقطاع الخاص والأفراد والشركات المختلفة.

ج-إصدار وضبط القوانين والتشريعات الكفيلة بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية، والمحاربة لكافة مظاهر الفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي وكافة القطاعات الأخرى.

*من أجل إرساء نظام حوكمة شركات فعال في الجزائر يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- اختيار الوسائل المناسبة لتعزيز الحوكمة المتمثلة في السياسات والبرامج والمخططات مع ضرورة التقييم الدوري لها.

-زيادة إنشاء الهيئات و اللجان التي تعمل على دفع إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر.

ضرورة إبراز أهمية هذا الموضوع من خلال تداوله في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام.

قـــــــائـــــــمة الـــــمراجع

أولا: الكتب باللغة العربية:

1- بوعتروس عبد الحق، **الوجيز في البنوك التجارية (عمليات، تقنيات وتطبيقات)، جامعة منتورى، قسنطينة**، 2000.

2- رشاد العصار، رياض الحلبي، **النقود والبنوك**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

3- صلاح حسن، البنوك و المصارف و منظمات الأعمال :معايير حوكمة المؤسسات المالية,دار الكتاب الحديث، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2010.

4- طارق عبد العال، **حوكمة الشركات(شركات قطاع عام وخاص ومصارف-المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)**، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2007.

5- طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (مفاهيم – مبادئ – التجارب – المتطلبات)**، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2007- 2008.

6- عبد الغفار حنفي، **إدارة المصارف(السياسات المصرفية- تحليل القوائم المالية- الجوانب التنظيمية في البنوك التجارية والإسلامية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

7- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قريا قص، **البورصات والمؤسسات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

8- عبد الغفار حنفي، رسمية قريا قص، **الأسواق والمؤسسات المالية(بنوك تجارية – أسواق الأوراق المالية – شركات التامين وشركات الاستثمار)**، الدار الجامعية لطبع، النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

9- عبد الوهاب نصر علي، شحاثة السيد شحاثة، **مراجعة** الحسابات **وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، جامعة الإسكندرية، 2006-2007.

10- فريد راغب النجار، **أسواق المال والمؤسسات المالية(محاور التمويل الاستراتيجي)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

11- مبروك قدوري، **اثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي (دراسة ميدانية لواقع البنوك و المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عن طريق الاستبيان)**، 2011.

12- محمد الهلالي، عبد الرزاق شحاذة، **محاسبة المؤسسات المالية (البنوك التجارية وشركات التامين)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

13- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)**، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 2009.

14- محمود حسين الوادي، **النقود والمصارف**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

15- نهال فريد مصطفى، السيدة عبد الفتاح إسماعيل، **الأسواق والمؤسسات المالية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

ثانيا: رسائل ومذكرات التخرج:

1- حليمي رابح، **دور مبادئ الحوكمة في الرفع من الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية(دراسة حالة بنك البركة الجزائري)**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، منشورة، 2001.

2- دعبوز سعاد,**إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي اولحاج، البويرة، منشورة، 2013-2014.

3- رياض بوخالفه، **دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية (دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغازالجهوية"سونلغاز")**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، منشورة، 2013.

4- شاوش مسعودة، **دور معايير لجنة بازل في تفعيل نظام الحوكمة المصرفية (دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، منشورة، 2014.

5- صالح بن إبراهيم الشعلان، **مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية المتحدة، منشورة، 2008.

6- عمر عيسى فلاح المناصر، **اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الإدارية**، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن، منشورة، 2010.

7- فكري عبد الغني ومحمد جودة، **مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية (دراسة حالة بنك فلسطين)**، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، منشورة، 2008.

8- ماجد إسماعيل أبو حمام,**اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية- (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية المالية)**، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، منشورة، 2009.

ثالثا: المجلات والنشرات:

1- جبر ابراهيم الداعور، محمد نواف عابد، **مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة**، مجلة جامعة الازهر، غزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد1، 2013.

2- حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي** :حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، جامعة الشلف.

3- دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، **تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003.

4-عبد الرحمان عباس بله، **دور حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، المملكة العربية السعودية، العدد12، 2002.

5- عبد الرزاق مولاي لخضر، محمد عجيلة، **الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي حول"**إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة**"، جامعة ورقلة ، الجزائر 12/11 مارس 2008 **في البنوك**، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003.

6- عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007.

7- علي حسين الدوغجي، **حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة التقارير المالية**، مجلة دراسات محاسبية دولية و مالية، جامعة بغداد 2009.

8- محمد زيدان، **أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، العدد09 لسنة2009.

9- **أساسيات الحوكمة:مصطلحات ومفاهيم**، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، غرفة ابوظبي، العدد 22.

10- **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين سلطة النقد الفلسطيني**، ط1، 2009.

رابعا: القوانين :

1- **المادة22، قانون رقم10-01 المؤرخ في 25جوان 2010**، الصادر,في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد42.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات:

1- أمال عياري وأبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (دراسة حالة الجزائر)**،الملتقى الوطني جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 6-7 ماي 2012.

2-بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، ملتقى حول: **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،عنوان المداخلة: دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي, جامعة محمد خيضر,بسكرة, (يوم 6-7 ماي 2012**

3- بن علي بلعزوز و عبد الرزاق حبار،**الحوكمة في المؤسسات الملية و المصرفية:مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية(حالة الجزائر)**، الملتقى العلمي الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف ، يومي 20-21.

4- حسين يرقى وآخرون، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ورقة بحث، جامعة المدية، لجزائر.**

5- صبايحي نوال، **المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، عنوان المداخلة (واقع في دول مختارة – مع التركيز على التجربة الجزائرية -)**، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

6- عادل قرقاد، أبو بكر خوالد، **دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي**، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثامن حول"**دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات الجزء الثاني**"، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر 19/20نوفمبر 2013.

7- محمد خيضر، **ملتقى حول:حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة، بسكرة، (يوم 6-7 ماي 2012).

سادسا: الكتب باللغة الأجنبية:

1- Adam Smith in An lnquiry lnto the nature and causes of the weath of nations, university of Chicago press, 1977.

2- Rolph H. Carlsson in Ownership and value Creation: Strategic Corporate Governance in the new Economy, John wiley & sons, 2001.

3- OECD principles of Corporate Governance, 2004.

4- Frederic Mishkin in The Economics of Money, Banking and Financial Markets, Pearson Education, Seventh edition, 2004.

سابعا: المواقع الالكترونية:

1- سناء عبد الكريم الخناق-**حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للازمات المالية** -التجربة الماليزية-مقال منقول من الموقع الالكتروني

httpwww.iefedi com/arab/wp-content/uploads/2009/11/38.pdf

2- نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت، ديسمبر 2012، السلسلة الخامسة، العدد 5، منقولة من الموقع الالكتروني: WWW.KIbs.edu.KW, 2015/02/14.

3-محمد أحمد ابراهيم ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية دراسة نظرية تطبيقية

منتدى التمويل الاسلامي http : // www.shbab1 .com/2minutes.htm,ص12.

.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإفريقية– ادرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص تحليل اقتصادي وحوكمة

استمارة استبانه

نهديكم أصدق التحايا والسلام

صممت هذه الاستبانة التي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي الموسومة بـ **:قياس مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المالية - دراسة حالة البنوك التجارية بولاية ادرار(بنك الفلاحة والتنمية الريفي)أنموذجاً.**

والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على أرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تتضمنها الإستبانة. لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبانة، لنتمكن إجراء التحليل العلمي المطلوب وإغناء جانب البحث العلمي مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

أولاً:البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة(x) في الخانة المناسبة لك:

1-الجنس ذكر ( ) أنثى( )

2-الوظيفة : مدير عام ( ) نائب مدير عام ( ) رئيس قسم ( ) أخرى ( )

3-العمر :

من20سنة الى 25سنة ( ) من25 إلى35 سنة ( ) من 35إلى 45 سنة ( ) من45 سنة فأكثر ( )

4- المؤهل:

أقل من الثانوي **(**) ثانوي/دبلوم ( ) الليسانس ( ) ماستر ( ) ماجستير ( ) أخرى( )

5-سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات ( ) من 5إلى 7 ( ) من 7 إلى 10 ( ) من 10 فما فوق.( )

ثانيا:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة التي تعتقدها أكثر ملائمة من وجهة نظرك

الرقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	**لا اتفق تماما**
أولا :تمتع الإدارة بالكفاءة المهنية(العملية)						
01	يتم تعيين العاملين بالإدارة من خلال خبرتهم الشخصية.					
02	تعيين إدارة البنك أفراد مختصين في إدارة المهام البنكية.					
03	يعتبر المراجع البنكي احد المساهمين في عملية اتخاذ القرارات البنكية.					
ثانيا :احتفاظ البنك بأنظمة مستقلة و نزيهة وفعالة تحقق مبدأ الامتثال						
04	يمارس البنك مهامه التمويلية بشكل قانوني و فعال.					
05	توجد بالبنك جهة مستقلة و مختصة بالرقابة الإدارية والمحاسبية.					
06	يعتبر رئيس لجنة المراجعة أو احد أعضائها هو عضو بمجلس الإدارة.					
ثالثا :التزام البنك بمبدأ الإفصاح و الشفافية						
07	تقع مسؤولية الإفصاح عن العمليات البنكية على عاتق الإدارة العليا بالتشارك مع الإدارة التنفيذية.					
08	يتم الإفصاح عن المعلومات المالية و توصيلها إلى الأطراف ذات العلاقة وفق أهميتها القانونية.					
09	يعمل البنك على تطبيق مبدا المساءلة و التحقيق في العمليات البنكية.					
10	يحافظ مدير البنك على سرية المعلومات الخاصة بصغار الملاك.					

رابعا :يتبنى البنك نظام تعويضات و مكافئات تتصف بالشفافية و العدالة						
11	-يوجد نظام تعويضات و مكافئات معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين.					
12	هناك هيكل أجور واضح يتصف بالعدالة و الموضوعية و الحيادية.					
13	يتم تحديد مكافئات مجلس الإدارة بشكل عادل من خلال لجنة المكافئات و التعويضات.					
خامسا :على البنك تحديد ادوار و حقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة						
14	-يتخذ بنك الفلاحة و التنمية الريفية إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين و المقترضين.					
15	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك و الإدارة العليا من اجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل، ومقترحاتهم لتحسين الأداء.					
16	يلتزم البنك بكفالة حق الأطراف ذات المصالح في الوصول إلى المعلومات بشفافية و موضوعية.					
سادسا :تبني البنك معايير أخلاقية و سلوكية عليا و تشجيعها						
17	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات و سلوكيات المهنة بالبنك.					
18	يقوم البنك بنشر هذا الدليل بين الموظفين والقيام بالجهد اللازم لتعريفهم ببنوده.					

ثالثا :علاقة البنك بالمحيط الاقتصادي.

1-مستوى ثقة المودعين بالبنك

جيدة جدا ( ) جيدة ( ) الى حد ما ( ) غير جيدة ( )

2- مستوى ثقة البنك بالمقترضين

جيدة جدا ( ) جيدة ( ) إلى حد ما ( ) غير جيدة ( )

3-يساهم البنك في مشاريع ومؤسسات غير طابع اقتصادي ذات نفع اجتماعي للأفراد

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

ملخص:

أصبحت حوكمة الشركات تحتل الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية وبالتالي يمكن اعتبار حوكمة الشركات بأنها النظام المتكامل الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ورقابتها على أعلى مستوى، وبتطور نشاطات المصارف والمؤسسات المالية خاصة في مجال الاستثمار على مستوى الأسواق المالية الأمر الذي يجعل من ضرورة الاهتمام بحوكمة الشركات بشكل يضمن حماية أموال المستثمرين والمقرضين، حيث تم التركيز في دراستنا على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار عن طريق الاستبيانوتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، المؤسسات المالية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية بادرار.

Abstract:

The Corporate Governance becomes the apex of the countries' preoccupations whether they are developed or under developed. This assumption leads to consider CG as an integrated system through which the management and the control operations of the organizations at highest level are guided. Additionally, the development of the financial institutions and the banks impacts positively the belief in the importance of the CG as a mean to protect the funds of both the investors and the lenders. The study tries to analyze the application of the corporate governance principles on the bank of the agriculture and rural development in Adrar by using SPSS software and the hypotheses experimentation method.

Keywords:

Corporate Governance, Financial Institutions, Bank of Agriculture and Rural Development