

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : العلوم الاقتصادية تخصص : اقتصاد نقدي و بنكي

أثر حوكمة المؤسسات على الأداء البنكي
دراسة حالة بنك -BADR-

تحت إشراف الأستاذ
نورين مولود

مقدمة من طرف الطالب
بورويباي بن مصايح

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دقيش مختار	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	نورين مولود	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	محمد عيسى محمد محمود	دكتور	جامعة مستغانم

قسم السنة الجامعية : 2017 / 2018

تقدير وتشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا
الحمد لله الذي أعطانا من موهباته رحمة الإرادة والعزيمة على إتمام
عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك .

جرت العادة أن يكون كل وراء إمداد وبعض أشخاص منهم من
يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لأن نتقدم
بتشكراتنا الخاصة:

* إلى كل من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

* إلى كل من مدني مداد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

* إلى إستاذي الكريم نورين

بورويبي بن مصاييح

الإهداء

الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطائه، والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيّدنا محمد وعلى آله

وصحبه

أجمعين.

بأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى صاحبة القلب الحنون التي نعتت كثيرا من أجل راحتنا أُمِّي حبيبتي الغالية حفظها الله .

إلى سرّ نجاحي الذي دعمني وعلمني أنّ الدّنيا كفاح ونضال أبي رحمه الله .

إلى كل من إبني العزيز يوسف ياسين و إبنتي نور الإيمان و زوجتي

وإلى كلّ زملائي وزميلاتي .

إلى كلّ من يعرفني من قريب أو بعيد .

إلى كلّ من فتح هذا البحث وصفححه من بعدي.

بورويبي بن مصايح

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
06	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
14	المطلب الثاني: خصائص ومعايير حوكمة المؤسسات
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
21	المبحث الثاني: نظرة عامة حول البنوك الجزائرية
21	المطلب الأول: البنوك المركزية
24	المطلب الثاني: البنوك التجارية والمتخصصة
29	المطلب الثالث: البنوك الإسلامية
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية المردودية البنكية
33	المطلب الأول: مفهوم المردودية البنكية
34	المطلب الثاني: أنواع المردودية
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق المردودية البنكية
37	المبحث الثاني: إجراءات تطبيق الحوكمة في الجزائر
37	المطلب الأول: لجنة بازل بشأن الحوكمة في البنوك الجزائرية
43	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية
46	المطلب الثالث: أزمة البنوك الخاصة لتبني الحوكمة في الجزائر
51	خلاصة الفصل

	الفصل التطبيقي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
52	تمهيد
53	المبحث الأول: البطاقة الشخصية لـ BADR BANQUE
53	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
54	المطلب الثاني: أهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
56	المبحث الثاني: واقع حوكمة المؤسسات في المؤسسة البنكية BADR
56	المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات في البنوك
60	المطلب الثاني: أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي
61	المطلب الثالث: معوقات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية
63	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
67	المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أطراف حوكمة المؤسسات	01
13	حوكمة المؤسسات، لماذا؟	02
57	ركائز حوكمة المؤسسات في المؤسسة البنكية	03

المقدمة

تعد حوكمة المؤسسات من المواضيع الهامة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ نتيجة الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي فقد تم وضع مفهوم حوكمة المؤسسات ضمن الأولويات، لأن مفهومها منفتح لإصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية من خلال الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك المؤسسة وبذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح، بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاص للمساهمين، وقد تضافرت جهود السلطات الرقابية والمؤسسات الدولية لتحسين أساليب الرقابة والإدارة في المؤسسات الاقتصادية أهمها أعمال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك العالمي، صندوق النقد الدولي أعمال لجنة بازل فيما يخص حوكمة المؤسسات في البنوك. وبالنظر لسعي الدول بالالتزام بأعمال لجنة بازل ومساهمتها الكبيرة في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي فإن الجزائر كغيرها من الدول حاولت منذ الاستقلال النهوض بالقطاع المصرفي ليتماشى مع التطورات العالمية، إذ مر بعدة إصلاحات . حيث سمح بإنشاء بنوك خاصة سواء جزائري أو أجنبية، و مع ظهورها بفترة قصيرة من النشاط حدثت أزمة في هذه البنوك مما أثر على القطاع المصرفي بصف عامة، وبالتالي أمام هذه الأوضاع كان إلزاما على القطاع المصرفي الجزائري اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الأوضاع، حيث قام بنك الجزائر باعتباره المؤسسة التي تقف على قمة القطاع المصرفي بإصدار عدد من القوانين والأوامر والأنظمة من أجل ضمان سلامة القطاع المصرفي وذلك من خلال محاول تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية.

الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات على البنوك التجارية وأثرها على أداء البنوك الجزائرية ؟

للإحاطة بجوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مبررات تبني مفهوم حوكمة المؤسسات وانعكاساتها؟

- ما مضمون حوكمة المؤسسات في البنوك؟

- ما هي آليات تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية ؟

الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة سنعتمد على الفرضيات التالية:

1. تأثر مختلف المؤسسات من الأزمات المالية كان سبباً رئيسياً لتبني مبادئ حوكمة المؤسسات.
2. يعمل تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك على الرفع من كفاءتها وتجنب الوقوع في الأزمات.
3. - بذلت الجزائر جهوداً من أجل توفير الشروط المناسبة لتطبيق حوكمة المؤسسات في بنوكها.
4. حوكمة المؤسسات أداة رقابية من شأنها تحسين أداء البنوك بالإعتماد على الإفصاح والشفافية.

أسباب اختيار الموضوع:

نلخص أسباب إختيار هذا الموضوع في:

1. الأهمية البالغة التي أصبحت تعنى بها قضية حوكمة المؤسسات في البنوك لدى الهيئات المالية الدولية وذلك في أعقاب الأزمات المالية والانهيئات الاقتصادية التي شهدتها العالم مؤخراً.
2. محاولة إسقاط مفهوم حوكمة المؤسسات على البنوك.

3. اهتمام الجزائر بقضية حوكمة البنوك مؤخرا والسعي للإلتزام بمبادئها وذلك باتخاذها لبعض المبادرات التي

من شأنها تعزيز الإطار الكفيل بالاستفادة من مزايا حوكمة المؤسسات في البنوك.

أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراس إلى مايلي:

1. إلقاء الضوء على تحديد مفهوم حوكمة المؤسسات وكذا مبادئها ومحدداتها.

2. معرفت جهود لجنة بازل في مجال حوكمة المؤسسات في البنوك.

3. معرفت واقع حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية.

أهمية الموضوع:

يعرف القطاع المصرفي العديد من المخاطر وكذلك انتشار ظاهرة الفساد المالي التي تعرفها مختلف المؤسسات المصرفية في العالم دون أن نستثني القطاع المصرفي الجزائري والذي عرف أزمة في البنوك الخاصة كل هذا يجعل موضوع حوكمة المؤسسات ومساهمتها في حماية مختلف الأطراف بالبنك وزرع الثقة في نفوسهم يحظى بأهمية بالغة.

المنهج المتبع:

تم إتباع المنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات بصفة عامة وفي البنوك بصفة خاصة ، وبالإضافة إلى المنهج الاستنباطي وأدواته والمنهج التاريخي .

أدوات التحليل:

لقد تم الاعتماد في جمع المعلومات المستخدمة في إنجاز هذا البحث على مجموعة من الأدوات، ونظرا لحداثة موضوع حوكمة المؤسسات في القطاع البنكي، فإن معظم المراجع المستخدمة عبارة عن بحوث ودراسات نشرت في دوريات محكمة أو قدمت على شكل أوراق بحث في مؤتمرات وملتقيات علمية، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن مؤسسات مالية محلية ودولية والنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم وتنظم أعمال البنوك في الجزائر فضلا عن الإستعانة ببعض المؤلفات المتوفرة والبحوث الأكاديمية.

تقسيم البحث:

لضمان الإحاطة التامة بجانب الموضوع جاء البحث متضمنا مقدمة وثلاث فصول وخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات البنكية والذي جاء فيه مفهوم حوكمة المؤسسات والمعايير التي تظبطها مع الأهمية البالغة لها بالإضافة إلى نظرة عامة حول البنوك الجزائرية.

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك والذي يتضمن مبحثين وقد جاء في المبحث الأول ماهية المردودية البنكية والذي يتضمن بدوره مفهوم المردودية البنكية، أنواعها والعوامل المؤثرة في تحقيقها والمبحث الثاني اجراءات تطبيق الحوكمة على البنوك الجزائرية ويتضمن نشأة ومفهوم لجنة بازل وتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة.

الفصل الثالث دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث سنعطي لمحة بسيطة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة إلى المعوقات التي يواجهها في تطبيق الحوكمة وكيفية سعي البنك المركزي في تطور هذه الأداة لصالح المؤسسات المصرفية عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة.

الفصل الأول

تمهيد:

أدت الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين (القرن الماضي) من الفضائح المالية التي أصابت عدد كبير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة وما تبعها من تغيرات متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومالي ... الخ، إلى إعطاء الأولوية للموضوعات المتعلقة بحوكمة المؤسسات، والتي أدت بدورها إلى بروز تساؤلات عديدة حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية ومرتكزات كفيلة لحماية حقوق الأطراف المعنية ولعل الصدارة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي أرست مبادئ حوكمة المؤسسات في جولات آخرها في 2004، كما وضع كل من البنك العالمي وصندوق النقد الدولي كذلك مبادئ لحوكمة المؤسسات. كل ذلك أسهم في تحديد نطاق هذا المفهوم وإرساء قواعده إلا أنها ولدت صعوبة في تحديد مفهوم محدد بشكل قاطع لها حيث تناوله الكتاب والباحثون كل من زاويته ونمرته الخاصة، واتفقوا في ترجمته بأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، إذ تمر حوكمة المؤسسات أثناء تطبيقها بمراحل والتي تستوجب بدورها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية لتستفيد منها في الأخير المؤسسة والمساهمين وتحقق كذلك أهمية للاقتصاد.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات :

➤ يحظى موضوع حوكمة المؤسسات بأهمية كبيرة بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها المؤسسات الاقتصادية والتي أثرت على جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، إضافة إلى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الاقتصادية، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور حوكمة المؤسسات وتضعه في المقدم .

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

➤ تعددت مفاهيم بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم " حوكمة المؤسسات " ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات .

الفرع الأول: طبيعة الحوكمة: يعود أصل كلمة الحوكمة للمصطلح الإنجليزي (Governance) من الفعل Kubenân (اليوناني الأصل) والذي استعمله أفلاطون لأول مرة بطريقة مجازية في حواراته الفلسفية حيث تعبر عن قدرة ريان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج وما يمتلكه من قيم وأخلاق وذلك في القرن 13 ثم استعمل بعدها في اللغة اللاتينية بكلمة Gubernare في بداية القر 14 بنفس المعنى ثم ظهرت في اللغة الفرنسية بمصطلح Gouvernance والذي كان يقصد به فن أو طريقة الحكم Art ou manière de- gouvernance

ومصطلح الحوكمة شاع استخدامه بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية، بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه Corporate- Governance , مصطلح الحوكمة في اللغة العربية أو الإدارة الرشيدة للشركات وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام الشركات بهذا المصطلح في الأسواق الدولي .¹

¹عبدي نعيمة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، العدد 2، الأغواط، 2014، ص90

الفرع الثاني: نشأة حوكمة المؤسسات :

نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية بعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة. كانت شركة Berle and Means ، في عام 1932 أول من تناولت موضوع فصل الملكية عن الإدارة حيث قامت الشركة بنشر دراسة تحت عنوان -the modern corporate and-private property في الولايات المتحدة وكانت الدراسة البذرة التي ألققت الضوء على نوعية المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم الفصل بين ملكية الشركة عن إدارتها والرقابة عليها، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين قواعد تنم العلاقات بين الأطراف في المؤسسات و في عام 1976 قام كل من Jensen and Meckling ، بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية والإدارة، أما في عام 1987 فقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية tread way commission المعروفة باسم لجنة ترايدوي والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.²

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكلة من قبل محلي التقارير المالية cadbury لحوكمة المؤسسات وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية والتي أدت إلى الإفلاس والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001 وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بعنوان "مبادئ الحوكمة المؤسسية في 1999" هو أول اعتراف دولي

² مرجع سبق ذكره ، ص 92

ورسمي لهذا المفهوم وقد تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعرضت لها الكثير من بلدان العالم بداية من الشركات الأمريكية العملاقة كما قام المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة تورنتو للأوراق المالية وقد ركز هذا التقرير بشكل أساسي في بناء ثقافة الحوكمة الصحيحة.³

الفرع الثالث: مفهوم حوكمة المؤسسات :

تعددت المحاولات الهادفة إلى إيجاد مرادف للمصطلح Governance في اللغة الإنجليزية، واختلفت فيما بينها بحيث يحمي الباحثون ثمانية عشر مرادف للمصطلح المذكور من بينها: حكم الشركات، حكمانية الشركات، التحكم المؤسسي، حاكمية الشركات، إلا أن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو حوكمة المؤسسات ويثير هذا المصطلح غموض لثلاث أسباب:⁴

أ. على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات والكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها بعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود

ب. عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المصطلح، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وتضمن تعميم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل، يوجد آخرون ينظرون إليه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة في تحديد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية، مركزين

³ د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 146

⁴ نبيل حمادي، أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3

18، 2011/2012، ص 18

بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

ج. يرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، ومازالت الكثير من قواعده ومعاييرها في مرحلة المراجعة والتطوير، ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه .

ولقد أشارت إحدى الدراسات بأن هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما:

المدخل الأول: مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

المدخل الثاني: مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين والعملاء و الدائنين والعمال والأطراف الأخرى، يهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

كما أشارت الدراسات بأن المدخل الثاني أعم وأشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة المؤسسات لأنه يركز على البيئة المحيطة بالشركة والقضايا الاجتماعية المختلفة، علاوة على أنه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية للملائمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج الشركة.

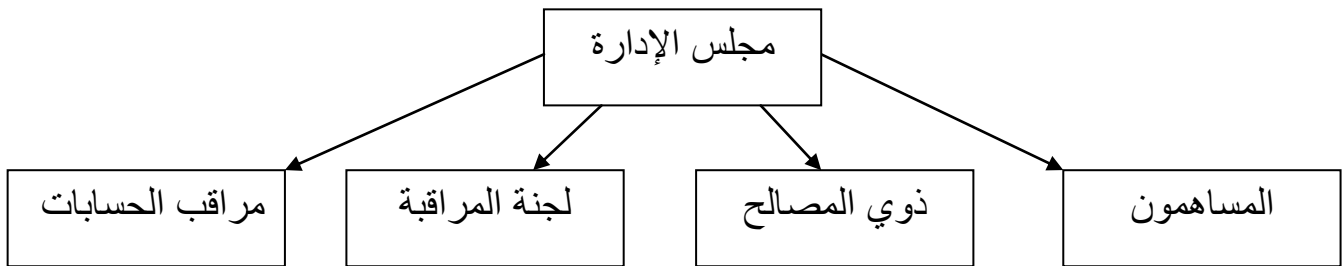
تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حوكمة المؤسسات على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة ومجلس إدارتها وشركائها وأصحاب المصالح المرتبطين بها، كما توفر الحوكمة المؤسسية الهيكلية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق الأهداف ومراقبة أداء الشركة.

وتعرفه لجنة Cadbury في تقريرها الصادر عام 1992 مصطلح حوكمة مؤسسات على أنها تمثل نظاما كليا للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها.

من خلال التعارف السابقة تتضح عدة معاني أساسية لحوكمة المؤسسات وهي :⁵

- أ. مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسة (البنك) أو الشركة.
 - ب. تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين وأصحاب المصالح
 - ج. مجموعة من القوائم التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن وتوزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركين في إدارة الشركة من مجلس إدارة والمدريين التنفيذيين والمساهمين.
- وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة وعملاء وموردين، وتتضمن بشكل صريح وضمني أسئلة حول السلطة و الرقابة والمسؤولية في إطار تحديد استراتيجية التوجه العام لأداء المؤسسة .
- وتجدر الإشارة إلى أن حوكمة المؤسسات أطرافا معنية بتنفيذها وذات صلة بمدى فعالية نظامها ونلخص هؤلاء الأطراف في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) : أطراف حوكمة المؤسسات



المصدر : عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر، مصر، 2008، ص57

⁵ علي عبد الصمد عمر، مجلة الباحث، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر، جامعة المدية، العدد 12، المدية، 2013، ص41

الفرع الوابع: أسباب وعوامل ظهور حوكمة المؤسسات:

نشأت عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي والمحلي حيث أسهمت في خروج مفهوم حوكمة المؤسسات إلى العلن منها:⁶

1. **الفضائح المالية:** تعتبر حالات الفساد المالي والإداري بالإضافة إلى غياب أخلاقيات المهنة من أهم أسباب انهيار كبار الشركات في العالم، كما أن الخلل في الأنظمة المالية التي أدت إلى حدوث الأزمات في أسواق المال من أهم الفضائح المالية التي شهدتها العالم والتي أثرت على تطور مفهوم الحوكمة ويمكن إبرازها فيما يلي:

أ. **الإنهيارات المؤسسية:** كانهيار شركة Enron للطاقة، وشركة Worldcom للاتصالات وشركة Arthur Anderson لتدقيق الحسابات وغيرها... فحدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لحماية مصالحهم وفي هذا الشأن أصدرت الحكومة الأمريكية قانون يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقييد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات .

ب. **الأزمات المالية:** شكل تكرار الأزمات خلال التسعينات ظاهرة أثارت القلق والاهتمام، ويرجع ذلك إلى أن آثارها السلبية كانت حادة وخطيرة، هددت الاستقرار الاقتصادي والسياسي للدول المعنية، إضافة إلى انتشار هذه الآثار الأزمات المالية لتشمل دولاً نامية أخرى كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والمالي، وتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى أنه خلال فترة 1980-1999 تعرض أكثر من ثلثي الدول الأعضاء في الصندوق لأزمات مالية واضطرابات مصرفية حادة، كما أن وتيرة تلك الأزمات تلاحقت عالمياً لتشمل

⁶ جبر إبراهيم الداغور، محمد مواف عابد، مدى التزام المصارف الفلسطينية بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 256

دول شرق آسيا وروسيا والبرازيل الأرجنتين والمكسيك وبقية دول أمريكا اللاتينية حيث ازدادت حدة الأضرار الناجمة عنها.

2. **التغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات :** تعتبر البيئة كنظام مفتوح فهي في احتكاك دائم ومستمر مع البيئة الخارجية مما ينعكس على تركيبها وطرق عملها والتي تؤدي إلى البحث في طرق وأساليب تسيرها والرقابة عليها، ومن بين هذه العوامل ما يلي :

أ. ظهور ظاهرة العولمة الاقتصادية: تحرير اقتصاديات السوق وما تبعه من تحرير لأسواق المالبة الذي ترتب عليه تزايد انتقال رؤوس الأموال والتوسع في حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة، كل ذلك أدى إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة من خلال إطار تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال، فمطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها وما يتبعها من إجراءات تستند على عدة مبادئ تعمل إدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح وتوطيد العلاقة بين المؤسسة وأصحابها للحفاظ على حقوق المساهمين وتعميم الربحية.

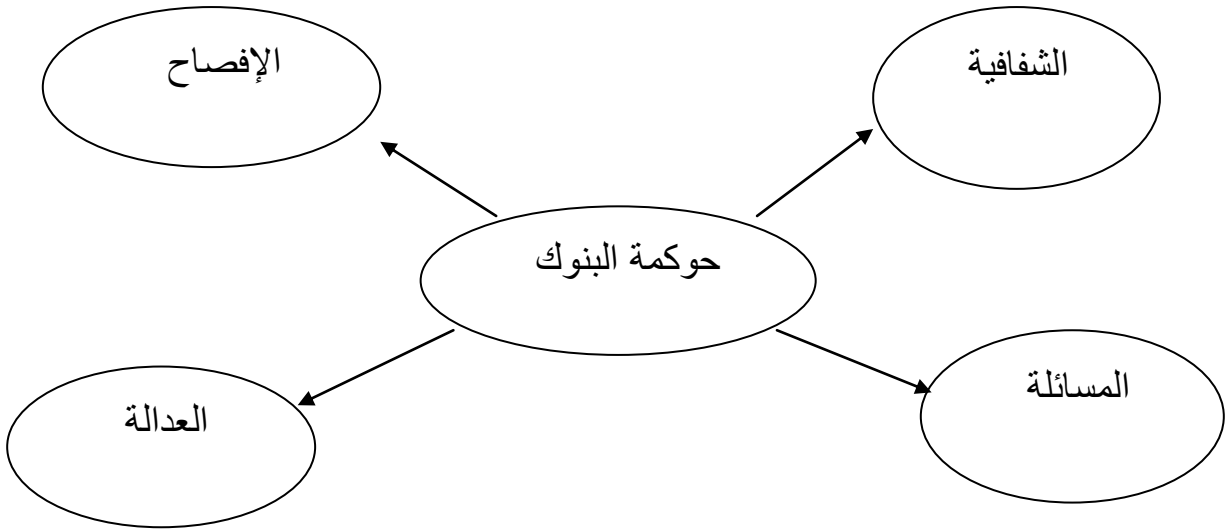
ب. انتشار الفساد المالي والإداري: عند الحديث عن الفساد المالي والإداري في المؤسسات يجب علينا أن نلاحظ أن آثار هذا الفساد لا تقتصر على المؤسسات وحدها بل تتعداها لتصل إلى سمعة الدولة العاملة فيها هذه المؤسسات فالفساد يعني سوء استعمال أو سوء استخدام المنصب أو السلطة للحصول على ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة على حساب الآخرين (أو على حساب القواعد أو الأعراف أو اللوائح القائمة)، إن جوهر الفساد يتمثل في أمرين هما العلاقة بين السلطة والثروة.

ج. التوجه نحو الخصخصة: أصبحت ظاهرة الخصخصة وتوسع قواعد الملكية ظاهرة عالمية، تقوم بها مجموعة من الدول في أنحاء العالم، وكأحد العناصر الأساسية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والاعتماد على آليات السوق فالتوجه نحو الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات البنكية

التخصيص كما أن نجاح عملية الخوصصة يتطلب إتباع أسلوب سليم في ذلك مدعم بإصلاحات سياسية واقتصادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية والمساءلة، حيث يستوجب وجود تمام للحوكمة في هذه المؤسسات يعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح .

الشكل رقم (2) : حوكمة المؤسسات، لماذا ؟



المصدر: عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر، مصر 2008، ص 59

المطلب الثاني: خصائص ومعايير حوكمة المؤسسات :

➤ من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة المؤسسات، نلاحظ أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، بالإضافة إلى معايير الحوكمة المؤسسية.

الفرع الأول: خصائص حوكمة المؤسسات :

أكد الباحثون في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة (L.Doy Jacqueline , Colley John , George Jacqueline) في مؤلفهم المعنى بـ" ما هي حوكمة الشركات (wat is corporate governance) أن نموذج حوكمة المؤسسات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية :⁷

- أ. مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صناعة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة .
- ب. رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة تفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة
- ج. القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة .
- د. نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقتهم.
- هـ. توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي .

⁷ كمال بو عمم، زايددي عبد السلام، (حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مداخل في إطار الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009، ص 6

وترى شركة Truth للاستشارات الاقتصادية أن الحوكمة الجيدة في المؤسسات تستدعي الخصائص التالية :⁸

1. الانضباط: اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

2. الشفافية: تعني جعل الأمر واضح وشفاف بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا

تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، أي

أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسيين

سبب اتخاذ أي قرار وتمثل عناصر الشفافية الأساسية في:

أ. وضوح رسالة المؤسسة (البنك) .

ب. شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة (البنك) .

ج. أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.

د. نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها.

هـ. أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.

و. تبني المنظمة موقعها على شبكة الانترنت.

3. المساءلة: إمكانية تقييم وتقديم أعمال مجالس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة في موضع مساءلة عن

قراراتهم والمحاسبة من قبل المساهمين، بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراقبة والمراجعة، وقد جاء في

تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD أن المساءلة تأخذ إتجاهين في إطار حوكمة

المؤسسات وهما:

✓ المساءلة والرقابة الرأسية: من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى.

⁸ بلال خلف المسكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 144، 149

✓ المساءلة والرقابة الأفقية: وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية.

4. العدالة أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة : أن يحض كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء

مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية .

5. المسؤولية: هي التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة

من الاشتراطات ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات صاحبة المصلحة في الشركة (البنك) .

6. الاستقلالية: وتشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة

الفرع الثاني: معايير حوكمة المؤسسات:

المعيار هو عبارة عن مقياس يبين آلية عمل موضوع معين وهو إطار مرجعي يتم الرجوع إليه من أجل مقارنة

التطبيق الفعلي، فلنجاح تمام الحوكمة المؤسسية يعتمد على وجود معايير تعمل على ضبط التطبيق الفعلي لها وأن

تكون مرتبطة بأهداف الحوكمة المؤسسية وأصحاب المصالح، كما يجب أن تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف، حيث

هناك معيارين أساسيين لحوكمة المؤسسات مرتبطين بالهدف الأساسي لها والمتمثل في إدارة ومراقبة المؤسسات

ندرجها على النحو التالي:⁹

1. معايير الأداء : كتحقيق رقم أعمال معين، زيادة الحصة السوقية، تحقيق جودة المنتج، الالتزام بمتطلبات

المسؤولية الاجتماعية... الخ وترتبط هذه المعايير بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

2. معايير الرقابة : كالرقابة على مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، الرقابة على تطبيق الخدمات

الاستشارية، الرقابة على الالتزام وتوجد علاقة تكاملية بين معايير الأداء والرقابة ، بأخلاقيات

⁹ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر ، 2012-2013، ص23

المهنة، الرقابة على الالتزام بمتطلبات جودة المنتج أو الخدمة وتوجد علاقة تكاملية بين معايير الأداء والرقابة

كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسيين، معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة

التي تعمل فيها كما أن هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات :

➤ تقوم حوكمة المؤسسات على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم

من الأطراف ذات العلاقة، كما لها أهمية على المستوى الكلي والمساهمين... الخ، بالإضافة فإن التطبيق

السليم لها يحقق مجموعة من الأهداف.

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات:

يحقق التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات آثار ايجابية سواء على المستوى الجزئي أي المؤسسة أو على المستوى الكلي

أي بالنسبة للاقتصاد

1. بالنسبة للشركة (البنك): إن لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات أثر إيجابي كبير على الشركات من

خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات استجابة الشركة لتخطي التغيرات في بيئة

الأعمال وفي فترة الأزمات ومن بين الآثار الايجابية لتطبيق حوكمة المؤسسات على الشركات نذكر: ¹⁰

أ. أن الحوكمة الجيدة في الشركات (البنوك) تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال: فبالنسبة للبلدان التي تعتمد

المؤسسات فيها على الأسواق المالية في التمويل نجد أنه بدون حوكمة جيدة في المؤسسة والتي توفر الثقة

للمستثمرين، فإن المستثمرين الذين يقبلون على الشركة هم المضاربون (الأموال الساخنة).

¹⁰ ميرة عثمان، أهمية الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص علوم إقتصادية، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص43

- ب. أما بالنسبة للبلدان التي تعتمد الشركات فيها على التمويل من البنوك: أصبح تطبيق الحوكمة اعتباراً ضمنياً للمنشآت التي تقتصر أموالاً من البنوك فقد أوضح القرض الليبوني (بنك) في تقريره لعام 2001-2002 أن حوكمة الشركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم، وبهذا فإن ملاءة الشركة ترتفع بتطبيقها لمبادئ حوكمة المؤسسات الجيدة
- ج. ارتفاع القيمة السوقية للشركات في السوق: وهذا ما توصل إليه الأستاذ الجامعي الأمريكي برنارد بلاك على إثر الدراسة التي قام بها على مجموعة من الشركات في روسيا، بحيث وجد أن حوكمة الشركة لها أثر ضخم على قيمة الشركات في روسيا، وهي تعتبر المصدر الأساسي للتباين بالنسبة بين القيمة السوقية الفعلية لرأس المال والقيمة السوقية المحتملة لرأس المال.
- د. إجراءات حوكمة المؤسسات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة (البنك) من خلال مساعدة مدراء ومجلس إدارة الشركة (البنك) على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناء على أسس سليمة وأن يقوم بتحديد المكافآت على أساس الأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة (البنك).
2. **على المستوي الكلي:** تؤدي الحوكمة الجيدة في المؤسسات إلى نتائج إيجابية على المستوي الكلي من خلال:¹¹
- أ. توسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة وتوفير البيانات موثوقة متاحة لسوق الأوراق المالية عن الشركة وفي وقت واحد.
- ب. تساعد حوكمة المؤسسات في جذب الاستثمارات من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة (البنك) وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية.

¹¹ محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص 59

ج. تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد النظام الجيد لحوكمة

المؤسسات على منع حدوث الأزمات المصرفية والتي لها في الغالب آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة.

3. بالنسبة للمساهمين: تكمن أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمساهمين في :¹²

أ. ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين و حملة الأسهم على تحقيق عائد من استثماراتهم مع

الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية من الأسهم .

ب. تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي

تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

ج. الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الادارة العليا، يساعد

المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

د. وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات:

تساعد الحوكمة الجيدة للشركات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات

للشركات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام وذلك من خلال الوصول للأهداف التالية :¹³

أ. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات، وإجراءات المحاسبة، التدقيق المالي على

النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

ب. تحسين وتطوير إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة، وضمن

اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء. .

¹² محسن أحمد الخصري، مرجع سبق ذكره ص63

¹³ عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العثماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر، مصر، 2008، ص 36 ، 37

- ج. تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني
- د. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين، الدائنين، المتعاملين والأطراف الأخرى ذوي المصالح الخاصة في حالة تعرض الشركات للإفلاس .
- هـ. تحسين كفاءة وفاعلية الشركات و ضمان استمراريتها ونموها
- و. إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلي والجزئي.
- ز. التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه .
- ح. تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة في الشركات .
- ط. تجنب حدوث الممارسات المالية والإدارية الخاطئة وتدعيم استقرار الشركات ودعم أسواق المال المحلية والدولية .
- ي. إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة مما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن .
- ك. تحسين أداء أنشطة الشركة و ضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية، ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك .
- ل. الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوي المحلي والدولي .
- مما سبق ينسب لحوكمة المؤسسات عدة أهداف منها: تخفيض المخاطر، وتعزيز الأداء، وتحسين سهولة الدخول إلى الأسواق المالية واتساع نطاق التسويق للسلع والخدمات، وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الثاني : نظرة عامة حول البنوك الجزائرية

➤ تعتبر البنوك إحدى الركائز الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي ولقد ازدادت أهميتها في العصر الحديث، وأصبحت تشكل أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد القومي . و تصنف البنوك حسب عدة معايير إلا أن القطاع المصرفي في العديد من الدول يتكون من بنك مركزي، بنوك تجارية بنوك متخصصة، بنوك إسلامية، بنوك شاملة وبنوك إلكترونية حيث هذين الأخيرين ظهرا نتيجة التغيرات المالية العالمية .

المطلب الأول :البنوك المركزية

➤ يحتل البنك المركزي قمة القطاع المصرفي في كافة الاقتصاديات باختلاف أنواعها ودرجة تقدمها حيث دعت الحاجة لوجود بنك يشرف على عماليات البنوك التجارية وعلى كافة المؤسسات المالية والنقدية في الدولة

الفرع الأول: المفهوم العام للبنك المركزي:

يعرف البنك المركزي بأنه مؤسسة نقدية تقوم بوظيفة بنك البنوك ووكيل مالي للحكومة ومسؤول عن إدارة النظام النقدي في الدولة وباختصار يأتي البنك المركزي على رأس المؤسسات المصرفية في البلاد، وعلاوة على ذلك يجب أن لا يقوم البنك المركزي بتلك الأعمال التي تقوم بها البنوك التجارية في تعاملها مع أفراد المجتمع.¹⁴

¹⁴ مجيد الموساوي، الاقتصاد النقدي، دار الفكر، الجزائر، 1993، ص 244

الفرع الثاني: خصائص البنوك المركزية:

تتمثل الخصائص العامة للبنوك المركزية فيما يلي:¹⁵

أ. هو بنك أو مؤسسة نقدية قادرة على إصدار وتدمير النقود القانونية أي ذلك النوع من أدوات الدفع التي تتمتع بالقدرة النهائية والإجبارية على الوفاء بالالتزامات.

ب. هو ليس بنك أو مؤسسة عادية، فالبنك المركزي بما له من قدرة على إصدار النقود من ناحية، والقدرة على التأثير في إمكانيات البنوك التجارية في إصدار نقود الودائع من ناحية أخرى يمثل السلطة الرقابية العليا للبنوك التجارية

ج. يتميز بمبدأ الوحدة فالبنك المركزي هو مؤسسة وحيدة ولا يمكن تصور تعدد الوحدات المصدرة للنقود مع استقلال بعضها على البعض الآخر، ففي كل اقتصاد قومي لا توجد إلا وحدة مركزية معينة تصدر النقود وتشرف على الائتمان.

د. هو غالباً مؤسسة عامة سواء بقوة القانون أو بقوة الواقع وهي ضرورة تملئها أهمية وخطورة الوظائف التي تقوم بها سواء أو من حيث تأثيرها في إصدار النقود الودائع وما يترتب على ذلك من نتائج، كان ذلك من حيث إصدار النقود القانونية متعلقة بالسياسة النقدية خاصة والسياسة الاقتصادية عامة.

الفرع الثالث: وظائف البنك المركزي:

يتميز بثلاث وظائف رئيسية وهي:¹⁶

¹⁵ أسامة كامل، النقود والبنوك، مؤسسة لورد العالمية للنشر والتوزيع، البحرين، 2006، ص ص 126-127

¹⁶ محمود سحنون، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار بقاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص ص 91-92

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

ب. بنك البنوك: لأن موقفه من المؤسسات الائتمانية نفس موقفه من الأفراد، فهي تحتفظ بإصدارتها النقدية الزائدة عنها لديه وهذا ما يساعده على تسوية حقوقها وديونها فيما بينها عن طريق المقاصة، ويعمل على تزويدها بما تحتاجه من سيولة عند الضرورة، وذلك بإعادة تمويلها إما عن طريق إعادة خصم أوراقها التجارية التي قامت بخصمها، أو عن طريق منحها قروض مباشرة، وفي إطار السياسة العامة تخضع كل المؤسسات المالية سواء البنكية أو غير البنكية إلى كل اللوائح والتوجيهات التي يصدرها، سواء تعلق الأمر بحجم السيولة التي يجب أن تحتفظ بها أو بالقروض التي تقدم على منحها، وتخضع كذلك إلى القواعد التي يحددها عندما تتدخل في السوق النقدية.

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

من خلال هذا كله يتبين لنا أن البنك المركزي لا يهدف إلى تحقيق الربح كما هو الحال في البنوك الأخرى، وإنما يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة المسطرة وفقا لمنظور الحكومة.

المطلب الثاني: البنوك التجارية والمتخصصة:

➤ تعتبر البنوك على اختلاف أشكالها والبنوك التجارية والمتخصصة إحدى أدوات النظام الاقتصادي

الهامة في العصر الحديث، ولا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو و يزدهر دون الاستعانة بها.

الفرع الأول: البنوك التجارية:

أولاً: مفهوم البنوك التجارية: يعرف البنك التجاري بأنه تلك المنشأة المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع

تدفع عند الطلب أو لأجل محددة وتزاوّل عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار

والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في انشاء مشروعات وما يتطلبه من عمليات بنكية وتجارية ومالية

طبقاً للأوضاع التي يقررها.¹⁷

ثانياً: خصائص البنوك التجارية :

تتعدد خصائص البنوك التجارية إلا أننا سنقوم بالتركيز على الخصائص التالية والتي نراها أكثر دقة وشمولية :¹⁸

أ. تتأثر البنوك التجارية برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه. في حين أن البنوك التجارية مجتمعة لا يمكنها أن ،

يمارس البنك المركزي رقابته على البنوك من خلال جهاز مكلف بذلك تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك

المركزي.

ب. تتعدد البنوك التجارية والبنك المركزي واحد. غير أن تعدد ، تتعدد البنوك التجارية وتتنوع تبعاً لحاجات

السوق الائتمانية في الوطن غير أن البنك المركزي يبقى واحداً البنوك التجارية في الاقتصاديات الرأسمالية

المعاصرة لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التركيز وتحقيق نوع من التفاهم هذا التركيز من شأنه خلق

¹⁷ شاكّر القزويني، محاضرات في اقتصاديات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 24

¹⁸ سلمان أبو دياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص 114-115

وحدات مصرفية ضخمة قادرة على التمويل الواسع والسيطرة شبه، والتحالفات الإستراتيجية الاحتكارية على أسواق النقد والمال.

ج. تختلف النقود المصروفة عن النقود القانونية . فالأولى غير نهائية، تختلف النقود المصرفية التي تصدرها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي . وتتماثل النقود القانونية في قيمتها "المطلقة" بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان ، والثانية بقوة التشريع .

د. تسعى البنوك التجارية إلى الربح عكس البنك المركزي. هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بأقل تكلفة ممكنة وهي غالبا ما ، تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات. هذا الهدف مختلف تماما عن أهداف البنك المركزي والتي تتمثل في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية و تنفيذ السياسة المالية العليا.

ثالثا: وظائف البنوك التجارية:

1. الوظائف التقليدية: وتتمثل في :¹⁹

- أ. خلق نقود الودائع: يعتبر خلق النقود الكتابية أوسع أنواع النقود انتشارا في المجتمعات الحديثة الفكرة الأساسية في خلق البنوك للنقود تأتي من اعتياد الأفراد في المجتمعات الحديثة من تسوية مدفوعاتهم عن طريق الشيكات التي يسحبونها على ودائعهم في البنوك التجارية.
- ب. قبول الودائع: يعتبر قبول الودائع من أهم الأعمال التي تقوم بها البنوك التجارية حيث عن طريق هذه الودائع يتم خلق نقود وهي الوظيفة الأساسية للبنوك التجارية، ويلاحظ أن الودائع على أنواع مختلفة (الودائع تحت الطلب، وودائع الادخار، الودائع لأجل).

¹⁹ عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة للبنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 177

ج. منح الائتمان: تقوم البنوك التجارية بالإقراض ويعتبر هذا الأخير من المهام التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية لرجال الأعمال والمشروعات على اختلاف أنواعها حيث أنه تستطيع البنوك عن طريق منح الائتمان أي إقراض رجال الأعمال مما يمكن من استخدامها في ، ائتمان قصير الأجل مما يعطيهم وسيلة دفع حاضرة كالأوراق النقدية والودائع تحت الطلب تمويل العمليات التجارية أو الإنتاجية وفي مقابل هذه الخدمة التي تؤديها البنوك التجارية والتي يترتب عليها تخليها عن بعض أموالها مدة معينة هي مدة القرض، فإنها تحصل على مبلغ من القرض يمثل نسبة معينة من مبلغ القرض ويسمى هذا المبلغ بالفائدة وتحصل على هذه النسبة على أساس سنوي.

د. خصم الأوراق التجارية: يعتبر هذا الإجراء من أهم وظائف البنوك التجارية في العصر الحديث ويزداد أهمية بازدياد ظاهرة المعاملات الآجلة بين الأفراد في المجتمع، فالتاجر يبيع بأجل ويحصل على كمبيالات مستحقة الدفع في فترات مستقبلية مقابل مبيعاته لا يستطيع الاستمرار في نشاطه التجاري بينما تتراكم في يده الكمبيالات فهو يلجأ للبنك ليخصمها له أي يدفع قيمتها قبل أن يجل أجلها، فيكون البنك بهذه العملية قدم قرضاً قصير الأجل للتاجر مدته تاريخ استحقاق الكمبيالة ومبلغ الفائدة يعادل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة الحالية ونسبة الفائدة إلى القيمة الاسمية للكمبيالة هو ما يسمى بسعر الخصم.

2. الوظائف الحديثة:

نتيجة لمراحل تطورات النشاطات الاقتصادية والتحول الجذري من مرحلة القيام بعمليات الإقراض والإيداع على مستوى الدولة إلى الدخول إلى عالم الاستثمار وامتلاكها للعديد من المشروعات الصناعية والخدمة

التجارية هذا ما أدى بظهور وظائف حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة على مستوى البنوك التجارية ونذكر منها:²⁰

- أ. الاستثمار في الأوراق المالية من خلال بيع وشراء الأسهم والسندات تبعاً لارتفاع وانخفاض أسعارها ويسمى الاستثمار في هذه الحالة بالاستثمار غير مباشر.
- ب. تمويل التجارة الخارجية إذ تقوم البنوك بدور الوسيط في المعاملات الخارجية وهي عبارة عن بنوك أجنبية تتعامل معها بصفة منتظمة كما تقوم البنوك أيضاً بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية وفقاً للقانون.
- ج. تحليل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
- د. المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة .
- هـ. شراء وبيع الأوراق المالية لحساب العملاء .
- و. تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.
- ز. خدمات البطاقات الائتمانية .
- ح. خدمات بطاقة الصراف الآلي.
- ط. -تقديم بعض الخدمات الأخرى كتأجير خزائن شخصية للعملاء وتسوية الحسابات بينهم وقبول مدخراتهم والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات لخدمة العملاء وغيرها من الخدمات الكثيرة التي أدخلت البنوك في مرحلة البنوك الشاملة.

²⁰ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية- مدخل كمي واستراتيجي معاصر-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000،

الفرع الثاني: البنوك المتخصصة:

أولاً: مفهوم البنوك المتخصصة: وهي بنوك يتركز نشاطها على التمويل طويل الأجل يمتد لأكثر من عشر سنوات وتقوم بعمليات متخصصة يحتاج تمويلها إلى خبرات خاصة ومعرفة بطبيعة العمليات الإنتاجية. ومن مبررات التخصص البنكي بروز الحاجة إلى بنوك تتلاءم واحتياجات مختلف القطاعات إضافة إلى التقليل من مخاطر الائتمان بفضل اقتصر العمل المصرفي على قطاع معين وقد ظهرت مؤسسات تمارس نشاط متزايد في عملية التمويل و من البنوك المتخصصة نجد: بنوك التنمية الصناعية، بنوك الاستثمار، بنوك التنمية الفلاحية، البنوك العقارية، بنوك الادخار، بنوك الأعمال.²¹

ثانياً: - خصائص البنوك المتخصصة :

من بين الخصائص التي تتميز بها البنوك المتخصصة نجد:²²

- أ. التخصص في نشاط اقتصادي معين: حيث نجد البنوك الصناعية تتولى مهمة تمويل القطاع الصناعي، والبنوك الزراعية تتخصص في تمويل القطاع الزراعي، أما البنوك العقارية تمويل قطاع البناء والإسكان والمرافق أو المساهمة فيها.
- ب. معظم القروض التي تمنحها تكون لآجال طويلة نسبياً حيث تقوم أغلب البنوك المتخصصة بتوظيف مواردها في قروض طويلة الأجل عكس ما هو متبع في البنوك التجارية.
- ج. لا يقتصر نشاط هذه البنوك على عملية الإقراض فقط، فقد تقوم بالاستثمارات المباشرة إما عن طريق إنشاء مشروعات جديدة أو المساهمة في رؤوس الأموال المشروعات، وتقدم المشورة في مجال التخصص .

²¹ حسين بن هاني، اقتصاديات النقود والبنوك، دار الكندي للنشر، الأردن، 2002، ص 131

²² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 32

د. عادة ما يكون جانب من أهداف هذه البنوك قوميا واجتماعيا والتي قد تدعمها الدولة أو تفرضها قروض طويلة الأجل بسعر فائدة مميز.

المطلب الثالث: البنوك الإسلامية :

➤ بالإضافة لأنواع البنوك المذكورة سابقا نجد البنوك الإسلامية.

الفرع الأول: مفهوم البنوك الإسلامية: تعرف البنوك الإسلامية على أنها مؤسسة بنكية لا تتعامل بالفائدة أخذًا وعطاء، إذ تعمل في إطار إسلامي تقوم بأداء الخدمات البنكية والمالية، كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية.²³

الفرع الثاني: خصائص البنوك الإسلامية :

تتصف البنوك الإسلامية بخصائص وصفات، تجعلها متميزة عن غيرها من البنوك التقليدية مستندة أساسا من فلسفة الإسلام وهي صفات متكاملة ومترابطة فيما بينها نذكر منها:²⁴

أ. الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية: إذ يجب مراعاة ما شرعه الله في المعاملات بإحلال ما حله وتحريم ما حرمه و اعتماد الشريعة الإسلامية أساسا لجميع التطبيقات واتخاذها مرجعا في ذلك.

ب. عدم التعامل بالربا: تعرف الربا بأنها الزيادة على المال المقترض مقابل الزيادة في الأجل وقد حرمت الشريعة الإسلامية التعامل بالربا، فالاق تراض بالربا محرم لا تبيحه حاجة ولا تجيزه ضرورة، وبالتالي فالبنوك الإسلامية لا تتعامل بالفائدة أيا كان صورها التزاما بأمر الله وتجنباً لنواهيه.

²³ فادي محمد الرفاعي، المصارف الإسلامية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، لبنان، 2004، ص 23

²⁴ عبد الله خبابة، الاقتصاد المصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 146 - 149

ج. عدم حبس المال واكتنازه: على البنك أن يعمل على تنمية المال وإثماره باعتباره مستخلفا فيه ووكيلا على

أصحابه ووظيفته توظيفاً فعالاً لصالح المجتمع، واعتباره أصلاً من الأصول التي يتعين تنميتها وليس

حجبها واكتنازها وحرمان المجتمع والأفراد الذين هم في حاجة إليها.

د. الصراحة والوضوح في المعاملات: ويقصد بذلك أن البنوك تحافظ على سرية معاملات عملائها ولا تسعى

للإضرار بهم وبمصالحهم، وهناك هيئة رقابة تتكون أفرادها من علماء الاقتصاد الإسلامي تتابع جميع أعمال

البنوك الإسلامية للتأكد من أنها تتم وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

هـ. عدم أكل أموال الناس بالباطل: حسن اختيار من يقومون على إدارة الأموال، فعلى البنك أن يبذل كافة

الجهود للتأكد من اختيار الأفراد الذين سيتولون إدارة الأموال سواء من بين موظفيه، أو من بين عملائها

الذين سيتم إتاحة الأموال لهم لإدارتها.

خلاصة الفصل:

أدت الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية المتتالية إلى بروز رؤية دولية حددت الأطر العامة لأساليب تطبيق معايير حوكمة المؤسسات وقواعدها، حيث أن المفهوم الحقيقي لها والمتداول بين الأطراف الدولية وهو Corporate Governance) التي تعنى بالمستويات الجزئية للاقتصاد وهي ما يسمى بحوكمة المؤسسات وقامت العديد المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية بجهود لأجل الوصول إلى مبادئ دولية لهذا المفهوم ومن بينها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي وضعت مبادئ لحوكمة المؤسسات، حيث أن التطبيق السليم والجيد لهذه المبادئ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء خارجي أو داخلي، بحيث كل منه يتوفر على مجموعة من المحددات، وإلى جانب هذه المحددات نجد أطراف ذات علاقة بتطبيق حوكمة المؤسسات ولكل دوره ومسؤولياته في ممارسة الإدارة والرقابة. حيث تعتبر معايير حوكمة المؤسسات الركيزة الأساسية لنمو المؤسسات وضمن استمراريته في السوق من خلال التأكد من توفر البيانات والمعلومة السليمة وممارسة الإفصاح والشفافية في المعاملات، وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية والتي تظهر آثارها في خفض تكلفة رأس المال، زيادة عوائد الأرباح، واكتساب ثقة السوق، وغيرها من المكتسبات الحقيقية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

تمهيد :

نظرا للدور الذي تضطلع به المصارف والأهمية الأساسية والمتزايدة لعمل القطاع المصرفي الذي بات يمثل ركنا من أركان التطور والرفي الاقتصادي لأي بلد، وأحد أكثر أشكال النشاطات الاقتصادية حضورا ومثارا للاهتمام ليس فقط من قبل الدارسين والمهتمين بل من قبل متخذي القرارات السياسية والاقتصادية في كل وقت فهو الأداة التي تزود مختلف القطاعات الاقتصادية برأس المال النقدي والسبيل لتحقيق التنمية الاقتصادية، كل ذلك دفع الحكومات للمحافظة على دوره المهم من خلال التشريعات والقوانين واللوائح التنظيمية والتعليمات التي تضمن الرقابة والإشراف لجعله يتلاءم مع الأهداف الاقتصادية العامة للبلدان، إذ أدت الانهيارات المالية إلى اتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق حوكمة المؤسسات ونتيجة لما سبق قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية والإشراف على البنوك بإصدار عدة أوراق عمل سنة 1999 نشرة تحت عنوان " تحسين حوكمة المؤسسات في البنوك " ومن أجل ضمان سلامة وأمن العمليات المصرفية ولتعزيز المراقبة على المخاطر

المالية للبنوك قامت لجنة بازل بإصدار محدثة تتضمن مبادئ لحوكمة المؤسسات في البنوك سنة 2006 والتي تحمل أعضاء مجالس إدارة البنوك مهمة العمل على تحقيق الاستقرار المالي بوضع اجراءات تخفيض المخاطر المالية وتحسين المردودية والتي توفر الحماية الكافية لأموال المودعين والمساهمين، والتأكد من أن إدارة البنك تقوم بتنفيذ مهمتها بدون تحمل مخاطر كبيرة، وفي 2010 قامت بإصدار توصيات نتيجة التغيرات التي حدثت مع الأزمة العالمية 2007.

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

المبحث الأول: ماهية المردودية البنكية.

➤ إن النشاط البنكي يهدف أساسا لتحقيق أعلى مردودية ممكنة. فالمردودية البنكية ما هي إلا إنعكاس و دليل على مدى فعالية عملية التسيير. و يمكن قياس المردودية من خلال النتيجة المحصل عليها من طرف البنك خلال دورة إستغلال معينة .

المطلب الأول: مفهوم المردودية البنكية

مفهوم المردودية البنكية : تعددت التعاريف وتنوعت مفاهيم مصطلح المردودية إلى أن كل التعريفات تصب في نفس المعنى وكل المفاهيم تشير إلى الإختلاف بينها وبين مصطلحات أخرى كالفاعلية والربحية وغيرها من المصطلحات.... وفي هذا السياق قمنا بجمع بعض مفاهيم المردودية ليتجلى الفرق بينها وبين المصطلحات الأخرى.

تعريف 01 : "هي مدى قدرة البنك على تحقيق نتيجة موجبة وهذا مقارنة براس المال المستخدم".

تعريف 02: " قدرة البنك على المكافئة بين رأس المال الموضوع تحت تصرفه وبين النتائج الإيجابية التي يحققها مستقبلا".

تعريف 03 : " هي قدرة البنك على خلق الثروة بتكاليف أقل من الأرباح "

بالإطلاع على هذه التعريفات نستخلص أن المردودية هي الفائض النقدي الناتج عن العمليات الداخلية و الخارجية للبنك , وبالتالي هي العلاقة بين قوة تحقيق النتائج المرجوة وتكلفة الأموال المستثمرة.¹

¹ د. صالح محمد الحناوي " أدوات تحليل و التخطيط في الإدارة "، دار النهضة العربية، مصر، ص 65

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

وتجدر الإشارة إلى أن المردودية تتشكل بتفاعل يحصل بين المتغيرات الاقتصادية والمالية على شكل نسب مالية هي بمثابة المركبات المحددة لمعدل المردودية المحقق .

المطلب الثاني: أنواع المردودية .

➤ تتنوع المردودية بتنوع بمستويات قياسها ، المستوى التجاري (مردودية تجارية) ، المستوى

الإقتصادي(مردودية إقتصادية)، المستوى المالي (مردودية مالية).

المردودية تجارية: تسمى العائد على المبيعات وهنا نقصد الخدمات التي يقدمها البنك والتي تكون بمقابل ،

تقاس بنسبة النتيجة الصافية إلى رقم الأعمال الذي حققه البنك ، لمعرفة قدرة المبيعات على تغطية التكاليف

الثابتة والمتغيرة فهي تمثل قدرة البنك على تدنئة التكاليف وتعظيم الإنتاج هذه النسبة عبارة عن مؤشر للفعالية

التجارية للبنك، إذ يعبر عن السياسة السعرية وسياسة تسيير الإستغلال للبنك . فباعتبار رقم الأعمال رأسمال

تجاري مصدره الزبائن، فإن معدل الهامش الإقتصادي يسمح بتتبع ما إذا كان البنك يستعمله بشكل جيد.

فباختصار المردودية التجارية هي التي يعبر عنها بالنسبة لرقم الأعمال و عموما بالنسبة للنشاط.

المردودية الاقتصادية: تسمى العائد على الاصول ، وتقاس بالنسبة بين النتيجة الصافية وإجمالي الأصول ، و

تستخدم لمعرفة قدرة البنك في إستعمال الأصول التي استند عليها.

فباختصار المردودية الاقتصادية هي التي يعبر عنها بالنسبة للوسائل الاقتصادية

(الأصول) .

المردودية المالية: تسمى العائد على حقوق الملكية ، وتقاس بالنسبة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة وهي

مقياس لقدرة البنك على مكافئة للمساهمين .

واختصار المردودية المالية هي التي يعبر عنها بالنسبة للوسائل المالية (الخصوم) .

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تحقيق المردودية البنكية .

➤ هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر على النتيجة المحققة من طرف البنك و من بين هذه العوامل

مايلي:

1. أثر السعر:

و يظهر أثر السعر على النتيجة من خلال العلاقة الموجودة بين الأسعار المفروضة على الزبائن و المتمثلة في أسعار الفائدة و العمولات بالإضافة إلى التعويضات المدفوعات لأصحاب رؤوس الأموال . و بالتالي هي مرتبطة مباشرة بمكونات الناتج البنكي الصافي و من هنا يظهر أثرها على النتيجة البنكية . وهذه الأسعار بدورها متعلقة بعدة عوامل منها الوضعية التنافسية للبنك، تكاليف النشاط البنكي . حيث على البنك أن يفرض أسعار حسب الوضعية التنافسية للسوق و في نفس الوقت تغطي تكاليف الموارد – تكاليف الأخطار – تكاليفه مثل : مصاريف التسيير و لهذا فإن عملية تحديد السعر تكون صعبة نوعا ما على البنك و عليه أن يتخذها بمنتهى الدقة و الحذر.

2. أثر الحجم:

و يتجلى أثر الحجم من خلال تأثير الزيادة أو النقصان في حجم النشاط البنكي على الناتج البنكي الصافي . إذ أن التغيير في حجم النشاط ينعكس مباشرة على النتيجة المحققة من طرف البنك . غير أن بعض الدراسات التي تمت في عدة دول منها الولايات المتحدة الأمريكية أو في دول أوروبية أثبت الأثر العكسي لوجود اقتصاديات السلم *Les économies < d'échelle >* على المردودية على المدى الطويل إذ أن أنه ليس في كل الحالات زيادة العمليات البنكية قد تكون لها أثر ايجابي على المردودية و النتيجة . لعل

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

هذا ما يبرر قيام العديد من الدول في العالم بإعادة هيكلة أنظمتها البنكية حيث أثبتت مدى تأثير . التغيير في

الحجم على النتيجة

3. أثر الخطر :

للخطر البنكي اثر مباشر على النتيجة المحققة من طرف البنك مما ينعكس مباشرة على المردودية البنكية . إذ إنه كلما زاد الخطر البنكي سواء تعلق الأمر بخطر القروض أو بخطر التكاليف أو أية أخطار بنكية كسوء التسيير وضعف في الجهاز الإداري فإن هذا سيؤدي إلى الرفع من منحصات ومؤونات هذه الأخطار مما يؤدي إلى تدهور النتيجة و بالتالي انخفاض المردودية البنكية. كلنت هذه أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المردودية البنكية و التحكم في هذه العوامل يعكس مدى فاعلية وظيفية التسيير داخل البنك وقدرتها على خلق قيمة مضافة. و بالتالي كما لاحظنا فإن المردودية هي هدف أي مؤسسة بنكية و هي تسعى بشتى الطرق إلى تحقيقها غير أن هذه المردودية دوما متلازمة مع خطر بنكي على البنك التحكم فيه و تسييره.²

² Sylvie de Coussergues « gestion de la banque » du Diagnostic à la stratégie - 4ème édition - Dunod 2005 ,page 111.

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

المبحث الثاني : إجراءات تطبيق الحوكمة في الجزائر.

➤ أمام إفلاس البنوك الخاصة التي كان سببها نقص الرقابة وضعف الإدارة فيها، كان الزاماً على بنك

الجزائر اتخاذ عدة إجراءات من أجل تطبيق مبادئ لجنة بازل بخصوص حوكمة المؤسسات في البنوك

وذلك لتدارك الأوضاع في القطاع المصرفي الجزائري، وضمان سلامته.

المطلب الأول: لجنة بازل بشأن الحوكمة في البنوك الجزائرية.

➤ تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم وأبرز الهيئات الدولية المالية التي تبذل جهداً كبيراً في سبيل إدارة

البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع.

الفرع الأول: توصيات 1999:

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في سبتمبر 1999 وثيقة حول سبل تحسين حوكمة المؤسسات في

المؤسسات المصرفية .

جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة المؤسسية في البنوك ضمن سبع مبادئ هي³ :

أ. بناء أهداف استراتيجية ووضع قيم العمل.

ب. وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.

ج. ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.

د. ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.

هـ. الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين.

³ حبيبة مداس، أسامة عدايكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي، مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، ورقة، الجزائر، 26/25 نوفمبر، 2013، ص ص 8-9

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

و. ضمان كون أساليب المكافآت مشكلة من القيم الأخلاقية للبنك، ومن المحيط الرقابي والإستراتيجي له.

ز. العمل والسير بحوكمة المؤسسات في البنوك وفق أسلوب ونمط شفاف.

الفرع الثاني: توصيات 2006

ركزت فيه حول وظائف ومسؤوليات كل من مجلس المديرين والإدارة العليا وقد قدمت اللجنة ثمانية مبادئ للبنوك

من أجل العمل وتحسين وترقية وتعزيز معايير حوكمة المؤسسات السليمة وهي⁴ :

أ. يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بحوكمة المؤسسات

وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام على أداء البنك

وسلامة موفقه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل للبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح

وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على

إدارة البنك، ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها اللجنة التنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، كما

يشكل مجلس الادارة لجنة إدارة المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة

التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشيا مع أهداف وإستراتيجية البنك.

ب. ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف للأهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيمه، ويجب أن يتأكد

مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات

والمواقف التي تضعف حوكمة المؤسسات وأهمها تعارض المصالح مثل الاقراض للرؤساء وللمستخدمين

وللمديرين أو للمراقبين المساهمين.

⁴ حبيبة مداس، أسامة عدائكة، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

- ج. ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة حيث يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.
- د. على المجلس ضمان الإشراف الملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته حيث من أهم أدوار الإدارة العليا تأسيس نظام للرقابة الداخلية الفعالة تحت إرشادات مجلس المديرين.
- هـ. ينبغي على مجلس الإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها المراجعون الداخليين والخارجيين على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.
- و. ينبغي على مجلس المديرين أو لجان المجلس المصممة بتحديد أو المصادقة، وفق سياسة مكافآت ملائمة على تعويضات أعضاء المجلس والإدارة العليا وضمن أن أي تعويضات تمنح تتوافق والعناصر المذكورة.
- ز. ينبغي على إدارة البنك أن تسيّر وفق أسلوب شفاف.
- ح. الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية كذلك الإفصاح العام، إذ يجب أن يكون في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدورية والسنوية ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر المرتبطة بالمراجعة الداخلية، وبحوكمة المؤسسات في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمدير واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم هيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

الفرع الثالث: توصيات 2010:

بعد نشر توجهات اللجنة لعام 2006 حدثت العديد من حالات الفشل في حوكمة البنوك والتي من أهمها الأزمة المالية التي بدأت في منتصف سنة 2007 والناجمة أساسا عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعقيدها على نحو غير ملائم والإبهام في الهياكل التنظيمية وأنشطة البنوك، وإزاء ذلك قررت اللجنة إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها في سنة 2006 مؤكدة من جديد على الأهمية المستمر لمبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف البنوك :

المبدأ الأول:

يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية له، إستراتيجية المخاطر، حوكمة البنك، كما يعتبر المجلس أيضا مسؤولا على الإشراف على الإدارة العليا.

المبدأ الثاني:

ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين وذلك من خلال التدريب لمناصبهم كما ينبغي أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنوك ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي عن شؤون البنك.

المبدأ الثالث:

ينبغي على المجلس تحديد ممارسات حوكمة ملائمة لعمله وأن تتوفر لديه الوسائل لضمان أن مثل هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها دوريا من أجل تحسينها.

المبدأ الرابع :

في هيكل المجموعة مجلس الشركة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة وضمان وجود سياسات حوكمة وآليات ملائمة هيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها.

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

المبدأ الخامس:

بتوجيه من المجلس ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس.

المبدأ السادس:

ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافية.

المبدأ السابع:

ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية للبنى التحتية وينبغي أن يواكب أي تغييرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

المبدأ الثامن :

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى المجلس والإدارة العليا.

المبدأ التاسع:ينبغي على المجلس والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية،المراجعين الخارجيين ومهام الرقابة الداخلية.

المبدأ العاشر:

ينبغي أن يشرف المجلس على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه كما ينبغي عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود.

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

المبدأ الحادى عشر:

ينبغى أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث ينبغى تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر، نتائج التعويضات ينبغى أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر، جداول الدفع والتعويضات ينبغى أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها.

المبدأ الثانى عشر:

ينبغى على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

المبدأ الثالث عشر:

عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغى على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض، الهيكل والمخاطر، كما ينبغى أيضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة.

المبدأ الرابع عشر:

ينبغى لحوكمة البنك أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها، مودعيها، أصحاب المصلحة المشاركين في السوق.

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

➤ على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات البنوك في دعم حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي إلا أن البنوك ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق حوكمة المؤسسات بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:⁵

1 تركز الملكية :

يشير هذا المصطلح إلى تركيز ملكية البنوك التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدود من الأفراد والتي مات زال تحت سيطرة مؤسسها أو وارثهم، إذ الحيازة الكبرى من الأسهم تعود لتلك العائلات المالكة أو أقارب لهم. ويحتل هؤلاء أعلى المراكز الوظيفية في البنك، ومن ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها، وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على البنك، لذا يصعب فصل مجلس الإدارة عن الإدارة العليا وتلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق حوكمة المؤسسات لأنها تنادي بهذا الفصل بل هو أحد المهام التي ترمي لتحقيقها في تطبيق حوكمة المؤسسات، إذ لا وجود لمجلس إدارة ذو الشطرين والذي يتكون من مجلس مفوضين يمثل المساهمين ويشرف على مجلس الإدارة ومجلس إدارة المسؤول عن تنفيذ القرارات الإستراتيجية في البنك، مما يجعل الأمر في غاية الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي وتحمله المسؤولية عن نتائج النشاط المصرفي، فكيف يتم الحكم على مجالس إدارة مملوكة لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة فيها ففمن هي العائلة أو مجموعة

⁵ -طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011. ص ص 56-60

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

المساهمين التي تمتلك بنكا ولها الجرأة على تقييم أدائها المصرفي بشكل شفاف وعلني وتقبل الحكم عليها في حال تخلفها عن مهامها، وهو ما تنادي به حوكمة المؤسسات لأن أحد مبادئها الشفافية والإفصاح في العمليات المصرفية وفصل الإدارة عن ملكية رأس المال .

2 الشفافية والإفصاح :

تتسم القطاعات المصرفية في الدول النامية ومنها العربية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي وتعود الأسباب لأن تلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح في القوائم المالية أو الشفافية في العمليات المصرفية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمناداة بمبادئ حوكمة المؤسسات، إلا أن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات قد يعرقل عمل المصارف وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية فمعظم المؤسسات المصرفية في هذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو الرقابة المستقلة، فهذا يشعرها بالتهديد لمجرد التفكير بأن نشاطها مكشوف للجمهور، فهي لا تسمح بنشر أية معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها.

3 مشاركة وحماية المساهمين :⁶

إن أكبر المساهمين هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرين على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين فآلية مشاركة المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية، لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين لأكبر الحصص من الأسهم في البنك وفق قاعدة الأغلبية دون

⁶ طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره ص 62

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين، وهذا يخالف ما جاءت به حوكمة المؤسسات من مبادئ ومنها مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم، وبالتالي يصبح من الصعب تطبيقها في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التغيير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلي الطموح الخاص .

4 المقوانين والعلاقات :

يمثل التحدى الكبير لمعظم دول العالم في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين، إذ يشمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية، إلى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين، وتحكم هذه القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة، وعليه تشكل النوعية السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المؤسسات، فكيف يمكن نجاح حوكمة المؤسسات بقوانينها ومبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة حوكمة المؤسسات من أنظمة تقوم إلى حد كبير على شخص واحد (الإنفراد في اتخاذ القرار) وترتكز بشدة على العلاقات، إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين .

5 البعد الثقافي :

من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام حوكمة المؤسسات هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لاسيما عندما يكون الجهل من طرف مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية، إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا حوكمة المؤسسات على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ حوكمة المؤسسات بهدف المحافظة على حصة السوقية وتحقيق الأرباح و هذا ناتج عن عدم

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ . وعلى البنوك أن تواكب التطورات في الأسواق المالية والإقليمية منها والعالمية وأن تضمن مواصلة تبني وتنفيذ أفضل المعايير و المبادئ الدولية الخاصة بحوكمة المؤسسات، وأن يعكس ذلك ايجابا في تعزيز ثقافة ال شركة التي تعد مطلبا أساسيا لمواجهة التحديات.

المطلب الثالث: أزمة البنوك الخاصة لتبني الحوكمة في الجزائر:

➤ منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق المنافسة بين البنوك، ومن بين البنوك التي ظهرت في هذه الفترة نجد: بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، الشركة الجزائرية بنك، لكن ما يميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

الفرع الأول: أسباب الأزمة:

ترجع أزمة البنوك الخاصة والمتمثل في بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري والشركة الجزائرية بنك إلى مجموعة من الأسباب وفيما يلي عرض لهذه الأزمة مع أهم الاسباب التي ادت إلى حدوثها:⁷

1 أزمة بنك الخليفة:

سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/03 إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب، أهمها فتح الإستثمار في القطاع المالي للأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنك، وكان يقدم خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على

⁷ أمال عياري، أبوبكر خوالد، (تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر)-، مداخلة في إطار المنتدى الوطني حول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 07/06 ماي 2012، ص ص 13-14

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

الودائع لأجل، بطاقات البنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء تعادل ضعف مرتب الزبون.... الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضاً خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية و الهيئات العامة والضمان الاجتماعي وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فإن سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء حوكمة المؤسسات من قبل بنك الجزائر والتي تجلت من خلال:

- أ. عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك .
- ب. التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر .
- ج. المراجعة غير المنتظمة للملفات التوطين.
- د. غياب المتابعة والرقابة.
- هـ. عدم احترام قواعد الحذر.

و قد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن، لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين.

2 أئمة البنك التجاري والصناعي الجزائري:

سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/08 بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر، إذ وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها :

- أ. عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة .

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

ب. عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر .

ج. عدم وجود احتياطي إجباري.

د. تجاوزات في قوانين الصرف .

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على

تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31

سحب الترخيص من هذا البنك .

3 أزمة الشركة الجزائرية للبنوك CA-BANK :

تحصل هذا البنك على ترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12 واعتمد من طرف بنك الجزائر

1999/11/02 وهو بنك خاص برأسمال أجنبي وقد أصدرت اللجنة البنكية مقررًا يوم 2005/12/27 يقتضي

بسحب الاعتماد الممنوح له، ووضع البنك المذكور قيد التصفية وتم تعيين مصفين للقيام بعملية التصفية، ويشير

ذلك المقرر إلى أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على

تكوين رأس المال المطلوب، وكذلك استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن

الدفع.

و قد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذه البنوك إثر إعلان عدم قدرتها على التسديد، حيث

قامت اللجنة المصرفية ومجلس النقد والقرض بسحب الاعتماد من عدة بنوك، خاصة بعد عمليات الرقابة التي

طالت هذه البنوك على غرار: يونيون بنك والبنك الدولي الجزائري وبنك الريان الجزائري .. الخ وكانت النهاية بزوال

جميع البنوك ذات رأس مال جزائري .

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

أما بخصوص البنوك العمومية، فإن هذه الأخيرة تعاني من سوء حوكمة المؤسسات، ويظهر ذلك من خلال الاختلاسات التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دولياً .

الفرع الثاني: نتائج أزمة البنوك الجزائرية الخاصة:

نتج عن تصفية البنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري والشركة الجزائرية للبنوك عدة نتائج اجتماعية اقتصادية سواء تعلق ب:⁸

1 فقدان الثقة في البنوك الخاصة :

أدى تصفية البنوك الخاصة المذكورة إلى حدوث قلق لدى المودعين من جهة، وفقدان ثقة الزبائن في البنوك الخاصة من جهة أخرى، مؤثرة بذلك على النظام المصرفي ككل بحكم علاقات تلك البنوك مع باقي المؤسسات المكونة له، كما أن أزمة الثقة انتشرت بسرعة في أوساط الساحة الدولية لتشمل البنوك الأجنبية والفرنسية خاصة والتي أصبحت تتحفظ في تعاملها مع البنوك الخاصة خصوصاً في عمليات التجارة الخارجية .

2 الانعكاسات على المجمعات النقدية :

تمثلت هذه الانعكاسات على مستوى السياسات النقدية و الائتمانية المتعلقة بها وكذا على المستوى عمليات القرض، إذ أزمة البنوك الخاصة أدت إلى اضطراب العلاقات المصرفية العادية (انخفاض في مستوى القروض)، كما أن مسألة الشيكات المدفوعة أدت إلى انخفاض في استعمال هذه الوسيلة للدفع ، وساهمت في ارتفاع استعمال

⁸ محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003 أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص ص 71-72

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

النقود الائتمانية والذي يعرض السياسة النقدية التي تهدف إلى استقرار الأسعار، كما تسببت الأزمة في ارتفاع تكلفة الوساطة لدى المؤسسات المتعاملة مع هذين البنكين، ففقدان هذه المؤسسات لودائعها وارتفاع طلبات القرض التي تضاف إلى الطلب غير المستوعب للقروض أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة .

بالإضافة إلى ما تسببت به الأزمة على مستوى القطاع المصرفي فإن تصفية تلك البنوك نتج عنه ارتفاع معدل البطالة، كما أدت إلى انخفاض المبالغ المحصلة من طرف الخزينة العمومية .

الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كأداة لرفع مردودية البنوك

خلاصة الفصل:

تختلف البنوك في طبيعة عملها عن غيرها من حيث الأموال التي تديرها للغير تحديدا المودعين، إضافة إلى تعرض أي بنك للمخاطر قد تؤدي إلى الإضرار بأصحاب المصالح، ويؤثر أيضا على استقرار القطاع المصرفي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة النظام ككل والقطاع الاقتصادي بصفة عامة.

وتتوقف قدرة النظام المصرفي على مواجهة الأزمات على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الموضوعية من طرف السلطات الرقابية للوقاية من الأزمات ومدى قدرتها على التدخل للحد والتقليل من الخسائر. وفي هذا الإطار عملت لجنة بازل على غرار الهيئات والمنظمات الأخرى على إصدار مجموعة من التوصيات في وثيقة واحدة سنة 1999 بخصوص حوكمة المؤسسات في البنوك التي تعنى مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما قامت بإعادة النظر في التوصيات في 2006 و 2010 بعد الأزمة المالية العالمية 2007 ، وقد بينت اللجنة في هذه التوصيات الخاصة بحوكمة المؤسسات في البنوك على المسؤوليات الملقاة على عاتق مجالس إدارة البنوك لتطبيق أفضل لحوكمة المؤسسات داخل البنك. كما يلعب البنك المركزي دورا هاما في تعزيز الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي باعتباره سلطة رقابية على البنوك.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

تمهيد:

لا ريب في أن النظام المصرفي الجزائري كان ولا زال يتميز بعدم الفاعلية المالية، الناتجة عن ضعف الخدمات المصرفية، وقد اعتبر كثيرون أن البنوك الجزائرية ليست إلا صناديق للإدخار العام و فقط، و هي بعيدة عن المستوى المطلوب من حيث تمويل المؤسسات و تشجيع الإستثمار لتحريك عجلة الإقتصاد، وأكدوا أن الفساد المالي والسلوك المهني غير الأخلاقي أدى بهذه المؤسسات البنكية إلى أن تكون مجرد حلبة يتم فيها إستعراض مختلف طرق الإختلاس والتلاعب بالحسابات هذا ما يؤكد كذلك ضعف الرقابة البنكية سواء الداخلية أو الخارجية لكن ظهرت الحوكمة لكي تكون أداة مساهمة في كشف الحقائق وتذليل الصعوبات الرقابية .

وخلال هذا الفصل سنطابق مما جاء في الفصلين السابقين النظريين ونرى مدى أثر حوكمة المؤسسات على مردودية بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي هو محل دراستنا التطبيقية .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

المبحث الاول : البطاقة الشخصية لـ BADR BANQUE :

➤ بنك الفلاحة و التنمية الريفية جزء من النظام المصرفي، و يعد أكبر البنوك من حيث عدد فروع و وكالاته، و سنحاول من خلال هذا الجزء تعريف بنك الفلاحة، و إعطاء لمحة عن أهم مهامه وأهدافه، و سنقوم أيضا بتقديم نظام الحوكمة ومدى فاعليته داخل هذا البنك.

المطلب الاول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي أسس هذا البنك في إطار سياسية إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-116 المؤرخ في 13/03/1982 ، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية الإقتصاد الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرفي والتقليدي في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 للسهم، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري ، والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1.000.000 للسهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

وتجدر الإشارة إلى أن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 300 وكالة حول التراب الوطني مؤطرة بـ 7000 ما بين إطار وموظف .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

المطلب الثاني: أهداف و مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

➤ من أجل التأقلم مع المناخ الإقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى باحترام وثقة المتعاملين الإقتصاديين و الأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

الفرع الأول: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

أهم أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية , فيما يلي:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تحسين نوعية الخدمات.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.
- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير و تعميم استعمال الإعلام الآلي و تجديد الثروة و عصرنتها.
- إشراك الزراعة و تنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني.
- توسيع الأراضي الفلاحية و تحسين الخدمات المتعلقة بها.
- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد و كذا تكوين الموظفين و تقويم سلوكهم. غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على :
- رفع الموارد بأقل التكاليف .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

- التسيير الدقيق للخزينة.
- تكوين و تحفيز هيئة الموظفين.

الفرع الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف

بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها.
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض.
- تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار و الإستثمار.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

المبحث الثاني: واقع حوكمة المؤسسات في بنك BADR :

➤ نظرا للدور الذي تضطلع به المصارف والأهمية الأساسية والمتزايدة لعمل القطاع المصرفي الذي بات يمثل

ركنا من أركان التطور والرفي الاقتصادي لأي بلد، وأحد أكثر أشكال النشاطات الاقتصادية حضورا

ومثارا للاهتمام ليس فقط من قبل الدارسين والمهتمين بل من قبل متخذي القرارات السياسية

والاقتصادية في كل وقت فهو الأداة التي تزود مختلف القطاعات الاقتصادية برأس المال النقدي و

السبيل لتحقيق التنمية الاقتصادية، كل ذلك دفع الحكومات للمحافظة على دوره المهم من خلال

التشريعات والقوانين واللوائح التنظيمية والتعليمات التي تضمن الرقابة والإشراف لجعله يتلاءم مع

الأهداف الاقتصادية العامة للبلدان، إذ أدت الانهيارات المالية إلى اتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق

حوكمة المؤسسات. ولذلك سنلقي الضوء في هذا الجزء من الدراسة على مدى ارساء مبادئ حوكمة

المؤسسات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة و في القطاع المصرفي عامة .

المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات في البنوك :

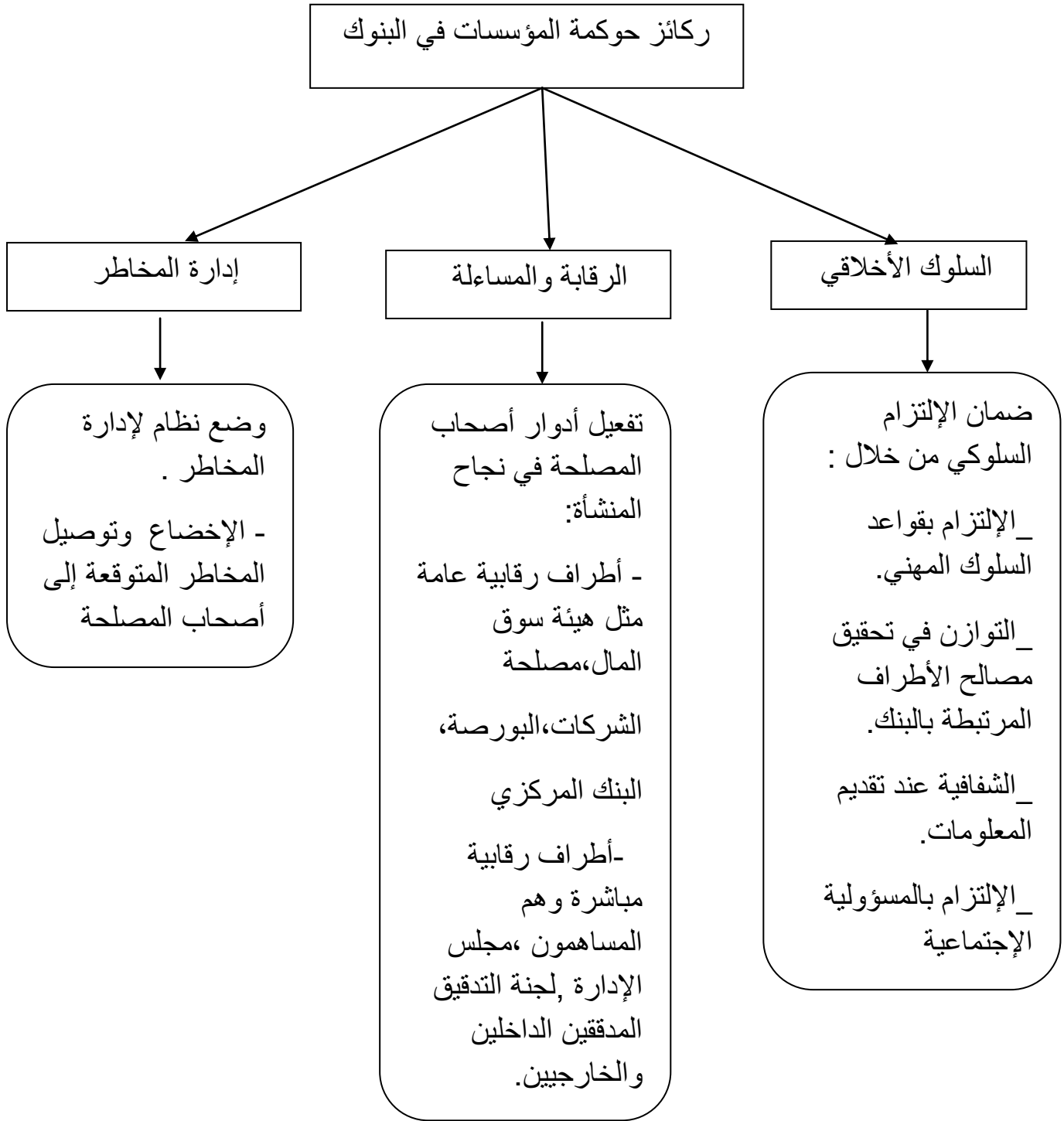
من أجل أن يؤدي مفهوم حوكمة المؤسسات دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في

تعزيز هذا النظام في البنوك عموما ومن بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي تسعى جاهدة في غرس هذه الركائز

في نطاق عملها .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

الشكل رقم (3) : ركائز حوكمة المؤسسات في المؤسسة البنكية



الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

1 السلوك الأخلاقي :

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

2 المراقبة والمساءلة :

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء البنوك، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح ويقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المركز يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية و إدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المؤسسات في البنوك، فتنطبق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن لجنة الدولية لمعايير المحاسبة والمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والنهوض بمسوى الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة لسلامة الجهاز المصرفي عامة و سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية الخاصة بها من أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص، هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل هذا ، بموجب القانون واللوائح الداخلية على أن يتم الاشراف عليه

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة وتدقيق المعتمدة. وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليس داخلية وخارجية فحسب بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال والبنك المركزي والبورصة والغرف التجارية والصناعية وكل ماله مصلحة. يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للمصرف وكركيمة مهمة للنظام حوكمة المؤسسات التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق وأصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية، وأكثر من ذلك أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعد في استيعاب الخطط و أسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف،بالإضافة لمساءلة الجهات التي ذكرت أعلاه يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل.

3 - إدارة المخاطر:

دعت الحاجة للتخلص من المخاطر أو التقليل منها على الأقل إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها البنك وتعد من أهم ركائز حوكمة المؤسسات ،لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام حوكمة المؤسسات فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي:

- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى عنها وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للبنك تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المصرفية التي يراد القيام بها.

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين، الدائنين والمستثمرين.
- إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي :

➤ تنعكس أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نورد أهمها فيما

يلي :

- أصبحت درجة التزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرار الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ حوكمة المؤسسات تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء.
- إن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- يعمل تبني إطار مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.
- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء البنوك ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات.

المطلب الثالث :معوقات حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية :

➤ بالرغم من مجموعة القوانين الصادرة للتدعيم تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك إلا أن البنوك الجزائرية

تواجه صعوبات تحول دون تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات فيها جعلتها لم ترق إلى مستوى تطبيق

مبادئ حوكمة المؤسسات فيها من بين المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة

المصرفية الجزائرية نذكر :

- أ. ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية .
- ب. عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك .
- ج. عدم التقييد بنشر المعلومات في وقتها،و التأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.
- د. عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية،كما ينص قانون النقد والقرض 90-10 .
- هـ. عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية.
- و. عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات La centrale des bilans .

بالإضافة إلى ما سبق هناك معوقات أخرى تتعلق بجوانب أخرى منها :

1 عدم فعالية شبكة نقل المعلومات:

حيث لا يمكن ملاحظتها من طرف الزبائن بالرغم من التدابير التي اتخذت لتحسين أدائها حيث أن هذه

الشبكات أصبحت كمصدر غير مواتق للمعلومات،وقد ساهم هذا بشكل كبير في عرقلة الجهود التي تبذل

لعصرنة الخدمات البنكية وعلى سيرة الإصلاحات ككل.

2 البطء في اتمام إجراءات العدالة:

والذي بدوره يؤثر على التطور والديناميكية في الخدمات البنكية وتحد من تقليل المخاطر مما يؤدي إلى توقف

مبادرات المؤسسات والاستثمارات، كل هذا قد يكون ناجم عن

أ. البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثلا الشيك بدون مؤونة .

ب. البطء في تمكين البنوك من الضمانات (التي تقدمها المؤسسة مقابل حصولها على قروض) في حالة عدم التزام

المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقترض.

ج. محدودية الإطار التنظيمي عبد البنوك الوطنية: فالعوامل السابقة الذكر والتي اعتبرناها كمعوقات سيرورة

إصلاح البنوك زادت حدتها مع اتساع حجم الفجوة الموجودة بين الصلب المتزايد على الخدمات البنكية

(قروض بمختلف أنواعها) و مهاراتها التي تبقى محدودة .

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

خلاصة الفصل:

حاول ولازال بنك الفلاحة والتنمية الريفية التطوير من خدماته المصرفية للحصول على رضا متعامليه في مقابل تحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية وفي ظل الفساد المالي الذي أصبح يسيطر على مختلف جوانب الجهاز المصرفي الجزائري بات بنك الفلاحة والتنمية الريفية يأخذ التدابير اللازمة من أجل تفيادي مثل تلك الأزمات وعدم رغبته في خوض التجربة التي خاضها بنك الخليفة فقد كان لهذه الأزمة تأثير على القطاع المصرفي، ومع إلحاح المؤسسات الدولية على تبني الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية قام بنك الجزائر في سبيل إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي بعدة إجراءات من خلال إصدار نصوص قانونية شملت تعزيز مكافحة الفساد المالي وتبيض الأموال، المساءلة والمراقبة في البنوك، وما يتعلق بمحافظ الحسابات ومراقب الحسابات، ومحاولة تطبيق ما جاءت به لجنة بازل بخصوص الحد الأدنى لرأس المال والمراقبة على البنوك. أمام هذه الاجراءات فبنك الفلاحة والتنمية الريفية قد خطى خطوة أولية فيما يخص تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات من بين المؤسسات المصرفية في الجزائر.

الأختام

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات في الساحة الدولية نتيجة الأزمات والانهيئات التي تعرضت لها معظم الشركات الكبرى، حيث تضافرت جهود المؤسسات والمنظمات الدولية في مجال تفعيل دور وأهمية حوكمة المؤسسات وبعد التعرف على مفهومها وأهم جوانبها، نصل إلى أن حوكمة المؤسسات لا تعني مجرد احترام لمجموعة من المبادئ وتفسيرها وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها. والبنوك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تحاول تفادي الوقوع في الأزمات وتحقيق إدارة جيدة وذلك من خلال تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك التي جاءت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية، والتطبيق السليم لهذه المبادئ يتطلب وجود عناصر أساسية إضافة إلى الأطراف الداخلية (حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية)... والأطراف الخارجية من إطار قانوني وتنظيمي ورقابي، المراجع الخارجية، ودور العامة من مودعين، وسائل الإعلام وغيرها. إن الجزائر ونتيجة للظروف التي مرت بها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا حاولت القيام بالعديد من الإصلاحات. إذ سمحت بإقامة بنوك خاصة والتي أثرت فيما بعد على القطاع المصرفي، وذلك من خلال أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري بالإضافة إلى الشركة الجزائرية للبنوك أهم العوامل التي جعلت من وضع وتبني مبادئ حوكمة المؤسسات فيها حاجة ملحة. حيث برز دور بنك الجزائر في هذا الموضوع إذ أصبحت القوانين والأوامر الصادرة عنه تشمل في محتواها آليات لتطبيق وتعزيز حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية، وذلك من خلال إبراز دور الهيئات الرقابية وكذا سعيه لتطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وغيرها وحاول أيضا خلال عدة تدابير لتطبيق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك الجزائرية، إلى جانب محاربة الفساد بكل أنواعه. وبالرغم من توفر الإطار التشريعي والتوجيهي الملائم ووجود بعض الدلالات والمؤشرات الأولية التي توحى ببداية الوعي بأهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك الجزائرية إلا أن تطبيق هذه المبادئ لم يرق إلى المستوى المطلوب وبالأخص في ظل غياب دليل لحوكمة المؤسسات لدى هذه البنوك.

اختبار الفرضيات:

-الفرضية الأولى:فرضية صحيحة حيث تبين أن الأزمات المالية هي السبب الرئيسي لتبني حوكمة المؤسسات ،بالرغم من وجود عوامل أخرى من تغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات وكذلك ظاهرة العولمة الاقتصادية وانتشار ظاهرة الفساد إلى جانب الخصوصية،كل هذه العوامل ساهمت في ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وأن تطبيق مبادئها يحقق مزايا عديدة سواء بالنسبة للشركة بحد ذاتها أو المساهمين أو جهات أخرى.

-الفرضية الثانية:صحيحة تعمل حوكمة المؤسسات في البنوك على تجنب الوقوع في الأزمات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل حول حوكمة المؤسسات والمثلة في توصيات 1999-2006-2010

-الفرضية الثالثة:فرضية خاطئة إذ قامت الجزائر بعدة اصلاحات في المجال المصرفي تماشيا مع التطورات التي تحدث في العالم حيث كان قانون90-10 أهم إصلاح عرفته المنظومة المصرفية وكان ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر بعد أزمة البنوك الخاصة.

-الفرضية الرابعة:فرضية صحيحة حيث تسعى حوكمة المؤسسات إلى كشف الأخطاء الإدارية وإعطاء الرقابة الداخلية صفة الصرامة مما تمنح الثقة للمسييرين في أداء مهمهم على أكمل وجه وهذا ما يمنع المؤسسة البنكية من الوقوع في دائرة الإختلاسات والفساد.

النتائج:

- تقوم فكرة حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتعديليها وفق التغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان.
- تعنى حوكمة المؤسسات في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين.
- يعد تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يملك أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.
- رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المنظومة المصرفية الجزائرية إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة الرغبة في التطبيق الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال جهود بنك الجزائر.

الاقتراحات والتوصيات:

- العمل على نشر مفهوم وثقافة حوكمة المؤسسات لدى كافة الأطراف ذات العلاقة والجمهور.
- تأهيل الموارد البشرية وتكوينها في مجال حوكمة المؤسسات.
- العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.
- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الجزائرية بشكل يسمح بفرض الرقابة المتبادلة بحيث يصبح الكل يراقب وفي نفس الوقت الكل مراقب، على أن يقيم هذا النظام من طرف المراجع الداخلية والخارجية ومن ثم يتم تحسينه فترة إلى أخرى.
- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني وبيئة مناسبة لذلك.

الأمير أحمد

أولاً: الكتب

1. بلال خلف المسكارنة ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009
2. حسين بن هاني، اقتصاديات النقود والبنوك، دار الكندي للنشر، الأردن، 2002
3. سلمان أبو دياب، اقتصاديات النقود والبنوك ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996
4. شاعر القزويني، محاضرات في اقتصاديات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2008 أسامة كامل ،
النقود والبنوك ، مؤسسة لورد العالمية للنشر والتوزيع ، البحرين ، 2006
5. صالح محمد الحناوي " أدوات تحليل و التخطيط في الإدارة " ، دار النهضة العربية، مصر
6. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
7. طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف،
الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، الدار الجامعية، بيروت
9. عبد الله خبايا ، الاقتصاد المصرفي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر، 2008
10. عطا الله خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للتوزيع والنشر،
مصر، 2008
11. فادي محمد الرفاعي، المصارف الإسلامية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، لبنان

12. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية- مدخل كمي واستراتيجي

معاصر-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة للبنوك

التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993

13. مجيد الموساوي، الاقتصاد النقدي، دار الفكر، الجزائر، 1993

14. محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2005

15. محمود سحنون، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر

2003،

ثانيا: الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية:

16. عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب

الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر،

2013-2012

17. محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية

للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003 أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،

تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر، 2006/2005

18. ميرة عثمان، أهمية الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم اقتصادية، جامعة المسيلة، 2011-

2012

19. نبيل حمادي، أثر تطبيق الحوكمة على جودة

المراجعة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3

2011/2012،

ثالثا: المجالات:

20. جبر إبراهيم الداغور، محمد مواف عابد، مدى إلتزام المصارف الفلسطينية بمتطلبات الحوكمة

المتقدمة، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 15، العدد 1، 2013

21. عبيد نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات، مجلة الواحات للبحوث

والدراسات ، العدد 2، الأغواط، 2014

22. علي عبد الصمد عمر، مجلة الباحث، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر، جامعة المدية، العدد

12، المدية، 2013

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات:

23. أمال عياري، أبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر-

مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري "، جامعة

بسكرة، الجزائر، أيام 07/06 ماي 2012

24. حبيبة مداس، أسامة عدائكة، دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي،

مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية

المستدامة"، ورقلة، الجزائر، 26/25 نوفمبر، 2013

25. كمال بو عمم، زايدي عبد السلام، (حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل

في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مداخله في إطار الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات

الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19 نوفمبر 2009 .

المراجع باللغة الفرنسية:

Sylvie de Coussergues « gestion de la banque » du Diagnostic à la stratégie - 4ème édition -

Dunod 2005