جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص بنوك و مالية

بعنوان :

أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل

دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية وكالات ورقلة (BEA, BNA, CNEP)

من إعداد الطالبة : مـــرابـط هيبـــة

نوقشت وأجيزت بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ .....رئيسا

الدكتورة/ بن عمارة نوال.....مقررا

الدكتور / ..... مناقشا

السنة الجامعية 2011/2010

الإهـــــــداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الذين كانا رضاهما و سعادتهما أشد ما أرغب, إلى الذين أنارا دربي و علماني و أوصلاني إلى قمة نجاحاتي, إلى **والداي الكريمين** حفظهما الله و أطال في عمرهما و جزاهما ألف خير.

إلى إخوتي و أخواتي الذين كانوا خير سند و عون لي

إلى كل صديقاتي و أصدقائي الذين وقفوا بجانبي و لو بكلمة تشجيع

إلى كل من أحبني و أحببتهم في الله و تمنى لي النجاح و التفوق

هيبة

شكـــــر و تقديـــــــــر

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله– سيدنا محمد –و على آله وصحبه وبعد ،

في البداية أحمد الله عز و جل و أشكره لأنه ألهمني الصبر و أعطاني القدرة على إكمال هذه المذكرة, و لا أنسى والداي الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما و كافة أفراد أسرتي على الدعم المعنوي الذي قدموه لي أطلب من الله عز و جل أن يمنّ عليهم برحمته الواسعة و يجازيهم ألف خير.

و أتقدم بالشكر لأستاذتي الفاضلة الدكتورة **بن عمارة نوال** على تكرمها بالإشراف على مذكرتي المتواضعة و على دعمها و تشجيعها الكبير لي, و أشكر كل أستاذ ساعدني و وجهني و منّ علي بنصائحه و ملاحظاته.

كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة مذكرتي و على ما أبدوه من ملاحظات و مقترحات حولها.

و أتفضل بالشكر لكافة عمال و موظفي وكالات البنوك (BEA, BNA, CNEP) الذين ساعدوني على إنجاز دراستي الميدانية جزاهم الله ألف خير.

و في الأخير أخص بالشكر أعز صديقاتي بالدرجة الأولى و كل زملائي و زميلاتي و كل من ساهم و ساعد و نصح و أرشد من قريب أو من بعيد و سهوت عن ذكر فضله وشكره.

ملخص الدراسة

بسبب الانهيارات المالية التي حصلت في اقتصاديات بعض الدول الكبرى و الفضائح المالية لكبرى الشركات العالمية كشركة ENRON و كذلك التحول إلى نظام السوق المفتوح, زاد الاهتمام بقضية الحوكمة خاصة من قبل السلطات الإشرافية و الرقابية و المنظمات الدولية و قطاع المصارف, فأصدرت كل من منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية أوراقا دولية تتضمن معايير تبني الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية لتصبح بعدها بمثابة قواعد دولية تعمل بها معظم الدول للحفاظ على سلامة الأنظمة المصرفية.

و سنتناول في هذه الدراسة أهم النقاط المتعلقة بالحوكمة بصفة عامة و الحوكمة في البنوك بصفة خاصة, و أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية في مجال الحوكمة في القطاع المصرفي, ثم سنتطرق إلى واقع الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل في القطاع المصرفي الجزائري و الآثار الإيجابية المترتبة عن تبني هذه المبادئ, حيث أبدت السلطات الإشرافية في الجزائر اهتماما بتبني مفهوم الحوكمة و تطبيق قواعدها, فقامت بإصلاحات و وضعت مجموعة من الأنظمة و القوانين المتعلقة بإدارة المخاطر و الرقابة الفعالة و التي تساعد على توفير البيئة المناسبة لتبني قواعد الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة, القطاع المصرفي, البنوك, لجنة بازل للرقابة المصرفية, القطاع المصرفي الجزائري.

Abstract

Because of the financial collapses that occurred in the economies of some major countries and financial scandals of major international companies as ENRON; also the shift to the open market system, increased attention to the issue of governance especially by the supervisory authorities and regulators; international organizations and the banking sector. Each of Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) and the Basel Committee on Banking Supervision issued international work papers about the adoption of corporate governance's standards in banks and financial institutions to become then international rules that most of the countries adopt to maintain the integrity of banking systems.

And we wille discuss in this study the most important points related to governance in general; and corporate governance in banks in particular, and the work of the Basel Committee on Banking Supervision in the field of corporate governance in the banking sector, then we will look at the reality of corporate governance in the accordance with the principles of the Basel Committee on Algerian banking sector and the positive effects of adopting these principles, where the supervisory authorities showed interest in Algeria to adopt the concept of corporate governance and the application of its rules so she reforms and developed a set of regulations and laws relating to risk management and effective control which helps to provide a suitable environment for the adoptions of the rules of corporate governance.

Keywords: Corporate governance, banking sector, banks, the Basel Committee on Banking Supervision, banking sector in Algeria.

الفهـــــرس

الإهداء III

شكر و تقدير IV

الملخص V

الفهرس..... IX

قائمة الجداول XII

قائمة الأشكال XV

قائمة الملاحق XVIII

المقدمة العامة ..... (أ – س)

الفصل الأول : التعريف بالحوكمة المؤسسية في البنوك..... 1

تمهيد 2

المبحث الأول : مـاهية و أهداف الحوكمـــة المؤسسيـــة و مبادئها..... 3

المطلب الأول : نشأة و مفهوم الحوكمة المؤسسية..... 3

أولا– نشأة الحوكمة المؤسسية 3

ثانيا– مفهوم الحوكمة المؤسسية 6

المطلب الثاني : أهداف و أهمية الحوكمة المؤسسية..... 8

أولا– أهداف الحوكمة المؤسسية 8

ثانيا– أهمية الحوكمة المؤسسية 9

المطلب الثالث :المبادئ, النماذج و الأطراف الفاعلة في الحوكمة المؤسسية..... 10

أولا– مبادئ الحوكمة المؤسسية 10

ثانيا– نماذج الحوكمة المؤسسية 11

ثالثا– الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية 13

المبحث الثاني : ماهية و محددات الحوكمة في البنوك و الفاعلون الأساسيون فيها.....14
المطلب الأول: مفهوم و أهمية الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي.....15
أولا– مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك.....15
ثانيا– أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك.....16
المطلب الثاني : الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك.....17
أولا– الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين.....17
ثانيا– الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين.....18
المطلب الثالث : أهداف و محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك.....21
أولا– أهداف الحوكمة المؤسسية في البنوك.....21
ثانيا– محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك.....21
المبحث الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.....22
المطلب الأول: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.....23
المطلب الثاني: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.....23
أولا– البعد الخارجي : القواعد الاحترازية.....24
ثانيا– البعد الداخلي : طريقة إدارة البنك.....24
المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك.....25
خلاصة الفصل الأول.....27
الفصل الثاني : الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.....28
تمهيد.....29
المبحث الأول : ماهية و مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية و مقرراتها.....30
المطلب الأول : نشأة و تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية.....30
المطلب الثاني : أهداف و مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية.....32

أولا– الأهداف الرئيسية للجنة بازل للرقابة المصرفية.....32
ثانيا– مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية.....32
المطلب الثالث : مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية.....33
أولا– اتفاقية بازل I.....33
ثانيا– اتفاقية بازل II.....36
ثالثا– اتفاقية بازل III.....38
المبحث الثاني : علاقة الحوكمة المؤسسية في البنوك بلجنة بازل للرقابة المصرفية.....41
المطلب الأول : تعريف و مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية.....41
أولا– تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية.....41
ثانيا– مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية.....42
المطلب الثاني : أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية حول الحوكمة المؤسسية في البنوك.....44
أولا– توصيات 1998م.....44
ثانيا– توصيات 1999م.....45
ثالثا– مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك لسنة2006م.....49
المطلب الثالث : أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك.....50
المبحث الثالث : تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول.....51
المطلب الأول : تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول الغربية.....51
أولا– بنك أمريكا (Bank of America)– الولايات المتحدة الأمريكية.....51
ثانيا– مجموعة سوسييتي جينيرال (Société Générale) الأوربية.....52
المطلب الثاني : تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول العربية.....53
أولا– مجموعة البركة المصرفية– البحرين.....53
ثانيا– تجربة البنك التجاري الأردني– الأردن.....54

خلاصة الفصل الثاني 56

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية 57

تمهيد 58

المبحث الأول : واقع الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية 59

المطلب الأول : إصلاحات النظام المصرفي و تطبيق النظم الاحترازية 59

المطلب الثاني : الجهود المبذولة في إطار تبني قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية 61

المبحث الثاني : عرض الاستبيان 63

المطلب الأول : تقديم الاستبيان. 63

أولا– التعريف بالاستبيان 64

ثانيا– الهدف من الدراسة 64

ثالثا– قاعدة الاستبيان 65

المطلب الثاني : عرض العينة محل الدراسة. 65

أولا– التعريف بالعينة محل الدراسة 65

ثانيا– تقديم البنوك محل الدراسة 66

المبحث الثالث : معالجة و تحليل الاستبيان 67

المطلب الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية 67

أولا– الجنس 67

ثانيا– العمر 68

ثالثا– الدرجة العلمية 69

رابعا– التخصص 69

خامسا– المنصب الوظيفي 70

سادسا– عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي 70

المطلب الثاني : مدى الالتزام بتطبيق الحوكمة وفقا لمبادئ لجنة بازل في البنوك الجزائرية.....71

أولا– تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة.....71

ثانيا– استقلالية و فعالية وظيفة التدقيق الداخلي.....76

ثالثا– التزام البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية.....83

رابعا– الالتزام بضمان وجود نظام لإدارة المخاطر.....89

المطلب الثالث : أثر تطبيق قواعد الحوكمة وفقا لمبادئ لجنة بازل في البنوك الجزائرية.....92

خلاصة الفصل الثالث.....102

الخاتمة.....103

قائمة المراجع.....108

الملاحق.....114

قـــــــائمة الجداول

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	الصفحة
الجدول رقم (01-03)	توزيع أفراد العينة المدروسة	66
الجدول رقم (02-03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
الجدول رقم (03-03)	توزيع أفراد العينة حسب العمـر	68
الجدول رقم (04-03)	توزيع أفراد العينة حسب الدرجـة العلميـة	69
الجدول رقم (05-03)	توزيع أفراد العينة حسب التخصـص	70
الجدول رقم (06-03)	توزيع أفـراد العينة حسب المنصب الوظيفي	70
الجدول رقم (07-03)	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	71
الجدول رقم (08-03)	أسس تعيين أعضاء مجلس الإدارة	72
الجدول رقم (09-03)	تنوع المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة	73
الجدول رقم (10-03)	تمتع الأعضاء بسيرة حسنة	73
الجدول رقم (11-03)	حرية الحصول على المعلومات	74
الجدول رقم (12-03)	المصادقة على الأهداف الإستراتيجية	75
الجدول رقم (13-03)	تشكيل لجان مساعدة	75
الجدول رقم (14-03)	وجود قوانين تحدد واجبات الأعضاء	76
الجدول رقم (15-03)	وجـود قسم خـاص بالتدقيق	77
الجدول رقم (16-03)	استقلاليـة مهنة التدقيق	77
الجدول رقم (17-03)	دوريـة عمليـة التدقيـق	78
الجدول رقم (18-03)	وجود قوانين تنظم التدقيـق	78

الجدول رقم (19-03)	كفـاءة و خبـرة المدقـقين الداخليين	**79**
الجدول رقم (20-03)	التطوير الـذاتي للكفـاءة	**80**
الجدول رقم (21-03)	التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية	**81**
الجدول رقم (22-03)	التزام المدققين بسرية المعلومـات	**81**
الجدول رقم (23-03)	تعهد المدققين بعدم الاستغلال الشخصي للمعلومـات	**82**
الجدول رقم (24-03)	حرية و استقلاليـة مهام المدقـقين الداخليين	**83**
الجدول رقم (25-03)	الإفصاح عن المعلومات حول تنظيم البنك	**84**
الجدول رقم (26-03)	الإفصاح عن عناصر المخاطـر المتوقعة	**85**
الجدول رقم (27-03)	الإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة	**86**
الجدول رقم (28-03)	الالتزام بالقيام بتدقيق خارجي سنوي	**87**
الجدول رقم (29-03)	استقلاليـة المدقـق الخـارجي	**88**
الجدول رقم (30-03)	الاعتماد على ملاحظات المدقـق الخارجي في تصحيح الأخطاء	**88**
الجدول رقم (31-03)	إعطـاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية	**89**
الجدول رقم (32-03)	تعيين لجنة لإدارة المخاطر	**90**
الجدول رقم (33-03)	مهام لجنة إدارة المخـاطر	**91**
الجدول رقم (34-03)	احترام البنك لقرارات البنك المركزي	**92**
الجدول رقم (35-03)	تعزيز ثقة المتعاملين	**93**
الجدول رقم (36-03)	منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك	**94**
الجدول رقم (37-03)	منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية	**95**
الجدول رقم (38-03)	المساعدة على تحمل المسؤولية	**96**

الجدول رقم (03-39)	تحسين و رفع مستوى أداء البنك	**96**
الجدول رقم (03-40)	الكشف عن الأخطـــاء	**97**
الجدول رقم (03-41)	تحقيق المســـاواة	**98**
الجدول رقم (03-42)	كسب ميزة تنافسية	**99**
الجدول رقم (03-43)	تحسين إدارة البنـــك	**99**
الجدول رقم (03-44)	تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر	**100**
الجدول رقم (03-45)	تحسيـــن كفاءة أداء البنـــك	**101**

قـــــائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01-01)	الأطراف الرئيسية الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية	**13**
الشكل رقم (01-02)	الفاعلين الأساسيين في نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك	**20**
الشكل رقم (03-01)	توزيـع أفراد العينة على الوكالات محل الدراسة	**66**
الشكل رقم (03-02)	تـوزيع أفـراد العينـة حسب الجنـس	**68**
الشكل رقم (03-03)	تـوزيع أفـــراد العينـة حسب العمـــر	**68**
الشكل رقم (03-04)	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	**69**
الشكل رقم (03-05)	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	69
الشكل رقم (03-06)	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	70
الشكل رقم (03-07)	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	**71**
الشكل رقم (03-08)	أسس تعيين أعضاء مجلس الإدارة	**72**
الشكل رقم (03-09)	تنوع المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة	**72**
الشكل رقم (03-10)	تمتع الأعضاء بسيرة حسنة	**73**
الشكل رقم (03-11)	حرية الحصول على المعلومات	**74**
الشكل رقم (03-12)	المصادقة على الأهداف الإستراتيجية	**74**
الشكل رقم (03-13)	تشكيل لجان مساعدة	**75**
الشكل رقم (03-14)	وجود قوانين تحدد واجبات الأعضاء	**76**
الشكل رقم (03-15)	وجـود قسم خـاص بالتدقيق	**76**
الشكل رقم (03-16)	استقلالية مهنة التدقيق	**77**

الشكل رقم (03-17)	دورية عملية التدقيق	**78**
الشكل رقم (03-18)	وجود قوانين تنظم التدقيق	**78**
الشكل رقم (03-19)	كفاءة و خبرة المدققين الداخليين	**79**
الشكل رقم (03-20)	التطوير الذاتي للكفاءة	**80**
الشكل رقم (03-21)	التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية	**80**
الشكل رقم (03-22)	التزام المدققين بسرية المعلومات	**81**
الشكل رقم (03-23)	تعهد المدققين بعدم الاستغلال الشخصي للمعلومات	**82**
الشكل رقم (03-24)	حرية و استقلالية مهام المدققين الداخليين	**83**
الشكل رقم (03-25)	الإفصاح عن المعلومات حول أنشطة البنك	**84**
الشكل رقم (03-26)	الإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة	**84**
الشكل رقم (03-27)	الإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة	**85**
الشكل رقم (03-28)	الالتزام بالقيام بتدقيق خارجي سنوي	**86**
الشكل رقم (03-29)	استقلالية المدقق الخارجي	**87**
الشكل رقم (03-30)	الاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي	**88**
الشكل رقم (03-31)	إعطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية	**89**
الشكل رقم (03-32)	تعيين لجنة لإدارة المخاطر	**90**
الشكل رقم (03-33)	مهام لجنة إدارة المخاطر	**91**
الشكل رقم (03-34)	احترام البنك لقرارات البنك المركزي	**92**
الشكل رقم (03-35)	تعزيز ثقة المتعاملين	**93**
الشكل رقم (03-36)	منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك	**94**
الشكل رقم (03-37)	منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية	**95**
الشكل رقم (03-38)	المساعدة على تحمل المسؤولية	**95**

الشكل رقم (03-39)	تحسين و رفع مستوى أداء البنك	**96**
الشكل رقم (03-40)	الكشف عن الأخطـاء	**97**
الشكل رقم (03-41)	تحقيق المســاواة	**98**
الشكل رقم (03-42)	كسب ميزة تنافسية	**98**
الشكل رقم (03-43)	تحسين إدارة البنـك	**99**
الشكل رقم (03-44)	تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر	**100**
الشكل رقم (03-45)	تحسيـن كفاءة أداء البنـك	**101**

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق –01-	الاستبيان	**114**

المقـــــــدمـــة العـــــامة

مقدمـــة

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة كانتشار العولمة و التحرر و الانتقال إلى نظام السوق المفتوح؛ كل هذه الأحداث أدت إلى حدوث عدة أزمات مالية مست اقتصاديات بعض الدول المتقدمة الكبرى مثل الأزمة المالية الآسيوية لسنة 1997م و التي امتد أثرها إلى باقي الأسواق العالمية, و التي يرجع الاقتصاديون أسباب حدوثها إلى انخفاض مستوى الرقابة الداخلية و العمل دون إتباع القواعد الاحترازية. إضافة إلى الفضائح المالية المفاجئة التي حدثت في كبرى الشركات العالمية و خير مثال على ذلك شركة ENRON و شركة WorldCom بسبب انتشار الفساد المالي و عدم نزاهة المدققين و مراجعي الحسابات و تلاعباتهم.

كل هذه الأسباب أدت إلى تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة كونها تساعد على تجنيب الشركات مخاطر التعثر و الفشل المالي و الإداري, و مساهمتها في تحسين الأداء و تعزيز المكانة السوقية للشركات التي تتبنى قواعدها و تلتزم بها, خاصة بعد المشاكل التي عجزت نظرية الوكالة عن حلها.

و لقد تم تبني مفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة بشكل أسرع و أوسع منه في الدول ذات الاقتصاديات الناشئة, إذ عمل المشرعون على إصدار عدة قوانين و تعليمات فيما يخص ضرورة تطبيق الحوكمة في الدول المتقدمة نذكر منها القانون الأمريكي Sarbanes-Oxley الذي صدر سنة 2002 م عقب الفضائح المالية التي حدثت, و تقرير Robert Smith لسنة 2003 م الذي أصدر في بريطانيا, كما أصدرت بورصة نيويورك للأوراق المالية NYSE سنة 2003 م مجموعة من القواعد المرتبطة بحوكمة شركات المساهمة.

أما فيما يخص الدول العربية فقد بدأت بإصدار قواعد خاصة بالحوكمة في البورصات كبورصة أبو ظبي و ذلك سنة 2004 م و هناك دول أصدرت قواعد حوكمة خاصة بها مثل جمهورية مصر و فلسطين وصولا إلى الجزائر التي أصدرت " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية " و ذلك سنة 2009م.

سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم الجوانب المرتبطة بالحوكمة المؤسسية بصفة عامة و تطبيقاتها في البنوك بصفة خاصة, كما سندرس واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري.

الإشكالية العامة

بعد هذا التقديم الذي لخصنا فيه أهم ما جاء في هذه الدراسة, نطرح الإشكالية العامة كالآتي:

" **ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية على البنوك الجزائرية؟** "

و حتى نتمكن من فهم هذه الإشكالية العامة و الإجابة عليها قمنا بتقسيمها إلى جملة من الأسئلة الفرعية و هي كالآتي:

1. فيم تتمثل مبادئ الحوكمة في البنوك؟
2. ما مدى اهتمام لجنة بازل بالحوكمة المؤسسية؟ و ما هي أهم إسهاماتها في هذا المجال؟
3. هل تختلف حوكمة المؤسسات عن حوكمة البنوك؟
4. ما مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل في البنوك الجزائرية؟ و يمكن تجزئة هذا السؤال إلى أربع أسئلة هي كالآتي:
   - ما مدى تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة؟
   - ما مدى استقلالية و فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في البنك؟
   - ما مدى التزام البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية؟
   - ما مدى التزام البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر؟
5. هل تطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل في البنوك الجزائرية له آثار إيجابية؟

الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تحاول الطالبة إثبات مدى صحتها, نذكرها فيما يلي:

1. تطبق البنوك مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية؛
2. تعددت إنجازات لجنة بازل فيما يخص تطبيق الحوكمة في البنوك؛
3. لا تختلف الحوكمة في المؤسسات عنها في البنوك؛
4. تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ؛ و يمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الأربعة التالية :
   - يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة؛
   - تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالاستقلالية و الفعالية؛
   - يلتزم البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية؛
   - يلتزم البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر.
5. تطبيق الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية له عدة آثار إيجابية على البنوك الجزائرية.

أهداف الدراسة

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية تتطلب جهودا كبيرة لتهيئة الوضع المناسب لها من الجانب القانوني و التنظيمي. و تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي:

- مساعدة البنوك الجزائرية على إدراك و معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين أدائها و الرفع من كفاءتها؛
- التعرف على مفهوم الحوكمة و المبادئ التي تطبق وفقها؛
- إبراز أهم الدراسات و التظاهرات العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة و متطلباتها؛
- توضيح أهم ما جاءت به لجنة بازل في إطار الحوكمة المؤسسية في البنوك؛
- إعطاء فكرة عن مدى تطبيق قواعد الحوكمة في بعض البنوك العربية و الغربية؛
- إبراز أهم الآثار الإيجابية للحوكمة و التي تساعد على تشجيع البنوك على تبني مبادئها؛
- معرفة الجهود التي بذلتها السلطات الإشرافية الجزائرية في إطار تبني قواعد الحوكمة خاصة فيما يتعلق بالجانب القانوني من قوانين و تعليمات؛
- اكتشاف مدى التزام البنوك الجزائرية بقواعد الحوكمة في البنوك؛
- إظهار الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك.

أهمية الدراسة

لقد نال موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك اهتماما واسعا نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر التي تهدد سلامة و استقرار الأنظمة المصرفية لمعظم الدول خاصة و أن القطاع البنكي يعتبر العمود الفقري لاقتصاد دولة ما , لذا تتجلى أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية:

- مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر و القضاء على الفساد المالي و الإداري في البنوك و المؤسسات المالية؛
- تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل؛
- معرفة مدى التوافق العملي مع الدراسة النظرية و ذلك من خلال الدراسة التطبيقية؛
- تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية يرقى بها إلى درجة عالية من المنافسة العالمية.

المنهج و الأدوات المستعملة

حتى نتمكن من التوصل إلى الإجابات الواضحة عن الإشكالية العامة للدراسة و بلوغ الأهداف المرجوة منها قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الفصلين النظريين الأول و الثاني بهدف توضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع الحوكمة في البنوك و أهم الجوانب المرتبطة بها, و التي تم إعدادها بالاستعانة بمراجع تنوعت بين الكتب و الدوريات و التظاهرات العلمية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة, كما اعتمدنا على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

أما بالنسبة للفصل التطبيقي (الفصل الثالث) فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة إذ استوجبت القيام بدراسة ميدانية لعدد من الوكالات البنكية, و قمنا باستعمال الأسلوب الإحصائي بتوزيع استبيان على الموظفين في تلك الوكالات و الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة حول مدى تطبيق الحوكمة و الآثار المترتبة عليها في البنوك الجزائرية. حيث استخدم في تحليل البيانات المتحصل عليها في الدراسة التطبيقية بعض الأدوات الإحصائية و كذلك العمل ببرنامج إكسل 2007 (Excel 2007).

أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع الحوكمة في البنوك و أثر تطبيق المبادئ التي وضعتها لجنة بازل على البنوك الجزائرية ما يلي:

- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة و تطبيقها في البنوك؛
- يدخل موضوع الحوكمة في إطار التخصص؛
- حداثة موضوع الحوكمة و الاهتمام الكبير و المتزايد به في معظم أنحاء العالم خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية في السنوات الأخيرة؛
- قلة الدراسات العربية حول هذا الموضوع و خاصة في الجزائر.

حدود الدراسة

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة أولا في الجزائر بصفة عامة من خلال ذكر أهم القوانين التي تم إصدارها بهدف تبني معايير لجنة بازل و كذلك من أجل تهيئة إطار مناسب لتطبيق قواعد الحوكمة في مختلف البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية ؛ و ثانيا في ولاية ورقلة إذ تواجدت عينة الوكالات البنكية لكل من بنك الجزائر الخارجي BEA و البنك الوطني الجزائري BNA و بنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP بولاية ورقلة.

أما الحدود الزمانية فتشمل الفترة من سنة 1986 م إلى غاية سنة 2010 م إذ تم التطرق للإصلاحات التي قامت بها الجزائر في القطاع المصرفي و ذكر مختلف القوانين التي أصدرت في هذه الفترة و التي لها علاقة بمبادئ الحوكمة.

الدراسات السابقة

توجد مجموعة من الدراسات السابقة التي تتحدث عن موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك, و التي تحصلنا عليها خلال بحثنا و هي كالآتي:

1 -دراسة (حبار عبد الرزاق, 2010):

الدراسة بعنوان:" **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا-**". الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى إمكانية الاعتماد على أعمال لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالقطاع المصرفي العربي. توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم و سلامة الجهاز المصرفي و ذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك و تنظيم و مراقبة الصناعة المصرفية و بأن الحوكمة في البنوك تمنح الفرصة لأفضل تعبئة للموارد و رؤوس الأموال و التمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال و في نفس الوقت تسريع تكوينه و تحقيق النمو و الإنتاجية. و من بعض أهم توصياته ضرورة توفر إطارات بشرية مدربة تتقاضى أجور تنافسية و توفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة و لن يتأتى ذلك إلا من خلال التعاون بين كل من القطاع الحكومي و القطاع المصرفي و القطاع الخاص و الأفراد و الشركات المختلفة.

2 -دراسة (بن عثمان مفيدة, 2010):

الدراسة بعنوان: "**دور حوكمة المؤسسات في تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي التقارير المالية و مراجعي الحسابات**". هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات و دوافع انتشاره في السنوات الأخيرة على الصعيد العالمي و محاولة دعم سبل تطبيقه من خلال دراسة الأدوار الفعالة لمختلف آلياته في المؤسسة الاقتصادية, منهج الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لوصف و تفسير و تحليل نتائج الدراسة الميدانية لاختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة و التحقق من نتائج الاختبار, كما قامت ببناء الاستبيان لانجاز الدراسة الميدانية بتوزيعه على عينة تضم محافظي الحسابات و خبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين للجنوب الشرقي الجزائري. و من توصيات الباحثة التأكيد على أهمية التعاون بين مختلف آليات الحوكمة داخل المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية مما يعزز من فعالية الإشراف و الرقابة عليها و ضرورة إدخال مفهوم حوكمة المؤسسات في خطط المناهج الدراسية و تطوير برامج التعليم الجامعي المرتبط بتخصصي المحاسبة و المراجعة ليواكب تطورهما على المستوى العالمي.

3 –دراسة (اسحاق نسمان ابراهيم، 2009)

الدراسة بعنوان:" **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة – دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين –** ". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس و القواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة، وبيان الدور الذي تقوم به المعايير المهنية وعلاقتها بتطبيقات الحوكمة, منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بعد جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 60 مراجعا داخليا في المصارف العاملة في فلسطين، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف وأن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحقيق الحوكمة في المصارف، وأوصى الباحث بضرورة تعميق المفاهيم و المبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث و تطوير التطبيقات السلمية لمعايير المراجعة الداخلية.

4 –دراسة (بن علي بلعزوز و عبد الرزاق حبار, 2009):

الدراسة بعنوان: " **الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية, مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**". هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية مبادئ الإشراف الكفء على المؤسسات المالية و المصرفية وفقا للمعايير و المتطلبات العالمية في مواجهة الأزمات المالية و المصرفية وفقا للمعايير و المتطلبات العالمية في مواجهة الأزمات المالية و المصرفية. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الحوكمة تحدد توزيع الحقوق و المسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنك مثل مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح الأخرى كما تبين القواعد و الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بإدارة البنك و توفر الهيكل الذي من خلاله تحقيق الأهداف و الرقابة على الأداء و تساعد على تحسين العملية الإدارية من خلال مساعدة مجلس الإدارة و المديرين على صياغة إستراتيجية سليمة للبنك و تحديد أهداف واقعية و التأكد أن الأموال موظفة بطريقة سليمة و تعزز من قيمتها و تؤدي إلى كفاءة الأداء. و أوصى بضرورة تعزيز المنافسة في السوق المصرفية و تحسين سلوكيات العمل المصرفي السليم و الرقابة على حدود الإقراض من قبل البنوك للمؤسسات التابعة لها و المساهمة فيها و تتبني المعايير الدولية في مجال كفاية رأس المال.

5 –دراسة (زيدان محمد، 2009):

الدراسة بعنوان: " **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحكومة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**". هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي و إبراز دور الحوكمة في القطاع المصرفي باعتباره القطاع الأساسي للتنمية، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية مازال في مرحلة الأولية وتطبيق مبادئ الممارسات السلمية للحوكمة في البنوك يجب أن يمر عبر مسارين: الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها مسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والثاني هو البنوك الأخرى على مختلف أنواعها باعتبارها تلعب دورا مزدوجا في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة من جهة وأن تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي لها بالأموال، وأوصى الباحث بضرورة تدعيم تجربة الحوكمة في الجزائر خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة حدة المنافسة أين أصبح للحوكمة دور فعال في ضبط أنشطة البنوك وتجنب وقوع الأزمات المصرفية.

6 –دراسة (عمر علي عبد الصمد, 2009) :

الدراسة بعنوان:" **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات – دراسة ميدانية–** . هدفت الدراسة إلى تبيين دور المراجعة الداخلية كآلية من آليات تطبيق حوكمة المؤسسات وسبل تفعيلها في الجزائر، منهج الدراسة: تتبع الباحث المنهج الوصفي في الجانب النظري، واستعان بالاستبيان والمقابلة من أجل الوقوف على آراء أهل الاختصاص من المهنيين (مدراء أقسام المراجعة الداخلية) والأكاديميين (أساتذة المحاسبة والمراجعة)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن وظيفة المراجعة الداخلية أصبحت من الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لما تقدمه من مساندة لمجلس الإدارة لجنة، لجنة المراجعة، الإدارة العليا والمراجع الخارجي وكذا دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية و مراجعتها لإدارة المخاطر ومن هنا فهي تساعد في تطبيق حوكمة المؤسسات، أوصى الباحث بضرورة الاسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مباديء الحوكمة والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذالك وضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها ، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عملياتها.

7 –دراسة (إسماعيل أبو حمام ماجد، 2009):

الدراسة بعنوان: "**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية – دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية –**". هدفت الدراسة إلى الوقوف على

الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات والتعرف على مدى العلاقة المتداخلة بين قواعد الحوكمة وكل من الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المحاسبية ، منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الاستقرائي لاستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة والمنهج الوصفي لوصف وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية وإعداد استبانة وزع على مديري وأصحاب القرار في سوق فلسطين للأوراق المالية و الشركات المدرجة في هذا السوق، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم توفر مقومات كافية للإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية مما تؤثر على صحة قرارات المستثمرين المساهمين و أصحاب رؤوس الأموال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، وبأن وجود دليل لحوكمة الشركات أصبح أمرا ضروريا لضبط الأداء لكافة الشركات المدرجة في السوق المالي.

8 –دراسة (فكري عبد الغني محمد جودة, 2008):

الدراسة بعنوان:" **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية – دراسة حالة بنك فلسطين**" . هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى التزام بنك فلسطين بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية و تشخيص أسباب تطبيق هذا النظام و معوقاته و وضع إطار عام مقترح لنظام الحوكمة المؤسسية الملائم للتطبيق في بنك فلسطين, منهج الدراسة: اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة و الذي يتكون من 36 مفردة تنحصر وظائفهم بين عضو مجلس إدارة و مدير تنفيذي و مراجع داخلي و مراجع خارجي, و تم استرجاع 34 استبيان صالح للتحليل و الدراسة كما قام بإجراء بعض المقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج و أهمها أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة و أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجابا على مؤشرات أداء البنك. في نهاية الدراسة أوصى الباحث بضرورة تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المؤسسية المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية بعد الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية و الذاتية المميزة للمصارف الوطنية الفلسطينية كما أوصى باستحداث مجلس إدارة البنك للجنة مختصة بإدارة المخاطر تكون مهمتها تحديد و تضيف المخاطر التشغيلية و مخاطر السوق و رسم الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع كل نوع من هذه المخاطر.

9 –دراسة (اسحق محمد أبوزر غلف, 2006):

الدراسة بعنوان :" **إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني** " . هدفت الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني من

خلال الإبلاغ المالي, منهج الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي لوصف طبيعة هيكل الحاكمية المؤسسية ،كما قامت بإعداد استبيان وزع على المكلفين بالحاكمية المؤسسية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق الحاكمية المؤسسية في الشركات كغياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح و المساهمين و حماية حقوق صغار المساهمين و الأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة ، و توصلت إلى أن هناك اتساقا كبيرا في القوانين و التشريعات الأردنية مع قواعد و مبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن OECD لعام 2004 و التزام القطاع المصرفي الأردني لمتطلبات معايير المحاسبة الدولية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية و المعتمدة بموجب تعليمات هيئة الأوراق المالية و التزامه بالمعايير المهنية لممارسة التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين بأمريكا، و أوصت الباحثة بضرورة قيام البنك المركزي الأردني بتعديل إرشادات الحاكمية المؤسسية الصادر عام 2004 بناء على مبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن (OECD) عام 1999 لتعديلها بناء على مبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن (OECD) عام 2004 . لتجنب جوانب عدم الاتفاق معها، مع الأخذ بعين الاعتبار بضرورة إعادة النظر في بنود دليل إرشادات الحاكمية المؤسسية الصادر عن البنك المركزي الأردني وفقا للإطار المتكامل المقترح لنظام الحاكمية المؤسسية من قبل الباحثة و ذلك لوجود تشابك و تكرار لبعض هذه البنود في كتيب الإرشادات فضلا عن عدم وضوحها.

أهم الدراسات السابقة التي استطاعت الطالبة جمعها تتناول موضوع الحوكمة المؤسسية من جوانب مختلفة و مهمة, فمنها ما يتحدث عن أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية, و هناك من تكلم عن دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة و أخرى تكلمت عن اقتراح إستراتيجية لتحسين فاعلية الحوكمة في القطاع المصرفي. نجد أن دراستنا تتميز عن باقي الدراسات, و ذلك لأنها تتناول موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك وفقا لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري باعتبار أن هذا الموضوع لا يزال حديثا في الجزائر و قد نال اهتماما كبيرا من قبل الباحثين الجزائريين, و هذا الموضوع جد واسع و له جوانب عديدة تستحق الدراسة و البحث, لذا نتمنى أن تحفز هذه الدراسة الباحثين المستقبليين البحث في هذا الموضوع و التطرق إلى جوانب أخرى لم يتم تناولها بهدف إثراء مكتبتنا بمواضيع قيمة و مفيدة تساعد على مواكبة التطورات الحاصلة في باقي دول العالم.

خطة البحث

تتكون دراستنا من مقدمة و خاتمة و ثلاثة فصول ثلاثة فصول الفصلان الأول و الثاني يمثلان الجانب النظري للإحاطة بكل المفاهيم المتعلقة بالموضوع و الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى وكالات ثلاثة بنوك عمومية جزائرية هي بنك الجزائر الخارجي BEA و البنك الوطني الجزائري BNA و بنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP banque:

اشتمل **الفصل الأول** بعنوان **التعريف بالحوكمة المؤسسية في البنوك** تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول منه نشأة الحوكمة المؤسسية بصفة عامة و أهدافها و أهميتها و مبادئها و أنظمتها و أهم الأطراف الفاعلة فيها ؛ بينما المبحث الثاني فقد درس الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي من تعريف و أهمية و الأطراف الفاعلة فيها و المبادئ التي تطبق وفقها ؛ أما المبحث الثالث فقد تناول مختلف خصائص النموذج الجيد للحوكمة المؤسسية في البنوك.

و **الفصل الثاني** بعنوان **الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية** و هو يضم ثلاثة مباحث يتكلم المبحث الأول منه على لجنة بازل للرقابة المصرفية من حيث نشأتها و أهدافها و مهامها و أهم مقرراتها, و المبحث الثاني يبين علاقة الحوكمة المؤسسية في البنوك بلجنة بازل للرقابة المصرفية قمنا فيه بإدراج تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك و المبادئ التي وضعتها لجنة بازل ثم بينا أهم الأعمال التي قامت بها لجنة بازل في مجال الحوكمة المؤسسية و أخيرا تطرقنا إلى أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك, أما المبحث الثالث فقد رأينا أن نذكر تجارب الحوكمة المؤسسية في بعض البنوك العربية و الغربية.

أما **الفصل الثالث** و الذي يحمل عنوان **دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية** فهو ينقسم بدوره إلى مبحثين يتكلم الأول عن واقع الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية مع ذكر مختلف القوانين و التعليمات التي تم إصدارها في هذا الإطار, أما المبحث الثاني فيتناول دراسة و تحليل الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة.

صعوبات الدراسة

عند قيامنا بإنجاز دراستنا واجهتنا عدة صعوبات و عوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية اللازمة لإثراء البحث نذكر منها عدم توافر المراجع الكافية و الدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة في البنوك في مكتبة الجامعة سواء باللغة العربية أو باللغات الأجنبية مما حتم علينا الاعتماد على الملفات المنشورة في شبكة الانترنت ؛ و كذلك قصر المدة المتاحة لإنجاز الدراسة بشكل جيد و تزامنها مع العطلة الصيفية مما صعب علينا الحصول على المعلومات سواء من ناحية المراجع أو من ناحية البنوك إذ هناك من رفض استقبالنا بحجة انشغالات الموظفين الكثيرة من جهة و عدم تواجد أغلبهم بسبب العطلة من جهة أخرى ؛ إضافة إلى قلة وعي الموظفين في

البنوك بموضوع الحوكمة مما أدى إلى عدم قدرة البعض منهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان و تماطل آخرين في إرجاعه الأمر الذي أدى إلى تقليص حجم العينة المدروسة بشكل كبير.

الفصل الأول: التعريف بالحوكمة المـؤسسية في البنــوك

تمهيـــد

في العشرية الأخيرة لاقى مفهوم الحوكمة المؤسسية الكثير من القبول و الاهتمام في مختلف دول العالم و لدى مختلف المنظمات و الهيئات العلمية و المهنية الدولية, خاصة بعد انتشار الفضائح المالية التي حدثت في كبرى الشركات عبر أنحاء العالم, و ذلك لكون أن هذا المفهوم ذو أهمية بالغة و له مساهمة فعالة في تحسين الطرق التي تدار بها الشركات مما يساعدها على تفادي التعرض لخطر الإفلاس و التقليل من انتشار الفساد المالي و الإداري و الرفع من مكانتها في الأسواق المالية و الدولية.

إلا أن مفهوم الحوكمة المؤسسية لم يجد اهتماما مماثلا من قبل البنوك إلا بعد حدوث أزمات هزت النظام البنكي إضافة إلى تزايد درجة المخاطر التي تتعرض لها البنوك عند ممارستها لعملياتها اليومية و تنوعها نتيجة التطورات الحاصلة في الأنظمة الاقتصادية.

مما سبق رأينا أن نقوم في هذا الفصل بالتعريف بالحوكمة المؤسسية في البنوك ؛ و ذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتفرع بدورها إلى جملة من المطالب و هي كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية و أهداف الحوكمة المؤسسية و مبادئها؛
- المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي؛
- المبحث الثالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك.

المبحث الأول: مـاهية و أهداف الحوكمـــة المـؤسسيـــة و مبادئها

لقد حظي مفهوم الحوكمة المؤسسية في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل العديد من المنظمات الدولية و الاقتصاديين في مختلف دول العالم نظرا لأهميته و فوائده الجمة بالنسبة للمؤسسة, و لقد خصصنا هذا المبحث للتعرف على كل ما يخص الحوكمة المؤسسية, و أهم المبادئ التي تعمل على الرفع من أداء المؤسسات.

المطلب الأول: نشأة و مفهـــوم الحوكمـــة المؤسسيـــة

حتى نستطيع التعرف على الحوكمة المؤسسية يجب علينا أولا معرفة جذور هذا المفهوم و مراحل نشأته.

أولا– نشـأة الحوكمـة المـؤسسيـة:

نتيجة للثورة الصناعية اتسع نشاط العديد من المؤسسات و بلغ عدد المستثمرين فيها بالآلاف؛ فأصبح من الصعب عليهم تسييرها و اتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتشغيلها بأنفسهم مما أدى إلى حدوث انفصال بين ملكية المؤسسة و إدارتها فيعتبر أصحاب الأسهم مالكين للمؤسسة بينما يقومون بتوظيف مدراء تنفيذيين ليقوموا بإدارتها هي ما سميت بنظرية الوكالة ؛ و التي ظهرت لأول مرة سنة 1932 م في كتاب للمؤلفين الأمريكيين أدولف بيرل Adolf Berle و جاردينر مينز Gardiner Means و الذي تناول الشكل المؤسسي لمنشآت الأعمال.إلا أن هذا الفصل الذي تم بين الملكية و الإدارة نتج عنه بعض المشاكل كخطر ضياع حقوق صغار المساهمين إذ لا يوجد سبب لأن يهتم المدراء التنفيذيون الذين تم تعيينهم بمصالح هؤلاء المساهمين, و كل ما يسعون إليه هو تحقيق ربح كاف لكسب رضا الملاك, و تحقيق إشباع ذاتي كالسلطة أو الشهرة كما و قد يستغلون أصول المؤسسة لتحقيق حاجاتهم الشخصية ؛ و كذا السرقة و الاختلاسات باعتبارهم الأقدر على ذلك من بين كل الموظفين و كونهم يملكون القدر الأعظم من السلطة و الرقابة و خاصة إذا كانت رقابة الملاك عليهم ضعيفة و غير فعالة.[1]

كل هذه المشاكل الناجمة عن تعارض المصالح بين المساهمين و المدراء, إضافة إلى الفضائح المالية التي تعرضت لها عدة شركات عالمية خاصة الأمريكية بسبب ضعف الرقابة فيها و انتشار الفساد المالي و الإداري[2]

---

[1] طارق عبد العال حماد, ***حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية***, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2009, ص : 151-152.

[2] عفاف اسحق محمد أبوزر, ***إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني***, أطروحة دكتوراه (غير منشورة), جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الأردن, 2006, ص : 34.

كالاختلاسات, أدت إلى زيادة الاهتمام بوضع قوانين تنظم العلاقات بين الأطراف في المؤسسات و قد صدر عام 1976 م قانون مكافحة ممارسات الفساد في أمريكا يتضمن قواعد محددة لصياغة و مراجعة نظم الرقابة الداخلية في الشركات. [1] منه بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية و إبراز دوره في التقليل من مشاكل نظرية الوكالة, و في عام 1987 م أصدرت لجنة *Treadway تقريرا يتضمن جملة من التوصيات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية و الحد من التلاعبات و الغش في إعداد القوائم المالية, و ذلك من خلال تعزيز أهمية و دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في مجالس إدارة الشركات.

أما في سنة 1999 م فقد أصدرت كل من بورصة نيويورك NYSE (New York Stock Exchange) و الرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية NASD (National Association of Securities Dealers) تقريرا باسم (Blue Ribbon Report) و الذي كان موضوعه الأساسي الدور الفعال للجان المراجعة بالمؤسسات فيما يخص الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية. [2] و كذلك في نفس السنة قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD بوضع تعريف للحوكمة المؤسسية و جملة من المبادئ غير الملزمة و التي تساعد كل الدول الأعضاء و غير الأعضاء بالمنظمة على تحديث و تطوير الأطر القانونية التي تسهل تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات بمختلف أنواعها, و التي أجرت عليها تعديلات سنة 2004 م. [3] و سنتناول هذه المبادئ بالتفصيل في المطلب الثاني من هذا المبحث.

و في سنة 2001م تتالت الانهيارات و الفضائح المالية في أضخم الشركات العالمية و خاصة الأمريكية منها مثل شركة Enron, WorldCom بسبب النوايا السيئة لمسيريها مما أدى إلى حدوث أزمة ثقة لدى المستثمرين مما اضطر الحكومة الأمريكية لإحداث إصلاحات في أنظمة الاستثمار القديمة (قانون الأوراق المالية الصادر سنة 1933 م الذي تم تعديله سنة 1934 م) فاقترح السيناتور Paul Sarbanes بالتعاون مع عضو الكونغرس المدعو Michael G.Oxley قانونا جديدا للتنظيم مرتبط بالحوكمة يتكلم عن مسؤولية المسيرين و إنشاء لجان مستقلة لمراجعة الحسابات و ذلك في سنة 2002 م. [4]

كما نشير إلى أن مفهوم الحوكمة بدأ الاهتمام به في انجلترا منذ سنة 1991 م حيث تم تشكيل لجنة Cadbury بمبادرة من بورصة لندن " London Stock Exchange " و حددت مهمتها في وضع مشاريع

---

[1] عفاف اسحق محمد أبوزر, مرجع سابق, ص : 34.

* لجنة Treadway هي لجنة تأسست سنة 1985 بعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار و القروض, و تمثل دورها الأساسي في تحديد الأسباب الرئيسية لسوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية و تقديم التوصيات حول تقليل حدوثها.

[2] محمد مصطفى سليمان, ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري***, ط 2, الدار الجامعية, مصر, 2009, ص 16.

[3] عمر مشهور حديثة الحجازي, ***حوكمة الشركات في الأردن***, ص : 02, بحث منشور في الموقع:
http://www.jcdr.com/pdf/hawkamat_alsherkat.pdf, consulté le 18-04-2011

[4] Frédéric Georgel, ***IT Gouvernance(management stratégique d'un système d'information)***, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2006, p 21.

الممارسات بمساعدة المؤسسات على تطبيق الرقابة الداخلية بهدف تفادي حدوث خسائر كبيرة فيها,[1] حيث أصدرت هذه اللجنة تقريرا سنة 1992 م بعنوان " **الجوانب المالية لحوكمة الشركات**" (The Financial aspects of corporate governance) يؤكد على أهمية الحوكمة المؤسسية بهدف زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية[1] و بورصة لندن تجبر المؤسسات على أن تذكر في تقريرها السنوي مدى التزامها بتوصيات اللجنة بالرغم من عدم إلزامية هذه التوصيات. إضافة إلى عدة تقارير أخرى تناولت مفهوم الحوكمة من أهمها تقرير هامبل " Hampel report " الذي أصدر سنة 1995 م و من أهم ما جاء فيه هو مفهوم الحوكمة و أهمية و دور أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسات.[2]

و لقد شهدت مختلف دول العالم انتشارا لهذه الفضائح المالية من الولايات المتحدة الأمريكية كفرنسا؛ كندا؛ ألمانيا؛...و غيرها, الأمر الذي جعل المجتمع المالي مضطرا و مجبرا للاهتمام أكثر بلجان المراجعة و التدقيق الداخلي و الخارجي و مجالس الإدارة التي تعد عناصر فعالة في نظام الحوكمة المؤسسية, لذا كان الاهتمام بتبني و تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف المؤسسات بهدف المحافظة على استمراريتها و تشجيع الاستثمار فيها عن طريق حماية حقوق المستثمرين.[3]

و جدير بالذكر أن مصطلح الحوكمة المؤسسية هو الترجمة العربية للمصطلح الانجليزي Corporate Governance و قد اختلف الاقتصاديون و الباحثون حول الترجمة الصحيحة له فيرى البعض منهم أنه يعني الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة, و آخرون ينظرون إليه على أنه يعني الإجراءات الحاكمة و البعض الآخر ترجموه إلى الحاكمية المؤسسية و هناك من أطلق عليه اسم التحكم المؤسسي, و رغم هذا الاختلاف بين الباحثين حول المصطلح إلا أنهم بدون شك يتفقون فيما بينهم في كل ما يخص نشأته و تطوره و الهدف منه و كذا أهميته للمؤسسات.[4]

---

[1] عفاف اسحق محمد أبوزر, مرجع سابق, ص : 34.

[2] محمد مصطفى سليمان, ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري*** , مرجع سابق, ص : 17.

[3] Frédéric Georgel, Op.Cit, p 21.

[4] محمد طارق يوسف, ***حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق***, ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي, جمهورية مصر العربية, نوفمبر 2006, ص 122.

ثانيا– مفهوم الحوكمة المؤسسية:

يمكن القول أنه لحد يومنا هذا لم يستطع المختصون و المهتمون بتطبيق مفهوم الحوكمة الاتفاق على تعريف موحد له و هذا سببه أن هذا المفهوم مرتبط بجوانب و أبعاد عديدة اقتصادية, مالية, اجتماعية...الخ . فنجد عدة تعريفات ارتأينا أن نذكر أهمها و أكثرها شيوعا :

و هذه تعريفات بعض أهم المنظمات الدولية و العالمية لمفهوم الحوكمة,

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (Organization of Economic Co-operation and Development OECD) للحوكمة المؤسسية : تبنت هذه المنظمة التعريف التالي للحوكمة : " الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة و مجلس إدارتها و مساهميها و الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة , و هي تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المنشأة و الوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة تحقيقها , و بالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس و الإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة و المساهمين و تسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة, و بالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها استغلالا رشيدا يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يعرف بكفاءة الأداء"؛[1]

تعريف لجنة Cadbury للحوكمة المؤسسية : عرفت هذه اللجنة الحوكمة المؤسسية بأنها : " ذلك النظام الذي تسير و تراقب به المؤسسات"؛ بحيث يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة المؤسسة , و يتمثل دور المساهمين في هذا النظام في تعيين المدراء و مراقبي الحسابات , بينما مسؤوليات مجلس الإدارة فهي تتضمن :

- وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- الإشراف على إدارة الأعمال؛
- تقديم التقارير حول الإدارة إلى المساهمين.

و يمارس مجلس الإدارة مهامه وفقا للقوانين و التنظيمات و تعليمات و توجيهات المساهمين؛[2]

[1] Grant Kirkpatrick, The OECD principles as a reference point for good corporate governance, To a Regional Seminar on Corporate Governance for Banks in Asia, Hong Kong, 19-20 June 2006, pp 03-04, http://www.oecd.org/dataoecd/49/20/37178663.pdf, consulté le 10-05-2011

[2] Cadbury Committee (1992), report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Gee and Co Ltd, 01 December 1992, http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf, consulté le 21-03-2011

تعريف برنامج الأمم المتحدة للتنمية (United Nations Program for Development UNPD) للحوكمة المؤسسية : أعطى هذا البرنامج لحوكمة المؤسسية التعريف التالي : " هي ممارسة سياسة اقتصادية و سلطة إدارية لتسيير أعمال المؤسسة"؛

تعريف البنك العالمي (World Bank) للحوكمة المؤسسية : عرف البنك الدولي الحوكمة كالآتي : " الحوكمة هي الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير و إدارة موارد الدولة الاقتصادية و الاجتماعية من أجل التنمية ".[1]

و هذه تعريفات أخرى للحوكمة المؤسسية :

هناك من يعرف الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية"؛[2]

كما تعرف الحوكمة على أنها: "مجموعة من القوانين و اللوائح و الإجراءات التي تمكن إدارة المؤسسة من تعظيم ربحيتها و قيمتها في المدى البعيد لصالح المساهمين"؛[3]

و هناك أيضا من يعرف الحوكمة كالآتي: " الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم"؛[4]

نجد أن التعريفات السابقة الذكر تختلف عن بعضها البعض إلا أنها تتفق في كون أن الحوكمة هي نظام يتم وفقا له تسيير المؤسسة بطريقة تحمي مصالح المساهمين فيها, و يمكن إدراج تعريف شامل للحوكمة المؤسسية كالتالي : **الحوكمة المؤسسية هي عبارة عن نظام قائم أساسا على إدارة العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بطريقة تسمح بحماية مصالح و حقوق المساهمين و المستثمرين فيها.**

[1] Houssem RACHDI, ***LA GOUVERNANCE BANCAIRE: UN SURVEY DE LITTERATURE***, University of Tunis ElManar, Tunisia, p04, http://blog.b3b.ch/.../la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf, consulté le 18-02-2011

[2] طارق عبد العال حماد, ***حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف: المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات)*** , ط2, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2007, ص : 4.

[3] إمام حامد آل خليفة, **حوكمة الشركات و أسواق المال, المنظمة العربية للتنمية الإدارية**, مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ جمهورية مصر العربية في مايو 2007, ص : 97.

[4] محمد مصطفى سليمان, ***حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين*** , ط1, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2008, ص : 15.

المطلب الثـــاني: أهـداف و أهميــة الحوكمــة المؤسسيــة

للحوكمة المؤسسية كغيرها من الأنظمة مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها, كما لها أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات التي تتبناها.

أولا– أهـداف الحـوكمـة المـؤسسيـة:

تساعد الحوكمة الجيدة للمؤسسات في دعم الأداء و زيادة القدرات التنافسية و جذب الاستثمارات للمؤسسات, و تحسين الاقتصاد بشكل عام, و ذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

1. تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات المؤسسات و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري؛
2. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين و العاملين و الدائنين و الأطراف الأخرى ذات المصالح خاصة في حال تعرض المؤسسات للإفلاس؛
3. تحسين كفاءة و فاعلية المؤسسات و ضمان استمرارها و نموها في دنيا الأعمال؛
4. التوضيح و عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه؛
5. تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين و الأجانب, و ذلك من خلال بناء و رفع درجة الثقة في المؤسسات؛
6. تحسين و تطوير إدارة المؤسسة, و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة و ضمان اتخاذ قرارات الدمج و السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
7. إمكانية مشاركة المساهمين و الموظفين و الدائنين و المقرضين, و قيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات؛
8. إنشاء و توليد الثقة بين أصحاب المصالح و الإدارة و بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

و يمكن استنتاج مما تقدم أن الحوكمة ينسب لها عدة أهداف منها: تخفيض المخاطر, تعزيز الأداء, تحسين سهولة الدخول إلى الأسواق المالية و اتساع نطاق التسويق للسلع و الخدمات و تحسين القيادة, إبراز الشفافية و قابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.[1]

[1] عطا الله وارد خليل , محمد عبد الفتاح العشماوي, ***الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة)*** , ط1, مكتبة الحرية للنشر و التوزيع, القاهرة, 2008, ص : 35-37.

ثـــانيـا: أهميـــة الحوكمـــة المـؤسسيـــة

للحوكمة المؤسسية عدة منافع يمكن أن تستفيد منها المؤسسات, و تتمثل هذه المنافع في العناصر الآتية:

1. تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي و الإداري التي تواجهها المؤسسات و الدول؛
2. جذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛
3. رفع مستويات الأداء للمؤسسات الوطنية و زيادة قدرتها على المنافسة العالمية و فتح أسواق جديدة لها و ما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية و التقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات؛
4. الشفافية و الدقة و الوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات و ما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها و اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛
5. توفر قواعد حوكمة المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحدد أهدافها و تحدد أيضا كيفية تحقيقها؛[1]
6. تساعد على حماية مصالح المساهمين و ضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة و ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات مثل حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة, و الشفافية في المعلومات و توفيرها في الوقت المناسب و احتفاظ الشركة بسجل واضح للمساهمين و أسلوب مضمون لتسجيل الملكية؛
7. يساعد نظام الحوكمة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة؛
8. ينظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة التنفيذية و مجلس إدارتها و لجنة المراجعة فيها مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر المؤسسة و رفع قيمة أسهمها في السوق؛
9. نظام الحوكمة الجيد يحسن من جودة إنتاج المؤسسة و يساعد على تحسين كفاءتها في استخدام أصولها و العمل على تخفيض تكلفة رأس المال؛
10. الحوكمة الجيدة تساعد الشركات و الاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات و دعم الأداء الاقتصادي و القدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة مع المستثمرين و المقرضين و في إجراءات المراجعة و المحاسبة المالية؛
11. تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري و مجلس إدارتها على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة, و ضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة و تحديد المكافآت بشكل سليم؛
12. يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية و تحقيق رغبات المجتمع و تطلعاته بشكل عام.[2]

---

[1] محمد مصطفى سليمان, ***حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين*** , مرجع سابق, ص : 15-16

[2] سامح محمد رضا رياض أحمد, ***دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية*** , *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, الجامعة الأردنية, الأردن, عمان, المجلد7 , العدد 1, جانفي 2011, ص :47-48.

المطلب الثـالث: المبـادئ , النماذج و الأطراف الفـاعلة في الحوكمـة المؤسسيـة

هذا المطلب يشتمل على مبادئ الحوكمة و النماذج الأكثر شيوعا لها إضافة إلى أهم الأطراف الفاعلة فيها

أولا– مبـادئ الحـوكمـة المـؤسسية:

قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD بوضع مبادئ خاصة بالحوكمة المؤسسية سنة 1999 م تحت عنوان " **مبادئ حوكمـة الشـركـات** " كما سبق لنا وذكرنا, و هي مبادئ اختيارية و غير ملزمة فللدولة أن تختار من بينها ما يتناسب مع ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية, و تعتبر مرجعا يستعان به لتحسين و تطوير الإطار القانوني و المؤسسي و كذلك التشريعي للحوكمة المؤسسية. و بالرغم من كون هذه المبادئ تركز بشكل أساسي على المؤسسات المدرجة في البورصة إلا أنها تعتبر لحد ما ذات فائدة للمؤسسات غير المدرجة في البورصة مثل الشركات الخاصة و المشروعات التي تمتلكها الدولة. تمت مراجعة و تعديل هذه المبادئ من قبل المنظمة ذاتها و ذلك سنة 2004 م ,[1] و تتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية؛
2. حماية حقوق المساهمين؛
3. المعاملة المتساوية للمساهمين؛
4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية؛
5. الإفصاح و الشفافية؛
6. مسؤوليات مجلس الإدارة.

سنتناول هذه العناصر بالتفصيل التالي:

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية:** يجب أن يتوفر للحوكمة المؤسسية إطار يعزز كفاءة الأسواق و شفافيتها, و أن يكون متوافقا مع قواعد القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية.
2. **حماية حقوق المساهمين:** ينبغي على إطار الحوكمة المؤسسية أن يحمي و يسهل على المساهمين ممارسة حقوقهم نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:
   - نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛[2]

[1] مصطفى حسن بسيوني السعدني, ***الشفافية و الافصاح في إطار حوكمة الشركات*** , ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي في جمهورية مصر العربية سنة 2006, ص : 158-159.

[2] OECD Principles for Corporate Governance, OECD publications, 2004, p : 17-18. http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf; consulté le 21-03-2011

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة؛[2]
- المشاركة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على حصص من أرباح الشركة؛
- حق المشاركة و الحصول على معلومات حول كل ما يتعلق بالقرارات المرتبطة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة مثل: التعديلات التي تم إدخالها على النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية الخاصة بها؛ منح الإذن بطرح أسهم إضافية؛
- ... و غيرها من الحقوق.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك صغار المساهمين و الأجانب, و أن تكون لديهم الفرصة للحصول على تعويض فعلي في أي حالة انتهاك لحقوقهم.
4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية: يجب أن يعترف إطار الحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة, و يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات و أصحاب المصالح في خلق الثروة, فرص العمل و استدامة المنشآت السليمة ماليا.
5. الإفصاح و الشفافية: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية الإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية؛ الأداء؛ حقوق الملكية و حوكمة المؤسسة.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية الإرشادات الإستراتيجية لتوجيه المؤسسة, المتابعة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة و محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته تجاه كل من المؤسسة و المساهمين.[1]

ثـــانيـا– نماذج الحـوكمـة المـؤسسية :

للحوكمة المؤسسية نموذجين أساسيين و شهيرين هما النموذج الأنجلوسكسوني و النموذج الألماني– الياباني, و هما متعاكسان نتيجة للاختلافات الثقافية و المؤسسية و حتى التشريعية إضافة إلى التباين في طرق التمويل, ظهر بعدهما نموذج ثالث هجين يجمع بين هذين النموذجين و هو النموذج الفرنسي– الايطالي .[2]

[1] OECD Principles for Corporate Governance, Op.Cit., p : 18-24.
[2] Houssem RACHDI, ***LA GOUVERNANCE BANCAIRE: UN SURVEY DE LITTERATURE***, Op.Cit., p 04.

و حسب الاقتصادي Michael Porter (1992) فإن أداء الاقتصاد الوطني لدولة ما يرتكز بصفة أساسية على نوع نظام الحوكمة المؤسسية المنتهج, مما يبرز أهمية الحوكمة في الرفع و تحسين أداء الاقتصاد. نوجز أهم سمات و خصائص هذه النماذج فيما يلي:

1. **النموذج الأنجلوسكسوني (le modèle Anglo-Saxon)**: تطلق عليه أيضا تسمية نموذج السوق, يتميز هذا النموذج بتشتت في الملكية أي أنه هناك أعداد كبيرة من المساهمين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم المؤسسة بمعنى غياب المستثمرين المهيمنين , هذا النموذج شائع في الولايات المتحدة الأمريكية و انجلترا. تعتبر المؤسسة في هذا النموذج تشكيلة من الإداريين التنفيذيين و الذين يعملون لفائدة المساهمين و طريقة التسيير المتبعة في هذه المؤسسات هي الطريقة الأحادية بمعنى أن المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة فلا يوجد فصل بين مهام الرقابة و الإدارة, كما أن هذه المؤسسات تعتمد على التمويل المباشر كأساس لتمويل نشاطاتها؛[1]
2. **النموذج الألماني– الياباني (Le modèle Germano-Nippon)**: و يسمى كذلك بنموذج البنوك , الدول الأساسية التي تبنت هذا النموذج هي ألمانيا و اليابان و بعض الدول اللاتينية, يتميز هذا النموذج بوجود تركز قوي في الملكية (وجود مستثمرين مهيمنين) و حقوق التصويت فالسيطرة على المؤسسة يكون لعدد صغير من المساهمين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات أو بنوك, كما يتميز هذا النموذج بوجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية و مساهمي الأقلية الذين يعانون من ضعف في حماية حقوقهم.[2] يعتمد في تسيير المؤسسات التي تتبع هذا النموذج الطريقة الثنائية أي هناك فصل بين مهام الرقابة و الإدارة فنجد في المؤسسة هيئة رقابة و مجلس تنفيذي, و مجلس الرقابة هو المسؤول عن تعيين أعضاء المجلس التنفيذي؛
3. **النموذج الفرنسي– الايطالي (Le modèle Franco-Italien)**: هو نموذج هجين تبنته كل من فرنسا و ايطاليا, هذا النموذج يعتبر وسيط بين النموذجين السابقين لأن الرقابة تتم على حد سواء من خلال المؤسسات المالية (النموذج الألماني– الياباني) و الأسواق (النموذج الأنجلوسكسوني), و هو يركز على خلق القيمة المضافة لمجموع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة بما في ذلك المساهمين و الموظفين. إذن المؤسسات الفرنسية و الايطالية لهم حق اختيار طريقة التسيير المناسبة إما الطريقة الأحادية أو الطريقة الثنائية.[3]

---

[1] Houssem RACHDI, ***LA GOUVERNANCE BANCAIRE: UN SURVEY DE LITTERATURE***, Op.Cit, p 05.

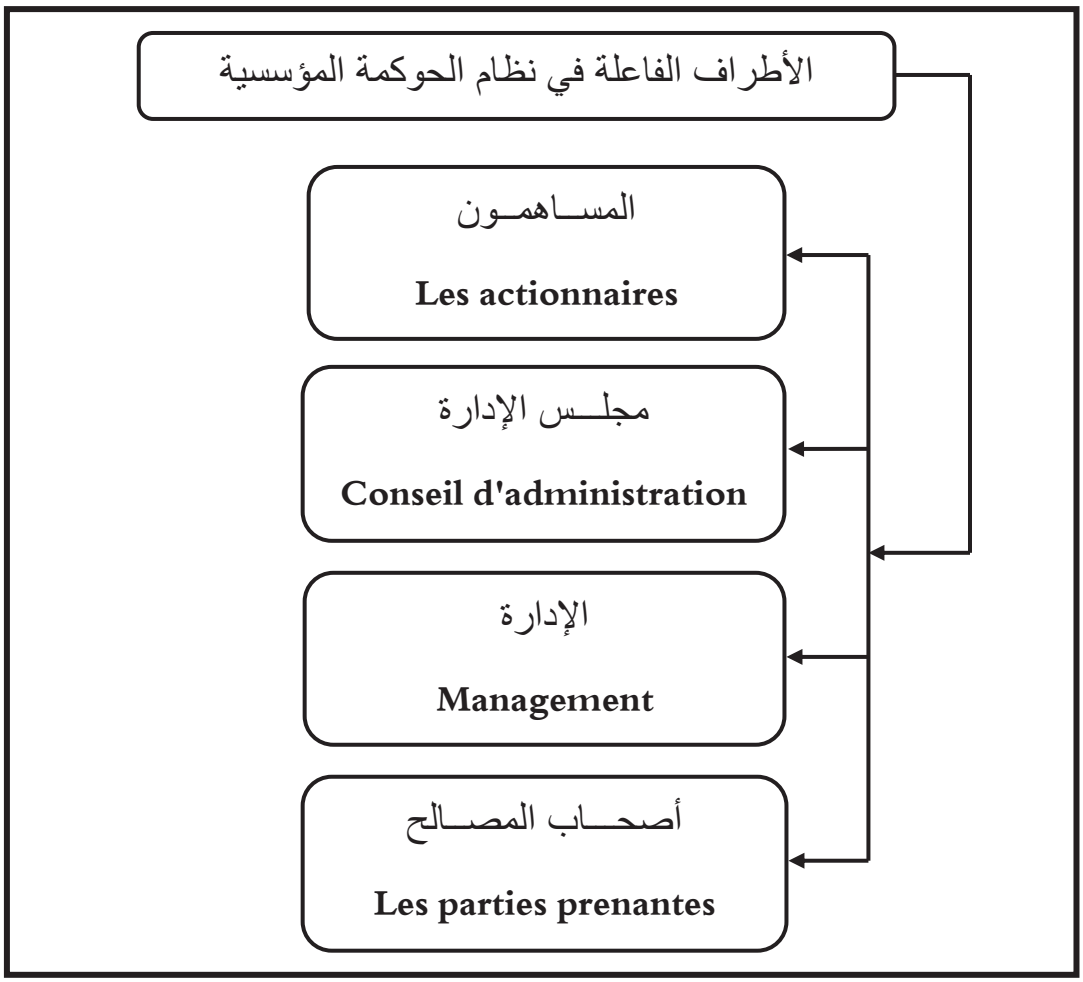
[2] بادن عبد القادر, ***دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر*** , رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, الجزائر, 2007-2008, ص : 37-38.

[3] Houssem RACHDI, ***LA GOUVERNANCE BANCAIRE: UN SURVEY DE LITTERATURE***, Op.Cit, p 05.

ثـالثا: الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية

إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر و يتأثر أساسا بأربعة أطراف رئيسية و التي لها كذلك دور كبير في تحديد مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه المبادئ, و هذه الأطراف موضحة في الشكل الآتي:

الشكل 01-01 : الأطراف الرئيسية الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية



المصدر: محمد مصطفى سليمان, ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري دراسة مقارنة***, ط2, الدار الجامعية, مصر, 2009, ص: 20.

1 - **المساهمون (Les actionnaires)**: قد يكون هؤلاء المساهمون أفرادا أو عائلات أو حتى مؤسسات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة, و يعتبرون المصدر الرئيسي لرأسمال المؤسسة ذلك لكونهم ملاك أسهمها, و يتلقون أرباحا مقابل استثماراتهم فيها, و كذلك تعظيم قيمة المؤسسة[1]

[1] محمد مصطفى سليمان, ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري***, مرجع سابق, ص : 20-21.

على المدى الطويل. و للمساهمين الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يجدونهم مناسبين لحماية حقوقهم و مصالحهم؛

2 - **مجلس الإدارة (Conseil d'administration)**: هو المسؤول عن تمثيل المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة, من صلاحيات هذا المجلس اختيار المديرين التنفيذيين الذين يملكون السلطة للإدارة اليومية لأعمال المؤسسة تحت رقابة مجلس الإدارة, و الذي يقوم كذلك برسم السياسات العامة للمؤسسة و طرق المحافظة على حقوق المساهمين و حمايتها؛

3 - **الإدارة (Management – la gestion)**: مهمتها الأساسية هي الإدارة الفعلية للمؤسسة و رفع تقارير عن الأداء لمجلس الإدارة, و من مسؤولياتها كذلك تعظيم أرباح و مداخيل المؤسسة و الرفع من قيمتها و كذا الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تقدمها للمساهمين؛

4 - **أصحاب المصالح (Les parties prenantes)**: هم مجموعة من الأطراف تربطهم مصالح بالمؤسسة كالدائنين الذين يقومون بدور المراقب الخارجي على أداء المؤسسة, الموردين, العمال و الموظفين. و ليس من الضرورة أن يكون لهؤلاء نفس المصالح بل و قد تكون مصالحهم متعارضة و مختلفة فالدائنون يهتمون أكثر بكون المؤسسة قادرة على السداد بينما الموظفون فمن مصلحتهم أن تكون المؤسسة قادرة على الاستمرار و النمو.[1]

المبحث الثاني: ماهية و محددات الحوكمة في البنوك و الفاعلين الأساسيين فيها

لقد أصبحت الحوكمة ضرورية في البنوك خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة و بالتحديد في مجال إدارة المخاطر , إذ أصبح هذا الأمر يتطلب التدخل المباشر للمساهمين و من يمثلونهم في مجلس إدارة البنك. و سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم المرتبطة بالحوكمة المؤسسية في البنوك.

[1] محمد مصطفى سليمان, ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري***, مرجع سبق ذكره, ص ص 20-21

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الحوكمة المؤسسية من المنظور البنكي

لا يمكننا ذكر أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك قبل أن نتطرق إلى تعريفها من المنظور البنكي

أولا– مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك:

تعددت تعريفات الحوكمة المؤسسية في البنوك, و نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التعريفات التالية:

عرفها بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية على أنها: " تلك الطريقة التي يستعملها مجلس الإدارة و الإدارة العليا من أجل تسيير شؤون البنك بغرض تحديد أهداف البنك و حماية مصالح حملة الأسهم و أصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة و بما يحقق حماية مصالح المودعين"[1]

يمكن تعريفها على أنها " مجموعة من الأساليب و الإجراءات الخاصة التي تبين كيفية تسيير مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين لمختلف نشاطات البنك و شؤونه:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك؛
- متابعة سير العمليات اليومية للبنك؛
- القيام بمسؤولياتهم تجاه أصحاب المصالح على أكمل وجه؛
- التأكد من سيرورة أنشطة البنك تبعا لما جاء في اللوائح و القوانين؛
- ...إلخ." [2]

الحوكمة في البنوك تعني " مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك, و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية و التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية. "[3]

و هناك من يعرفها على أنها "النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها و أهدافها, فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين و المستثمرين المؤسسين)" [4]

---

[1] المعهد المصرفي المصري, ***نظام الحوكمة في البنوك***, مفاهيم مالية, العدد السادس, ص 01.
http://www.ebi.gov.eg/downloads/Corporate%20Governance%20for%20Info%20Arabic%207.pdf, consulté le 18-02-2011

[2] محمد مصطفى سليمان, ***حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين***, مرجع سابق, ص : 244.

[3] محمد مصطفى سليمان, ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري***, مرجع سابق, ص : 309.

[4] حبار عبد الرزاق, ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا*** , *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* , جامعة الشلف, الجزائر, العدد السابع, 2009, ص 80.
http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_04.pdf; consulté le 18-02-2011

ثـانيا– أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك:

♦ **في البنوك و الدول بصفة عامة:** يعود تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك بمنافع جمة و عديدة على البنوك بحد ذاتها و كذا على الدول, و تبرز أهميتها و ضرورة تبنيها في الآتي:

- الدور الفعال الذي تلعبه البنوك باعتبارها مركز أساسي لمختلف الأنشطة المالية و التجارية و الصناعية للدولة؛
- طبيعة نشاطات البنوك التي تتميز بالسرعة؛
- بسبب أهمية البنوك في الاقتصاد فإن انهيارها له آثار كارثية واسعة و على جميع الأطراف ذات الصلة بالبنك مثل المساهمين و الدائنين و المودعين...الخ؛
- تطبيق الحوكمة و مبادئها في البنوك تساعدها على تحسين أدائها و الرفع من قيمتها السوقية كما تساعدها على الحد و التقليل من مستويات المخاطرة؛[1]
- تكتسب البنوك لدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة ميزة تنافسية لجلب الودائع و اختراق الأسواق و جذب العملاء و الزبائن؛
- عند تبني البنوك لمبادئ الحوكمة, يساعدها على تحسين إدارتها و تفادي التعرض للتعثر و الإفلاس و كذا يضمن لها تطوير الأداء و يزيد من قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق قواعد و أسس سليمة, و كذا يساعدها على تجنب تعرضها لأزمات مصرفية بتبنيها لمعايير الإفصاح و الشفافية في تعاملها مع المستثمرين و المقرضين.[2]

♦ **في الدول النامية:** يعتبر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك خاصة في الدول النامية مهم جدا و ذلك لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تمتلك البنوك في الأنظمة المالية للدول النامية مكانة مهيمنة إذ تعد المحرك الرئيسي و الأكثر أهمية لنموها الاقتصادي؛
- بما أن البنوك لها مركز مهم في اقتصاديات الدول النامية فهي تعد المخزن الأساسي و الرئيسي لإدخارات الاقتصاد المختلفة؛
- أغلب الدول النامية لم تقم بتحرير أنظمتها البنكية إلا حديثا, هذا الأمر ساعد مسيري هذه البنوك و منحهم حرية أكبر في طرق تسييرهم للبنك؛[3]

---

[1] محمد مصطفى سليمان, ***حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين***, مرجع سابق, ص : 244-245.

[2] محمد زيدان, ***أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية***, مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف, العدد 09, 2009, ص 20.

[3] T.G.Arun and J.D.Turner, ***Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues***, p 03, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan015471.pdf, consulté le 18-02-2011.

– تتميز الأسواق المالية في الدول النامية بالتخلف و جمود الحركة, لذا فإن البنوك تعد المصدر الرئيسي الذي تلجأ إليه معظم المؤسسات لجلب الأموال اللازمة لنشاطها.[1]

المطلب الثاني: الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك

يمكننا تصنيف أهم الأطراف الفاعلة في الحوكمة المؤسسية في البنوك إلى قسمين أطراف داخلية و أخرى خارجية, و كل طرف له أدوار و مسؤوليات التزامه بها يسهل تطبيق نظام الحوكمة بشكل فعال.

أولا: الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

يتمثل الفاعلون الداخليون للحوكمة المؤسسية في البنوك في الأطراف الآتي ذكرهم:

1. **المساهمون (حملة الأسهم)**: يلعب المساهمون دورا هاما في مراقبة أداء البنوك كونهم يوفرون رأس المال الضروري و يملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين أو فصل مجلس الإدارة كما أنه لا يمكن اتمام بعض الصفقات إلا بموافقتهم؛
2. **أصحاب المصالح**: هم الأطراف الذين لهم علاقة بالبنك و ليس بالضرورة أن يكونوا من حملة الأسهم, مثل المودعين؛ عملاء البنك؛ العمال و الموظفين داخل البنك؛ الموردين؛ المساهمين الحاليين و المتوقعين؛ المستثمرين و مؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة, من اهتماماتهم الأولى ازدهار البنك لأن ذلك يحقق لهم مصالحهم؛
3. **مجلس الإدارة**: يترأس مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل البنك[2] منها وضع الاستراتيجيات و توجيه الإدارة العليا؛ وضع سياسات التشغيل؛ تحمل المسؤولية؛ التأكد من سلامة موقف البنك.[3]

و يقوم المجلس بتكوين لجان لمساعدته على التأكد من سلامة إدارة البنك, و من بين هذه اللجان الأكثر تواجدا في كل البنوك تقريبا هي اللجنة التنفيذية و لجنة التدقيق و المراجعة:

– اللجنة التنفيذية: يترأسها الرئيس التنفيذي و أعضاؤها من كبار المديرين في البنك, مهمتها الأساسية تتمثل في التعامل مع المواضيع ذات الأثر الفعال في إستراتيجية البنك و ليس لها أي تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى؛

---

[1] T.G.Arun and J.D.Turner, Op.Cit, p 03.

[2] المعهد المصرفي المصري, ***نظام الحوكمة في البنوك***, مرجع سابق, ص : 02.

[3] حبار عبد الرزاق, ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا*** , مرجع سابق, ص : 82.

- لجنة التدقيق و المراجعة: هي لجنة مستقلة مهمتها الرئيسية تتمثل في المشاركة في إعداد التقارير المالية و عملية المراجعة الداخلية و التأكد من الالتزام بتطبيق القوانين و اللوائح و هي تعمل بشكل أساسي مع المراقبين و المشرفين.
- إضافة إلى لجان أخرى متخصصة تشكلها بعض البنوك مثل لجنة الأجور و المكافآت, لجنة التعيينات, لجنة إدارة المخاطر...الخ.

4. **الإدارة التنفيذية:** يترأسها المدير التنفيذي الذي تتمثل مهمته في التعاون مع فريق الإدارة في إدارة النشاطات و العمليات اليومية للبنك بالطريقة التي تتماشى مع السياسات الموضوعة من طرف مجلس الإدارة؛[1]
5. **المراجعون الداخليون:** لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف و منع حالات الغش و التزوير و ضمانهم لنزاهة و دقة التقارير المالية.[2]

ثـانيـا– الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

يمكن تقسيم الأطراف الخارجيين الذين لهم دور فعال في نظام الحوكمة في البنوك إلى قسمين رئيسيين:

1. **الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي:** يعتبر الإطار القانوني عنصرا جد هام و حيوي داخل البنك, بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي و الذي تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف إضافة إلى تغير دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان إلى ضمان سلامة الجهاز المصرفي, من أجل هذا قامت لجنة بازل للإشراف و الرقابة المصرفية من خلال اتفاقياتها بوضع مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال؛ تركز القروض؛ إقراض الأطراف ذات الصلة و الأطراف ذات العلاقة بالبنك (أصحاب المصالح)؛ تكوين المخصصات؛[3] تحصيل المدفوعات المستحقة؛ الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون؛ متطلبات السيولة و الاحتياطي و إضافة لما سبق تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية و الميدانية.
2. **دور العامة (الجمهور):** لهم دور جد فعال في تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك لأن على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم, و حتى يستطيعوا فعل

[1] المعهد المصرفي المصري, ***نظام الحوكمة في البنوك***, مرجع سابق, ص :03-04.

[2] عباس حميد التميمي, آليات الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري في الشركات المملوكة للدولة, ص 14, بحث منشور في الموقع: www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc, consulté le 21-05-2011

[3] المعهد المصرفي المصري, ***نظام الحوكمة في البنوك***, مرجع سابق, ص : 04.

ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية و الإفصاح في كل المعلومات المالية و تقارير التحليل المالي [1], و يمكن تقسيمهم إلى:

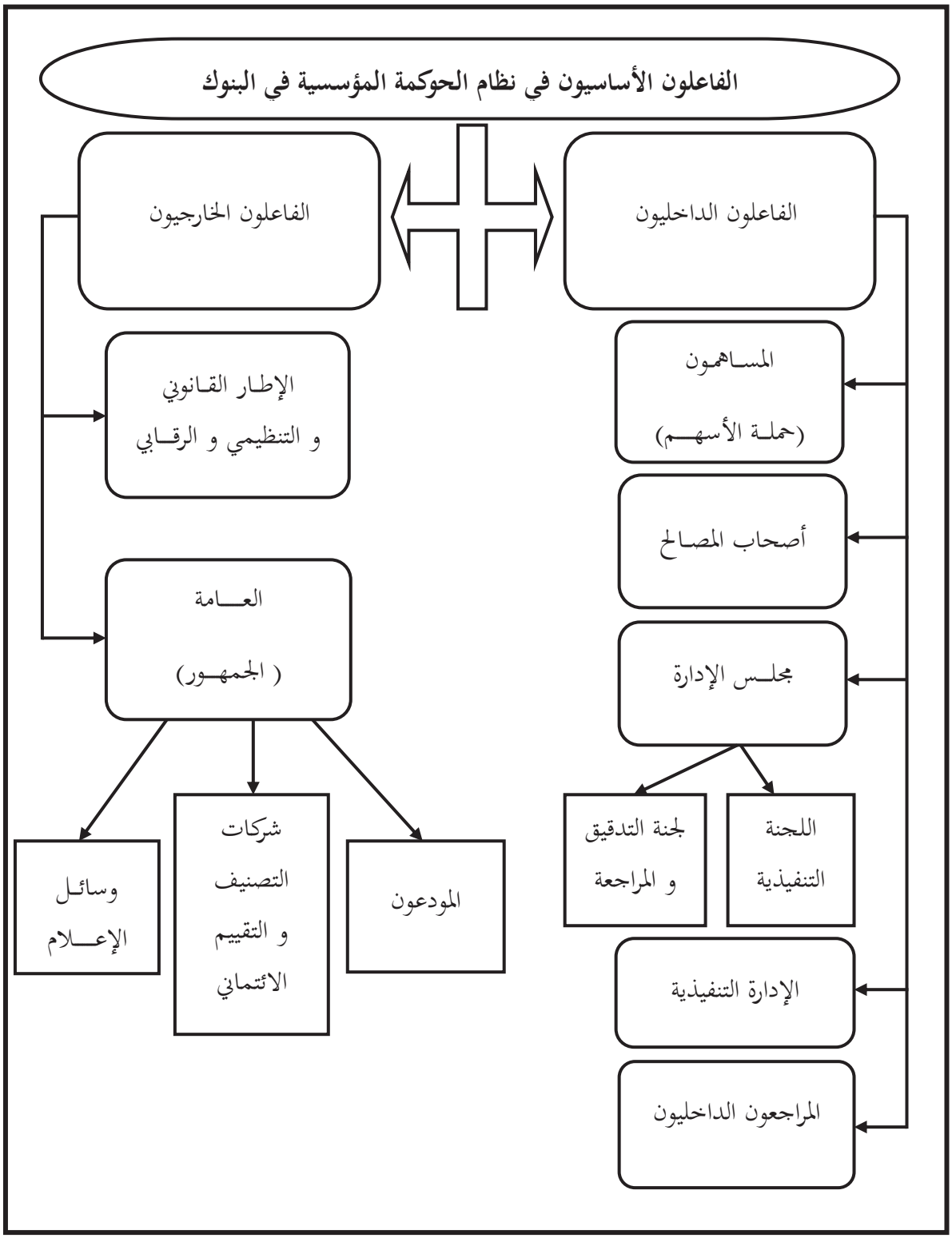
- **المودعين**: دورهم الأساسي يتمثل في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي و في قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا رأوا أن البنك أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة؛
- **شركات التصنيف و التقييم الائتماني**: هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق إذ تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الأمر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية و دعم حماية المتعاملين في السوق؛
- **وسائل الإعلام**: تساعد على نشر المعلومات اللازمة و رفع كفاءة العنصر البشري و مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق إضافة إلى تأثيرهم على رأس المال و ذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على البنك تجبره على ذلك.[2]

و يمكن تلخيص كل ما سبق لنا ذكره في الشكل التالي:

[1] المعهد المصرفي المصري, ***نظام الحوكمة في البنوك***, مرجع سابق, ص :04.

[2] حبار عبد الرزاق, ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا*** , مرجع سابق, ص : 83.

الشكل 02-01 : الفاعلين الأساسيين في نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أهداف و محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك

إن للحوكمة المؤسسية في البنوك جملة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها, كما أن تطبيقها يستلزم جملة من المحددات سوف نذكرها في هذا المطلب

أولا– أهداف الحوكمة المؤسسية في البنوك:

يساعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك على تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي:

1. تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك و ضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة؛
2. تحديد الهيكل اللازم و مختلف الوسائل و الطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛
3. توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة و المساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك و ذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛
4. الفصل و التمييز بين مهام و مسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة؛
5. تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة؛
6. توفير لكل من المساهمين و الموظفين و الدائنين و المقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
7. تجنب و التقليل من حدوث مشاكل محاسبية و مالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك لأزمات و المحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار و التنمية في الاقتصاد ككل.[1]

ثانيا– محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية في البنوك:

حتى يتم تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك بشكل جيد و سليم و تستفيد من مزاياها, يجب توافر جملة من المحددات التي يمكن تصنيفها إلى نوعين: محددات داخلية و أخرى خارجية يندرج ضمنها مجموعة من العناصر نذكرها في الآتي :

1. **المحددات الداخلية:** و التي تتمثل أساسا في القواعد و الأسس التي يتم إتباعها لتحديد طريقة اتخاذ القرارات و توزيع مختلف السلطات بين كل من المديرين و الجمعية العامة و مجلس الإدارة بالشكل الذي يساعد على تخفيض التضارب الموجود بين مصالح هذه الأطراف؛[1]

[1] ابراهيم اسحق نسمان, ***دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين*** , رسالة ماجستير (غير منشورة), الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2009, ص 20.

http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/859.pdf; consulté le 18-02-2011

2. المحـددات الخارجية: تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة, و كذلك البيئة المحيطة بعمل البنوك و مختلف المؤسسات و التي تختلف من دولة لأخرى و من مكان لآخر, و تتمثل هذه المحددات الخارجية في العناصر التالية:

- مجموع القوانين و اللوائح المنظمة للعمل داخل الأسواق المالية؛
- نظام مالي كفء يوفر التمويل اللازم و المناسب لمختلف المشروعات و الذي يساعد البنوك على الاستمرار و المنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية العاملة في أسواق رأس المال و ذلك عن طريق فرض الرقابة على البنوك و المؤسسات و التأكد من مدى سلامة و دقة البيانات و المعلومات المنشورة, و وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة مخالفة القوانين؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في التأكد من التزام أعضائها بأخلاقيات المهنة, من هذه المؤسسات جمعيات المحاسبين و المراجعين.

توافر هذه العناصر يساعد على ضمان احترام و تطبيق القواعد التي تساهم في الإدارة الجيدة للبنك و المؤسسة و تخفيض التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص.[2]

المبحث الثـــالث: نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

إن تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك يجب أن يتم بالشكل الملائم حتى يتم الاستفادة بأكمل وجه من المزايا التي توفرها, لذا يجب توافر نموذج جيد للحوكمة له خصائص محددة و متطلبات معينة و كذا وجود عناصر تساعد على تطبيق و تفعيل هذا النموذج سنتحدث عليها في هذا المبحث.

[1] بلعزوز بن علي , حبار عبد الرزاق, ***الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر*** , الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية, جامعة فرحات عباس, سطيف, الجزائر, 20 و 21 أكتوبر 2009, ص : 10.
http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12/105-benazouz+haber.pdf; consulté le 18-02-2011

[2] ابراهيم اسحق نسمان, مرجع سابق, ص : 23.

المطلب الأول: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك, و نذكر منها ما يلي:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك و كذا القيم و المبادئ الواجب إتباعها و تكون معلومة و متوفرة لكل العاملين داخل البنك؛
2. وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك و إتباعها؛
3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و مدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية؛
4. التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم و فعال في الإدارة العليا؛
5. إجراء دورات تعليمية و تدريبية و تكوينية لبناء طاقات في الحوكمة؛
6. التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز و أنظمة البنك و أهدافه و كذا البيئة المحيطة به؛
7. تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق و واجبات البنك؛
8. تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا و مجلس الإدارة؛[1]
9. ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر و المراجعة؛
10. ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد و سلامة و فعالية الرقابة[2]

المطلب الثـــاني: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك

لنموذج الحوكمة المؤسسية الجيد في البنوك بعدين أساسيين: بعد داخلي و آخر خارجي, يتمثل البعد الخارجي في القواعد الإحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

[1] بلعزوز بن علي و حبار عبد الرزاق, مرجع سابق, ص : 11-12.

[2] محمد زيدان, مرجع سابق, ص : 21.

أولا– البعد الخـارجي: القواعد الاحترازية:

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي, و يجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين و هما استقرار النظام المالي و حماية حقوق الدائنين.

تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية؛ تقوية السلامة البنكية و تطوير نشاط البنوك:

أ – تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء و تعزيز المنافسة البنكية؛ لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور و المحافظة على استقراره و قوته؛

ب – تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام البنكي؛ لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم و المحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام و تجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية؛

ت – تطوير نشاط البنوك: لقد أثرت موجة الابتكارات و التطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك: ظهور أسواق جديدة؛ عمليات جديدة؛ ممارسات بنكية جديدة...الخ, لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات

و لمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف و الرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية و التي يجب على البنوك احترامها و العمل بها من أجل ضمان السيولة و الملاءة المالية تجاه عملائها, و من هذه المعايير نسبة "Cooke" (اتفاقية بازل 1) التي تم استبدالها بنسبة "McDonough" (اتفاقية بازل 2).[1]

ثـانيا– البعد الداخـلي: طريقة إدارة البنك:

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة و الذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية, خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا و أصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجيات طويلة المدى؛ إنشاء و تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية و التأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة و شفافة.[2]

[1] Houssem Rachdi, Op-Cit, PP 10-12.

[2] Peong Kwee Kim and Devinaga Rasiah, Relationship between corporate governance and Bank Performance in Malaysia during the pre and post asian financial srisis, ***European Journal of Economoics Finance and Administrative sciences***, issue 21, June 2010, p 41 http://www.eurojournals.com/ejefas_21_04.pdf; consulté le 18-02-2011

المطلب الثـالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك

حتى يتم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك يجب توافر مجموعة من العناصر الرئيسية نوجزها فيما يلي:

1. **وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم و المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك:** لا يمكن لأي بنك أن يقوم بإدارة أنشطته و عملياته بدون أن يكون له أهداف إستراتيجية يريد بلوغها, إضافة إلى المجموعة من المبادئ التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى هذه الأهداف. و مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه و إدارة أنشطة البنك, إضافة إلى تطوير المبادئ التي يتبعها في الإدارة و التي يجب أن تضمن وضع حد للفساد المالي و الإداري و كذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة؛
2. **وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك:** من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد السلطات و المسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته و للإدارة العليا, و تقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي؛
3. **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:** يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك ذوو كفاءة عالية و على دراية تامة بالدور الرئيسي لهم في عملية الحوكمة و أن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية أو خارجية؛ ذلك كونه المسؤول الأساسي عن العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك و امتلاكه المعلومات اللازمة و الكافية التي تساعده على تحديد أوجه الخلل و القصور و بالتالي قدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛[1]
4. **ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا:** بما أن لمجلس الإدارة دور رقابي تجاه أعضاء الإدارة العليا فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة و التي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
   - تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين؛
   - مراعاة المهارات و المعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه.
5. **الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون:** إن للمراجعين دور حيوي في و فعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة و نشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك (العمال و الموظفين) و

[1] بريش عبد القادر, ***التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية*** , أطروحة دكتوراه (غير منشورة), جامعة الجزائر, 2005-2006, ص : 220-221.

كذا العمل على دعم استقلالية و مكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له, بالتالي تتم الاستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين؛

6. **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:** حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا و غيرهم من المسؤولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك, مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها؛
7. **مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:** تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك و المشاركين في السوق على تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك, و يصبح في مقدورهم معرفة و فهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة الأمر الذي يؤدي بالمتعاملين للجوء إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي لديها الكفاية المالية اللازمة لذا يجب أن يشمل الإفصاح و الشفافية كل من هيكل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.[1]

[1] بن علي بلعزوز, ***مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع و الحوكمة*** , مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, جامعة الشلف, الجزائر, العدد 05, جانفي 2008, ص : 124-125.

خـــلاصـــــــة الفصل الأول

ساعدتنا دراسة هذا الفصل من التعرف على مختلف الجوانب الأساسية للحوكمة المؤسسية في المؤسسات و في البنوك , و توصلنا إلى أن تطبيقها يحقق فوائد و مزايا جمة منها تحقيق الشفافية و الدقة و الوضوح في القوائم المالية التي تصدر عن هذه المؤسسات مما يعزز ثقة الأطراف ذات الصلة بها في المعلومات المحاسبية المقدمة و معرفة المكانة الحقيقية للمؤسسة؛ و كذلك تساهم في تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي و الإداري التي قد تتعرض لها.

و أهم ما استنتجناه من هذا الفصل هو أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك لا يختلف عنه في الشركات إلا أنه للبنوك دور كبير في الاقتصاد و يكتسي أهمية كبرى تميزه عن دور باقي المؤسسات.

و حتى تستفيد البنوك استفادة فعلية من منافع الحوكمة المؤسسية يجب عليها توفير جملة من العناصر الرئيسية و الشروط اللازمة حتى يكون النموذج الذي تطبقه هذه البنوك نموذجا جيدا.

الفصـل الثـــاني:

الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

تمهيـــد

في اقتصاد أي دولة يعتبر القطاع المصرفي المحور الأساسي في النظام المالي ككل ؛ و استقرار هذا الأخير يعتمد على مدى استقرار القطاع المصرفي. و كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات, فإن القطاع المصرفي في مختلف أنحاء العالم كان له نصيب من الأزمات و الانهيارات التي زعزعت استقراره و ذلك نتيجة التطورات التكنولوجية في الصناعة المصرفية و ظهور أدوات مالية حديثة زادت من درجة و تنوع المخاطر المصرفية و خاصة مخاطر الائتمان, لذا كان من الضروري تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك كونها تهدف إلى المحافظة على استقرارها المالي و التقليل من المخاطر التي تهدد سلامتها. و هو الأمر الذي دفع بلجنة بازل للرقابة المصرفية للاهتمام بالحوكمة, حيث قامت بإصدار عدة أوراق عمل تتناول الحوكمة في البنوك و أهميتها, كما وضعت مجموعة من المبادئ التي تساعد على تعزيز تطبيقها, و من أهم أعمالها في هذا المجال توصيات سنة 1999 م التي شملت نشرة بعنوان: "تحسين الحوكمة المؤسسية في البنوك" و أصدرت نسختها المعدلة و المحدثة سنة 2006م.

سنتناول في هذا الفصل أهم ما قامت به لجنة بازل للرقابة المصرفية لتشجيع البنوك في كل دول العالم على تبني مبادئ الحوكمة و الاستفادة من المزايا التي تقدمها؛ و يقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية و مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية و مقرراتها؛
- المبحث الثاني: علاقة الحوكمة المؤسسية في البنوك بلجنة بازل للرقابة المصرفية ؛
- المبحث الثالث: تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول.

المبحث الأول: ماهية و مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية و مقرراتها

إن تطور النظام المصرفي في العالم و اشتداد المنافسة بين البنوك سواء محليا أو عالميا أدى إلى تزايد درجة المخاطر التي تهدد سلامة هذه البنوك, الأمر الذي تولد عنه تشكيل لجنة للرقابة المصرفية سميت بلجنة بازل, و في هذا المبحث سنتعرف على الأسباب الرئيسية وراء نشأتها و تعريفها ؛ أهدافها و مهامها و أخيرا أهم مقرراتها و اتفاقياتها.

المطلب الأول: نشأة و تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية

إن الدوافع الحقيقية التي أدت إلى تشكيل لجنة بازل هي العجز عن إيجاد صيغة عالمية لكفاية رأس المال, خاصة بعد فشل المعايير التي وضعها الخبراء البنكيون لقياس كفاية رأس المال من أهمها:

1. **معيار نسبة رأس المال إلى الودائع:** ظهر هذا المعيار سنة 1914 م و هو يقيس درجة المخاطر الناتجة عن زيادة إجمالي الودائع عن نسبة معينة في رأسمال البنك و التي حددت ب 10 % أي يجب أن يكون إجمالي الودائع يعادل 10 أضعاف رأس المال, و كلما ارتفعت عن هذه القيمة كلما تزداد درجة مخاطرة البنك تجاه المودعين لديه. تم اعتماد هذا المعيار في البنوك الأمريكية بصفة خاصة إلا أنها تخلت عنه في سنة 1942 م و ذلك للأسباب التالية:
   - إهمال اختلاف درجة المخاطر حسب نوعية الأصول التي توظف فيها هذه الودائع؛
   - اختلاف النسبة المفروضة على البنوك حسب حجمها, حيث تم فرض نسبة أعلى من 10 % على البنوك صغيرة الحجم من قبل البنوك المركزية.[1]
2. **معيار نسبة رأس المال إلى الأصول:** جاء هذا المعيار بعد الحرب العالمية الثانية, و تبنته البنوك و السلطات النقدية و ذلك بالأخذ في الحسبان أن الشيء الأكثر أهمية بالنسبة لكل بنك هو الطريقة التي يوظف بها أمواله في أصول مختلفة و مدى سيولة هذه الأصول.[2] يعاب على هذا المعيار أنه لا يميز بين

[1] طارق عبد العال حماد, ***التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك*** , الدار الجامعية, مصر, 2003, ص : 124.

[2] ناصر سليمان, ***علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة (مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر)*** , الطبعة الأولى, مكتبة الريام, الجزائر, 2006, ص : 62.

الأصول من حيث درجة المخاطرة بها لأن هناك أصول ذات درجة مخاطرة عالية بينما هناك أصول غير خطرة تماما.[1]

3. معيار نسبة رأس المال إلى الأصول الخطرة: هذا المعيار يأخذ في الحسبان فقط الأصول الخطرة* و يربطها برأس المال, يعاب على هذا المعيار أنه لم يفرق بين درجة مخاطرة هذه الأصول إذ هناك أصول ذات درجة مخاطرة مرتفعة و أخرى ذات درجة مخاطرة منخفضة.[1]

و بعد تزايد أزمة الديون الخارجية للدول النامية و ارتفاع حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها الممنوحة من قبل بنوك عالمية إضافة إلى إفلاس و انهيار بعض هذه البنوك, و كذلك تزايد حدة المنافسة بين البنوك الأمريكية و الأوربية و البنوك اليابانية بسبب نقص رؤوس أموال هذه الأخيرة.كل هذه المخاطر و المشاكل أوحت للسلطات الإشرافية (لمحافظي البنوك المركزية) في مجموعة الدول الصناعية العشرة* (و التي أضيف إليها فيما بعد كل من سويسرا و اسبانيا و لوكسمبورغ) بتشكيل لجنة للإشراف و الرقابة المصرفية سنة 1974 م تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية و لهذا أطلق عليها تسمية لجنة بازل و تعرف التوصيات التي جاءت بها هذه اللجنة بمقررات بازل.[2]

تعتبر هذه اللجنة لجنة استشارية فنية أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية, و لا تعود لأي اتفاقية دولية فقراراتها ليست إلزامية و لا قانونية و هي متعلقة بوضع مبادئ للرقابة على البنوك, و هذه القرارات تتخذ بمساعدة بعض الخبراء البنكيين إلا أنها أصبحت ذات قيمة حقيقية و هي تستخدم في أغلب دول العالم, كما أن عدم استخدامها ينتج عنه تكلفة اقتصادية.[3]

أصدرت لجنة بازل توصياتها الأولى في جويلية 1988 م بعد عقد عدة اجتماعات, و هي تدور حول كفاية رأس المال, و قد أطلقت عليها تسمية "اتفاقية بازل I" إلا أنها أصبحت اتفاقا عالميا.[4] جاءت بعدها التوصيات الثانية و التي سميت ب" اتفاقية بازل II" و ذلك سنة 2006 م و أصدرت مؤخرا اتفاقية بازل الجديدة " اتفاقية بازل III " بتاريخ 12 سبتمبر 2010 م و سنتكلم عن هذه الاتفاقيات لاحقا.

---

[1] طارق عبد العال حماد, ***التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك*** , مرجع سابق, ص : 125.

* مجموعة الدول الصناعية العشرة هي : بلجيكا؛ كندا؛ فرنسا؛ ألماني؛ إيطاليا؛ اليابان؛ هولندا؛ السويد؛ المملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية.

[2] ناصر سليمان, ***علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة (مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر)*** , مرجع سابق, ص : 62.

[3] لعراف فايزة, ***مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل*** , رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة المسيلة, الجزائر, 2010, ص : 45-46.

[4] ناصر سليمان, ***علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة (مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر) , مرجع سابق***, ص : 63.

المطلب الثاني: أهداف و مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية

أنشأت لجنة بازل بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف, كما أن لها بعض المهام التي عليها ممارستها حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المرجوة, لذا خصصنا هذا المطلب لذكر هذه الأهداف و المهام.

أولا– الأهداف الرئيسية للجنة بازل للرقابة المصرفية:

أسست لجنة بازل للرقابة المصرفية من أجل الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

1. دعم و تعزيز استقرار النظام المصرفي العالمي بالأخص بعد ما تسبب الحجم الواسع للقروض التي منحتها البنوك العالمية لدول العالم الثالث في تفاقم أزمة مديونيتها الخارجية؛
2. توحيد المتطلبات الرقابية فيما يخص كفاية رأس المال البنكي بهدف توفير فرص منافسة عادلة و متكافئة للبنوك الدولية, و أحسن مثال على ذلك هو قدرة البنوك اليابانية على منافسة البنوك الأمريكية و الأوربية في مناطق كانت تحتكرها هذه الأخيرة؛
3. البحث عن طرق تساعد على التأقلم مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها القطاع البنكي في العالم؛
4. تطور و ترقية نظم و أساليب الرقابة في البنوك لضمان اتساع و استقرار النشاط البنكي في جميع أنحاء العالم, و العمل على ضمان تداول كل المعلومات اللازمة عن تلك النظم و الأساليب بين مختلف السلطات النقدية.[1]

ثانيا– مهام لجنة بازل للرقابة المصرفية:

كما أن للجنة بازل أهداف معينة تنوي بلوغها, فإنها تمارس مجموعة من المهام التي تساعدها على تحقيق تلك الأهداف؛ نذكر منها :

1. تعزيز السلامة و الثقة في النظام المالي؛
2. وضع حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة الاحترازية؛
3. نشر و توزيع أفضل للممارسات البنكية و الرقابية؛
4. تعزيز التعاون الدولي في مجال الرقابة الاحترازية. [2]

[1] عبد المطلب عبد الحميد, ***العولمة و اقتصاديات البنوك*** , الدار الجامعية, مصر, 2002-2003, ص : 82-83.

[2] Banque- crédit, la comité de Bale, publié dans le site suivant http://www.banque-credit.org/pages/comite-de-Bale.html , consulté le 29-05-2011.

و تعتبر اللجنة بمثابة منتدى إعلامي لتبادل المعلومات حول التطورات الحاصلة في التنظيمات و ممارسات الرقابة على المستوى الوطني, و كذلك على ضوء الأحداث الجارية في المجال المالي.[1]

المطلب الثالث: مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية

كما ذكرنا سابقا, فإن لجنة بازل للرقابة المصرفية قامت بإصدار ثلاث مقررات الأولى سنة 1988 م تم ادخال تعديلات عليه سنة 1999م و الثانية كانت سنة 2006 م أما آخر ما أصدرته كان سنة 2010 م, و يتناول هذا المطلب أهم ما جاء في كل اتفاقية باختصار.

أولا– اتفاقية بازل I :

تعتبر اتفاقية بازل I التي صدرت في جويلية 1988 م أولى التوصيات التي جاءت بها لجنة بازل و التي كانت تدور حول كفاية رأس المال, كما يطلق عليها أيضا نسبة كوك " Ratio de Cooke" نسبة إلى مقترحها السيد بيتر كوك (Peter Cooke)* و تقيس هذه النسبة الملاءة المالية للبنك إذ تحسب بقسمة رأس مال البنك على حجم الأصول الخطرة المرجحة بأوزان المخاطرة بشرط أن لا تقل هذه النسبة عن 8 %.[2] كان اهتمام هذه الاتفاقية منصبا على المخاطر الائتمانية و أهملت باقي المخاطر (كسعر الصرف و سعر الفائدة...). و قامت هذه الاتفاقية بتقسيم دول العالم إلى مجموعتين على أساس درجة المخاطر الائتمانية:

- المجموعة الأولى: تضم الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD إضافة إلى سويسرا و المملكة العربية السعودية, و هي المجموعة التي تتميز بدرجة مخاطرة أقل؛
- المجموعة الثانية: تضم باقي دول العالم, و هي ذات مخاطر أعلى. [3]

حسب هذه الاتفاقية فإن رأس المال يتكون أساسا من قسمين:

---

[1] Banque-crédit, Op. Cit.

* خبير بنكي و مشارك ببنك انجلترا المركزي و قد كان رئيسا للجنة بازل سنة 1988 م

[2] Ariane Chappelle et Georges Hubner et Jean-Philippe Peters, ***Le risque opérationnel (Implications de l'Accord de Bale pour le secteur financier)***, cahiers financiers, LARCIER, Bruxelles, 2005, p 11.

[3] ناصر سليمان, ***علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة (مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر)*** , مرجع سابق, ص : 63.

- رأسمال أساسي: يحسب بالمجموع التالي: (حقوق المساهمين + الاحتياطيات المعلنة و الاحتياطيات العامة و القانونية + الأرباح المحتجزة) – (القيم المعنوية + الاستثمارات في رؤوس أموال البنوك و المؤسسات المالية التابعة أو المتبادلة معها)؛
- رأسمال تكميلي: يتشكل من الاحتياطيات غير المعلنة + احتياطيات إعادة تقييم الأصول + المخصصات المكونة لمواجهة مخاطر عامة + القروض المساندة* + أدوات رأسمالية أخرى**.

و قد أوصت لجنة بازل بالشروع في تطبيق هذه الاتفاقية بشكل تدريجي في فترة ثلاث سنوات ابتداء من سنة 1990 م إلى غاية نهاية العام 1992 م حيث يتم التطبيق الكامل لهذه الاتفاقية. [1]

من الجوانب الأساسية كذلك لاتفاقية بازل I أنها قامت بوضع أوزان ترجيحية للمخاطر المرتبطة بالأصول بهدف التمييز بينها حسب درجة مخاطرها, و هذه الأوزان تختلف حسب نوعية الأصل و كذلك حسب الجهة الملتزمة بالأصل و قد قسمت إلى فئات تتراوح أوزانها الترجيحية بين 0 % و 100 % .

هذا فيما يخص أصول الميزانية, أما فيما يتعلق بالتعهدات خارج الميزانية (الأصول خارج الميزانية أو الالتزامات العرضية) فهي تعتبر التزامات غير مباشرة و حتى يتم حساب أوزان المخاطرة الخاصة بها يجب تحويلها إلى التزامات مباشرة بضرب قيمتها في معامل تحويل الائتمان و الذي يتراوح ما بين 20 % و 100 % ثم تحويل الناتج المتحصل عليه إلى أصل خطر مرجح بضربه في الوزن الترجيحي للمدين (مثلا 20 % معامل تحويل × 10 % وزن ترجيحي للمدين = 4 % × قيمة الالتزام العرضي) و القيمة الناتجة تدرج بمقام معيار كفاية رأس المال. [2]

من كل ما سبق يمكن إعادة صياغة **معدل كفاية رأس المال** كالآتي : [3]

$$\frac{\text{رأس المال (رأس المال الأساسي + رأس المال التكميلي)}}{\sum \text{التعهدات و الالتزامات بطريقة مرجحة الخطر}} \geq 8\ \%$$

*يقصد بها الإقراض متوسط و طويل الأجل من المساهمين أو من غيرهم.

** تجمع بين خصائص حقوق المساهمين و القروض من هؤلاء المساهمين.

[1] ناصر سليمان, ***علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة (مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر)*** , مرجع سابق, ص : 63-64.

[2] عبد المطلب عبد الحميد, ***العولمة و اقتصاديات البنوك*** , مرجع سبق ذكره, ص : 85-86.

[3] ناصر سليمان, ***علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة (مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر)*** , مرجع سابق, ص : 66.

* التعديلات التي أدخلت على اتفاقية بازل I

قامت لجنة بازل بإدخال بعض التعديلات على اتفاقية بازل I سنة 1996 م و أصبحت جاهزة للتطبيق سنة 1998م.[1] و كانت هناك مجموعة من الأسباب وراء هذه التعديلات من أهمها:

- أصبحت البنوك قادرة على وضع نماذج داخلية خاصة بها لقياس و إدارة مختلف المخاطر, و يمكن الاعتماد عليها لتحديد مقدار رأس المال المناسب لها؛
- تنوع المخاطر التي تواجهها البنوك كمخاطر أسعار الفائدة و أسعار الصرف و مخاطر التشغيل و مخاطر السيولة و المخاطر القانونية و غيرها مما يتطلب توفير رأسمال إضافي لمواجهتها.[2]

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

- أن تكون في شكل قروض مساندة مدتها تتجاوز السنتين على أن لا تفوق نسبة 250 % من رأس المال من الشريحة الأولى كحد أقصى (حسب تعريف بعض الدول)؛
- أن تكون صالحة لتغطية المخاطر السوقية فقط بما في ذلك مخاطر الصرف الأجنبي؛
- يجوز استبدال عناصر الشريحة الثانية بالشريحة الثالثة من رأس المال و ذلك ضمن الحد المذكور سابقا (250 %)؛
- أن تكون الشريحة الأولى من رأس المال أكبر أو تساوي مجموع الشريحتين الثانية و الثالثة (تركت اللجنة هذا الشرط رهنا بالإرادة الوطنية).

و عندما يقوم البنك باحتساب رأس المال الإجمالي له يجد صلة رقمية بين المخاطر السوقية و مخاطر الائتمان و ذلك عند ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12,5 و هي القيمة التي نتحصل عليها من قسمة 100 على 8 (الحد الأدنى لرأس المال), و النتيجة المتحصل عليها تضاف إلى الأصول المرجحة لأوزان المخاطرة.[3]

---

[1] ناصر سليمان, ***النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل*** , ملتقى حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات, الشلف, الجزائر, يومي 14 و 15 ديسمبر 2004, ص : 5.

[2] أحمد سليمان خصاونة, **المصارف الإسلامية (مقررات لجنة بازل, تحديات العولمة, إستراتيجية مواجهتها)** , ط 1, جدارا للكتاب العالمي, عالم الكتاب الحديث, الأردن, 2008, ص : 120-121.

[3] ناصر سليمان , مرجع سابق, ص : 5-6.

كما اقترحت اللجنة مجموعة من الأساليب الإحصائية لقياس المخاطر السوقية نذكر منها : القيمة المقدرة للمخاطرة (Value At Risk) و كذلك عدة مقاييس كمية و نوعية أخرى ذلك أن هذه المخاطر السوقية يمكن أن تختلف من بنك لآخر. كما أوصت كذلك بأنه يتوجب على البنوك التي تعتمد على النماذج الداخلية الخاصة بها أن تمتلك أنظمة متكاملة لقياس المخاطر بحيث يشمل كل المخاطر السوقية التي يمكن أن يتعرض لها, بالتالي على البنك اعتماد منهج واحد لقياس المخاطر: إما النماذج الداخلية أو النموذج الذي أصدرته اللجنة.

من كل ما سبق نجد أن الصيغة المعدلة لحساب كفاية رأس المال أصبحت كالآتي:

$$\frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة + مقياس المخاطرة السوقية} \times 12,5} \geq 8\ \%$$

حيث أن إجمالي رأس المال = رأس المال الأساسي + رأس المال التكميلي + القروض المساندة لأجل سنتين.

ثـانيا: اتفاقية بازل II

اقترحت لجنة بازل سنة 1999 م إطارا جديدا لحساب معدل كفاية رأس المال بدل النسبة التي جاءت في الاتفاقية الأولى بحيث يأخذ بعين الاعتبار معامل المخاطرة في ميزانيات البنوك, و فصلت أكثر في هذا الإطار بتاريخ 16 جانفي 2001 م مع انتظار آراء و تعليقات و ملاحظات الهيئات المعنية و المختصة (كصندوق النقد الدولي FMI) إلى غاية نهاية شهر ماي 2001 م كحد أقصى حتى تصدر النسخة النهائية لها قبل نهاية عام 2001 م, إلا أنها تأخرت بسبب كثرة الملاحظات عليها حتى جوان 2004 م و أصبحت جاهزة و قابلة للتنفيذ بدءا من هذا التاريخ إلى غاية نهاية 2006 م أو بداية العام 2007 م كحد أقصى.[1]

هذه الاتفاقية الجديدة تقوم أساسا على ثلاثة ركائز أساسية هي كالآتي:

[1] سليمان ناصر, ***اتفاقيات بازل و تطبيقاتها في البنوك الإسلامية***, ص 7.

1 - المتطلبات الدنيا لرأس المال : تم تحسين طرق قياس المخاطر فيما يتعلق بمخاطر الائتمان إلا أن مخاطر السوق لم يرد ذكرها, كما تمت إضافة مخاطر جديدة كانت مهملة في الاتفاقية الأولى و هي مخاطر التشغيل*؛

2 - المتابعة من قبل السلطة الرقابية : على السلطات الرقابية و المتمثلة في البنوك المركزية أن تتأكد من أن يكون للبنك إجراءات داخلية لتقييم رأس المال و يعمل على تحديد مستويات محددة له تتناسب مع المخاطر التي يتعرض لها البنك, و ذلك حتى تتمكن هذه السلطات الرقابية من القيام بعملية المراجعة الرقابية و الإشرافية؛

3 - الإفصاح عن المعلومات للمشاركين في السوق : دعت الاتفاقية الجديدة إلى زيادة درجة الإفصاح و الشفافية في البنوك خاصة فيما يتعلق برأس المال و المخاطر التي تتعرض لها و التي تهدد سلامتها.[1]

حافظت هذه الاتفاقية على الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8 % و كذلك بالنسبة لتعريف رأس المال (البسط), إلا أنها ألغت التفريق بين المقترضين الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) و غير الأعضاء فيها.

كما منحت للبنك حق الخيار بين الطرق الثلاثة لتقدير رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر الائتمان و هي كالآتي :

- الطريقة المعيارية : تعتمد على التقييم الخارجي للائتمان و التي تقوم به وكالات و مؤسسات التصنيف الخارجية كمؤسسة Standard and Poor's؛[2]
- طريقة التصنيف الداخلي : يقصد بها طريقة التقويم الداخلي بصيغتها الأساسية أي تقوم البنوك بتقدير إمكانية تحقق خطر تعثر بالسداد لكل مقترض و تتولى السلطات النقدية الإشرافية بوضع تقديرات أخرى؛
- طريقة التصنيف الداخلي المتقدم : أي طريقة التصنيف الداخلي بصيغتها المتقدمة إذ يمكن للبنوك التي تنفذ عمليات داخلية متطورة لتوزيع رأس المال أن تتولى مهمة وضع باقي المتغيرات الضرورية.[3]

بالنسبة لمخاطر السوق فلم يطرأ على طريقة حسابها أي تغيير و توجد طريقتان يستطيع البنك أن يختار إحداهما و هما :

---

[1] أحمد سليمان خصاونة, مرجع سابق, ص : 125.

[2] ناصر سليمان, ***اتفاقيات بازل و تطبيقاتها في البنوك الإسلامية*** , مرجع سابق, ص : 8.

[3] أحمد سليمان خصاونة, مرجع سابق, ص : 123.

- الطريقة المعيارية؛
- طريقة النماذج الداخلية؛

أما فيما يخص مخاطر التشغيل فهناك ثلاثة طرق هي:

- طريقة المؤشر الأساسي؛
- الطريقة المعيارية؛
- طريقة القياس المتقدم.

و يحسب معدل كفاية رأس المال الإجمالية كما يلي: [1]

$$\frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + مخاطر التشغيل}} \geq 8\%$$

ثـالثا: اتفاقية بازل III

اتفاقية بازل الجديدة (بازل III) جاءت نتيجة للآثار السلبية التي خلفتها الأزمة المالية العالمية على القطاع البنكي و إفلاس عدد كبير من البنوك إضافة إلى فشل معايير اتفاقية بازل II في معالجة هذه الأزمة و عجزها عن توفير الحماية اللازمة للبنوك, و هذه الاتفاقية الجديدة لاقت اهتماما أكثر لدى البنوك التقليدية كون أن الأزمة لم تؤثر على البنوك الإسلامية إلا أن هذه الأخيرة ملزمة بالتقي دبها حتى تتمتع بمصداقية عالمية, كما أنها تساعدها على تعزيز قوتها المالية و إدارة بعض الجوانب المهمة في العمل المصرفي مثل إدارة السيولة و الحوكمة الرشيدة. [2]

أصدرت هذه الاتفاقية بتاريخ 12 سبتمبر 2010 م بعد اجتماع محافظي البنوك المركزية و المسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء 27 للجنة بازل في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية, و قد رفعت مستوى الحد الأدنى لرأس المال الاحتياطي (الأولي) من 2 % إلى 4.5 % أضيف له هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5 % من الأصول و التعهدات المصرفية و الهدف منه مواجهة الأزمات فيصبح

[1] ناصر سليمان, ***اتفاقيات بازل و تطبيقاتها في البنوك الإسلامية*** , مرجع سابق, ص 9.

[2] http://www.almasrifiah.com/2011/O2/01/articles_500607.html , consulté le 13-06-2011.

المجموع 7 %, و قد حافظت على الحد الأدنى الإجمالي لرأس المال في نفس النسبة (8 %) يضاف لها الاحتياطي المخصص للأزمات (2.5 %) فيصبح المجموع 10.5 % أي أنه على البنوك توفير رؤوس أموال إضافية حتى تحقق هذه النسبة الجديدة, و نشير إلى أن هذه النسبة طبقت في العديد من الدول العربية منذ سنوات سابقة فهناك دول فرضت عليها بنوكها المركزية أن تكون نسبة كفاية رأس المال لا تقل عن 12 %. كما نصت على زيادة الرسملة المطلوبة تجاه عمليات التوريق و غيرها من الأدوات المركبة و التي كانت سببا من أسباب إفلاس عدة بنوك إثر الأزمة المالية العالمية.

امتد أجل تطبيق هذه الاتفاقية إلى غاية 2019 م تمر خلال هذه الفترة بمرحلتين للمراجعة سنة 2013 م و سنة 2015 م و طول هذا الأجل يساعد البنوك على إجراء التعديلات الهيكلية المناسبة و التي تتلاءم مع مبادئ اتفاقية بازل الجديدة,[1] و هي تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- توفير الإطار الرقابي القادر على مواجهة الأزمات و استيعاب الصدمات التي قد تطرأ نتيجة للتغيرات الاقتصادية؛
- تعزيز شروط كفاية رأس المال و معايير السيولة؛
- الإطار العام للجوانب الاحترازية الكلية الذي يختص في التعامل مع المؤسسات المالية تنظيميا خلال فترة ما بعد الأزمة.[2]

و هي أيضا تشتمل على 5 محاور رئيسية هي كالآتي:

- المحور الأول: ينص على تحسين نوعية و بنية و شفافية قاعدة رؤوس أموال البنوك حيث قامت بتضييق مفهوم رأس المال إذ أن رأس المال الأساسي أصبح يقتصر على رأس المال المكتتب به و الأرباح غير الموزعة يضاف إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد, غير متراكمة العوائد و غير المقيدة بتاريخ استحقاق أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها. بينما رأس المال التكميلي فهو يقتصر على الأدوات لمدة لا تقل عن 5 سنوات و التي يمكنها تحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل [3] أية مطلوبات للغير على المصرف و ألغت هذه الاتفاقية كل ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي تم العمل بها في الاتفاقيتين السابقتين؛

---

[1] ناصر سليمان, ***يمكن للبنوك الإسلامية أن تطبيق بازل 3 دون صعوبات***, مقال منشور في الموقع الموالي:
http://www.drnacer.net/fichiers/aleqt-1.pdf , consulté le 15-06-2011.

[2] صندوق النقد العربي, ***اجتماع عالي المستوى لكبار المسؤولين في المنطقة العربية حول الإطار العالمي الجديد لتقوية تشريعات الرقابة المصرفية و الاستقرار المالي*** , http://www.amf.org.ae/ar/content/high-level-meeting-emerging-framework-strengthen , consulté le 13-06-2011

[3] جمعية مصارف لبنان, ***اتفاقية بازل الثالثة: الصناعة المصرفية العالمية في مواجهة الرقابة المصرفية*** , http://www.abl.org.lb/ar/subpage.aspx?pageid=1088 , consulté le 03-06-2011.

- المحور الثاني: تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة التي تنشأ عن العمليات على المشتقات و تمويل سندات الدين من خلال فرض متطلبات رسملة إضافية للمخاطر التي تم ذكرها و أيضا لتغطية الخسائر التي تنتج عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق؛
- المحور الثالث: أدخلت نسبة جديدة تقيس مضاعف الرساميل (Leverage Ratio) و التي تحسب بقسمة إجمالي المخاطر داخل و خارج الميزانية على رأس المال بالمفهوم الضيق الذي ورد في المحور الأول؛
- المحور الرابع: يتكلم أساسا عن نظام يهدف إلى حث البنوك على أن لا تربط عمليات الإقراض التي تقوم بها بشكل كامل بالدورة الاقتصادية لآن ذلك يربط نشاطها بها ففي حالة النمو و الازدهار تنشط البنوك بشكل كبير فيما يخص تمويل الأنشطة الاقتصادية, أما في حالة الركود الاقتصادي يتراجع نشاط الإقراض فتتسبب في إطالة فترة هذا الركود؛
- المحور الخامس: تناول مسألة السيولة نظرا لتزايد أهميتها لعمل النظام المالي خاصة بعد الأزمة المالية العالمية, حيث أن لجنة بازل تريد وضع معيار عالمي لها فتقترح نسبتين: الأولى خاصة بالمدى القصير و تطلق عليها تسمية "نسبة تغطية السيولة" و تحسب كالآتي:

$$\text{نسبة تغطية السيولة} = \frac{\text{الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك}}{\text{حجم 30 يوم من التدفقات النقدية لدى البنك}}$$

و هذه النسبة الهدف منها تمكين البنك من تلبية احتياجات السيولة ذاتيا خاصة في حال حدوث أزمة.

النسبة الثانية تستعمل لقياس السيولة البنيوية في الأجل المتوسط و الطويل و هدفها الرئيسي أن يمتلك البنك مصادر تمويل مستقرة لتمويل مختلف أنشطته.[1]

[1] صندوق النقد العربي, مرجع سابق.

المبحث الثـاني: علاقة الحوكمة المؤسسية في البنوك بلجنة بازل للرقابة المصرفية

اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية بالحوكمة المؤسسية في البنوك نظرا لأهمية هذه الأخيرة كوسيط مالي في الاقتصاد لذا قامت بنشر دليل سنة 1999 م يساعد البنوك و يشجعها على تبني مبادئ الحوكمة و قد استوحته من مجموعة المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية. و سنتكلم في هذا المبحث عن أهم منجزات لجنة بازل في مجال الحوكمة المؤسسية في البنوك.

المطلب الأول: تعريف و مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية

قامت لجنة بازل بصياغة تعريف للحوكمة المؤسسية في البنوك و وضعت مجموعة من المبادئ نذكرها في هذا المطلب

أولا– تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية:

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة على مستوى البنوك بأنها:" الطريقة التي يدير بها كل من مجلس الإدارة و الإدارة العامة العمليات و النشاطات الأخرى, و تنعكس أيضا في الطريقة التي تتبعها البنوك في :

- وضع أهدافها بما في ذلك إنتاج الأرباح للمساهمين؛
- إدارة أعمالهم اليومية؛
- مراعاة مصالح أصحاب المصالح المعلومين (الموظفين, العملاء, الموردين, المجتمع, و بالنظر إلى الدور الفريد للبنوك في الاقتصاديات الدولية و المحلية و في النظم المالية فإن سلطات الرقابة و الدولة تعتبران أيضا من أصحاب المصالح؛
- ممارسة نشاطاتهم بطريقة آمنة و سليمة باحترام القوانين و التنظيمات و اللوائح المعمول بها؛
- حماية مصالح المودعين."[1]

كما أعطت تعريفا آخر للحوكمة المؤسسية في البنوك ورد في اتفاقية بازل II و هو كالآتي:" تعني الحوكمة بصفة عامة الإدارة الرشيدة و تحديد العلاقة بين شركاء البنك (مساهمين, مودعين, دائنين, زبائن, مجلس الإدارة,

[1] Comité de Bale sur le contrôle bancaire, ***Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires***, Banque des Règlements Internationaux, Bale, Suisse, Septembre 1999, p 03

الحكومة,...إلخ) و محاولة تلافي تعارض المصالح و ذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع و يضمن إدارة المصرف و خصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة و جيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي."[1]

ثانيا: مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل

في فيفري 2006م قامت لجنة بازل بإجراء بعض التعديلات على التقرير الذي نشرته سنة 1999م و أوردتها في شكل تقرير جديد يحمل عنوان "تعزيز الحوكمة في البنوك" تضمن ثمانية مبادئ لتطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك و التي تأخذ بعين الاعتبار حجم البنك و المخاطر التي يواجهها, و هذه المبادئ يمكن تطبيقها في أي دولة حتى لو لم تلتزم باتفاقية بازل II لأنها ليست جزء منها.[2] و هذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

- المبدأ الأول: أهلية أعضاء مجلس الإدارة و قدراتهم و مسؤولياتهم؛
- المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة في مراقبة الأهداف الإستراتيجية للبنك و قيم المؤسسة؛
- المبدأ الثالث:حدود المسؤولية و المحاسبة؛
- المبدأ الرابع: ضمان الإشراف و المراقبة من قبل الإدارة العليا؛
- المبدأ الخامس: مهام مراقبي الحسابات و الرقابة الداخلية؛
- المبدأ السادس: أجور و مكافآت مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين؛
- المبدأ السابع: شفافية الحوكمة؛
- المبدأ الثامن: معرفة الهيكل التشغيلي للبنك.[3]

1. **المبدأ الأول: أهلية أعضاء مجلس الإدارة و قدراتهم و مسؤولياتهم:** يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الأهلية اللازمة لتولي مناصب عملهم و أن يكونوا على علم و فهم واضح لدورهم في الحوكمة و كذلك أن يكونوا قادرين على إدارة أعمال البنك. من مسؤوليات أعضاء مجلس إدارة البنك وضع استراتيجيات العمل و السياسات المناسبة لمواجهة المخاطر, كما أن لهم المسؤولية الكاملة عن سلامة الموقف المالي للبنك و أدائه بالشكل الذي يضمن عدم تضارب المصالح, و عليهم واجبات منها تعيين المديرين التنفيذيين؛[4]
2. **المبدأ الثاني: دور مجلس الإدارة في مراقبة الأهداف الإستراتيجية للبنك و قيمه:** مجلس الإدارة يجب عليه الموافقة على الأهداف الإستراتيجية للبنك و مراقبتها, كما عليه ضمان قيام

[1] حاكم محسن الربيعي, حمد عبد الحسين راضي, ***حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة*** , ط 1, دار اليازوري العلمية, الأردن, 2011, ص : 31.

[2] Janet Holmes, Basel committee guidance on corporate governance for banks, ***Eurasian corporate governance roundtable***, p 03 http://www.oecd.org/dtatoecd/6/18/39519554.ppt , consulté le 21-03-2011.

[3] Ibid., p 05.

[4] محمد زيدان, ***أهمية ارساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية*** ,مرجع سابق, ص 17.

الإدارة العليا بتنفيذ سياسات فعالة للبنك و تجنب حدوث بعض الممارسات التي قد تقلل من جودة الحوكمة و من أمثلتها الإقراض الداخلي للموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين الذين لهم الأغلبية؛ أو إعطاء مزايا تفضيلية للأطراف ذات الصلة. من واجبات مجلس الإدارة كذلك تشجيع الموظفين المسؤولين عن إعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة أو لجنة مستقلة دون خوف أو تردد و ذلك بتوفير الحماية اللازمة لهم من أي عقوبات؛

3. **المبدأ الثالث: حدود المسؤولية و المساءلة:** ينبغي على مجلس الإدارة وضع و تنفيذ حدود واضحة للمسؤولية و المساءلة في البنك لكل من يعمل داخل البنك من مجلس إدارة؛ إدارة عليا و عاملين؛

4. **المبدأ الرابع: ضمان الإشراف و المراقبة من قبل الإدارة العليا:** على مجلس الإدارة أن يضمن وجود مبادئ للإدارة العليا تتماشى و سياسة المجلس و أن تمتلك الإدارة العليا المهارات اللازمة لتسيير أعمال البنك, إضافة إلى تأسيس نظام رقابة داخلية فعال لضمان ممارسة البنك لأنشطته في هذا الإطار؛[1]

5. **المبدأ الخامس: وظائف مراقبي الحسابات و الرقابة الداخلية:** من واجبات مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك تعزيز استقلالية المدققين الداخليين و ضمان قيام المدققين الخارجيين بمهامهم طبقا للقوانين المطبقة و معايير الممارسة المهنية و تعهدهم بالحكم على فعالية نظام الرقابة الداخلية و صحة القوائم و البيانات المالية. كما أنه على مجلس الإدارة الاهتمام بوظيفة التدقيق و الرقابة الفعالة الداخلية و الخارجية نظرا لأهميتها و فعاليتها في الحوكمة؛

6. **المبدأ السادس: أجور و مكافآت مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين:** على مجلس الإدارة أن يضمن أن سياسات الأجور و المكافآت الخاصة بمجلس الإدارة و الإدارة العليا تتوافق مع ثقافة البنك و أهدافه و إستراتيجيته على المدى الطويل, و كذلك تجنب إتباع سياسة تعويضات تؤدي إلى خلق حوافز للإفراط في المجازفة؛[2]

7. **المبدأ السابع: شفافية الحوكمة:** تعتبر الشفافية عنصر مهم في الحوكمة كون توافرها يساعد المساهمين و أصحاب المصالح و المشاركين الآخرين على مراقبة صحة و فعالية أداء إدارة البنك, و يكون هذا الإفصاح في الموقع الالكتروني للبنك و كذلك من خلال التقارير الدورية و السنوية, و هو ضروري خاصة في حالة ما إذا كانت البنوك مسجلة في البورصة, و قد يشمل الإفصاح معلومات عن البيانات المالية للبنك و المخاطر التي يتعرض لها و كل ما يتعلق بالمراجعة الداخلية و الحوكمة كهيكل مجلس الإدارة ؛ مؤهلات أعضائه ؛ هيكل الحوافز و سياسات الأجور...الخ.

[1] Janet Holmes, Op.Cit., p: 08-11.
Ibid., p: 12-14

8. **المبدأ الثامن: معرفة الهيكل التشغيلي للبنك:** ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا فهم الهيكل الذي يتبعه البنك لتنفيذ عملياته و النظم و القوانين التي يعمل في إطارها, لأنه قد يحدث و أن يواجه البنك مخاطر قانونية بطريقة غير مباشرة تؤدي إلى تشويه سمعته و ذلك في حالة ما إذا استغل أحد العملاء أنشطة البنك لتنفيذ أعمال مخالفة للقانون.[1]

المطلب الثاني: أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية حول الحوكمة المؤسسية في البنوك

لقد نال موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك اهتماما كبيرا من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية, حيث أن هذه الأخيرة قامت بإصدار مجموعة من التوصيات التي تفيد بأهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك و التي سنتطرق لها في هذا المطلب, و لكن قبل ذلك سنعرض مبادئ الرقابة المصرفية التي وضعتها هذه اللجنة.

* المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية :

لقد قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بصياغة جملة من المبادئ و القواعد الأساسية للرقابة المصرفية الحصيفة، و تم عرضها على كل من صندوق النقد والبنك الدوليين حتى يمنحاها تأييدا وقبولا عالميا باعتبارهما المرجع للمراقبين والسلطات الرقابية المحلية والعالمية, و نشرها في تقرير صندوق النقد الدولي و البنك العالمي للإنشاء والتعمير بعنوان" نحو إطار عام للاستقرار المالي"،و ذلك لمنحها مكانة دولية واسعة الانتشار. و عدد هذه المبادئ هو خمس و عشرون مبدأ و هي متضمنة في سبع مجموعات رئيسية كالآتي:

1. **الشروط الواجب توافرها لتطبيق النظام الرقابي المصرفي الفعال:** إن أي مؤسسة تخضع لهذا النظام يشترط أن تكون مسؤولياتها و أهدافها واضحة , كما يجب أن تكون إدارتها مستقلة و تمتلك ما يكفي من موارد مالية و كذلك لها إطار قانوني مناسب للرقابة المصرفية و تمتلك نظاما فعالا لتبادل المعلومات يقوم أساسا على الثقة بين المؤسسة و المراقبين الذين يقومون بعملية المراقبة؛[2]
2. **منح التراخيص والهياكل المطلوبة للبنوك :** فلا يمكن إطلاق تسمية "بنك" على المؤسسة إلا إذا كانت تمارس العمل المصرفي بالشكل المطلوب, كما يجب تحديد الأنشطة و العمليات المسموح بها للمؤسسات التي تخضع للنظام الرقابي. و يحق للسلطات المسؤولة عن منح التراخيص لممارسة العمل

[1] محمد زيدان, مرجع سابق, ص : 18-19.

[2] لعراف فايزة, مرجع سابق, ص : 49.

المصرفي رفض طلب تأسيس بنك ما إذا كان لا يلتزم بالمعايير المطلوبة، و في حالة ما إذا كان هناك بنك أجنبي شريك في البنك المراد تأسيسه فذلك يستوجب الحصول على الموافقة من طرف الجهات الإشرافية في البلد الأم. و أيضا يشترط توافر السلطة اللازمة و الضرورية للمراقبين المصرفيين لمراجعة و رفض أي مقترحات لنقل ملكية البنك، و كذلك في وضع أسس و معايير لمراجعة حيازات الاستثمارات لدى البنوك، و التأكد من أنها لا تعرض البنك لمخاطر أو تعوق الرقابة الفعالة.

3. **الترتيبات والمتطلبات الحصيفة:** يعمل المراقبون المصرفيون على تحديد الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال و مكوناته و مقدرته على تغطية الخسائر المتوقع حدوثها و ذلك كما هو محدد في معيار كفاية رأس المال. كما أنه يتوجب عليهم التأكد من أن البنوك تطبق سياسات فعالة لتقييم جودة الأصول و تخصيص مخصصات تكفي لتغطية الديون المشكوك في تحصيلها, و وضع حدود لعمليات الإقراض التي تقوم بها البنوك للشركات أو للأفراد لأن تجاوز تلك الحدود يعرض البنك لمخاطر أكبر. و أهم شيء هو أنه على المراقبين أن يتمتعوا بالاستقلالية التامة عند قيامهم بتقييم البنك و مختلف السياسات و الإجراءات التي يتبعها عند ممارسة أنشطته؛

4. **أساليب الرقابة البنكية المستمرة:** حتى تكون الرقابة التي تمارس على البنوك فعالة يجب أن تتنوع بين الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية, و أن يمتلك المراقبون الوسائل اللازمة و الملائمة لفحص و تحليل و تدقيق الإحصائيات و النتائج التي تعرضها البنوك و أن يكونوا على اتصال دائم و منتظم بإدارة البنك و مطلعين بشكل تام على كل أعمال و نشاطات البنك؛

5. **توافر المعلومات:** على المراقبين التأكد من أن البنك يقوم بنشر ميزانياته بشكل دوري بهدف إبراز وضعيته المالية , و احتفاظه بسجلات و وثائق كافية عن مختلف السياسات المحاسبية المعتمدة فهذا يساعد المراقبين على معرفة المركز المالي للبنك بدقة؛

6. **السلطات الرسمية للمراقبين:** على البنك أن يمنح للمراقبين المصرفيين السلطات الرسمية التي تساعدهم على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمواجهة عدم نجاح البنك في الالتزام بأحد المعايير الرقابية مثل توافر الحد الأدنى لكفاية رأس المال؛

7. **العمليات المصرفية عبر الحدود:** على المراقبين المصرفيون استخدام النماذج الرقابية في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل المصرفي على المستوى العالمي خاصة بالنسبة للفروع الأجنبية والبنوك التابعة. و هذا الأمر يتطلب توافر قنوات اتصال وتبادل للمعلومات بين كل المراقبين الذين تشملهم العملية الرقابية و بالأخص في البلد المضيف.[1]

[1] لعراف فايزة, مرجع سابق, ص : 50-51.

أولا– توصيات 1998م:

نشرت لجنة بازل عدة أوراق عمل تناولت مواضيع محددة إلا أنه تم التركيز فيها على مدى أهمية و ضرورة تطبيق الحوكمة المؤسسية, و منها:

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998م)؛
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المؤسسات البنكية (سبتمبر 1998م)؛
- تحسين الشفافية البنكية (سبتمبر 1998م)؛
- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (كانت محل المراجعة في جويلية 1999م).

و قد جاءت هذه الدراسات بأن الاستراتيجيات و التقنيات الأساسية للحوكمة المؤسسية السليمة في البنوك تشمل جملة من العناصر هي كالآتي:

1. وجود قيم و مبادئ و معايير للسلوك الجيد و نظام يضمن الالتزام بها؛
2. إستراتيجية جيدة تسمح بقياس مستوى الأداء العام للمؤسسة و مدى مساهمة الأفراد في تحقيق هذا الأداء؛
3. التوزيع الواضح للمسؤوليات و سلطات اتخاذ القرار مشتملا على تسلسل هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة من القاعدة (الأفراد) إلى غاية مجلس الإدارة؛
4. وضع طرق و آليات للتفاعل و التعاون بين كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا و المدققين؛
5. وضع أنظمة صارمة للرقابة الداخلية بحيث تتضمن هذه الأنظمة وظائف المراجعة الداخلية و الخارجية, وظائف إدارة المخاطر و تكون مستقلة عن الإدارات التنفيذية و غيرها من الضوابط و الموازين؛
6. توافر رقابة خاصة لتجنب المخاطر في المراكز التي يوجد فيها احتمالات تضارب المصالح لا سيما في إطار العلاقات مع المقترضين المرتبطين بالبنك, كبار المساهمين, الإدارة العليا أو كبار صانعي القرار داخل المؤسسة؛
7. الحوافز المالية و غيرها لتشجيع المديرين و الموظفين على العمل بشكل مناسب و منها المكافآت المالية, الترقيات, التقديرات الخاصة...إلخ.
8. وجود تدفق كافي و ملائم للمعلومات داخل البنك أو خارجه.[1]

كما أنه توجد 4 أشكال رئيسية للرقابة و التي يجب أن تتبناها البنوك ضمن هيكلها التنظيمي لإقامة نظام جيد للضوابط و التوازنات و هي كالآتي:

[1] comité de Bale sur le contrôle bancaire, Op.Cit., p : 03-04.

- الرقابة التي يمارسها مجلس الإدارة أو لجنة الرقابة؛
- الرقابة من قبل الأفراد غير المشاركين في التسيير الحالي لمختلف قطاعات النشاط؛
- الإشراف المباشر من طرف مختلف قطاعات الأعمال؛
- استقلالية وظائف إدارة المخاطر و وظائف التدقيق و المراجعة.

و نشير إلى أن مساهمة الدولة في رأسمال بعض البنوك قد تؤثر على استراتيجيات هذه الأخيرة و أهدافها الموضوعة, و كذا تغير من الهيكل الداخلي للحوكمة فيها, لذا فإن المبادئ العامة يمكن تطبيقها كذلك على هذه البنوك العمومية.[1]

ثانيا: توصيات 1999م

بعد مجموعة أوراق العمل التي أصدرت سنة 1998م قامت لجنة بازل بإصدار نشرة جديدة تحت عنوان: "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك" بتاريخ سبتمبر 1999م, و قد جاء في هذه النشرة ذكر ل7 مبادئ يضمن تطبيقها سلامة الحوكمة بالبنوك, و هذه المبادئ هي كالآتي: [2]

1. **المبدأ الأول : بناء أهداف إستراتيجية و وضع قيم للعمل :** حتى تستطيع أي مؤسسة إدارة نشاطاتها يجب أن يكون لها أهداف إستراتيجية أو معايير أخلاقية ترشدها و ذلك بهدف محاربة الفساد و الحد منه في مختلف أنشطة البنك, و من مهام مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة العليا تتبع سياسات تعزز من نوعية الحوكمة نذكر منها على سبيل المثال :
   - عدم استفادة رئيس مجل الإدارة أو باقي العمال من القروض؛
   - المساواة و المعاملة المتماثلة لكل الأطراف ذات العلاقة؛
   - عدم وجود تضارب في المصالح بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة؛
2. **المبدأ الثاني : وضع و تعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية و المساءلة :** حتى يكون دور مجلس الإدارة فعالا عليه توضيح كافة سلطاته و صلاحياته و كذا المسؤوليات التي تقع على عاتقه, كما أن الإدارة العليا ملزمة بالقيام بمساءلة هرمية للمستخدمين بالبنك؛
3. **المبدأ الثالث : ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم :** يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية اللازمة وأن يكونوا على علم تام بدورهم في الحوكمة، كون أن مجلس الإدارة يساهم بشكل كبير في تعزيز الحوكمة بالبنوك خاصة عندما يقوم بالآتي:

[1] Comité de Bale sur le controle bancaire, Op.Cit., p: 04.

[2] حبار عبد الرزاق, ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – دراسة حالة دول شمال افريقيا***, مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, جامعة الشلف, العدد السابع, 2009, ص : 86.

- ممارسة دوره الإشرافي في البنك؛
- تقديم الاستشارات اللازمة للبنك؛
- مراعاة عدم حدوث تضارب للمصالح عند ممارسة مجلس الإدارة لمختلف نشاطاته؛
- متابعة الأنشطة اليومية لإدارة البنك؛
- عقد اجتماعات مع الإدارة العليا و المراجعة الداخلية بشكل منتظم بهدف وضع السياسات و المصادقة عليها.

4. **المبدأ الرابع : ضمان وجود إشراف ملائم من الإدارة العليا :** كون أعضاء الإدارة العليا هم من كبار المسؤولين في البنك فيجب عليهم القيام بدورهم الإشرافي مع مراعاة و احترام حدود المدراء في قضايا الأعمال الخاصة، و ينبغي أن يكون أعضاء الإدارة العليا من مجموعة الرؤساء المسؤولين بالبنك مثل المسؤول المالي الرئيسي ورئيس المراجعين؛

5. **المبدأ الخامس : الاستفادة الفعالة من عمل المراجعين الداخليين و الخارجيين :** تعتبر مهنة المراجعة بشقيها الداخلية و الخارجية جوهرية و جد ضرورية في حوكمة البنوك, لذا على مجلس الإدارة و الإدارة العليا الاعتراف بضرورة وجود المراجعين الداخليين و الخارجيين, و ذلك عن طريق:، ويمكن تحسين كفاءة المجلس و الإدارة العليا من خلال: [1]
   - الإقرار بمدى أهمية عمليات المراجعة الداخلية و الخارجية ؛
   - احترام المعايير و الإجراءات التي تساعد على تحسين استقلالية و نزاهة المراجعين ؛
   - ضمان اِستقلالية المراجع الرئيسي؛
   - الدور الرئيسي الذي يقوم به المراجع الخارجي هو الحكم على مدى كفاءة نظم الرقابة الداخلية.

فعلى المجلس التسليم بأن المراجعين الداخليين والخارجيين أعوان مهمين ويمكن الاعتماد عليهم وينبغي عليه الاستفادة القصوى من أعمالهم المنجزة, و العناصر التي سبق ذكرها تساعد على تحسين كفاءة كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا؛

6. **المبدأ السادس : ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك و من المحيط الرقابي و الاستراتيجي له :** من مهام أعضاء مجلس الإدارة المصادقة على المكافآت المقدمة لأعضاء الإدارة العليا و الموظفين الرئيسيين في البنك، و كذلك يجب عليه التأكد أن لكل هذه المكافآت الممنوحة يتم تكوينها في إطار أهداف البنك وبيئته الرقابية؛

[1] بادن عبد القادر, ***دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر*** , رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, الجزائر, 2007-2008, ص : 102.

7. **المبدأ السابع : العمل و السير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب و نمط شفاف** : إن الشفافية جد ضرورية لتبني الحوكمة في البنوك لأنها تساعد أصحاب المصالح و المشاركين في السوق و كذلك الجمهور العام على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها حول هيكل البنك و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها, و هذه المعلومات تساعد على التعرف على مدى كفاءة المجلس و الإدارة العليا, كما أن الشفافية تعزز من الحوكمة نتيجة الإفصاح عن مجموعة من العناصر نذكر من أهمها ما يلي :

- هيكل مجلس الإدارة من حيث الحجم و العضوية و المؤهلات؛
- هيكل الإدارة العليا و كل ما يتعلق بها من مسؤوليات أعضائها و مؤهلاتهم و خبراتهم؛
- الهيكل التنظيمي الأساسي للبنك؛
- كل ما يتعلق بسياسات الأجور و المكافآت و خيارات الأسهم و العلاوات (هيكل الحوافز)؛
- نوعية و آجال الصفقات التي يقوم بها البنك مع الفروع و الأطراف ذات العلاقة بالبنك.[1]

ثالثا: مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك لسنة 2006م

في سنة 2005 م أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة عن النشرة المصدرة في سنة 1999م, قامت بعدها باستحداث نسخة أخرى بتعديلات إضافية في فيفري 2006م و هي تتضمن مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك و هي تشبه المبادئ التي جاءت سنة 1999م إلا أنها في نشرة 2006م مطورة و محسنة و أضافت مبدأ ثامن لم يكن في التوصيات السابقة و هو يرتبط بالمخاطر التشغيلية التي قد يواجهها البنك أثناء ممارسته لنشاطاته (كالاختلاس, التدليس و الغش في القوائم المالية) خاصة بعد تعاقب الافلاسات و الانهيارات الكبرى التي وقعت في عدة بنوك و مؤسسات و التي كان سببها الرئيسي سوء تقدير هذا النوع من المخاطر, و قد سبق لنا أن فصلنا في هذه المبادئ في المطلب الأول من المبحث الأول.[2]

[1] بادن عبد القادر, ***مرجع سابق***, ص : 103.

[2] حبار عبد الرزاق, ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – دراسة حالة دول شمال افريقيا*** , مرجع سابق, ص : 86-87.

المطلب الثالث: أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك

إن لتطبيق الحوكمة في البنوك عدة آثار إيجابية ترتبط بالأداء البنكي و المحافظة على أمواله و موجوداته الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار المالي و الذي بدوره يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي كون أن القطاع المصرفي هو عامل مهم و حيوي في النمو الاقتصادي, و يمكن اختصار هذه الآثار في العناصر التالية:

- التزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة يسهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد و التي من أهمها الإفصاح و الشفافية؛ و يؤدي تطبيق المؤسسات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك و الإقلال من التعثر؛[1]
- يساعد تبني قواعد الحوكمة في البنوك إلى زيادة فرص التمويل و تخفيض تكلفة الاستثمار و يحافظ على استقرار سوق المال؛
- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛
- تساعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك و ذلك عن طريق مساعدة مجلس الإدارة و المديرين على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك, و التأكد من ربط نظام الحوافز و المكافآت بمستوى الأداء المحقق مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك؛
- تطبيق مبدأ الشفافية في كل العمليات التي يقوم بها البنك و كذا الإفصاح عن المعلومات المالية يساعد على الحد من الفساد؛[2]
- التخلص من مشكلة سيطرة شخص أو أكثر من المديرين التنفيذيين على قرارات مجلس الإدارة و الحد من تأثيرهم على التقارير المالية؛
- الحوكمة الجيدة تساعد البنك على تحقيق مؤشرات أداء بالمستوى المطلوب مما يجذب اهتمام العامة و العملاء لإيداع أموالهم في هذا البنك؛[3]

---

[1] محمد زيدان, مرجع سبق ذكره, ص 19.

[2] الأخضر عبد الرزاق مولاي و محمد عجيلة, الحوكمة كمدخل للرقابة و المساءلة في البنوك الجزائرية, ***المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات المالية الراهنة***, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر, يومي 11 و 12 مارس 2008, ص 15.

[3] ابراهيم اسحق نسمان, ***دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين***, مذكرة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2009, ص ص : 21-22.

المبحث الثـالث: تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول

بهدف معرفة مدى تطبيقات الحوكمة في البنوك في مختلف أنحاء العالم ارتأينا أن نسلط الضوء على تجارب بعض البنوك في الدول الغربية و أخرى في الدول العربية و هذا لإبراز أهمية تبني الحوكمة في تحسين أداء البنوك. و قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين الأول نتكلم فيه عن تجربتين لبنكين غربيين و المطلب الثاني خصصناه لتجربتين للحوكمة في بنكين عربيين.

المطلب الأول: تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول الغربية

كان الاهتمام بمفهوم الحوكمة في الدول الغربية المتقدمة بشكل كبير خاصة و أن أغلب الأزمات التي وقعت كانت في اقتصادياتها لتنتشر بعدها لباقي دول العالم, و قد ساهمت الحوكمة بشكل كبير في منع تكرر حدوث تلك المشاكل, و لقد وقع اختيارنا على البنكين التاليين: بنك أمريكا Bank Of America , و بنك

أولا– بنك أمريكا Bank of America– الولايات المتحدة الأمريكية:

يعتبر بنك أمريكا أكبر بنك في الولايات المتحدة الأمريكية يقوم بتقديم خدمات مصرفية بمختلف أنواعها, و يمارس نشاطه في 150 دولة في مختلف أنحاء العالم و سنة 2010م تم تصنيفه على أنه ثالث أكبر مؤسسة في العالم.

يلتزم بنك أمريكا بتبني أعلى معايير للحوكمة المؤسسية و السلوك الأخلاقي للمهنة المصرفية كونها تساعده على ممارسة نشاطاته بطريقة جيدة, و تقديم خدماته للعملاء و المساهمين بشكل ملائم, كما أنها توفر للمديرين الآليات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة و مساعدة الشركاء على الفهم الجيد للقيم و المعايير الأخلاقية التي يسير وفقها البنك. حيث أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم من قبل لجنة الحوكمة في البنك على أساس أهليتهم و خبرتهم وكفاءتهم, و يتراوح عددهم ما بين خمسة إلى ثمانية عشر عضوا يتمتعون بالاستقلالية التامة. كما يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تقوم بمساعدته على أداء مهامه نذكر منها : لجنة التدقيق ؛ لجنة القرض ؛ لجنة المكافآت و التعويضات ؛ لجنة الحوكمة المؤسسية و لجنة المخاطر. [1]

[1] Bank of America corporation, **corporate governance guidelines**, february 24,2010 http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol.basel, consulté le 23-09-2011.

كما أن مهام مجلس الإدارة تتمثل في التخطيط الاستراتيجي و تقييم أداء المدراء التنفيذيين و ضمان إتباع البنك لمعايير و أخلاقيات المهنة بهدف حماية سمعة البنك.

كما يلتزم بمبدأ الشفافية و الإفصاح و ذلك عن طريق إصدار تقارير دورية تحتوي تصريحات بالمعلومات المالية المتعلقة بالبنك و كذلك تصريحات شفوية عن النتائج المالية للبنك.[1]

ثانيا– مجموعة سوسييتي جينيرال الأوربية Société Générale groupe:

يعتبر هذا البنك من أكبر البنوك الأوربية و أكثرها نشاطا, و له عدة فروع في مختلف دول العالم منها العربية و الغربية مثل الجزائر ؛ فرنسا ؛ لبنان ؛ مصر...الخ, و قد تم تصنيفه كثاني أكبر بنك فرنسي و احتل المرتبة الثامنة في تصنيف أحسن البنوك الأوربية.

تمارس هذه المجموعة معايير الحوكمة المؤسسية لأنها تساعده على المحافظة على الاستقرار المالي و تجنب الوقوع في التعثر المصرفي إضافة إلى أنها تعزز مكانته العالمية.

فيما يخص مجلس الإدارة فهو يقوم بتشكيل عدد من اللجان التي تساعده على أداء مهامه و منها ثلاثة لجان دائمة هي : لجنة التدقيق و الرقابة الداخلية و المخاطر ؛ لجنة التعويضات و لجنة الترشيحات و الحوكمة المؤسسية. إضافة إلى تأسيس لجان أخرى عندما تقتضي الضرورة ذلك, و المجلس هو الذي يختار أعضاء هذه اللجان التي تقوم بعملها كل لجنة في مجال اختصاصها و تقدم وجهات نظرها و مقترحاتها إلى المجلس.

و هو أيضا يلتزم بمبدأ الشفافية و الإفصاح عن المعلومات المالية و ميزانياته التي توضح مركزه المالي و ذلك يساعد على جذب اهتمام العملاء إضافة إلى نشر تقارير دورية توضح نتائجه المالية و الاستراتيجيات التي يتبعها.

و بالنسبة لإدارة المخاطر فهي تتبع قواعد و إجراءات محددة بوضوح و ممارسة الرقابة من طرف فرق مستقلة تقوم برصد المخاطر و ضمان تنفيذ تلك القواعد و الإجراءات.[2]

[1] Bank of America corporation, Op.Cit.
[2] http://www.societegenerale.com/nous-connaitre/gouvernance-d-entreprise/assemblee-generale/rassemblement-annuel-actionnaires, consulté le 24-09-2011.

المطلب الثاني : تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول العربية

كما هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة, فإن البنوك في الدول العربية تسعى و تهدف لتبني و تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية لمساعدتها على مواكبة التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي العالمي. و قد قام اتحاد المصارف العربية بأعمال و مبادرات لتشجيع تبني مبادئ الحوكمة في البنوك العربية وذلك ابتداء من سنة 2000 م كعقد المؤتمرات و إنجاز الأبحاث و كذا تقوية العلاقات مع مختلف المؤسسات المالية الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، ومنظمة التمويل الدولية، و أهم إنجازاته في هذا المجال هو إنشاء أول جائزة لحوكمة البنوك في العالم العربي لتعاونه مع معهد الحوكمة و منظمة ماستر كارد، و هذه الجائزة تغطي بعض المجالات من أهمها : الالتزام بحوكمة مؤسسية جيدة, عمل مجلس الإدارة و البيئة و العمليات التي يتم التحكم بها، الشفافية و الإفصاح عن مختلف المعلومات ، التعامل مع صغار حملة الأسهم, و هذه الجائزة الغرض الرئيسي منها تشجيع البنوك العربية على تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية.[1] و سنتناول في هذا المطلب تجربتين لبنكين عربيين

أولا– مجموعة البركة المصرفية – البحرين:

مجموعة البركة المصرفية هي عبارة عن شركة مساهمة بحرينية و من أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة, و لها انتشار جغرافي واسع يمتد على مستوى اثني عشرة دولة.

قامت هذه المجموعة بوضع سياسة حوكمة خاصة بها تتماشى مع أحسن و أفضل المعايير الدولية لممارسة الحوكمة المؤسسية و التي أصدرتها هيئات و منظمات عالمية أهمها لجنة بازل للرقابة المصرفية, و ذلك بهدف تحسين إدارتها. و تنص هذه السياسة على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة و استقلالية أعضائه و تنوع خبراتهم و مؤهلاتهم, كما نصت على إلزامية الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و منصب المدير العام حيث لكل منهما مسؤوليات محددة و مختلفة, و يقوم مجلس الإدارة بتشكيل عدد من اللجان أعضاؤها من أعضاء المجلس بحد ذاته و ذلك لمساعدته في إدارة المجموعة و نذكر منها : اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة ؛ لجنة المزايا و شؤون أعضاء مجلس الإدارة ؛ لجنة التدقيق و الحوكمة و التي من أهم مسؤولياتها تأمين وجود نظام فعال للرقابة المحاسبية و المالية بالإضافة إلى لجنة المخاطر.[2]

---

[1] لمياء بوعروج, نصيرة لبجيري, ***إشكالية الحوكمة و القطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية*** , الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية, سكيكدة, يومي 9 و 10 ديسمبر 2007, ص : 19.

[2] مجموعة البركة المصرفية, ***التقرير السنوي***, 2010, ص : 64-65. منشور في الموقع:
http://www.albaraka.com/ar/media/pdf/AnnualReports/AnnualReport2010_ar.pdf, consulté le 25-07-2011.

كما حددت السياسة مسؤوليات الإدارة التنفيذية و كذلك أهم اللجان التي تساعدها على ممارسة رقابتها, و منها : لجنة الإدارة التنفيذية ؛ لجنة الائتمان بالمركز الرئيسي ؛ لجنة إدارة المخاطر إضافة إلى لجان أخرى تشكل كلما اقتضى الأمر ذلك.

و تلتزم المجموعة كذلك بالإفصاح عن كل المعلومات المالية و غير المالية المرتبطة بالشؤون التجارية للمجموعة و وحداتها التابعة (مثل تغيرات في هيكل رأسمال المجموعة) و يتم نشرها في تقرير ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي, و تلتزم كذلك بجميع المتطلبات الرقابية التي تحكم عمل البنوك الإسلامية و تتخذ كل الخطوات اللازمة لتطوير عملية تقييم المخاطر مما يساعدها على الالتزام بمتطلبات اتفاقية بازل الثانية بالطريقة التي حددها البنك المركزي البحريني.

فيما يخص إدارة المخاطر, فإن المجموعة تتبع المبادئ الاسترشادية لإدارة المخاطر لمؤسسات الخدمات المالية الإسلامية التي وضعها مجلس الخدمات المالية الإسلامية, و المجموعة بأكملها تمتلك نظام موحد لإدارة المخاطر و التي من أهمها مخاطر الائتمان و مخاطر السيولة و مخاطر السوق و مخاطر الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية. تتم إدارة رأس المال في مجموعة البركة المصرفية بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال أثناء ممارسة نشاطها, و تخضع كل وحدة من الوحدات التابعة للمجموعة بشكل مباشر لرقابة الجهة الرقابية في بلدها و هي المسؤولة عن تحديد الحد الأدنى لكفاية رأس المال لها.[1]

ثانيا– تجربة البنك التجاري الأردني– الأردن:

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

يلتزم هذا البنك بتطبيق معايير الحوكمة التي تتطلب احترام إدارة البنك للقوانين و التشريعات التي تصدر عن الجهات الرقابية, و كذلك التطبيق التام للسياسات و التعليمات و الإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية, و هذا بهدف الحفاظ على السلامة المالية للبنك و لكونه من أهم و أكبر البنوك في القطاع المصرفي الأردني فذلك يؤدي إلى المحافظة على سلامته كذلك. و يتبع هذا البنك سياسة خاصة به للحوكمة تؤكد على استقلالية أعضاء مجلس إدارته و مؤهلاتهم و مقدرتهم على الإشراف على كافة الدوائر التنفيذية في البنك بالطريقة التي تتماشى مع المعايير و التطبيقات الدولية للحوكمة,[2] و قد تم الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و

[1] مجموعة البركة المصرفية, مرجع سابق, ص : 66.

[2] البنك التجاري الأردني, ***التقرير السنوي***, 2010, ص : 130-131, منشور في الموقع الالكتروني:
http://www.jcbank.com.jo/userfiles/file/Annual%20Report%202010%20AR.pdf, consulté le 25-07-2011.

المدير العام و يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده على تأدية مهامه و مراقبة العمل في البنك و هو الذي يحدد مهامها و مسؤولياتها, و من هذه اللجان : لجنة التدقيق, لجنة المخاطر و الامتثال, لجنة التخطيط الاستراتيجي و الاستثمار, لجنة بيع العقارات, لجنة الترشيحات و المكافآت, و لجنة التحكم المؤسسي حيث تتمثل مهمتها في التأكد من التزام البنك بتطبيق ما ورد في دليل الحوكمة المؤسسية و مراجعته و تحديثه عند الحاجة أو عندما تتطلب الضرورة ذلك.

و للتدقيق بنوعيه الداخلي و الخارجي اهتمام خاص داخل البنك ذلك أن التدقيق الداخلي يساعد الإدارة على معرفة و تحديد المخاطر التي يتعرض لها البنك و الإجراءات اللازمة للتحكم فيها, بينما التدقيق الخارجي يؤكد مدى فعالية أنظمة الرقابة الداخلية و مدى صحة و مصداقية البيانات المالية.

كما أن البنك التجاري الأردني يطبق مبدأ الشفافية و حسن الإدارة, و يتخذ الإجراءات التي تحد من استغلال أعضاء المجلس لمناصبهم و تضمن عدم تعارض مصالحهم الخاصة مع الواجبات المطلوبة منهم بما تقتضيه مناصبهم كأعضاء في مجلس الإدارة.[1]

مما سبق نجد أن البنك التجاري الأردني استفاد من مزايا الحوكمة التي تتمثل في تعظيم الحصة السوقية للبنك ؛ و توفير آلية للربط بين مصالح المساهمين و الأطراف الأخرى ذات العلاقة و بين البنك مما يؤدي إلى تعزيز أدائه.

[1] البنك التجاري الأردني, مرجع سابق, ص : 140-144 , بتصرف.

خـلاصـــة الفصـل الثـــاني

لقد تعرفنا في هذا الفصل على لجنة بازل للرقابة المصرفية, و أهم ما نصت عليه مقرراتها التي سعت أغلب الدول في مختلف أنحاء العالم لتطبيقها مع الإشارة إلى أنه لا يحق للجنة فرض توصياتها على الدول حتى بالنسبة للدول الأعضاء فيها, و قد توصلنا إلى أن هذه اللجنة التي تعمل تحت إشراف بنك التسويات الدولية من أبرز و أهم الهيئات و المنظمات الدولية المالية على الإطلاق و التي تقوم ببذل جهد كبير بهدف تحسين إدارة البنوك و المؤسسات المالية بالشكل السليم الذي يضمن حماية مصالح كل الأطراف التي لها علاقة معها, لذا كان لها الدور الكبير في دعم تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك و ذلك بإصدار مجموعة من المبادئ تشجع على تطبيقها و التي تتوافق مع طبيعة نشاط البنوك. و هذه القواعد صالحة للتطبيق في أي دولة في العالم بغض النظر عن عضويتها في لجنة بازل أو تبنيها لمعايير هذه اللجنة من قبل.

كما توصلنا إلى أن تطبيق الحوكمة في البنوك لها من الآثار الإيجابية ما شجع عدة بنوك في الدول الغربية و العربية ليس فقط بتطبيق القواعد التي نصت عليها لجنة بازل و إنما وضع قوانين خاصة بها تساعدها على تسهيل ممارسة الحوكمة و تكييف نظامها مع نظام البنك الداخلي.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية

تمهيـد

واجه القطاع المصرفي الجزائري عدة أزمات أرجعت أسبابها إلى ضعف الرقابة التي يقوم بها البنك المركزي على البنوك قبل و أثناء ممارستها لنشاطها, مما استوجب قيام السلطات الإشرافية الجزائرية القيام بعدة إصلاحات هيكلية بهدف تحسين وضعية القطاع المصرفي و حمايته من الوقوع في أزمات أخرى و ذلك ابتداء من سنة 1986 م أهمها إصدار قانون النقد و القرض 90-10 سنة 1990 م و الذي تم تعديله بالأمر 03-11 الصادر سنة 2003م.

و لم تحظى قضية الحوكمة باهتمام كبير في الجزائر, إلا أن الانتشار المتزايد للفساد المالي و الإداري جعل من تبني قواعد الحوكمة ضرورة قصوى خاصة بعد إلحاح عدة منظمات مالية و دولية على رأسها لجنة بازل للرقابة المصرفية و البنك العالمي على تبني هذه القواعد, أدى بالحكومة الجزائرية إلى تشكيل لجنة سميت " اللجنة الوطنية للحكم الراشد" إضافة إلى إصدار بعض الأنظمة و التشريعات الخاصة بالرقابة المصرفية و التي استوحتها من اتفاقية بازل الأولى.

و سنتناول في هذا الفصل أهم الجهود المبذولة من طرف السلطات الإشرافية الجزائرية لتهيئة بنية أساسية تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة, و يقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: واقع الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية؛
- المبحث الثاني: عرض الاستبيان؛
- المبحث الثالث: معالجة و تحليل الاستبيان.

المبحث الأول: واقع الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية

يتكلم هذا المبحث عن واقع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري و أهم الإجراءات المتبعة للمساعدة على التحول إلى نظام السوق المفتوح و مواكبة التطور الذي يشهده القطاع المصرفي العالمي حتى تتمكن من الصمود و المنافسة.

المطلب الأول: إصلاحات النظام المصرفي و تطبيق النظم الاحترازية

عندما قررت الجزائر التخلي عن الاقتصاد المخطط و الانتقال إلى اقتصاد السوق, توجب عليها القيام بجملة من الإصلاحات الاقتصادية أهمها تلك التي شملت النظام المصرفي نظرا لأهمية الأخير و دوره الكبير في الاقتصاد , نذكر منها إصلاحات سنة 1986 م التي تم فيها إصدار القانون 86-12 المتعلق بنظام القرض و البنك الذي ينص على توحيد القوانين تسير نشاط البنوك و المؤسسات المالية مهما كانت طبيعتها القانونية، بعدها أتت إصلاحات جديدة سنة 1988 بعد العيوب التي اكتشفت في الإصلاحات السابقة تم فيها إصدار القانون 88-06 المعدل و المتمم للقانون 86-12 و الذي ينصب على استقلالية البنوك العمومية. بعد هذه الإصلاحات جاءت إصلاحات جديدة و التي تعد الأهم في هذا المجال و هي التي كانت سنة 1990م أثمرت بإصدار القانون رقم90-10 المتعلق بالقرض و النقد و المؤرخ في 14 أفريل 1990م [1]

هذا القانون كان الغرض من إصداره تمكين النظام المصرفي الجزائري من التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، و بفضله أصبحت السوق المصرفية منفتحة على العالم و أصبح المجال مفتوحا أمام البنوك الأجنبية و الخاصة للعمل بها. و قد تم تعديله المرة الأولى بإصدار الأمر 01-01 لسنة 2001 ثم تلاه الأمر03-11 المؤرخ سنة 2003م [2] و تم إصدار الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 سبتمبر 2010 م المعدل و المتمم للأمر 03-11.

[1] بلعزوز بن علي , كتوش عاشور، ***واقع المنظومة المصرفية الجزائرية و منهج الإصلاح***، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات, الشلف, يومي 14 و 15 ديسمبر 2011, ص : 495.

[2] شريقي عمر، ***دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي***, الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصاديات الدولية و الحوكمة العالمية, سطيف, أيام 20-21 أكتوبر 2009, ص : 08.

و حتى تستطيع الجزائر تطبيق نظام اقتصاد السوق الحر و النجاح فيه عليها تبني المعايير العالمية و الدولية الخاصة بالعمل المصرفي أهمها معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية الأولى و الثانية، فقامت السلطات النقدية الجزائرية بإدخال النظم الاحترازية ابتداء من أول جانفي 1992 م في شكل نسبتين: نسبة الملاءة و نسبة السيولة

في إطار نسبة الملاءة أصدرت التعليمية رقم 74-94 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 و التي حددت المعدلات المرتبطة بقواعد الحيطة في الجزائر و خاصة ما يتعلق بكفاية رأس المال, و هي تنص على انه يجب على البنوك الالتزام بتحقيق نسبة كفاية رأس مال لا تقل عن 8 % كحد أدنى, و أجل تطبيقها يمتد لغاية نهاية ديسمبر 1999 م وفق مجموعة من المراحل هي كالآتي[1]

- 4 % مع نهاية شهر جوان 1995م؛
- 5 % مع نهاية شهر ديسمبر 1996م؛
- 6 % مع نهاية شهر ديسمبر 1997م؛
- 7 % مع نهاية شهر ديسمبر 1998م؛
- 8 % مع نهاية شهر ديسمبر 1999م.[2]

و توضح هذه التعليمة طريقة حساب رأس المال الإجمالي الخاص البنك إذ توضح المادة 5 منها طريقة حساب رأس المال الأساسي للبنك, أما راس المال التكميلي ففصلت طريقة حسابه في المادتين 06و07 من نفس التعليمة. أما فيها يخص الأصول ذات المخاطرة ذكرت في المادة 08 و في المادة 11 تم تصنيفها حسب أوزان المخاطرة الخاصة بها حسب ما يوافقها من قروض في ملحق خاص بذلك الجزائر بنشره و توزيعه ,[3] و هذا يتوافق مع ما جاء في لجنة بازل I.

أما بالنسبة لنسبة السيولة فيمكن تعريفها بأنها العلاقة بين عناصر الأصول السائلة قصيرة و عناصر الخصوم قصيرة الأجل, و هذه النسبة الهدف منها هو ضمان قدرة كل من البنوك و المؤسسات المالية على تلبية طلبات المودعين في أي وقت هذا من جهة, و قياس و متابعة خطر عدم توفر السيولة من جهة أخرى, و هذا يجعل

[1] ناصر سليمان, ***النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل***, ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات, الشلف, يومي 14 و 15 ديسمبر 2011, ص : 293.

[2] دريس رشيد و بحري سفيان, ***مقررات لجنة بازل و النظم الاحترازية في الجزائر***, ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية, بشار, يومي 24 و 25 أفريل 2006, ص : 08.

[3] ناصر سليمان, ***النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل***, مرجع سابق, ص : 294.

البنوك في وضعية آمنة تسمح لها بتسديد ما عليها من ديون في آجال استحقاقها و ضمان قدرتها على مواجهة طلبات القروض. و يتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:[1]

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المساندة في المدى القصير}}{\text{الخصوم المستحقة في المدى القصير}} \times 10 \geq 100\ \%$$

المطلب الثاني: الجهود المبذولة في إطار تبني قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية

لقد اجتهدت السلطات الإشرافية الجزائرية في إطار تبني قواعد الحوكمة في البنوك بوضع عدة أنظمة تساعد على تحقيق المبادئ التي جاءت بها الحوكمة.

و أول نظام هو **نظام للرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية الجزائرية** من خلال النظام رقم 02-03 الصادر عن بنك الجزائر و المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 م و يتضمن قيام البنوك بممارسة الرقابة الداخلية لمختلف أنشطتها, و تشمل ما يلي:

1. **مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية** : و الهدف من هذه العملية هو مراقبة مدى احترام الأحكام التشريعية و التنظيمية التي وضعها البنك المركزي عند ممارسة العمليات المصرفية, و مدى التقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي؛[2]

[1] دريس رشيد , بحري سفيان, مرجع سابق, ص : 294.

[2] محمد زيدان, مرجع سابق, ص : 25.

2. **التنظيم المحاسبي و معالجة المعلومات:** ينبغي على البنوك و المؤسسات المالية التأكد من مدى مصداقية المعلومات و مناهج التقييم المحاسبية و نوعيتها و شموليتها, و التركيز على توافر الشفافية و الإفصاح و نشر المعلومات بشكل منتظم؛
3. **وضع أنظمة تقدير المخاطر و النتائج:** يتوجب على البنوك و المؤسسات المالية وضع أنظمة خاصة لتقدير و تحليل المخاطر بحيث تتوافق هذه الأنظمة مع حجم و طبيعة العمليات التي يقوم بها البنك حتى يمكنه تجنب كل أنواع المخاطر التي قد تواجهه منها المخاطر المرتبطة بالقروض و مخاطر السيولة و مخاطر السوق...الخ؛
4. **وضع أنظمة المراقبة و التحكم في المخاطر:** و يمكن القيام بهذا من خلال التأكد من متابعة ملفات التوطين المفتوحة و مراجعتها في الوقت المحدد, و السهر على توضيح مختلف العمليات المصرفية قبل تقديم التقارير؛
5. **وضع نظام للإعلام و التوثيق:** هدفه تحقيق الشفافية في مختلف العمليات المصرفية و إعداد التقارير الخاصة بكل بنك مع نشرها و إيصالها لأصحاب المصالح, و توثيق كل المعلومات الممكنة لتسهيل الرجوع إليها إذا ما اقتضى الأمر ذلك,

كما قامت بوضع **نظام مركزية المخاطر** و الهدف منه التقليل من التعرض للمخاطر, و هو نظام للإنذار المبكر عن الأزمات التي قد تواجهها البنوك في حالة عدم امتثالها لتعليمات بنك الجزائر. إضافة إلى إقامة **نظام لضمان الودائع المصرفية** تشارك فيه كل البنوك المتواجدة بالجزائر سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص أو وطنية كانت أم أجنبية, الهدف منه سد حاجات المودعين في حالة عجز البنك عن الدفع لهم مما يساعد على المحافظة على السلامة المالية للبنك.

رغم كل الإصلاحات التي قامت بها السلطات الإشرافية في الجزائر بهدف تكييف النظام المصرفي مع المتطلبات العالمية, و كذلك توفير إطار ملائم لتبني مبادئ الحوكمة في البنوك, إلا أنها لم تصل بعد للمستوى المنشود و يمكن القول أنها مازالت في المرحلة الأولية لتطبيق هذه المبادئ لأنه هناك بعض العناصر التي تعتبر إشارات عن بداية إدخال هذه المبادئ في البنوك الجزائرية و يمكن تلخيصها في الآتي:[1]

[1] محمد زيدان, مرجع سابق, ص : 25-26.

- أصبحت الكفاءة العلمية عنصرا أساسيا يراعى له عند تعيين مسيري البنوك, إضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية و هؤلاء المسيرين و ذلك بهدف تحسين الأداء و الرفع من نتائج البنك؛
- توسيع صلاحيات مجلس الإدارة و وضع النظم التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة؛
- إنشاء الهيئات الرقابية الخارجية كاللجنة المصرفية و منحها صلاحيات كبيرة لمراقبة العمليات و الأنشطة التي تقوم بها البنوك, و قد جاء هذا في الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 م المعدل و المتمم لقانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض و الذي ينص على إلزامية وضع نظام رقابة داخلية و إنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.[1]

المبحث الثاني: عرض الاستبيان

تم إنجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى الأساليب الإحصائية المتعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة التطبيقية, و المتمثلة في توزيع استبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على أفراد العينة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بالاستبيان الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة من حيث الأقسام التي يتكون منها و الهدف منه.

[1] محمد زيدان, مرجع سابق, ص : 26.

أولا– التعريف بالاستبيان:

بهدف معرفة مدى تطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك الجزائرية و توضيح أثرها على هذه البنوك, قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة التي تمت صياغتها بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة حول الموضوع و مصادقة الدكتورة المشرفة على هذه الدراسة بعد التأكد من الصياغة السليمة لها.

و يتكون هذا الاستبيان من قسمين هما كالآتي:

– القسم الأول: يتضمن ستة أسئلة حول البيانات الشخصية و الوظيفية لموظفي البنوك التجارية محل الدراسة, و تتمثل هذه البيانات في : العمر ؛ الدرجة العلمية ؛ التخصص ؛ المنصب الوظيفي و أخيرا عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي؛

– القسم الثاني: يتضمن ثمانية و ثلاثين سؤالا حول موضوع الحوكمة في البنوك ؛ و يحتوي على جزأين هما كالأتي:

♦ المجال الأول: فيه سبعة و عشرون سؤالا حول مدى التزام البنوك بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية منها سبعة حول استقلالية و نزاهة أعضاء مجلس الإدارة ؛ و عشرة أسئلة حول فعالية و استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي ؛ و ستة أسئلة حول مبدأي الإفصاح و الشفافية و مدى التزام البنك بهما و أخيرا أربعة أسئلة حول ضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر في البنك؛

♦ المجال الثاني: يحتوي على إحدى عشرة سؤالا حول الآثار الإيجابية لتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك الجزائرية.

و قد كانت طريقة الإجابة على القسم الأول من هذا الاستبيان عن طريق اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال من مجموعة اقتراحات؛ بينما القسم الثاني فكانت الإجابة عليه بطريقة "نعـم" أو "لا".

ثانيا– الهدف من الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي وراء القيام بهذه الدراسة في معرفة مدى الالتزام بقواعد الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية و مدى وعيها بضرورة تبني هذه القواعد التي تساعدها على تحسين أدائها إلى المستوى الذي يسمح لها بمنافسة البنوك العالمية الكبرى.

ثالثا– قـاعدة الاستبيان:

و يقصد بها مجموعة البيانات و المعلومات التي تم استخلاصها من مجموع البيانات المسترجعة, حيث تم إدخال هذه البيانات في برنامج Excel 2007 بإعطاء رقم (1) للإجابة بـ " نعـم " و رقم (0) للإجابة بـ" لا ".

المطلب الثاني: عرض العينة محل الدراسة

يقسم هذا المطلب إلى قسمين : الأول يتناول التعريف بالعينة محل الدراسة و الثاني تقديم للبنوك محل الدراسة

أولا– التعريف بالعينة محل الدراسة:

تتكون العينة محل الدراسة من مجموعة من الوكالات و المديريات الجهوية لثلاثة بنوك تجارية عمومية جزائرية متواجدة و عاملة بولاية ورقلة هي : وكالة بنك الجزائر الخارجي BEA و المديرية الجهوية ؛ وكالة البنك الوطني الجزائري BNA و المديرية الجهوية و وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP بمجموع ثلاثة وكالات و مديريتين جهويتين. قمنا بتوزيع 40 استبيان إلا أن عدد الاستبيانات التي تم استردادها و استعمالها في الدراسة بلغ 11 استبيانا فقط أي بنسبة 31.42 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة حيث وزعنا 20 استبيانا في كل من وكالة بنك الجزائر الخارجي و المديرية الجهوية فاسترجعنا 4 استبيانات ؛ و في وكالة البنك الوطني الجزائري و المديرية الجهوية حوالي 12 استبيان و تم استرجاع 03 استبيانات فقط أما بالنسبة لوكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط فقد وزعنا 08 استبيانات فاسترجعنا منها نصف عددها أي 4 استبيانات و مجموعهم يشكل لنا عينة الدراسة. و يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم01-03 : توزيع أفراد العينة المدروسة

البنك	التكرار	النسبة %
BEA	04	% 36.36
CNEP	04	% 36.36
BNA	03	% 27.28
المجموع	**11**	**% 100**

الشكل 01-03 : توزيع أفراد العينة على الوكالات محل الدراسة

المصدر : قاعدة الاستبيان

من الشكل 01-03 أعلاه يتضح لنا أن أكبر عدد من الموظفين الذين استجابوا للاستبيان كانوا في كل من بنك الجزائر الخارجي BEA و الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP بالتساوي بنسبة 36.36% يليهما البنك الوطني الجزائري BNA بنسبة 27.28 %.

ثانيا- تقديم البنوك محل الدراسة:

- بنك الجزائر الخارجي BEA :

هو عبارة عن شركة مساهمة مملوكة للدولة بنسبة 100% برأسمال قدره 24.5 مليار دينار جزائري أنشئ بمقتضى الأمر رقم 204/67 المؤرخ في 1967/10/01 ، و يتمثل نشاطه في تقديم المنتجات البنكية و تمويل كل قطاعات النشاط كالمحروقات و النقل و معدات البناء و الخدمات، كما أصبح البنك مؤسسة عمومية اقتصادية بمقتضى القانون رقم 88/01 الصادر في جانفي 1988 والمتعلق باستقلالية المؤسسات. له 86 وكالة داخل و خارج الوطن.[1]

- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP :

تأسس سنة 1964 م و تمثلت مهمته في جمع التوفير و منح القروض العقارية للخواص و تمويل المقاولين العموميين و الخواص و كذلك مؤسسات إنتاج عتاد البناء و مؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء, تبلغ عدد وكالاته 206 وكالة و 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني.[2]

[1] http://www.bea.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=33, consulté le 24-07-2011.
[2] http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation, consulté le 02-09-2011.

- البنك الوطني الجزائري BNA :

تم تأسيسه بمقتضى المرسوم 178/66 الصادر في 1966/06/13م بعد تأميم عدد من البنوك الأجنبية والفرنسية، وكان آنذاك مكلفا بجمع الودائع والتكفل بتمويل المؤسسات التجارية والصناعية والمالية، وتقوية القطاع الخاص والعام. له شبكة وكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني يقدر عددها ب 193 وكالة.[1]

المبحث الثالث: معـالجة و تحليل الاستبيان

في هذا المبحث سنقوم بتحليل المعطيات المتحصل عليها من الاستبيان و تمثيلها بيانيا حتى نستطيع معرفة مدى تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية, و كذا مدى تأثيرها على نشاط هذه البنوك و مكانتها,

المطلب الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

كما سبق لنا و أن ذكرنا في المبحث السابق, فإن البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة المدروسة و تتمثل في ستة عناصر و هي: الجنس ؛ العمر ؛ الدرجة العلمية ؛ التخصص ؛ المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة في العمل المصرفي, و سنقوم بتحليل كل عنصر على حدى.

أولا- الجنس:

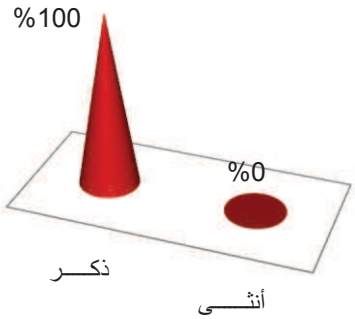
استنادا للشكل البياني رقم 01-03 أسفله يمكننا القول أن عينة الدراسة كلها من فئة الذكور بنسبة 100 % أي أن نسبة الإناث منعدمة تماما في هذه العينة.

[1] http://www.bna.dz/presentation.html, consulté le 02-09-2011.

الجدول رقم02-03 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	% 100
أنثى	00	%00
المجموع	**11**	**% 100**

الشكل 02-03 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



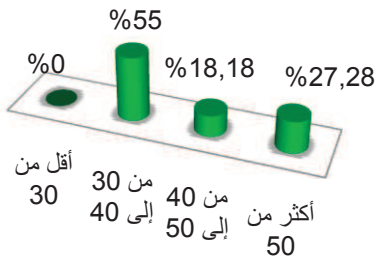
ثانيا : العمـــر

حسب الشكل رقم 02-03 أدناه نجد أن الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) منعدمة كليا, و الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) تقدر بنسبة 54.54 % أما الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 50 سنة) فتمثل ما نسبته 18.18 % من إجمالي العينة و فيما يخص العينة العمرية الرابعة التي تضم الموظفين الذين يفوق عمرهم 50 سنة فتقدر بنسبة 27.28 %. يمكننا استنتاج أن الفئة الثانية و التي يتراوح فيها العمر بين 30 سنة و 40 سنة و هي تمثل ما يفوق نصف العينة تليها الفئة الرابعة بعدها الفئة الثالثة.

الجدول03-03 : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	00	% 00
من 30 إلى 40 سنة	06	% 54.54
من 40 إلى 50 سنة	02	% 18.18
أكثر من 50 سنة	03	% 27.28
المجموع	**11**	**%100**

الشكل 03-03 : توزيع أفراد العينة حسب العمر



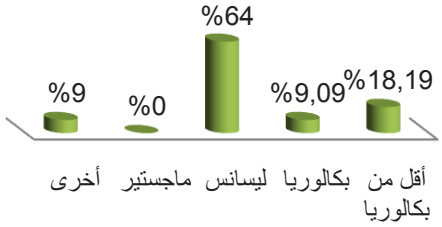
ثـالثا– الدرجة العلمية:

من الشكل رقم 04–03 أدناه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للموظفين المتحصلين على شهادة (ليسانس) بنسبة 63.63 % أي ما يعادل تقريبا ثلثي العينة, يليه الموظفون الذين يملكون مستوى أقل من بكالوريا بنسبة 18.19 % كما بلغت نسبة الموظفين الذين لهم مستوى بكالوريا نسبة 09.09 % . و يوضح لنا هذا التحليل أن البنوك الجزائرية أصبحت تسعى إلى توظيف عاملين بمستويات تعليمية عالية و هذا الأمر يساعدها على تحسين أدائها و مواكبة التطورات التي تحصل في القطاع المصرفي العالمي.

الجدول04–03 : توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
أقل من بكالوريا	02	% 18.19
بكالوريا	01	% 09.09
ليسانس	07	% 63.63
ماجستير	00	% 00
أخرى	01	% 09.09
المجموع	**11**	**% 100**

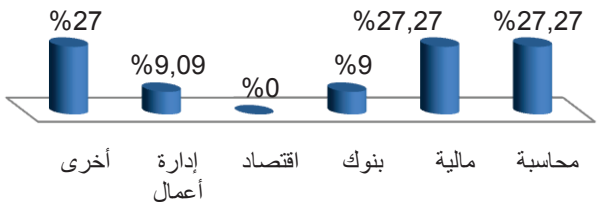
الشكل 04–03 : توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



رابعا– التخصص:

حسب الشكل رقم 05–03 أدناه نلاحظ أن أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة و مالية و كذا الذين لديهم تخصصات أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان هم الأعلى نسبة حيث تقدر بـ 27.27 % لكل تخصص منهم و في المرتبة الثانية يأتي العمال ذوي تخصص (بنوك) و تخصص (إدارة أعمال) بنسبة متساوية تقدر بـ 09.09 % بينما لا يوجد أي عامل من أفراد العينة ذو تخصص (اقتصاد) فهو ذو نسبة معدومة (0 %).

الشكل 05–03 : توزيع أفراد العينة حسب التخصص



الجدول05-03 : توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة %
محاسبة	03	% 27.27
مالية	03	% 27.27
بنوك	01	% 09.09
اقتصاد	00	% 00
إدارة أعمال	01	% 09.09
أخرى	03	% 27.27
المجموع	**11**	**% 100**

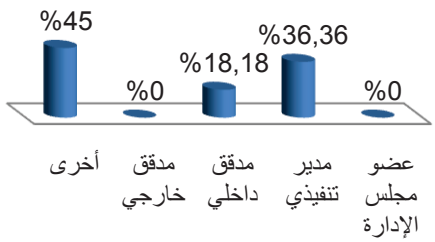
خـــامسا – المنصب الوظيفي:

من الشكل رقم 06-03 أدناه نلاحظ أن ما نسبته 45.45 % من العينة المدروسة يحتلون وظائف أخرى غير تلك المذكورة في الاستبيان, يليها المدراء التنفيذيون بنسبة 36.36 % و المدققون الداخليون بنسبة 18.18 % أما أعضاء مجلس الإدارة و المدققون الخارجيون فنسبتهم معدومة (0 %).

الجدول رقم06-03 : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
عضو مجلس الإدارة	00	% 00
مدير تنفيذي	04	% 36.36
مدقق داخلي	02	% 18.18
مدقق خارجي	00	% 00
أخرى	05	% 45.45
المجموع	**11**	**% 100**

الشكل رقم 06-03 : توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



سـادسا– عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

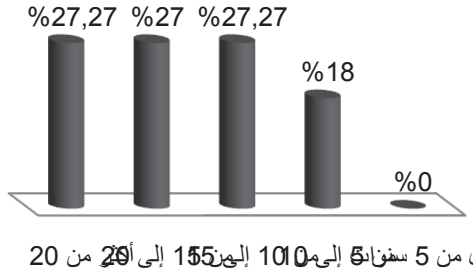
من الشكل رقم 07-03 أدناه نجد أن نسبة العاملين في العينة الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم بأكثر من 5 سنوات متساوية بين ثلاث فئات: (من 10-15 سنة) و (من 15-20 سنة) و (أكثر من 20 سنة) و تقدر بـ 27.27 % لكل فئة, يليها فئة العمال الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات)

بنسبة 18.18 % أما بالنسبة للفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فهي منعدمة بمعنى أن كل أفراد العينة محل الدراسة يمتلكون خبرة في العمل المصرفي تفوق 5 سنوات.

الجدول رقم07-03 : توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5سنوات	00	% 00
5– 10 سنوات	02	% 18.18
10– 15 سنة	03	% 27.27
15– 20 سنة	03	% 27.27
أكثر من 20 سنة	03	% 27.27
المجموع	**11**	**% 100**

الشكل 07–03 : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي



المطلب الثاني : مدى الالتزام بتطبيق الحوكمة وفقا لمبادئ لجنة بازل في البنوك الجزائرية

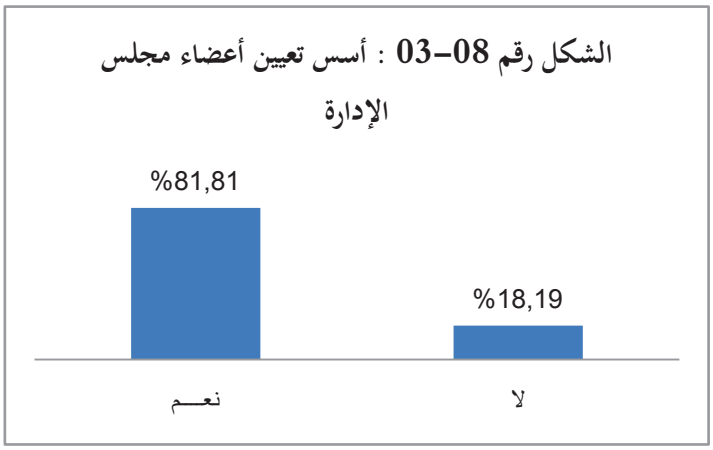
نركز في هذا المطلب على معرفة مدى صحة الفرضية التالية :"مدى التزام البنوك الجزائرية بقواعد الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل", حيث قسمنا هذه الفرضية إلى أربعة أقسام كل قسم مخصص لإحدى المبادئ.

أولا– تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة

حتى نثبت صحة هذه الفرضية وضعنا مجموعة أسئلة و سنقوم بتحليل إجابة كل سؤال على حدى.

1. أسس تعيين أعضاء مجلس الإدارة:

من الشكل رقم 08–03 أدناه نلاحظ أن نسبة 81.81 % من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" و ما نسبته 18.18 % أجابوا بـ "لا". و هذا معناه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يصرحون بأن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم على أساس خبراتهم الإدارية و مؤهلاتهم العلمية, و هذا يثبت صحة هذا الفرضية.

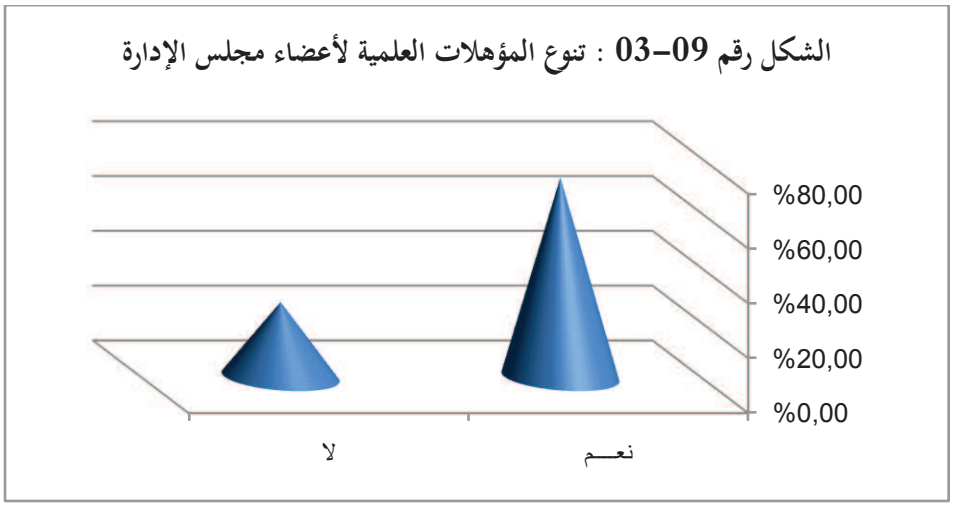


الجدول رقم 08-03 : أسس تعيين أعضاء مجلس الإدارة

اختيار أعضاء مجلس الإدارة على أساس الخبرة و المؤهلات	التكرار	النسبة %
نعم	09	% 81.81
لا	02	% 18.18
المجموع	11	%100

2. تنوع المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة:

من الشكل رقم 09-03 أدناه نلاحظ أن ما نسبته 72.72 % أجابوا بـ "نعم" و ما يقدر بنسبة 27.28 % أجابوا بـ"لا"و هذا يعني صحة الفرضية التي تنص على أن :" أعضاء مجلس الإدارة ذو مؤهلات علمية مختلفة و متنوعة".



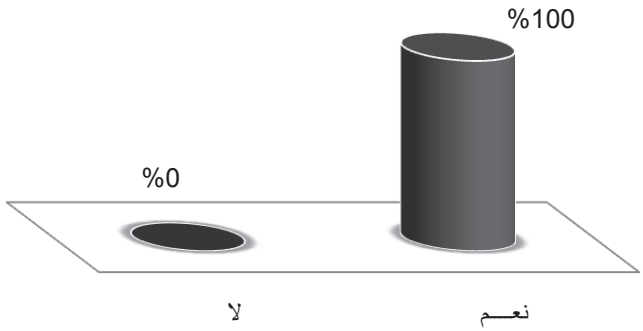
الجدول رقم 09-03 : تنوع المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة

تنوع المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة	التكرار	النسبة %
نعم	08	% 72.72
لا	03	% 27.28
المجموع	11	% 100

3. تمتع الأعضاء بسيرة حسنة:

من الشكل رقم 10-03 أدناه نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" أي ما يعادل نسبة 100 % و هذا دلالة على صحة الفرضية التالية : "يتمتع كل أعضاء مجلس الإدارة بسيرة حسنة و لم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة الإفلاس أو عدم سداد لديونه"

الشكل رقم 10-03 : تمتع الأعضاء بسيرة حسنة



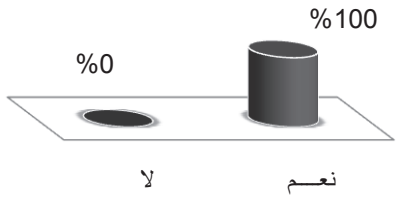
الجدول رقم10-03 : تمتع الأعضاء بسيرة حسنة

تمتع الأعضاء بسيرة حسنة	التكرار	النسبة %
نعم	11	% 100
لا	00	% 00
المجموع	11	% 100

4. حرية الحصول على المعلومات:

من الشكل رقم 11-03 أدناه نلاحظ أن ما نسبته 100 % من العينة أجابوا بـ"نعم" و هذا إن دل على شيء فهو يدل على صحة الفرضية " لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة و ذات الصلة و في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم و مسؤولياتهم على أكمل وجه".

الشكل رقم 11-03 : حرية الحصول على المعلومات



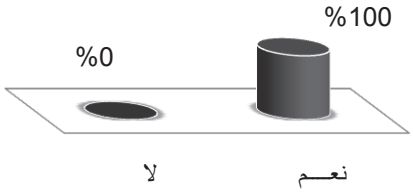
الجدول رقم11-03 : حرية الحصول على المعلومات

حرية الحصول على المعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	11	% 100
لا	00	% 00
المجموع	11	% 100

5. المصادقة على الأهداف الاستراتيجية:

من الشكل رقم 12-03 نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" أي نسبة 100 % بمعنى أن مجلس الإدارة يقوم بالفعل بالمصادقة و الإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك.

الشكل رقم 12-03 :المصادقة على الأهداف الاستراتيجية

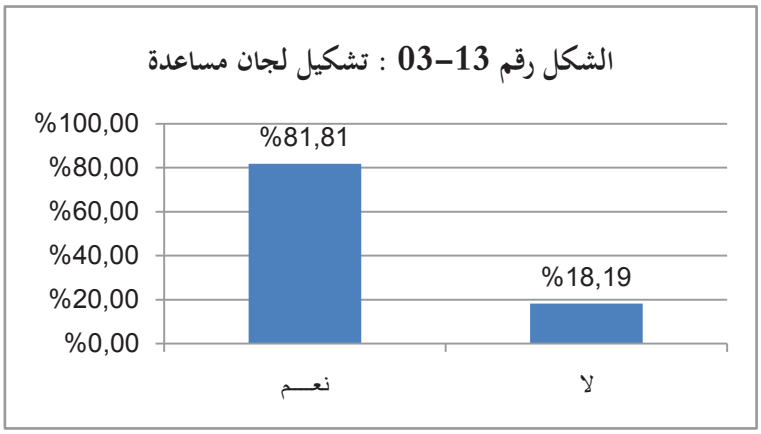


الجدول رقم12-03 : المصادقة على الأهداف الإستراتيجية

المصادقة على الأهداف الإستراتيجية	التكرار	النسبة %
نعم	11	% 100
لا	00	% 00
المجموع	11	% 100

6. تشكيل لجان مساعدة:

من الشكل رقم 13-03 أدناه نلاحظ أن ما نسبته 81.81 % من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" و الباقي الذي تقدر نسبته بـ 18.19 % أجابوا بـ"لا", مما يدل على أن مجلس الإدارة يقوم بتشكيل لجان مختلفة تساعده على أداء مهامه, بالتالي صحة الفرضية.



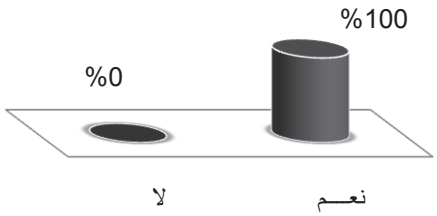
الجدول رقم13-03 : تشكيل لجان مساعدة

تشكيل لجان مساعدة	التكرار	النسبة %
نعم	09	% 81.81
لا	02	% 18.19
المجموع	11	% 100

7. وجود قوانين تحدد واجبات الأعضاء و مسؤولياتهم

من الشكل رقم 14-03 نلاحظ أن الإجابة بـ"نعم" كانت بنسبة 100 % بمعنى أنه هناك مجموعة من القوانين التي تنظم عمل أعضاء مجلس الإدارة و تحدد واجباته و مسؤولياته.

الشكل رقم 14-03 : وجود قوانين تحدد واجبات الأعضاء



الجدول رقم 14-03 : وجود قوانين تحدد واجبات الأعضاء

وجود قوانين تحدد واجبات الأعضاء	التكرار	النسبة %
نعم	11	% 100
لا	00	% 00
المجموع	11	% 100

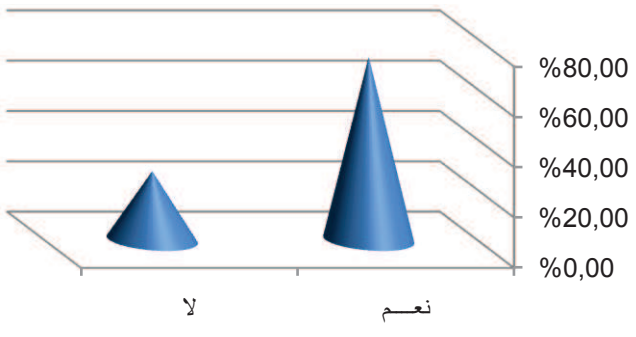
ثانيا- استقلالية و فعالية وظيفة التدقيق الداخلي

حتى نقيس مدى استقلالية و فعالية وظيفة التدقيق الداخلي يجب أن نحلل إجابات الأسئلة المطروحة في هذا المجال.

1. وجود قسم خاص بالتدقيق:

حسب الشكل رقم 15-03 أدناه نجد أن هناك من أجاب بـ"نعم" و تبلغ نسبتهم 72.72 % و هم الأغلبية و الباقي و الذين تقدر نسبتهم 27.28 % أجابوا بـ"لا" و هذا معناه أن هناك قسم خاص بالتدقيق في البنوك على حسب رأي الأغلبية.

الشكل رقم 15-03 : وجود قسم خاص بالتدقيق

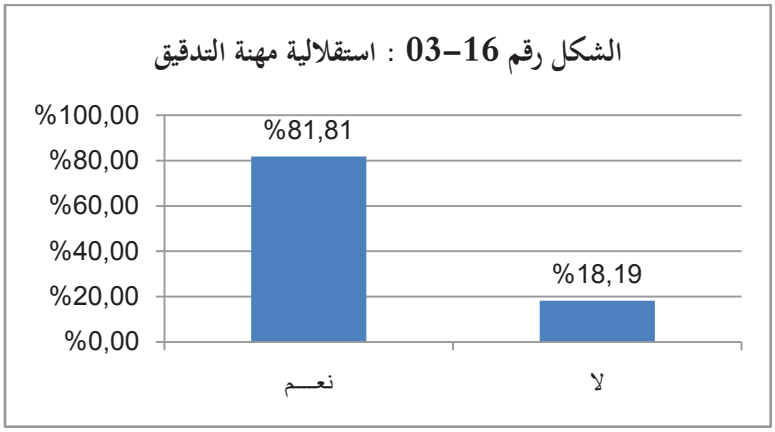


الجدول رقم15-03 : قسم خاص بالتدقيق

قسم خاص بالتدقيق	التكرار	النسبة %
نعم	08	% 72.72
لا	03	% 27.28
المجموع	11	% 100

2. استقلالية مهنة التدقيق:

من الشكل رقم 16-03 الموجود أدناه نلاحظ أن نسبة الإجابة بالموافقة أعلى و تقدر بـ 81.81 % بينما الأقلية التي أجابت بالنفي تقدر نسبتها بـ18.19 % من هنا يمكننا القول بأن مهنة التدقيق تتميز بالاستقلالية لكن شبه كلية.

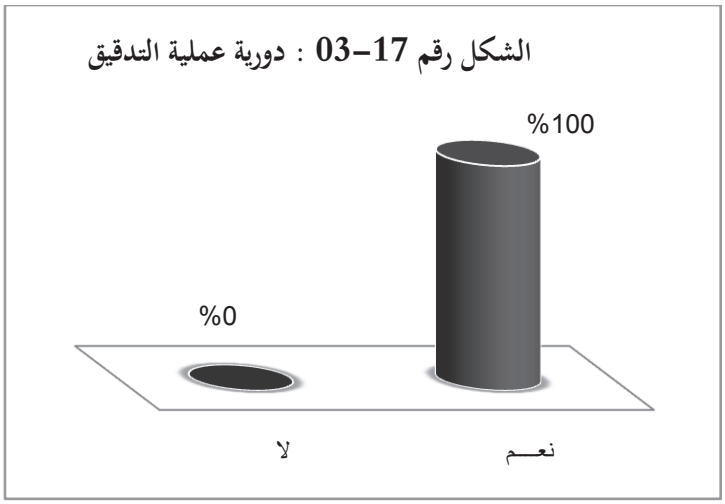


الجدول رقم 16-03 : استقلالية مهنة التدقيق

استقلالية مهنة التدقيق	التكرار	النسبة %
نعم	09	% 81.81
لا	02	% 18.19
المجموع	11	% 100

3. دورية عملية التدقيق:

الشكل رقم 17-03 كانت إجابات كامل أفراد العينة بـ "نعم" أي بنسبة 100 % و هذا يوضح لنا صحة الفرضية أي أن عملية التدقيق الداخلي تتم بشكل دوري في البنوك الجزائرية.



الجدول**17–03 : دورية عملية التدقيق**

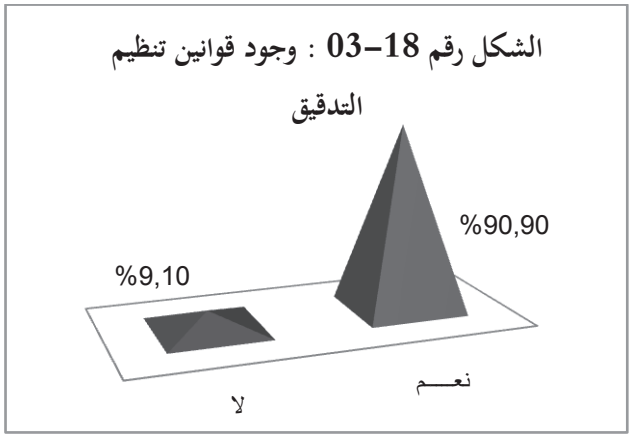
دورية عملية التدقيق	التكرار	النسبة %
نعم	**11**	**% 100**
لا	**00**	**% 00**
المجموع	**11**	**% 100**

4. وجود قوانين تنظم التدقيق:

من الشكل رقم 18–03 يتضح أن نسبة 100 % من الإجابات كانت بالإيجاب و هذا دليل على أن البنوك تتبع قواعد لتنظيم مهنة التدقيق الداخلي.

الجدول رقم 18–03 : وجود قوانين تنظم التدقيق

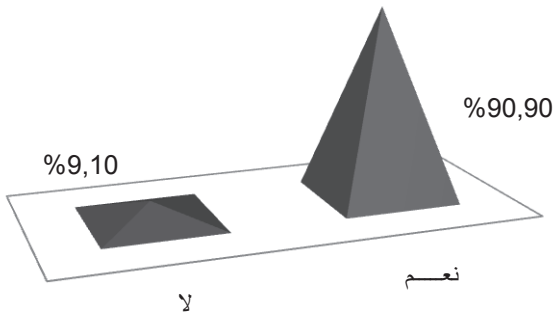
قوانين تنظيم التدقيق	التكرار	النسبة %
نعم	**10**	**% 90.90**
لا	**01**	**% 9.10**
المجموع	**11**	**% 100**



5. كفاءة و خبرة المدققين:

حسب ما نلاحظ في الشكل رقم 19-03 أدناه فإن إجابات أغلب الموظفين بـ " نعم " كانت بنسبة 90.90 % أما الإجابات بـ " لا " كانت بنسبة 9.10 %, منه نستنتج أن المدققين الداخليين يتمتعون بالكفاءة و الخبرة و يمتلكون المؤهلات اللازمة لممارسة وظيفة التدقيق الداخلي في البنك و تأدية المهام التي تفرضها عليهم.

الشكل رقم 19-03 : كفاءة و خبرة المدققين الداخليين

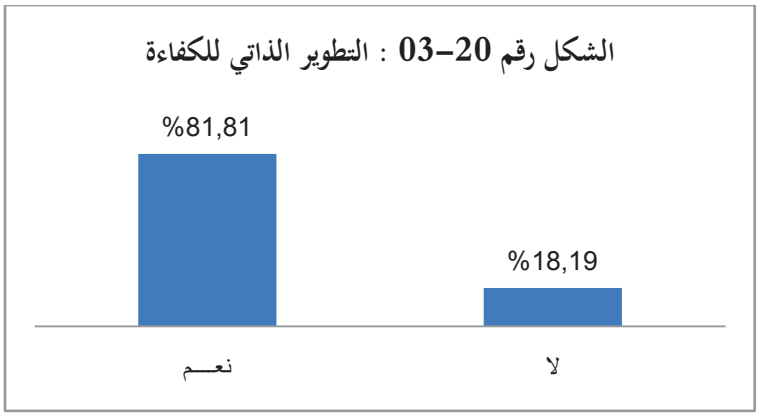


الجدول رقم 19-03 : كفاءة وخبرة المدققين

كفاءة و خبرة المدققين	التكرار	النسبة %
نعم	**10**	**% 90.90**
لا	**01**	**% 9.10**
المجموع	**11**	**% 100**

6. التطوير الذاتي للكفاءة :

نلاحظ في الشكل رقم 20-03 أن أغلبية الإجابات كانت بـ " نعم " و ذلك بنسبة 81.81 % بينما ما يعادل 18.19 % كانت من الإجابات كانت بـ " لا " و هذا يدل على أن المدققين الداخليين يعملون على تطوير كفاءاتهم و فاعلية و جودة خدماتهم و لكن ليس بشكل مستمر و دوري مما يصعب عليهم تدارك بعض الأمور الخاصة بالتدقيق الداخلي في البنك.

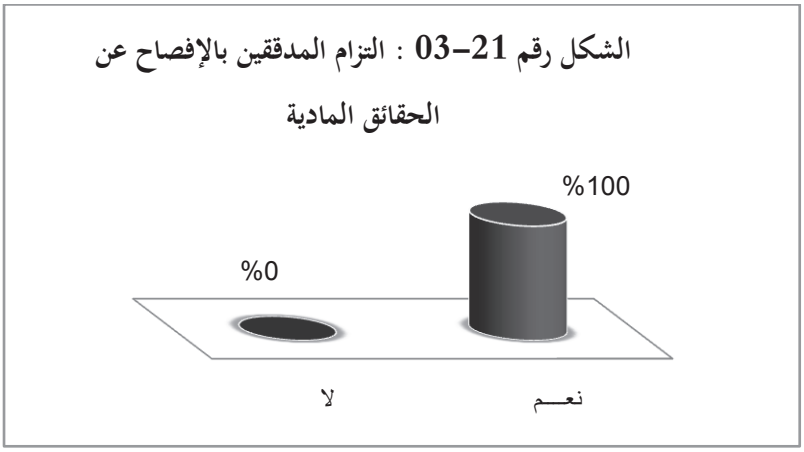


الجدول رقم 20-03 : التطوير الذاتي للكفاءة

التطوير الذاتي للكفاءة	التكرار	النسبة %
نعم	09	% 81.81
لا	02	% 18.19
المجموع	11	% 100

7. التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية:

الشكل أدناه رقم 21-03 يبين لنا أن كل أفراد العينة أجابوا بـ "نعم " أي ما نسبته 100 % و لا توجد أي إجابة بـ " لا ", و هذا معناه أن المدققين الداخليين يلتزمون و يتعهدون بالإفصاح عن كل الحقائق المادية التي توصلوا إليها عند ممارستهم لمهامهم و أهم تفاصيلها مما يساعد البنك على القيام بتصحيح الأخطاء المكتشفة و اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب التعرض لمختلف المخاطر التي تهدد سلامة وضعيته المالية.



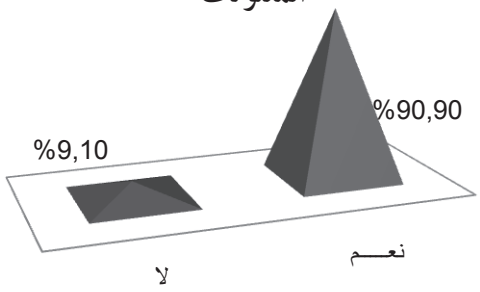
الجدول رقم 21-03 : التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية

التزام المدققين بالإفصاح عن الحقائق المادية	التكرار	النسبة %
نعم	11	% 100
لا	00	% 00
المجموع	11	% 100

8. احترام سرية المعلومات:

يبين لنا الشكل رقم 22-03 الموجود أسفله مدى التزام المدققين الداخليين بسرية المعلومات, إذ أن نسبة 90.90 % من أفراد العينة أجابوا بـ " نعم " بينما باقي الأفراد أجابوا بـ " لا " و الذين تقدر نسبتهم بـ 9.10 %, منه يمكن القول أن المدققين الداخليين يلتزمون بالمحافظة على سرية المعلومات التي يتحصلون عليها بعد قيامهم بعملية التدقيق و عدم الإفصاح عنها إلا للجهات المعنية و المتمثلة في مجلس الإدارة و الإدارة العليا.

الشكل رقم 22-03 : التزام المدققين بسرية المعلومات



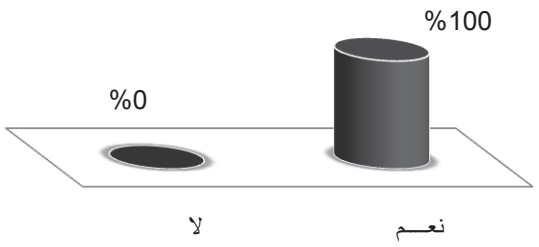
الجدول رقم 22-03 : التزام المدققين بسرية المعلومات

التزام المدققين بسرية المعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	10	% 90.90
لا	01	% 9.10
المجموع	11	% 100

9. عدم الاستغلال الشخصي للمعلومات:

من الشكل رقم 23-03 و الذي يبين أن نسبة 100 % من الإجابات كانت بـ " نعم" و ليس لدينا أي إجابة بالنفي, أي أن كل أفراد العينة يوافقون على أن المدققين الداخليين بالبنك يتمتعون بالنزاهة التي تمنعهم من استغلال أي معلومة من المعلومات التي تم التحصل عليها نتيجة عملية التدقيق لأغراض شخصية أو سوء استعمالها.

الشكل رقم 23-03 : تعهد المدققين بعدم استغلال المعلومات

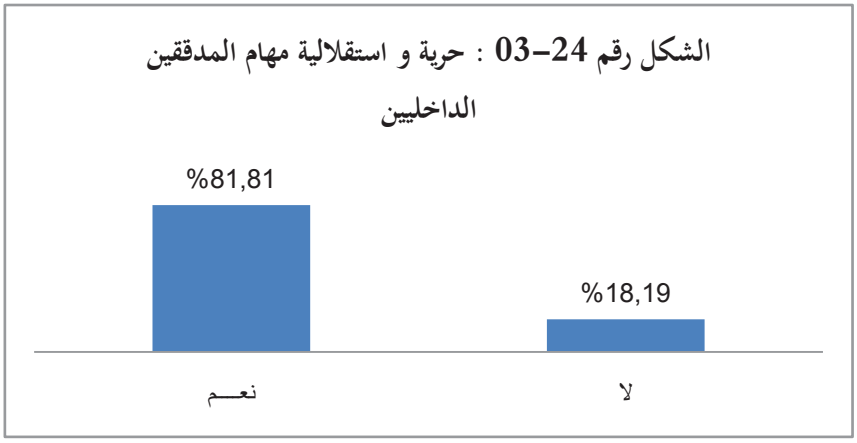


الجدول رقم 23-03 : تعهد المدققين بعدم الاستغلال الشخصي للمعلومات

عدم الاستغلال الشخصي للمعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	**11**	**% 100**
لا	**00**	**% 00**
المجموع	**11**	**% 100**

10. حرية و استقلال المدققين الداخليين:

الشكل أدناه و الذي يحمل الرقم 24-03 يبين لنا مدى حرية و استقلالية المدققين الداخليين للبنك و حسب النسب المحسوبة و الممثلة بيانيا فإن نسبة الإجابات التي كانت " نعم " بلغت 81.81 % أي أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن المدققين يمارسون مهامهم بكل حرية و استقلالية و دون خوف مما يساعدهم على العمل بجدية و إبداء آراء موضوعية و صحيحة حول العمليات محل التدقيق.



الجدول رقم24-03 : حرية و استقلالية مهام المدققين الداخليين

حرية و استقلالية مهام المدققين الداخليين	التكرار	النسبة %
نعم	**09**	**% 81.81**
لا	**02**	**% 18.19**
المجموع	**11**	**% 100**

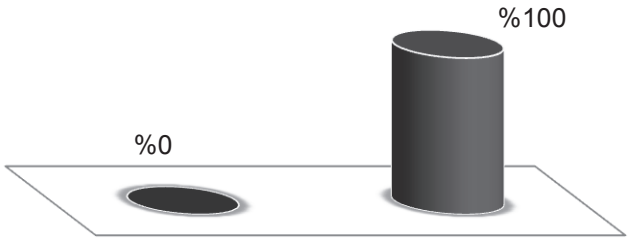
ثالثا- التزام البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية:

لمعرفة مدى التزام البنوك الجزائرية بمبدأي الإفصاح و الشفافية قمنا بتخصيص جزء من الاستبيان لطرح أسئلة حول هذا الأمر, و هي كالآتي

1. الإفصاح عن معلومات هامة عن أنشطة البنك:

حسب الشكل رقم 25-03 و حسب البيانات الموضحة في الجدول أدناه نلاحظ أن إجابات كل أفراد العينة كانت بالإيجاب أي بنسبة 100 %, و هذا معناه أن البنوك الجزائرية تلتزم بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة التي ترتبط بكافة أنشطتها و عملياتها.

الشكل رقم 25-03 : الإفصاح عن معلومات حول أنشطة البنك



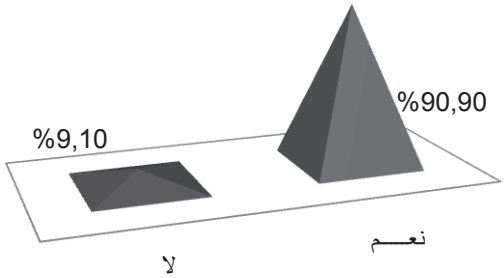
الجدول رقم 25-03 : الإفصاح عن معلومات حول أنشطة البنك

الإفصاح عن معلومات حول أنشطة البنك	التكرار	النسبة
نعـم	11	100%
لا	0	0%
المجمـــوع	11	100%

2. الإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة:

حسب تحليلنا للبيانات التي تحصلنا عليها من الاستبيان الموزع على أفراد العينة توصلنا إلى أن معظم أفراد العينة و التي بلغت نسبتهم 90.90 % أجابوا بـ " نعم " بينما الباقي فأجابوا بـ " لا ". و يمكن أن نستنتج من هذا أن البنك يقوم بالإفصاح عن كافة المعلومات المهمة و الضرورية المتعلقة بعناصر المخاطر المتوقع حدوثها أو مواجهتها.

الشكل رقم 26-03 : الإفصاح عن عناصر الخطر المتوقعة



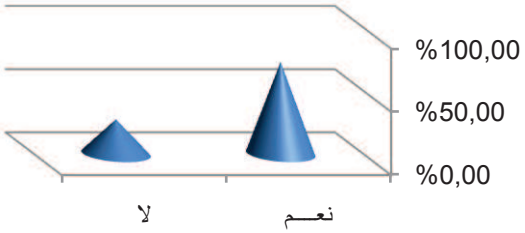
الجدول رقم 26-03 : الإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة

الإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة	التكـرار	النسبـة
نعـــم	10	90,90%
لا	1	9,10%
المجمـــوع	11	100%

3. الإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة

من الشكل رقم 27-03 أدناه نجد أن إجابات الموظفين الذين يشكلون العينة المدروسة تنوعت بين " نعم " و " لا " حيث كانت نسبة الإجابات بـالإيجاب تقدر بـ 72.72 % بينما الإجابات بالنفي فبلغت نسبتها 27.28 %. و هذا معناه أن البنك يلتزم بالإفصاح عن السياسات المحاسبية التي يتبعها البنك في ما يخص المخاطر العامة التي يتعرض لها البنك لكنه ليس إفصاحا كليا بل بدرجة منخفضة قليلا و هذا ما يفسر إجابات البعض بالنفي.

الشكل رقم 27-03 : الإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة



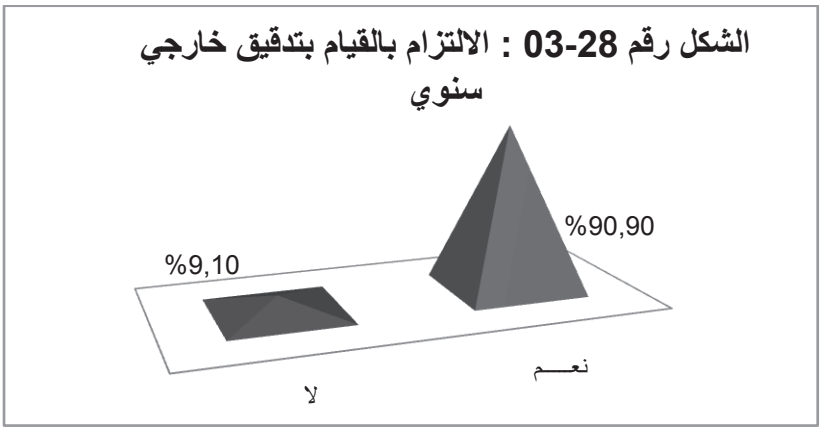
الجدول رقم 27- 03 : الإفصاح عن عناصر المخاطر العامة للبنك

الإفصاح عن عناصر المخاطر العامة للبنك	التكرار	النسبة
نعـــم	8	72.72%
لا	3	27.28 %
المجمـــوع	11	100%

4. الالتزام بالقيام بتدقيق سنوي خارجي:تمثل نسبة

حسب ما يتضح لنا من الشكل رقم 28-03 فمعظم الإجابات كانت بـ " نعم " و تمثل نسبة 90.90 % بينما الإجابة بـ " لا " كانت بنسبة قليلة تقدر بـ 9.10 %, منه نستنتج أن البنك يقوم بتدقيق سنوي يتم من طرف مدقق حسابات قانوني خارجي للتأكد من صحة و سلامة كل القوائم و البيانات المالية لمختلف أنشطة و عمليات البنك.

الشكل رقم 28-03 : الالتزام بالقيام بتدقيق خارجي سنوي



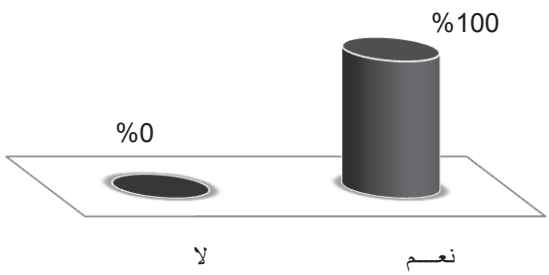
الجدول رقم 28– 03 : الالتزام بالقيام بتدقيق خارجي سنوي

الالتزام بالقيام بتدقيق خارجي سنوي	التكرار	النسبة
نعم	10	% 90.90
لا	01	% 9.10
المجموع	11	100%

5. استقلالية المدقق الخارجي:

بالنسبة لهذا العنصر أجاب كل أفراد العينة بـ " نعم " أي بنسبة كلية 100 % بينما لا توجد أي إجابة بالنفي و هذا يثبت أن المدقق الخارجي يماري مهامه بكل استقلالية و دون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا مما يساعده على إبداء رأيه بكل صدق و موضوعية في العمليات التي كانت محل تدقيقه. و هو موضح في الشكل أدناه رقم 29-03 :

الشكل رقم 29–03 : استقلالية المدقق الخارجي



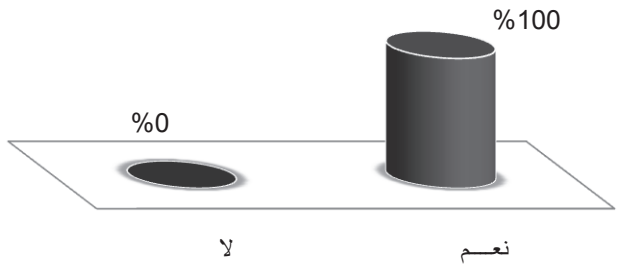
الجدول رقم 29– 03 : استقلاليـة المدقـق الخـارجي

استقلاليـة المدقق الخارجي	التكـرار	النسبـة
نعـم	11	100%
لا	0	0%
المجمـوع	11	100%

6. الاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي:

من الشكل رقم 30–03 نلاحظ أن نسبة 100 % من الإجابات كانت بـ " نعم " و لا يوجد أي فرد من أفراد العينة أجاب بـ " لا " فنسبتها معدومة, و هذا معناه أن البنك يعتمد على ملاحظات المدقق الخارجي التي يبديها على القوائم المالية في تصحيح الأخطاء التي يتم اكتشافها.

الشكل رقم 30–03 : الاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي



الجدول رقم 30– 03 : الاعتماد على ملاحظات المدقـق الخارجي في تصحيح الأخطاء

الاعتماد على ملاحظات المدقق الخارجي في تصحيح الأخطاء	التكـرار	النسبـة
نعـم	11	100%
لا	0	0%
المجمـوع	11	100%

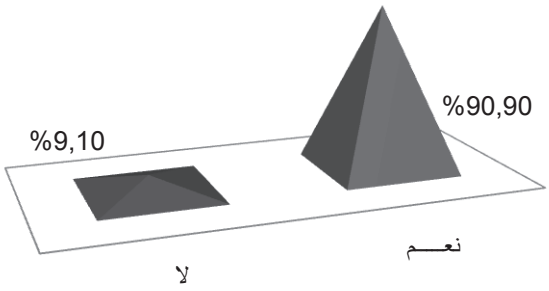
رابعا– الالتزام بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر

حتى نعرف مدى التزام البنوك الجزائرية بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر قمنا بتجزئة هذا العنصر إلى 4 أجزاء نتناولها في الآتي:

1. إعطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية:

من الشكل الموالي رقم 31–03 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ " نعم " بنسبة 90.90 % بينما الذين أجابوا بـ " لا " فبلغت نسبتهم بـ 9.10 % بمعنى أن مجلس الإدارة بالبنك يتعامل مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامته كأحد أهم أولوياته و يقوم بمراجعتها بنفسه دوريا و لا يترك ذلك للجنة المراجعة.

الشكل رقم 31–03 : إعطاء أولوية للمخاطر الاستراتيجية



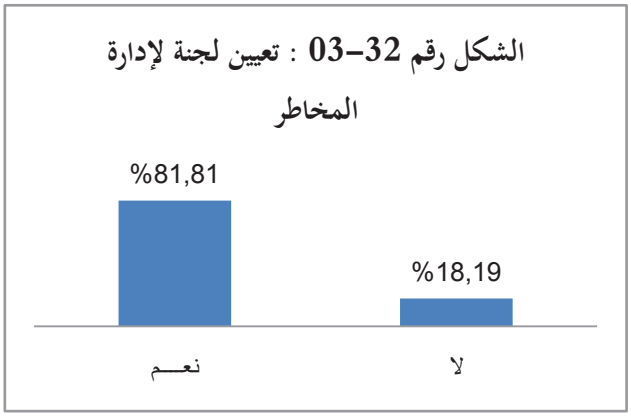
الجدول رقم 31–03 : إعطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية

إعطاء أولوية للمخاطر الإستراتيجية	التكـرار	النسبـة
نعـم	10	90,90%
لا	0	9,10%
المجمـــوع	11	100%

2. تعيين لجنة لإدارة المخاطر:

الشكل رقم 32–03 يوضح لنا إذا ما كان البنك يقوم بتعيين لجنة لإدارة المخاطر تساعده على التحكم فيها , و نلاحظ أن الإجابة كانت بالأغلبية بـ " نعم " بنسبة 81.81 % بينما الإجابة بالنفي كانت نسبتها لا تتجاوز 18.19 % منه يمكن أن نرجح رأي

الأغلبية و نقول أن مجلس الإدارة يقوم بتشكيل لجنة متخصصة في إدارة المخاطر تساعده على التحكم في مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها البنك, و إدارتها بالشكل المناسب لحماية البنك من أية آثار سيئة لها.

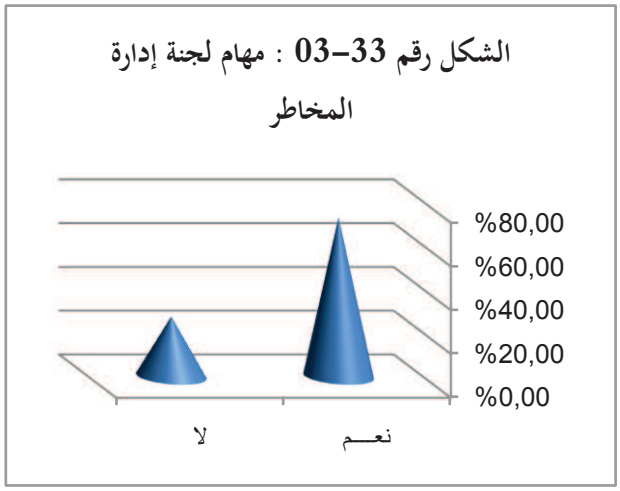


الجدول رقم 32- 03 : تعيين لجنة لإدارة المخاطر

تعيين لجنة لإدارة المخاطر	التكـرار	النسبـة %
نعـم	09	81.81%
لا	02	18.19 %
المجمـوع	11	100%

3. مهام لجنة إدارة المخاطر في البنك:

يوضح لنا الشكل رقم 33-03 أن نسبة 72.72 % من إجمالي العينة كانت إجاباتهم بـ " نعم " بينما النسبة الباقية و التي تقدر بـ 27.28 %. و حسب هاته الإجابات يمكننا القول بأن دور لجنة إدارة المخاطر يتمثل أساسا في تحديد المخاطر التي يواجهها البنك عند ممارسته لمختلف الأنشطة و العمليات و تصنيفها, ثم وضع الحلول المناسبة التي يجب إتباعها في حالة تحقق هذه المخاطر.



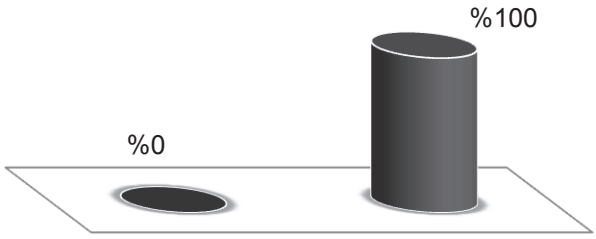
الجدول رقم 33– 03 : مهام لجنة إدارة المخاطر

مهام لجنة إدارة المخاطر	التكـرار	النسبـة
نعـم	8	72,72%
لا	3	27,28 %
المجمـوع	11	100%

4. احترام البنك لقرارات البنك المركزي:

الشكل رقم 34– 03 يبين لنا رأي أفراد العينة المدروسة في مدى احترام البنك لقرارات البنك المركزي, و وجدنا أن كل أفراد العينة أجابوا بـ " نعم " أي بنسبة 100 % و هذا يؤكد أن البنوك الجزائرية كلها تحترم قرارات البنك المركزي المعتمدة التي تخص كل ما يتعلق بإدارة المخاطر و تلتزم بها كون أن البنك المركزي يعد السلطة الإشرافية في القطاع المصرفي الجزائري و كل قراراته تصب في صالح الاقتصاد الوطني.

الشكل رقم 34-03 : احترام البنك لقرارات البنك المركزي



الجدول رقم 34- 03 : احترام البنك لقرارات البنك المركزي

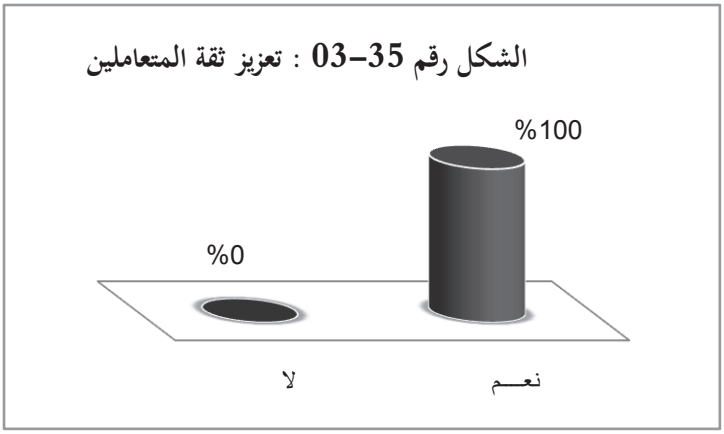
احترام البنك لقرارات البنك المركزي	التكـرار	النسبـة
نعـم	11	100%
لا	0	0%
المجمـوع	11	100%

المطلب الثالث : أثر تطبيق قواعد الحوكمة وفقا لمبادئ لجنة بازل في البنوك الجزائرية

هذا المطلب يتناول تحليل إجابات الأسئلة التي وردت في الاستبيان بخصوص أثر تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية, بعد تمثيلها بأشكال و التعليق عليها.

1. تعزيز ثقة المتعاملين في البنك:

حسب ما توصلنا إليه من خلال تمثيل إجابات أفراد العينة محل الدراسة في الشكل رقم 35-03 و التي كانت كلها بـ " نعم" بنسبة 100 % , فإن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية و خاصة مبدأ الشفافية يساعد على تعزيز ثقة المتعاملين في البنك, لأنهم يكونون على دراية بالوضعية المالية له فيكونون أكثر راحة في التعامل معه الأمر الذي يساهم في تطوير مؤشرات البنك.

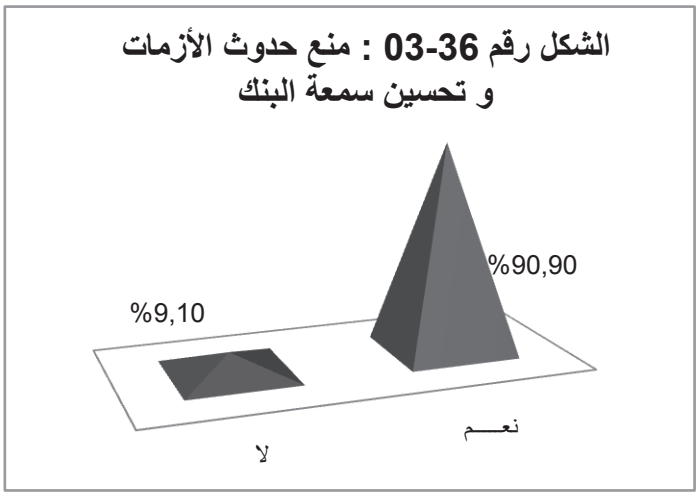


الجدول رقم 35- 03 : تعزيز ثقة المتعاملين

تعزيز ثقة المتعاملين	التكـرار	النسبـة
نعـم	11	100%
لا	0	0%
المجمـــوع	11	100%

2. منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك:

كانت نسبة 90.90 % من الإجابات حول هذا العنصر بـ " نعم " بينما باقي أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ " لا " بنسبة 9.10 % و بالأخذ بعين الاعتبار الأغلبية فنجد حسب رأيهم أن تطبيق بعض قواعد الحوكمة و على وجه التحديد قاعدتي الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين يساعد على منع تعرض البنك للأزمات المصرفية إذ يقوم بالإفصاح بكل ما يتعلق بالأنشطة و الخدمات التي يقدمها للعملاء الأمر الذي يساعد على تحسين سمعة البنك في المحيط الذي ينشط فيه. و الشكل رقم 36-03 أدناه يوضح توزيع نسب الإجابات.



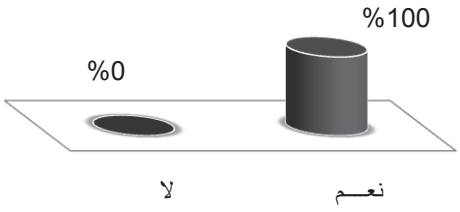
الجدول رقم 36– 03 : منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك

منع حدوث الأزمات و تحسين سمعة البنك	التكرار	النسبة
نعـم	10	90.90%
لا	01	9.10%
المجمـوع	**11**	**100%**

3. منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية:

يمثل الشكل التالي رقم 37–03 إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى مساهمة تطبيق قواعد الحوكمة في التقليل من سوء استغلال المناصب لأغراض شخصية, و قد كانت كل الإجابات بـ "نعم " وهذا دليل على أهمية تبني قواعد الحوكمة و بالأخص قاعدة المساءلة التي تقتضي بمحاسبة كبار المسؤولين عن الأعمال التي يقومون بها مما يمنعهم من استغلال المراكز التي يشغلونها بهدف تحقيق أهداف شخصية و تفضيل المصلحة العامة للبنك عن مصالحهم الخاصة.

الشكل رقم 37-03 : منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية



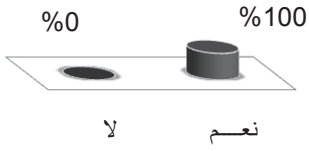
الجدول رقم 37- 03 : منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية

منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية	التكـرار	النسبـة
نعـــم	10	100%
لا	01	00%
المجمـــوع	11	100%

4. المساعدة على تحمل المسؤولية:

ندرس في هذا العنصر إذا ما كان تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك له أثر إيجابي على عمل الموظفين, و كانت كل الإجابات التي تحصلنا عليها بالإيجاب (100 %) و هذا يثبت لنا أن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين على تحمل المسؤولية و حثهم على احترام القانون الداخلي للبنك و التعليمات الموجهة لهم. و الشكل رقم 38-03 يبين توزع الإجابات:

الشكل رقم 38-03 : المساعدة على تحمل المسؤولية



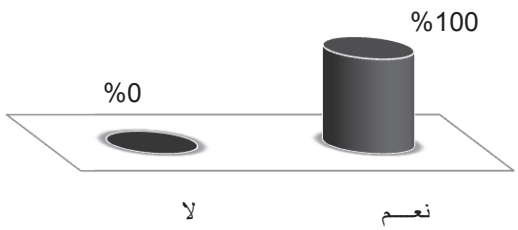
الجدول رقم 38 –03 : المساعدة على تحمل المسؤولية

المساعدة على تحمل المسؤولية	التكرار	النسبة
نعـم	10	100%
لا	01	00%
المجمـوع	11	100%

5. تحسين و رفع مستوى أداء البنك:

حسب الشكل رقم 39–03 يتبين لنا أن كل أفراد العينة أجابوا بـ "نعم " أي ما نسبته 100 %, و يمكن تحليله على أن احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين التي جاءت في إطار الحوكمة كالكفاءة و الجدارة و الخبرة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء البنك و رفع مستواه كما يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو سوء استغلال موارد البنك.

الشكل رقم 39–03 : تحسين و رفع مستوى أداء البنك



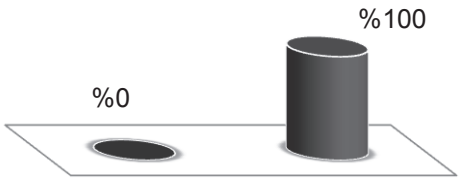
الجدول رقم 39– 03 : تحسين و رفع مستوى أداء البنك

تحسين و رفع مستوى أداء البنك	التكـرار	النسبـة
نعـم	11	100%
لا	0	0%
المجمـوع	11	100%

6. الكشف عن الأخطاء:

الشكل رقم 40-03 يوضح لنا أن كل أفراد العينة أي بنسبة 100 % أجابوا بـ "نعم " و هذا معناه أن تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة و دورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها كما يساعد على اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتجنبها قدر الإمكان.

الشكل رقم 40-03 : الكشف عن الأخطاء



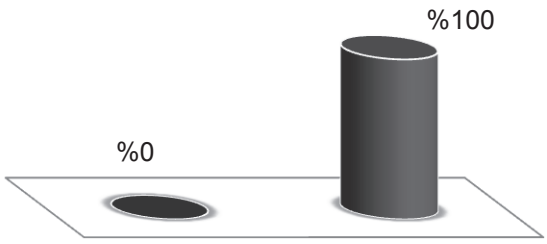
الجدول رقم 40 – 03 : الكشف عن الأخطـــاء

الكشف عن الأخطاء	التكـرار	النسبـة
نعـم	11	100%
لا	0	0%
المجمـوع	11	100%

7. تحقيق المساواة:

الشكل رقم 41-03 يوضح لنا رأي العينة في مدى مساهمة قواعد الحوكمة في تحقيق المساواة بين كافة الموظفين داخل البنك و قد كانت كل إجاباتهم بـ " نعم " , أي أن تطبيق إحدى قواعد الحوكمة و المتمثل في قاعدة المسؤولية و المساءلة يساهم في تحقيق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك الأمر الذي يحفز العاملين على العمل بكل جدية فيؤدي ذلك إلى تحسين أداء البنك.

الشكل رقم 41–03 : تحقيق المساواة



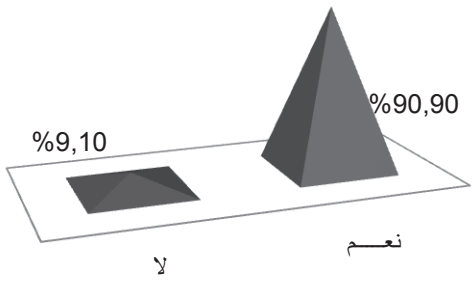
الجدول رقم 41 – 03 : تحقيق المســـاواة

تحقيق المســاواة	التكرار	النسبة
نعـــم	11	100%
لا	0	0%
المجمـــوع	11	100%

8. كسب ميزة تنافسية:

حسب النسب الموضحة في الشكل رقم 42-03 و التي تتوزع كالآتي 90.90 % للإجابات بـ " نعم " و 9.10 % للإجابات بـ " لا " , نستنتج أن تبني قواعد الحوكمة المؤسسية و تطبيقها في البنوك يكسبها ميزة تنافسية مما يساعدها على كسب عدد أكبر من المتعاملين كونهم أصبحوا يأخذون بهذه الميزة كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم في البنك أو لا.

الشكل رقم 42–03 : كسب ميزة تنافسية



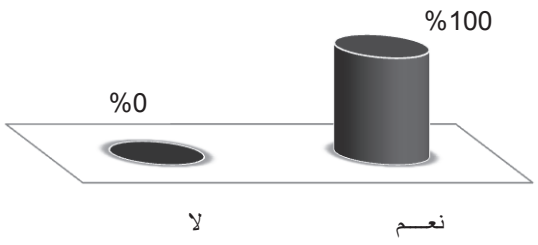
الجدول رقم 42 –03 : كسب ميزة تنافسية

كسب ميزة تنافسيـة	التكـرار	النسبـة
نعــم	10	90.90%
لا	01	9.10%
المجمــوع	11	100%

9. تحسين إدارة البنك:

من الشكل رقم 43-03 و الذي يبين مدى مساهمة قواعد الحوكمة في تحسين إدارة البنك نلاحظ أن الإجابات كلها كانت إيجابية بنسبة 100 % بمعنى أن تطبيق قواعد الحوكمة له بالفعل أثر إيجابي فيما يخص إدارة البنك فهي تساعد المديرين و أعضاء مجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة لتسيير و إدارة شؤون البنك و مختلف عملياته.

الشكل رقم 43–03 : تحسين إدارة البنك



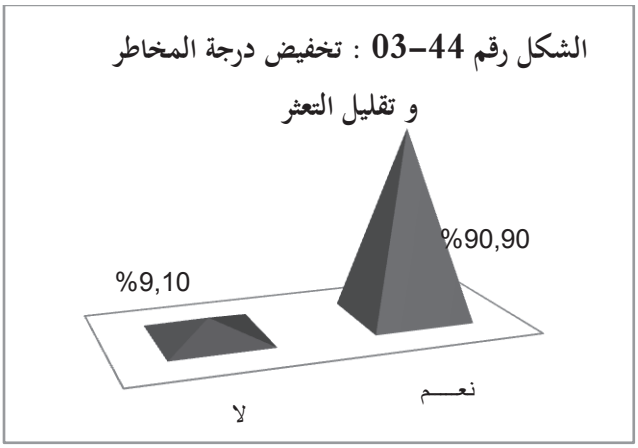
الجدول رقم 43 – 03 : تحسين إدارة البنــك

تحسين إدارة البنــك	التكـرار	النسبـة
نعــم	11	100%
لا	00	0%
المجمـــوع	11	100%

10. تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر:

تم تمثيل هذا العنصر في الشكل البياني رقم 44-03 و الذي نلاحظ فيه أن إجابات أفراد العينة تتوزع بين 90.90 % للإجابة بـ " نعم " و الباقي الذي نسبته 9.10 % كانت إجابتهم بـ "لا" , و حسب هذه الإجابات يمكننا الجزم بأن التزام البنوك الجزائرية بتطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد مما يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي.

الشكل رقم 44-03 : تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر



الجدول رقم 44 – 03 : تخفيض درجة المخاطر و تقليل التعثر

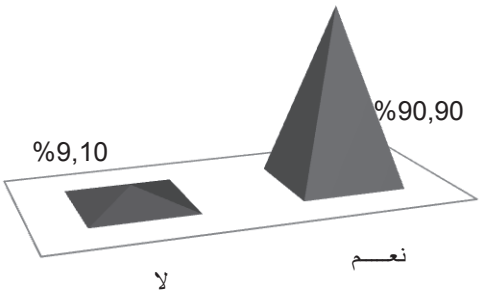
التخفيض من المخاطر و تقليل التعثر المصرفي	التكرار	النسبة
نعـم	10	90,90%
لا	01	9,10%
المجمـوع	11	100%

11. تحسين كفاءة أداء البنك:

الشكل الأخير رقم 45-03 تم إعداده بهدف توضيح رأي أفراد العينة في دور الحوكمة في تحسين كفاءة أداء البنك, فنجد أن الإجابات تنوعت بين الإيجاب (نعم) بنسبة 90.90 % و النفي بنسبة 9.10 %, إلا أننا نرجح رأي الأغلبية في الحكم على أن تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام و ذلك كونها تعمل على ربط أداء الموظفين و العاملين في

البنك بنظام المكافآت و الحوافز مما يشجع الموظفين على العمل بكفاءة و بطريقة أكثر جدية مما يؤدي إلى رفع أداء البنك.

الشكل رقم 45–03 : تحسين كفاءة أداء البنك



الجدول رقم 45 –03 : تحسين كفاءة أداء البنـك

تحسين كفاءة أداء البنـك	التكرار	النسبة
نعـم	10	100%
لا	1	0%
المجمـوع	11	100%

خـلاصة الفصل الثالث

لقد قمنا في هذا الفصل بالتحدث عن واقع الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية و ذلك من جانبين : تحدثنا أولا عن الجهود المبذولة من قبل السلطات الإشرافية بهدف إصلاح النظام المصرفي بالطريقة التي تجعله قادرا و مؤهلا على تبني قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية و كذلك تطبيقه للقواعد الاحترازية المشابهة لتلك التي أصدرتها لجنة بازل للرقابة المصرفية, فاستنتجنا أن تطبيق الحوكمة لا يزال في مرحلته الأولية.

و الجانب الثاني تناولنا فيه تحليل و معالجة الاستبيان الذي وزع على مجموعة من العاملين في مختلف وكالات البنوك الجزائرية لولاية ورقلة و يشتمل على مجموعة من الأسئلة حول الحوكمة المؤسسية و تطبيق قواعدها في البنوك, و قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البنوك الجزائرية بدأت بتطبيق بعض المعايير التي تدخل في إطار الحوكمة المؤسسية كالأسس التي يتم على أساسها اختيار أعضاء مجلس الإدارة و إعطاء استقلالية لوظيفة التدقيق الداخلي في البنك و وضع نظام رقابة داخلية فعال حسب ما جاء في الأمر رقم 10-04 الصادر في 26 أوت 2010 المعدل و المتمم للأمر رقم 03-11 إذ تنص المادة السابعة منه على إلزامية قيام البنوك و المؤسسات المالية بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع بهدف التأكد من تحكمها في نشاطاتها و الاستغلال الجيد و الفعال لمواردها. إضافة إلى تزايد الاهتمام بعملية التدقيق الخارجي, كما بدأت بالالتزام بقواعد الإفصاح و الشفافية حول الأنشطة و العمليات التي يقوم بها, إضافة إلى الالتزام بوضع نظام فعال لإدارة المخاطر و ذلك من خلال تشكيل لجنة متخصصة لإدارة المخاطر.

و في الأخير توصلنا إلى أن للحوكمة المؤسسية في البنوك و تطبيق قواعدها في البنوك الجزائرية عدة أثار إيجابية كتعزيز ثقة المتعاملين في البنك و إكسابه ميزة تنافسية و تحسين سمعته مما ينتج عنه تحسن أداء البنك, و الحد و التقليل من مظاهر الفساد المالي و الإداري و تجنيبه التعرض لمخاطر التسيير.

لذا من المستحسن تبني قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية حتى تستطيع تحسين و تعزيز مكانتها في الاقتصاد العالمي.

الخـــــــــاتمـــة

خـــلاصة:

تعد الحوكمة المؤسسية من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام جميع الاقتصاديين سواء على الصعيد الإقليمي أو المحلي أو الدولي, و قد تعاظم الاهتمام به بسبب الأزمات التي أطاحت بأكبر الأنظمة الاقتصادية في العالم و التي حدثت نتيجة سوء التسيير و انتشار الفساد المالي و الإداري.

لذا سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة و تطبيق مبادئها في قطاع الأعمال بصفة عامة و القطاع البنكي بصفة خاصة, ذلك أن القطاع البنكي أساس أي نظام اقتصادي إذ يتم الاعتماد عليه في تمويل كافة الأنشطة الاقتصادية, لذا فحدوث أي أزمة تهدد الاستقرار المالي له تؤدي إلى حدوث اختلالات كبيرة في النظام الاقتصادي الكلي, كما أن تطور أدائه و ارتفاع مردوديته تؤدي إلى تحقيق الازدهار و التنمية الاقتصادية.

تناولنا في هذه الدراسة التي تحمل عنوان: " **أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل – دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية–**" التعريف بالإطار العام للحوكمة في المؤسسات و في البنوك و كذلك التطرق إلى أهم جوانب لجنة بازل و تأسيسها و أهم مقرراتها و دورها في تعزيز تبني مبادئ الحوكمة إضافة إلى التحدث عن واقع الحوكمة في الجزائر.

و احتوت هذه الدراسة على جانبين: **الجانب النظري** تم تلخيصه في فصلين

- التعريف بالحوكمة المؤسسية في البنوك, في هذا الفصل حاولنا التعرف على أهم الأسباب التي أدت إلى خلق مفهوم الحوكمة المؤسسية و أهم التعريفات التي وضعت لها و كذلك المبادئ التي تقوم عليها و أنظمتها و الأطراف الفاعلة فيها. بعدها خصصنا المبحث الثاني لإبراز أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك و أهم الأطراف الفاعلة فيها و المبحث الثالث تناول متطلبات النموذج الجيد للحوكمة و العناصر الضرورية للتطبيق السليم لنموذج الحوكمة؛
- الحوكمة المؤسسية في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية, تحدثنا في هذا الفصل عن لجنة بازل للرقابة المصرفية من حيث تعريفها ونشأتها وأهدافها ومهامها وأهم مقرراتها، ثم تطرقنا إلى مساهمة لجنة بازل في الحوكمة والمبادئ التي وضعتها لها وأهم الأعمال التي قامت بها اللجنة لتعزيز الحوكمة في البنوك، ثم بينا أثر تطبيق الحوكمة في البنوك و عقبنا على تجاربها في بعض الدول الغربية و العربية؛

الجزء التطبيقي هو عبارة عن الفصل الثالث من الدراسة وقد تناولنا فيه واقع الحكومة في البنوك الجزائرية، وأهم القوانين و الإصلاحات التي تمت في إطار ذلك كما قمنا بتوزيع استبيان على كبار الموظفين في البنوك بهدف اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضيات:

في بداية هذه الدراسة اقترحنا مجموعة من الفرضيات قمنا باختبارها في الدراسة النظرية و الميدانية و توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي

بالنسبة للفرضية الأولى: " تطبق البنوك مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية": تعتبر مبادئ حوكمة البنوك التي وضعتها لجنة بازل أهم إسهام في هذا المجال و هي الأكثر استخداما ذلك أنها تتماشى مع مقررات لجنة بازل السابقة بالإضافة إلى أنها ليست حكرا على الدول الأعضاء في هذه اللجنة.

بالنسبة للفرضية الثانية: "تعددت إنجازات لجنة بازل فيما يخص تطبيق الحوكمة على البنوك" قمنا في الفصل الثاني من هذه الدراسة بالتحدث عن لجنة بازل للرقابة المصرفية وجدنا أنها أصدرت مجموعة من التقارير تناولت فيها تعريف الحوكمة من منظور بنكي بينت أهميتها و ضرورة تطبيقها، و بهدف تعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك قامت بوضع مجموعة من المبادئ التي تساعد على تبني نظام الحوكمة بالطريقة التي تتلاءم مع سياسات البنك

وبالنسبة للفرضية الثالثة:"لا تختلف الحوكمة في المؤسسات عنها في البنوك" وحسب دراستنا للموضوع وجدنا أنه لا يوجد هناك اختلافات كبيرة بين الحوكمة في المؤسسات و الحوكمة في البنوك فإن الركائز الأساسية للحوكمة جد متشابهة.و الشيء الوحيد الذي يميز البنوك عن باقي المؤسسات هو دورها و أهميتها العظمى في الاقتصاد.

في ما يخص الفرضية الرابعة: " تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"

حسب الدراسة التطبيقية التي قمنا بها فإن البنوك الجزائرية لا زالت في المرحلة الأولية لتطبيق قواعد الحوكمة و يتجلى ذلك في القوانين التي أصدرتها و التي تدور حول أهمية الرقابة الداخلية في البنوك و كيفية إدارة المخاطر و أخرى تتعلق بمجالس إدارة البنوك.

أما بالنسبة للفرضية الخامسة:"تطبيق الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفيين له عدة آثار جانبية على البنوك الجزائرية"، تم إثبات صحة هذه الفرضية في الدراسة التطبيقية بالاستعانة بالاستبيان، فتطبيقها قواعدها يؤدي إلى الآثار الإيجابية التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين في البنك يؤدي إلى تحسين مؤشرات أدائه؛
- منع حدوث الأزمات المصرفية وتحسين سمعة البنك؛
- الحد من انتشار الفساد المالي و الإداري؛
- التقليل من مخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الكفء الموارد؛
- تحسن أداء البنك.

النتائج العامة للدراسة:

- نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم؛ و هذا يعتمد على رقابة البنك المركزي و إدارة البنك المعني؛
- أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك و تحافظ على استمراريتها و مكانتها؛
- لا يوجد هناك اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة بالبنوك أو في الشركات و هذا دلالة على أن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في كل مؤسسة مهما كان نوعها و هي ليست مخصصة لنوع واحد فقط؛
- يساعد مبدأ الشفافية و الإفصاح عن الوضعية المالية للبنك على تعزيز ثقة المتعاملين معه و بالتالي تحسين أدائه؛
- الالتزام بمبدأ الشفافية يساهم في التقليل من الأزمات المصرفية و تحسين سمعة البنك؛
- أصبحت الحوكمة معيارا أساسيا يراعي له المتعاملون عند اتخاذ قرارات توظيف أموالهم في البنوك مما يحتم ضرورة تبني مبادئها حتى يستطيع البنك المحافظة على عملائه إضافة إلى كسب عملاء جدد؛
- يساعد تطبيق المبادئ السليمة لحوكمة البنوك في اتخاذ الاحتياطات الضرورية التي تجنب الفساد وسوء التسيير.

التوصيات:

على أساس ما توصلنا إليه من نتائج نوصي بما لي:

- على البنوك الجزائرية توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة و ذلك بعقد مؤتمرات و ندوات حول الموضوع؛
- تهيئة بيئة ملائمة لتطبيق الحوكمة من كل النواحي, و يتم ذلك من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة؛
- السعي إلى تبني معايير لجنة بازل II؛
- تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك.

آفاق البحث:

بعد طرحنا لهذه الدراسة، يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة و خاصة انه موضوع واسع و حديث و لا توجد فيه دراسات كثيرة خاصة في الجزائر:

1 - دراسات حول دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك.
2 - دراسات حول أثر تطبيق الحوكمة على ربحية البنوك.
3 - دراسات حول واقع الحوكمة في البنوك الإسلامية.
4 - دراسات حول دور وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة البنوك.

الملاحق

بســـــم الله الـرحمــن الرحيــم

جامعة قاصدي مرباح– ورقلة–

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم الاقتصاد

الســادة / موظفي البنك

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته...

تحية طيبة, و بعد

تقوم الطالبة بإعداد مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص بنوك و مالية بعنوان:

" أثر تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي وفقا لمبادئ لجنة بازل – دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية– "

و نتمنى من حضراتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بكل جدية لأن نتائج هذه الدراسة ستكون مبنية على مدى صحة إجاباتكم و نعلمكم بأن كل المعلومات التي ستقدمونها لنا عبر هذا الاستبيان تمتاز بسرية تامة و لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

الرجـاء وضع عـلامة (×) في مربع الإجـابة المنـاسبة

القسم الأول: معلومات عامة

1. الجنس: ☐ ذكـــر ☐ أنثـــى

2. العمـر:
☐ أقـل من 30 سنة
☐ من 30 إلى 40 سنة
☐ من 40 إلى 50 سنة
☐ أكثر من 50 سنة

3. الدرجـة العلميـة:
☐ أقل من بكـالوريا
☐ بكـــالوريا
☐ ليسـانس
☐ مـاجستير
☐ أخرى, يرجى ذكـــرها:.....

4. التخصـص:
☐ محـــاسبة
☐ مـالية
☐ بنـــوك
☐ اقتصـــاد

☐ إدارة أعمـــال

☐ أخرى, يرجى ذكرهـا:.....

5. المنصب الوظيفي: ☐ عضو مجلس الإدارة

☐ مدير تنفيذي (الإدارة العليا)

☐ مدقق داخلي (مراجع حسابات داخلي)

☐ مدقق خارجي (مراجع حسابات خارجي)

☐ أخرى, يرجى التحديد:.....

6. عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي: ☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ من 15 إلى 20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

القسم الثاني:

I	**مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**		
	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية و النزاهة	نعـــم	لا
7	يتم اختيار و تعيين أعضاء مجلس الإدارة على أساس خبراتهم الإدارية و مؤهلاتهم العلمية		
8	أعضاء مجلس الإدارة ذو مؤهلات علمية مختلفة و متنوعة		
9	يتمتع كل أعضاء مجلس الإدارة بسيرة حسنة و لم يسبق الحكم على أحدهم بتهمة إفلاس أو عدم سداد لديونه		
10	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات الصحيحة و ذات الصلة و في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم و مسؤولياتهم على أكمل وجه		
11	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة و الإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك		
12	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعده على إدارة أعمال البنك بشكل سليم كلجنة التدقيق و المراجعة؛ لجنة إدارة المخاطر...		
13	تحدد واجبات و مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الأنظمة أو القوانين		
	تتميز وظيفة التدقيق الداخلي في البنك بالاستقلالية و الفعالية	**نعـــم**	**لا**
14	هناك قسم خاص بالتدقيق الداخلي في البنك		
15	تتميز مهنة التدقيق الداخلي في البنك بالاستقلالية		
16	تتم عملية التدقيق الداخلي في البنك بشكل دوري		
17	توجد قوانين أو تعليمات تنظم مهنة التدقيق الداخلي في البنك		
18	يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءة و الخبرة و المؤهلات اللازمة لتأدية مهامهم		
19	يعمل المدققون الداخليون على تطوير كفاءاتهم و فاعلية و جودة		

	خدماتهم و بصفة مستمرة و دورية		
20	يلتزم المدققون الداخليون بالإفصاح عن كل الحقائق المادية التي توصلوا إليها عند ممارستهم لعملية التدقيق		
21	يحترم المدققون الداخليون سرية المعلومات المتحصل عليها أثناء قيامه بعملية التدقيق		
22	يتعهد المدققون الداخليون بعدم استغلال المعلومات لأي غاية شخصية أو بأسلوب مخالف للقانون أو مضر بأهداف البنك		
23	يمارس المدققون الداخليون مهامهم بحرية و استقلالية تامة و دون خوف		
	يلتزم البنك بمبدأي الإفصاح و الشفافية	نعـــم	لا
24	يقوم البنك بالإفصاح عن كافة المعلومات الهامة عن مختلف العمليات و الأنشطة التي يقوم بها البنك		
25	يشتمل الإفصاح على المعلومات الهامة بشأن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة		
26	تلتزم الإدارة بالإفصاح عن السياسات المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك		
27	يلتزم البنك بالقيام بتدقيق سنوي من قبل مدقق حسابات قانوني خارجي للتأكد من صحة و سلامة القوائم و البيانات المالية		
28	يمارس المدقق الخارجي مهمته باستقلال و دون أي تدخل أو ضغط من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للبنك		
29	يقوم البنك بدراسة ملاحظات المدقق الخارجي على القوائم المالية و الاعتماد عليها في تصحيح الأخطاء		
	يلتزم البنك بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر	**نعـــم**	**لا**
30	يتعامل مجلس الإدارة مع المخاطر الإستراتيجية التي تهدد سلامة البنك كأحد أهم أولوياته و يقوم بمراجعتها بنفسه دوريا و لا يترك ذلك للجنة المراجعة		
31	يعين مجلس الإدارة لجنة لإدارة المخاطر لمساعدته على إدارتها و التحكم فيها		

32	يتمحور دور لجنة إدارة المخاطر حول تحديد و تصنيف المخاطر بقسميها (التشغيلية و مخاطر السوق), و وضع الحلول المناسبة لها في حال وقوعها و معرفة آثارها		
33	يحترم البنك قرارات البنك المركزي المعتمدة بكل ما يتعلق بإدارة المخاطر		
II	**أثر تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك وفق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**	نعـــم	لا
34	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة و أهمها مبدأ الشفافية على تعزيز ثقة المتعاملين في البنك كونهم على دراية بالأوضاع المالية له مما يساهم في تطور مؤشرات أدائه		
35	تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقترضين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية و كذا تحسين سمعة البنك		
36	تبني مبدأ المساءلة يمنع كبار المسؤولين في البنك من استغلال مراكزهم لتحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة		
37	الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في البنوك يجبر الموظفين داخل البنك على تحمل المسؤولية و احترام القانون الداخلي للبنك و التعليمات الموجهة لهم		
38	احترام البنك لمعايير اختيار و تعيين الموظفين كالكفاءة و الجدارة و الخبرة يحسن من أداء البنك و يرفع مستواه و يجنبه التعرض لمخاطر سوء التسيير أو الاستغلال غير الجيد للموارد		
39	تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة و دورية يساهم في الكشف عن الأخطاء قبل تفاقمها و اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتجنبها		
40	اعتماد مبدأ المسؤولية و المساءلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل البنك مما يساعد على تحسين أدائه		
41	تطبيق قواعد الحوكمة يكسب البنك ميزة تنافسية حيث أصبح المتعاملون يتخذونها كمعيار مهم لاتخاذ قرار توظيف أموالهم من		

	عدمه		
42	يساعد تطبيق قواعد الحوكمة على تحسين إدارة البنك و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تطوير استراتيجيات سليمة للبنك		
43	التزام البنك بتطبيق قواعد الحوكمة يعمل على تشجيع المؤسسات التي تتعامل معها على تبني هذه القواعد الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطر عند التعامل مع البنك و التقليل من التعثر المصرفي		
44	تطبيق قواعد الحوكمة يعمل على ربط المكافآت و نظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.		

شكـــرا علـى تعـــــــاونكـم

قـــــــائمـة المـــــراجـع

أولا: باللغة العربية

I – الكتب:

1 – أحمد سليمان خصاونة, **المصارف الإسلامية (مقررات لجنة بازل, تحديات العولمة, إستراتيجية مواجهتها)**, ط 1, جدارا للكتاب العالمي, عالم الكتاب الحديث, الأردن, 2008.

2 – حاكم محسن الربيعي, حمد عبد الحسين راضي, ***حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة***, ط 1, دار اليازوري العلمية, الأردن, 2011.

3 – طارق عبد العال حماد, ***التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك*** , الدار الجامعية, مصر, 2003.

4 – طارق عبد العال حماد, ***حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف: المفاهيم–المبادئ–التجارب–المتطلبات)***, ط2, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2007.

5 – طارق عبد العال حماد, ***حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية*** , الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2009.

6 – عبد المطلب عبد الحميد, ***العولمة و اقتصاديات البنوك***, الدار الجامعية, مصر, 2002-2003.

7– عطا الله وارد خليل , محمد عبد الفتاح العشماوي, ***الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة)***, ط1, مكتبة الحرية للنشر و التوزيع, القاهرة, 2008.

8 – محمد مصطفى سليمان, ***حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين*** , ط1, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2008.

9 – محمد مصطفى سليمان, ***دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري*** , ط 2, الدار الجامعية, مصر, 2009.

10 – ناصر سليمان, ***علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة (مع دراسة تطبيقية حول علاقة بنك البركة الجزائري ببنك الجزائر)***, الطبعة الأولى, مكتبة الريام, الجزائر, 2006.

II – الدوريات:

11 – بن علي بلعزوز, ***مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع و الحوكمة*** , مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, جامعة الشلف, الجزائر, العدد 05, جانفي 2008

12 – حبار عبد الرزاق, ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – دراسة حالة دول شمال افريقيا*** , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, جامعة الشلف, العدد السابع, 2009.

13 – سامح محمد رضا رياض أحمد, ***دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية*** , *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, الجامعة الأردنية, الأردن, عمان, المجلد7 , العدد 1, جانفي 2011.

14 – عبد الرزاق, ***الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا*** , *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, جامعة الشلف, الجزائر, العدد السابع, 2009.

15 – محمد زيدان, ***أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية*** , مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف, العدد 09, 2009.

16 – المعهد المصرفي المصري, ***نظام الحوكمة في البنوك*** , مفاهيم مالية, العدد السادس.

III – الأطروحات و الرسائل العلمية:

17 – ابراهيم اسحق نسمان, ***دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين*** , رسالة ماجستير (غير منشورة), الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2009.

18 – بادن عبد القادر, ***دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر***, رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, الجزائر, 2007-2008.

19– بريش عبد القادر, ***التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية*** , أطروحة دكتوراه (غير منشورة), جامعة الجزائر, 2005-2006.

20 – عفاف اسحق محمد أبوزر, ***إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني***, أطروحة دكتوراه (غير منشورة), جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الأردن, 2006.

21 – لعراف فايزة, ***مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل***, رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة المسيلة, الجزائر, 2010.

IV – بحوث و دراسات:

22 – الأخضر عبد الرزاق مولاي , محمد عجيلة, ***الحوكمة كمدخل للرقابة و المساءلة في البنوك الجزائرية***, المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات المالية الراهنة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر, يومي 11 و 12 مارس 2008.

23 – إمام حامد آل خليفة, **حوكمة الشركات و أسواق المال, المنظمة العربية للتنمية الإدارية**, مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ جمهورية مصر العربية في مايو 2007.

24 – بلعزوز بن علي , حبار عبد الرزاق, ***الحوكمة في المؤسسات المالية و المصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة لحالة الجزائر***, الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية, جامعة فرحات عباس, سطيف, الجزائر, 20 و 21 أكتوبر 2009.

25 – بلعزوز بن علي , كتوش عاشور، ***واقع المنظومة المصرفية الجزائرية و منهج الإصلاح***، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية– واقع و تحديات, الشلف, يومي 14 و 15 ديسمبر 2011.

26 – بوعروج لمياء, لبجيري نصيرة, ***إشكالية الحوكمة و القطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية***, الملتقى الوطني الأول حول سبيل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية, سكيكدة, يومي 09 و 10 ديسمبر 2007 .

27 – دريس رشيد و بحري سفيان, ***مقررات لجنة بازل و النظم الاحترازية في الجزائر***, ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية, بشار, يومي 24 و 25 أفريل 2006

28 – شريقي عمر، ***دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي***, الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصاديات الدولية و الحوكمة العالمية, سطيف, أيام 20-21 أكتوبر 2009,

29 – محمد طارق يوسف, ***حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق***, ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي, جمهورية مصر العربية, نوفمبر 2006.

30 – مصطفى حسن بسيوني السعدني, ***الشفافية و الافصاح في إطار حوكمة الشركات***, ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي في جمهورية مصر العربية سنة 2006.

31 – ناصر سليمان, ***النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل***, ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية– واقع و تحديات, الشلف, يومي 14 و 15 ديسمبر 2010.

V – المواقع الالكترونية:

32 - http://blog.b3b.ch/.../la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf,
33 - http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12/105-benazouz+haber.pdf;

34- http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan015471.pdf,

35 – http://www.abl.org.lb/ar/subpage.aspx?pageid=1088 ,

36 - http://www.almasrifiah.com/2011/O2/01/articles_500607.html ,

37 - http://www.amf.org.ae/ar/content/high-level-meeting-emerging-framework-strengthen ,
38 – http://www.banque-credit.org/pages/comite-de-Bale.html ,

39- http://www.bea.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=33,
40 -http://www.bna.dz/presentation.html,
41 - http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=presentation,
42 - http://www.drnacer.net/fichiers/aleqt-1.pdf ,
43 - http://www.ebi.gov.eg/downloads/Corporate%20Governance%20for%20Info%20Arabic%207.pdf,
44 - http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf,
45 - http://www.eurojournals.com/ejefas_21_04.pdf;

46 - http://www.jcdr.com/pdf/hawkamat_alsherkat.pdf,

47 - http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/859.pdf
48 -http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf;
49 - http://www.oecd.org/dataoecd/49/20/37178663.pdf,
50 - http://www.oecd.org/dtatoecd/6/18/39519554.ppt ,
51 - http://www.univ-chlef.dz/renaf/Articles_Renaf_N_07/Article_04.pdf;

52 – www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/2.doc,

ثانيا: باللغة الأجنبية

55 - Ariane Chappelle et Georges Hubner et Jean-Philippe Peters, ***Le risque opérationnel (Implications de l'Accord de Bale pour le secteur financier)***, cahiers financiers, LARCIER, Bruxelles, 2005.

56- Cadbury Committee (1992), report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Gee and Co Ltd, 01 December 1992.

57 - Comité de Bale sur le contrôle bancaire, ***Renforcement de la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires***, Banque des Règlements Internationaux, Bale, Suisse, Septembre 1999.

58 - Frédéric Georgel, ***IT Gouvernance(management stratégique d'un système d'information)***, 2eme édition, DUNOD, Paris, 2006.

59 - Grant Kirkpatrick, The OECD principles as a reference point for good corporate governance, To a Regional Seminar on Corporate Governance for Banks in Asia, Hong Kong, 19-20 June 2006.

60 - Houssem RACHDI, ***LA GOUVERNANCE BANCAIRE: UN SURVEY DE LITTERATURE***, University of Tunis ElManar, Tunisia

61 - Janet Holmes, Basel committee guidance on corporate governance for banks, ***Eurasian corporate governance roundtable***

62 - OECD Principles for Corporate Governance, OECD publications, 2004

63 - Peong Kwee Kim and Devinaga Rasiah, Relationship between corporate governance and Bank Performance in Malaysia during the pre and post asian financial srisis, ***European Journal of Economoics Finance and Administrative sciences***, issue 21, June 2010