جامعة ابن خلدون – تيارت–

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس الاستراتيجية المالية وحوكمة البنوك

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر شعبة العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية وبنوك.

وفقا للمقرر المعتمد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

من إعداد :

❖ الدكتور :بـربار نورالدين أستاذ محاضر قسم " أ"

السنة الجامعية : 2023/2022

فهرس المحتويات

الرقم	عنوان الدرس	الصفحة
مقدمة		03
01	الاستراتيجية والاستراتيجية المالية للبنوك	04
02	نظرية الوكالة	23
03	الاطار العام للحوكمة: – النشأة. – المفهوم القانوني والاقتصادي والاجتماعي – الأهمية والمبادئ. – الأهداف والمحددات.	30
04	تجارب الدول في تطبيق مبادئ الحوكمة.	42
05	حوكمة البنوك – المفهوم والاهمية. – أوجه الاختلاف بين حوكمة البنوك وحوكمة الشركات.	45
06	الاطار الرقابي والمؤسسي لحوكمة البنوك. – اتفاق بازل الأولى – اتفاق بازل الثانية – اتفاق بازل الثالثة – الاطار العام لمبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل. – الاطار العام لمبادئ الرقابة البنكية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل. – الاطار العام لمبادئ شفافية البنوك الصادرة عن لجنة بازل.	48
07	اليات حوكمة البنوك. – الاليات الداخلية. – الاليات الخارجية.	81
الخاتمة		93
قائمة المراجع		94

المقدمة :

تعتبر البنوك والمؤسسات المالية ركيزة أساسية في أي نظام اقتصادي كون الجهاز المصرفي يسمح باستقطاب المدخرات من أصحاب الفوائض المالية وتعبئتها ثم يقوم بتحويلها إلى أصحاب العجز المالي على شكل قروض الامر الذي يسمح بخلق حركية اقتصادية مناسبة في البلد .لكن جراء تجربة العمل المصرفي برزت العديد من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الجهاز المصرفي العامل الذي أثر سلبا على هذا القطاع الحيوي الأمر الذي جعل القائمين على الشأن المصرفي والمالي التفكير في بدائل تسمح بإنعاش الجهاز البنكي وتأتي في مقدمتها الحوكمة المصرفية والتي أصبحت اليوم أداة مهمة في مختلف القطاعات الاقتصادية ويأتي في مقدمتها الجهاز المصرفي.

نتيجة للازمات المالية المتلاحقة التي عرفتها الأنظمة المالية والمصرفية ازداد التفكير في إيجاد بدائل تحاول الحد والتقليل من هذه الازمات من قبل العديد من المنظمات الدولية ويأتي في مقدمتها بنك التسويات الدولية الذي يعمل على إرساء قواعد وأسس التسيير المصرفي السليم قصد الحفاظ على استقرار النظام المصرفي وتعرف أعمال بنك التسويات الدولية بمقررات لجنة بازل والتي تهتم بالحوكمة المصرفية وباستقرار الجهاز المصرفي.

الدروس المقدمة تأتي في هذا السياق وتحاول عرض المفاهيم والتطبيقات المرتبطة بالحوكمة وفق توصيات لجنة بازل ، كما تناولت الاستراتيجيات المالية المرتبطة بالجهاز المصرفي ، طرحت الدروس وفق المقرر المعتمد من قبل الوصاية والهدف منها إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة في استقرار الجهاز المصرفي وتمكين الطالب من مختلف المعارف المرتبطة بهذا المجال.

الدرس الأول : الاستراتيجية والاستراتيجية المالية للبنوك

يتناول الدرس الاول جزئيين أساسيين الجزء الاول يتضمن بعض المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية بينما يتناول الجزء الثاني الاستراتيجية المالية في المؤسسة بالتركيز على مختلف المنافذ التمويلية المتاحة أمام المؤسسات وشروط تحقيق المزيج التمويلي الامثل في المؤسسات الاقتصادية.

أولا : الاستراتيجية :بالرغم من حداثة نشأة مفهوم الاستراتيجية كعلم منظم في علوم التسيير إلا أن جذوره العلمية هي أبعد من ذلك ، ويرجع مصدره إلى مجالات علمية متنوعة وبالطبع فإن هذا المصطلح لم ينشأ من العدم ، كما أنه مصطلح دخيل على علوم التسيير وتم استخدامه من بعض الباحثين ومدارس الادارة في الولايات المتحدة الامريكية بعد الحرب العالمية الثانية ويمكننا أن نعطي تعريف لمصطلح الاستراتيجية المرتبطة بشكل وثيق بالفن العسكري وتعتبر في مدلولها العسكري على فن قيادة الجيش ، بهدف تحقيق الفوز ، وهي فن التفكير في الوسائل والسبل الضرورية للنجاح[1]

تُعرف الاستراتيجية على أنّها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارةً لازمةً لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنّها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف[2]. كما تُعتبر الاستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها، ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنّها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين

خصائص الاستراتيجية: يجب أنّ تتصف الاستراتيجية بعدة خصائص، وهي كالآتي:

– القدرة على التعامل مع الأحداث غير المؤكدة والتي تُشكل بيئة العمل

[1] مداح عريبي الحاج ، **إدارة الأعمال الاستراتيجية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 50

[2] مجد خضر، **مفهوم الاستراتيجية** ، الرابط الالكتروني: https://mawdoo3.com تاريخ الاطلاع : 2021/09/12.

– القدرة على التعامل مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات الروتينية وهي بذلك تتعامل مع احتمالية الابتكار، أو المنتجات الجديدة، أو أساليب الإنتاج الجديدة، أو الأسواق التي سوف تتطور مستقبلاً

– القدرة على التعامل مع السلوك المحتمل للعملاء، والمنافسين، وكذلك الموظفين .الشمولية والقدرة على تغطية مجموعة واسعة من الأنشطة التنظيمية

– القدرة على دمج أنشطة التوجيه والتحكم للمستقبل قريب المدى والمستقبل بعيد المدى

– القدرة على وضع إطار للقرارات الإدارية والتي يجب أن تكون متوافقةً مع أهداف الاستراتيجية

أنواع الاستراتيجيات: تُصنف أنواع الاستراتيجيات كما يأتي[1] كما نلفت النظر إلى أن هناك العديد من التقسيمات لأنواع الاستراتيجيات ودراستنا تطرقت إلى هذا التصنيف فقط.

استراتيجية المنظمة: تُستخدم هذه الاستراتيجية في المؤسسة التي تتكون من وحدات أعمال متعددة تعمل في أسواق متعددة، ويُمكن للمؤسسات تحقيق هذه الاستراتيجية عن طريق مشاركة التقنيات والموارد بين وحدات الأعمال، وزيادة فعالية رأس المال، وتطوير علامة تجارية قوية للمؤسسة، وتُستخدم أدوات مثل :مصفوفة بوسطن، واستراتيجيات بورتر العامة في هذه الاستراتيجية .

استراتيجية وحدة الأعمال: تهتم هذا الاستراتيجية بالمنافسة في الأسواق الفردية، ولتطوير هذا النوع من الاستراتيجيات تعتمد المؤسسات على التحليل التنافسي واستكشاف الكفاءات الموجودة في المؤسسة، ومن الأدوات المفيدة في هذه الاستراتيجية: التحليل الرباعي أو (SWOT) لتحديد الفرص والتحديات، والقوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر

[1] محمد محمد ابراهيم ، **الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة)** ، متاح على الرابط : https://almerja.com/reading.php?idm=132039 ، تاريخ الاطلاع : 2021/10/12، الساعة 11.25.

الاستراتيجية الوظيفية: تُشير هذه الاستراتيجية إلى مجال وظيفي معين في المؤسسة، وتهتم بتطوير كفاءة مميزة لتزويد وحدة الأعمال بميزة تنافسية، كما تُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الأقسام، وهي مصممة لكل وظيفة تنظيمية في المؤسسة وعليه فإنّه يكون هناك استراتيجية إنتاج، واستراتيجية تسويق، وأخرى للموارد البشرية وهكذا

استراتيجية التشغيل: تُطوَّر هذه الاستراتيجية في الوحدات التشغيلية في المؤسسة من قِبل مُديري التشغيل، ويُمكن أنّ تُطوِّر الشركة استراتيجية تشغيل لمصنع فيها أو لقسم صغير داخلها، وأحياناً تُطوِّر بعض المؤسسات استراتيجية تشغيل لكل مجموعة من الأهداف السنوية في الأقسام.

ثانيا : الاستراتيجية المالية :تهتم الاستراتيجية المالية لمنظمة ما بشكل أساسي بالمشتريات واستخدام الأموال. والغرض الأساسي هو ضمان الإمداد الكافي والمنتظم للأموال التي تفي بالمتطلبات الحالية والمستقبلية لمشروع الأعمال.

تتعامل الاستراتيجية المالية مع مجالات مثل الموارد المالية ، وتحليل هيكل التكلفة ، وتقدير إمكانات الربح ، والوظائف المحاسبية وما إلى ذلك. وباختصار ، تتعامل الاستراتيجية المالية مع توافر المصادر والاستخدامات وإدارة الأموال. وهو يركز على مواءمة الإدارة المالية مع أهداف الشركة والأعمال للمؤسسة لاكتساب ميزة استراتيجية .

وفقًا لتوماس ويلن وديفيد هونجر، تفحص الاستراتيجية المالية الآثار المالية للخيارات الاستراتيجية على مستوى الشركات والأعمال وتحدد أفضل مسار مالي للعمل. يمكن أن يوفر أيضًا ميزة تنافسية من خلال انخفاض تكلفة الأموال وقدرة مرنة على زيادة رأس المال لدعم استراتيجية العمل. تحاول الاستراتيجية المالية عادةً تعظيم القيمة المالية للشركة.

ثالثا : المنافذ المالية المتاحة أمام المؤسسات : هناك مجموعة من المنافذ المالية المتاحة أمام المؤسسة نهتم بدراستها بحكم أن البنك سيقوم بتمويل المؤسسات الاقتصادية ويتعامل مع الاسواق المالية وبتالي نشاطه مرتبط بالأموال سواء لطالبي القروض أو في إدارة المحفظة المالية لزبائنه أو في تسيير وضعية خزينته ومن ضمن المنافذ التمويلية نجد.

التمويل الخارجي : هنا نذكر الأهمية التي تلعبها بورصة الأوراق المالية في الحياة الاقتصادية بصفتها أهم مصدر للتمويل فهي تعتبر مقياسا حقيقيا لحركة الاستثمار والادخار في البلاد ، ومن وظائف بورصة الأوراق المالية توجيه الاستثمارات الأكثر كفاءة وإنتاجية ، وهي وسيلة لتفادي التقلبات العنيفة في الأسعار ، كما تساعد على التنبؤ بالحالة الاقتصادية المستقبلية ، وتمثل موردا مضمونا للمؤسسات الاستثمارية طالما وضعيتها المالية المستقبلية مطمئنة ، وهي اتصال مباشر بين أصحاب الأموال والمستخدمين لها دون حاجة لكثرة الوسطاء وما ينجر عنها من تكلفة ونجد :

أ/- الأسهم العادية: تتمثل الأسهم في صكوك تمثل حقا في شركة أموال مقابل مساهمة عينية أو نقدية، **أو هي** عبارة عن أوراق مالية تمثل أحقية طرف ما في رأسمال الشركة[1].

خصائص الأسهم :تتصف الأسهم بالخصائص التالية[2] :

- يعتبر مالك السهم شريكا .
- لا يمكن لكل الشركات أن تصدر أسهم إلا إذا كانت شركات مساهمة أو شركات التوصية بالأسهم.
- تقسيم رأسمال الشركة إلى حصص متساوية .
- يمكن أن يساهم المساهم في رأسمال الشركة إما من خلال رأسمال المساهمة النقدية أو من خلال رأسمال المساهمة العينية.

يتحصل المساهم من جراء امتلاكه للأسهم على مجموعة من الحقوق تتمثل في : الحق في الحضور في الجمعية العامة ، الحق في التصويت ، الحق في الحصول على المعلومة من هيئات البورصة ، حقوق مالية بشرط تحقيق الأرباح وتقر الجمعية العامة بتقسيم الأرباح بحيث تكون هذه الأرباح في حدود المساهمة.

ب/- الأسهم الممتازة : السهم الممتاز سند ملكية لحامله ويتمتع حامل السهم الممتاز بنفس المزايا والحقوق التي يتمتع بها حامل السهم العادي (مالم يكن هناك نص يخالف ذلك) وللسهم الممتاز

---

[1] تمار أمين ، سلاوتي حنان، **وقع وآفاق الأسواق المالية في ظل العولمة المالية – دراسة حالة الدول النامية** ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد (04) العدد (01)، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة تصدر عن الملحقة الجامعية قصر الشلالة جامعة ابن خلدون تيارت ، ، جانفي 2021 ، ص158.

[2] وهيبة عبد الرحيم ، **مطبوعة محاضرات في مقياس الأسواق المالية** ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس اقتصاد نقدي وبنكي، معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تامنغست ، السنة الجامعية : 2018/2017 ، ص ص : 38- 39

أيضا قيمة إسمية وقيمة دفترية وأو محاسبية (حقوق الملكية الممتازة / عدد الأسهم الممتازة)، وقيمة إصدار قد تفوق القيمة الاسمية(علاوة إصدار) أو تقل عنها (خصم إصدار) وتختلف الأسهم الممتازة عن الأسهم العادية في مايلي :

- لحامل السهم الممتاز الحق في استرجاع قيمة سهمه عند التصفية.
- ليس لحامل السهم الممتاز الحق في التصويت (إلا في الحالات القصوى).
- عائد السهم الممتاز ثابت ولا يتأثر بمستوى وضع المؤسسة.
- لحامل السهم الممتاز الحق في تحويل سهمه إلى سهم عادي.
- لإدارة المؤسسة الحق في شراء الأسهم الممتازة من أصحابها (خاصة عندما تنخفض أسعار الفائدة).

ج/ التمويل عن طريق القروض البنكية المتوسطة وطويلة الأجل : هي قروض تتحصل عليها المؤسسة من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى ، وقد يصل تاريخ استحقاقها إلى ثلاثين عاما ، وما يميز هذه القروض هو الاتفاق المسبق على شروطها ، فيحدد معدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق والضمانات (الرهون) بالتفاوض بين المقرض والمقترض ، وقد يصاحب ذلك الزام المقرض ببعض الشروط تدعيما للضمان المتفق عليه ، إما سداد قيمة القرض فقد يتم دفعة واحدة في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه ، أو أن يتم على أقساط متساوية في تواريخ معلومة[1].

ج/1/- القروض متوسطة الأجل : تتراوح مدة القروض متوسطة الأجل في العادة من سنة إلى سبع سنوات وتكون موجهة أساسا لتمويل الاستثمار في تجهيزات ومعدات الانتاج وأغلب هذه القروض مرهونة بضمان ، وقد يصاحب تقديم هذه القروض إلزام المؤسسة المقترضة بمجموعة من الشروط نذكر منها.

- شروط استخدام القروض بالكيفية المتفق عليها وفي الأغراض المحددة كضمان لاسترجاع الأموال.
- شرط تحديد سقف المديونية حفاظا على ملائمة وقدرة المؤسسة على التسديد مستقبلا .

[1] الطاهر لطرش ، **تقنيات البنوك** ،الطبعة السابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص ص :74 ، 75

– شروط على توزيع الأرباح على المساهمين فلا تتعدى نسبة معينة للحفاظ على نسبة معينة بين الأموال المملوكة والقروض ضمن الهيكل المالي للمؤسسة.

ج/2/– القروض طويلة الأجل : تتجاوز مدة القروض طويلة الأجل في العادة السبع سنوات ، تمنحها مؤسسات متخصصة ، الغرض منها هو تمويل الأصول طويلة الأجل التي تزيد مدة إهتلاكها عن السبع سنوات ، يقدم كثيرا لتمويل المشروعات الاستثمارية الاستراتيجية ذات النفع العام ، ويتم اهتلاك القروض وفقا للعمر الانتاجي للأصل ويسدد القرض من التدفقات الناتجة عن استخدام الأصل ، فبعد التفاوض بين المؤسسة المقترضة والمؤسسة المالية عادة يشمل عقد الحصول على القرض مجموعة من الشروط الاضافية إذا كانت المؤسسة خاصة :

- رهن بعض الأصول .
- لا يحق للمؤسسة المقترضة الحصول على دين طويل الأجل إلا بعد ترخيص المقرض.

د/– التمويل عن طريق السندات:

السند : هو مستند مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسات ، يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق ، كما يعطيه الحق أيضا في معدل فائدة دوري يتمثل في نسبة من القيمة الاسمية[1] وللسند قيمة سوقية قد تزيد أو تقل عن القيمة الاسمية ، وهناك فرصة أن يحقق حامل السند أرباحا رأسمالية ، كما قد يتحمل خسائر رأسمالية ، وتتحدد القيمة السوقية حسب درجة المخاطرة التي يواجهها حامله ، والتي تعتمد هي أيضا على الوضعية المالية للمؤسسة وعلى الظروف الاقتصادية المحيطة وكذلك مستوى أسعار الفائدة في السوق.

عند إصدار السندات قد تشترط المؤسسة المصدرة أحقية استدعاء السندات أي إعادة شرائها ، ويحصل حامل السند في العادة مقابل إعادة الشراء على قيمة تفوق القيمة الاسمية ، فالفرق يسمى علاوة الاستدعاء (والعكس خصم الاستدعاء) ، وتلجأ المؤسسة إلى ذلك حتى تستفيد من فرصة

[1] محمد عبده مصطفى ، **تقييم الشركات والأوراق المالية لأغراض التعامل في البورصة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 94.

انخفاض أسعار الفائدة في السوق فتصدر سندات جديدة بمعدل فائدة أقل تعويضا للسندات السابقة ذات معدل الفائدة المرتفع.

أنواع السندات : يمكن أن تصدر المؤسسة عدة أنواع من السندات وعلى العموم يمكن تصنيفها إلى الأنواع التالية [1] :

من حيث الملكية : هناك سندات إسمية وسندات لحاملها ، فالأولى يسجل اسم حاملها عليها وتقيد في السجلات المحاسبية ويتم التنازل عنها كتابيا عند بيعها في السوق المالي ، على عكس الثانية التي يمثل وجودها عند حاملها سندا لامتلاكها.

من حيث الضمان : هناك سندات مضمونة برهن أصل من الأصول لضمان استرجاع قيمة السند مع الفائدة ، وسندات غير مضمونة وضمانها الوحيد هو المركز الائتماني للمؤسسة محل الاستثمار.

من حيث نواع الايراد المتحصل عليه : هناك سندات عليها فائدة دورية مدونة في عقد الاصدار ، وسندات تتضمن إيرادا غير ثابت فجزء من الايراد يمثل فائدة دورية بمعدل ثابت ، وجزء متغير حسب الأرباح التي تحققها المؤسسة هذه تتماشى إلى حد كبير مع احتياجات البنوك الاسلامية إذ لا يجوز لحملتها المطالبة بالفوائد في السنوات التي لم تحقق فيها المؤسسة أرباح.

من حيث ما للحامل من امتيازات : هناك سندات قابلة للتبديل بسندات ، قد يكون التبديل بطلب من الحامل للسند أو من المصدر ، فتستبدل السندات ذات المعدل الثابت للفائدة بالمعدل المتغير ، وهناك سندات قابلة للتحويل إلى أسهم ، حيث يلجأ حامل السند إلى ذلك إذ لا حظ أن حملة الأسهم يتحصلون على إيراد أعلى بكثير من إيراد السندات ، وهناك أيضا من السندات ذات العلاوة وهو ما يطلبه حاملها من مصدرها عند استرجعها مضافا إلى القيمة الاسمية.

من حيث سعر الفائدة المحدد : هناك سندات تقليدية والتي يكون فيها معدل الفائدة ثابتا طيلة فترة القرض ، وهناك سندات بمعدل فائدة متغير حسب معدل الفائدة في السوق وحسب الظروف

[1] بوكساني رشيد ، **معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 63.

الاقتصادية المحتملة وهناك سندات بمعدل فائدة متحركة بموجب عقد الإصدار تراجع الفائدة عند تاريخ الاستحقاق هذه السندات حسب معدل الفائدة في السوق المالي ، هذا النمط من السندات ظهر في نهاية الثمانينات لمواجهة التضخم الذي أدى إلى رفع معدلات الفائدة ، وما يترتب عنه من انخفاض للقيمة السوقية للسندات خاصة السندات طويلة الأجل فيلحق بحملتها خسائر رأسمالية كبيرة.

من حيث طبيعة التسديد :هناك من السندات ما يتضمن عقد الاصدار كيفية تسديدها عند ميعاد استحقاقها ، وأخرى يحق للمؤسسة تسديدها قبل موعد الاستحقاق لغرض التقليل من الديون على المؤسسة ، ونوع ثالث يمكن للمؤسسة تمديد التسديد إلى ما بعد تاريخ الاستحقاق.

من حيث الجهة (الهيأة) المصدرة : هنا نميز بين السندات الحكومية التي تصدرها الحكومات لغرض تمويل مؤسسات ذات مصلحة عامة ، والسندات الخاصة التي تصدرها شركات المساهمة لغرض الحصول على موارد تمويل.

هـ/- قرض الإيجار : لا شك أن طريقة التمويل الكلاسيكية للاستثمارات تشكل عبئا على المؤسسات المستثمرة خاصة فيما يتعلق بالعبء المالي وطريقة تحمله، لذلك ظهرت الحاجة إلى البحث عن طرق أخرى لتمويل الاستثمارات يكون من خصائصها تجنب عراقيل طرق التمويل الكلاسيكية ، ويعتبر الائتمان الإيجاري فكرة حديثة للتجديد في طرق التمويل ، وإن كانت هذه الطريقة لا تزال تحتفظ بفكرة القرض فإنها قد أدخلت تبدلا جوهريا في طبيعة العلاقة التمويلية بين المؤسسة المقرضة والمؤسسة المقترضة ، ورغم حداثة هذه الطريقة فإنها تسجل توسعا سريعا في الاستعمال لإقدام المستثمرين عليها ، بالنظر للمزايا العديدة التي تقدمها لهم .

تعريف الائتمان الايجاري وخصائصه : هو عبارة عن عملية يقوم بموجبها بنكا أو مؤسسة مالية أو شركة تأجير مؤهلة قانونا لذلك بوضع آلات أو معدات أو أية أصول مادية أخرى بحوزة

مؤسسة مستعملة على سبيل الإيجار مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها ، ويتم التسديد على أقساط يتفق بشأنها تسمى ثمن الإيجار[1].

فيمكن من خلال هذا التعريف استنتاج خصائص الائتمان الايجاري الأساسية :

- إن المؤسسة المستفيدة من هذا النوع من التمويل ، والتي تسمى المؤسسة المستأجرة غير مطالبة بإنفاق المبلغ الكلي للاستثمار مرة واحدة ، وإنما تقوم بالدفع على أقساط تسمى ثمن الإيجار ، وتتضمن هذه الأقساط جزء من ثمن شراء الأصل مضافا إليه الفوائد التي تعود للمؤسسة المؤجرة ، ومصاريف الاستغلال المرتبطة بالأصل المتعاقد حوله.

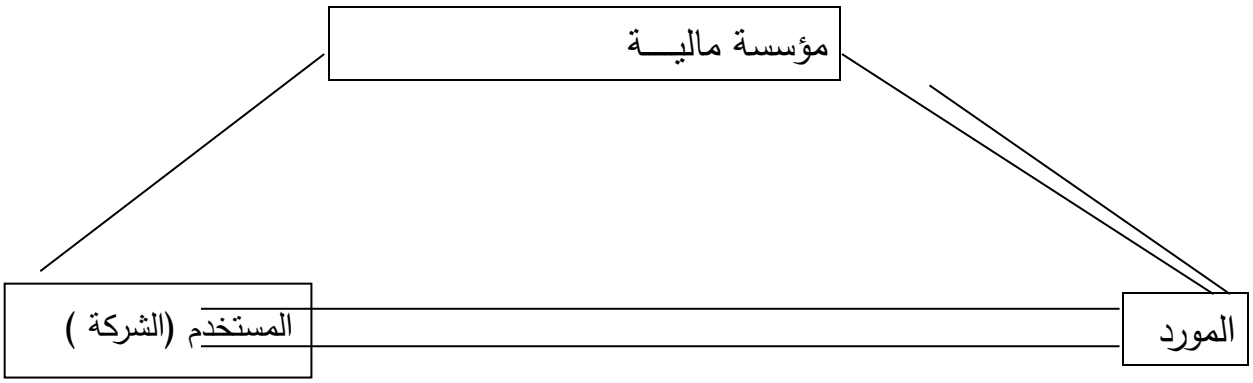
- إن ملكية الأصل أو الاستثمار أثناء فترة العقد تعود إلى المؤسسة المؤجرة وليس إلى المؤسسة المستأجرة ، وتستفيد هذه الأخيرة من حق الاستعمال فقط ، وتبعا لذلك تكون مساهمة المؤسسة المؤجرة قانونية ومالية بينما تكون مساهمة المؤسسة المستأجرة إدارية واقتصادية.

- في نهاية فترة العقد تتاح للمؤسسة المستأجرة ثلاثة خيارات ، إما أن تطلب تجديد عقد الإيجار وفق شروط يتفق بشأنها مجددا وبالتالي تستفيد لفترة أخرى من حق استعمال هذا الأصل دون أن تكتسب ملكيته ، وإما أن تشتري نهائيا هذا الأصل بالقيمة المتبقية المنصوص عليها في العقد ، وفي هذه الحالة تنتقل الملكية القانونية للأصل إلى المؤسسة المستأجرة إضافة إلى حق الاستعمال أما الخيار الثالث والأخير أن تمتنع عن تجديد العقد وتمتنع أيضا عن شراء الأصل ، وتنتهي بذلك العلاقة القائمة بينهما ، وتقوم بإرجاع الأصل إلى المؤسسة المؤجرة .

- تقيم عملية الائتمان الايجاري علاقة بين ثلاثة أطراف هي المؤسسة المؤجرة والمؤسسة المستأجرة والمؤسسة الموردة لهذا الأصل ، في هذه العلاقة تقوم المؤسسة المستأجرة باختيار الأصل الذي ترغب فيه لدى المؤسسة الموردة ، وتقوم المؤسسة المؤجرة بإجراءات شراء هذا الأصل من المؤسسة الموردة ودفع ثمنه بالكامل ، ثم تقوم بتقديمه إلى المؤسسة المستأجرة على سبيل الإيجار طبعا .

---

[1] مبارك لسلوس ، **التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012، ص ص:189–190..



وعليه فان خلاصة هذه العلاقة تختلف عن فكرة القرض الكلاسيكي بالرغم أن الهدف من العملية هو واحد ، وهو تمويل الاستثمارات حيث أن الائتمان الايجاري لا ينصرف إلى منح أموال نقدية إلى المقرض ، وإنما يقوم بدل ذلك بتقديم أصول عينية (استثمارات مادية) إلى الزبون قامت المؤسسة المتخصصة في هذا النوع من العمليات بدفع ثمنها بالكامل ، وتنتظر التسديد من هذا الزبون على أقساط.

ومقابل هذا التسهيل يفترض أن مجموع الأقساط المدفوعة يفوق ثمن الاستثمار بمعنى أن تكلفة الاستثمار باستعمال هذه الطريقة سوف تكون أكبر مقابل الاستفادة من الدفع المجزأ والمؤجل.

أنواع الائتمان الايجاري : حسب هذا التصنيف هناك نوعان من الائتمان الايجاري وهما الائتمان الايجاري المالي والائتمان الايجاري العملي[1].

- **القرض الايجاري التشغيلي** : وفيه يتم تأجير الأصل لمدة تقل عن عادة عن مدة حياة الأصل يقوم خلالها المستأجر بالاستفادة من الأصل والانتفاع باستخدامه ، وخلال هذه المدة لا يكون المستأجر مسؤولا عن أي أعطال تحدث للأصل ، ولا يكون مسؤولا عن إجراء أي عمليات صيانة أو إصلاح للأصل ، حيث أن على المؤجر (شركة التأجير) العمل على أن يظل هذا الأصل صالحا للاستخدام والتشغيل وبتالي تكون العلاقة التعاقدية القائمة بين المستأجر وبين المؤجر علاقة مرتبطة أساسا بقدرة الانتفاع بخدمات تشغيل الأصل ، وهي علاقة وظيفية قائمة على انتقال حيازة الأصل من المؤجر إلى المستأجر لتشغيله والانتفاع به ، إلا أن المؤجر يستمر في القيام بخدمة وصيانة الأصل أثناء استخدام المستأجر له .

[1] الطاهر لطرش ، مرجع سابق ، ص ص : 78-79.

ومن خصائص هذا النوع إمكانية قيام المستأجر بإلغاء عقد الاستئجار في أي وقت يشاء ، وهذه الخاصية قد تلقى قبولا لدى الكثير من المنشآت والأفراد حيث يمكنهم إلغاء العقد وعدم الارتباط بأصل فقد صلاحيته ، أو أصبح غير اقتصادي في تشغيله خاصة في حالة حدوث تطور تكنولوجي يؤدي إلى ظهور معدات أكثر تقدما أو أكثر إنتاجا أو أقل استخداما للطاقة والمواد الخام ، كما أن هذا النوع من الاستئجار يمثل مخاطرة شبه مرتفعة على شركات الايجار حيث كثيرا ما تتأثر أعمال المؤسسات المستأجرة ، وتتوقف عن استعمال الأصل وتعيده مرة أخرى ، ومن هنا يتعين أن يكون لدى شركة الايجار بديل يستأجر الأصل مرة أخرى أو يقوم بشرائه.

- **قرض الإيجار التمويلي :** ويعرف كذلك بالاستئجار الرأسمالي ويتميز عقد الاستئجار التمويلي بأنه يغطي كل مدة حياة الأصل عكس عقد الإيجار التشغيلي الذي قد تكون مدته أقل من مدة حياة الأصل الاقتصادية ، كما أنه يتميز بأن القيمة الحالية للدفعات الايجارية الخاصة به تتضمن سعر الأصل المؤجر ، كما أن عقد الاستئجار التمويلي لا يتضمن في معظم الحالات بند ينص على إمكانية إلغائه ، ولكن مع وجود إمكانية لتجديد العقد عند نهاية المدة بنسبة محددة ومتفق عليها كما يمكن للمستأجر تملك الأصل بقيمة متفق عليها ، كما يمكن للمستأجر تملك الأصل بقيمة متفق عليها قد تكون جذابة بالنسبة للمستأجر.

ومن خصائص عقود الاستئجار التمويلي كذلك أنها لا تقدم أية خدمات صيانة للتجهيزات حيث يتكفل المستأجر بنفقات الصيانة بالكامل وكذلك بتكاليف التأمين والضرائب العقارية ، كما أن عقد الاستئجار التمويلي لا يمكن إلغائه ، فإذا أراد المستأجر أن ينهي العقد فعليه أن يسدد كافة دفعات الإيجار المتبقية دفعة واحدة أما إذا تخلف عن تسديد دفعات الإيجار فإن ذلك قد يؤدي في النهاية إلى إعلان إفلاس الشركة .

الفرق بين التمويل التأجيري التشغيلي والتمويل التأجيري المالي : كثيرا ما يحدث خلط بين هذين النوعين لذلك سنحاول توضيح الفرو قات الأساسية بينهما كما هو موضح في الجدول التالي :

عناصر المقارنة	التأجير التمويلي	التأجير التشغيلي
مدة العقد	طويلة تصل إلى ما يقارب العمر الاقتصادي	قصيرة لا تتجاوز الفترة التي يحتاج فيها

	للأصل	المستأجر للأصل لأداء عمل معين وعادة ما تجدد سنويا.
مسؤولية تقادم الأصل	يتحمل المستأجر مسؤولية عدم صلاحية الأصل سواء بالهلاك أو بالتقادم	يتحمل المؤجر مسؤولية عدم صلاحية الأصل سواء بالهلاك أو بالتقادم
الصيانة والتأمين	المستأجر يتحمل تكاليف صيانة وإصلاح الأصل وكذا تكلفة التأمين عليه خلال فترة التعاقد	المؤجر يتحمل تكاليف صيانة وإصلاح الأصل وتكاليف التأمين خلال فترة التعاقد ما لم ينص عليه عقد الاتفاق على غير ذلك.
العلاقة بين المؤجر والمستأجر	تكون العلاقة بينهم معقدة ومتشابكة ولذلك تحتاج إلى قانون ينظم هذه العلاقة ويحافظ على حقوق كل طرف فيها وذلك بسبب طول فترة التعاقد والأهمية النسبية لقيمة العقد.	العلاقة بين المؤجر والمستأجر تتسم بالسهولة ولا تثير مشاكل قانونية وذلك لقصر فترة التأجير.
مآل الملكية	يكون للمستأجر حرية الاختيار بين ثلاثة بدائل في نهاية مدة العقد وهي إعادة الأصل ، تأجيره مرة أخرى أو شراء الأصل من المؤجر.	لا يجوز للمستأجر ملكية أو شراء الأصل المؤجر في نهاية مدة العقد بل يرد الأصل محل التأجير إلى المؤجر مرة أخرى.
نظام إلغاء التعاقد	لا يجوز إلغاء العقد خلال المدة الاتفاقية من قبل أحد طرفي العقد ولكن لابد من اتفاق الطرفين .	يجوز إلغاء العقد من المستأجر، وفي هذه الحالة يلتزم بسداد الإيجار عن فترة استغلال الأصل مع تطبيق ما قد يكون متفق عليه في مثل هذه الحالات

هـ/- التمويل الداخلي للمؤسسة : يعبر التمويل الداخلي عن القوة الذاتية للمؤسسة ويعتبر أكبر ضامن لحصول المؤسسة على التمويل الخارجي ،وبالنظر لكون التمويل الخارجي يعتبر من أحد إشكالات الاقتصاد الكلي فإنه من الضروري أن تكون للمؤسسة موارد مالية داخلية تعتمد عليها في نشاطاتها.

تعريف التمويل الداخلي : التمويل الداخلي هي الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر ثانوية دون اللجوء إلى مصادر خارجية [1]، وهنا تظهر ضرورة التمييز بين التدفق النقدي والتدفق المالي فالأول هو كل العمليات التي تترتب عنها عملية دخول أو خروج للنقود

[1] عبد الرزاق قاسم ، وآخرون ، **مبادئ التمويل** ، منشورات جامعة دمشق ، السنة الجامعية :2015/2014 ، ص 244.

وبتالي تغير في الرصيد النقدي في حين الثاني هو قيد محاسبي قد لا يترتب عنه عملية دخول أو خروج مثال ذلك الاهتلاكات ، فهي تكلفة حقيقية مقابل انخفاض رأس المال المستثمر فهذا الجزء المقتطع من الأرباح لتعويض نقصان رأس المال له ميزة ضريبية.

إن المبيعات هي المصدر الأساسي للنقدية في المؤسسة ولا يعتبر الاهتلاك مصدرا للنقدية إلا إذا كانت المؤسسة رابحة وفي هذه الحالة فإنه يحقق وفرا ضريبيا للمؤسسة وحجزا من الفائض لتدعيم التمويل الداخلي ، فالتمويل الداخلي يشمل إضافة الأرباح المحتجزة ، الأموال المحتجزة لأسباب أخرى قبل الوصول إلى الربح القابل للتوزيع (كالمؤونات على الخسائر والأعباء ..... وغيرها) .

إن التمويل الداخلي يمكن المؤسسة من تغطية الاحتياجات المالية لتسديد الديون وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية وزيادة رأس المال العامل ، ويشمل التمويل الداخلي الفائض النقدي المتولد عن العمليات الجارية وكذلك ثمن بعض الأصول غير المستخدمة حيث يشكلان المقدرة الذاتية للمؤسسة على التمويل .

أشكال التمويل الداخلي : وتشمل كلا من :

عملية استرجاع لأصول سابقة (التنازل عن أصول): هي موارد مالية تعتبر من الموجودات في المؤسسة هذا المورد المالي ليس له تكلفة (منعدم التكلفة)، وكانت تدعى الضريبة على فائض القيمة.

التمويل الذاتي: ويشمل كلا من[1]:

- **الأرباح المحتجزة :** هي جزء من الأرباح تم احتجازها حتى توفر تمويل داخلي.
- **الاهتلاكات** : محاسبيا تعتبر أعباء ، ولكن إهتلاكات هذه الأعباء تختلف عن باقي الأعباء (خروج حقيقي) إلا الاهتلاكات تعتبر تخصيص . وتعتبر كمصدر تمويل في نهاية الاهتلاك الجزء المتبقي وله قيمة

[1] خميسي شيحة ،**التسيير والمالية – التسيير المالي للمؤسسة – دروس ومسائل محلولة** ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013، ص ص :106 ، 107.

- **المؤونات :** هي تخصيص لقاء شك هي مصاريف لم تدفع فعلا .مثل تخصيص مؤونة لزبون مشكوك فيه وفي الاخير يتقدم الزبون ويقوم بعملية التسديد في هذه الحالة المبالغ المخصصة يمكن اعتبارها كمصدر من مصادر التمويل الذاتي.

أهمية التمويل الذاتي : يعتبر التمويل الداخلي من المصادر الأقل تكلفة لكن من الصعب أن تعتمد المؤسسة بصفة كاملة على التمويل الداخلي لتمويل استثماراتها فعادة ما تتجاوز حجم الاستثمارات هذه الموارد فتظهر ضرورة اللجوء إلى مصادر خارجية عند عدم كفايتها ، وقد دلت الدراسات أن نسبة التمويل الداخلي إلى إجمالي مصادر التمويل تتراوح بين 70 و 80 % في دول غربية كثيرة .

رابعا : أهداف الاستراتيجية المالية :

تهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية للشركة. يمكن أن توفر الاستراتيجية المالية ميزة تنافسية من خلال الأموال منخفضة التكلفة. في أي استراتيجية مالية، يعد تحقيق نسبة حقوق الملكية المرغوبة للديون عن طريق الاقتراض لتلبية الاحتياجات المالية طويلة الأجل وتوليد التدفق النقدي داخليًا مسألة حاسمة.

تشير الدراسات إلى أن مستويات الديون المرتفعة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحسين التدفقات النقدية. أيضًا إلى أن استراتيجية التنويع تؤثر بشكل أساسي على الاستراتيجية المالية.

يُفضل تمويل الأسهم كثيرًا للتنويع ذي الصلة بينما يفضل تمويل الديون للتنويع غير ذي الصلة.

البعد التالي للاستراتيجية المالية هو الاستحواذ بالرافعة المالية. في الاستحواذ بالرافعة المالية، يتم الاستحواذ على شركة في صفقة، والتي يتم تمويلها بشكل أساسي من خلال أموال مرتبة من طرف ثالث مثل بنك أو مؤسسة مالية.

تتمثل المشاكل الرئيسية المتعلقة بالاستحواذ على الديون في زيادة التوقعات، وإرهاق الإدارة، والاستفادة من الركود، والافتقار إلى الإدارة الاستراتيجية، وتراجع الشركة.

إدارة توزيعات الأرباح هي بعد آخر من أبعاد الاستراتيجية المالية. لا تعلن العديد من الشركات المصنعة لأجهزة الكمبيوتر عن أرباح الأسهم على الإطلاق. بدلاً من ذلك، يستخدمون هذه

الأموال لزيادة نمو الشركة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات والأرباح العالية وزيادة رأس المال للأسهم. وبشكل عام ، تشمل الاستراتيجيات المالية أربعة مجالات واسعة مذكورة أدناه[1]

أ/- تقييم الأداء المالي :

يمكن تقييم المركز المالي للشركة في وقت معين من خلال البيانات المالية النموذجية مثل بيانات الدخل والميزانية العمومية وبيانات التدفق النقدي. يمكن تحليل هذه البيانات باستخدام بعض المقاييس الكمية مثل النسب المالية. قد تستند هذه النسب إلى المبيعات أو الأرباح أو عائد الاستثمار (ROI) وما إلى ذلك. هذه النسب توحد المعلومات المالية. يمكن مقارنتها مع نفس النسب لفترة زمنية سابقة من أجل تقييم أي تغيير في المركز المالي. يمكن أن تشير هذه النسب إلى الموقف الاستراتيجي أو الخطوات لتقليل المخاطر.

ب/- التنبؤ المالي :

يستخدم التنبؤ المالي لتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية للشركة. بناءً على هذه التوقعات، يمكن إعداد ميزانيات مختلفة. بناءً على هذه الميزانيات، يمكن إجراء التخصيص المناسب للأموال للأنشطة المختلفة. هذه الميزانيات والمصروفات هي دالة للمبيعات والإيرادات المستقبلية. ويمكن أن توفر التنبؤات الدقيقة التي يتم إجراؤها على التقنيات العلمية أساسًا للقرارات الاستراتيجية.

ج/- تخطيط هيكل رأس المال :

تتطلب قرارات هيكل رأس المال مزيجًا معقولًا من الديون ورأس المال السهمي. يتم قياس ذلك من خلال نسبة الدين إلى حقوق الملكية. هذا يمكن أن يخلق مزيجًا مثاليًا من الديون ورأس المال

---

[1] دراسة بعنوان : **مفهوم الاستراتيجية المالية : الأهمية ، المكونات ، الوظائف ، أنواع الاستراتيجيات المالية** ، الموقع الالكتروني : https://motaber.com/financial-strategy ، تاريخ الاطلاع : 2021/10/03، الساعة : 23.07.

السهمي من أجل تقليل المخاطر المختلفة التي ينطوي عليها الاقتراض المفرط. ينتج هيكل رأس المال الجيد الاستقرار المالي. ويتعلق بالقرارات الاستراتيجية السليمة.

د/- اعتبارات مالية أخرى :

هناك العديد من الأنشطة والقرارات المالية التي قد تؤثر على التخطيط الاستراتيجي. منها:

- ميزانيات التدفق النقدي
- أنشطة مراقبة الميزانية
- التكلفة الهامشية وتخطيط الربح
- تكلفة تمويل رأس المال وحقوق الملكية
- إعادة هيكلة الشركات وتنويعها
- عمليات الاستحواذ.

خامسا : شروط تحقيق المزيج التمويلي الامثل :

يطلق مصطلح المزيج التمويلي الأمثل عن عملية الخلط بين مصادر التمويل المختلفة المتاحة ، وأمام المؤسسة عدد غير منتهي من التوليفات بين المصادر المالية ، ولكل توليفة (r_1, r_2.....r_n) وعلى المؤسسة اختيار المزيج التمويلي الأمثل الذي يكون أكثر ملائمة مع الأصول ويحقق أكبر إيراد ممكن مع أقل مخاطرة ويستخدم في التوقيت المناسب[1].

أ/- أكثر ملائمة :

يجب أن تتلاءم الأموال التي تلجأ إليها المؤسسة لاستخدامها كمورد مع طبيعة الأصول الممولة ، وأن تراعي ترتيب درجة السيولة للأصول مع درجة الاستحقاق لهذه الموارد ، فإذا لجأت إلى تمويل مبنى مدة إهتلاكه المحاسبي 30 سنة فالمورد المالي يجب أن يتوافق مع هذه المدة ، وإذا

[1] بربار نورالدين وآخرون ، **المزيج التمويلي الامثل في المؤسسات الفلاحية بين محدودية التمويل الذاتي وقيود التمويل المصرفي** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " واقع وتحديات التنظيم المحاسبي للقطاع الفلاحي بين التطور التكنولوجي والتنوع البيولوجي للمنتجات – تجارب بعض الدول ، والمنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2 يوم 08 نوفمبر 2021 ، ص ص : 11-12.

لجأت إلى تمويل آلة عمرها المحاسبي 10 سنوات بمورد مالي في شكل قرض بنكي ، فالقرض يجب أن يكون لمدة 10 سنوات هو أيضا ، بحيث تكون الإيرادات المتأتية من تشغيل هذه الآلة كافية لتغطية الأقساط السنوية المدفوعة للبنك خلال 10 سنوات.

لا ينبغي تمويل أصول متداولة بأموال طويلة الأجل سواء في شكل أموال خاصة أو في شكل قروض طويلة الأجل ، لأن تكلفة التمويل من الأموال الدائمة مرتفعة فأصحاب الأسهم ينتظرون من وراء مساهمتهم أرباحا وأصحاب القروض ينتظرون فوائد ، ويكون من الأجدى للمؤسسة أن تمول استخداماتها القصيرة الأجل بموارد قصيرة الأجل فهي منخفضة التكلفة ومنها ما هو منعدم التكلفة.

ولا ينبغي تمويل الأصول الثابتة بقروض قصيرة الأجل لأنه قد يحين وقت تسديد تلك القروض ولم يتوفر الإيراد الكافي من تلك الأصول الممولة لاسترجاع القرض ، فإذا تعمدت المؤسسة في تغطية أصول ثابتة بقروض قصيرة الأجل فإنها تضطر لأن تقترض عدة مرات أو تجدد تلك القروض أو تعيد جدولتها حتى يتساوى مجموع أعمارها مع عمر الأصل الثابت الممول .

ب/- أكبر إيراد ممكن :

إن الهدف من الاستثمار هو تحقيق أرباح مستقبلية ، وان هدف المساهمين في رأسمال الشركة هو تعظيم أرباحهم ، فعلى المسير المالي أن يبحث عن المزيج التمويلي الأمثل من بين التوليفات الممكنة التي تعظم نسبة الربحية عن الدينار الواحد المستثمر في رأس المال .

ج/- أدنى مخاطر :

قد يتصادف سعي المسير المالي الحثيث نحو تحقيق أكبر إيراد عن الموارد المالية المستثمرة مخاطرا ، خاصة وأن هذه الأموال تستعمل في استخدامات مستقبلية تقل فيها الرؤية ، فكثيرة هي المؤسسات التي وقعت في الإفلاس بسبب جريها وراء تعظيم الأرباح ، وقد يؤدي الاستعمال المفرط للموارد المالية من لقروض إلى تقليص حظوظ المساهمين في استرجاع أموالهم من الأموال الخاصة عندما تصبح المؤسسة مشبعة بالديون ، لان المساهمين في رأس المال هم آخر من يأخذ نصيبه عند تصفية موجودات المؤسسة فإذا كان المساهمين هم أكبر المتنعمين برخاء المؤسسة

فهم على النقيض أكبر المتضررين من تدهورها ، لذلك على المسير المالي استخدام كل الطرق الرياضية والإحصائية الملائمة للبحث عن أدنى مستوى من المخاطر (تدنئة الانحراف المعياري) عند كل مستوى من مستويات الإيرادات المتوقعة.

د/- أكبر مرونة :

عندما تتعامل المؤسسة مع السوق قد تصادف وضعيات محفزة على زيادة المبيعات لذلك تسعى في البحث عن موارد مالية إضافية لتمويل الاستخدامات والاحتياجات الجديدة ، وقد يحدث العكس أن يكون هناك انكماش في السوق فتضطر لخفض المبيعات ومعها الاستخدامات ، وهنا وجب التخلص من جزء من عبء الموارد ، فإذا اتسمت موارد المؤسسة بعدم المرونة شكل ذلك عبئا ثابتا صعب عليها التخلص منه خاصة في عدم وجود الحد الأدنى من الإيرادات التي تقابله ، كلجوء المؤسسة إلى الأسهم العادية في حين يصعب التخلص من الفائض من الأسهم ، أو لجوء المؤسسة إلى السندات في حين قد يكون من الصعب التخلص منها إذا كانت المؤسسة ليست بحاجة لهذا التمويل ، أو لجوء المؤسسة إلى تمويل تأجيري طويل الأجل لتمويل شراء آلات ومعدات حديثة في السوق ، فإذا تبين أن هذه الأصول الجديدة قليلة المردودية أو لا يتناسب إنتاجها مع المتطلبات الجديدة للسوق فإنه يصعب التخلي عن عقد التمويل.

هـ/- أنسب توقيت :

تمر على المؤسسة خلال عمرها الاقتصادي فترات وقت ضائع وهي الفترات التي يقل أو ينعدم فيها نشاط المؤسسة ، وخاصة عند إنشاء المؤسسة والتي تسمى بفترة النفقات الغارقة وهي نفقات لا يقابلها أي إيراد ، فلتقليل التكلفة التي تتحملها من لجوئها إلى التمويل يجب أن يتوافق هذا التمويل تماما مع الاستخدام الفعلي لتلك الأموال ، وقد تلجأ المؤسسة أحيانا إلى موارد منخفضة التكلفة لكن هذا ليس معيارا على نجاعة الاستخدام إذ لم يكن هناك توافق زمني بين هيكل التمويل مع هيكل الاستخدام.

من خلال هذا الدرس نشير إلى نقطة أساسية تتمثل في ضرورة أن يقوم البنك ببناء استراتيجية مالية حسب الحالة التي يكون عليها فمثلا استراتيجية مالية خاصة بتمويل

المؤسسات الاقتصادية والتي يجب أن تبنى على أسس دراسة الجدوى الحقيقية للمشروعات ، ويبني أيضا استراتيجية مالية خاصة باستقطاب الودائع باعتبارها الموارد المالية التي يقدم بها القروض كما يقوم ببناء استراتيجية مالية خاصة بهيكل الاستثمار في السوق المالي كونه يدير لحسابه وللغير المحافظ المالية . يقوم أيضا ببناء استراتيجية مالية تتعلق بنمط إعادة التمويل. فمختلف المقاربات المفاهيمية المتعلقة بالاستراتيجية والاستراتيجية المالية في البنوك والمؤسسات المالية تعتبر مهمة في عملية اتخاذ القرار السليم من جهة والمساهمة في تطوير ونمو البنك من جهة أخرى.

الدرس الثاني: نظرية الوكالة ودورها في بروز حوكمة الشركات

يعتمد الفهم الصحيح لأي موضوع ما بدرجة كبيرة على البحث في جذوره التاريخية وكذلك الحال بالنسبة لموضوع الحوكمة الذي تمتد جذوره إلى فترة النصف الثاني من القرن الماضي ، وهي الفترة التي شهدت تغيرات كبيرة في شكل المؤسسات الاقتصادية من حيث طبيعة نشاطها وأساليب إدارتها ، الأمر الذي أدى إلى بروز المؤسسات الدولية التي تمتد فروعها إلى أكثر من دولة، كما ظهرت أيضا الشركات متعددة الجنسيات ، و شركات المساهمة التي تعتبر الشكل الشائع و المنتشر في بيئة الأعمال الحديثة . كما ظهرت معها أساليب جديدة لتسيير هذه الشركات حيث كان السبب الأول لظهور هذه الأساليب ، هو الفصل بين الملكية والإدارة ،إذ أصبحت الإدارة في هذه الشركات–لا تتم من طرف مالكيها ، و إنما من مجالس الإدارة التي يتم تعينها من طرف حملة الأسهم و ملاّك هذه المؤسسات وهو ما يعرف بنظرية الوكالة[1]. لذلك يتعين قبل دراسة موضوع حوكمة الشركات بما فيها البنوك يتعين علينا معرفة تفاصيل نظرية الوكالة.

[1] جلاب محمد ، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** ، مذكرة ماجستير في شعبة علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، غير منشورة ، 2015/2014 ، ص28.

أولا :مفهوم نظرية الوكالة :

ظهرت هذه النظرية في منتصف عام 1970عن طريق مساهمات كبيرة للعديد من الباحثين لاسيما من طرف jensen و meckling سنة 1976 حيث تستند هذه النظرية على المساهمة في توسيع الرؤية التعاقدية للشركة، والعمل على سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مسيري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة، حيث عرف jensen و meckling علاقة الوكالة بأنها "عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل) بتعين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يعوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات ، وأظهرت هذه النظرية مختلف المشاكل المترتبة عن انفصال الملكية عن التسيير[1] .

يمكن تطبيق نظرية الوكالة على مختلف ظواهر المؤسسة ، فهي تهدف إلى تحليل العلاقة التعاقدية بين الوكيل والموكل. كما أنها تعتمد على المقاربة التعاقدية إذ تقدم المؤسسة على أنها نظام من العلاقات تتميز بالتعاقد بين الأعوان الاقتصاديين ، وهذه العلاقة التعاقدية تتميز في غالب الأحيان بتضارب المصالح وتناظر المعلومات الانتهازية بين الإدارة والمالكين ، وبقية أصحاب المصالح في المؤسسة ، أي أنها جاءت أساسا للفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها ، وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة ، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار أسلوب صيانة معين على سبيل المثال متأثرا في ذلك بالأهداف الذاتية للإدارة ، بصرف النظر عما إذا كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف . أصحاب المصالح الآخرين[2]

أ/- تعريف نظرية الوكالة : تعرف نظرية الوكالة بأنها عقد بموجبه شخص أو عدة أشخاص هو الاصيل أو الموكل يلجئون لخدمات شخص آخر هو الوكيل أو الموكل ليقوم باسمهم بوظيفة أو

[1] سفير محمد ، قاشي يوسف ، **محاضرات في حوكمة الشركات** ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، السنة الجامعية : 2017/2016 ، ص 5.

[2] علي خلف سلمان ، بتول محمد نوري ، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة** ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010 ، ص 13

عمل معين أي تقوم هذه النظرية على أساس توكيل كلا من المساهمين والدائنين مصير أموالهم إلى المسيرين. وبمعنى أخر هي عقد يقوم بموجبه فرد أو مجموعة من الافراد بتوكيل أو تكليف أشخاص آخرين من أجل النيابة عنهم في عمل ما. **وتعرف** نظرية الوكالة حسب 1975_Jensen et Meckling تعرف بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني . وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) **يسمى الأصيل** شخصا آخر أو مجموعة من الأشخاص يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل [1]. وتهتم هذه النظرية بدراسة العلاقات التعاقدية للوكالة داخل المؤسسة، خاصة بين المسير والمساهمين وما ينتج من صراعات وتكاليف في ظل عدم تماثل المعلومات، وعدم التزام الوكيل بتحقيق منفعة الموكل.(الأصيل) وعلاقة الوكالة هي عقد بمقتضاه يوكل شخص أو عدة أشخاص شخص آخر بتنفيذ أعمال باسمه الخاص ولحساب الموكل، وهذا بتفويض بعض السلطات القرارية للوكيل

ب/ أقسام نظرية الوكالة : يمكن تقسيم نظرية الوكالة إلى قسمين هما :

ب/1/- النظرية الايجابية: وتبحث في تبيان الأشكال التنظيمية على أنها طرق لحل النزاعات بين الموكل والوكيل ، وتركز بصفة خاصة على إدراك آثار تغيرات المحيط التعاقدي وتقنيات

متابعة العقود والتخفيض من تكاليف الوكالة.

ب/2/- النظرية المعيارية : تقترح ميكانيزمات المراقبة والتحريض على تخفيض تكاليف النزاعات بين الموكل والوكيل ، فهي تدرس التقاسم الأمثل للمخاطر بين الوكلاء وخصائص العقود المثلى وأولوية الحلول التوازنية.

[1] Anne – Laure ser Duncan , **Le controle dans la relation client- fournisseurs à l'internationale – le cas des PME françaises à l'égard de leurs fournisseurs chinois** , these pour l'obtenir le grade de docteur , univ de pau et des pays de l'adour , 2008 , p38

ثانيا : دراسة طبيعة الصراع في نظرية الوكالة

أ/- الصراع بين المساهمين والدائنين:

ينظر المساهمون إلى الدائنون بعدم الرضا فرغم ضرورة وجودهم في المؤسسة فإنهم يتحصلون على أموالهم (أعباء) قبل الحصول على النتيجة وبتالي إذا كانت وضعية المؤسسة حرجة فإن الدائنين لا يكترثون بوضعية المساهمين حتى ولو تحققت خسائر لهم ، **في المقابل ينظر الدائنون للمساهمين بعدم الرضا** ففي وضعية الرواج يدفع للدائنين قيما ثابتة(الفوائد فقط) بينما يستأثر المساهمين بباقي الارباح .

ب/- الصراع بين المساهمين والمسيرين :

يسعى المسيرين إلى تعظيم قيمة المؤسسة والرفع من سمعتها لزيادة أجورهم وذلك بالعمل على إبقاء أكبر قدر ممكن من الارباح غير موزعة قصد استثمارها بينما يحاول المساهمون أخذ كل أرباحهم السنوية خاصة في الحالات التي يحتمل أن يكون وضع حرج لسوق المؤسسة مستقبلا.

ثالثا : الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الوكالة : تقوم نظرية الوكالة على الفرضيات التالية:[1]

أ/- فرضية كفاءة السوق:

وهي فرضية تعتمد على قيمة الأدوات المالية المطروحة ومدى تأثيرها على قيمة الأوراق المالية في السوق، وتختلف باختلاف توافر المعلومات اللازمة وتعتمد فرضية كفاءة السوق على امكانية تحديد القيمة الخاصة في الشركة عن طريقة قيمة أسهمها ونميز فيها ثلاثة اشكال تشمل كفاءة السوق الضعيف، وكفاءة السوق شبه القوي، وكفاءة السوق القوي.

ب/ - فرضية التصرف الرشيد:

وهي فرضية مبنية على تفضيل المدراء التنفيذين لمصلحتهم الشخصية بغض النظر عن مصلحة أصحاب الشركة والمساهمين. ، إذ إنّ الوكلاء يستطيعون العمل على تحقيق مصلحتهم الشخصية وتفضيلها على المصلحة الخاصة بالمساهمين؛ بسبب اختلاف الأهداف بينهم .

---

[1] مبارك لسلوس ، **محاضرات في مقياس النظرية المالية** ، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر مالية وبنوك ،كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، السنة الجامعية :2011/2010.

ج/- فرضية اختلاف التفضيلات:

وهي عبارة عن فرضية تختلف فيها تفضيلات كلاً من المدراء والمساهمين، فيسعى المساهمين لأن يحقق المدير أقصى جهد لديه لمصلحتهم، ويسعى المدير لتحقيق مصلحته الشخصية عن طريق الحصول على اكبر كمية من الحوافز والمكافئات مع تقديم اقل جهد بغض النظر عن اي مصلحة أخرى.

د/ - فرضية تحمل المخاطر:

هي فرضية تحدد من هو المتحمل الرئيسي للمخاطر الناجمة، ولابد أن يكون المدير مشارك في تحمل نسبة من المخاطر حتى يعمل لصالح الشركة وأهدافها

هـ/- فرضية عدم تشابه المعلومات:

وهي فرضية تشير ان صاحب العمل لا يستطيع متابعة العمل والمدير يقدم معلومات خادعة مما يضر بمصلحة العمل لكلا الطرفين.

رابعا : ترتيب الاولويات في نظرية الوكالة : تتسم نظرية الوكالة بوجود أولوية للمساهمين على المسيرين من جهة ووجود جملة من العلاقات التعاقدية بين الشركة وأصحاب المصالح يمكن توضيحها على النحو التالي :

أ/- أولوية المساهم على المسير : كل من المسيرين والمساهمين يشتغلون في مواقع خاصة في الشركة ' إلا أن هناك اختلاف في الاهداف بينهم حيث يسعى المساهمون للحصول على أكبر قدر من جهد وعمل المسيرين في مقابل أجور معقولة ، تتناسب ومردودهم فيما يسعى المسيرون إلى تعظيم منافعهم من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل ، وفي ظل هذه المفاهيم التقليدية لتنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل الشركة جاءت نظرية الوكالة بعدة مفاهيم جديدة تشمل[1] :

[1] سفير محمد ، قاشي يوسف ، مرجع سابق ، ص 5.

ب/- بروز نظرية أصحاب المصلحة : يؤثر أصحاب المصالح بدرجة متفاوتة على عمل وأداء الشركة لأن هذه الاخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد فدور الشركة ومسيريها وطبيعة التزاماتها اتجاه بقية الاطراف الاخرى للشركة ، خضعت لعدة مناقشات ودراسات لعل أبرزها دراسة كلا من Means و Berle والتي ركزت على الضغوط الاجتماعية التي تمارس على المسيرين وتدفعهم للاعتراف بمسؤوليتهم اتجاه كل من يتأثرون بقرارات الشركة ، وهذا من أجل إحداث التوازن بين مصالح الجماعات المختلفة في المجتمع [1] ، وعلى وجه العموم يتمثل أصحاب المصالح في كل الاطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة والذين يؤثرون على سلوك الشركة ، ولعل أبرز طرف مؤثر في العلاقة التعاقدية هم الدائنون والذين يلعبون دور المراقبين الخارجيين في هذا السلوك ، كما لا ننسى الدور الجد مهم للعاملين في الشركة لان نجاحها مبني على حسن نشاطهم وفي هذا الاطار يمكن أن نميز أصحاب المصلحة في الأطراف الأربعة التالية :

ب/1/- المساهمون : وهم من يقوم بتقديم رأس المال إلى الشركة عن طريق امتلاكهم للاسهم ، وذلك مقابل حصولهم على الارباح المناسبة لاستثماراتهم ، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجالس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم **ب/2/- أعضاء مجلس الادارة** : وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، ومجلس الادارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم سلطة الادارة اليومية لأعمال الشركة ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للشركة ، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

ب/3/- الادارة : وهي المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الادارة ، كما تعتبر إدارة الشركة المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها ، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

[1] MERCIER . S **; La théorie des parties prenantes**. Cahier du FARGO N° :1050502, Mai 2005, p p :02-033.

ب/4/- أصحاب المصالح : وهم مجموعة من الاطراف الذين تربطهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين ، الموردين ، الموظفين ، وتجدر الاشارة إلى أن هؤلاء الاطراف قد تكون لكل منهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان ، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار .

خامسا : تكاليف نظرية الوكالة : تطبيق نظرية الوكالة ينجر عنه مجموعة من التكاليف يتحملها كلا من المساهمين والمسيرين نقتصر على ذكرها على النحو التالي :

أ/- تكلفة البرهنة : يتحمل المسيرون تكاليف مادية ومعنوية اضافية للبرهان على حسن تسييرهم للأموال . ويمكن أن تتجسد في المصاريف التي يقوم بها الوكيل من أجل التدليل على نوعية سلوكه للموكل من خلال المؤشرات التي يظهرها الوكيل للموكل والتي يعبر له من خلالها على حسن التسيير.

ب/- تكلفة المراقبة : يتحمل المساهمون والدائنون تكاليف اضافية مادية ومعنوية لمراقبة نشاط المسيرين في التصرف بأموالهم . وبعبارة أخرى هي التكاليف التي يتحملها الموكل من أجل التحقق من أن تسيير الوكيل منسجم مع هدف تعظيم منفعته. أي التكاليف التي تنجم عن تتبع ورصد الوكيل لدفعه بأن يعمل لتحقيق مصلحة موكله.

ج/- تكاليف اضافية : وهي تكاليف مادية ومعنوية يتحملها الطرفان كالاجتماعات الاستثنائية وما يتبعها من مصاريف. أي هي التي تظهر عندما تتجاوز تكاليف المراقبة العائد الحدي لهذا التوكيل.(مختلف التكاليف التي تنجم عن استحالة ممارسة مراقبة شاملة لتسيير الوكيل).

د/- تكاليف الفرصة البديلة : وتسمى الخسارة المتبقية والتي تعني خسارة المنفعة التي يتكبدها الموكل نتيجة تضارب المصالح مع الوكيل ، هذا التضارب يجعل التصرفات تختلف بين الأصيل والوكيل ، مثل التخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل . واختلاف التصرفات على الثروة يعبر عنه بالخسائر المتبقية.

سادسا : تفسير أسباب تضارب المصالح : بصفة عامة، يرجع التضارب في المصالح للأسباب التالية :

- ✓ النفور أو الخوف من مختلف المخاطر من وجهة نظر المسير والمساهمين ، التي تؤدي إلى التقييم على وجه مختلف في المشاريع المعروضة على المؤسسة.
- ✓ كفاءات المسيرين : باعتبار أن هذه الكفاءات سبب في الحصول على التدفقات الحالية والمستقبلية ، فهم بالتالي يعملون على تعظيم رأس مالهم البشري ، وعلى العكس من ذلك تبحث المؤسسة في تعظيم رأسمالها المالي .
- ✓ الأفق الزمني المختلف ، فالمسير يفضل مثلا الاستثمارات ذات المرد ودية الكبيرة في بداية المشروع ، على عكس المساهم الذي يبحث عن تنامي الأرباح في الأجل الطويل .
- ✓ التفاوت أو التضارب بين القيمة التي تبحث المؤسسة في تعظيمها والمؤشر المستعمل في قياس هذه القيمة

- ➢ **عدم تماثل المعلومات :** إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الوكيل والأصيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة .
- ➢ **لا مركزية الوكيل :** يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع الى الأصيل.
- ➢ **السلوك التعاوني :** إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة أطراف الوكالة ، ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

الدرس الثالث : الاطار العامة للحوكمة

تنبع الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات ذات الملكية العامة، ويسعى المستثمرون إلى المشاركة في مؤسسات وشركات ناجحة تأتى لهم بالأرباح – لذا فإن حوكمة الشركات أصبحت من الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية، حيث أن هناك الكثير من الأحداث الاقتصادية السلبية والتي استحوذت على اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي، والمؤسسات المالية الدولية مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركات، وغيرها من حالات الفشل الاقتصادي الذريع في بعض دول آسيا والدول النامية والاقتصادات المتحولة والأسواق الناشئة، وبالتأكيد مما تتعرض له بعض الممارسات الاقتصادية في البلاد العربية من فساد وسوء إدارة يؤدى بها في النهاية إلى الإخفاق وفقد قدرتها التنافسية والقضاء على المكاسب الاقتصادية والاجتماعية مما تمثل عبء وعائق على المجتمعات والاقتصاد الكلى[1].

وعلى الجانب الآخر فإن المستثمرون يرفضون سداد فاتورة الفساد وسوء الإدارة وبالتالي فإنهم يلجأون إلى طلب إثبات أن الشركات التي سوف يساهمون بها تدار وفق ممارسات سليمة تقلل إلى أدنى حد احتمالات الفساد وسوء الإدارة، ويبحث المستثمرون أيضاً عن الشركات التي بها هياكل سليمة لحوكمة الشركات.

لذا فإنه حتى يكون هناك فوائد واضحة للشركات والدول من حوكمة الشركات اتباع هذا الأسلوب، فالذي يتطلب ادخال تشريعات وتعديلات أساسية، وتغيير استراتيجيات الإدارة حتى يمكن تأسيس وصيانة إطار مؤسسي مناسب، وبالتالي سيكون هناك قواعد وهياكل ملزمة لكل الأطراف ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى حوكمة الشركات

[1] **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، مركز المشروعات الدولية الصاعدة ، جمهورية مصر العربية ، 2005، ص: 312.

أولا : مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات :

أ/- تعريف حوكمة المؤسسات:

الحوكمة هي ترجمة للمصطلح Corporate Gouvernance، والترجمة العلمية لهذا المصطلح المتفق عليها هي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "، ومن هنا فإن تقرير CADBURY عام 1992، عرف حوكمة المؤسسات بأنها نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.

تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها[1].

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الادارة، الادارة المساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقيها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء[2].

كما تعني الحوكمة النظام العام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الادارية والمالية غير الصحيحة ، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق ضرر بالمصلحة العامة[3].

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الحوكمة هي نظام أيضا، يحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية (وهذه الأطراف هم المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة والمتعاملين مع المؤسسة،

---

[1] آمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر** ، الملتقى الوطني **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي 2012، ص04.

[2] جميل أحمد وسفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية**، الملتقى الوطني حول " **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي 2012، ص04.

[3] محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي " **عولمة الإدارة في عصر** المعرفة(15-17ديسمبر 2012)" جامعة الجنان طرابلس- لبنان، 2012، ص: 12

كالدائنين مثلا) التي تؤثر في الأداء، كما يشمل مقومات تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق الضرر بالمصلحة العامة. إذن يمكن القول أن الحوكمة هي عملية إدارة الادارة.

من خلال العديد من الدراسات السابقة يمكن القول أن الحوكمة تشمل :

- أنها مجموعة من القواعد والأنظمة والقوانين الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- تقوم بتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- التأكيد على ضرورة إدارة المؤسسات لفائدة أصحاب المصالح.
- الحوكمة عبارة عن مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ويثير مصلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحداثة هذا الاصطلاح وهى:[1]

- على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الامور المرتبطة به ترجع إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة، إلا أن هذا المفهوم لم يتبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود مضت.

-عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية على انه الآلية التي تساعد في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة اسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، وأخرون يعرفونه من الناحية القانونية

[1] سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، ورقة عمل رقم (82)-افريل -المركز المصري للدراسات الاقتصادية.

على انه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية من واقع المسئولية الاجتماعية وتحقيق التنمية الاقتصادية.

إن مفهوم حوكمة الشركات مازال في طور التكوين ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

ومع ذلك فإن هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه حيث يحمل مجموعة من القواعد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي تحكم الإدارة في أداء عملها وتمكنها من الوفاء بمسئوليتها.

ثانيا : أهمية وأهداف حوكمة الشركات :يمكن توضيح أهمية وأهداف حوكمة الشركات على النحو التالي:

أ/- أهمية الحوكمة : تتمثل في النقاط التالية [1]:

- ✓ الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال ...الخ).
- ✓ تحقيق أقصى استفادة من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغوط من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

[1] سوسن زيرق، مليكة زغيب، **دور النظام المحاسبي المالي في دعم الحوكمة في الجزائر**، الملتقى الوطني حول " **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** "، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2012، ص05.

- ✓ ضمان نزاهة واستقامة كافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة حتى أدنى العاملين فيها.
- ✓ تفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد.
- ✓ الحوكمة تقلل من المخاطر وتحسين الأداء وفرص تطور الأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية
- ✓ تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في السوق.
- ✓ مساعدة الحكومات التي تحاول كبح الفساد المنتشر والمتفشي داخل القطاع العام.
- ✓ محاربة الفساد الداخلي في الشركات.
- ✓ مساعدة الحكومات التي تحاول خوصصة قطاعها العام.
- ✓ مساعدة الحكومات على جذب الاستثمارات ودعم أداء اقتصاداتها وقدرة مؤسساتها الاقتصادية على المنافسة على المدى الطويل من خلال عدة أساليب من التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة، وإجراءات وعمليات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي.

ب/- **أهداف الحوكمة:** يمكن تلخيص أهداف الحوكمة في النقاط التالية:[1]

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها .
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات .
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات .
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات .
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

[1] بربار نورالدين ، مراح ياسين ، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إرساء أسس التنمية المستدامة** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول **"دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر : الواقع ....والتحديات** ، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس المدية ، يوم :08 أفريل 2021، ص 7.

– تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح وبعيدًا عن الاحتكارات .

– الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.

– العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية .

– محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

ثالثا : العناصر الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات : أصبحت درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصاد العالمي الحالي والذى يتسم بالعولمة واشتداد المنافسة بين الشركات والمؤسسات المختلفة لدخول أسواق المال سواء المحلية أو العالمية من أجل الاستثمار. لذا فإن تطبيق حوكمة الشركات من شأنه محاربة الفساد والعمل على مزيد من فرص الاستثمار والتنمية الاقتصادية. وهناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الشركات وهى كما يلى:

أ/– وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ الطى تكون معلومة للجميع: حيث انه يجب على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه وإدارة النشاط ، وتطوير المبادئ في الإدارة بما يساعد على منع الفساد والرشوة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الخارجية. كما يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التى تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

ب/– وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسئولية في الشركة: وذلك عن طريق تحديد السلطات والمسئوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، مع التزام الإدارة العليا بتحديد المسئوليات المختلفة للعاملين داخل الهيكل التنظيمي طبقاً للوظائف.

ج/- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم لدورهم في عملية الحوكمة : حيث يجب أن يتوفر لدى الأعضاء معلومات لحظية كافية تمكنهم من الحكم على أداء الإدارة لتحديد أوجه القصور وبالتالي اتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة، مع تدعيم الاستقلالية والموضوعية لدى الأعضاء مع ضرورة الاستفادة من تجارب الآخرين لتطوير الاستراتيجيات.

إن تطبيق حوكمة الشركات على النحو السليم لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، إنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها، لذلك فكلما اتسع النطاق فى استخدامها كانت المصلحة أكبر للمجتمع.

رابعا : أسباب ظهور حوكمة المؤسسات: لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال عقد التسعينات من القرن الماضي عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، ومع تزايد وتصاعد حدة الأزمات خصوصا الأزمات الأخيرة المتتابعة (أزمة الديون السيادية 2007م، الأزمة الاقتصادية العالمية 2008م، وأزمة الاتحاد الأوروبي 2009)، تزايدت أهمية الحوكمة، ولكن ليس هذا هو السبب الوحيد وراء تزايد أهمية الحوكمة، فتحول الكثير من دول العالم إلى النظم الرأسمالية المعتمدة بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات نمو اقتصادي متواصلة ومرتفعة، أدى إلى تزايد دور الحوكمة في تلك الاقتصاديات، فانفصال الملكية عن الإدارة نتيجة اتساع حجم المشاريع والاستثمارات، تكرك للإدارة حرية البحث عن مصادر تمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، ومع تحرير الأسواق المالية تزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود، ومع ضعف الرقابة على المديرين أدى وقوع الكثير من المؤسسات في أزمات مالية، وهذا ما دفع العالم إلى ضرورة الاهتمام بالحوكمة من باب الحد من حرية تصرف المديرين والرقابة على أدائهم.

فالحوكمة تمنح حق مسائلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، مع الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ[1].

خامسا : محددات الحوكمة: تقسم على محددات داخلية وخارجية، وهذه المحددات ومدى جودتها يتوقف عليها التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات:

أ/- المحددات الداخلية: هذه المحددات تشمل[2] :

- ✓ القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة .
- ✓ توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من جهة وتطبيقها من جهة أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- ✓ الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- ✓ زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- ✓ العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- ✓ لعمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- ✓ مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح، وخلق فرص عمل

ب/- المحددات الخارجية: وتشمل:[3]

---

[1] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)**، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص 05.

[2] مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة قسنطينة 01، الجزائر، جوان 2012، ص:175.

[3] بن علي بلعزوز ، عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص 10.

- ✓ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، كالقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (كقوانين تنظيم المنافسة والإفلاس ومكافحة الفساد) والقوانين المنظمة للمصارف وسوق المال، والتي تسمح بالحصول على التمويل اللازم للمشاريع.
- ✓ المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة كالجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، كالمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- ✓ المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، إضافة على وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية في الأوقات المناسبة.

سادسا :الحوكمة الجيدة وخصائصها :

أ/ تعريف الحوكمة الجيدة :إن الحوكمة الجيدة هي مجموعة من المفاهيم التي تطوّرت تدريجياً لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين[1]، وتستخدم الحوكمة الجيدة من قبل العديد من المؤسسات الدولية كوسيلة لقياس الاداء والحكم على ممارسة السلطة السياسية في إدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري تنموي لذلك دعت بعض المنظمات الدولية كالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائيUNDP وصندوق النقد الدولي إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء الإداري على مستوى المجتمع، بما يمكن أن يحقق نتائج ملموسة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والسياسية، وذلك من خلال استخدام مضامين الحوكمة الجيدة والإفادة من الدعم المادي الذي من الممكن أن تتلقاه الدول والمؤسسات التي تطبق مضامين الحوكمة الجيدة من قبل الدول المتقدمة[2]. فعلى سبيل المثال، فإنّ الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيق مضامين الحوكمة الجيدة للبلد الذي تنوي تقديم مساعدات اقتصادية إليه.

إنّ الحوكمة الجيدة من وجهة نظر البنك الدولي، تتطابق مع فكرة تطوير الإدارة، حيث إنّ خبرات البنك الدولي في الدول النامية تشير إلى أنه رغم حسن تعميم البرامج والمشاريع التي يمولها

[1] كريم، حسن، مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، 2004، ص 95-97

[2] البنك دولي، إدارة أفضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط وشمال أفريقيا، 2004،ص 35.

البنك، إلا أنها تفشل في تحقيق تلك النتائج[1]. ورغم ضرورة الإصلاحات القانونية، إلا أنّ القوانين الجديدة قد تصطدم بعدم الالتزام المستمر أو الإعاقة في تنفيذها على أرض الواقع. كذلك فإنّ الفشل في إشراك المستفيدين والمتأثرين بتصميم المشاريع وتنفيذها، يؤدي في حد كبير، إلى تقليص مدى إدامتها واستمراريتها في المستقبل. لذا فإنّ الحوكمة الجيدة من وجهة نظر البنك الدولي تكون أساسية لخلق البيئة الداعمة للتنمية وإدامتها حيث تتسم بالقوة والعدالة، مثلما هي مكملة اساسية للسياسات الاقتصادية المجدية[2].

ب/- معايير الحوكمة الجيدة : حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هناك تسعة معايير أساسية تحكم نظام الحوكمة الجيدة تشمل[3]:

- ✓ **المشاركة:** وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم.
- ✓ **الشفافية:** تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات ومتابعتها.
- ✓ **العدالة والمساواة** : بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والاقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.
- ✓ **المساءلة:** يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص والمجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام مَن يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

[1] Kaufman, Daniel, An empirical exploration into global determinations of urban performance, world bank, 2004, pp 8-9.

[2] دراسة بعنوان : **إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط و شمال أفريقيا: تعزيز التضمينية والمساءلة**، البنك الدولي، 2004، ص 25.

[3] UNDP, Governance for Sustainable Human Development , 1997, P13

- ✓ **تعزيز سلطة القانون** :اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الامن والسلامة العامة في المجتمع.
- ✓ **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد** :حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
- ✓ **التوجه نحو بناء توافق الآراء:** تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والاجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.
- ✓ **الاستجابة:** ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصالح.
- ✓ **الرؤية الاستراتيجية:** يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظورا عريضا فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

إذن بناء على ما سبق يمكن القول أن الحوكمة هي نظام يتضمن إدارة الادارة وتكون عملياته مبنية على الشفافية وتحديد المسؤوليات والمهام قصد التمكن من المساءلة مع ضمان دائم للمرافقة قصد تجنب المشاكل المحتمل وقوعها .

الدرس الرابع : تجارب دولية في مجال حوكمة الشركات

سنقوم من خلال هذه الدرس بعرض تجربتين رائدتين في مجال حوكمة الشركات يتعلق الامر بالتجربة المملكة المتحدة وتجربة الولايات المتحدة الامريكية باعتبارهما تجربتين رائدتين على المستوى العالمي.

أولا : تجربة المملكة المتحدة:

أدت المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض الشركاء بإخفاء معلومات مالية وتقارير مالية في بداية التسعينات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية (F.R.C)وجهات محاسبية أخرى بدراسة الكيفية التي تبعث الثقة من جديد، فكانت البداية بإجراء حوار جدي مفتوح حول حوكمة الشركات، وقد أسفر عن صدور تقرير كادبوري (cadburyreport) الذي تم نشره سنة 1992، واعتبر فيما بعد أساسا للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات، يضم 19 بندا تركز على مجلس الإدارة والإفصاح وتحديد المسؤوليات، وفي أكتوبر سنة 1993 أصدر تقرير روتمان (Rutteman) الذي يوصي الشركات المقيدة بالبورصة أن تكون ضامن تقريرها جزءا يتعلق بالرقابة الداخلية للشركة بهدف الحفاظ على أصولها.

وفي سنة 1995 أصدر تقرير قرين بوري (Greenbury) الذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي تمنح لأعضاء مجلس الإدارة، وفي سنة 1998 ظهر الكود الموحد (combinedcode) وهو يشمل جميع التوصيات في التقارير السابقة، ثم صدورتقرير Turnbull تقرير سنة 1999 الخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها، وقد تم إجراء بعض التعديلات عليه في أكتوبر سنة 2005 من قبل مجلس التقارير المالية من أجل الاهتمام بدور مجلس الإدارة واللجان التابعة له خاصة لجنة المراجعة، حيث صدر في سنة 2003 تقرير Higgsالذي يؤكد على ذلك، وأدت هذه الجهود المبذولة في المملكة المتحدة إلى إصدار قانون الحوكمة من قبل مجلس التقارير المالية

(F.R.C)الذي يهدف إلى وضع أسس لمراقبة ومساءلة مجلس الإدارة ولجانه التابعة له، ويتم مراجعة هذا القانون كل سنتين للنظر في مدى تلاؤمه مع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال في المملكة المتحدة، و يعتبر تطبيق متطلباته إلزامي على كل الشركات المدرجة في بورصة لندن للأوراق المالية[1].

الملاحظ على تجربة المملكة المتحدة اهتمامها بشكل كبير جدا بالجانب الرقابي والمرافقة وهو ما يكرس مفهوم الحوكمة المتضمن عملية إدارة الادارة.

ثانيا : تجربة الولايات المتحدة الامريكية :

ظهر الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بمجرد قيام صندوق المعاشات العامة (Cal PERS) في الولايات المتحدة الأمريكية (الذي له أهمية كبيرة في حماية حقوق المساهمين)، بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية لكيفية تطبيق حوكمة الشركات وأهمها تشكيل مجلس الإدارة واستقلالية أعضاءه واللجان المنبثقة عنه، ومعايير تقييم أداء مجلس الإدارة وفي سنة 1978 تم إصدار تقرير Treadwyمن قبل اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية ويتضمن هذا التقرير العديد من التوصيات المتعلقة بما يمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك بتقوية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركات .

وفي سنة 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) والمنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية NASDتقريرهما المعروف باسم Blue RibbonRepport، حيث تضمن عدة توصيات تتعلق بالشروط الواجب توافرها في عضو لجنة المراجعة، ومسؤوليات اللجنة المتعلقة بإعداد التقارير المالية. وفي سنة 2002 ونظرا لانهيار العديد من الشركات الأمريكية، تم إصدار

[1] بن عمورة سمية ، باديس بوغرة ، **تجارب دولية في حوكمة الشركات** ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلة 03 ، العدد 02 ،مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة جيجل ، الجزائر ، ديسمبر 2019 ، ، ص 139.

قانون ساربنساوكسلي(Sarbanes-Oxley Act) الذي يؤكد على الحوكمة وأهميتها في تعزيز الشفافية والمساءلة[1].

إذن نفس الملاحظة المسجلة على التجربة البريطانية فالولايات المتحدة الامريكية تبحث في نظام الحوكمة على تعزيز وتفعيل الاطار الرقابي الذي يسمح بتجنب كل التجاوزات الامر الذي يسمح بتصحيح الانحرافات قبل تفاقمها.

الدرس الخامس: الحوكمة في الجهاز المصرفي

تختلف البنوك عن باقي المؤسسات كونها تتعامل بمادة أساسية هي النقود وهي وحدة قياس كل السلع والخدمات الأخرى لذلك تفرض الدولة تقنين محكم على الجهاز المصرفي كونه الأداة التي تسمح بتنمية الاقتصاد وأي مشكل في الجهاز المصرفي يؤدي إلى انهياره الذي يأتي بدوره على كافة المؤسسات الاقتصادية لأن انهياره يؤثر على عدد كبير من الاطراف المرتبطة به كون أن لها حسابات داخل الجهاز المصرفي وبتالي تتعرض المؤسسات المرتبطة بالبنوك إلى الافلاس العامل الذي يجعل الازمة تنتقل من النظام المالي إلى القطاع الاقتصادي ، ضمن هذا السياق برز الاهتمام بالحوكمة في الجهاز المصرفي كونها أحد الأدوات التي تسمح بالتقليل من الحد من الفساد المالي والانهيار الاقتصادي ، وبالرغم من أن الحوكمة كانت في بداية مسارها مع الشركات فالبنوك كشركات مساهمة تسعى بشكل مستمر لتطبيق الحوكمة والاستفادة من مزياها ، ولعل الاهتمام المتزايد بها جعل العديد من المنظمات التي تهتم بالشأن المالي والمصرفي ويأتي في مقدمتها بنك التسويات الدولية الذي يعتبر المرجع في الميدان المصرفي والمالي باعتباره المشرف على قرارات لجنة بازل التي ترمي إلى إدراج قواعد وأنظمة احترازية تسمح باستقرار القطاع المصرفي لذا ستتصب دراستنا في هذا الدرس حول الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل .

[1] بن عمورة سمية ، باديس بوغرة ، مرجع سابق ، ص 140.

أولا : تعريف الحوكمة المصرفية : من ضمن التعاريف التي أعطيت للحوكمة المصرفية نجد على سبيل الذكر لا الحصر التعريفين التاليين :

تعريف بنك التسويات الدولية للحوكمة المصرفية : تعرف الحوكمة في المصارف على أنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الادارة والادارة العليا ، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح ، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين[1].

كذلك تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك ، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الادارة والادارة العليا ، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك ، مع مراعاة حقوق المستفيدين ، وحماية حقوق المودعين ، وبازدياد التعقيد في الجهاز المصرفي ، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية ، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك[2]

إذن يمكن القول أن الحوكمة المصرفية هي عملية إدارة الادارة داخل البنك أو ما يعرف تفعيل الدور الاشرافي والرقابي في كل نشطات المصارف تجنبا لأي لبس يمكن أن يؤدي إلى خلل في نشاط البنك الامر الذي يؤدي إلى غياب الاستقرار وإمكانية حدوث أزمة أو إفلاس للجهاز المصرفي.

---

[1] شريقي عمر ، **دور وأهمية الحوكمة في النظام المصرفي** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**" ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، يومي 20 و 21 أكتوبر 2009 ، ص4.

[2] بن علي بلعزوز ، حبار عبد الرزاق ، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية : مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**" ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، يومي 20 و 21 أكتوبر 2009 ، ص6.

ثانيا : أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك:

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية[1] :

- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛

- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وغيابها يؤدي إلى نقص في الكفاءة وحدوث مشاكل يمكن أن تؤدي إلى انهيار البنك خاصة في حالة ضعف الاطار الرقابي الامر الذي يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

- في سياق تطبيق الحوكمة الجيدة يجب الحرص على أنه يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك؛ فتطبيق الحوكمة بشكلها الجيد بعيدا عن الولاءات والموالات التامة للمساهمين سيسمح بتجنب البنك الخسائر المحتملة نتيجة لسوء تقدير أو تسيير فالتقييم الحقيقي يسمح باتخاذ اجراءات احترازية مناسبة قبل وقوع الكوارث ، لذلك من الضروري الحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل جيد أثناء اختيار أعضاء مجلس الادارة فالمجلس الكفء هو جزء من الحوكمة الجيدة التي تسمح بالحفاظ على البنك من أي هزات مالية ناجمة عن سوء التسيير.

- تجنبا لأي انطباع خاطئ وتفاديا للمخاطر الناجمة عن تعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم: "شبه مستقلين" كونهم يخضعون بصفة مباشرة للجمعية العامة وبتالي يعطون انطباع خاطئ مبني على أساس توجهات المساهمين الامر الذي يجل فيه مغالطات الامر الذي يهدد البنوك بالإفلاس ويهدد النظام المالي ككل لذلك من الضروري في سياق تبني الحوكمة المصرفية الجيدة وجود معايير واضحة في التعيين والاستقلالية وبإشراف مباشر من البنك المركزي وبعمل متناسق معه تجنبا للتعينات التي لا تفيد المصرف والنظام المالي.

---

[1] معراج عبد القادر هواري ، أحمد عبد الحفيظ أمجدال، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية** ، ص 9.

ثالثا : دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة المصرفية :

رغم الاجراءات الاحترازية التي أصدرتها مقررات لجنة بازل إلا أنها لا تتميز بصفة الاجبارية فلكل دولة الحق في تطبيق ما يناسبها على الرغم من اهمية هذه المقررات ، وتعتبر البنوك المركزية السلطة الوحيدة التي لها قرارات اجبارية على البنوك والمؤسسات المالية لذلك يلعب البنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

– إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛ ويمكن فرض الاجراءات التي يراها ضرورية بحكم قوته القانونية والتي تتميز بطابع الاجبار على نشاطات البنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المصرفية .

– إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر من جهة وتتعامل بمادة أساسية هي النقود لذلك يفرض عليها تقنين خاص ، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين) ؛ وبتالي تطبيق الحوكمة سيسمح بالتقليل من هذه المخاطر.

– نتيجة لتعرض البنوك للعديد من المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛

– يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك إلى ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، ,وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛ لأجل ذلك تعمل البنوك وفق الاطار القانوني والمؤسساتي المسطر من قبل البنك المركزي والذي يعتبر أولى محطات تطبيق الحوكمة المصرفية من خلال ضمان التزام البنوك بالنصوص القانونية والتشريعية المسطرة من قبل البنك المركزي والهيئات الاشرافية والرقابية . وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات المسطرة من قبل البنك المركزي .

الدرس السادس: الاطار المؤسساتي لحوكمة البنوك.

نظرا لأهمية البنوك والمؤسسات المالية في النظام الاقتصادي فرض عليها تقنين محكم وكانت محل اهتمام من قبل المنظمات الاقليمية والدولية ولعل بنك التسويات الدولية♦ إحدى المؤسسات المهمة التي تعنى بشؤون البنوك ومنها انبثقت مقررات لجنة بازل التي تعمل على ارساء النظم الاحترازية التي تتماشى مع مبادى ارساء الحوكمة في الجهاز المصرفي وقبل الاشارة إلى مضامين ومقررات هذه اللجنة سنحاول الاشارة إلى لجنة بازل وأهدافها .

تعريف لجنة بازل : هي لجنة للرقابة المصرفية تتكون من مجموعة الدول الصناعية العشر والتي تشمل كلا من (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية ، بالإضافة إلى هذه الدول تضم اللجنة كذلك : اسبانيا ، سويسرا ، اللوكسمبورغ). تهدف إلى وضع معيار موحد لرأس المال بين كافة المصارف وتتكون من محافظي المصارف المركزية للدول المشكلة لها بهدف مراقبة أعمال المصارف والإشراف عليها .

أهداف مقررات لجنة بازل :استهدفت جهود لجنة بازل من التقرير الذي أصدرته تحقيق ثلاثة أهداف أساسية[1]:

- ✓ المساعدة على تقوية النظام المصرفي الدولي .
- ✓ إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف نتيجة للتباين في المتطلبات الرقابية بشأن رأس المال المصرفي ومعايير كفايته ، فلقد رأى بعض المراقبين أن زحف المصارف اليابانية إلى الأسواق التقليدية للمصارف الغربية واستطاعتها الإقراض بهوامش متدنية جدا

♦**بنك التسويات الدولية :** مؤسسة مالية دولية تأسست طبقا لعقد la haye في جانفي 1930 ، مقرها بال بسويسرا ، بدأ نشاطها الفعلي في 17 ماي 1930 تهتم برعاية وتنظيم التعاون النقدي والمالي ، وتقدم خدماتها للبنوك المركزية في دول العالم ، يتكون مجلس إدارة البنك من محافظي البنوك المركزية للدول العشرة ، إضافة إلى إداريين معينين من عشر دول من هذه المجموعة ، وفي سنة 2003 انضمت 06 دول نامية إلى هذه المنظمة ومن ضمنها الجزائر ، وبذلك تعتبر أقدم منظمة مالية دولية في العالم .

[1] كركار مليكة ، **تحديث الجهاز المصرفي الجزائري على ضوء معايير بازل** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود مالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، غير منشورة ، 2004 ، ص 61.

نتيجة الانخفاض الكبير في رؤوس أموالها نسبة إلى الأصول هو ما جعل لجنة بازل تركز على قضية الأموال الخاصة للمصارف ، وهذا ما أوضحته في مقدمة تقريرها بأن الهدف هو أن يمنح الوضع الجديد إطار من العدالة والتناسق في مجال التطبيق بين الدول المختلفة بغية تخفيض المنافسة غير المتكافئة بين المصارف الدولية .

- ✓ مسألة الرقابة المصرفية: نظرا للتطورات التي شهدتها العمليات المصرفية الدولية وتحررها من القيود كان لابد من إعادة النظر في النظم الرقابية والإشرافية.

وتهدف هذه الاعتبارات إلى ضمان حسن سير العمل المصرفي الدولي ورفع كفاءته، وأن يعمل في جو من المنافسة العادلة.

مقررات اتفاقية بازل الأولى :

في ظل البحث عن وضع مستقر للنظام المالي والمصرفي ، خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث وبعد توسع البنوك في منح القروض أصبحت أمام مجابه ضعف المراكز المالية لها نتيجة المخاطر غير المنظورة ضمن هذا السياق كان سعي بنك التسويات الدولية إلى العمل على إرساء أسس يقوم عليها العمل المصرفي قصد حمايته من المخاطر[1] ومن ضمن هذه الاسس نجد على سبيل الذكر لا الحصر ما انطوت اتفاقية بازل 01 والتي تعتبر محل دراستنا والتي جاءت بـ

قياس معدل كفاية رأس المال وفق اتفاقية بازل 01 : سنركز على مختلف النسب التي جاءت بها اتفاقية بازل 01 ثم نحدد أبرز ايجابياتها وسلبياتها:

أ/- المعايير التقليدية لقياس كفاية رأس المال: وتشمل المعايير التالية [2]:

---

[1] شرفي آسيا ، عامر كمال ، **مقررات لجنة بازل ودورها في مواجهة المخاطر المصرفية** ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 03 العدد 02، المركز الجامعي ميلة ، 2019 ، ص ص : 451 – 467.

[2] دريس رشيد ، بحري سفيان ، **مقررات لجنة بازل والنظم الاحترازية في الجزائر**، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية ، معهد العلوم الاقتصادية والقانونية ، المركز الجامعي بشار ، 24و25 أفريل 2006، ص4.

أ/1- معيار نسبة رأس مال إلى الودائع: يعتبر أول معيار لقياس كفاية رأس المال و الذي يقوم على التحكم في المخاطر الناتجة عن زيادة مجموع الودائع عن نسبة معينة من رأس المال و لقد حددت هذه النسبة بـ 10 % فإذا زادت عن تلك النسبة فمخاطر المصرف سوف ترتفع.

أ/2- معيار نسبة رأس المال إلى الأصول : بدأ استعمال هذا المعيار بشكل واسع بعد الحرب العالمية الثانية بحيث يأخذ بعين الاعتبار استخدامات الأموال بحيث يعتبر هذا المعيار مؤشر على قدرة المصرف على مواجهة الخسائر.

أ/3- معيار نسبة رأس المال إلى الأصول الخطرة : ينص هذا النظام على ربط الأصول التي لها درجة من المخاطر برأس المال و يستثني من ذلك النقديات في الصندوق و أذونات الخزينة و السندات التي تصدرها الحكومة لأنها مضمونة السداد.

ب/- النسب المرتبطة بكفاية رأس المال : وتشمل النسب التالية :

ب/1- نسبة الملاءة الدولية " نسبة كوك :

نسبة كفاية رأس المال حسب بازل 01 = إجمالي رأس المال/ مجموع المخاطر المحتملة المرجحة ≤ 8

حيث: إجمالي رأس المال = رأس المال الأساسي + رأس المال المساند.
أي على الأقل يحتفظ المصرف برأس مال مساوي لـ 08 % لمجموع الأخطار المرجحة بأوزان معينة .

ب/2- نسبة توزيع المخاطر: تسمح هذه النسبة بضمان أن قيمة للمخاطر الناتجة عن كل مستفيد أو عن مجموعة من المستفيدين لا تتجاوز نسبة معينة من الأخطار الإجمالية ومن الأموال الخاصة ، وهذا لتجنب أي تركيز للمخاطر مع نفس الزبون أو مع نفس المجموعة من الزبائن وتعطى النسبة بالعلاقة التالية [1]:

نسبة توزيع المخاطر لكل مستفيد = الأخطار الصافية المرجحة / الأموال الخاصة الصافية للبنك ≤ 25 %

[1] بلعيد دهبية ، الرقابة المصرفية ودورها في تحسين أداء البنوك الجزائرية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص : نقود مالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، غير منشورة ، 2007 ، ص 101.

أما بالنسبة للمستفيدين الذين تتجاوز مخاطر كل واحد منهم 10 % من الأموال الخاصة فيشترط أن لا يتعدى مجموع المخاطر 08 مرات من الأموال الخاصة الصافية أي :

مجموع المخاطر المواجهة على المستفيدين أين الخطر لكل واحد منهم ≤ 10 % من الأموال الخاصة / الأموال الخاصة الصافية ≥ 800 %

ب/3- نسبة السيولة: من بين المعايير الاحترازية الأولى التي حددتها السلطات النقدية والرقابية للمصارف في كافة الدول تطبيقا لمبدأ مواءمة آجال مصادر واستعمالات الأموال هو معيار السيولة ، حيث يفرض على المصارف الاحتفاظ بنسبة معينة من السيولة لتفادي الوقوع في خطر عدم توفر السيولة ، فعلى المصارف الاحتفاظ دائما بمبلغ كافي من الأصول السائلة أو القابلة للتحويل بسهولة إلى أصول سائلة وهذا لمواجهة أي طلب مفاجئ وضخم من طرف المودعين .

وتعرف هذه النسبة بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم قصيرة الأجل، ويفرض على المصارف أن تكون هذه النسبة على الأقل 100 % أي:

نسبة السيولة = الأصول السائلة قصيرة الأجل / الخصوم المستحقة في الأجل القصير ≥ 100 %

كما تهدف هذه النسبة إلى:

- ✓ قياس ومتابعة خطر عدم السيولة للمصارف والمؤسسات المالية، بحيث تكون هذه الأخيرة مستعدة لتسديد ديونها في آجال استحقاقها.
- ✓ تجنب اللجوء إلى المصرف المركزي لتصحيح الوضعية المالية للمصارف.
- ✓ ضمان قدرة المصارف على تقديم القروض.
- ✓ أما هدف إمكانية مواجهة طلبات السحب التي قد تتعرض لها المصارف وكذلك سائر المطلوبات المستوجبة فانه يتحقق بشكل أمثل عندما تتساوى الأموال السائلة في المصارف خلال فترة معينة مع مجموع التزاماتها ، أي حين تبلغ نسبة السيولة 100 %.

التعديلات التي أدخلت على مقررات بازل 01: بعد وضع هذه النسبة رأت المصارف ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظلِّ انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقَّات، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة لاحتساب الملاءة أي كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية بعد أن كانت الاتفاقية الأولى تعنى بمخاطر الائتمان فقط، وأصبحت العلاقة المعدلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي[1]:

الأصول / رأس المال = إجمالي كفاية رأس المال المرجحة بأوزان المخاطرة + مقياس المخاطرة السوقية × 12.5

أهداف لجنة بازل 01: تتمثل الأهداف الرئيسية لمقررات لجنة بازل 01 فيما يلي :

- ✓ تقرير حدود دنيا لكفاية رأس مال المصارف.
- ✓ تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف .
- ✓ تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات وأساليب الرقابة المطبقة من قبل السلطات النقدية .
- ✓ إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصاريف نتيجة الفروقات في الرقابة الوطنية على رأس المال.
- ✓ تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بأساليب الرقابة.
- ✓ تحقيق عدالة تنافسية بين المصارف.
- ✓ تحقيق الاستقرار في النظام المصرفي العالمي من خلال التقليل من حجم المديونية.
- ✓ الرقابة المجمعة على كافة الوحدات المصرفية وفق التطورات الاقتصادية العالمية و في ظل حركة رؤوس الأموال الكبيرة.
- ✓ ضمان أن النشاط المصرفي يجري بطريقة سليمة وحذرة من أجل تدارك خطر المودعين.

[1] سليمان ناصر ، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل** ، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية – واقع وتحديات– ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف– ، 14و15 ديسمبر 2004،ص ص : 290،291.

✓ الحفاظ على الاستقرار والثقة في النظام المصرفي وهذا يعني إدراك الخطر النظامي .

سلبيات تطبيق مقررات بازل 01: بالرغم من النتائج الايجابية التي تحققت من جراء تطبيق مقررات بازل 01 إلا انه تم تسجيل بعض النقائص(السلبيات) يمكن إيجازها في[1]:

✓ ركزت على مخاطر الائتمان* فقط رغم أن هناك مخاطر أخرى لا تقل تأثيرا على وضعية المصارف.

✓ الخطر مرتبط بالعميل وليس بالدولة، وأعطت اللجنة الأولوية للدول الصناعية على باقي الدول الأخرى .

✓ لم تعد تواكب تطورات تقنيات إدارة المخاطر على مستوى المصارف والابتكارات المالية.

✓ محاولة المصارف التهرب من الالتزام بالاتجاه إلى بدائل الائتمان التي تدرج خارج الميزانية مع إغفال تضمينها لمقام النسبة، الأمر الذي ينبغي متابعته من جانب السلطات الرقابية.

✓

مقررات اتفاقية بازل الثانية

معيار كفاية رأس المال وفقا لاتفاقية بازل الثانية : قبل إصدار بازل 02 قامت لجنة بازل للرقابة على المصارف بدراسة أسباب الأزمات المالية والمصرفية في كثير من الدول مثل المكسيك سنة 1994 مرورا بالأزمات المالية في دول جنوب شرق أسيا كالبرازيل ، روسيا ، الأرجنتين واتضح من تلك الدراسات أن أهم الأسباب التي أدت إلى الأزمات هي عدم إدارة المصارف للمخاطر المصرفية التي تتعرض لها وضعف الرقابة من قبل السلطات الرقابية (المصارف المركزية) مما استدعى إعادة النظر في اتفاق بازل 01 واقتراح إطار جديد لكفاية رأس المال والذي يعتبر أكثر تعقيدا وذلك لتعزيز أمن وسلامة النظام المصرفي والمالي حيث

---

[1] بن بوزيان محمد وآخرون ، **البنوك الإسلامية والنظم والمعايير الاحترازية الجديدة – واقع وأفاق تطبيق لمقررات بازل 03** ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي – النمو المستدام والتنمية الإسلامية الشاملة من منظور إسلامي ، كلية الدراسات الإسلامية ، الدوحة ، قطر ، يومي 19،20،21 ديسمبر 2011 ،ص ،ص: 14،15.

* **مخاطر الائتمان:** وهي مخاطر عدم وفاء المدين بالتزاماته.

انصب اهتمام القائمين على لجنة بازل بإرساء قواعد احترازية يمكنها مجابهة مختلف الأخطار المصرفية مهما كانت طبيعتها، من خلال إيجاد آليات تسمح بـ [1] : – تطوير طريقة قياس إدارة المخاطر المصرفية. – توفير رأس مال إضافي لتغطية مخاطر التشغيل.

– التوافق بين حجم رأس المال وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف .

– يمكن زيادة الحد الأدنى لأوزان المخاطر من 100 % إلى 150 %.

أسس ومرتكزات مقررات لجنة بازل 02 : يقوم اتفاق بازل الثاني على ثلاثة أسس وهي :

الدعامة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال :حيث جاءت بطريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال المرجح بأوزان المخاطرة واللازم لمواجهة مختلف المخاطر ، حيث جاءت بتغيرات جوهرية في معالجة مخاطر الائتمان والسوق، وقدمت تغطية شاملة لمخاطر التشغيل التي لم يكن لها أي حساب في اتفاقية بازل 01 ، والتي تعرف بأنها مخاطر الخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية والعناصر البشرية والأنظمة أو الأحداث الخارجية. **حيث:** معدل كفاية رأس المال يعطى بالصيغة التالية :

معدل كفاية رأس المال = إجمالي رأس المال / الأخطار المحتملة المرجحة ≥ 8 %

مع الأخذ في الحسبان أن: الأخطار المحتملة المرجحة = مخاطر الائتمان بـ 06 % + مخاطر السوق بـ 1.6 % + مخاطر التشغيل بـ 0.4 % ومجموعها يشكل 08 % .

وفي هذا السياق أجرت لجنة بازل تعديلا جوهريا على طرق قياس مخاطر الائتمان حيث سمحت بإعطاء ثلاثة بدائل وهي[2] :

---

[1] ميساء محي الدين كلاب ، **دوافع تطبيق دعائم بازل 02 وتحدياتها – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين** – ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ،غير منشورة ، 2007،ص 39

[2] بوشالي عمار ، **الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية ودوره في إدارة مخاطر البنوك التجارية على ضوء المعايير المحاسبية الدولية ومقررات لجنة بازل 02 – دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي** –، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص بنوك ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، أكتوبر 2012،ص 67

أ/- طريقة المؤشر الأساسي: يعد هذا الأسلوب أو هذه الطريقة أكثر الطرق سهولة وبساطة في التطبيق، وذلك من خلال قياس المتوسط السنوي الإجمالي لإجمالي الدخل لثلاث سنوات السابقة، ويتم ضرب الناتج في 15% والناتج يمثل حجم رأس المال المطلوب لمواجهة مخاطر التشغيل.

ب/- الطريقة النمطية: تعتمد على تقسيم أنشطة المصارف إلى ثمانية أنواع من الأنشطة وهي أنشطة الشركات والتجارة والمبيعات والتجزئة المصرفية والمدفوعات والتسوية وخدمات الوكالة وإدارة الأصول والسمسرة بالتجزئة، ويتم تقدير نسبة لكل من هذه الأنشطة يطلق عليها معامل "Beta" كنسبة من دخل كل نشاط وهي تعبر عن رأس، المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل و هي تتراوح بين 12 % و 18 % حسب نوع النشاط.

ج/- طرق القياس الداخلي: تعتمد هذه الطريقة على قياس إدارة المصرف لتصميم نظام لتصنيف وقياس مخاطر التشغيل الخاصة بالمصرف، ونجد في هذه الطريقة الاعتماد الأساسي على أسلوب القياس المتقدم والذي يعتمد على حساب رأس المال المطلوب لتحديد ما يقابله من مخاطر التشغيل على ضوء استخدام نماذج داخلية متقدمة في المصرف ذاته ويعتمد في تطبيقه على معايير نوعية وأخرى كمية.

- **معايير نوعية مثل:** نظام قياس داخلي متكامل، تقارير مراجعة دورية منتظمة لاختبار صلاحية النظام.
- **معايير كمية مثل:** صلاحية أسلوب القياس، بيانات تفصيلية عن بيانات الخسائر الداخلية، وتواريخ حدوثها وتواريخ شطبها والمنطقة أو البلد التي وقعت بها الخسائر.

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

لذلك خصصت الدعامة الثانية للمراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال التي تضمنت أربعة مبادئ أساسية يجب أن تتبعها السلطة الرقابية وهي[1]

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون لدى كل بنك أساليب ونظم للتقييم الشامل لمدى كفاية رأس المال وفقاً لنوعية المخاطر التي يتعرض لها، بالإضافة إلي استراتيجية للحفاظ على مستوى رأس المال المطلوب إذا زادت المخاطر.

المبدأ الثاني: ينبغي على السلطة الرقابية أن تراجع وتقيم النظم الداخلية لتقييم رأس المال بالمصارف وتحديد مدى قدرتها على مراقبة التزامها بالنسب المحددة من جانب السلطة الرقابية، وفي حالة عدم كفاية الإجراءات فيتعين عليها أن تتخذ الإجراءات المناسبة .

المبدأ الثالث: ينبغي أن يكون لدى السلطة الرقابية القدرة على أن تطلب من المصارف حيازة رأس مال يزيد عن النسب الدُنيا.

المبدأ الرابع : ينبغي على السلطة الرقابية أن تتدخل عند اللزوم في مراحل مبكرة لمنع انخفاض رأس المال عن الحد الأدنى المطلوب وفقاً لقرارات لجنة بازل II، كما ينبغي أن تطالب السلطة الرقابية المصارف باتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة إذا لم يتم الاحتفاظ بالمستوى المطلوب لرأس المال أو لم يتم إعادته لحالته السابقة .

الدعامة الثالثة: انضباط السوق :من خلال بناء نظام فاعل لانضباط السوق والسعي إلى استقراره أو الانضباط بسلوكيات السوق وهذا يتطلَّب من أي بنك أو مؤسسة مالية أن تقوم بالإفصاح عن رأسمالها ومدى تعرضها للأخطار، والطرق المتَّبعة لتحديد حجم الخطر حتى يكون عملاء هذه المؤسسات ودائنوها على علم بها، وليتمكَّنوا من تقدير المخاطر التي يواجهوها نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسات ، ومنه نرى أن الإفصاح "في إطار اتفاقية بازل II " يكون ضرورياً لأن الاتفاقية سمحت للمصارف بإتباع مناهج داخلية لقياس المخاطر، وبما يمكن من إجراء المقارنات بين القوائم المالية للمصارف، وحسب ما أوردته اللجنة أن يكون الإفصاح متمشياً مع المعايير

[1] بوشالي عمار ، مرجع سابق ، ص 68.

المحاسبية المعمول بها على مستوى كل دولة، وعلى الرغم من أن اللجنة قد تركت تحديد طريقة الإفصاح عن المخاطر الكترونياً أو منشوراً بالتقارير السنوية لإدارة المصرف، إلا أنها فضلت أن يتم الإفصاح بالتقارير المالية المنشورة المعتمدة من المراجع الخارجي .

ايجابيات وسلبيات تطبيق مقررات اتفاقية بازل02: ينجر عن تطبيق اتفاقية بازل 02 مجموعة من الايجابيات والسلبيات يمكن إجمالها في[1] :

الايجابيات: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ ضمان سلامة المصارف ومن ثمة الحفاظ على استقرار النظام المصرفي والمالي.
- ✓ ضمان المنافسة العادلة ما بين المصارف عن طريق ضمان تكافؤ التشريعات والأنظمة.
- ✓ إلغاء كل تمييز ما بين الدول واقتصارها فقط على ما تحمله من مخاطر.
- ✓ إمكانية الاستفادة من بعض الامتيازات كتخفيض رأسمال للمصارف التي تطبق طرق التقييم الداخلي.
- ✓ توسيع قاعدة المخاطر التي تعالجها ، والأخذ في الحسبان بعض الأدوات المستحدثة للتقليل منه.

السلبيات : وتتمثل فما يلي:

- ✓ تصلح للمصارف ذات الرأسمال الكبير والتي لديها من الخبرات والتقنيات ما يمكنها من تطبيقها.
- ✓ تشكل تحد حقيقي للمصارف التي تتواجد في العالم المتخلف، نظرا لعدم توفر البيئة المناسبة لتطبيقها.
- ✓ غير ملزمة التطبيق مما يجعل جل المسؤوليات تقع على عاتق المصارف المركزية.
- ✓ لم تعطي تصنيف ائتماني لبعض ممارسات المصارف، مما يضاعف من تكاليف التمويل لديها.

[1] محمد بن بوزيان واخرون ، مرجع سابق ،ص ص :24،25

- ✓ تضطر المصارف لاحتجاز نسب أكبر من أرباحها لتكوين مخصصات مما يؤثر بالسلب على المساهمين.
- ✓ لم تراع الحالات الخاصة لبعض المصارف ومنها المصارف الإسلامية.

مقررات اتفاقية لجنة بازل الثالثة

أوضحت أزمة السيولة في الأسواق المالية كثير من جوانب الضعف في الإطار الدولي للعمل الإشرافي وفي إدارة المخاطر البنكية واستجابة لذلك قامت السلطات الإشرافية بدراسة مسألة المقاييس التي تمكنها من زيادة استقرار الأسواق المالية وحماية الاقتصاد من الآثار السلبية للأزمات ومن أهم الأمور التي تم التركيز عليها هو تدعيم رأس المال والسيولة في البنوك . وفي ديسمبر 2010 قامت لجنت بازل بنشر وثيقة: "بازل 3" في إطار دولي للعمل الإشرافي لتعزيز مرونة البنوك و النظام المصرفي "والذي تمت مراجعته ونشره في جوان 2011 وتتضمن إطار العمل الدولي لقياس مخاطر السيولة ومعاييرها وكيفية الرقابة عليها " حيث تعمل لجنة بازل من خلال هذه الإصلاحات على تحسين إدارة المخاطر والحكومة وتدعيم الشفافية والإفصاح لدى البنوك. إن بازل 3 تمثل إصلاحات لجنة بازل2 من أجل تدعيم رأس المال والسيولة بغية تعزيز مرونة القطاع المصرفي، فالهدف منها هو تحسين قدرة القطاع المصرفي على احتواء الصدمات الناشئة عن الضغوطات المالية والاقتصادية وتخفيض مخاطر انعكاس ضغوطات القطاع المالي على القطاع الاقتصادي الحقيقي[1].

معيار كفاية رأس المال وفقا لاتفاقية بازل 03: أقرت مجموعة من محافظي ورؤساء الإشراف في لجنة بازل للإشراف المصرفي حزمة جديدة من المعايير التنظيمية في 12 سبتمبر 2010 ومن المحتمل أن تصبح الاتفاقية الحالية كوسيلة للحد من الأزمات المالية مستقبلا ، فقررات لجنة بازل 03 رغم أنها جاءت متأخرة إلا أنها محاولة أساسية لخلق إطار عالمي للأحكام التنظيمية

[1] bazel commition on banking supervision, basel 3:a global regulatory frame work for more resilent banks and banking system ,bank for international settlements , bazal, 2010 p 1.

الكلية لما قبل الأزمة ، فإجماع زعماء مجموعة العشرين على بنود هذه الاتفاقية اثر اجتماعهم في سيول عاصمة كوريا الجنوبية في 12 نوفمبر 2010 يؤكد أهمة هذه الاتفاقية لمجابهة الأزمات مستقبلا [1] ،فما هي أهم مرتكزات هذه الاتفاقية .

مرتكزات اتفاقية بازل 03: ترتكز الاتفاقية على مجموع من القواعد الجديدة هي كالتالي :

- ✓ رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الاحتياطي أو الأولي من 2 %إلى 4.5 %مضافاً إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5% من الأصول والتعهدات المصرفية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 07 %.
- ✓ رفع معدل كفاية رأس المال إلى 10.5 % عوض 08 % ، وهذا يعني أن المصارف ملزمة بتدبير رساميل إضافية للوفاء بهذه المتطلبات.
- ✓ زيادة الرسملة المطلوبة تجاه عمليات التوريق وغيرها من الأدوات المركبة، وهي العملية التي ورّطت الكثير من المصارف في الأزمة المالية العالمية الأخيرة.
- ✓ اقترحت الاتفاقية الجديدة اعتماد نسبتين في الوفاء بمتطلبات السيولة وهما:

النسبة الأولى: تخص المدى القصير: وتعرف بنسبة تغطية السيولة: وتحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها المصرف إلى حجم 30يوما من التدفقات النقدية لديه وذلك لمواجهته احتياجاته من السيولة يوميا .

[1] بربار نورالدين ، قلمين محمد هشام ، **تحديات ارساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية** ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، المجلد 01 ، العدد 01 ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، 2014 ، ص 241.

نسبة تغطية السيولة = مخزون البنوك من الأموال السائلة عالية الجودة / التدفقات النقدية الصافية ≤ 100 %

النسبة الثانية: لقياس السيولة البنيوية في المدى المتوسط والطويل: وتعرف بنسبة التمويل المستقرة والصافية: والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك بغرض تحقيق توازن أفضل بين المطلوبات والموجودات.

نسبة التمويل المستقرة والصافية = قيمة التمويل المتاحة والمستقرة / المبلغ المطلوب للتمويل ≤ 100%

أهداف مقررات لجنة بازل 03: الهدف الرئيسي من تطبيق مقررات لجنة بازل 03 هو ضمان أن المصارف لها رأسمال كافي لممارسة الإقراض في ظل اقتصاد ضعيف [1] من خلال تقوية قاعدة رأس المال والسيولة وتعزيز مرونة القطاع المصرفي مما يمكن تحسين قدرة المصارف على امتصاص الصدمات التي تنشأ عند حدوث الأزمات المالية والاقتصادية وتقليل خطر انتقال الآثار من القطاع المصرفي إلى الاقتصاد الحقيقي

وفي سياق البحث عن تحقيق الأهداف السابقة تسعى لجنة بازل[2] :

تحسين جودة ومتانة وشفافية قاعدة رأس المال : أوردت لجنة بازل أنه ينبغي التحقق من أن أي تعرض للمخاطر يجب أن يقابله تغطية من عناصر رأس المال تمتاز بجودة عالية ، لذلك على المصارف تغطية الأمور التالية فيما يتعلق بمتطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال :

تحديد وتعريف عناصر رأس المال.

تحديد معايير تصنيف رأس المال الأساسي والعناصر الإضافية للشريحة الأولى والثانية.

---

[1] للوشي محمد ، **النظم الاحترازية ومقررات لجنة بازل** ، مداخلة في إطار يوم دراسي حول المنظومة المصرفية بالجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2011،ص 4.

[2] بنك التسويات الدولية ، **متطلبات إطار عمل لجنة بازل 03 للإشراف المصرفي –الإطار الرقابي لتقرير رأس المال والقدرة على تحمل الخسائر ومواجهة الأزمات–** ، الملحق رقم 10 بعنوان إصدار لجنة بازل للإصلاحات والمبادئ والمعايير التي تتكون منها اتفاقية بازل 03 بإطارها، الطبعة الثالثة عشر ، نوفمبر 2011.

الحدود والسقوف:(أ) رأس المال العادي (بالشريحة الأولى لرأس المال) (ب) الشريحة الأولى لرأس المال

(ج) رأس المال الإجمالي (الشريحة الأولى والثانية) يجب أن يضل عند الحد الأدنى 10 % من الأصول المرجحة بأوزان المخاطر حسب التعليمات الحالية مع الأخذ في الاعتبار نسبة كفاية رأس المال .

التعديلات الرقابية : فيما يخص تعديل القواعد الرقابية المتعلقة ببعض الأصول مثل الشهرة والأصول غير الملموسة ، وأصول الضرائب المؤجلة ، واحتياطي تحوط التدفقات النقدية ، وأرباح البيع المحققة من عمليات التوريق ، والمساهمة التبادلية والاستثمارات الهامة في رأس مال المصارف والمؤسسات المالية وشركات التأمين ،وحدود الخصومات وخلافه ، وتحسم كل هذه البنود السابقة من حساب رأس المال العادي بالشريحة الأولى بدلا من المتطلبات الحالية لإطار عمل بازل 02 (بالخصم 50 % من الشريحة الأولى و 50 % من الشريحة الثانية) .

القدرة على امتصاص الصدمات عند التعسر: في حالة قيام المصرف بإضافة أداة رأسمال يصدرها المصرف إلى رأس المال بالشريحة الأولى والثانية يجب أن تكون طبقا للحد الأدنى للمتطلبات أو تزيد عنها، تضاف هذه المتطلبات إلى المتطلبات المذكورة في وثيقة ديسمبر 2010 .

هامش حماية للمحافظة على رأس المال : الهدف من ذلك هو أن تتحوط المصارف للمحافظة على رأس المال في غير أوقات الأزمات بحيث يستفاد من ذلك مواجهة الخسائر المحتملة ، وفقا لذلك يصبح إجمالي متطلبات رأس المال حسب التعليمات الحالية الآن بعد إضافة هذا الهامش 12.5 %.

هامش الحماية من التقلبات الدورية : الهدف منه ضمان أن متطلبات رأس المال في القطاع المصرفي تأخذ في الاعتبار البيئة المالية الكلية ، يستفاد من هذا الهامش عند حدوث ربط بين زيادة النمو الائتماني الإجمالي ووجود مخاطر على مستوى النظام ككل ، يعزز هذا الهامش قدرة النظام المصرفي على حماية رأس المال من أي خسائر مستقبلية ممكنة .

تعزيز تغطية المخاطر: تسعى لجنة بازل للإشراف المصرفي إلى الاستمرار في دعم تغطية المخاطر عن طريق تضمين المخاطر الرئيسية للبنود داخل وخارج المركز المالي ، وكذلك تعرضات المشتقات المرتبطة بها ، وفي هذا الشأن قامت لجنة بازل بتخصيص جزء من رأس المال لتغطية المخاطر المحتملة لمخاطر السوق وربط ذلك بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل ، ومن ناحية أخرى يمكن أن تتعرض المصارف لخسائر في البنود خارج المركز المالي على المنتجات التي توظفها بالنيابة عن العملاء أو منتجات إدارة الأصول والتي قد تنشأ عن احتمال دفع تعويضات للمستثمرين وهو ما يعرف بالمخاطر التجارية المنقولة .

إدخال نسبة الرافعة المالية كوسيلة مكملة لمتطلبات كفاية رأس المال على أساس_المخاطر : وضع نسبة رافعة مالية بسيطة وشفافة ولا ترتكز على أوزان المخاطر بغرض احتواء الزيادة التدريجية للرافعة المالية في القطاع المصرفي ، وتقوية متطلبات كفاية رأس المال على أساس المخاطر .

قياس مخاطر السيولة ومعاييرها وطرق مراقبتها:_قامت لجنة بازل بتطوير معيارين للإشراف على مخاطر السيولة وهما :نسبة تغطية السيولة لتعزيز مرونة قصيرة الأجل للمخاطر المتوقعة للمصارف عن طريق ضمان وجود موجودات سائلة كافية ذات جودة عالية تمكنها من الصمود لمدة 30 يوم خلال حدوث أي من الأزمات المحتملة ، والمعيار الثاني يتمثل في نسبة صافي مصادر التمويل المستقرة لتعزيز المرونة لفترات زمنية أطول (سنة) لموائمة التركيبة الأساسية للموجودات والمطلوبات ، والنسبتين تم عرضهما اطار تبيان أهم مرتكزات بازل 03.

ايجابيات وسلبيات تطبيق مقررات لجنة بازل 03 : ينجر عن تطبيق اتفاقية بازل 03 مجموعة من الايجابية كما ينجر عنها سلبيات على عمل النظام المصرفي نذكرها فما يلي[1]

ايجابيات تطبيق اتفاقية بازل 03 : نذكر منها

[1] محمد بن بوزيان وآخرون ، مرجع سابق ، ص 29.

- ✓ تقليص معدلات وقوع حدة الأزمات المالية المستقبلية.
- ✓ الزيادة من احتياطات المصارف والرفع من رأس مالها.
- ✓ إقرار شفافية أكبر في العالم المالي، عبر منح المصارف حوافز لتداول مشتقات في أسواق مفتوحة، بدلا من تداولها سرا بين المؤسسات، كما تشدد القواعد من تعريف الأسهم المشتركة والتعرض للمخاطر للحيلولة دون سعي المصارف لاستغلال ثغرات.
- ✓ إدارة جيدة لسيولة مما يسمح للمصارف بالقيام بعملية الوساطة المالية دون أية مشاكل .
- ✓ تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على القطاع المصرفي. وبالتالي إقرار شفافية أكبر في العالم المالي .
- ✓ تقليص معدلات وقوع حدة الأزمات الملية المستقبلية.

سلبيات تطبيق اتفاقية بازل 03 : نذكر منها

- ✓ التقليص من الأرباح وزيادة الاقتراض حيث أن تعديلات بازل 3 تقتضي ان تخصص البنوك كل أرباحها في السنوات القادمة لتدعيم رأس مالها وبالتالي تكاليف للحصول على الموارد سوف تدمج ضمن أسعار الخدمات التي تقدمها البنوك.
- ✓ تفرض ضغوطا على المؤسسات الضعيفة.
- ✓ زيادة تكلفة الاقتراض .

الاطار العام لمبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل.

نظرا لأهمية الجهاز المصرفي حضي بعناية كبيرة من قبل المنظمات الدولية وفي مقدمتها بنك التسويات الدولية الذي يشرف على اصدار مقررات لجنة بازل والتي تعتبر الاطار الداعم للحفاظ على الجهاز البنكي وفي إطار تطبيق الحوكمة هناك مجموعة من المبادئ الاساسية التي أصدرتها لجنة بازل وتتمثل في[1] :

[1] مرابط هيبة ، **آثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية** ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص : بنوك ومالية ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة الجامعية : 2011/2010 ، ص 42.

1/- 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.

2/- دور مجلس الإدارة في مراقبة الأهداف الاستراتيجية للبنك و قيمه :مجلس الإدارة يجب عليه الموافقة على الأهداف الاستراتيجية للبنك و مراقبتها, كما عليه ضمان قيام 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 تفصيلية 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/- 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 وعاملين. بعبارة أخرى تحديد مهام ومسؤولية كل موظف داخل البنك حتى يتسنى القيام بعملية المساءلة عن النتائج المترتبة قصد تقديم المكافآت في حالة النتائج الإيجابية وتحميل المسؤوليات في حالة الخروقات القانونية .

4/- ضمان الإشراف و المراقبة من قبل الإدارة العليا :على مجلس الإدارة أن يضمن وجود مبادئ للإدارة العليا تتماشى و سياسة الجمعية العامة و أن تمتلك الإدارة العليا المهارات اللازمة لتسيير أعمال البنك, إضافة إلى تأسيس نظام رقابة داخلية فعال لضمان ممارسة البنك

لأنشطته في هذا الإطار. بمعنى أن هناك اشراف مستمر على نشاطات البنك قصد السير وفق ما يمله القانون .

5/- 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/- 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 استراتيجيته على المدى الطويل, و كذلك تجنب إتباع سياسة تعويضات تؤدي إلى خلق حوافز للإفراط في المجازفة .

7/- 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

8/- 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

الاطار العام لمبادئ الرقابة البنكية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل.

في سياق تطبيق مبادئ الحوكمة هناك اتجاه مهم يتعلق بتفعيل الدور الاشرافي والرقابي وهذا ما أولته مقررات لجنة بازل نظرا لكون الحوكمة تعنى بعملية إدارة الادارة عن طريق تفعيل الاشراف والرقابة لذا سنحاول عرض النقاط الاساسية المرتبطة بالرقابة المصرفية وفقا لمقررات لجنة بازل.

1/- تعريف الرقابة : تعرف الرقابة بأنها ، مجموعة من العمليات تتضمن جميع المعلومات والبيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج تقوم أجهزة معينة بها لتأكد من تحقيق لأهدافه وعليه فإن هدف الرقابة الأساسي هو تجنب الأخطاء وتصحيحها في حال الوقوع ووضع الأنظمة الكفيلة التي تمنع عدم تكرارها في المستقبل[1]. كما تعرف بأنها قياس الأداء وتصحيحه أو بمعنى آخر هي التأكد من أن ما تم انجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم, مع تحديد الانحرافات وأسبابها وطرق علاجها وعليه فان الرقابة هي جعل أشياء تتم طبقا للطريقة أو للخطط الموضوعة[2].

2/- الرقابة المصرفية : الرقابة المصرفية هي مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تسير عليها أو تتخذها السلطات النقدية والبنوك المركزية والمصارف بهدف الحفاظ على سلامة المراكز المالية لها وصولا إلى تكوين جهاز مصرفي سليم وقادر على المساهمة في التنمية الاقتصادية ويحافظ على حقوق المؤسسة والمستثمرين وبالتالي على قدرة الدولة والثقة بأدائها.[3] وعليه نستنتج أن الرقابة المصرفية هي النشاط الذي تمارسه السلطات النقدية في البلاد للتحقق من

---

[1] أحمد المصرف، **إدارة أعمال البنوك التجارية والإسلامية**، مؤسسة كتاب الجمعة، الإسكندرية ،1991، ص16.

[2] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، مكتب الإشعاع، دمشق, 1995، ص 98.

[3] أنطوان الناشف، خليل الهندي ، **العمليات المصرفية والسوق المالية**، الجزء الأول، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 1998 ، ص121.

سلامة النظم المصرفية والنقدية والائتمانية المطبقة والتأكد من صحة تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المصرفية الصادرة من جهة الإشراف والمراقبة.

3/- أنواع الرقابة المصرفية: يمكن الفصل بين ثلاث أنواع للرقابة من جانب وقت القيام بالمراقبة وهي[1]:

أ/- الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي يطلق عليها الرقابة الأمامية وهي العملية الرقابية التي تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلي, أو التي تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها وتقييم أسبابها، واقتراح كيفية الاستعداد لمواجهتها عند حدوثها وما يجب عمله في الحاضر لتفادي حدوث تلك الانحرافات مستقبلا، ورغم أهمية هذا النوع من الرقابة إلا انه يتطلب نوعا متقدما من تكنولوجيا تنظم المعلومات وتقنيات أساليب المحاكاة.

ب/- الرقابة المتزامنة: وهي الرقابة التي تتم في أثناء التنفيذ أو قبل انتهائه بفترة وجيزة ويكون الهدف من هذا النوع من الرقابة هو تحديد الانحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر.

ج/- الرقابة التاريخية: أي الرقابة الخلفية وهي الرقابة التقليدية التي تتم بعد الانتهاء من التنفيذ ويكون هدفها هو تحديد الانحرافات التي حدثت بين معايير الخطط والتنفيذ الفعلي وتحديد أسبابها التاريخية واقتراح ما يجب عمله لتفادي حدوثها مستقبلا عند تكرار عملية التنفيذ.

4/- الهيئات والمركزيات المكلفة بعملية المراقبة وتفعيل التنظيم الاحترازي بالجزائر: إن أنجع وسيلة لتجنب المخاطرة هي إتباع ما يعرف بقواعد الحذر المنصوص عليها في التنظيم الاحترازي ، لأجل ذلك لجأت الجزائر إلى وضع مجموعة من القوانين والمؤسسات من أجل الرقابة على النظام المصرفي من أهمها :

[1] سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص32.

1/- اللجنة المصرفية : تعتبر اللجنة المصرفية هي السلطة المكلفة بالرقابة على أعمال البنوك والمؤسسات المالية بالجزائر وتسهر على حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة أوكلت لها مهام وصلاحيات وضحها الأمر رقم 03-11 المتعلق بالقد والقرض [1]، وتتولى القيام بالمهام التالية[2] :

- مراقبة مدى احترام البنوك و المؤسسات المالية للأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليها
- المعاقبة على الاختلالات التي تتم معاينتها .
- تفحص اللجنة شروط استغلال البنوك والمؤسسات المالية وتسهر على نوعية وضعياتها المالية .
- تسهر على احترام قواعد حسن سيرة المهنة.

-تعاين عند الاقتضاء المخالفات التي يرتكبها أشخاص يمارسون نشاطات البنك أو المؤسسة المالية دون أن يتم اعتمادهم، وتطبق عليهم العقوبات التأديبية دون المساس بالملاحقات الأخرى الجزائية والمدنية .

- تخول اللجنة بمراقبة البنوك والمؤسسات المالية جميع المعلومات والإيضاحات والإثباتات اللازمة لممارسة مهمتها حيث لا يحتج بالسر المهني اتجاه اللجنة.

- توسع اللجنة تحرياتها إلى المساهمات والعلاقات المالية بين الأشخاص المعنويين الذين يسيطرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة على بنك أو مؤسسة مالية، وإلى الفروع التابعة لهما، ويمكن توسيع مراقبة اللجنة المصرفية في إطار اتفاقيات دولية إلى فروع الشركات الجزائرية المقيمة بالخارج

1- موسى مبارك أحلام، **الية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية، دراسة حالة بنك الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في شعبة علوم التسيير، تخصص : نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، السنة الجامعية : 2004-2005، ص 146.

[2] الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالقرض و النقد.

- يمكن للجنة المصرفية أن تقوم بتوجيه إعذار لأي مصرف أو مؤسسة مالية قامت بمخالفة قواعد التسيير المنصوص عليها قانونا كما يمكن أن توجه أمرا بأخذ كل الاجراءات اللازمة لإصلاح الوضع المتعثر بآجال محددة .
- إن أي وضعية غير قانونية تعطي للجنة المصرفية الحق في توجيه العقوبات التالية (حسب درجة الخطورة) * الانذار. * التوبيخ. * منع القيام بعمليات معينة أو تحديد النشاط.
* التعليق المؤقت لأحد أو لكل أعضاء إدارة البنك مع أو بدون انتداب مسير مؤقت.
* توقيف أو إقالة أحد أو كل أعضاء إدارة البنك .
* نزع الاعتماد.

إذن اللجنة المصرفية تعتبر بمثابة سلطة قضائية حقيقية في الميدان المصرفي والمالي .وحسب أحكام المادة 08 من الأمر 10-04 فإن اللجنة المصرفية تتكون من ثمانية أعضاء على النحو التالي: * المحافظ رئيسا.

*ثلاثة أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي و المالي والمحاسبي.

* قاضيين ينتدب الأول في المحكمة العليا و يختار من قبل رئيسها الأول، و ينتدب الثاني من مجلس الدولة ويختار من قبل رئيس المجلس بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء
*ممثل عن مجلس المحاسبة يختاره رئيس المجلس من المستشارين الأولين.
* ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.

يعين رئيس الجمهورية أعضاء اللجنة لمدة خمس سنوات، وتتخذ قرارات اللجنة بالأغلبية وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا وذلك طبقا للمادة 106 و107 من الأمر 11-03.

2/- الاطار التشغيلي: يتكون الاطار التشغيلي من مجموعة من الاعتبارات القانونية التي تحكم عمل البنوك نذكر منها[1]:

أ/- الحصول على الاعتماد : لا يمكن أن يكون مؤسس أو عضو مجلس بصورة مباشرة أو غير مباشرة (بواسطة وساطة " وكيل") ولا يمكن أن يسير أو يمثل بأي صفة بنك أو مؤسسة مالية أو يكون له أهلية بالإمضاء لمؤسسات بنكية إذا كان قد تمت إدانته بسبب جناية أو اختلاس أو احتيال أو بسبب إصدار شيك دون رصيد أو خيانة الأمانة .

- مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف.
- التزوير في المحررات الخاصة التجارية أو المصرفية.
- إخفاء أموال مستلمة إثر إحدى هذه المخالفات.
- كل مخالفة مرتبطة بالمتاجرة بالمخدرات وتبييض الأموال والارهاب.

إذن فيما يتعلق بالحصول على الاعتماد يتطلب أن يكون الشخص الذي له علاقة مباشرة بتأسيس البنك بعيدا على أي تهم ومتابعات جنائية مرتبطة بالاختلاس والسرقة وكل المخالفات ذات الصبغة المالية حتى يتم وضع الثقة في أشخاص يمكن ائتمانهم على أموال الغير.

ب/- رأس المال الأدنى : رأس مال البنك في تطور مستمر انتقل من 2.5 مليار دينار إلى 10 مليار دينار وحاليا بموجب النظام 18 – 03[2] المؤرخ في 04 نوفمبر 2018 فإن الحد الأدنى لرأس المال الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن تحرره عند تأسيسها هو 20 مليار دينار بالنسبة للبنوك المنصوص عليها المادة 70 من الامر 03 – 11 .....ويفترض أن يكون عدد المساهمين وكذا نسبة مساهمة كل عضو منهم معلوم لدى البنك المركزي.

---

[1] كمال فايدي ، **محاضرات في مقياس اقتصاد البنوك والتأمينات** ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص : بنوك وتأمينات ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، السنة الجامعية : 2010/2009 ، ص12.

[2] نظام رقم 18-03 المؤرخ في 4 نوفمبر 2018 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

ج/- نشر القوائم المالية : يقضي المشرع الجزائري بضرورة وإجبارية نشر البنوك والمؤسسات المالية لحساباتها الاجتماعية والتي تشمل جدول الاصول وجدول الخصوم وجدول حسابات النتائج ضمن النشرة الرسمية للاشهارات القانونية على مستوى الفروع المحلية للمركز الوطني للسجل التجاري حسب الموطن التجاري للبنك أو المؤسسة المالية. هذا النشر يعزز من الشفافية في عرض القوائم المالية

د/- التصريح بالعمليات : البنوك مجبرة على التصريح بعملياتها لدى مجموعة من الهيئات على مستوى البنك المركزي وتتمثل هذه الهيئات في :

د/1/- مركزية المخاطر: تختص هذه المركزية بتجميع المعلومات المتعلقة بالقروض الممنوحة للزبائن .وتعتبر مركزية المخاطر كآلية فعالة للرقابة المستمرة على المخاطر الناجمة عن القروض ولقد ظهرت هذه الهيئة أول مرة مع القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض والذي نص في المادة 106 على تأسيس هذه المركزية على شكل مصلحة على مستوى بنك الجزائر. وجاء الأمر 03 - 11 ليكرس وجودها حيث نصت المادة 98 على ما يلي: "ينظم بنك الجزائر ويسير مصلحة لمركزة المخاطر تدعى مركزية المخاطر تكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية". أما عن تنظيم وآليات تسيير هذه المصلحة، فقد جاء بها النظام رقم 01/92المؤرخ في 22 مارس 1992المتضمن تسيير وتنظيم مركزية للمخاطر والذي أعتبر مركزية المخاطر كهيئة للمعلومات على مستوى بنك الجزائر [1].

دور مركزية المخاطر: تلعب هذه المهام دورا إعلاميا ودورا وقائيا، فهي تستقبل كل التصريحات التي تتقدم بها البنوك والمؤسسات المالية والخاصة بالقروض الممنوحة إلى الزبائن سواء كانوا

[1] أيمن بن عبد الرحمن، **الرقابة المصرفية في الجزائر، دراسة من خلال مقررات بازل 1 و 2** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص ص 122-123.

أشخاصا طبيعيين أو معنويين. وتقوم بدورها بإعلام الهيئات المالية التي تستشيرها بصفة دورية عن كل القروض ذات المخاطر فتتجنبها.

أهداف مركزية المخاطر: تهدف هذه الهيئة بصفة أساسية إلى ما يلي:

– تركيز المعلومات المرتبطة بالقروض ذات المخاطر في خلية واحدة بالبنك المركزي ويسمح ذلك بتسيير أفضل لسياسة القرض.

– مراقبة ومتابعة نشاطات البنوك والمؤسسات المالية ومعرفة مدى العمل الذي تقوم به في مجال الخضوع لمعايير وقواعد العمل المصرفي التي يحددها بنك الجزائر.

– منح البنوك والمؤسسات المالية فرصة القيام بمفضلات بين القروض المتاحة بناء على معطيات سليمة نسبيا.

وبالمقارنة بما هو سائر في بعض الدول يمكننا القول أن مركزية المخاطر على مستوى بنك الجزائر لها نفس آليات العمل ونفس الأهداف كتلك التي تعمل على أساسها مثيلاتها في فرنسا أو ألمانيا، غير أن الأهداف المتوصل إليها ليست بالنجاعة المتوخاة في حالة الجزائر، فمن السلبيات المأخوذة على الهيئة عدم أخذها بعين الاعتبار القروض الممنوحة للمجموعات المشكلة من عدة مؤسسات (والمملوكة لنفس المساهمين) في تقدير المخاطر، وهو ما حدث مثلا مع مجمع "تونيك للورق" حيث لم يخطر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مركزية المخاطر بأن هناك عدة مؤسسات مملوكة لنفس الشخص تحصلت على قروض بغرض تمويل الشركة الأم وهو ما لم يسمح لها بتقدير الأخطار الحقيقية الناجمة عن تلك القروض[1]، ولقد تم تقسيم مصلحة مركزية مخاطر المؤسسات ومركزية مخاطر العائلات طبقا للمادة 08 من الأمر 10-04 المعدل والمتمم للأمر 03-11

د/2/- مركزية عوارض الدفع : تقوم البنوك بالتصريح (التبليغ) عن الزبائن الذين تسببوا في عدم دفع مستحقات أو أقساط مترتبة عليهم تجاه البنك . بالرغم من وجود مركزية المخاطر على مستوى بنك الجزائر التي تعطي مسبقا معلومات خاصة ببعض أنواع القروض والزبائن، إلا أن ذلك لا يلغي بشكل تام كل المخاطر المرتبطة بالقروض، فطبيعة النشاط المصرفي تعرضه

[1] ايمن بن عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 124.

للمخاطر، وللاحتياط الأكثر من المخاطر المرتبطة بالعمليات المصرفية فقد قام بنك الجزائر بإنشاء مركزية عوارض الدفع بموجب النظام رقم92/02 المؤرخ في 22 مارس1992، الذي يفرض على كل مؤسسات الوساطة المالية الانضمام إليها والتصريح بكل عوارض الدفع الناتجة عن القروض الممنوحة أو عن استعمال وسائل الدفع الموضوعة تحت تصرف الزبائن، وجوب الأخذ بعين الاعتبار التحليل الدقيق لملفات الزبائن قبل منح القروض لهم. وتتمثل مهمة مركزية عوارض الدفع في :

- تنظيم وتسيير الملفات لحوادث عدم التسديد والتطورات المحتمل وقوعها.
- التنسيق المحلي وإفادة الوسطاء الماليين وكل الهيئات المعنية بحوادث عدم التسديد بكل تطوراتها.

د/3/- مركزية مكافحة إصدار الشيكات دون رصيد : البنوك ملزمة بالتصريح بكل زبون أصدر شيك بدون رصيد ، بعدها يتم تجميع المعلومات عن كل الزبائن الذين وصلتهم عنها ، وفي حالة طلب أحد الاشخاص الذين قام بارتكاب مخالفة اصدار شيك بدون رصيد لدى بنك أخر يصبح البنك اما مخالفة تبديد أموال عمومية .أنشئ هذا الجهاز بموجب النظام رقم 92 – 03 المؤرخ في 1992/03/22 بهدف ضبط قواعد العمل بأهم وسيلة دفع هي الشيك وكذا التصدي لظاهرة استعمال الصكوك بدون رصيد [1]. وجاء إنشاء هذا الجهاز ليساهم في إعادة الثقة لوسيلة الدفع "الشيك" وقد نص النظام03/92 على إجبارية الانضمام لهذا الجهاز وتقديم المعلومات لكل الوساطة المالية، فهذا الجهاز هو عبارة عن نظام مركزي للمعلومات الخاصة بحوادث الدفع عن طريق الشيك نظرا لقلة المؤونة (الرصيد) أو عدمها يوضع تحت تصرف الوسطاء الماليين .

[1] ذهبية بلعيد، **تطوير نظام مركزي للاستعلام الائتماني كآلية للحد من مخاطر الائتمان المصرفي بالجزائر** ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد 08 ، العدد 01، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة البليدة 2 – لونيسي علي ، جوان 2017، ص 263.

د/4/- مركزية الميزانيات : وتعتبر بمثابة مرصد إحصائي ومحاسبي أنشأت هذه المركزية في الجزائر بموجب المادة الأولى من النظام رقم07- 96 المؤرخ في 1996/07/03 وتعتبر مرصد إحصائي، محاسبي ومالي للمؤسسات المالية وللبنوك الملزمة بالانضمام إليها، والهدف منها هو تطوير المعلومات الخاصة بالمؤسسات والبنوك للحصول منها على التصريحات لميزانياتها، جدول حساباتها وكذا النتائج والبيانات الملحقة وفقا لنموذج موحد يضعه بنك الجزائر. وعليه فإن هذه المركزيات تشكل مراكز معلومات وتحليل تغذى و تزود من طرف كل بنك أو مؤسسة مالية تهدف إلى تطهير النظام البنكي وخلق قواعد وآليات للرقابة أكثر فعالية

هـ/- احترام التنظيم الاحترازي : لقد أدخلت السلطات النقدية في الجزائر التنظيم الاحترازي ابتداء من 01 جانفي 1992. وتعتبر النظم الاحترازية بمثابة قواعد للتسيير في الميدان المصرفي والمالي والتي على المؤسسات التي تتعاطى الائتمان احترامها من أجل ضمان سيولتها وبالتالي ملائتها (القدرة على مواجهة الالتزامات في المدى المتوسط والطويل) تجاه المودعين حتى تكتسب العمليات المصرفية نوعا من الثقة .وتتمثل أهداف التنظيم الاحترازي في ما يلي :

- تقوية الهيكل المالي للبنوك
- تحسين أمن المودعين.
- مراقبة تطور مخاطرة البنوك .
- المقارنة بين أداء (النشاط) البنوك والمخاطرة المتعرض لها باستعمال معايير مشتركة ذات تطبيق عام وإجباري .

النظم الاحترازية المطبقة في الجزائر : تتمثل النظم الاحترازية في ما يلي :

1/- نسبة الملاءة : تستخدم هذه النسبة لضمان قدرة البنك أو المؤسسة المالية على الوفاء بالتزاماتها وقد حدد بنك الجزائر نوعين من هذه النسب يهدف الأول إلى ضمان تغطية المخاطر بينما يهدف الثاني إلى توزيع هذه المخاطر.

أ/- نسبة تغطية المخاطر : وهي ما يعرف بنسبة كوك تهدف هذه النسبة إلى دعم استقرار النظام المصرفي وتتمثل في العلاقة بين الأموال الخاصة للبنك والأخطار المحتملة نتيجة للقروض التي يقدمها البنك لزبائنه ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية :

نسبة كوك = الاموال الخاصة الصافية للبنك / الاخطار المرجحة

ب/- نسبة توزيع المخاطر : تسمح بمعرفة مستوى التعهدات مع مستفيد واحد أو مع مجموعة من المستفيدين والتي يجب ان لا تتجاوز حد أقصى وهذا لتجنب أي تركيز للأخطار مع نفس الزبون أو مع نفس المجموعة من الزبائن وقد حدد بنك الجزائر النسب التالية .

- نسبة المخاطرة الصافية المرجحة لكل مستفيد : أقل أو تساوي 25 % من الأموال الخاصة الصافية للبنك.

عندما يتجاوز مبلغ الأخطار المترتبة على نفس المجموعة من الزبائن 15 % من الأموال الخاصة للبنك فإنه يشترط ان لا يتجاوز هذا المبلغ بأكثر من 10 مرات مبلغ الأموال الخاصة للبنك .

وقد ألزم بنك الجزائر المؤسسات المصرفية بتحديد هذه النسبة شهريا وإعداد قائمة بالنسبة للزبائن الذين تجاوز معهم نسب توزيع المخاطر 15 % وهذا لمعرفة المستوى الكلي لالتزامات هذا النوع من الزبائن وبالتالي مقارنتها مع الأموال الخاصة الصافية للبنوك .

نسبة السيولة : تعرف بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم قصيرة الاجل وتهدف هذه النسبة من جهة إلى ضمان قدرة البنوك على الدفع لأصحاب الودائع في أي لحظة ومن دون مشاكل ، ومن جهة أخرى تهدف إلى :

- ضمان قدرة البنوك على تقديم القروض.
- تجنب اللجوء إلى البنك المركزي لتصحيح وضعية خزينة البنوك .

إن أهم نتيجة لتطبيق هذه النسبة هي وضع حد لاستعمال الموارد ذات الأجل القصير جدا (الودائع تحت الطلب) في استخدامات متوسطة وطويلة الأجل .

تحسب نسبة السيولة بقسمة الأصول السائلة في الأجل القصير على الخصوم المستحقة في الأجل القصير بحيث تكون مساوية لـ 100 % على الاقل .

تسمح هذه النسبة للمصرف بالمتابعة الحريصة والمستمرة لاحتياجات أو فوائض نقدية مما يمكنه من القيام بالتعديلات اللازمة.

النظم الاحترازية المطبقة في المصارف الجزائرية : عملت السلطات الجزائرية على تطبيق النظم الاحترازية ابتداء من جانفي 1992 ومن أهمها التي تم تطبيقها :

نسبة تغطية المخاطر: حسب المادة الثالثة من التعليمة رقم 94- 74 المتعلقة بقواعد الحذر لتسيير المصارف والمؤسسات المالية فانه يجب على هذه الأخيرة أن تحترم وباستمرار نسبة الملاءة بحساب العلاقة بين أموالها الخاصة ، ومجموع مخاطر القروض المعرضة إليها وهي تساوي على الأقل 08 % ونظرا لخصوصية المصارف الجزائرية التي تميزت أغلب محافظها بالديون المشكوك فيها ، فقد مرت هذه النسبة بعدة مراحل قبل أن تصل إلى النسبة التي أوصت بها لجنة بازل كما يوضحه الجدول

جدول رقم (01): مراحل تطبيق بنود اتفاقية بازل بأوزان المخاطر من قبل المصارف الجزائرية.

الفترة	نهاية جوان 1995	نهاية ديسمبر 1996	نهاية ديسمبر 1997	نهاية ديسمبر 1998	نهاية ديسمبر 1999
المعدل	%4	%5	%6	%7	%8

المصدر: سليمان ناصر ، مرجع سابق ، ص 294.

ولكل خطر محتمل مواجه نسبة ترجيح كما يوضحه الجدول رقم (02):

جدول رقم (02) : معدلات ترجيح المخاطر المحتملة في المصارف الجزائرية :

معدل الترجيح	الأخطار المحتملة

% 0	حقوق على الدولة أو ما يشابهها: – سندات الدولة – سندات أخرى مشابهة لسندات الدولة – حقوق أخرى على الدولة – ودائع أخرى لدى بنك الجزائر.
% 5	قروض للمصارف التجارية تعمل في الجزائر :– حسابات عادية – توظيفات – سندات التوظيف والمساهمة للمصارف التجارية المقيمة في الجزائر
% 20	قروض للمصارف التجارية في الخارج : – حسابات عادية – توظيفات – سندات المساهمة والتوظيف لمنظمات القرض التي تعمل في الخارج.
%100	قروض للزبائن :– الأوراق المخصومة – القرض الايجاري – الحسابات المدين – قروض المستخدمين – سندات المساهمة والتوظيف غير تلك الخاصة بالمصارف التجارية– الموجودات الثابتة.

المصدر : كمال رزيق، **تقييم تجربة البنوك الإسلامية بالجزائر في إدارة المخاطر الائتمانية** ، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية " التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية"، النسخة الرابعة ، مركز البيان للهندسة المالية الإسلامية ، 5،6 أفريل 2012 ، ص،ص :18،19

أما ترجيح المخاطر خارج الميزانية فيتم إتباع نفس الإجراءات التي أوصت بها لجنة بازل في ترجيح المخاطر وذلك باستعمال معايير الترجيح التالية الموضحة في الجدول رقم (03):

جدول رقم (03): ترجيح المخاطر خارج الميزانية في الجزائر

درجة الخطر	معامل التحويل 01	طبيعة المقابل	معامل الترجيح 02
خطر ضعيف	% 0	الدولة – بنك الجزائر – الخزينة العمومية –	% 0
خطر معتدل	% 20	بنوك ومؤسسات مالية مقيمة في الجزائر	% 5
خطر متوسط	% 50	بنوك ومؤسسات مالية مقيمة في الخارج	% 20
خطر مرتفع	% 100	زبائن أخرى	% 100

المصدر: بلعيد ذهبية ، مرجع سابق ، ص 127.

ويتم التصريح بهذه النسبة فصليا أي إلى غاية كل 31 مارس ، 30جوان ، 30سبتمبر ، 31 ديسمبر من كل سنة ،ويمكن للجنة المصرفية أن تطلب من المصارف والمؤسسات المالية ذلك في أي وقت بحكم وظيفتها كهيئة رقابية على المنظومة المصرفية.

نسبة تقسيم المخاطر: هذه النسبة يفرضها بنك الجزائر على المصارف والمؤسسات المالية عند ممارستها لنشاطها العادي المتمثل في توزيع القروض، شريطة أن لا يتجاوز مبلغ الأخطار المحتملة مع نفس المستفيد النسب التي يوضحها الجدول رقم (04) من الأموال الخاصة الصافية.

جدول رقم (04): مراحل تطبيق نسبة تقسيم المخاطر في المصارف الجزائرية:

أول جانفي 1992	أول جانفي 1993	أول جانفي 1994
% 40	% 30	% 25

المصدر: بلعيد ذهبية ، مرجع سابق ، ص 128.

وكل تجاوز لهذه النسب يجب أن يتبعه مباشرة تكوين تغطية تتمثل ضعف المعدلات الخاصة بالملاءة المالية، ويتم حساب نسبة تغطية المخاطر مع مستفيد واحد على النحو التالي:

نسبة تغطية المخاطر = الأخطار الموجهة لكل مستفيد / الأموال الخاصة الصافية ≤25 %

وعندما يتجاوز مبلغ الأخطار المحتملة مع نفس المجموعة من الزبائن 15 % من الأموال الخاصة للبنك فانه يشترط أن لا يتجاوز هذا المبلغ بأكثر من 10 مرات مبلغ الأموال الخاصة للبنك ، وألزم بنك الجزائر المصارف بتحديد هذه النسبة شهريا ، وإعداد قائمة الزبائن الذين تتجاوز معهم نسبة توزيع الأخطار 15 % .

نسبة السيولة: تعرف هذه النسبة بالعلاقة بين عناصر الأصول السائلة في الأجل القصير وعناصر الخصوم قصيرة الأجل وتهدف هذه النسبة من جهة إلى ضمان قدرة المصارف على الدفع لأصحاب الودائع في أية لحظة ومن دون مشاكل ومن جهة أخرى تهدف إلى:

- ✓ ضمان قدرة المصارف على تقديم القروض.
- ✓ تجنب اللجوء إلى المصرف المركزي لتصحيح وضعية خزينة المصارف

إن أهم نتيجة لتطبيق هذه النسبة هي وضع حد لاستعمال موارد ذات الأجل القصير جدا (الودائع تحت الطلب) في استخدامات متوسطة وطويلة الأجل.

تحسب نسبة السيولة بقسمة الأصول السائلة في الأجل القصير على الخصوم المستحقة في الأجل القصير بحيث تكون مساوية ل 100% على الأقل.

نسبة السيولة = الأصول السائلة في الأجل القصير / الخصوم المستحقة في الأجل القصير ≤ 100

العناصر الداعمة لتكيف المصارف الجزائرية مع متطلبات لجنة بازل02:

تعتبر قواعد الحذر في التسيير المصرفي أو ما يعرف بالنظم الاحترازية قواعد مهمة وذات طابع عالمي وهذا كي تتمكن البنوك والمؤسسات المالية من حصر المخاطر التي يمكن أن تواجهها وبالتالي الوصول إلى السير الحسن والفعال للوساطة المالية غير أن تطبيق النظم الاحترازية في الجزائر فيه ما ينطبق على المعايير الاحترازية المقررة من قبل لجنة بازل وفيه ما يختلف ،فالإصلاحات التي كرسها قانون النقد والقرض هدفها هو إحداث قطيعة مع الممارسات القديمة والرجوع إلى الأرثوذكسية المصرفية* المتعارف عليها عالميا. وللمصارف الجزائرية سابق تجربة في التعامل مع متطلبات لجنة بازل في إطار الاتفاقية الأولى الخاصة بكفاية رأس المال، و هو ما يمكنها من مواصلة العمل في إطار تكييف نشاطها المصرفي مع اتفاقية بازل الثانية ، ولما لا الثالثة ، أو على الأقل تكييفها والاستفادة من مزاياها الايجابية لعلها تسهم في تقوية نظامنا المصرفي الذي يتميز بالهشاشة ، ومن ضمن هذه العناصر نذكر[1] :

---

* نقصد بالأرثوذكسية المصرفية هنا مطابقة الممارسات للأعراف والاعتبارات المصرفية السليمة.

[1] بريش عبد القادر ، حبار عبد الرزاق ، **تأثير التزام الجهاز المصرفي بمتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية على القواعد التمويلية للبنوك الجز**ائرية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الدولي حول " سياسات التمويل وآثارها على الاقتصاديات والمؤسسات – دراسة حالة الجزائر والدول النامية –" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،21،22 نوفمبر 2006 ،ص3

- ✓ عضوية بنك الجزائر في بنك التسويات الدولية التي تمت سنة 2003 و الذي تعمل تحت سلطته لجنة بازل، الأمر الذي يمكن بنك الجزائر من الاستفادة من خبرة هذا المصرف في الشؤون المالية و المصرفية خصوصا على الصعيد الدولي.
- ✓ توفر الجهاز المصرفي الجزائري على قاعدة من الأنظمة التشريعية و التنظيمية المصرفية المهمة خاصة المتعلقة بالرقابة المصرفية، و هي أصلا مستوحاة من توصيات لجنة بازل ، وهنا نشير إلى المركز الوقائية المنشأ من قبل بنك الجزائر في إطار الرقابة الخارجية على المنشآت المصرفية ومن هذه الهيئات نجد[1] اللجنة المصرفية. – مركزية المخاطر. – مركزية الميزانيات. – مركزية عوارض الدفع . – جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة (رصيد). – نظام تأمين الودائع في الجزائر .

الاطار العام لمبادئ شفافية البنوك الصادرة عن لجنة بازل

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية راس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطرات كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقي على قدراتها التنافسية. لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة) ، والهيكل التنظيمي الأساسي

[1] الطاهر لطرش ، **تقنيات البنوك** ، الطبعة السابعة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 ، ص ص : 205،206.

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

الدرس السابع :المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة المصرفية

أولا : المحددات الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي :

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

1- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية. فيصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛ كما يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل: منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة؛ أو إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق، و أن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

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

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية. ويعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة. كما يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة. ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.

يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة؛ و في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل لجنة المراجعة ، لجنة إدارة المخاطر ، لجنة المكافآت ..الخ.

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

5- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها. حيث يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية

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

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

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

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

يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة. و من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

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

ثانيا : المحددات الخارجية للحوكمة المصرفية : تتمثل المحددات الخارجية للحوكمة المصرفية في مجموعة من الاعتبارات نذكر منها :

أ/- القوانين واللوائح : تعتبر القوانين واللوائح إحدى أهم مرتكزات الحوكمة بل منطلقها الاساسي لذلك تقوم الدولة من خلال البنك المركزي بإصدار القوانين واللوائح والتنظيمات المناسبة لضمان سير النشاط البنكي وفق أسس ومنطلقات قانونية تسمح باستقرار المنظومة البنكية في نفس السياق تجبر البنوك على إعداد نظامها الداخلي الاساسي الامر الذي يمكن من تحديد المهام والمسؤوليات. فكلما كان نظام قانوني فعال كلما كانت حوكمة جيدة تسمح باستقرار النظام المصرفي.

ب/- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية الخارجية : إن الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه رقابة البنوك هو تقدير متانة وصحة الوضعية المالية للبنك بغرض ضمان حمايته، حيث تمثل الرقابة المصرفية إحدى أهم ركائز الهندسة الجديدة للنظام المالي الدولي السليم والشفاف،

فبالإضافة إلى الرقابة الداخلية لابد من توفر رقابة خارجية تعهد إلى هيئات غير مرتبطة بإدارة البنك[1]. وضمن الاطار الرقابي الخارجي نميز الرقابات التالية:

رقابة محافظي الحسابات : تنص المادة 101 من الأمر 03-11على أنه يتعين من محافظي حسابات البنوك والمؤسسات المالية القيام بما يأتي:

- أن يعلموا فورا المحافظ بكل مخالفة ترتكبها المؤسسة الخاضعة لمراقبتهم .
- أن يقدموا لمحافظ بنك الجزائر تقريرا خاصا حول المراقبة التي قاموا بها، ويجب أن يسلم هذا التقرير للمحافظ في أجل أربعة أشهر ابتداء من تاريخ قفل كل سنة مالية .
- أن يقدموا للجمعية العامة تقريرا خاصا حول منح المؤسسة أية تسهيلات لأحد الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المذكورين في المادة 104من الأمر 03-11.
- يخضع محافظو حسابات البنوك والمؤسسات المالية لرقابة اللجنة المصرفية التي يمكنها أن تسلط عليهم العقوبات الآتية:
- التوبيخ، المنع من مواصلة عمليات مراقبة بنك ما أو مؤسسة مالية ما والمنع من ممارسة مهام محافظي الحسابات لبنك ما أو مؤسسة مالية ما لمدة ثلاث سنوات مالية .

لا يمكن منح محافظي حسابات بصفة مباشرة أو غير مباشرة أي قرض من قبل البنك أو المؤسسة المالية الخاضعة لمراقبتهم.[2]

الرقابة الخارجية من خلال اللجنة المصرفية: تخول اللجنة المصرفية بمراقبة البنوك والمؤسسات المالية بناء على الوثائق وفي عين المكان وبناء عليه تنقسم رقابة اللجنة المصرفية إلى:

- الرقابة على الوثائق .
- الرقابة في عين المكان.

---

[1] حورية حمني، **آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها، دراسة حالة بنك الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية :2005-2006، ص 110.

[2] المادة 102، الأمر 03 – 11 المؤرخ في 26أوت 2003، المتعلق بالنقد و القرض ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 52 ، الصادرة بتاريخ 27 أوت 2003 ، ص 16.

أ – الرقابة على الوثائق : ضمن هذا النوع من الرقابة تتم مراقبة نشاط البنوك والمؤسسات المالية بناء على دراسة, فحص و تحليل البيانات المحاسبية والإحصائية الواردة في وثائق ومستندات هذه المؤسسات، والتي من خلالها يتم معرفة الوضعية المالية، وقد بينت المادة 109من الأمر 11/03 أن اللجنة المصرفية تقوم بتحديد صيغ هذه الوثائق والمستندات بهدف وضع نموذج موحد تعمل به كل البنوك بالإضافة إلى تحديدها لآجال تبليغ هذه المعلومات. وحتى سنة 2001 كانت هناك هيئة تفتيش خارجية مرتبطة بالمديرية العامة للمفتشية العامة لبنك الجزائر مكلفة بهذا النوع من الرقابة ومع توسع شبكة البنوك والمؤسسات المالية تم سنة 2001 إقامة هيئة متخصصة تسمى "مديرية الرقابة على الوثائق" هذه الهيئة تمارس المهام التالية:

- التأكد من انتظام نقل المعلومات المالية الصادرة عن البنوك والمؤسسات المالية.
- السهر على احترام نقاط التوجيه التنظيمية للتصريح.
- التأكد من صدق المعلومات المتلقاة .
- التأكد من احترام القواعد والنسب الاحترازية.
- تأكيد علاج المعلومات المتلقاة وتطابقها مع التنظيم الساري المفعول.[1]

ترسل تقارير الرقابة على الوثائق والمستندات إلى اللجنة المصرفية لمتابعتها وقد ينجر عن الرقابة على الوثائق والرقابة في عين المكان[2].

ب – الرقابة في عين المكان أو الرقابة الميدانية : تتأكد اللجنة المصرفية من خلال الرقابة في عين المكان من تطابق الوثائق المحاسبية والمالية المرسلة للجنة المصرفية بالتسجيلات المحاسبية والمالية على مستوى البنك والمؤسسة المالية، كما يتم التأكد من احترام مختلف القواعد الاحترازية الخاصة بالنشاط البنكي، وتمكن هذه المراقبة من تحديد نقاط القوة والضعف في تسيير البنك

---

[1] – نجاة جبار، **تقييم عمل البنوك التجارية الجزائرية في ظل المعايير الدولية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر03 السنة الجامعية : 2010/2009 ، ص ص 203-204 .

[2] ذهبية بلعيد، مرجع سابق، ص 124.

والمؤسسة المالية، ليتم إعطاء التوصيات والاقتراحات الضرورية الكفيلة بتصحيح النقائص والأخطاء وإعادة تنظيم نمط التسيير[1]. تكون هذه المهام الرقابية والتفتيشية حسب الحالة: ظرفية- دورية- خاصة بفرع من النشاط أو شاملة، وذلك وفق برنامج محدد من طرف اللجنة المصرفية أو من طرف بنك الجزائر. ولقد اتسعت الرقابة في عين المكان ابتداء من سنة 2002 لتشمل عمليات التجارة الخارجية، كما أنه وفي نفس السنة شرعت المصالح المختصة لبنك الجزائر بصفة اعتيادية وعلى أساس برنامج بعمليات رقابة شاملة وهي مهام طويلة المدى[2] في عين المكان تسمح هذه الرقابة بالخصوص من التحقق من شرعية العمليات المصرفية المنجزة ومطابقة المعطيات المصرح بها مع المعطيات المرقمة المحصل عليها والتي تمت مراقبتها في عين المكان . إن أهمية الرقابة في عين المكان و بالوثائق تكمن بأنها تزود القائمين بها ومن ثم بنك الجزائر من الوقوف على مدى تحقيق والشروط التي ينبغي أن تخضع لها البنوك[3].

ج/- دور المؤسسات غير الحكومية:

تلعب المؤسسات غير الحكومية أو ما يعرف بمؤسسات المجتمع المدني دور مهم وحيوي كونها الأداة التي تنبه إلى أي أخطار محتملة كما يمكنها أن تفتح وتستقطب تنظيمات مهنية ذات طابع غير رسمي أو ذات طابع رسمي تسمح بتطوير القطاع المعني كما يمكن لها أن تفتح تحقيقات وتنبه المؤسسات الرسمية إلى الأخطار التي يمكن أن تتسبب فيها المؤسسات الامر الذي يسمح بسرعة التحرك وبتالي تعتبر بمثابة مراقب ومرافق إضافي لتطبيق الحوكمة.

د/- الاستقرار الاجتماعي والسياسي والرغبة في العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي

لا يمكن أن نتحدث عن نظام حوكمة فعال مالم يكن هناك استقرار سياسي في البلد فالاستقرار السياسي ينعكس على الاطار القانوني والاستقرار الاجتماعي يجعل الفرد والمؤسسات تتجه نحو

[1] حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 293.

[2] ذهبية بلعيد، مرجع سابق، ص 125.

[3] خلوف عقيلة، مرجع سابق، ص 186.

البنوك بكل ارياحية فلا نتخيل ان فرد لا يملك ما يقتات به سيتوجه الى البنك لكن لم تكون حركية اقتصادية ترتفع نسبة الشغل وتنقص معدلات البطالة وبتالي يفرض تحديات جديدة يمكن للفرد ان يطلب قرض استهلاكي مثلا وعليه تكون هناك حركية تمكن البنك من تأدية نشاطه بكل سهولة بالمقابل ينقص التحايل والرشوة وبتالي الحوكمة تتأثر بشكل ايجابي إذا كان هناك استقرار سياسي وتتأثر بشكل سلبي في حالة غياب الاستقرار السياسي والاجتماعي ، فالاستقرار السياسي والاجتماعي يسمح للبنوك والمؤسسات المالية بالقيام بمهامها والتكيف بشكل تدريجي مع المعطيات الجديدة التي تنشط فيها.

ثالثا : المحددات الداخلية : إذا كانت المحددات الخارجية مرتبطة بالاطار القانوني والتنظيمي والسلطات الإشرافية التي تقرها الدولة فان المحددات الداخلية للحوكمة ترتبط ارتباط وثيقا بإدارة البنك مباشرة وكل ما تضعه إدارة البنك بصفة مباشرة ومن أجل ضمان حوكمة جيدة وتتمثل المحددات الداخلية في :

أ/- القواعد المطبقة في البنك نظرا للأخطار المختلفة التي تواجهها البنوك نتيجة لتنوع نشاطاتها المصرفية, فقد عملت الجهات الرقابية على تطوير مستويات الرقابة الداخلية بهدف التحكم الجيد للمخاطر، لهذا نميز عدة أنواع من الرقابة وعلى وجه العموم تشمل الرقابة الداخلية كلا من :

الرقابة الداخلية: تعتبر الرقابة الداخلية في البنوك خط الدفاع الأول ضد المخاطر والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها البنك، وباعتبارها إجراء احترازي يهدف من خلال الوسائل والإجراءات المتبعة من التأكد من الصحة الحسابية لما هو مدون في السجلات وحماية أصول البنك ورفع كفاءة الموظفين وتشجيعهم على التمسك بالسياسات المرسومة، قامت السلطات الإشرافية الجزائرية بتفعيل دور الرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية من خلال النظام 02-03 الصادر بتاريخ 2002/11/14 المتضمن قيام البنوك بالمراقبة الداخلية[1].

[1] خلوف عقيلة، **حوكمة البنوك و دورها في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير, قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية : 2009-2010، ص 187.

لجنة المراجعة : أحدث النظام 02-03 هيئة جديدة بالبنوك وهي لجنة مراجعة تكون تابعة لمجلس الإدارة الذي يحدد تركيبتها ومهامها وهذا تماشيا مع المعايير الدولية التي تحرص بالأساس على استقلالية أعضاء هذه اللجنة أم مهامها هي: التحقق من دقة المعلومات والقيام بتقدير للمناهج المحاسبية المعتمدة من قبل البنك أو المؤسسة المالية المعنية. بالإضافة إلى تقدير نوعية المراقبة الداخلية، لاسيما تناسق أنظمة التقييم، المراقبة، والتحكم في المخاطر.

لجنة إدارة المخاطر: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة. ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر. ولجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون. ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

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

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

ب/- تقوية الرقابة الداخلية : تمثل عملية الرقابة الداخلية نشاطا يسمح للمدراء ومجلس الإدارة بضمان درجة معينة من التحكم في العمليات ومنح صورة تعكس حقيقة وواقع الاختيارات الاستراتيجية التي قاموا بها. إن أي نظام للرقابة يهدف إلى تحديد المخاطر التي يواجهها البنك ووضع أنظمة لقياس وتقييم هذه المخاطر وضمان نوعية المعلومات.

ج/- تحسين نوعية المعلومات المحاسبية و المالية:

إن التوجهات الاستراتيجية إضافة إلى الحدود المتعلقة بتحمل المخاطر المقررة من طرف مجلس الإدارة والمدراء تعتمد بشكل أساسي على المعلومات الواصلة لهم، من جانب آخر، يجب على البنوك أن تتقيد بالأحكام العامة للمخطط الوطني للمحاسبة والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية. و تحدد البنوك والمؤسسات المالية مستوى الأمن الذي تراه ضروريا في ميدان المعلوماتية بالنسبة لمتطلبات نشاطاتها، ويجب أن تسمح مراقبة أنظمة الإعلام على الخصوص بما يلي :

– التأكد من التقويم الدوري لمستوى أمن أنظمة الإعلام ومن إجراء التصحيحات الخاصة بهذه الأنظمة عند الاقتضاء.

– التأكد من الإجراءات البديلة الخاصة بالمعلوماتية متوفرة قصد ضمان استقرار الاستغلال في حالة ظهور صعوبات في سير الأنظمة المعلوماتية[1].

د/– الهياكل التنظيمية والادارية في البنك : بالنسبة للبنوك كغيرها من شركات المساهمة تظهر هياكل تنظيمية وإدارية تسهر على متابعة وتسيير شؤون البنك وهما الجمعية العامة والتي تمثل المساهمين ومجلس الادارة الذي يمثل السلطة المسيرة للبنك .

الجمعية العامة للبنك : يكون لكل بنك من البنوك جمعية عامة تمثل المساهمين المؤسسين للبنك. وتتولى الجمعية العامة للبنك ما يأتى[2]:

– إقرار القوائم المالية وتوزيع الأرباح وتقرير مراقب الحسابات.

– تعديل النظام الأساسي.

– تقرير اندماج البنك أو تقسيمه،.

– اعتماد الموازنة التقديرية.

– تحديد مرتبات وبدلات ومكافآت رئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك.

---

[1] حبار عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص 328–329.

[2] أمين صالح ، **اختصاصات الجمعية العامة للبنوك** ، البنك المركزي المصري ، المادة 137 من قانون البنك المركزي المصري الصادر برقم 194 ، لسنة 2020.

مجلس الادارة : يسهر مجلس الادارة على تسيير شؤون البنك ويعتبر أداة هامة كونه يقوم بوضع الاهداف الاستراتيجية التي تسمح بتعظيم ثروة الملك ، ويتولى مجلس ادارة البنوك بالإضافة إلى المهام التالية التقليدية المتعلقة بإدارة شؤون البنك وفق ما تمليه القوانين والنظم أضيفت مهام جديدة حسب النظام رقم 02-03 تتعلق بشكل أساسي بتنظيم إطار عام وقائي لضمان التحكم في النشاط والمخاطر التي يوجهها البنك، هذه المهام الجديدة لمجلس الإدارة فعلت من دوره ودفعت الإداريين إلى لعب دور أكثر نشاطا في تسيير البنك وممارسة الاحترافية. إن تقوية دور مجلس الإدارة أصبح إلزاما قانونيا، وهنا نستطيع ذكر أهم المهام وفق أحكام النظام 02-03 [1]:

- إمكانية انشاء لجان المراجعة وتحديد تركيبتها ومهامها .
- تعين مسؤولا مكلفا بالسهر على تماسك وفعالية المراقبة الداخلية والذي يقدم تقريرا عن ممارسة مهمته لمجلس الإدارة .
- يتحصل مجلس الإدارة ويطلع على الوثائق المتعلقة بنتائج عمليات الرقابة والإشراف وعمليات البنك. ويعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك ، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة ، حتى يحدد أوجه القصور، وبالتالي تمكنه من اتخاذ الإجراءات المناسبة[2].

هـ/- السلطات والواجبات الموزعة بين الأطراف في البنك : يجب على البنك أن يقوم بتحديد السلطات وتوزيع المهام بشكل واضح ودقيق قصد تحميل كل طرف مسؤوليته وإمكانية محاسبة كل طرف حسب المهام والسلطات المسندة له .

---

[1] حبار عبد الرزاق, مرجع سابق, ص ص 326-327.

[2] محمد المهدي الأمير أحمد، **آليات الحوكمة المصرفية ودورها في جذب الاستثمار: دراسة ميدانية عن عينة من المصارف المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد1 عدد 4(2019)، ص ص: 71-72.

الخاتمة :

من خلال الدروس المقدمة حاولنا أن نقف على المحاور الاساسية المسطرة ضمن البرنامج المعتمد من قبل الوصاية لمقياس الاستراتيجية المالية وحوكمة البنوك وعلى مدار سبعة محاور أساسية بينا في المحور الاول المرتكزات التي تقوم عليها الاستراتيجية المالية للبنوك والمؤسسات المالية من خلال التركيز على المقاربة المالية ودراسة الشروط الاساسية لتحقيق المزيج التمويلي الامثل ، ثم بينا في المحور الثاني نظرية الوكالة ومساهمتها في بروز مفهوم حوكمة الشركات لنتطرق في المحور الثالث إلى الاسس النظرية التي تقوم عليها حوكمة الشركات والمفاهيم الاساسية المرتبطة بها ، لنتطرق في المحور الرابع إلى عرض بعض التجارب الرائدة في مجال حوكمة الشركات وبالضبط التجربتين البريطانية والامريكية بحكم درجة وقوة التقدم الاقتصادي الذي يعرفانه. أما المحور الخامس والذي كان مهم جدا تطرقنا إلى الحوكمة المصرفية وفقا لمقررات بازل سواء الأولى أو الثانية وحتى الثالثة كما تطرقنا إلى الاطار الرقابي والمؤسساتي الذي اقرته لجنة بازل وبينا مكانة الجزائر من هذه الاتفاقيات بحكم أن دراستنا تنصب على البنوك ، كما تم التعرف على مختلف الاجراءات الاحترازية المسطرة من قبل البنك المركزي والتي تعتبر كأحد أهم آليات الحوكمة ، ليتم في الاخير دراسة محددات الحوكمة في الجهاز المصرفي.

الدروس المقدمة مبنية على بعض المصادر والمراجع وهي جهد شخصي من استاذ المقياس قابلة للتعديل والتكيف وفق التطورات الحاصلة في الميدان المصرفي والمالي المبني على أسس قانونية نظرا للطبيعة الاحترازية التي تعمل بها الدول في هذا المجال.

قائمة المراجع :

أولا : الكتب:

1- أحمد المصرف، **إدارة أعمال البنوك التجارية والإسلامية**، مؤسسة كتاب الجمعة، الإسكندرية ،1991.

2-أمين صالح ، **اختصاصات الجمعية العامة للبنوك** ، البنك المركزي المصري ، المادة 137 من قانون البنك المركزي المصري الصادر برقم 194 ، لسنة 2020.

3- أنطوان الناشف، خليل الهندي ، **العمليات المصرفية والسوق المالية**، الجزء الأول، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 1998.

4-خميسي شيحة ،**التسيير والمالية - التسيير المالي للمؤسسة – دروس ومسائل محلولة** ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013.

5-سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

6-سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، ورقة عمل رقم (82) افريل المركز المصري للدراسات الاقتصادية.

7-الطاهر لطرش ، **تقنيات البنوك** ، الطبعة السابعة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010

8-الطاهر لطرش ، **تقنيات البنوك** ،الطبعة السابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010

9- عبد الرزاق قاسم ، وآخرون ، **مبادئ التمويل** ، منشورات جامعة دمشق ، السنة الجامعية :2015/2014 .

10- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، مكتب الإشعاع، دمشق, 1995.

11- مبارك لسلوس ، **التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012.

12- محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)**، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.

13- محمد عبده مصطفى ، **تقييم الشركات والأوراق المالية لأغراض التعامل في البورصة** ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 .

14- مداح عريبي الحاج ، **إدارة الأعمال الاستراتيجية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015.

15- MERCIER . S **; La théorie des parties prenantes**. Cahier du FARGO N° :1050502, Mai 2005

ثانيا : المطبوعات :

16- سفير محمد ، قاشي يوسف ، **محاضرات في حوكمة الشركات** ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة ، السنة الجامعية : 2017/2016.

17- كمال فايدي ، **محاضرات في مقياس اقتصاد البنوك والتأمينات** ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص : بنوك وتأمينات ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، السنة الجامعية : 2010/2009 .

18- مبارك لسلوس ، **محاضرات في مقياس النظرية المالية** ، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر مالية وبنوك ،كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، السنة الجامعية :2011/2010.

19- وهيبة عبد الرحيم ، **مطبوعة محاضرات في مقياس الأسواق المالية** ، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس اقتصاد نقدي وبنكي، معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تامنغست ، السنة الجامعية : 2018/2017 .

ثالثا : الملتقيات الوطنية والدولية والايام الدراسة :

20- آمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر** ، الملتقى الوطني **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي 2012.

21- بربار نورالدين وآخرون ، **المزيج التمويلي الامثل في المؤسسات الفلاحية بين محدودية التمويل الذاتي وقيود التمويل المصرفي** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " واقع وتحديات التنظيم المحاسبي للقطاع الفلاحي بين التطور التكنولوجي والتنوع البيولوجي للمنتجات – تجارب بعض الدول ، والمنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2 يوم 08 نوفمبر 2021 .

22- بربار نورالدين ، مراح ياسين ، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إرساء أسس التنمية المستدامة** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول **"دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر : الواقع ....والتحديات** ، المنظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس المدية ، يوم :08 أفريل 2021

23- بريش عبد القادر ، حبار عبد الرزاق ، **تأثير التزام الجهاز المصرفي بمتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية على القواعد التمويلية للبنوك الجز**ائرية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الدولي حول " سياسات التمويل وآثارها على الاقتصاديات والمؤسسات – دراسة حالة الجزائر والدول النامية –" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،22،21 نوفمبر 2006 .

24- بن بوزيان محمد وآخرون ، **البنوك الإسلامية والنظم والمعايير الاحترازية الجديدة – واقع وأفاق تطبيق لمقررات بازل 03** ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي – النمو المستدام والتنمية الإسلامية الشاملة من

منظور إسلامي ، كلية الدراسات الإسلامية ، الدوحة ، قطر ، يومي 19،20،21 ديسمبر 2011.

25- بن علي بلعزوز ، حبار عبد الرزاق ، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية : مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**" ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، يومي 20 و 21 أكتوبر 2009 .

26- جميل أحمد وسفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية**، الملتقى الوطني حول " **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، يومي 06 و07 ماي 2012.

27- دريس رشيد ، بحري سفيان ، **مقررات لجنة بازل والنظم الاحترازية في الجزائر**، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية ، معهد العلوم الاقتصادية والقانونية ، المركز الجامعي بشار ، 24و25 أفريل 2006.

28- سليمان ناصر ، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل** ، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية – واقع وتحديات– ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف– ، 14و15 ديسمبر 2004.

29- سوسن زيرق، مليكة زغيب، **دور النظام المحاسبي المالي في دعم الحوكمة في الجزائر**، الملتقى الوطني حول " **حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** "، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2012.

30- شريقي عمر ، **دور وأهمية الحوكمة في النظام المصرفي** ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**" ، كلية

العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، يومي 20 و 21 أكتوبر 2009 .

31- علي خلف سلمان ، بتول محمد نوري ، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة** ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010 .

32- كريم، حسن، مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، 2004.

33- كمال رزيق، **تقييم تجربة البنوك الإسلامية بالجزائر في إدارة المخاطر الائتمانية** ، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية " التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية"، النسخة الرابعة ، مركز البيان للهندسة المالية الإسلامية ، 5،6 أفريل 2012 .

34- للوشي محمد ، **النظم الاحترازية ومقررات لجنة بازل** ، مداخلة في إطار يوم دراسي حول المنظومة المصرفية بالجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2011.

35- محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي " **عولمة الإدارة في عصر** المعرفة(15-17ديسمبر 2012)" جامعة الجنان طرابلس- لبنان، 2012.

36- معراج عبد القادر هواري ، أحمد عبد الحفيظ أمجدال، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية**

رابعا : المذكرات والرسائل الجامعية :

37- أيمن بن عبد الرحمن، **الرقابة المصرفية في الجزائر، دراسة من خلال مقررات بازل 1 و 2** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

38- بلعيد ذهبية ، **الرقابة المصرفية ودورها في تفعيل أداء البنوك الجزائرية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص : نقود مالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، غير منشورة ، 2007

39- بوشالي عمار ، **الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية ودوره في إدارة مخاطر البنوك التجارية على ضوء المعايير المحاسبية الدولية ومقررات لجنة بازل 02 – دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي** –، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص بنوك ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، أكتوبر 2012.

40- بوكساني رشيد ، **معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 .

41- جلاب محمد ، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** ، مذكرة ماجستير في شعبة علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، غير منشورة ، 2015/2014 ، ص28.

42- حورية حمني، **آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية و فعاليتها، دراسة حالة بنك الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية :2005-2006.

43- خلوف عقيلة، **حوكمة البنوك و دورها في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير, قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية : 2009-2010.

44- ذهبية بلعيد، **تطوير نظام مركزي للاستعلام الائتماني كآلية للحد من مخاطر الائتمان المصرفي بالجزائر** ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، المجلد 08 ، العدد 01، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة البليدة 2 – لونيسي علي ، جوان 2017.

45- كركار مليكة ، **تحديث الجهاز المصرفي الجزائري على ضوء معايير بازل** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود مالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، غير منشورة ، 2004 .

46- مرابط هيبة ، **آثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفقا لمبادئ لجنة بازل دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية** ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص : بنوك ومالية ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة الجامعية : 2011/2010 .

47- موسى مبارك أحلام، **الية رقابة البنك المركزي على أعمال البنوك في ظل المعايير الدولية، دراسة حالة بنك الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في شعبة علوم التسيير، تخصص : نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، السنة الجامعية : 2004-2005.

48- ميساء محي الدين كلاب ، **دوافع تطبيق دعائم بازل 02 وتحدياتها – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين** – ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ،غير منشورة ، 2007.

49- نجاة جبار، **تقييم عمل البنوك التجارية الجزائرية في ظل المعايير الدولية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر03 السنة الجامعية : 2010/2009 .

50- Anne – Laure ser Duncan , **Le controle dans la relation client-fournisseurs à l'internationale – le cas des PME françaises à**

l'égard de leurs fournisseurs chinois , these pour l'obtenir le grade de docteur , univ de pau et des pays de l'adour , 2008 .

خامسا : المقالات في المجلات العلمية :

51- بربار نورالدين ، قلمين محمد هشام ، **تحديات ارساء مقررات لجنة بازل 03 في المصارف الجزائرية** ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، المجلد 01 ، العدد 01 ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، 2014 .

52- بن عمورة سمية ، باديس بوغرة ، **تجارب دولية في حوكمة الشركات** ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلة 03 ، العدد 02 ،مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة جيجل ، الجزائر ، ديسمبر 2019 .

53- تمار أمين ، سلاوتي حنان، **وقع وآفاق الأسواق المالية في ظل العولمة المالية – دراسة حالة الدول النامية** ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد (04) العدد (01)، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة تصدر عن الملحقة الجامعية قصر الشلالة جامعة ابن خلدون تيارت ، جانفي 2021 .

54- شرفي آسيا ، عامر كمال ، **مقررات لجنة بازل ودورها في مواجهة المخاطر المصرفية** ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 03 العدد 02، المركز الجامعي ميلة ، 2019.

55- محمد المهدي الأمير أحمد، **آليات الحوكمة المصرفية ودورها في جذب الاستثمار: دراسة ميدانية عن عينة من المصارف المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية**، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد1 عدد 4(2019).

56- مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة قسنطينة 01، الجزائر، جوان 2012.

سادسا : التقارير

57- بنك التسويات الدولية ، **متطلبات إطار عمل لجنة بازل 03 للإشراف المصرفي – الإطار الرقابي لتقرير رأس المال والقدرة على تحمل الخسائر ومواجهة الأزمات–** ، الملحق رقم 10 بعنوان إصدار لجنة بازل للإصلاحات والمبادئ والمعايير التي تتكون منها اتفاقية بازل 03 بإطارها، الطبعة الثالثة عشر ، نوفمبر 2011.

58- البنك الدولي ، دراسة بعنوان : **إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط و شمال أفريقيا: تعزيز التضمينية والمساءلة،** البنك الدولي.

59- البنك دولي، إدارة أفضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط وشمال أفريقيا، 2004.

60- دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، مركز المشروعات الدولية الصاعدة ، جمهورية مصر العربية ، 2005.

61- bazel commition on banking supervision, basel 3:a global regulatory frame work for more resilent banks and banking system ,bank for international settlements , bazal, 2010 .

62- Kaufman, Daniel, An empirical exploration into global determinations of urban performance, world bank, 2004..

63- UNDP, Governance for Sustainable Human Development , 1997.

سابعا :القوانين والتشريعات والانظمة :

64- المادة 102، الأمر 03 – 11 المؤرخ في 26أوت 2003، المتعلق بالنقد و القرض ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 52 ، الصادرة بتاريخ 27 أوت 2003

65- النظام رقم 18–03 المؤرخ في 4 نوفمبر 2018 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

ثامنا :المواقع الالكترونية :

66- دراسة بعنوان : **مفهوم الاستراتيجية المالية : الأهمية ، المكونات ، الوظائف ، أنواع الاستراتيجيات المالية** ، الموقع الالكتروني : **https://motaber.com/financial-strategy** ، تاريخ الاطلاع : 2021/10/03، الساعة : 23.07

67- مجد خضر، **مفهوم الاستراتيجية** ، الرابط الالكتروني: https://mawdoo3.com تاريخ الاطلاع : 2021/09/12.

68- محمد محمد ابراهيم ، **الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة)** ، متاح على الرابط : https://almerja.com/reading.php?idm=132039 ، تاريخ الاطلاع : 2021/10/12، الساعة ،11.25.