الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية – قسنطينة–

كلية الشريعة و الاقتصاد

قسم الاقتصاد و الإدارة

رقم الإيداع ...../.....

الرقم التسلسلي .....

حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية وأبعادها المحاسبية و الإدارية والاقتصادية

مع دراسة حالة كل من بنك سوسيتي جنيرال و بنك البركة الإسلامي في الجزائر

أطـروحة مـقدمة لنيل درجة دكـتوراه عـلوم في الاقـتصاد

إعداد الطالب:

رابح بحشاشي

إشراف الأستاذ الدكتور:

مولود لعرابة

لجنة المناقشة

أ . د السعيد دراجي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الأمير عبد القادر – قسنطينة
أ . د مولود لعرابة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقررا	جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري
أ . د مسعود زموري	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة باتنة1 – الحاج لخضر
أ . د عيسى بن ناصر	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري
أ . د عبد القادر جدي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة الأمير عبد القادر – قسنطينة
د . خالد بابكر	أستاذ محاضر "أ"	عضوا	جامعة الأمير عبد القادر – قسنطينة

السنة الجامعية: 1437 -1438هـ الموافق 2016 -2017م

شكر وعرفان

بداية أشكر الله عز وجل على توفيقه وامتنانه، وأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على كل نعمه ظاهرة وباطنة، فلك الحمد والشكر يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك الكريم وعظيم سلطانك.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد الأولين والآخرين وحبيب رب العالمين وعلى آله وصحبه وسلم في كل لمحة ونفس ما وسعه علم الله القائل في الحديث الصحيح« **لا يشكر الله من لا يشكر الناس** » وإذا كان لي أن أشكر غيره من خلقه فإني أتوجه بالشكر الجزيل لسعادة الأستاذ الدكتور **لعرابة مولود** على توجيهاته وتسديداته ورعايته الخالصة التى كان لها الأثر الكبير فيما تم التوصل إليه من علوم ومعارف وظفت لإتمام هذا العمل المتواضع.

وأتوجه بالشكر الجزيل للزوجة التى شجعتنى وساعدتنى في كتابة هذه الرسالة وصبرها علي فلها جزيل شكري و امتناني.

أتوجه بالشكر إلى الأستاذ/ عبد السلام بغانة وما تقدم به من نصح وملاحظات تعلقت بالجوانب القانونية في هذا العمل المتواضع.

كما أشكر الأستاذ/ **ساعي بلقاسم** على تكريس جزء من وقته لمراجعة هذه الأطروحة من الناحية اللغوية وإجراء التصحيحات اللازمة.

كما لا أنسى في هذا المقام أن أشيد بالدعم الرائع الذي حصلت عليه من السادة أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين وجميع المعنيين في بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتى جنيرال الجزائر، ولا يعلم إلا الله كم كان لذلك الدعم والتشجيع من أثر إيجابي.

وأخيرا و ليس آخراً، « رب أخ لم تلده أمك» انطبق هذا المثل العربي على صديقي و أخي الأستاذ/ **فؤاد بوفطيمة** الذي أتقدم له بكل آيات الشكر و التقدير لما أبداه من نصح ومساعدة و إرشاد على مدى مراحل إنجاز هذه الأطروحة، وفقك الله لما فيه الخير.

الاهداء

إلى **أبي** العزيز الذي أحب العلم وكان قدوتنا في حب العلم.

إلى **أمي** الحنون الصابرة على محنتها وتقديراً لرعايتها لي صغيراً.

إلى زوجتي الغالية تقديراً لوقوفها إلى جانبي.

إلى أخي **طارق، نبيل ، حمزة، رضوان، محمد الهادي، محمد شرف الدين**، الأخوات شهرزاد و ياسمينة.

إلى بناتي الحبيبات العزيزات **نورهان إكرام ودنيا سرين ويسيرة**، وابني الغالي **محمد جابر**.

إلى الأستاذ **بلقاسم شايب ستي** تقديرًا لوقوفه إلى جانبي.

إلى كل أصدقائي الأوفياء الذين دعموني ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

الفهارس

فهرس المحتويات

	الصفحة
شكر و عرفان	
الاهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	X
قائمة الملاحق	XII
المقدمة	أ
الفصل الأول: المنطلقات المفاهيمية و النظرية لحوكمة البنوك التجارية و الإسلامية	02
المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات	03
المطلب الأول: نشأة و نظريات و نماذج عن حوكمة الشركات	03
الفرع الأول: : نشأة حوكمة الشركات	03
الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات	07
الفرع الثالث: نظريات حوكمة الشركات	20
الفرع الرابع: نماذج عن حوكمة الشركات	21
المطلب الثاني: مبادئ وآليات وأهمية وأهداف حوكمة الشركات	22
الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات	22
الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات	23
الفرع الثالث: أهمية حوكمة الشركات	28
الفرع الرابع: أهداف حوكمة الشركات	29
المطلب الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات	30
الفرع الأول: تقرير لجنة كادوبري	31
الفرع الثاني: تقرير لجنة قرين بري	32
الفرع الثالث: تقرير تري مبال	32
المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية والإسلامية	34
المطلب الأول: حوكمة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية	34
الفرع الأول: التعريف الإجرائي لحوكمة البنوك	35
الفرع الثاني: عومل ظهور مفهوم حوكمة البنوك:	35

الفرع الثالث: أهمية حوكمة البنوك	40
الفرع الرابع: العوامل الداعمة لتطبيق حوكمة البنوك	41
الفرع الخامس: أوجه الاختلاف بين حوكمة البنوك وحوكمة الشركات	42
المطلب الثاني: حوكمة البنوك في منظور الاقتصاد الإسلامي	43
الفرع الأول: مفهوم وأهداف الحوكمة في الاقتصاد الإسلامي	43
الفرع الثاني: أسس الحوكمة في الاقتصاد الإسلامي	45
الفرع الثالث: دور هيئة الرقابة الشرعية في حوكمة البنوك الإسلامية	47
الفرع الرابع: دور الحوكمة في رفع كفاءة البنوك الإسلامية	48
الفرع الخامس :الفرق بين الحوكمة في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية	49
المطلب الثالث: الإطار العملي لحوكمة البنوك	51
الفرع الأول: الجهود الدولية لتطبيق الحوكمة بالبنوك	51
الفرع الثاني: الإطار التأسيسي وآليات حوكمة البنوك	56
الفرع الثالث: تقييم مدى التزام البنوك بالحكومة	60
خلاصة الفصل الأول	63
الفصل الثاني: الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية	65
المبحث الأول: ركائز الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك	66
المطلب الأول: مفهوم إدارة المنشآت الاقتصادية	66
الفرع الأول: مفهوم الإدارة في الفكر الانساني الوضعي	66
الفرع الثاني: مفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي	68
الفرع الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه في مفهوم الإدارة بين الفكرين	68
الفرع الرابع: الخصائص المميزة للإدارة في الإسلام	69
المطلب الثاني: علاقة مفهوم الحوكمة بإدارة البنك	72
الفرع الأول: السلوك الأخلاقي	74
الفرع الثاني: الرقابة و المساءلة	75
الفرع الثالث: إدارة المخاطر المصرفية	75
الفرع الرابع: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك	78
المطلب الثالث: شروط وأسباب تحقيق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك	79
الفرع الأول: شروط تحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك	79
الفرع الثاني: أسباب تحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك	80

المبحث الثاني: الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك	83
المطلب الأول: مجلس إدارة البنك التجاري والإسلامي	83
الفرع الأول: تكوين مجلس إدارة مستقل	83
الفرع الثاني: تشكيلة مجلس إدارة البنك	86
الفرع الثالث: استقلالية رئيس مجلس الإدارة	90
الفرع الرابع: عدم تعارض المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	91
المطلب الثاني: الإدارة التنفيذية للبنك التجاري والإسلامي	94
الفرع الأول: دور ومسؤوليات المدير التنفيذي للبنك	94
الفرع الثاني: الملكية الداخلية للمديرين التنفيذيين	95
الفرع الثالث: هيكل الملكية	96
المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية والإسلامية	99
المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال	99
الفرع الأول: مفهوم الأخلاق من وجهة نضر المحوكمين	100
الفرع الثاني: مفهوم الاخلاق في الفكر الإسلامي	102
الفرع الثالث: تعرف أخلاقيات الأعمال	103
الفرع الرابع: وضع قواعد اخلاقيات الاعمال في البنوك التجارية والإسلامية	105
الفرع الخامس: مصادر واساسيات الاخلاقيات في البنوك التجارية والاسلامية	107
المطلب الثاني: مقومات المنظمة الاخلاقية في البنوك التجارية والإسلامية	109
الفرع الأول: الانظمة والهياكل المنظمة	110
الفرع الثاني: أخلاقيات القيادة (رؤساء البنوك و المدراء التنفيذيين)	114
الفرع الثالث: الاخلاقيات الفردية	115
الفرع الرابع: البعد الأخلاقي لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية	115
الفرع الخامس: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة البنوك	120
خلاصة الفصل الثاني	122
الفصل الثالث: الأبعاد المحاسبية والاقتصادية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية	124
المبحث الأول: المعلومات المحاسبية والأبعاد المحاسبة لحوكمة البنوك	125
المطلب الأول: المعلومات المحاسبية للبنوك التجارية والاسلامية	125
الفرع الأول: تعريف المعلومة المحاسبية	125
الفرع الثاني: أهمية المعلومات المحاسبية	126

الفرع الثالث: خصائص جودة المعلومة المحاسبية	128
المطلب الثاني: الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك	136
الفرع الأول: المساءلة و الرقابة المحاسبية	136
الفرع الثاني: الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة	138
الفرع الثالث: تحقق الافصاح و الشفافية	138
الفرع الرابع: تفعيل دور عمليات المراجعة الداخلية والخارجية	140
الفرع الخامس: الحد من ظاهرة إدارة وتوزيع الأرباح	161
المبحث الثاني: الابعاد الاقتصادية لحوكمة البنك	163
المطلب الأول: بالنسبة للبنك ذاته	163
الفرع الأول: خفض تكاليف المعاملات	164
الفرع الثاني: خفض تكلفة رأس المال	165
الفرع الثالث: حرية نقل رأس المال بين البنوك	167
الفرع الرابع: تحسين القدرة التنافسية للبنوك	168
الفرع الخامس: حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح	169
المطلب الثاني: بالنسبة للاقتصاد الوطني	169
الفرع الأول: تطوير أداء السوق المالي	170
الفرع الثاني: جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة	172
الفرع الثالث: زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني	174
خلاصة الفصل الثالث	176
الفصل الرابع: دراسة حالة كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	178
المبحث الأول : تقديم عام لكل من بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	180
المطلب الأول: تقديم عام لبنك البركة الجزائر	180
الفرع الأول ماهية بنك البركة الجزائر	180
الفرع الثاني: نشأة بنك البركة الجزائر	180
الفرع الثالث: أهم المعلومات عن بنك البركة الجزائر	182
الفرع الرابع: خصائص وسمات بنك البركة الجزائر	184
الفرع الخامس: الهيكل التنظيمي بنك البركة الجزائر	186
المطلب الثاني: تقديم عام لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	192
الفرع الأول: ماهية بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	193

الفرع الثاني: نشأة سوسيتي جنيرال الجزائر	194
الفرع الثالث: أهم المعلومات عن بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	194
الفرع الرابع: خصائص وسمات بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	197
الفرع الخامس: الهيكل التنظيمي للمجمع سوسيتي جنيرال	198
المبحث الثاني: تحليل الأداء المالي للبنكين وعلاقته بأبعاد حوكمة البنوك	201
المطلب الاول: ادوات تقييم أداء بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	201
الفرع الأول: أهم النسب و المؤشرات المستعملة في تقيم أداء البنوك	201
الفرع الثاني: النشاط المصرفي وتقييم الأداء	206
الفرع الثالث: نماذج قياس أداء البنوك التجارية والاسلامية	207
الفرع الرابع: الأدوات المستخدمة لتحليل بيانات عينة الدراسة	213
المطلب الثاني: تحليل و تفسير ومناقشة نتائج التحليل المالي لعينة الدراسة	216
الفرع الأول: تحليل ومناقشة مؤشرات العوائد المختلفة	216
الفرع الثاني: تحليل ومناقشة نسب مخاطر العمليات المصرفية	224
المبحث الثالث: دراسة حالة بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	229
المطلب الأول: أسلوب الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة	229
الفرع الأول : أسلوب الدراسة	229
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	231
المطلب الثاني: الطريقة و الإجراءات	231
الفرع الأول: إعداد الاستبيان	232
الفرع الثاني: هيكل الاستبيان	232
الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبانة	233
الفرع الرابع: المعالجة الاحصائية	234
المطلب الثالث : الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل	235
الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	235
الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	236
الفرع الثالث: وصف عينة الدراسة	237
المطلب الرابع: التحليل الاحصائي وتقييم وتفسير نتائج اختبار فرضيا الدراسة	244
الفرع الأول: التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين	244
الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	259

الفرع الثالث: تفسير ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة	272
النموذج المقترح لحوكمة البنوك الإسلامية	285
خلاصة الفصل الرابع	289
الخاتمة	292
قائمة المراجع	300
الملاحق	
ملحق رقم 01 قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة	323
ملحق رقم 02 جدول النتائج بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	324
ملحق رقم 03 ميزانية بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	325
ملحق رقم 04 عمليات خارج الميزانية بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	330
ملحق رقم 05 أرقام هامة تتعلق ببنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	332
ملحق رقم 06 ميزانية بنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	333
ملحق رقم 07 جدول النتائج بنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	337
ملحق رقم 08 عمليات خارج الميزانية بنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	338
ملحق رقم 09 أرقام هامة تتعلق ببنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	339
ملحق 10 استبيان الدراسة باللغة العربية	340
ملحق 11 استبيان الدراسة باللغة الفرنسية	346
الملخصات	352

فهرس الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	الخصائص النوعية المعلومات المحاسبية	128
02	الخصائص النوعية للمعلومة المحاسبية حسب المنظمات والهيئات المالية والمحاسبية العالمية	131
03	أوجه التشابه والاختلاف بين المراجعة الداخلية والخارجية	148
04	المؤشرات والنسب المعتمدة عليها في تقييم أداء البنوك	201
05	نسب قياس المخاطر المصرفية	210
06	مؤشرات العائد المستخدمة في بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	213
07	مؤشرات المخاطرة المستخدمة في بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	214
08	مؤشرات العائد لكل من بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال	217
09	نسب مخاطر العمل المصرفي لكل من بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة الممتدة من 2007 إلى 2014.	224
10	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	234
11	طول الفيئة لمقياس الدراسة وفقا لمقياس ليكرت وقوة الممارسة	235
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر(بنك البركة)	237
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي(بنك البركة)	238
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص(بنك البركة)	238
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغيـــر الوظيفة لدى(بنك البركة)	239
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغيـــر عدد سنوات الخبرة لدى(بنك البركة)	240
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر(سوسيتي جنيرال)	240
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي(سوسيتي جنيرال)	241

19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص(سوسيتي جنيرال)	242
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغيــر الوظيفة لدى البنك(سوسيتي جنيرال)	243
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغيــر عدد سنوات الخبرة لدى البنك(سوسيتي جنيرال)	244
22	التحليل الإحصائي للالتزام كل من بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك وتحقق أبعادها.	245
23	التحليل الإحصائي لمدى تحقق الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك في كل من بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.	250
24	يوضح التحليل الإحصائي لمدى تحقق الأبعاد الاقتصادية لحوكمة البنوك في كل من بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.	253
25	التحليل الإحصائي للالتزام كل من بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر لمدى تحقق الأبعاد الادارية لحوكمة البنوك.	256
26	المتوسطات الحسابية والانحراف المعيار لمدى تحقق مبادئ وأبعاد حوكمة البنوك (بنك البركة الاسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر).	258
27	نتائج الاختبار « t » مدى تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.	261
28	نتائج الاختبار « t » مدى تحقق الأبعاد(المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.	262
29	نتائج الاختبار « t » مدى تحقق البعد المحاسبي في بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	263
30	نتائج الاختبار « t » مدى تحقق البعد الاقتصادي في بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	264
31	جدول رقم(...) نتائج الاختبار « t » مدى تحقق البعد الاداري في بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر	265
32	ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق أبعادها	266
33	تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على	267

	تحقق أبعادها	
34	ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها المحاسبي	268
35	تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها المحاسبي	268
36	ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاقتصادي	269
37	تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاقتصادي	270
38	ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاداري.	271
39	تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاداري	272

فهرس الأشكال البيانية

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ض
02	الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات	30
03	ركائز حوكمة البنوك التجارية والاسلامية	73
04	أنواع المخاطر المصرفية	77
05	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك	78
06	مصادر اخلاقيات الاعمال في البنوك التجارية والإسلامية	108
07	مقومات بناء المنظمة الاخلاقية	110
08	هرم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية	133
09	المجالات المشتركة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	147
10	أهمية إنشاء لجنة المراجعة للأطراف المختلفة	154
11	الهيكل التنظيمي لمجموعة البركة القابضة	187
12	الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائر	191
13	الهيكل التنظيمي للمجمع سوسيتي جنيرال	199
14	الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتي جنرال الجزائر	200
15	تطور نسبة العائد على حقوق الملكية	218
16	تطور معدل العائد على الأصول	219
17	تطور نسبة هامش الربح	220

18	تطور معدل منفعة الأصول	221
19	معدل الرفع المالي للبنكين معا خلال فترة الدراسة	222
20	نسبة مخاطر رأس المال	225
21	نسبة مخاطر السيولة	226
22	نسبة مخاطر الائتمان	227
23	النموذج المقترح لحوكمة البنوك الإسلامية	286

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة	323
02	جدول النتائج بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	324
03	ميزانية بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	325
04	عمليات خارج الميزانية بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	330
05	أرقام هامة تتعلق ببنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007-2014	332
06	ميزانية بنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	333
07	جدول النتائج بنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	337
08	عمليات خارج الميزانية بنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	338
09	أرقام هامة تتعلق ببنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة 2007-2014	339
10	استبيان الدراسة باللغة العربية	340
11	استبيان الدراسة باللغة الفرنسية	346

مقدمة

تمهيد

شهد العالم الاقتصادي خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي تحررا ماليًا واقتصاديًا لم يشهده من قبل، ساعد على تكوين كيانات اقتصادية ومالية تمارس نشاطاتها في أرجاء مختلفة من العالم متخذة لنفسها شكل تجمعات أو شركات متعددة الجنسيات متنافسة فيما بينها بشتى وسائل المنافسة الاقتصادية بقصد الحصول على رؤوس أموال أو لاكتساح أسواق جديدة.

هذا الوضع كانت له نتائج سلبية وخيمة خلال العقد الاخير من القرن الماضي تمثلت أساسا في الأزمة المالية التي عصفت بعدد من دول شرق آسيا والولايات المتحدة، التي فجرها الفساد المالي والإداري مما أدى إلى إفلاس وانهيار عدد كبير من هذه الشركات العالمية، ففي الولايات المتحدة إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991، بحجم خسارة بلغت 60 مليارًا أمريكيًا[1]، وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994، بخسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار[2]، ثم إنهار كل من شركة الطاقة (Enron)، عام 2001 وشركة الاتصالات العالمية (WorldCom)، عام 2002 لا بل ادى ذلك إلى انهيار شركة التدقيق الشهيرة (Arthur Anderson) التي تعتبر في حينها واحدة من أكبر خمسة شركات المحاسبة والمراجعة في العالم.

هذا الوضع دفع بتدخل حكومات الدول، خاصة بعد تلك الآثار السلبية التي أحدثتها على أسواق المال الأمريكية والبريطانية حيث وضعت الولايات المتحدة في عام 2002 قانون (Sarbanes- Oxley) الذي ألزم الشركات المدرجة في الأسواق المالية بالتقيد وتطبيق ما جاء به للحد من تدنى الأخلاقيات والحد من ممارسة التلاعب في القوائم المالية والتقارير المحاسبية للشركات، ثم تلاه إصدار بورصة نيويورك للأوراق المالية قواعد حوكمة الشركات المساهمة سنة 2003 ، أما في بريطانيا فقد شكل تقرير Robert Smith حول مساعدة مجلس الإدارة في وضع

---

[1] John Kerry and Hank Brown, (1992): **The BCCI Affair, A Report to the Committee on Foreign Relations United States Senate,** December 1992, 102d Congress 2d Session Senate Print 102-140, https://fas.org/irp/congress/1992_rpt/bcci/01exec.htm, consulted: may 06 2015.

[2] وهيبة مقدم: **احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية**، متاح على الرابط: http://iefpedia.com/arab، يوم: 04- 03- 2015على الساعة 12.30.

الترتيبات الملائمة للجنة المراجعة، وهذا كله كان تمهيدًا لسن قواعد ومبادئ حوكمة الشركات تتقيد بها مختلف الشركات والمؤسسات المالية، وخاصة تلك التي تأخذ شكل شركة مساهمة[1].

لقد كان الاهتمام الدولي الأول بموضوع الحوكمة المؤسسية عام 1998 حين أوصى اجتماع قمة الدول الكبرى السبع (G7) على مضامين تتعلق بسلوك المنظمات وأخلاقيات إدارتها[2]. بعد ذلك وفي عام 1999 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إطارًا لمبادئ الحوكمة المؤسسية ، مما شكل دافعاً قويًا لعدد من الدول والمنظمات للبحث والدراسة من أجل وضع مبادئ وقواعد للحوكمة المؤسسية خاصة بهم.

كما قد اهتمت كذلك منظمات منشآت الأعمال المالية الإسلامية وغير الإسلامية بموضوع الحوكمة المؤسسية حيث تبنت لجنة بازل معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة وأصدرت وثيقة في سبتمبر 1999 حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية تضمنت مجموعة من المبادئ التي يجب أن تلتزم بها إدارة البنوك التجارية، ثم تلاها بعد ذلك مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا عام 2006 بإصداره معايير حوكمة المنشآت المالية الإسلامية، والذي تضمن سبعة مبادئ إرشادية عمل بها عدد من دول العالم الإسلامي على غرار دولة البحرين، وغيرها.

إشكالية الدراسة:

تعد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية موضوعا حيوياً، وهذا لما قد تحققه من أبعاد ربما لا يمكن تحقيقها بأدوات أخرى، و التي ستكون فيما بعد سببا لتحقق أهداف البنك وكل من يعمل بالبنك، وحتى أهداف ومصالح أطراف أخرى لا يمكن تحديد عددها أو انتمائها.

---

[1] Yuhao, Li: (2010), **The Case Analysis of the Scandal of Enron**, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10; October 2010, Lwww.ccsenet.org/ijbm consulted: May 13, 2015.

[2] Nicolas Simiand,(2010) :**L'hégémonie du G7 Dans la Gouvernance De L'économie Mondiale,** Thèse de Doctorat en sciences Economiques, Université de Grenoble, France, p244 ,disponible sur le lien sur internet : https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-00561519/document, consulte le : 24- 03- 2015

لذلك فقد خصصت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ماهي حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، وماهي أبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

1- هل يطبق كل من البنك التجاري والبنك الإسلامي مبادئ حوكمة البنوك؟

2- هل لمبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية أبعاد محاسبية واقتصادية وإدارية إجمالاً ؟

3- هل يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والاسلامية إلى تحقق الأبعاد المحاسبية والإدارية والاقتصادية إجمالاً ؟

4- هل يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية إلى تحقق أبعادها المحاسبية؟

5- هل يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية إلى تحقق أبعادها الاقتصادية؟

6-هل يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية إلى تحقق أبعادها الإدارية؟

فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات بمثابة إجابة أولية عن الظاهرة محل الدراسة، وهي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة، وسيتضح من خلال البحث إمكانية رفضها أو قبولها، ويمكن صياغتها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يطبق البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال) مبادئ حوكمة البنوك عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تحقق لأبعاد الحوكمة إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تحقق للبعد المحاسبي لحوكمة البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تحقق للبعد الاقتصادي لحوكمة البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تحقق للبعد الإداري لحوكمة البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد المحاسبي في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الاقتصادي في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الإداري في البنك (بنك البركة الإسلامي، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من وراء طرح الإشكالية السابقة إلى تحقيق الأهداف الكبرى التالية:

1- الإسهام في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية عن حوكمة البنوك التجارية، وعن حوكمة البنوك الإسلامية، وما قد تحققه تطبيقاتها من أبعاد محاسبية و اقتصادية و إدارية

2- مساعدة المعنين بتطبيق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية على التطبيق السليم لمبادئها ومعرفة مدى تحقق النتائج التي وضعت لأجلها حوكمة البنوك التجارية والإسلامية.

3- قياس كل من الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية التي يمكن أن تتحقق بعد التطبيق السليم لمبادئ حوكمة البنوك التجارية على البنوك التجارية والإسلامية في الجزائر.

4- التعرف على أثر التزام البنوك التجارية والإسلامية الأجنبية العاملة في الجزائر بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك الموضوعة من طرف الهيئات المالية المحلية والدولية.

5- تقديم التوصيات المناسبة للقائمين على العمل المصرفي بالجزائر على وضع نصوص واضحة لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية، وميثاق أخلاقيات العمل المصرفي يكون مثل ما هو معمول به في كثير من دول العالم.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الحوكمة في البنوك التجارية والإسلامية أهمية كبيرة خاصة في أعقاب الانهيارات التي عانى منها القطاع المصرفي العالمي، وبالأخص أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2007. ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات بصفة عامة، وحوكمة البنوك التجارية والإسلامية بصفة خاصة باعتبارها البديل الحديث لتفادي الأزمات والانهيارات المالية أو على الأقل التقليل من حدتها على القطاع المصرفي والمالي. بالإضافة إلى معرفة ما قد تحققه من أبعاد محاسبية واقتصادية وادارية بالنسبة للبنوك ذاتها ولاقتصاديات الدول، وكذلك الأساليب الجديدة في إدارة شؤون البنوك التجارية والإسلامية.

كما لهذه الدراسة أهمية كبيرة في تحديد مسببات الاستقرار في العمل المصرفي في أي بلد، الذي يكون مرتبطًا ارتباطا وثيقا باستقرار النظام المصرفي الذي يتابع كل التطورات المالية والاقتصادية المحلية والدولية ويحصن نفسه بكل الأطر التنظيمية والتشريعية التي تهيئ شروط الممارسة السليمة والصحيحة والمواكبة لما هو معمول به في باقي دول العالم، خاصة المتقدمة منها دون مجازفة برؤوس أموال قد يكون هو في أمس الحاجة لها.

يكتسب هذا الموضوع أهميته من خلال التعريف على ما يمكن أن يحقق بتطبيق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية من أبعاد محاسبية وإدارية ومحاسبية، حتى تحدد مواطن الضعف

ومواطن القوة في كل من البنوك التجارية والإسلامية في الجزائر وحتى النظام المصرفي ولاقتصادي، والقانوني المرتبطة وكل الفاعلين، ليتم تدارك النقائص وتدعم نقاط القوة فيها، حتى يكون البنك الجزائري قريبًا من كل العملاء وأينما وجدوا.

لهذا الموضوع أهمية كبيرة بالنسبة للنظام المصرفي الجزائري الذي هو في أمس الحاجة لميثاق واضح المعالم حول حوكمة البنوك التجارية والإسلامية. حتى يستطيع أن يحقق ما يَصبُو إليه في مجال محاسبية البنوك إدارتها، وكذلك أهدافه الاقتصادية المتنوعة، وأهداف كل من له مصلحة في العمل المصرفي، ودون إهدار للحقوق، ودعوة القائمين عليه بالعمل على تبني هذه المفاهيم وتكيفها حسب متطلبات البيئة المالية والاقتصادية الجزائرية، لذلك تعتبر هذه الدراسة غاية في الأهمية من الناحية الزمنية والمكانية، حتى تواكب البنوك التجارية والإسلامية الجزائرية التقدم العالمي في هذا المجال.

تنبع أهمية الدراسة وبشكل رئيسي من أهمية حوكمة البنوك التجارية والإسلامية في الدور الذي تلعبه في تأهيل البنوك التجارية والإسلامية الجزائرية للخوض في عالم العولمة، وضمان بقائها ومقدرتها على المنافسة، خصوصا وأن البنوك العمومية الجزائرية التي لم تستطع الخروج من الوضع المزرى والمظلم الذي تعيشه.

كما أن إيجاد طريقة لأصحاب رؤوس الأموال الضخمة المودعة لدى البنوك العمومية الجزائرية والذين هم في أمس الحاجة لأساليب تجعلهم على دراية بكل صغيرة وكبيرة تحيط بأموالهم المودعة. و التي قد تمكنهم من المشاركة الفعلية في إدارة شؤون هذه البنوك.

كذلك تكتسي هذه الدراسة أهميتها بالنسبة للبنوك العمومية الجزائرية التي تعاني من عزوف الشركات الأجنبية المتواجدة بالجزائر من التعامل معها، وإبقاء تعاملاتها المالية حكراً على البنوك الأجنبية.

الدراسات السابقة:

تعتبر حوكمة البنوك من المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام العديد من الدارسين لشؤون البنوك التجارية أو الإسلامية، وهذا لما كان لها من آثار إيجابية على مستوى إدارة عمليات هذه

البنوك، كما سلكت الكثير من دول العالم المتقدمة وحتى المتخلفة منها، مسلك المنظمات والهيئات المشرفة على أعمال البنوك التجارية والإسلامية، فراحت تضع النصوص والمواثيق التي تنظم تطبيقها، وتحدد مبادئها ومعايير تطبيقها مما يسهل على البنوك التجارية والاسلامية بلوغ النتائج المرجوة منها.

كما دفعت بالكثير من الباحثين المتخصصين إلى التركيز في دراساتهم على الآثار التي يمكن أن تحدثها حوكمة البنوك على مختلف جوانب النشاط المصرفي. فراحوا يبحثون في جوانبه التطبيقية المختلفة، فاقترحوا من خلال توصياتهم تصحيحات واستدراكات تعلقت إما بالحوكمة ذاتها أو بالمفاهيم الأخرى التي تكون البنوك ملزمة بتطبيقها.

كثيرة هي البحوث التي أهتمت بدراسة حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وعلاقتها بتحسين الأداء بمختلف جوانبه، أما الدراسات المتخصصة بأبعاد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية فهي نادرة جداً سواء الدراسات العربية أو الأجنبية حيث تم تقديمه في الندوات والمؤتمرات العلمية التي كانت تعقد عبر مناطق عديدة من العالم العربي أو الغربي، وفيما يلي جرد حسب إشكالية الدراسة لأهم هذه الدراسات القريبة من موضوع هذه الدراسة، و التي تم ترتيبها على الشكل الآتي:

❖ **الدراسات المتعلقة بالبعد المحاسبي**

- **الدراسات العربية:**

- **عبد الرزاق الشحادة، (2007)** بعنوان: **التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية[1]:**

توصلت الدراسة إلى أن التحكم المؤسسي هو إحدى الوسائل التي يتم من خلالها ضبط آلية إدارة المخاطر من كافة جوانبها وبالتالي الوصول إلى التخفيف من حالة عدم التأكد المصاحبة لعملية اتخاذ القرارات من قبل الأطراف المهتمة باقتصاديات المؤسسات المصرفية.

[1] عبد الرزاق الشحادة: **التحكم المؤسسي والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية،** مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر العدد الثاني عشر، 2007، ص09-36.

فمن خلال مبادئ الحوكمة يتم ضبط المعالجة المحاسبية وحسم المشاكل الخاصة بعملية القياس المحاسبي وضبط شكل وعرض محتوى القوائم المالية، هذا كله سيؤثر على جودة ومنفقة المعلومات المحاسبية المنشورة في القوائم المالية، مما ينعكس على تطور أداء تلك المؤسسات وعلى القيمة السوقية لها.

كما قدم الباحث عدد من التوصيات أهمها كان متعلقًا بالتلاعب المحاسبي الذي يعتبر من أهم الأمراض المحاسبية، لهذا لا بد من ضرورة الحد من المرونة المتاحة في معايير المحاسبة أمام القائمين على العملية المحاسبية، من خلال صياغة استراتيجية ومعايير للسلوك الأخلاقي بما يضمن تحديد نتائج أعمال المؤسسات المصرفية بطريقة سليمة وشفافة، وهذا يعتبر المدخل المناسب لتحقيق الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي وبالتالي تحقيق إدارة فاعلة للمخاطرة المصرفية.

كما يجب العمل على تطوير وبناء الثقة في مهنة المحاسبة والهياكل التنظيمية والأطر الرقابية بما يضمن تحديدًا واضحًا لمهام مجالس إدارات المؤسسات المصرفية، بحيث يؤدي إلى احترام حقوق حاملي الأسهم والمساواة بينهم. كما يجب لإدارات المصارف من تطوير مفاهيم وآليات إدارة المخاطر لديها من خلال تكوين إدارة مستقلة في تلك المصارف تلعب دورًا فعالاً في تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي يواجهها المصرف وطرق ووسائل وفلسفة التعامل لمواجهه هذه المخاطر.

– **دراسة مجدي محمد سامي،(2009)**، بعنوان: " **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية**"[1] ، تهدف الدراسة إلى تحليل دور لجان المراجعة في زيادة فعالية حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة فى بيئة الأعمال المصرية. حيث عرضت الدراسة للأدبيات السابقة فى مجال لجان المراجعة وحوكمة الشركات، والبواعث الأساسية لحوكمة الشركات، ودور لجان المراجعة فى زيادة فعالية حوكمة الشركات، وأثر لجان المراجعة على جودة القوائم المالية المنشورة فى بيئة الأعمال المصرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن لجان المراجعة فى بيئة الأعمال المصرية لم

[1] مجدي محمد سامي: **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد رقم (2) المجلد رقم(46) يوليو 2009.

تحظ بالاهتمام الكافي، سواء من حيث جهود المجامع المهنية وهيئة سوق المال، أو من حيث المتطلبات التشريعية والتنظيمية.

- **دراسة: هواري معراج، حديدي آدم، (2012)**، بعنوان: " **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**"[1] هدفت الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية عوامل الكفاءة، وتحليل مدى فعالية الحوكمة في ضبط والحد من انتشار ظاهرة إدارة الأرباح لدى البنوك التجارية الجزائرية، لا سيما و أنها ممارسات يصعب اكتشافها من قبل المحللين الماليين والمراجعين نظرا لصعوبة مراقبة الأفعال والقرارات اليومية للإدارة التنفيذية للبنك، وقد انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- إن البيئة التشريعية في الجزائر لاسيما القوانين والقرارات المنظمة للعمل المصرفي لا تتضمن بشكل صريح مفهوم الحوكمة إنما تهدف الى توفير ركائزه من خلال مجموعة من القوانين والقرارات التنظيمية.

ب- إن لركائز الحوكمة القدرة على الحد من الممارسات السلبية لإدارة الربح في البنوك التجارية الجزائرية من خلال تفعيل الرقابة بصورة متكاملة، وتفعيل مبدأ الرقابة الذاتية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالبيئة الرقابية للبنك والتوسع في الإفصاح المحاسبي، بالإضافة إلى دراسة كُلً من دوافع الإدارة والأساليب التي تلجأ إليها للتأثير على التقارير المالية من قبل إدارة المخاطر.

ج- يتطلب إطار الحوكمة وضع تخطيط استراتيجي للبنك والمراقبة الفعالة على إدارة الأرباح، والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه البنك والمساهمين؛

[1] هواري معراج، حديدي آدم: **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، ملتقى وطني، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012.

د- إن البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الاموال مقارنة بالبنوك التي لا تطبقها، وتزيد من قدرتها التنافسية على المدى الطويل، وهو ما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال مما يسفر عنه المزيد من الاستقرار لمصادر الإيداعات

ه- يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة البنوك إلى تحسين إدارة البنك ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة للبنك.

- فاتن حنا كيرزان،(2013) بعنوان: "مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة، دراسة مقارنة"[1]

هدفت الدراسة الى التعرّف على مدى مساهمة التدقيق الداخليّ في تطبيق الحوكمة في المصارف السوريّة العامّة والخاصة وبيان ما إذا كانت هناك فروقات حول المساهمة في التطبيق بين مصارف القطاع الخاص ومصارف القطاع العام. وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيّين العاملين في تلك المصارف، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية. وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- يساهم للتدقيق الداخليّ في تطبيق الحوكمة في المصارف السوريّة العامّة والخاصة. ولكنها بصورة أكبر في بنوك القطاع الخاص.

ب- لا يوجد إشراف كامل لإدارة التدقيق الداخلي على فعالية ممارسة الحوكمة ولا يضمن التدقيق الداخلي حماية كاملة لحقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية للمساهمين المسيطرين في المصارف العامة، وانما إشراف وحماية بدرجة متوسطة.

كما أوصت الدراسة بضرورة إصدار التشريعات المناسبة للمصارف العامة لترقى إلى سويتها في المصارف الخاصّة وحث الإدارات العليا في البنوك العامة على دعم دوائر التدقيق الداخلي وإعطائها الصلاحيات اللازمة وأن تكون تبعيتها للجان التدقيق لضمان استقلاليّتها لتحقيق إشراف مناسب على فعالية ممارسة الحوكمة في المصارف العامة.

[1] فاتن حنا كيرزان: **مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة(دراسة مقارنة)**، مجلة المنارة، المجلد 19، العدد 4 ، 2013، ص:85- 123.

- **دراسة عون الشبيل، محمد المومني،**(2013)، بعنوان:" **أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على مهام مدققي ديوان المحاسبة الأردني في تعزيز المساءلة والشفافية دراسة ميدانية**"[1]، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة المستخدمة في مؤسسات الدولة على مهام مدققي ديوان المحاسبة في تعزيز المساءلة والشفافية . ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (208) من مدققي ديوان المحاسبة, وقد اعتمد منها(162) استبانة لغايات التحليل, واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية واختبار(T-Test) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لنظم المعلومات المحاسبية المحوسبة المستخدمة في مؤسسات الدولة على مهام ديوان المحاسبة، و في تعزيز المساءلة والشفافية فيها. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة المستخدمة في مؤسسات الدولة، وتعزيز مهام ديوان المحاسبة لما لها من دور في المساءلة والشفافية، والاهتمام بتعزيز مكاتب المراقبات الميدانية ببعض حملة الشهادات المهنية.

- **الدراسات الأجنبية:**

- **دراسة Brown Caylor،(2004)** بعنوان: **"Corporate Governance and Firm Performance"**[2] حيث تناولت الدراسة مناقشة" العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات الأمريكية "وقامت بقياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها وذلك بوضع مقاييس لحوكمة الشركات استنادًا إلى 51 مبدأ من مبادئ الحوكمة ممثلة في سبع مجموعات هي :المراجعة، ومجلس الإدارة، والمحاسبون القانونيون، ومستوى التعليم، والمديرون التنفيذيون، المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة، وتعاون الحكومة، أما مقاييس الأداء فتمثلت في ثلاث مجموعات هي: الأداء مقاسًا بكل من العائد على حقوق الملكية وهامش الربح ونمو المبيعات، وقيمة الشركة، والتوزيعات

[1] عون الشبيل، محمد المومني: **أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على مهام مدققي ديوان المحاسبة الأردني في تعزيز المساءلة والشفافية (دراسة ميدانية)**، مجلة المنارة المجلد 19، العدد 4، 2013، ص325-359

[2] Brown, Lawrence D. and Caylor , Marcus L.: **"Corporate Governance and Firm Performance"**,.2004.

للمساهمين، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تم الربط بين مبادئ الحوكمة السبعة ومقاييس الأداء.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم، كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين اقل من الأتعاب التي تدفع لهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي جميعًا.

- دراسة **JEAN-Michel Manceau، (2003)**، بعنوان **:نتائج عدم جودة المعلومات المحاسبية على ممارسات الاستثمار**[1]. هدفت هذه الدراسة إلى تعريف مدى صلاحية المعلومات المحاسبية والمالية التي يؤسس عليها قرار المستثمر الذي يتطلب بطبيعته مردودية عالية لأمواله المستثمرة في ظل مناخ تسوده أعمال احتيالية من قبل الإدارة للتوجيه بشكل إيجابي عن أدائهم ولتجنب إقرارات السوق، وقد تناولت الدراسة كيفية حصول المستثمرين على أسهم من نوعية جيدة من خلال تأكيد الحصول على معلومات مالية ذات موثوقية عالية، وقد ربطت الدراسة ذلك بديناميكية السوق والتغيرات التي طرأت على أسواق المال بعد فضيحة Enron وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- يمكن أن يبقى عرض بدائل الاستثمار بعيداً عن المؤثرات السلبية؛ وذلك من خلال عدم الاعتماد على الدراسات التحليلية لتقييم الاستثمار في المؤسسة بحسب المعلومات المحاسبية.
- يمكن أن يبقى عرض بدائل الاستثمار بعيداً عن المؤثرات السلبية؛ وذلك من خلال الاعتماد على ديناميكية السوق.

[1] JEAN- Michel Monceau : **Conséquence de la non fiabilité des information comptables sur les pratiques d'Investissement ,** Institut de Préparation à l'Administration et à la Gestion, n/a, Nancy, France, (2003) .

- دراسة **Gerrit Sarens، (2007)**: بعنوان **"The role of internal auditing in corporate governance qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics".** [1] ، تناولت الدراسة موضوع" دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات"، وقد هدفت إلي مناقشة تأثير الخصائص التنظيمية كمدخل كمي ونوعي في إطار دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، وكان من أهم نتائجها أن المستوى العام للمحافظة على حقوق المساهمين يمكن أن يزداد من خلال القيام بتكامل مهام المراجعة الداخلية والخارجية، كما أن قرارا ت الإدارة العليا لها تأثير هام على أداء المراجعة الداخلية وعلى عملها، وبالتالي فإن هذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا والتي بدورها توفر الدعم والمساندة للمراجعة الداخلية.

- دراسة **Guy, Dionngoue،(2007)** ، بعنوان: **جودة المعلومات المحاسبية وحوكمة الشركات**[2] ، هدفت الدراسة إلى تعريف أهمية جودة المعلومات المالية كشرط ضروري لأمان الأصول وأيضاً للتقييم الجيد لها، هذه الجودة تخص نوعية المعلومات المحاسبية وخصائصها وذلك من خلال دراسة انتقادية لنوعية المعلومات المحاسبية في مؤسسة كرونية لتقييم مدى قدرتها على إرساء حوكمة دولية صادقة؛ وذلك من خلال وصف شروط جودة المعلومات المالية ثم عرض الأدوات التي تسمح بأمان إدارة جودة المعلومات المالية وضمانها، كما هدفت الدراسة إلى تعرف عوائق أمان المعلومات المالية من طرف مراجع الحسابات الخارجي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطوير بيئة الأعمال وجعلها مناسبة من خلال تطوير شروط إنتاج المعلومات المحاسبية.
- جعل القوانين والأنظمة أكثر صرامةً فيما يتعلق بعمليات الاحتيال في نظم المعلومات ومخالفات أخلاقيات المهنة.

---

[1] Gerrit Sarens :"**The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics",** PhD obtained in May 2007 at Ghent University, Belgium.

[2] Guy, Dionnojoue: **Fiabilité de' information comptable et Gouvernance D'Enterprise: une analyse de l'audit légal dans les entreprises camerounaises**, colloque international, Université Catholique de Lille France, 3 Novembre,(2007).

- دراسة **Stanciu** ، **(2008)**، بعنوان:"**Internal Audit Approach in Banks**"[1]، هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الجديد للتدقيق الداخليّ في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبازل II، ومدى أهميّة التدقيق الداخليّ لتطبيق المتطلّبات الدوليّة المتعلّقة بهما في ظل البيئة التنظيميّة الجديدة.وشملت الدراسة البنوك التجارية الرومانية في مدينة بوخارست, حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وبيّنت الدراسة أنّ إدارة البنك مسؤولة عن متابعة ومراقبة تطبيق متطلّبات بازل II تبعاً لجميع أنواع المخاطر، ولذلك فإنّ مهمّة التدقيق الداخليّ تتضمّن تقييم مستوى المخاطر ومراقبة كيفيّة تطبيق تلك المتطلّبات بما فيها الحد الأدنى لرأس المال، وكذلك تقيّيم مدى مطابقة التنظيم الداخليّ مع متطلّبات اتّفاقيّة بازل.

وكانت نتيجة الدراسة أنّ جودة واحترافيّة وشموليّة ومهارة المراجعة الداخليّة يُعتبر هامّاً لتحقيق استجابة الإدارة لمبادئ الحوكمة.

- دراسة **Ismail, Tariq Hassaneen (2010)** ، بعنوان: " **Internal Auditors' perception About Their Role in Risk Management Audit in Egyptian Banking Sector**"[2] اهتمت هده الدراسة بمدى إدراك المدققين الداخليين لدورهم في إدارة المخاطر في قطاع المصارف المصري.

هدفت هذه الدراسة إلى تكوين إطار شامل لمفهوم إدارة المخاطر، ولتوضيح الدور الذي يمارسه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى محاولة تجميع آراء المدققين الداخليين حول العوامل المؤثرة في تدقيق إدارة المخاطر، حيث تم توزيع استبيانات على المدققين الداخليين العاملين في المصارف واختبار النتائج. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة قوية بين شكل ملكية المصرف وبين جودة عملية التدقيق القائمة على المخاطر. وأن هذه العلاقة كانت لصالح المصارف الخاصة، والمصارف المشتركة،

[1] Stanciu, Victoria**. Internal Audit Approach in Banks**, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest-Romania,(2008).

2 Ismail, **Tariq Hassaneen, Internal Auditors' Perception About Their Role in Risk Management Audit in Egyptian Banking Sector**, International Journal of Economic and Accounting, Iss 4, 2010.

- أن المدققين الداخليين في هذه المصارف يرون أنفسهم قادرين على ممارسة دور كبير في عملية تدقيق إدارة المخاطر بدلا من تكليف المحاسبين القانونيين والمستشارين بها.

❖ **الدراسات المتعلقة بالبعد الاقتصادي**

- **الدراسات العربية**

- **دراسة سعد يوسف المدلل (2007)**، بعنوان: " **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**"[1] ، هدفت الدراسة إلى توضيح دور وظيفة المراجعة الداخلية في ضبط الأداء المالي والإداري في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى أن وحدات المراجعة الداخلية تقوم بدور جيد في ضبط الأداء المالي والإداري، والمساهمة بدعم حوكمة الشركات من خلال دورها في تقويم نظام الرقابة الداخلية وتقويم ودعم إدارة المخاطر وقياس كفاءة وفاعلية الأداء، وأنه توجد علاقة كبيرة بين توفر درجة كافية من الاستقلال لوحدة المراجعة الداخلية وبين ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة في فلسطين.

- **دراسة المهانبي،(2007)**، بعنوان: "**حوكمة الشركات وأهميتها فى جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية**"[2]، هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدي توفر الفهم العميق لدور الحوكمة فى عمل المؤسسات لاسيما الاستثمارية منها إلى جانب الاستفادة من بعض التجارب الناجحة فى مجال الحوكمة. وقد أكدت الدراسة على أهمية الشفافية فى المعاملات المؤسساتية، وفى الإجراءات المحاسبية والمالية وتلافى أي عمل يؤدى إلى الفساد واستنزاف موارد الشركات وتآكل قدرتها التنافسية. كما أشارت الدراسة إلى إعادة النظر في القوانين أي (عصرنه القوانين) مما يتلاءم وينسجم مع متطلبات النمو والتطور . وقد أوصت الدراسة بالإفصاح عن جميع المعاملات المالية وغير المالية.

---

[1] يوسف سعد المدلل، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2007 .

[2] المهايني محمد خالد، (2007)، **حوكمة الشركات وأهميتها فى جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية**. محاضرة مقدمة ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، سوريا.

– دراسة نصر طه حسن عرفه، مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي،(2015)، بعنوان: **أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري، دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة**[1]، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة ما بين آليات الحوكمة (استقلال مجلس الإدارة، وحجم المجلس، وازدواجية دور المدير التنفيذي الأول، وجودة لجنة المراجعة) وأداء الشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية السعودي، حيث اعتمدت الدراسة في قياس أداء الشركة على كفاءة القيمة المضافة (كفاءة إجمالي القيمة المضافة وكفاءة القيمة المضافة من رأس المال العيني والقيمة المضافة من رأس المال الفكري) بدلاً من الاعتماد على المقاييس المالية . ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على تحليل التقارير السنوية لعينة من (140) شركة من الشركات السعودية المسجلة خلال عام2014 م. كما استخدمت الدراسة أسلوب الارتباط والانحدار لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– وجود اهتمام ملحوظ بممارسات الحوكمة الجيدة في بيئة الأعمال السعودية، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين كل من جودة لجان المراجعة واستقلال أعضاء مجلس الإدارة وبين كفاءة القيمة المضافة.

– هناك علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوية بين كل من حجم مجلس الإدارة وازدواجية دور المدير التنفيذي الأول وكفاءة القيمة المضافة (إجمالي القيمة المضافة، والقيمة المضافة من رأس المال العيني، والقيمة المضافة من رأس المال الفكري).

– اعتمادا على النتيجة السابقة أوصت الدراسة بضرورة إعداد هيئة سوق المال السعودي لدليل يوضح الشركات ذات ممارسات الحوكمة عالية الجودة وإمداد المستثمرين به؛ وذلك لتشجيع الشركات على ممارسات الحوكمة الجيدة وهو ما يترتب عليه آثار إيجابية على زيادة قيمتها المضافة وتحقيق مزيد من الأرباح، ودراسة تأثر الآليات الأخرى الداخلية والخارجية للحوكمة في ضوء تحليل القيمة المضافة حسب موارد الشركة إلى رأس المال العيني ورأس المال الفكري.

[1] نصر طه حسن عرفه، مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي،(2015)، **أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري، دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة**، مجلة المحاسبة و المراجعة(AUJAA)، أتحاد الجامعات العربية، جامعة بن سويف- كلية التجارة، المجلد الثالث، العدد الأول، (51، 84)

- **الدراسات الأجنبية:**

- دراسة **Rob Bauer, Nadja Gunsterd & Roger Otten**، (2003)، بعنوان:**الدليل العملي على حوكمة الشركات في أوروبا**[1] ، واستهدفت إلى بحث ما إذا كانت حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى عائدات أعلى للأسهم في دول الاتحاذ الأوروبي، وبالتالي تعزز من قيمة الشركات في أوروبا، ولقياس قيمة الشركة تم استخدام نسبة Tobin's Q (وهو مقياس للكاتب tobin اطلق عليه Q، يتم من خلاله قياس قيمة الشركة في السوق)، ولقياس أداء الشركات تم استخدام متغيري هامش الربح والعائد على الملكية، ولقياس حوكمة الشركات تم استخدام مقياس رتب حوكمة الشركات لـــDiminor ، والذي يقيس حوكمة الشركات من خلال أربعة متغيرات: حقوق وواجبات المساهمين، الدفاع ضد الاستحواذ، هيكل مجلس الإدارة، ووظيفته، والإفصاح عن حوكمة الشركات، واعتمادًا على هذا المقياس تم تكوين مجموعتين من الشركات، مجموعة الشركات جيدة الحوكمة، ومجموعة الشركات ضعيفة الحوكمة؛ وذلك حتى يمكن المقارنة بين المجموعتين، ونظراً لأن الدراسة تشمل منطقتين يختلف فيهما النظام النقد ي للمملكة المتحدة، والاتحاد الأوروبي؛ فقد تم دراستهما بشكل منفصل.

اعتمدت عينة الدراسة على بيانا ت(249) شركة من الشركات المقيدة في السوق الأوروبية خلال الفترة من 2000 إلى2001 وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين رتبة حوكمة الشركات وقيمة الشركات في أوروبا، وأثر حوكمة الشركات على قيمة الشركات في الاتحاد الأوربي أقوى منه في المملكة المتحدة، حيث أدت زيادة رتبة حوكمة الشركات بنسبة 1% إلى زيادة Tobin's Q بنسبة 14% . وفسر الباحثان العلاقة على أن الحوكمة الجيدة تعزز ثقة المستثمرين، فالمستثمرون قد ينظرون إلى الشركات جيدة الحوكمة على أنها أقل مخاطرة، وهو ما يؤدي إلى قيمة أعلى للشركات. كما أن الشركات جيدة الحوكمة تكون عملياتها أكثر كفاءة؛ مما يؤدي إلى تدفقات نقدية مستقبلية مرتفعة. كما توصلا إلى وجود علاقة سلبية، وإن كانت غير معنوية بين رتبة حوكمة الشركات والأداء المقاس بهامش الربح والعائد على الملكية.

[1] Rob Bauer, Nadja Gunsterb & Roger Otten, **Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe**, Forthcoming in Journal of Asset Management, 2003.

- دراسة **black et Al**،**(2003)**، بعنوان: " **Does Corporate Governance "" Affect Firm Value?**"[1]. لقد تعرضت الدراسة لموضوع " تأثير حوكمة الشركات على قيمة الشركة " وقد شملت الدراسة الشركات الكورية الجنوبية المدرجة في السوق المالي، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل للشركات المدرجة، وذلك بهدف إيجاد مؤشر للحاكمية المؤسسية، وقد تكون المؤشر من خمسة مؤشرات فرعية تشكل في مجموعها مقياسًا للحوكمة، والمتمثلة في حقوق المساهمين، ومجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإفصاح، وتركز الملكية، وتم اختبار أثر التباين في ممارسات الحوكمة في الشركات الكورية المدرجة في السوق المالي الكوري على الأداء المالي للشركات ممثلاً في القيمة السوقية إلى الدفترية باستخدام تحليل الانحدار.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى الحوكمة في الشركة والقيمة السوقية للشركة، وأن الزيادة بمقدار 10 نقاط في مؤشر الحوكمة قاد لزيادة قدرها % 14 في القيمة السوقية لسهم الشركة.

- دراسة **Drobetz et Al (2003)**، **بعنوان:** " **Corporate Governance and Expected stock Return : The Case of Germany**"[2]، حيث هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الحاكمية المؤسسية و الأداء المالي لعينة شملت 253 شركة ألمانية، حيث تم قياس جودة الحوكمة بالاعتماد على 30 مؤشراً من مبادئ حكومة الشركات، وتمثل التساؤل الجوهري فيما إذا كان اختلاف مستوى جودة حوكمة الشركات يفسر اختلاف مستوى الآداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي مقيساً بـــ (Tobin's q, M/B).

كما استعملت الدراسة استبانة مكونة من 30 مبدأ من مبادئ الممارسة السليمة للحاكمية المؤسسية وخلصت إلى:

- هناك علاقة موجبة بين مستوى جودة حوكمة الشركات وقيمة المشروع.

[1] Black et. Al., **Does Corporate Governance Affect Firm Value?** Evidence from Korea, Korea University Business School, 2003.

[2] Drobtz, W Schillhofer, A and Zimmermann, H. **Corporate Governance and Expected stock Return : The Case of Germany,** working paper, University of basel,2003.

- الشركات ذات الحوكمة الأفضل لديها نمو مبيعات أعلى.
- الشركات ذات الحوكمة الأفضل ارتبطت بوضع أفضل من حيث استعداد المستثمرين لدفع أعلى لأسهم هذه الشركات.

❖ **الدراسات المتعلقة بالبعد الإداري**

- **الدراسات العربية**

- دراسة سعد يوسف المدلل، (2007)، بعنوان: " دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري"[1] ، هدفت الدراسة إلى توضيح دور وظيفة المراجعة الداخلية في ضبط الأداء المالي والإداري في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن وحدات المراجعة الداخلية تقوم بدور جيد في ضبط الأداء المالي والإداري، والمساهمة بدعم حوكمة الشركات من خلال دورها في تقويم نظام الرقابة الداخلية وتقويم ودعم إدارة المخاطر وقياس كفاءة وفاعلية الأداء، وأنه توجد علاقة كبيرة بين توفر درجة كافية من الاستقلال لوحدة المراجعة الداخلية وبين ضبط الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة في فلسطين.

- دراسة أيمن سليمان القطاونة،(2011)، بعنوان: **مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن**[2]، حتى تحقق الدراسة أهدافها تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (304) مبحوثين وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن تصورات المبحوثين لأبعاد خصائص الحاكمية جاءت بدرجة مرتفعة. وأن تصوراتهم لأبعاد دافعية العمل، جاءت أيضًا بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر لأبعاد الحاكمية في دافعية العمل لدى المبحوثين في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

---

[1] يوسف سعد المدلل، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2007 .

[2] أيمن سليمان القطاونة، **مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 38، العدد01، 2011.

كما قد أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارات البنوك التجارية العاملة في الأردن مفهوم الحاكمية المؤسسية وتعزيز أبعادها، وأن تكون تلك الإدارات مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها، عن طريق جهد شمولي مخطط، وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكمة.

– دراسة حسن عبد المطلب الأسرج،(2013)، بعنوان:" الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية 2013[1]، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق كل من الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية بعد ما عرفه العالم المالي من انهيارات كثيرة للبنوك التجارية مما قد أضعف النظام المالي و الاقتصاد لكثير من دول العالم، هذا ما يلقي بالمسئولية خاصة على أعضاء مجلس ادارة البنك، الذين لا يمكنهم أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، فيلجؤون إلى تفويض بعض المهمات، فإنه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذى يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والأمن للسلطة. مما يجعل موضوع امتثال البنوك الإسلامية لمبادئ العمل المصرفي الإسلامي وكذا باقي القوانين المصرفية المعمول بها محل اهتمام ومتابعة من الملاك الأصليين، لذلك فقد وصلت الدراسة إلى أن أهمية الحوكمة، والامتثال في البنوك الاسلامية تتجسد فيما يأتي:

– محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده وعودته مرة أخرى.

– تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع، وتفادي وجود أخطاء متعمدة أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

– ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

[1] حسن عبد المطلب الأسرج، **الحوكمة و الأمتثال في البنوك الإسلامية**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية السنة 21 المجلد 21 العدد03، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (مركز البحوث المالية و المصرفية)، أيلول 2013.ص 7–12.

- **الدراسات الأجنبية:**

- **دراسة جون سوليفان، (2007)**،بعنوان: **أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**[1]، تهدف الدراسة إلى إظهار أهمية كل من أخلاقيات العمل والحوكمة على القرارات الاستثمارات المباشرة أو غير المباشرة، بل اكثر من ذلك فهما محدد أساسي لتدفقات رأس المال على مستوى العالم، كما تحاول الدراسة إرجاع ازدياد الإقبال على الحوكمة ينبع كذلك من الدروس المستفادة حول كيفية توليد نمو اقتصادي سريع، وانطلاقا من هذا المفهوم فإن التأكيد على محاربة الفساد وإقرار الحوكمة إنما يقوم على المعايير الأخلاقية إلي جانب اعتبارات عملية خاصة بتحسين أداء السوق. لذلك أصبحت إقرارًا بالقيم الجوهرية المتمثلة فى الشفافية، المسئولية، الإنصاف، والمحاسبة .يجعل الترابط واضحًا بين مبادئ الحوكمة والقيم الاخلاقية، وبذلك فقد توصلت الدراسة إلى مايلي:

  - تعتبر القيم الأخلاقية المكون الرئيسي لحوكمة الشركات
  - تعتبر الأخلاق الشرط الأساسي لتحقيق التنمية في جميع جوانبها.
  - أن الالتزام بأخلاق العمل يخفض من تكاليف ممارسة الأعمال ويحسن من تدفق رأس المال إلى الأسواق الناشئة.

كما انتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها حث الدول والهيئات على وضع مواثيق أخلاق كما يتم تدريب المعنين من مديرين تنفيذيين وعمال وموظفين على الممارسة الصحيحة لحوكمة الشركات.

ما يميز الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق أن معظم الدراسات العربية والأجنبية قد أهتمت خلال العشر سنوات الماضية بدراسة أهمية حوكمة الشركات عامة بما فيها البنوك التجارية على مناحي عديدة من النشاط، فتعلقت تارة بالأداء المالي للشركات، و تارة أخرى بأداء السوق المالي، و في

[1] جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف، **أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة،2006، متاح على موقع: **www.oecd.or**، 26-06- 2013، 17:35 .

دراسات أخرى بأدائها الإداري، معتمدة على أدوات قياس متعددة ومختلفة بحسب الهدف من الدراسة. كما لم نجد دراسات تخصصت بدراسة وقياس تحقق أبعاد الحوكمة في البنوك التجارية أو البنوك الإسلامية.

في حين جاءت هذه الدراسة لتجيب عن سؤال واحد لم تجب عنه الدراسات السابقة، يكون جامعاً لكل الأبعاد؛ المحاسبية والاقتصادية والإدارية، عند ممارسة البنوك للنشاط المصرفي سواء كانت تجارية أو إسلامية، وذلك في دراسة واحدة و بأسلوب واحد، لقياس مدى تحقق أبعاد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية المحاسبية، والإدارية والاقتصادية، والتي ستكون محل الدراسة.

دواعي اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار هذا الموضوع للدراسة بمحض الصدفة و إنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية، حيث تمثلت الاعتبارات الموضوعية في الآتي:

- اقتران الموضوع بالإصلاحات المصرفية التي أقرتها الجزائر وهذا منذ سنة 1990.
- اقتران الموضوع بالمرحلة الإصلاحية(التحرر المالي) وما تمليه متطلبات المعايير الدولية للعمل المصرفي، والتي تستدعي تطوير وتحيين الكثير من نصوص المنظومة المالية الجزائرية، وجعلها تواكب كل التطورات المالية الدولية.
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بحوكمة الشركات عامة، وحوكمة البنوك التجارية وخاصة الإسلامية وإبراز خصوبة البحث فيها.
- محاولة المعرفة والغوص في المواضيع المستجدة.
- إمكانية مواصلة البحث في الموضوع.

المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ومن أجل الإحاطة بكل جوانبه النظرية اخترنا التحليل النظري من خلال المنهج الوصفي التحليلي، ووفق طريقة الاستنتاج ومحاولة الاستقراء عبر قواعد الاستدلال المنطقي قمنا بدراسة مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية الصادرة عن لجنة بازل

للإشراف المصرفي، ومعيار حوكمة الشركات المالية الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا، لإبراز تفسير لهذه الحقائق ومن ثم تحليلها للوصول لعلاقتها بالأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية. كما تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية في الدراسة الميدانية، لتحديد العلاقة بين مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، وتحقق أبعادها المحاسبية والاقتصادية والإدارية. كما تم الاعتماد على المنهج المقارن بغرض إجراء المقارنة بين نتائج الدراسة الميدانية والمحققة من العينتين، ثم تحديد أسباب هذا الاختلاف، ومن ثم تحليلها للوصول إلى صياغة التوصيات والاقتراحات المناسبة للدراسة.

وقصد التحليل الجيد لكل جوانب الدراسة سواء في شقها النظري أوالتطبيقي فقد تم استعمال بعض الأدوات المهمة في هذا النوع من الدراسات، وكان من أبرزها المسح المكتبي الذي شمل المؤلفات والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك كل ما تم نشره من أبحاث ودراسات علمية، ومقالات في الدوريات المتخصصة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، وكذلك الاعتماد على شبكة الأنترنت لمواكبة كل المستجدات المرتبطة مباشرة مع موضوع البحث، والاطلاع على التقارير السنوية لكل من بنك الجزائر، وكذا تقارير الهيئات والمنظمات المالية والمصرفية العالمية والعربية والإسلامية المتخصصة بمجال البحث، وكذلك كل النصوص القانونية الجزائرية والفرنسية والبحرينية، كما اعتبرت التقارير السنوية لكل من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر وبنك البركة الجزائر الإسلامي من بين أهم مصادر هذه الدراسة، وكذلك التقارير السنوية لمجموعة سوسيتي جنيرال بفرنسا ومجموعة البركة المصرفية بالبحرين،

ومن أجل تعزيز موضوع الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة فقد تم صياغة استمارة استبيان حول موضوع الدراسة، وأسهمت هذه الأخيرة في بناء الدراسة الحالة حيث تم توزيع 100 استمارة على أفراد العينتين، وذلك طبعا بعد تحكيمها من أطراف علمية متخصصة، وفي الأخير استطاعت الدراسة تحليل 63 استمارة بالاعتماد على البرمجة الإحصائية SPSS (إصداررقم20) وبرنامج Excel.

محددات الدراسة:

يعتقد الباحث أن من بين أهم محددات الدراسة ما يلي:

– لقد كانت للباحث رغبة جامحة في اختيار أكبر قدر ممكن من البنوك التجارية والإسلامية الناشطة في هذا القطاع، لكن وباعتبار أن جل البنوك العاملة في الجزائر عمومية أي أنها ليست بشركات مساهمة، وأن كل رأس مالها عائد للدولة (الخزينة العمومية)، كما أن البعض الاخر يصعب الحصول على تقاريرها السنوية، بالإضافة إلى قلة المعلومات عنها.

– عدم توفر ميثاق خاص بحوكمة البنوك التجارية والإسلامية في الجزائر جعل الدراسة يصعب تعميم نتائجها، كما أن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والمدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية عام 2009 غير ملزم التطبيق، فهو لم يصدر عن أي سلطة تشريعية كباقي القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي والمالي، على عكس حالة البنكين محل الدراسة أين وضعت بلدانهم مواثيق واضحة لحوكمة البنوك، وهم مطالبون بتطبيقها سواء في بلدانهم، أو في بلدان تتواجد بها فروع للبنك.

– من المحددات التي واجهت الدراسة؛ هو حصر عينة الدراسة في بنكين فقط، واحد تجاري برأس مال أجنبي، والآخر إسلامي برأس مال مختلط. وكلاهما يعتبر فرعًا من فروع المجموعة المصرفية العالمية (مجموعة البركة المصرفية الإسلامية التي تم إنشائها عام 1978، ومجموعة سوسيتي جنيرال التي تم إنشائها عام 1864على الترتيب) هذا ما جعل عملية إجراء دراسة الحال ممكنة. في إطار صغر أفراد العينة.

صعوبات الدراسة

لقد صادف الباحث العديد من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة من أهمها: قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع حوكمة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية وخاصة ما تعلق بأبعاد الحوكمة المحاسبية و الاقتصادية و الإدارية، بالإضافة إلى حداثة موضوع الحوكمة مما أدى إلى محدودية توفر الكتب والمراجع.

كما عرف الباحث عددًا من الصعوبات والعراقيل أثناء إعداد دراسة الحالة، كان أهمها مرتبطًا بأعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء الإدارة التنفيذية للبنكين، والتقارير السنوية للبنكين، والتي سيتم ذكرها في الآتي:

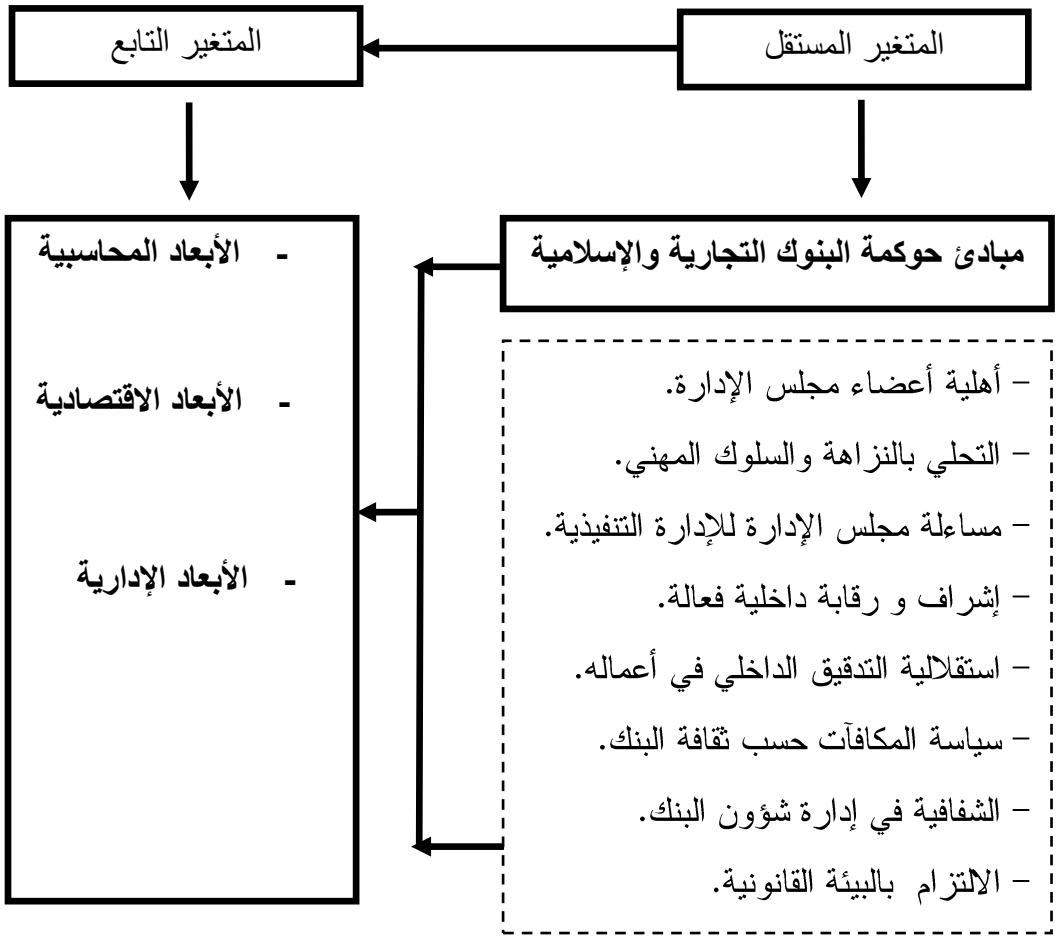
- إن توفر التقارير السنوية للبنكين عينة منذ سنة 2007 على الموقع الإلكتروني للبنكين، جعل حصر فترة الدراسة يكون من سنة 2007 إلى غاية 2014.
- صعوبة الوصول لأعضاء مجلس الإدارة والحصول منهم على إجابات حول أسئلة الاستبيان، وهذا إما لتواجدهم خارج الوطن أولانشغالهم بمهام أثناء تواجدهم بالجزائر.
- عدم تحمس عدد من أعضاء الإدارة التنفيذية للبنكين وفي بعض المستويات للإجابة على أسئلة الاستبيان يكون لتلقيهم تعليمات صارمة بعدم الإفادة بأي معلومة مهما كانت، على الرغم من التوضيح بأن الهدف الأساسي لهذه الاستمارة هو الاستخدام المباشر لدعم البحث العلمي.
- عدم السماح لكثير من أعضاء الإدارة التنفيذية الاتصال بالباحث حتى لا يتوقفون عن تأدية مهامهم وكانت رغبة الباحث كبيرة في الحصول على إجابات من طرف المديرين التنفيذيين، و رؤساء المصالح باعتبارهم الأطراف الأكثر مصداقية في الإجابة على استمارة الاستبيان.
- كل الفرضيات ذات بعد تكتيكي واستراتيجي وهو من اختصاص بعض المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للبنكين.
- استغرقت هذه الدراسة سنتين كاملتين من بداية عام 2014 إلى نهاية شهر جوان عام 2016، ويرى الباحث أنها مدة كافية لإتمام هذا النوع من الدراسات.

نموذج الدراسة:

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة و انسجاماُ مع أهداف هذه الدراسة، التي تنطلق من فكرة مدى مساهمة حوكمة البنوك التجارية والإسلامية في تحقيق الأبعاد المحاسبية والإدارية والاقتصادية للعمل المصرفي سواء أكان تجاريًا أمْ إسلاميًا. لذلك فإن نموذجها يشتمل

على متغير مستقل واحد ومجموعة من المتغيرات التابعة، بحيث يتمثل المتغير المستقل في مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، والمتغير التابع الأبعاد المحاسبية. والشكل رقم(01) يوضح نموذج الدراسة:

شكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

هيكل البحث

لكي نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ولاختيار الفرضيات وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وإيضاح أهميتها، اقتضت الضرورة تناول الموضوع في أربعة فصول سبقتها مقدمة عامة وتلتها خاتمة عامة تتضمن ملخصا عاما حول الموضوع محل البحث، متبوعا

بأهم النتائج التي من خلالها استلهم الباحث توصيات ومقترحات، لينتهي بعد ذلك إلى تحديد الآفاق المستقبلية للبحث.

لذلك سيتم التطرق لكل مكونات الدراسة في هيكل البحث على النحو التالي:

الفصل الأول: المنطلقات المفاهيمية والنظرية لأهم المتغيرات والتي تشملها حوكمة البنوك التجارية والإسلامية.

لهذا قمنا بتقسيم الفصل ألأول إلى مبحثين، حيث سنتطرق في المبحث الأول لتقديم مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات، بدأ بالنشأة والنظريات، ثم نماذج عن حوكمة الشركات، لتليها بعد ذلك مبادئ وآليات وأهمية وأهداف حوكمة الشركات، لينتهي المبحث بالإطار التطبيقي لحوكمة الشركات. أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه لتطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية والإسلامية، حيث سيتم تحديد الفرق بين حوكمة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية، ثم سيتم تحديد مفهوم حوكمة البنوك في منظور الاقتصاد الإسلامي، ثم بعدها سيتم التعريف بالاطار العملي لحوكمة البنوك

الفصل الثاني: الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية،

قسم الفصل إلى مبحثين، في أولهما سيتم التطرق لركائز الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك؛ تم فيه دراسة مفهوم إدارة المنشآت الاقتصادية، وعلاقة مفهوم الحوكمة بإدارة البنك، ثم سيتم التطرق لشروط وأسباب تحقيق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك. لتصل الدراسة في المبحث الثاني إلى تحديد الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية. حيث اعتبر كل من مجلس إدارة البنك، والإدارة التنفيذية للبنك، وأخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية والإسلامية من أهم الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك التجارية و الإسلامية.

الفصل الثالث: الأبعاد المحاسبية والاقتصادية لحوكمة البنوك

قسم الفصل الثالث إلى مبحثين، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول للمعلومات المحاسبية والأبعاد المحاسبة لحوكمة البنوك، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق للابعاد الاقتصادية، وذلك بالنسبة للبنك ذاته، ثم بالنسبة للاقتصاد الوطني,

الفصل الرابع: دراسة حالة كل من بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال في الجزائر، باعتبارهما بنكين ملزمين وملتزمين في نفس الوقت بتطبيق مواثيق حوكمة البنوك.

لذلك فسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سيتم إعداد تقديم عام لكل من بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وفي المبحث الثاني ستتم محاولة استنباط أثر تطبيق البنكين لمبادئ حوكمة على تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية من خلال حساب وتحليل ومناقشة ومقارنة عدد من المؤشرات والمتعلقة بالعوائد المختلفة والنسب المالية.

أما المبحث الثالث فسيتم فيه إعداد الدراسة الميدانية، وهذا من خلال تطبيق أسلوب الاستبيان وتحليل ما تم جمعه من معطيات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي ومناقشة نتائج اختبار للفرضيات لتنتهي الدراسة بخاتمة بها مجموعة من النتائج والتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

المنطلقات المفاهيمية والنظرية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية

تمهيد

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة لدى الكثير من المؤسسات المصرفية المحلية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي كانت نتيجة مباشرة، للتحرير المصرفي والانفتاح المالي غير المنظم وغير المضبوط من قبل الهيئات الإشرافية الرقابية، وللقصور في آليات الشفافية والإفصاح من المؤسسات المالية العالمية، والتي أثرت سلبا على كل من ارتبط بالتعامل معها ،سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

هذا ما جعل المتخصصين يبحثون عن آليات وأدوات يمكن الرجوع إليها في الميدان للسيطرة على الوضع أولاً، ثم إشراك كل من يهمهم الأمر في قرارات مؤسساتهم المصرفية . هنا برزت الحاجة إلى أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية و الإسلامية على حد سواء.

وللإحاطة أكثر بكل هذه الجوانب الفكرية والنظرية لموضوع الحوكمة ارتأت الدراسة تخصيص هذا الفصل، وتقسيمه إلى مبحثين، وفق الآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: حوكمة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات

حتى تتكون فكرة دقيقة حول حوكمة البنوك التجارية والإسلامية كان من اللازم أنْ نعرج أولاً على حوكمة الشركات ثم على الأوضاع الاقتصادية، والمالية التي سبقت ظهور مفهوم الحوكمة والتي كانت من أسباب ظهورها و التي أدت فيما بعد إلى التزام الكثير من المنظمات والهيئات العالمية المشرفة على النشاط المصرفي بتطبيقها، لذلك فقد تفرع هذا المبحث إلى المطالب والفروع التالية:

المطلب الأول: نشأة و نظريات و نماذج عن حوكمة الشركات

في هذا المطلب تتطرق الدراسة إلى نشأة مفهوم حوكمة الشركات، ثم إلى النظريات و النماذج التي صيغت حول هذا المفهوم.

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

نشا مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة* وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة وبين المساهمين الى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الادارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة .

حيث إن آدم سميث أشار له بالممارسات السلبية التي يمكن أن تصدر عن المديرين قائلا: " إن مديري شركات المساهمة لا يمكن أن نتوقع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء مصالحهم؛ ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر من إدارة شؤون هذه الشركات الصورية في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة

* تعرف نظرية الوكالة الشركة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية وأن وجود الشركة يتحقق من خلال واحد او أكثر من العقود الاتفاقية وأن عقود الاستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركة وبالتالي يمكن دراسة سلوك الشركة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها. أنظر في ذلك: طارق عبد العال حماد: **حوكمة الشركات(المفاهيم ،المبادئ ،التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، مصر،2005، ص:67.

التنفيذية لإخفاء انحرافاتها واختلاساتها بالتلاعب في الحسابات"[1]. لقد تعرض بوضوح إلى مشكل علاقة الوكالة، مما يدل على أن هذه العلاقة قديمة قدم علم الاقتصاد.

كما بدت هذه الفكرة عند الاقتصادي كارل ماركس في كتابه رأس المال مبديا حيرته بقوله: "عموما فإن شركات المساهمة التي تنمو ضمن نظام الائتمان تميل بشكل متزايد إلى فصل الوظيفة الإدارية عن صاحب رأس المال [...] بجانب المدير التنفيذي تتكدس مجموعة من المجالس الإدارية والإدارة والتي هي في الواقع، ذرائع لحرمان المساهمين من جمع الثروة"[2].

- في عام 1932 تطرق علماء الاقتصاد إلى مفهوم حوكمة الشركات من خلال فضيحة الشركة Watergate في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا راجع إلى فشل نظام الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، فقد قام الاقتصاديان **أودلف بيرلي** وغاردنز مينز بتقديم أول مفهوم لحوكمة الشركات في كتابهما الشركة الحديثة، والملكية الخاصة.
- في عام 1976 قام كل من jensen and meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة[3].
- في عام 1977 تم صياغة قانون لمكافحة ممارسات الفساد الذي تضمن قواعد خاصة لمراجعة نظام الرقابة الداخلية[4].
- بالرغم من أن ظهور مفهوم حوكمة الشركات يعود إلى الثلاثينات من القرن الماضي إلا أن الاهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات[1]، ففي عام 1985 قامت خمسة (05)

---

[1] A. Smith: **Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations**, Tome 2, 1776, p 401. Disponible sur le site : http://nathaliegardes.canalblog.com/archives/2013/02/25/26506569.html, consulte le : 06 mai 2016 a 16 :45

[2] k. marks: **le capital**, livre troisième, 1864-1875,p87. Disponible sur le site : http://classiques.uqac.ca/classiques/Marx_karl/capital/capital_livre_1/capital_livre_1_3/fichiers_images/capital_livre_1_3_001_151.pdf, consulte le : 06 mai 2016 a 19 :00

[3] محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري(دراسة تطبيقية)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص- ص 12-13.

[4] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني: **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان الأردن،2011، ص:27.

جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين Aicpa بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة تريداوي *Commision Treadway وقد قامت بدراسة أجرتها لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية، وإجراءات الحد منها[2].

- في أكتوبر1987 أصدرت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية في الولايات المتحدة(National Commission on Fraudulen Financial Reporting) التابعة Security Exchange Commission (SEC) بإصدار تقريها(Tread Way) الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الفشل و التلاعب في إعداد القوائم المالية وذالك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتقوية مهمة المراجعة الخاصة أمام مجالس إدارة الشركات، وضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية[3].
- في ديسمبر 1992 كانت التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury Committee) والتي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية بمساعدة لشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك الشركات خسائر كبيرة، ومن خلال ذلك تم إصدار تقرير Cadbury للحوكمة وقد قامت العديد من الدول بإصدار تقرير لإصلاح ممارسة الشركات لأعمالها[4].
- في سنة 1997 تطورت فكرة هذا المفهوم، وتعززت أكثر نتيجة الجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الأسيوية؛ في أسواق تايلند وماليزيا.

---

[1] Thierry Widen. G. et al **:** **Dévelopment durable et gouvernement d'entreprise**: un dialogue prometteur, édition d'organisation, Paris, 2003, p. 102.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهذاني: مرجع سابق، ص: 28.

[3] محمد مصطفى سليمان: مرجع سابق، ص:83.

[4] **Cadbury** Committee: **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, London, (1992) Gee and Co Ltd.

- في سنة 1999 قامت منظمة OECD بوضع مبادئ لحوكمة الشركات وإعادة تنقيحها في طبعتها الثانية عام 2004[1].
- في سنة 2000 بدأ الاهتمام بمبادرة من طرف وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية بتطبيق قواعد الحوكمة[2].
- في سنة 2001 دفعت الفضائح المالية والإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم إلى انهيار أكبر الشركات الأمريكية مثل شركة ورلد كوم وشركة أنرون، التي تعتبر كسابع شركة من حيث الربحية في "و م أ" حيث بلغت القيمة السوقية للشركة ما يزيد عن 60 بليون دولار، غير أنها في نفس العام انهارت وقد قدمت طلب الحماية، حيث اعتبرت هذه الحالة من أكبر حالات الإفلاس في تاريخ الشركات الأمريكية ورجع إلى اعتمادها على العمليات المقيدة خارج الميزانية والتي يصعب اكتشافها ،إضافة إلى ذلك علاقة شركة أنرون مع شركة أندرسون المكلفة بالمراجعة وذلك بالزيادة الوهمية في أرباحها مما جعل أسهمها ترتفع إلى 90 دولارًا، مع تسريب إشاعات على ارتفاع سعر أسهمها إلى 140 دولارًا، وعندما بدأت خيوط الفضيحة تظهر انخفضت قيمة السهم إلى 42 دولارًا، ثم انخفض إلى دولارٍ واحد ، وهذا ما أدى إلى الإفلاس التام للشركة[3].
- في سنة 2002 ظهر قانون Sarbanes-oxley تميز هذا القانون بإعداد نظام رقابة داخلية سليمة وحماية مصالح المساهمين، والاستعانة بالمدققين الخارجيين كما وضع القانون نظام إطلاق صفارة الإنذار للإبلاغ عن أي خطر، وأي بوادر للاحتيال والتلاعب بسجلات الشركة وقوائمها المالية[4].

---

[1] بريش عبد القادر ، حمو محمد ، مداخلة بعنوان:"**البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من اثار الأزمة المالية العالمية** "، الملتقى العلمي الدول حول ، **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية** ،جامعة فرحات عباس – سطيف ، أيام 20–21 أكتوبر 2009، ص: 03.

[2] علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهذاني: مرجع سابق، ص– ص : 28 – 29.

[3] هندي منير، **الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة** الشركات، المعارف، الاسكندرية، 2009، ص–ص: 09،10.

[4] نفس المرجع ، ص: 15.

- في سنة 2003 عقدت أول ندوة في فرع القصيم بجامعة الملك سعود تناولت خلال محاورها مناقشة الحوكمة المؤسسية ومدى إمكانية تطبيقها في المملكة السعودية[1].
- في سنة 2006 أسس مركز دبي المالي العالمي معهد حوكمة الشركات بالتعاون مع عدد من المؤسسات المالية الإقليمية والدولية المرموقة ، وشارك في تأسيس هذا المعهد منظمة التعاون الاقتصادي(OECD)[2].

بناء على ذلك نجد أن الحوكمة مفهوم جديد وحديث التطبيق، ساهمت عدة عوامل في نشوئه وتطوره، هذا ما جعله أحد متطلبات النجاح لكل شركة وبنك، حيث كانت بداياته في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، ثم انتشر بعد ذلك ليصل إلى الدول الإسلامية والعربية.

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وآلياتها بسبب ما أحدثته العولمة المالية، وتوسع ملكية أصول الشركات بين عدد كبير من المساهمين من أثار سلبية، لذلك عملت العديد من الدول و المؤسسات الدولية على اتخاذ الإجراءات التي تكفل استعادة ثقة المستثمرين في النظام المصرفي و تجنب تكرار مثل هذه الأزمات أو على الأقل التقليل من حدوثها. حيث أصبح لزاما على البنوك أن تطور أنظمة الحوكمة من أجل بلورة استراتيجياتها، وآليات صنع القرار فيها بالكيفية والسرعة اللازمتين. وفي هذ الإطار ستتطرق الدراسة إلى تحديد تعريف واضح لحوكمة الشركات عامة من خلال الفروع التالية:

1- الحوكمة في اللغة والإصطلاح :

إن المصطلح الأكثر استخدامًا في المجال الأكاديمي والبحثي هو "حوكمة الشركات" كمرادف قريب لمصطلح Corporate Governance ، حيث يعتبر الدافع وراء انتشار مفهوم حوكمة الشركات هو انسجامه مع مصطلحي العولمة Globalization والخصخصة Privatization " . إلا أنه ما زال محل اختلاف وعدم اتفاق الباحثين والأكاديميين والمهتمين بهذا الأمر مما أدى إلي ظهور العديد من المصطلحات المستخدمة مثل " توجيه الشركات" ،" حاكميه الشركات "،"الإجراءات الحاكمة أو المتحكمة في المنشأة ،"الشركات الرشيدة "،"الإدارة الرشيدة "،"ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة" ... إلي غير ذلك.

[1] علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهداني: مرجع سابق، ص: 30.

[2] نفس المرجع، ص:30.

- **في اللغة:**

لقد تم تقديم عدد من المقترحات بشأن مصطلح حوكمة الشركات* فمنهم من إستعمل : حكم الشركات – حكمانية الشركات – حاكمية الشركات – حوكمة الشركات – كما أن هناك عددًا من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة، وغيرها. كما تم استبعاد كل من "حكم الشركات" (لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود). كذلك استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل، وهو ما يضيع المعنى المقصود. كذلك تم استبعاد "حاكمية " لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما رُعِيَ استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة فيما يقابل Governance باللغة الإنجليزية.

ومن ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (Governing Body) أوهيئة رقابة خارجية (Regulatory Body)، والجدير بالإشارة أن هذا المصطلح استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية، ومركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم (Corporate Governance)[1]، فكلمة "Corporate معناها شركة"[2]، وكلمة "Governance معناها الحاكم الإحكام والحاكمية والمحافظة "[3].

---

* لقد تم اعتماد مصطلح الشركات باعتبار رأس المال موزع بين عدد من الشركاء وعادة ما يكون البنك شركة مساهمة، رأس ماله موزع بين عدد كبير من الشركاء. لذلك تم استعمال مصطلح الشركات في تحديد المعنى اللغوي أو الاصطلاحي، وقد يستعمل من طرف الدراسة في أجزائها اللاحقة.

[1] Disponible sur le site : INVESTOPEDIA : www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp, consulté le : 10/03/2016. a 15 :30.

[2] احمد عودي: **القاموس الحديث إنكليزي – إنكليزي – عربي**، الطبعة الأولى، دار المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان،2013، ص: 145.

[3] نفس المرجع ، ص:311.

بعد البحث في معاجم اللغة العربية وتحت لفظ «حَكَمَ» نجد ابن الأثير يقول" في أسماء الله تعالى:الحَكَمْ، الحَكِيمُ ، الحَاكِمُ له الحُكْمْ سبحانه وتعالى ،وهو بمعنى الحَاكِمُ أي القاضي "[1]؛ كما نجده على وزن فاعل حَاكِمُ: وهو الذي يحكم الأشياء ويتقنها، وعلى وزن فعيل حَكِيمُ: وقيل الحكيم ذو الحكمة والحكمة عبارة عن معرفة الأشياء بأفضل العلوم[2].

الحُكْمُ والحِكْمَةُ من العلم والفقه، والقضاء بالعدل والعرب تقول: "حَكَمْتُ واَحْكَمْتُ وحَكَّمْتُ؛ بمعنى: منعت ورددت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعانى لكلمة «حَكَم»: حَكَمَ الشيء وأَحْكَمَهُ كلاهما: منعه من الفساد وأصلحه، ويقال أيضا حَكِمْ اليَتيمَ كما تُحَكِمْ ولَدَكَ ومعناه: حكمه في ماله وملكه"[3]، كما أن لفظ الحوكمة مستمد من الحكومة والتحكم وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب:

الحِكْمَةُ: ما تقضيه من التوجيه والإرشاد.

الحُكْمْ: وما تقضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوكيات.

التَحَاكُمْ: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين[4].

إذًا يمكن القول بأن الحوكمة من الناحية اللغوية تعنـــي:

- عمليـــة التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد،
- أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة.
- نظام ومراقبة بصـــورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.

---

[1] ابن منظور الإفريقي: "**معجم لسان العرب** "، الجزء الخامس عشر، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ،المملكة العربية السعودية ، 1955، ص 30.

[2] نفس المرجع، ص:31.

[3] نفس المرجع نفسه، ص: 32.

[4] أنظر في ذلك:

- قاموس المعاني، المعجم العربي ، متاح على الموقع الكتروني: **www.almaany.com.** تاريخ المعاينة: 2014/12/14 على الساعة 09:15.
- أشرف حنا ميخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات** ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24–26 سبتمبر2005، ص:05.

- **في الاصطلاح**

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كل من الاقتصاديين والإداريين و القانونيين، هذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) ، وذلك يرجع لتداخل حوكمة الشركات في العديد من المواضع التنظيمية والاقتصادية والمالية و القانونية وحتى الاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، كما يعتبر آخرون أن الحوكمة هى حالة" State of Affaire " وعملية "Process " و إتجاه "Attitude"، وتيار "Streem"، كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذلك، وهي عامل صحة وحيوية، كما إنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه، ويحمى ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات، ويضع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال[1]. وعليه يمكن أن نستعرض عدَدًا من التعاريف التي سيغت حول مفهوم الحوكمة كما يلي:

التعريف الأول: حوكمة الشركات هي إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم و حملة السندات و العمال بالشركة وأصحاب المصالح (Stakeholders) و غيرهم، و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية الواجبة[2].

الملاحظ على هذا التعريف يركز على الجانب القانوني من خلال صيغ العقد المبرم بين الشركة و متعاملين معها، دون ذكر طبيعة العلاقة بينهم و كذلك تم التركيز على التنفيذ فقط دون المراحل السابقة، بالإضافة إلى ذلك إهمال الجوانب الأخلاقية لحوكمة الشركات، وروح المسؤولية لدى متخذي القرارات.

التعريف الثاني: حوكمة الشركات هي العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، و مساهميها و مجموعة الأطراف الأخرى لنشاطاتها مثل العمال. ومبادئها معروفة ومقبولة دوليا:

---

[1] مجدي محمد سامي: **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية–جامعة الاسكندرية، العدد رقم(2) المجلد رقم(49) جويلية2009،ص:15 .

[2] نرمين أبو العطا: **حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، متاح على موقع:** www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm ، يوم 16–06 –2016 على الساعة: 14:15

فالمديرون يجب أن يكونوا صـــــادقين، ومراقبين من طرف مجلس إدارة مستقل ومحترم لحقوق المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة. والتسيير يجب أن يتميز بالشفافية مع إعلام الجمهور وحماية المصلحة العامة[1].

التعريف الثالث: حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة و قيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين[2].

نلاحظ أن التعريفين يهملان دور ومصلحة باقي الأطراف التي لها علاقة مع الشركة كالزبائن، الموردون و الممولون كالبنوك بالإضافة إلى المجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

التعريف الرابع: حوكمة الشركات هي مجموعة الإجراءات، والقوانين، والنظم، والقرارات التي تضمن كل من الانضباط، والشفافية، والعدالة بهدف تحقيق الجودة و التميز في الأداء. عن طريق ترشيد تصرفات الإدارة في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوو المصلحة و المجتمع ككل[3].

نلاحظ إهمال الجانب الرقابي لحوكمة الشركات و إمكانية المساءلة في حالة انتهاك حق من الحقوق.

التعريف الخامس: حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد و الممارسات و الضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية و المعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين، أو تمكين المساهمين و غيرهم من ذوي المصالح من ممارسة حقوقهم[4].

نلاحظ أن التعريف يركز فقط على مصالح المساهمين فقط دون الأطراف الأخرى الفاعلة في الشركة.

أما إذا أردنا تعريف حوكمة الشركات بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط ويقصد به : [5]

---

[1] Jean Pierre Martin : **L'entreprise et son environnement économique**, Ellipse Edition Marketing, Paris, 2001, P :62.

[2] محمد مصطفى سليمان: المرجع السابق، ص: 15.

[3] عبد الوهاب نصر علي– شحاته السيد شحاته: **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2007/2006، ص: 17.

[4] محمد طارق يوسف: **الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات**، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان : متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، مصر، 2007، ص: 07.

[5] طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص: 03.

– الانضباط في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة .

– الانضباط السلوكي و الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة.

– انضباط الإدارة و كونها وسيطًا نزيهًا يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال الشركة بنزاهة و موضوعية.

– انضباط في أعمال مراقبة و متابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية (مثل مجلس الإدارة، لجنة المراجعة و المراجعة الداخلية، المشرفين و رؤساء القطاعات و المديرين) و الجهات الخارجية (مثل مراقبي الحسابات و الوزارات المختصة...).

– انضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤوليتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات، والخطط، وإدارة المخاطر، و القيام بأعمال الرقابة، والمتابعة، والإشراف الفعال، و قيام العمال بالالتزام بجد، و اجتهاد، و أطر فعالة للثواب، و العقاب. و منع الإسراف، و الهدر، و الاهتمام بالأمور الأساسية المتعلقة بالتحسين، و البحوث و التطوير، و التدريب، و الإعلان، و الدعاية، و تحسين المنتج/خدمة.

– الانضباط في التوجه نحو العميل لكسب رضاه و ولائه.

إذن فحوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة، و مراقبتها على أعلى مستوى. من أجل تحقيق أهدافها، و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، و النزاهة و الصراحة[1].

التعريف السادس: حوكمة الشركات هي فن إدارة شبكات العلاقات التي تربط مختلف الأطراف المعنية بإستراتيجية، و أداء الشركة، و يتم ذلك بتقاسم السلطة، و القوة (pouvoir) و المسؤوليات، (responsabilités) حول المفهوم المالي، و ليس تنظيمه[2]. و هذا ما يضفي تداخلا بين حوكمة الشركات و إدارة الأعمال.

[1] طارق عبد العال حماد: المرجع السابق، ص 22.

[2] Luc Boyer – Noel Equilboy :**Organisation : Théories et application**, 2ème Edition, Edition d'organisation, 2003, Paris, P : 397.

كذلك قدم عدد من التعاريف للحوكمة من قبل بعض من إهتم بموضوع حوكمة الشركات، حيث يرى تيفود (Thiveaud) أنه من الجيد استعمال مصطلح حوكمة الشركات للدلالة على المنظمات كبيرة الحجم. في حين يرى مورين (Morin) أن الحوكمة تعني إدارة الإدارة [1].

و يعرف وليامسون (Williamson) سنة 1985 حوكمة الشركات بأنها الهيكل الذي يحكم التبادلات (Transactions) التي تحدث بين الشركة و مديريها (مسيريها)[2].

و يعرف شارو (Gérrard Charreaux) حوكمة الشركات بأنها مجموعة الميكانيزمات (الآليات) التي تهدف إلى تحديد السلطة و التأثير على قرارات المديرين، و بعبارة أخرى التي تحكم سلوكهم و تحد من فضائهم الاستبدادي (التعسف في اتخاذ القرار)، يمكن تعميم هذا التعريف على مديري المنظمات بصفة عامة (خاصة حكومات الدول)[3].

عرفها كذلك جونوثان تشاركهام "jonathan charkham"؛ في إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك، بأنها:" النظام الذى تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها، وهو النظام الذى يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها"[4].

من خلال هذه المساهمات المفاهمية يكون قد أجمع الباحثون على أن حوكمة الشركات ما هي إلا الإطار العام الذي يجمع القواعد، و العلاقات، والنظم، والمعايير والعمليات التي تساعد على ممارسة السلطة، والتحكم في الشركات. حيث القواعد هي مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة لعمل الشركة داخليا وخارجيا. أما العلاقات فتكون مع الأطراف ذات الصلة أو المصلحة بعمل الشركة خاصة أصحاب رأس المال و الإدارة و مجلس الإدارة، و كذا الحكومة، والعمال، و المجتمع بصفة عامة. في حين أن العمليات تشمل ما تمارسه الشركة من تفويض السلطة، واتخاذ قرارات، وإعداد التقارير، وتوزيع المسؤوليات، وفي الأخير النظم والمعايير التي تستخدمها الشركة لقياس أدائها.

---

[1] Frédéric Parrat :**Le gouvernement d'entreprise**, Ed Dunod, Paris, 2003, P 11.

[2] Gerard Charreaux **: Vers une théorie du gouvernement des entreprise**, Le Harmattan, Paris, 2005, P : 03.

[3] Ibid, P : 03.

[4] جونوثان تشاركهام "jonathan charkham": **إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك**"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، سنة 2003 ، مترجم للغة العربية من طرف مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، سنة 2005.

ومن الملاحظ كذلك أن جل التعريفات قد ركزت على الجانب الرسمي لحوكمة الشركات دون الجانب غير الرسمي الأخلاقي، بالإضافة إلى إهمال إمكانية مساءلة الإدارة على النتائج المحققة.

2- الحوكمة لدى المؤسسات النقدية والمالية الدولية والمتخصصين

عملت المؤسسات المالية و النقدية الدولية (صندوق النقد الدولي، و البنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية)، وكثير من المتخصصين على وضع تشريعات قانونية تؤسس لمفهوم الحوكمة وتبلور أبعاده المعرفية النظرية والتطبيقية.

- **مفهوم الحوكمة لدى المؤسسات النقدية والمالية الدولية:**

تتجلى في أولى المحاولات الدولية بإصدار مبادئ حوكمة الشركات الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 و التي تم إعادة تنقيحها وتحديثها في الطبعة الثانية سنة 2004.

ترجع الإضاءات الأولى لموضوع حوكمة الشركات إلى ما جاء في طروحات " A Smith " في كتابه ثروة الأمم وإلى التحذير الصريح لكل من : (BERLE) و(MEANS)عام 1932 من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة وجود رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين والإدراك المبكر لرواد نظرية الإدارة أن إلى مسؤولية إدارة الشركة يجب أن لا تقع على عاتق حملة الأسهم فقط و إنما على جميع الأطراف ذات المصالح من جهة، والتنبيه عن حتمية حدوث الصراع بسبب تعارض المصالح من جهة ثانية[1]

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير

[1] Thierry wideman goiran et autres :**Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur**, édition d'organisation, paris, 2003, p : 103.

الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة الشركات هو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم[1].

وفيما يلي تقديم لأهم التعريفات التي تم صياغتها من طرف هذه المؤسسات، ثم ننتهي إلى التعريف الذي سنتبناه والذي يتوافق مع إشكالية هذه الدراسة.

- **تعريف لجنة كادبري:**

أورد تقرير لجنة كادبري (cadbury) عام 1992 التعريف التالي : "هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي يتم عن طريقه إدارة الشركة و الرقابة عليها"[2].

- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):**

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مصطلح حوكمة الشركات بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة. ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"[3]. لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماما عن إدارة الشركة[4].

إذن الحوكمة تشير إلى العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها، و باقي أصحاب المصالح، بحيث تحدد أيضا هيكل تعيين الأهداف و الطرق والوسائل لبلوغها مع ضمان متابعة للنتائج المحققة[5].

---

[1] محمد جميل حبوش: **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات – دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، ، جامعة غزة الإسلامية، 2007، ص: 22.

[2] Cadbury: " **Report of the committe on thef inancial apects of corporate govenance"** http//www.ecge.or/codes/documents/Cadbury.pdf, 1992, consulté le ,25/O6/2009,p.14.

[3] Organisation For Economic Co-Operation And Development, **Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective,** Paris,2008, p 15.

[4] مركز المشروعات الدولية الخاصة: **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة** ، ص :5 ، متاح على http://www.hawkama.net/Articles.asp?id=1، تاريخ الاطلاع: 23-07-2014. على 16:00

[5] Eustache Ebondo Wa Madzila :**La gouvernance d'entreprise,** sans édition, L'Harmattant, Paris, 2005, P 14.

- **تعريف البنك الدولي:**

تُعتَبر حوكمة الشركات عن هياكل وعمليات مراقبة، وإدارة الشركات، التي تتمحور حول العلاقة بين كل من: الإدارة ، مجلس المديرين، المساهمين ،المساهمين ذوي الأقلية ، وباقي أصحاب المصالح (كالموظفين، الموردين، العملاء، و الجمهور عموما)[1].

- **تعريف معهد المدققين الداخليِّين (IIA):**

لقد عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي، حوكمة الشركات بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها"[2].

- **تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE):**

تعتبر حوكمة الشركات: "الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"[3].

- **تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC):** "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "[4].

وبناء على التعاريف السابقة تظهر المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات كما يلي:

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

---

[1] Global Corporate Governance Forum: **Developing corporate governance codes of best practice**, User Guide ,Volume 01-Rational, The World Bank for Reconstruction and Development , The World Bank, Washington, 2005 ,p:1.

[2] The institute of internal auditors : **The lessons that Lie Beneath,** Tone at the top, USA: February 2002, p 02.

[3] خلف عبد الله الوردات: **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24–26 سبتمبر2005، ص:09.

[4] Alamgir, M_:**corporate governance: a risk perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo, p 03

- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.
- 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.
- هو نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب.
- هو مجموعة من الطرق و الإجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.
- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المنشآت لتعظيم ربحية المنشأة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين.
- هو نظام تتم بواسطته الإدارة والرقابة والمحاسبة للمساهمين والملاك المختلفين.
- هو الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر.
- هو نظام من خلاله يتم توجيه أنشطة المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة .
- هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات في المنشآت والشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين.
- هو ممارسة الصلاحيات والرقابة والإدارة ويقوم على تأسيس العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف ذات العلاقة على أسس مؤسساتية.
- هو نظام يمكن من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها.
- هو نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخلياً وخارجياً من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمنشأة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل.

- هو نظام لإحكام الرقابة بقدر الإمكان على إدارة الشركات.

- **مفهوم الحوكمة لدى المتخصصين:**

كما يمكن أن ينظر للحوكمة من جوانب متعددة، ومختلفة بحسب مجالات تخصص الباحثين، ومجالات اهتماماتهم البحثية، لذلك فقد تم إلحاق هذه المفاهيم بمتن البحث. والتي نلخصها على النحو التالي:

- **مفهوم الحوكمة من الناحية المحاسبية:**

يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أمـــوالهم فـــي مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها مـــن قبـــل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً[1].

وعليه يمكن اعتبار الحوكمة؛ مجموعة من الآليات النظامية و المالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة و أصحاب رأس المال المستثمر في الشركة، و بالتالي فإنها تهدف إلى حماية أصحاب المصالح بين الإدارة و أصحاب رأس المال المستثمر في الشركة، وبالتالي فإنها تهدف إلى حماية أصحاب رأس المال من التصرفات الانتهازية، وتجعل المديرين يعملون على تحقيق مصالح رأس المال و على الأخص حملة الأسهم[2].

- **مفهوم الحوكمة من الناحية الإدارية:**

لم نجد تحديدًا دقيقًا وموحدًا حول ما يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك بعض الاستخدامات لاصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها:

---

[1] عدنان بن حيدر بن درويش: **حـــوكمـــة الشـــركـــات و دور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص: 14.

[2] **دور المعلومات المحاسبية في تقييم فاعلية آليات الحوكمة**، متاح على:
www.hawkama.net/library/fonts.css تاريخ الاطلاع 20- 09-2015على الساعة 22:00 .

أ) الحوكمة: هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة.

ب) الحوكمة: هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين[1].

- **مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية:**

من خلال آراء عدد من المتخصصين بالمجال الاقتصادي فأن مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية هي: الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل الكافي، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل.

- **مفهوم الحوكمة من الناحية القانونية:**

يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات؛ لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، وفي إطار هذا السياق ينظر إلى مصطلح الحوكمة من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم و أصحاب المصالح من ناحية، و المديرين من ناحية أخرى.

توفر الحوكمة الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، حيث تناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

- **مفهوم الحوكمة من الناحية الاجتماعية والأخلاقية:**

نظراً لأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي لم تعد تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة، وتطوير الصناعة، واستقرار الاقتصاد، وتقدم ونمو المجتمع ككل. أصبح مفهوم

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، المرجع السابق، ص: 15

المسؤولية الاجتماعية للشركة يشكل إهتمام جل الشركات الكبيرة والعالمية من خلال حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة[1].

الفرع الثالث: نظريات حوكمة الشركات

نشأت حوكمة الشركات من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لمحاولة تفادي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديريها، ومن بين أهم النظريات التي أدت إلى وجود حوكمة الشركات ما يلي:

1- نظرية الوكالة: تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين[2]. وأول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن و ماكلين سنة 1976 ، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك[3]، حيث اعتبرا بأن المؤسسة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف(الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية[4].

2- نظرية تكلفة الصفقات: النظرية الحديثة لتأريخ المؤسسة حسب كوز (COASE) سنة 1973، هي أن المؤسسة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن

---

[1] سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**"، متاح على الرابط:-www.cipe-arabia/pdfhelp.asp، تاريخ الاطلاع: 2013/05./25 على الساعة 30 :17 .

[2] Jérémy Morvan :**la gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005, p 29.

[3] Robert Cobbaut : **théorie financière**, 4eme édition, édition économico, paris, 1997, p 339.

[4] طارق حماد عبد العال: المرجع السابق، ص:51.

تخفيضها من خلال إنشاء المؤسسة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات، وبالتركيز على فكرة كوز فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسيرًا لوجود المؤسسة[1].

3- نظرية التجذر: تفسر علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق الأسواق المالية؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجوًا من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة: سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك، وسلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين[2].

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون استراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة، والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدرتهم للحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)[3].

الفرع الرابع: نماذج عن حوكمة الشركات

حاليا يوجد نموذجان لحوكمة الشركات المطبق والمعتمد في كثير من الشركات والهيئات المالية في العالم. وهما النموذج الأمريكي البريطاني، والنموذج الياباني الألماني.

1- النموذج الأمريكي البريطاني :

يمكن القول إن النموذج الأول الذي تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا يرتكز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة، والمتمثلة أساسا في السوق المالية، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية ويشكل

---

[1] Zamir iqbal et abbas mirakho: **stakeholders model of governance in Islamic economic system**, the fifth international conference on islamic economics and finance: sustainable development and Islamic finance in muslims countries, 7-9october2003, kingdom of Bahrain, p964.

[2] Gérard lécrivain :**management des organisations et stratégies: Pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossier N°5, université de littoral, p 7.

[3] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot :**efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000, p 7.

المستثمرون المؤسسون في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين وصناديق التقاعد وصناديق المضاربة، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هاما في هذا النموذج إذ يجب أن تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق، وبالتالي فالمسيرون يخشون من الإشارات السعرية التي تبعثها سوق الأوراق المالية، فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة.

2- النموذج الياباني الألماني:

يرتكز هذا النموذج في الأساس على الآليات الداخلية للحوكمة، والتي لها مكانة هامة، خاصة بالدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية في رأس مال أغلب المؤسسات، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي، كما أن مجلس الإدارة يمتاز بالفعالية أكثر نتيجة تكونه من مختلف أطياف أصحاب المصالح، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا.

المطلب الثاني: مبادئ وآليات وأهمية وأهداف حوكمة الشركات

لأهمية حوكمة الشركات تم وضع مجموعة من المبادئ التي يتم تطبيقها اعتمادا على آليات معينة وهذا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالملاك، وأخرى لمن لهم مصلحة في الشركة، كل هذه النقاط ستكون محل دراسة وتحليل بهذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات

يقصد بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق بـــ[1]:

- **حقوق المساهمين:** يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة: **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، القاهرة،2004، ص: 08.

- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة والملكية، الوضعية المالية، الأداء.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.
- **ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة الشركات:** حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة الشركات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات

يكون نظام حوكمة الشركات فعالاً باعتماده على مجموعة من الآليات، والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين؛ داخلية وخارجية، نوضحها على النحو الآتي:

أ- الآليات الداخلية

وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين

وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.[1]

إذا فهي عبارة عن الترتيبات التي تقوم بها الشركة للتقليل من المخاطر عن طريق تحديد العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح المختلفة، فهي باختصار تشمل رقابة و متابعة المساهمين على مجلس الإدارة و تشمل الآليات الداخلية :[2]

– حقوق المساهمين في التصويت في إطار الجمعية العامة: و يستدعون كل سنة للتصويت و المصادقة على الحسابات و حل بعض القضايا التي تهم عامة المساهمين، بالإضافة إلى ذلك يسمح لهم هذا الحق بمعاقبة الإدارة في حالة انخفاض المردودية.

- رقابة مجلس الإدارة التي تعتبر أهم آلية تحكم في الشركة، وهو مكلف بمراقبة الإدارة ومتابعة أدائها. وكذلك يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على استراتيجية المؤسسة، والتأكد من التزام الإدارة بالقوانين والإشراف على تدقيق القوائم المالية[3]. كما يتولى مجلس الإدارة خمسة وظائف أساسية وهي: [4] وظيفة الحماية، و وظيفة التحكيم، و وظيفة التقييم، و وظيفة التخطيط .

ب– الآليات الخارجية

تمثل هذه الآليات في البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه الشركات، والتي تختلف من دولة لأخرى، و يمكن اختصارها فيما يلي :[5]

– القوانين و اللوائح التنظيمية التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات و قوانين سوق رأس المال و القوانين المتعلقة بالإفلاس، و أيضا القوانين التي تنظم المنافسة التي تمنع الاحتكار.

---

[1] محمد مصطفى سليمان: **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة** ، الدار الجامعية،2008 ، ص– ص:23–24

[2] Fréderic Parrat : OPCIT , P 17.

[3] مركز المشروعات الدولية، **مهام ومسؤوليات مجلس إدارة شركات المساهمة**، ص08، متاح على موقع: www. cipe. org، تاريخ الاطلاع 23 – 08 – 2009.

[4] Eustache Ebondo Wa Madzila : OPCIT , P :37–38 .

[5] محمد مصطفى سليمان: المرجع السابق، ص: 20.

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

– كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات، و ذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة و سلامة المعلومات التي تنشرها، و أيضا العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

– دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية، والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، و تتمثل المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين، و المراجعين و نقابات المحامين على سبيل المثال.

لكن حسب (G . Charreaux) فإنه من الصعب تحديد حدود الشركة و ما هو داخلي عما هو خارجي فاقترح تقسيم آليات الحوكمة إستنادا إلى المعيارين التاليين: [1]

- الخصوصية spécificité : و هو مصطلح مستوحى من نظرية تكاليف التبادل، فالشيء الخصوصي للشركة هو الذي يميزها عن غيرها و من الصعب تقليده من السوق .
- القصدية Intentionnalité : و هو كل ما يوضع بصفة إرادية و بكل حال فهو معيار لا يخص الشركة و إنما يخص كل الشركات، كالقوانين و التنظيمات .

و فيما يلي شرح موجز لهذه الآليات حسب هذين المعيارين؛

أ– الآليات القصدية الخاصة بالشركة:

– **الرقابة المباشرة للمساهمين:** من خلال الاجتماعات المنعقدة مع المدير و مجلس الإدارة، و ذلك للرقابة المباشرة على أداء الشركة.

– **مجلس الإدارة:** بدوره يراقب أداء المدراء التنفيذيين، كونه مسؤولاً أمام الجمعية العامة للمساهمين.

– **أنظمة الأجور وأنظمة الاهتمام:** حسب (Jensen et Meckling) 1976، كل مدير لا يملك حصة مساهمة مهمة فهو يهدف إلى استعمال موارد الشركة لإشباع حاجات شخصية، وتكلفة الإشباع يتحملها المساهمون، فمن الطرق المستعملة حديثا لمعالجة هذا المشكل هو ربط الأجر

[1] Frédéric Parrat : OPCIT , P : 19.

بالنتائج المحققة. و من أنظمة الاهتمام نذكر الترقية، التدريب، الإسكان، الضمان الاجتماعي، المتابعة الطبية، و خدمات أخرى تهتم بها الشركة لصالح موظفيها و عمالها بصفة عامة [1].

فكلما كان المديرون مساهمون في الشركة، كلما تساوت أهدافهم مع أهداف المساهمين، لهذا يدعم المساهمون مساهمة المديرين لتوحيد المصالح بينهم [2].

– **الهياكل الرسمية:** التي تفرض بدورها قوانين و إجراءات، تحد من حرية المدرين.

– **المدققون الداخليون:** و ذلك للرقابة على أداء الإدارة من جهة، و مدى تطبيقها للقوانين و الإجراءات المعمول بها في نشاط الشركة، والمدققون الداخليون هم مستخدمون (Fonctionnaires) يكلفهم المساهمون لدعم فعالية الرقابة على الشركة

ب– الآليات القصدية العامة التي تشمل كل أنواع الشركات :

وتشمل كل من:

– **المحيط التنظيمي والقانوني:** و يضم قانون الشركات المعمول به في الدولة, بالإضافة إلى تشريعات العمل، قوانين المالية و الضرائب, القانون التجاري و قوانين الإفلاس إن استدعى الأمر حل الشركة، إلى غير ذلك من القوانين والتشريعات التي يمكن أن تكون لها علاقة بالشركة.

– **النقابات الدولية:** و تمثل تشريعات حماية الإنسان من مناخ عمل, أجر, صحة .... إلخ

– **المدققون القانونيون (الخارجيون)** : خاصة المكلفين من طرف الدولة لمتابعة القوائم المالية لمصالح الضرائب وغيرها, وعلى المدقق أن يكون مستقلا عن الشركة و عن أعضاء مجلس إدارتها و ألا يكون مساهما فيها أو عضوا ذا خبرة في مجلس إدارتها (مستشار)[3].

– **منظمات حماية المستهلكين:** و هي منظمات غير ربحية تسهر على حماية المستهلكين و مقاومة الاحتكار و متابعة التجاوزات المتعلقة بتجارة المواد الفاسدة و المحظورة .

ج– الآليات التلقائية الخاصة : يمكن تصنيف هذه الآليات إلى مايلي:

– **شبكة الاتصال غير الرسمية:** تعتبر وسيلة غير رسمية لنقل المعلومات تمتاز بالمرونة و الحرية، بحيث يعبر كل عامل عما يراه في الشركة، و يصرح به بكل حرية.

---

[1] Eustache Ebondo wa madzila : OPCIT , P :34 -35 .

[2] Fréderic Parrat : OPCIT , P : 17.

[3] **قواعد حوكمة الشركات المصرية** (دليل قواعد و معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية), متاح على موقع :www.ecgi.org/codes/documents/code_cg_egypt_13feb2011_ar.pdf تاريخ الاطلاع: 06 أوت 2014 , على الساعة: 22.30.

– **الرقابة المتبادلة:** بين مجلس الإدارة و الإدارة على رأسها المديرون التنفيذيون من جهة، و بين الإدارة والعمال من جهة أخرى، و كذلك يتم تقييم أداء الإطارات و العمال بصفة دائمة في سوق العمل، و قيمتهم في السوق تتحدد بنتائج الشركة، فهم يعلنون عنها كلما كانت النتائج جيدة [1].

– **ثقافة الشركة:** هي وسيلة ضاغطة على المدير، إذ يصعب تغييرها، ويجب التأقلم معها.

– **السمعة تجاه العمال** (احترام العقود): أي سمعة الإدارة تجاه العمال، ومدى تحقيقها لأهدافهم.

د– الآليات التلقائية العامة :

– **سوق السلع والخدمات:** حسب (Demsetz) 1983، فإن الإستراتيجيات المتخذة من طرف المدير لإشباع حاجاته على حساب أهداف الشركة تؤدي إلى خفض تنافسية الشركة و منه إلى زوالها, فالتنافسية هي أداة للحد من انتهازية المديرين[2]. فكلما كانت المنافسة كبيرة، رفع ذلك من الضغط على المديرين لرفع تنافسية الشركة [3].

– **السوق المالي:** عند الحاجة للتمويل، فإن السوق المالي يفرض على المديرين أداء جيدًا لتمويل أنشطة الشركة من طرف السوق المالي، و بالتالي تعتبر أداة جيدة للضغط على المديرين و مجلس الإدارة للرفع من أداء الشركة.

– **الوساطة المالية:** السمسرة والسفتجة بحيث يراقبان الشركات للبحث عن فرص للاستثمار.

– **القرض ما بين المؤسسات:** خاصة المؤسسات المالية، فهي تتطلب مستوى أداء معين لمنح القروض، وبالتالي تعتبر وسيلة رقابية على أداء الشركة.

– **سوق العمل:** العمال يراقبون الشركات و في حالة العجز فإنهم يفرضون شروطًا لهم كأجر مرتفع مثلا.

– **الساحة السياسية:** كل القوانين و التشريعات التي تمس نشاط الشركة و تؤثر عليها. – سوق رأس المال الاجتماعي: و ذلك عند الحاجة لرفع رأس المال، و استخدامه في الاستثمار.

---

[1] Fréderic Parrat: OPCIT , P17

[2] Eustache Ebondo Wa Madzila: OPCIT , P 24.

[3] Frédéric Parrat: OPCIT , P18.

- **المحيط** المؤسساتي: المنافسة، المقاولة من الباطن، الموردون، الممولون ... إلخ.
- **المحيط السمعي و البصري:** التكنولوجيا المستخدمة لدى الشركة و لدى منافسيها.
- **ثقافة الأعمال:** و تعبر عن أخلاقيات الأعمال السائدة في مهنة الشركة.
- **سوق التدريب و التكوين:** فالمؤسسات التدريبية تراقب الشركات و التكنولوجيا المستخدمة، و ذلك لكي تعرض خدماتها لتكوين عمال تلك الشركات.

الفرع الثالث: أهمية حوكمة الشركات:

تتركز أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية[1]:

- إن المستثمرين يضعون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الذي يتسم بالعولمة وشدة المنافسة بين الشركات بهدف الدخول إلى أسواق المال المحلية أو العالمية للاستثمار، مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تعد أحد المعايير الأساسية المؤثرة على قراراتهم.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم الاستقرار ونشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء لحدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- تكوين مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة في ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار المختلفة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- تعظيم قيمة أسهم الشركة وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماجيات أو استحواذ أو بيع كمستثمر رئيسي...الخ.

[1] Moffett, M. and others : **Governance and Performance, Theory- Based Evidence from US Coast Guard Inspections**, Bush School Working Paper N^{O} 406, March 2004.

الفرع الرابع: أهداف حوكمة الشركات

تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية و المالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إدارياً أو ماليا أو محاسبياً، وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي[1]:

- التأكيد على 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 تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة.
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والتدقيق وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع[2].
- خفض تكلفة رأس المال للشركة وضمان استمراريتها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد الإداري والمالي اللذين يعتبران طريقًا مسدودًا للتنمية.
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة[3].
- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب إستثمارات ورؤوس أموال أخرى.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسّين معدّلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

ولتوضيح كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف، وكيف تتم الاستفادة من عمليات حوكمة، يتم تقديم الشكل رقم (02) الموالي:

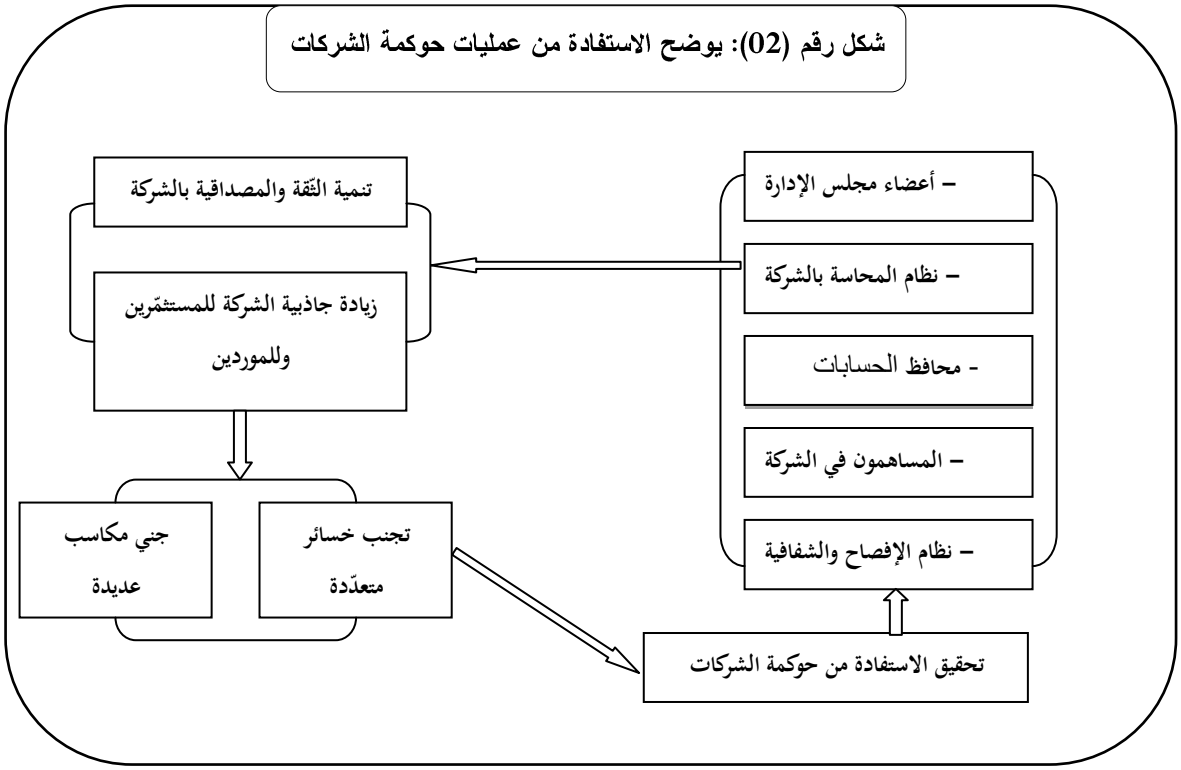
---

[1] جون سوليفان وآخرون: **حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين**، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص:02.

[2] حلوة حنان، محمد رضوان: **نظرية المحاسبة**، منشورات جامعة حلب، 1990، ص:57.

[3] عدنان قباجة وآخرون: **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، ورقة عمل، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، مارس، 2008، ص: 06.

شكل رقم (02): يوضح الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيري: حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2005، ص189.

من خلال الشكل رقم (02) يتضح كيف يتم خلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكين بخاصة المستثمرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة.

المطلب الثالث: الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات

زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والبنوك حيث يظهر ذلك من خلال قيام الهيئات العلمية، والمشرعون بإصدار مجموعة من اللوائح و القوانين و التقارير التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات عامة والبنوك خاصة بتطبيقها، فمع تطور الرأسمالية الحديثة بدأ النقاش يشتد حول حوكمة المؤسسات، وهذا لا يعني أنها أخذت نفس التطور بين مختلف دول العالم، حيث إنه في بريطانيا، و مع ازدياد الفضائح المالية في كثير من الفروع و التجمعات الصناعية

أمثال،(Bcci, Maxwell, Guinness, Polly Peck,)، اشتد النقاش حول البحث عن توازن السلطات بين المسيرين والمساهمين، فهذه الصعوبات وأخرى ساهمت في تشكيل كل من لجنة Cadbryو لجنة Greenbury التي أعادت تأمين الأسواق المالية، كما وضعت الأسس الداعية لشفافية أكثر داخل المؤسسات، و هذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: تقرير لجنة كادوبري Cadbury , "Report of the committee on the 1992 financial aspects of Corporate governance":

يعد تقرير لجنة كادوبري، و الذي تم إعداده بواسطة مجلس التقرير المالي Financial Reportiny Council لبورصة لندن للأوراق المالية– مرحلة هامة في تاريخ حوكمة المؤسسات، حيث قام هذا التقرير بوضع المقاييس التي تعزز سلامة تنظيمات الأعمال من ثلاثة جوانب هي تحسين المعلومات المالية و التدخل التنظيمي الذاتي و استقلالية المراجع الخارجي، و ذلك بسبب انخفاض مستوى الثقة في كل من إعداد التقارير المالية و في قدرة المراجع الخارجي على توفير الضمانات التي يطلبها و يتوقعها مستخدمو هذه التقارير المالية[1].

حيث أجاب هذا التقرير عن الأسئلة المتعلقة بمسؤوليات المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، علاقة المساهمين بمجلس الإدارة، دور لجنة المراجعة، كيفية تعيين ومكافأة مسيري المؤسسة، من أجل إعادة التوازن لهياكل السلطة و المسؤولية داخل المؤسسة[2]،و كنتيجة أعطت هذه اللجنة التوصيات التالية[3]:

- ضرورة وجود لجان (المراجعة، المكافآت، التعيينات) ؛
- ضرورة وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة؛
- التأكيد على شفافية المعلومة؛

---

[1] جودة عبد الرؤوف محمد زغلول: **تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لقياس الأداء المتوازن**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد الثاني، 2006،ص:1.

[2] Bertrand. RICHARD, Dominique. MIELLE : **La dynamique du gouvernement d'entreprise**, Paris : Edition d'Organisation, 2003, pp .5-6.

[3] طارق عبد العال حماد: المرجع السابق، ص: 12.

الفرع الثاني: تقرير لجنة قرين بري Green Burry 1995 :

صدر هذا التقرير من أجل إبراز ضرورة الالتزام بالتوصيات المتعلقة بالقواعد المرتبطة بمكافآت المسير، بالإضافة إلى التوصيات التي أصدرتها بورصة لندن و الخاصة بالمؤسسات المدرجة فيما يخص الإعلان عن القاعدة التي حسبت بها مكافآت المسيرين بدقة مع توضيحها بشكل جيد للمساهمين، حيث يجب أن يكون تقرير لجنة المكافآت الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تقديم الإفصاحات للمساهمين عن مكافآت أعضاء المجلس، كما يجب أن يكون هذا التقرير باسم المجلس، و أن يكون في قسم منفصل أو ملحق بالتقرير السنوي للمؤسسة و قوائمها[1]. و بعد ذلك انتقلت تطبيقات الحوكمة شيئا فشيئا إلى باقي الدول الأوروبية، و إلى باقي دول العالم فيما بعد، ففي الولايات المتحدة أدى تطور الأسواق المالية و وجود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة و تشرف على شفافية المعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تعمل به – أي في السوق المالي - مثل(SEC) securities Exchange commission، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة و المراجعة، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات و زيادة التزام المؤسسات و خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم[2].

الفرع الثالث: تقرير تري مبال (Turnbull Report) عام 1999

تم إعداد هذا التقرير من طرف مجمع المحاسبيين القانونيين بإنجلترا بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية، حيث وفر مجموعة من إرشادات عامة لمجلس الإدارة عن مخاطر التسيير و مخاطر نظم الرقابة الداخلية مؤكدا على المخاطر المالية، و التشغيلية، و التقنية، و البيئية[3] .فبعد هذه التقارير التي اعتبرت نقطة الانطلاقة الإصلاحية المؤسساتية لوضع الإجراءات الحاكمة للمؤسسات، حيث قامت العديد من الدول بإصدار تقاريرها، و من أشهر و أحدث التقارير التي صدرت على مستوى الدول التقارير التالية[4]:

---

[1] نفس المرجع، ص: 16.

[2] محمد مصطفى سليمان: المرجع السابق، ص:13.

[3] جودة عبد الرؤوف محمد زغلول: المرجع السابق، ص2.

[4] عبيد بن سعد المطيري: **مستقبل مهنة المحاسبة و المراجعة، تحديات وقضايا معاصرة /تقنية المعلومات – منظمة التجارة العالمية – تعزيز الثقة و الشفافية**، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004 .ص– ص 114– 116.

- تقرير كنج الثاني الصادر من جنوب افريقيا في مارس 2002، و الذي حل بديلا لتقرير كنج الأول الصادر عام 1994؛

- تقرير five years to the dey بعنوان أين كان المديرون؟ عن كندا في يونيو 1999 و الذي حل بديلا لتقرير Toronto الصادر في ديسمبر 1994؛

- تقرير فيينو الثاني الصادر في فرنسا يوليو 1999، و الذي حل بديلا لتقرير فيينو الأول لعام 1995؛

- تقرير The Best practices in public companies . في بولندا عام 2002 صدر بيان حول أفضل الممارسات في المؤسسات العامة.

- اليونان؛ بيان مبادئ حوكمة المؤسسات في أكتوبر 1999.صدر تحت عنوان principales on corporate goernance in greece recommandation for its compétitive transformation؛

- الدستور الألماني لأفضل القواعد و الإجراءات الحاكمة للمؤسسات في شهر جويلية 2000 بعنوان: German code of corporate Governance (GCCG)

- إندونيسيا صدر عام 2000 دليل أفضل للحوكمة عن اللجنة الوطنية للإشراف على تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة في الشركات the national committee on corporate Governance code for Good Governance؛

- في البرازيل صدر عام 2002، تقرير بعنوان Recommandations on CVM corporate Governance.؛

لقد كانت هذه التقرير متشابهة من حيث المضمون – حوكمة الشركات– وأنها كانت متقاربة جدا من حيث الأهداف المراد تحقيقها بالنسبة للمؤسسات عامة وبالنسبة للأسواق المالية ولكل من له علاقة بهما، إلا أنها قد اختلفت في البناء. وهذا يرجع لاختلاف البيئة القانونية، والاقتصادية، و الاجتماعية لكل بلد.

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية والإسلامية

بعد ان تطرقت الدراسة في المبحث الاول إلى مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات عامة، والجوانب المتعلقة بإشكالية الدراسة، ستعرج الدراسة في هذا المبحث للتعريف بكل ما تعلق بتطبيقات حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، وهذا من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: حوكمة البنوك التجارية والبنوك الإسلامية

يختلف مفهوم حوكمة البنوك عن حوكمة الشركات. فالحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، وترى لجنة بازل أن الحوكمة تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا[1]، بُغية تحقيق غاياتها وأهدافها، كما تحدد أسلوب التعامل مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمون والمستثمرون؛ المؤسسون)[2]. حيث يوضح هذا الأسلوب كيف يتم[3]:

- وضع أهداف البنك.
- عمليات البنك اليومية والأساسية.
- الوفاء بالالتزامات التي قطعت للمساهمين.
- حماية مصالح المودعين.
- وضع نشاطات وسلوك البنك جنبا إلى جنب مع توقعاته وأهدافه المسطرة والذي سيعمل بأسلوب سليم ومتين وآمن للوصول إلى ذلك.

ومع ازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية وأصبحت سلامة النظام المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك[4].

---

[1] النشرة الاقتصادية: **الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة**، بنك الإسكندرية، العدد35، 2003، ص:53.

[2] جوناثان تشاركهام: المرجع السابق، ص:9.

[3] Sebastian Molineus : **international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance**, the Institute of Banking- IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 May 2007, p :3.

[4] المعهد المصرفي المصري: **نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية**، العدد6، القاهرة، مصر، د ت ط، ص:1.

الفرع الأول: التعريف الإجرائي لحوكمة البنوك

تعتبر حوكمة الشركات نظامًا يتم بواسطته توجيه البنك والرقابة عليه، بحيث يتم تحديد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح، كل حسب مدى مساهمته، و بالتالي يتم وضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون البنك و كسب ثقة المتعاملين معه (عمال، زبائن، بنوك، المجتمع، موردون ..) لضمان استمراريته، وبقائه مع إمكانية مساءلة الإدارة على أداء البنك والانتهاكات في الحقوق تجاه كل الأطراف إن وجدت. بهدف" إعادة التوازن ومستوى القوة (النفوذ) التي أصبحت تخدم مصالح المديرين دون الأطراف الأخرى في الشركة أي المساهمون و العمال خاصة"[1].

الفرع الثاني: عَوامل ظهور مفهوم حوكمة البنوك

بينت العديد من الدراسات أن للعولمة المالية آثارا واسعة النطاق على الجهاز المصرفي في جميع دول العالم[2]، و قد تكون هذه الآثار ايجابية، كما يمكن أن تكون سلبية، عندها تصبح المهمة الملقاة على عاتق القائمين على إدارة الجهاز المصرفي في كل دولة تميل نحو تعظيم الإيجابيات والمكاسب والتقليل من الآثار والتداعيات السلبية. كما يعتبر العديد من الدراسين لموضوع حوكمة البنوك أن العولمة المالية من بين أهم دواعي ظهورها. كما أن هناك عوامل أخرى يمكن ذكرها على النحو التالي:

- **إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية:**

لقد حدث تغيير كبير في نشاط البنوك كما توسعت دائرة أعمالها المصرفية سواء على المستويين المحلي أو العالمي، و أصبحت تقدم خدمات مالية ومصرفية لم تكن تقوم بها من قبل،

---

[1] Arnaud Cabanes : **Essai sur la gouvernance publique**, Gualino éditeur, Paris, 2004, P: 21.

[2] **انظر في ذلك كل من:**

– عبد المطلب عبد الحميد: **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2002، ص 37.

– عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل: **العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف–نظرة شمولية**، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14– 15 ديسمبر 2004.

كذلك تجاه البنوك إلى تنويع مصادرها المالية ومجالات توظيفاتها، و عملت على ابتكار خدمات و منتجات مصرفية جديدة، كما تم التوسع في العمليات خارج الميزانية، و تزايد على اثر ذلك التعامل بالأدوات المالية و التدخل في سوق الأوراق المالية.

لقد امتد وبشكل غير مباشر أثر العولمة المالية على الجهاز المصرفي في مجال إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية بدخول مؤسسات غير مصرفية مثل شركات التامين، و صناديق الاستثمار كمنافس قوي للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية، مما أدى إلى تراجع دور البنوك التجارية في مجال الوساطة المالية. حيث توضح لنا حالة البنوك الأمريكية هذا التحول و التغير في طبيعة و هيكل الخدمات المصرفية، حيث سجل خلال الفترة 1980-1995 انخفاض نصيب البنوك التجارية في تمويل الأصول المالية الشخصية من 50% إلى 18% و في المقابل ارتفع نصيب المؤسسات المالية غير المصرفية إلى حوالي 42% لنفس الفترة[1]، وبذلك أصبحت البنوك التجارية في جميع أنحاء العالم تواجه منافسة قوية من المؤسسات المالية غير المصرفية.

- **التحول إلى البنوك الشاملة والتعامل في الأدوات المالية الجديدة**

في إطار العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية و المالية زاد توجه البنوك و خاصة البنوك التجارية إلى التحول نحو تبني فلسفة البنوك الشاملة* التي تسعى إلى تنويع مصادر التمويل و التوظيف و تعبئة اكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، و توظيف مواردها في أكثر من نشاط و في مجالات متنوعة، و تمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة، بحيث أصبحت تجمع بين وظائف البنوك التجارية التقليدية و وظائف البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار. في ظل العولمة المالية وإعادة هيكلة

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد: المرجع السابق، ص 37.

* هي تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف، وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها في أكثر من نشاط وفى عدة مجالات متنوعة. وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات . وكذلك تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة، التي قد لا تستند إلى رصيد معرفي. وفي ظل العولمة أصبحت البنوك تبتكر وتخلق عملاءها المتميزين، وتقدم لهم مستقبلاً أكثر غنىً وثراءً على مستوى الخدمات المصرفية . و يقوم هذا المستقبل على تكنولوجيا ابتكارية تملكها وتستخدمها فقط البنوك التي تعتبر قاسمًا مشتركًا في كل عمل يسعى إلى التقدم وإلى النمو والازدهار.

صناعة الخدمات المصرفية زاد تجاه البنوك وبخاصة البنوك التجارية إلى التحول نحو البنوك الشاملة.

كما تقوم البنوك بتنويع التوظيفات المصرفية، حيث تم تنويع القروض الممنوحة و إنشاء الشركات القابضة المصرفية، والتوسع في عمليات توريق الديون و التعامل بالأوراق المالية و إدارة المحافظ، والتوسع في عمليات التمويل الإيجاري Leasing ، وإنشاء صناديق الاستثمار، و ممارسة نشاط التامين، و إدارة استثمارات لصالح العملاء أو ما يعرف بممارسة نشاط أمناء الاستثمار.

أما على مستوى مصادر التمويل فقد أصبح يعتمد على إصدار شهادات الإيداع القابلة للتداول، والاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي. و في ظل العولمة اتجهت البنوك التجارية إلى تنويع النشاط المصرفي إلى أقصى مداه عندما أضافت إلى أنشطتها المشتقات المالية Derivative Securities .

أن تزايد تأثر البنوك بتنويع الأنشطة المصرفية كان بسبب التحرير من القيود التي تعتبر أهم سمة للعولمة المالية حيث فتحت مجالات جديدة للأنشطة المصرفية لم يكن مسموحا بها من قبل، و خاصة أن موجة التحرير المصرفي صاحبها إعادة النظر في النظم الإستراتيجية، والرقابية على الجهاز المصرفي. حيث ظهرت نظم جديدة للإشراف والرقابة المصرفية على المستوى المحلي، والدولي مثل المنظمة العالمية للتجارة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمعهد العالمي للرقابة المالية، ومقررات لجنة بازل.

- **حدة المنافسة في السوق المصرفية**

إن الأثر المتزايد للعولمة المالية، وتوصل المجتمع الدولي إلى إقرار اتفاقية تحرير الخدمات المالية، والمصرفية سنة 1997 في إطار المنظمة العالمية للتجارة جعل المنافسة تشتد في السوق المصرفي و قد شملت هذه المنافسة ثلاثة ميادين رئيسية:

- **الميدان الأول:** المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء فيما يتعلق بالسوق المصرفية المحلية أو السوق المصرفية الدولية.
- **الميدان الثاني:** المنافسة بين البنوك و المؤسسات المالية الأخرى.
- **الميدان الثالث:** المنافسة بين البنوك والمؤسسات غير المالية على تقديم الخدمات المالية و المصرفية.

ومن بين التحديات التي واجهت عملية تحرير الخدمات المصرفية والتي كانت لها أثار سلبية على نشاط البنوك ما يلي:

- أن المؤسسات المالية الأجنبية تتمتع بقدر أكبر من الكفاءة مما سيجعلها تهيمن على قطاع العمل المصرفي في الدول النامية، وأن استعداد الحكومات لتأمين الدعم للمؤسسات المالية الوطنية يعتبر عاملا مهما في مدى تحقيق أهداف تعزيز الكفاءة بواسطة الموارد المالية أكثر منه بواسطة فرض القيود على عملية التحرير المالي.
- احتمال أن يقتصر نشاط المصارف الأجنبية على خدمة الشرائح المربحة من الأسواق المحلية، فعلى سبيل المثال عدم تقديم الخدمات المصرفية للمناطق خارج الخريطة الحضرية يمكن أن يكون له مردوده السيء على الاقتصاد.
- التخوف من أن يؤدي تواجد عدد كبير من المصارف الأجنبية إلى تفاقم مشكلة تضخم القطاع المصرفي بما يزيد على الحاجة الفعلية من حيث عدد المصارف. مما يستدعي وضع الإجراءات و الترتيبات التي تعجل بخروج المصارف الفائضة عن الحاجة من السوق، إضافة إلى ذلك يمكن السماح بعمليات الدمج المنظمة و ليس باتباع سياسة توفير الحماية للمصارف المحلية.
- **ضعف آليات الرقابة الداخلية والخارجية في البنوك**

من بين أهم الأسباب التي جعلت كل من المنظمات و الهيئات الإشراقية العالمية و المحلية، تؤكد على تبنيها لمفهوم حوكمة البنوك هو سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات البنوك، واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معه، الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين [1]، وبالتالي تحقق ما تنبأ به آدم سميث في كتابه «ثروة الأمم» عام 1776 حيث اعتبر بأن مديري الشركات المساهمة لا يمكن أن يتوقع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصة مصالحهم عادة، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات الصورية في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي، بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية، لإخفاء انحرافاتها بالتلاعب في الحسابات.

[1] طارق عبد العال حماد: المرجع السابق، ص: 03.

كما أن تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر أصحاب المصالح ، جعل الحاجة تكون ماسة لوجود نظم تضع ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف، وهو ما عملت على إيجاده كل من لجنة بازل بالنسبة للبنوك و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE و معهد الرقابة المالي الدوليICF .

- **تزايد حدوث الأزمات المصرفية**

شهد القطاع المصرفي حدوث العديد من الأزمات في عدد من دول العالم، حيث تشير بعض الدراسات إلى انه خلال الفترة 1980-1996 حدثت أزمات مصرفية فيما لا يقل عن ثلث الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي[1]، حيث تصاعدت الأزمات المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية و كندا و شمال أوروبا، و في دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية.

أدى الفساد الذي انتشر في المجال الاقتصادي والمالي إلى سلسلة من الانهيارات، وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم، من أبرزها انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991، وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام1994، بخسارة قدرت بمبلغ 179 مليار دولار، ومن ضحايا الفساد الإداري انهيار وإفلاس شركة أنرون للطاقة، التي تعمل في مجال توزيع الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، إلى جانب انهيار وإفلاس شركة وورلد كوم للاتصالات، ثاني أكبر شركة في هذا المجال، ولها سبعون فرعًا في نحو 65 دولة،

وهكذا توالت سلسلة الانهيارات للعديد من الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم, فعلى سبيل المثال، فإنه في عام 1997 انهارت وأفلست 82 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، بلغ رأسمالها نحو 17.2 مليار دولار، ثم ارتفع العدد عام 2000 ليصل إلى 176 شركة برأسمال يقدر بنحو 94 مليار.

أما الأزمات المالية فهي كثيرة من أهمها أزمة المكسيك سنة 1996، و دول جنوب شرق آسيا عام 1997، و الأرجنتين و روسيا 1999، بالإضافة إلى الأزمات الأخرى و التي كان تأثيرها محدودًا لا يتعدى حدود الدولة الواحدة، كما هو الحال في كثير من الدول النامية و الإفريقية و العربية، أما للجزائر فأزمة البنوك الخاصة (بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري) التي حدثت عام 2003 خير دليل على ذلك.

[1] عبد المطلب عبد الحميد: المرجع السابق، ص: 45.

كما قد أثبتت الدراسات المنجزة عام 1997و التي أجريت على 65 دولة خلال الفترة 1980-1994 أن هناك علاقة وطيدة بين إجراءات العولمة و التحرير المصرفي، و أزمة الجهاز المصرفي، التي حدثت في هذه الدول[1] ، و قد أوضحت الأزمة التي اندلعت في دول جنوب شرق آسيا في صيف عام 1997 كيف تؤثر العولمة المالية، والانفتاح المصرفي دون ضوابط إلى اندلاع أزمة الجهاز المصرفي.

يعتبر اتساع حجم البنوك إلى انفصال الملكية عن الإدارة، والذي نتج عنه شروع البنوك في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. هذا الوضع جعل آليات الرقابة المطبقة تكون ضعيفة أمام تصرفات المديرين، ومن هنا بدأ وقوع كثير من البنوك التجارية في أزمات مالية. هذا ما قد دفع العالم للاهتمام بمفهوم جديد ألا وهو حوكمة البنوك[2] ومبادئها التي تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، و وجود 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 تحفظ بها حقوق كل المساهمين وكل من لهم مصلحة بالمنشأة أو البنك.

كما طرحت الأزمات المصرفية وبقوة ضرورة الالتزام بمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية، وحوكمة البنوك وضرورة التحوط لكل هذه الأزمات وأهمية وضع نظام الإنذار المبكر يعتمد على تطوير مجموعة من المؤشرات التي تحذر من الأزمة قبل حدوثها.

الفرع الثالث: أهمية حوكمة البنوك

تختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص كما يؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثارٌ سيئة على الاقتصاد، وهو ما يلقى بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك، ونظرا لعدم قدرتهم على القيام بكل شيء بأنفسهم، يفوضون بعض المها م لغيرهم، لذلك يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم

---

[1] نفس المرجع، ص:45.

[2] إبراهيم العيسوي، **التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها.** القاهرة: دار الشروق، 2003. ص: 36 – 37.

– Fawzy, Samiha :**Assessment of Corporate Governance in Egypt**, Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. (April 2003), P–P :6 -7.

بالسلطة والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والآمن للسلطة، من هنا تكتسي حوكمة البنوك أهميتها من دورها المهم والحساس في النشاط الاقتصادي و كذلك لاختلافها عن بقية الشركات نظرا لـــ[1]:

- وجود معلومات مالية أكثر غموضا وتعتيما وهذا يصعب من عملية تقييم الأداء والمخاطر.
- تعدد وتنوع أصحاب المصالح بالبنوك (عدة مودعين وحقوق ملكية متعددة).
- رافعة مالية ذات معدلات مرتفعة وحقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة.
- صرامة وشدة اللوائح في القواعد التنظيمية.
- تنظيم بطيء وثقيل في الإجراءات.
- الآثار الأوسع انتشارا في حالة انهيارها والتي تنال من المودعين والدائنين التجاريين والمساهمين والذين يعدون بالملايين والآلاف حسب حجم النظام المصرفي في كل دولة[2].
- تمثل عامل مهم وحيوي في النمو والتنمية، ففي الجزائر يتم تمويل الاقتصاد الوطني من البنوك بنسبة 80 % أي ما يعادل 18 مليار دولار[3].

الفرع الرابع: العوامل الداعمة لتطبيق حوكمة البنوك

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالبنوك نذكر ما يلي[4]:

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل الموظفين في البنوك.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات، سواء داخلية أو خارجية.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.
- ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.

---

[1] Stijn Claessens : **corporate governance of banks: why it is important- how it is special and what it implies, consultative OECD/World Bank meeting on corporate governance**, Hanoi(Vietnam), December 6 -7 (without year), p: 12.

[2] جوناثان تشاركهام: المرجع السابق، ص14 .

[3] Nicole Daniela :**a successful corporate governance story**, the institute of banking - IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, may 22-23.2007, p 2

[4] النشرة الاقتصادية، بنك الاسكندرية، المرجع السابق، ص– ص: 55-59.

- الاستفادة الفعلية من عمل المدققين الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية.
- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة.
- دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا[1].
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة الشركات.
- تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك.

الفرع الخامس: أوجه الاختلاف بين حوكمة البنوك وحوكمة الشركات

تنفرد حوكمة البنوك عن حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص والتي تعود إلى الاختلاف في نوعية النشاط، ويمكن إيجازها في النقاط الموالية [2]:

- أصحاب المصالح الخاصة في حوكمة البنوك أكثر عددا من أقرانهم في الشركات الأخرى، وذلك راجع إلى الدور المهم الذي تشغله البنوك.
- أن طبيعة مشاكل حوكمة البنوك تختلف جذريا عن مثيلاتها في الشركات غير المالية، على سبيل المثال تطبيق نظرية الوكالة لحوكمة الشركات على القطاع المصرفي أمر صعب نظرا لعدم التوافق بين افتراضات النظرية مع خصائص الجهاز المصرفي.
- أن البنوك تخضع إلى إشراف ورقابة الهيئات الرقابية الرسمية بشكل مستمر أكثر منها في باقي الشركات، كما تخضع لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك نجد بأن البنوك تتميز بمجموعة من نقاط الاختلاف على الشركات و التي يمكن أن نبرزها على النحو الآتي:

- وجود بعض الاختلافات المتعلقة بحجم مجلس الإدارة، تشكيلته، ملكية كبار المساهمين.
- تنشأ عن البنوك مشاكل من نوع خاص وهو ما يستلزم من مديري البنوك والعاملين بها تطبيق مجموعة كبيرة من القواعد أكثر مما يستلزم تطبيقها في الشركات غير المالية .

---

[1] Geof Mortlock : **Corporate governance in the financial sector**, reserve bank of New Zeland bulletin, n°2, volume 65, 2002, p :14.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي: **حوكمة البنوك وأثارها في الاداء و المخاطرة**، دار اليزوري عمان الأردن، 2013، بتصرف، ص ــ ص : 34 ــ 45 .

- تكون البنوك أكثر عرضة للخطر من باقي الشركات وذلك لأنها تحصل على 90 % أو أكثر من مصادر تمويلها من الديون، في حين الشركات غير المالية تمول نفسها عن طريق حقوق الملكية أكثر من الديون .
- أن كل من الشركات والبنوك تخضع للمراجعة والرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية، لكن تزيد البنوك عنها برقابة البنك المركزي عليه كما تزيد البنوك الإسلامية برقابة هيئة الرقابة الشرعية.
- من حيث المبادئ فإن مبادئ حوكمة الشركات هي تلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أما بالنسبة لمبادئ حوكمة البنوك فتتمثل في المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية .

المطلب الثاني: حوكمة البنوك في منظور الاقتصاد الإسلامي

تختلف حوكمة البنوك في الاقتصاد الإسلامي عنها في الاقتصاد التقليدي اختلافاً يسيرًا من حيث الأسس فالاقتصاد الإسلامي يعتمد على مبادئ الشريعة الإسلامية. لذلك خصص هذا الجزء من الدراسة في هذا المطلب لتحديد مفهوم حوكمة البنوك وأهدافها في الاقتصاد الإسلامي، ثم أهم أسسها.

الفرع الأول : مفهوم وأهداف الحوكمة في الاقتصاد الإسلامي

يختلف مفهوم الحوكمة في الاقتصاد الإسلامي عنه في الاقتصاد الوضعي حيث أن العامل الإداري في الإسلام له ضوابط عقائدية إسلامية يحتكم لها أثناء أداء المهام الموكلة له، فوضعت له قيودا ومحددات تحكم سلوك العاملين في إدارة البنك في علاقاتهم بمحيطهم الخارجي وعلاقاتهم ببعضهم البعض، وذلك بوجوب الالتزام التام بأحكام الشريعة الإسلامية في مجال المعاملات المالية والاقتصادية[1].

[1] المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية، **الحوكمة والامتثال في المصارف الإسلامية**، بتصرف، ص: 22. متاح على الرابط:
http://www.cibafi.org/ControlPanel/Documents/Standard/Pdf/IFSB4_2007.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-03- 2015، على الساعة:09:45.

- **تعريف حوكمة البنوك الاسلامية**

تعرف حوكمة البنوك الإسلامية بأنها مجموعة من الأنظمة، والقوانين التي توفر معلومات سليمة لمجلس الإدارة في البنوك الإسلامية بالاعتماد على عمل هيئة الرقابة الشرعية في تحديد مشاريع الاستثمار التي تتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية مثل الإفصاح والشفافية والصدق والوضوح، وذلك لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة عملاء البنك ومساهميه، ومن أهم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها هي المعلومات المحاسبية والقوائم المالية الخاصة بالمراجعة الداخلية، وهو ما يلقي مسؤولية كبيرة على عاتق أعضاء مجالس إدارة البنوك الإسلامية .

حيث قد اعتبر الدكتور محسن أحمد الخضيري:" أن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية التي تضع لها قيود ومحددات، وترسم لها طريقا يحوكم سلوك القائد الإداري، والمنظمة ، والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض، أو علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات"[1]، بما تشمل من معاملات مالية ومصرفية.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن العمل الإداري في الإسلام يشير نوعاً ما إلى مفهوم حكومة الشركات، حيث يركز فيه على نقطتين هما:

- العلاقة بين مختلف الأطراف المهتمة بالشركة، وهو أساس قيام نظرية الحوكمة أي ضبط العلاقة بين كل الأطراف بشكل يعالج مشكلة تعارض المصالح؛
- دور مبادئ الشريعة الإسلامية في تفعيل المصالح المتجانسة، والمتمثلة أساساً في أربعة مبادئ هي العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية؛

وحتى تحقق الحوكمة أهدافها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما:

- ✓ العوامل الداخلية: تمثل مجموعة من المحددات والقواعد والأسس التي تحدد طرق اتخاذ القرار وعدم التعارض في السلطات الممنوحة لكل من الجمعية العامة ومجلس الإدارة.
- ✓ العوامل الخارجية: تتمثل في البيئة الاستثمارية في البلد والتي تتضمن القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وقدرته على توفير التمويل المطلوب وكفاءة الهيئات الرقابية.

---

[1] أسامة فتحي أحمد: **دور الحوكمة الشرعية في ضبط العمليات المصرفية**، مذكرة دكتوراه في المصارف الإسلامية ، حلقة بحث في العمليات المصرفية، 2013 ، ص07. متاح على الرابط: http://www.raqaba.net/Portals/Content/?info=T0RReEpsTjFZbEJoWjJVbU1TWmhjbUk9K3U=.plx. تاريخ الاطلاع: 15– 01 – 2014. على الساعة: 16:30

- **الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك الإسلامية**

الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك الإسلامية لا تختلف عنها في البنوك التقليدية والمتمثلة في:

- **الأطراف الداخلية** : حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المراجعين الداخليين، إضافة إلى هيئة الرقابة الشرعية؛
- **الأطراف الخارجية:** الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي، المودعين، حملة الأسهم، شركات التصنيف، والتقييم الائتماني، وسائل الإعلام، شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع[1].

- **أهداف حوكمة البنوك الإسلامية**

إن تبني البنوك الإسلامية لمفهوم الحومكة ينبع من تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي نوضحها على النحو الآتي:

- ✓ تعزيز مسؤولية الإدارة عن تنفيذ المعاملات طبقا للشريعة الإسلامية؛
- ✓ تعزيز الموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التحقيق الشرعي وهيئة الرقابة الشرعية؛
- ✓ تحقيق العدالة بين جميع الأطراف؛
- ✓ انجاز جميع الأعمال طبقا للشريعة الإسلامية؛
- ✓ تعزيز آليات المساءلة المحاسبية.

الفرع الثاني: أسس الحوكمة في الاقتصاد الإسلامي

من خلال التعريف المقدم نجد أن الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية لها أسس خاصة والمتمثلة فيما يلي[2] :

- **العدل:**

يعتبر العدل من المنظور الإسلامي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم، فهو أحد أهم الأسس التي تقوم عليها العقود في الإسلام

[1] Omar Elkettani: **La gouvernance des banques islamique**",revue des sciences Economiques et de gestion, université mohammed elkhames-maroc, N° 11 (2011), p 28.

[2] أسامة فتحي أحمد: المرجع السابق، ص: 08.

وخاصة عقود المعاملات في الشركات الاقتصادية (البنوك) و يستوجب الإفصاح الصادق والشامل والشفاف عن كل ما قد يؤثر في قيمة الشركة أو مصالح المستثمرين فيها أو في إدارتها أو المتعاملين معها ، وهذا ما تتطلبه أيضا الحوكمة في الاقتصاد التقليدي المعاصر[1].

- **المسؤولية:**

تعني تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة، وأن مسؤولية كل طرف في الشركة حددتها الشريعة الإسلامية بشكل دقيق، لأن أي مسؤولية يتحملها المسلم بناءً على تعاقد مع غيره لا يكون مسئولاً فقط أمام من تعاقد معه، كما أن المسؤولية في الشريعة الإسلامية مسؤولية لا تنتهي بقرار اتخذ في ضوء البيانات والمعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار[2].

- **الشورى:**

لا يمكن أن يحقق الحاكم أو المدير العدل إلا إذا كان نظام الحكم أو النظام الاداري قائما على الشورى ، لأن الانسان ضعيف بطبيعته ويبقى غير قادر على الإلمام بجميع الأمور والتخصصات والمعلومات مهما اتصف بصفات الكمال والذكاء. لذا فهذا القائد آو المدير مجبر على الاستعانة بغيره إذا أراد أن يحقق مبدأ العدالة الذي ذكر سابقا، وهذا ما تطالب به الإدارة الحديثة في شتى المجالات تحت عنوان إشاعة روح التعاون والود والتقارب بين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية وضرورة مشاركة الجميع في التخطيط لتحقيق أهداف الشركة (البنك).

- **المساءلة**

أي بمعنى ضرورة محاسبة كل مسئول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجِدّ ومعاقبة المقصر، من خلال نظام داخلي في الشركة(البنك) لمنح الحوافز والعقوبات وتطبيقه على الجميع، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم في الدولة، ومن المنظور الإسلامي وضعت الشريعة في تنظيمها لعقود المعاملات أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخلّ بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، وإنما يتعداه إلى الجزاء الإلهي[3].

---

[1] المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية: المرجع السابق، ص: 20.

[2] أسامة فتحي أحمد: المرجع السابق، ص: 09 .

[3] المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية: نفس المرجع السابق، ص– ص: 20 –21.

- **الشفافية**

فهي بمعنى الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات، والتي تُقدم عن أعمال الشركة(البنك)، للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال الشركة(البنك) والتي لهم فيها مصالح للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالشركة، وعلى أساسها نستنتج أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة الشركات التي جاءت بها المنظمات الدولية ووضعها المفكرون الغربيون.

الفرع الثالث: دور هيئة الرقابة الشرعية في حوكمة البنوك الإسلامية

لا يقل دور هيئة الرقابة الشرعية أهمية عن مجلس إدارة في عملية حوكمة البنوك الإسلامية، حيث يقوم مجلس إدارة البنك الإسلامي بتعيين أعضائها، بحيث يكون ثلاثة (03) أعضاء على الأقل من علماء الشريعة الإسلامية. ومهامها محددة في ما يلي[1]:

- دراسة جميع الموضوعات و الاستفسارات والصيغ التمويلية المختلفة التي يتعامل بها البنك للتأكد من أنها تنسجم مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
- تقوم اللجنة بالتحقق من وجود السند الفقهي المؤيد لتحميل البنك أي خسارة واقعة في نطاق عمليات الاستثمار المشترك.
- التحقق والقناعة مرعاة الضوابط الشرعية لكل العقود والتعليمات وغيرها من المعاملات والمتطلبات الإجرائية لها وعدم وجود مانع أو محظور شرعي تتم الموافقة عليها أو يتم تعديلها لتنسجم مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- إصدار تقرير سنوي من قبل اللجنة عن كل سنة منتهية يتم فيه مراجعة الميزانية العامة للبنك وبيان الأرباح والخسائر والإيضاحات المرفقة وعدم إظهار أي مخالفة شرعية بها؛
- تقرير من هيئة الرقابة الشرعية يبين رأيهم في التزام الإدارة التنفيذية بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية على الأعمال المصرفية؛
- الالتزام بقانون البنوك الإسلامية؛
- تقارير المدققين عن مدى التزام البنك بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية.

[1] نفس المرجع، ص:43.

الفرع الرابع: دور الحوكمة في رفع كفاءة البنوك الإسلامية

تتمثل الكفاءة المصرفية في العلاقة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، فلا يكون البنك كفؤاً إلا إذا تم حقيق النتائج المرغوبة، مع استعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة، لذلك فإن دور الحوكمة في رفع كفاءة البنوك الإسلامية يتحدد في ما يلي[1] :

– تسعى الحوكمة إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذوي المصالح المختلفة ، والحد من استغلال المديرين لمركزهم وتوفرهم على المعلومات في تسيير الشركة(البنك) وفقا لأهدافهم الشخصية؛ أي أنها تهدف لتقسيم عادل لخلق القيمة بين مختلف الأطراف ،وهذا ما يؤدي إلى رفع كفاءتها التشغيلية ، كما أن وضع أسس للعلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة وهيئة الرقابة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى يؤدي إلى تجنب تعارض المصالح ووضوح حقوق وواجبات كل طرف وبالتالي رفع إمكانية استغلال الوسائل المتاحة بشكل أمثل ومن ثم رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية للبنك .

– إن وجود هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية يؤدي إلى عدم إمكانية هذه الأخيرة من الاستثمار في نشاطات محرمة من طرف الشريعة الإسلامية، مما يدفع إلى تخفيض هامش أرباح المديرين في البنوك الإسلامية مقارنة بمثيلاتهم على مستوى البنوك التقليدية، حيث سيعمل مديرو البنوك الإسلامية على إلغاء كل العمليات المصرفية التي لا توافق الشريعة الإسلامية حتى ولو كانت جد مربحة .

– إن عدم اتسام هيئة الرقابة الشرعية بالفعالية والكفاءة والوضوح في إصدار الفتاوى وعدم عملها بنظام الحوكمة باعتبارها تعمل بمبادئ الشريعة الإسلامية والتي تحتوي ضمنيا مبادئ الحوكمة، يمكن أن يكلف البنك الإسلامي تكاليف إضافية تؤثر على تنافسيته وكفاءته أمام البنك التقليدي الذي لا يتحمل هذه المصارف الإضافية، وفي نفس الوقت ربما يؤدي إلى نفور جمهور الزبائن ومن ثم انخفاض حجم العمليات مما يؤدي حتما إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية للبنك الإسلامي.

[1] شوقي بورقبة: **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، ورقة عمل، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20–21 كتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص– ص:17–18.

لذلك اعتبر الكثير من المتخصصين سبب تحقق نجاح البنوك الإسلامية يعتمد في الأساس على تحقق حوكمة الكفاءات بما فيها الكفاءة الدينية لهيئة الرقابة الشرعية، والكفاءة المالية والتشغيلية للإدارة والأطراف الأخرى.

الفرع الخامس :الفرق بين الحوكمة في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية

إن البنوك الإسلامية تختلف شكلاً ومضموناً عن البنوك التقليدية، حيث تعتمد الأولى على مجموعة من المبادئ لا يمكن التنازل عن أي واحد منها، وأهمها إسلامية البنك، وتتمثل هذه المبادئ أساساً في[1]:

- مبدأ المشاركة في الربح والخسارة أو الغنم بالغرم؛
- مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين؛
- مبدأ التزام البنك في معاملاته بأحكام الشريعة الإسلامية .

بينما تعتمد الثانية "البنوك التقليدية "على مبدأ الفائدة الثابتة أخذاً وعطاءً، ولا تشترط في ذلك مشروعية المشاريع الممولة، كما أن مبدأ الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لا ينظر إليه فقط من باب تطبيق مبدأ الغنم بالغرم أو عدم تمويل المشاريع المحرمة، وإنما ينظر إليه أيضاً من باب التزام الأشخاص القائمين على البنك بمبادئ الشريعة الإسلامية في سلوكياتهم وتصرفاتهم.

وكذلك من خلال تركيبة العناصر الأساسية للحوكمة، حيث تتضمن البنوك التقليدية أربعة عناصر تتمثل في: المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة وكذلك أصحاب المصالح الأخرى، بينما يزيد عن هؤلاء في البنوك الإسلامية عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية*، فيكون بذلك نظام الحوكمة في البنوك الإسلامية مختلفا عن نظام الحوكمة في البنوك التقليدية، ويمكن أن نقول إن البنوك الإسلامية يواجهها نظام حوكمة ثنائية (gouvernance(doubl ترتكز على مبادئ الحوكمة الأنجلوسكسونية المفروضة من طرف المساهمين والزبائن غير المسلمين والهيئات الدولية لتنظيم البنوك ونظام حوكمة إسلامية مفروضة من طرف المساهمين والزبائن المسلمين بالإضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية[2].

---

[1] أسامة فتحي أحمد، المرجع السابق، ص – ص: 08– 09.

*__هيئة الفتوى والرقابة الشرعية__: هيئة تسهر على مراقبة مدى توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية .

[2] شوقي بورقية: المرجع السابق، ص: 15.

بالتالي فان الحوكمة في البنوك الإسلامية تتميز بما يلي:

- البنوك الإسلامية ملزمة في تطبيقها للحوكمة بمراعاة أكبر لمصالح أصحاب الودائع الاستثمارية القائمة على مبدأ المضاربة أي درجة عالية من المخاطرة، مقارنة بمصالح أصحاب الودائع في البنوك التقليدية التي تقل مخاطرهم نظرا لثبات فوائدهم المصرفية.
- وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن وجود مجلسين مختلفين ،مجلس الإدارة لمراقبة الجانب الإداري للبنك وهيئة الرقابة الشرعية لمراقبة مدى توافق العمليات مع الشريعة الإسلامية.
- وجود هدفين مختلفين في نفس البنك يمكن أن يزيد في حدة تعارض المصالح وبطبيعة الحال ربما سيخلق بعض الصعوبات في نشاط البنك الإسلامي عكس التقليدية .

ويمكن عرض المبادئ الإرشادية التي جاءت في معيار حوكمة الشركات المالية الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية* بماليزيا (IFSB) board في ديسمبر 2002 م كما يلي[1]:

1- يجب على شركات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واتفاقية لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعاليم وتوجيهات السلطات الإشرافية، وقد أوصى المبدأ بضرورة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها؛

2- تزويد مجلس الإدارة بالتقارير التي تبين مدى التزام مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية، وقد جاءت التوصية بضرورة قيام البنوك بإنشاء لجنة المراجعة؛

3- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسئولية ائتمانية اتجاه أصحاب حسابات الاستثمار، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات، وقد جاءت التوصية بأن يتم ذلك من خلال لجنة ضوابط الإدارة؛

---

* **مجلس الخدمات المالية الإسلامية** : هو هيئة دولية تضع معايير لتطوير وتعزيز صناعة الخدمات المالية الإسلامية ، وذلك بإصدار معايير رقابية ومبادئ إرشادية لهذه الصناعة التي تضم بصفة عامة قطاع البنوك، وسوق المال، والتكافل(التأمين الإسلامي).

[1] المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية: المرجع السابق، ص: 25.

4- تكليف لجنة ضوابط الإدارة بمراقبة "احتياطي معدل الأرباح" و"احتياطي المخاطر" والتوصية لمجلس الإدارة حول كيفية استخدامه، فنجد أن هذه الإرشادات لا تختلف عنها في مقررات بازل ومبادئ OECD .

المطلب الثالث: الإطار العملي لحوكمة البنوك

ستحاول الدراسة في هذا المطلب الإشارة إلى الجهود الدولية التي بذلت في سبيل تطبيق الحوكمة على مستوى البنوك، إضافة إلى أهم الركائز التي تساعد على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بالبنوك، والعناصر التي على أساسها نحكم على مدى الالتزام بتلك المبادئ.

الفرع الأول: الجهود الدولية لتطبيق الحوكمة بالبنوك

تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهم وأبرز الهيئات الدولية المالية على الإطلاق التي تبذل الجهد الكبير في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع، حيث أصدرت فيما يخص الحوكمة في البنوك وثيقتين تحويان توصيات هامة، الأولى سنة 1999 والثانية سنة 2006. وبازل ثلاثة 2010.

- **توصيات بازل الأولى 1999**

أصدرت لجنة بازل للرقابة البنكية في سنة 1999، وثيقة حول سبل تحسين الحوكمة في البنوك، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:

- ❖ المبدأ الأول: بناء أهداف استراتيجية ووضع قيم للعمل: لا يمكن لأي شركة إدارة نشاطاتها بدون وجود أهداف استراتيجية أو قيم سلوكية تقودها وترشدها، حيث ينبغي لهذه القيم منع الفساد والرشوة في نشاطات البنك وعلى مجلس الإدارة أن يضمن أن الإدارة العليا تنّفذ سياسات تمنع النشاطات والعلاقات التي تقّلل من نوعية الحوكمة بالبنوك.
- ❖ المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة: حيث إن مجلس الإدارة الفعال يوضح سلطاته وأهم مسؤولياته، والإدارة العليا مسؤولة عن القيام بمساءلة هرمية للمستخدمين.

- ❖ المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم ولهم دراية واضحة بشأن دورهم في حوكمة الشركات، فمجلس الإدارة يعزز ويمتن الحوكمة بالبنك عندما يعي دوره الإشرافي وواجبه الأمين نحو البنك ومساهميه.
- ❖ المبدأ الرابع: ضمان أن هناك إشرافًا ملائمًا من الإدارة العليا: على الإدارة العليا أن تأخذ على عاتقها الدور الإشرافي مع احترام حدود المديرين في قضايا الأعمال الخاصة، حيث إن الإدارة العليا ينبغي أن تتشكل من مجموعة الرؤساء المسؤولين بالبنك مثل المسؤول المالي الرئيسي ورئيس المدققين.
- ❖ المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المدققون الداخليون والخارجيون: حيث يلعب المدققون دورا جوهريا في عمليات حوكمة البنوك، ويمكن تحسين كفاءة المجلس والإدارة العليا من خلال الاعتراف بأهمية عمليات التدقيق، الأخذ بمقاييس وإجراءات تحسين استقلالية المدققين، ضمان اِستقلالية المدقق الرئيسي عن المدققين الخارجيين، الحكم على مدى كفاءة نظم الرقابة الداخلية.
- ❖ المبدأ السادس: ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له: على مجلس المديرين المصادقة على مكافآت أعضاء الإدارة العليا وباقي العاملين الرئيسيين، وضمان أن كل المكافآت تتشكل وتتحدد وفقا لأهداف وثقافة البنك وبيئته الرقابية.
- ❖ المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف: من الصعب مسك الحسابات الشخصية عن نشاطات وأداء مجلس المديرين والإدارة العليا عندما يكون نقص في الشفافية، ويحدث هذا عندما لا يجد أصحاب المصلحة والمشاركون في السوق والجمهور العام، معلومات كافية عن هيكل وأهداف البنك الذي من خلاله نحكم عن كفاءة المجلس والإدارة العليا التي تديره.

كما قدمت اللجنة توصيَّاتها الأولى في شهر يولو سنة 1988 بشأن كفاية رأس المال و التي قدِّرت هذه النسبة بـــ 8 %، على أن تطبيق هذه النسبة اعتباراً من نهاية عام 1992م، ليتمَّ ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، بدءًا من 1990م، وكانت هذه التوصية مبنيَّة على

مقترحات تقدَّم بها "كوك COOKE"* ، والذي أصبح بعد ذلك رئيساً لهذه اللجنة، لذلك سمِّيت بنسبة كوك، ويسمِّيها الفرنسيُّون أيضًا (RSE) أي معدَّل الملاءة الأوروبي[1] .

- **توصيات بازل الثانية 2006**

يركز الجيل الثاني من التوصيات حول حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية، على وظائف ومسؤوليات كل من مجلس المديرين والإدارة العليا، وقد قدمت اللجنة ثمانية مبادئ للبنوك من أجل العمل على تحسين وترقية وتعزيز معايير الحوكمة السليمة وهي:

المبدأ الأول: ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك؛ فمجلس المديرين في النهاية هو المسؤول عن السلامة المالية والتشغيلية للبنك.

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيمه: على مجلس المديرين ضمان أن الإدارة العليا تطبق الإجراءات والسياسات الاستراتيجية المصممة للرفع من النزاهة والسلوك المهني، كما عليه ضمان أن الإدارة العليا تنّفذ سياسات تمنع الأنشطة والعلاقات والوضعيات التي يمكنها تقليص نوعية حوكمة الشركات مثل:

أ) تضارب المصالح.

ب) الإقراض للرؤساء والمستخدمين وللمديرين أو للمراقبين المساهمين.

ج) القيام بمعاملة تفضيلية لأصحاب العلاقة ومختلف الأطراف المرغوب فيهم.

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة: مجلس المديرين الفعال حقيقة يحدد السلطات والمسؤوليات التي على عاتقه وعلى عاتق الإدارة العليا، كما يعتبر المجلس المشرف عن أنشطة الإدارة ومدى توافقها مع سياسات المجلس، وكذلك فإن الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض السلطات والواجبات إلى أفراد البنك وفي إنشاء هيكل إدارة يرفع من المساءلة.

* خبير مصرفي إنكليزي من بنك إنكلترا المركزي.

[1] –Philippe Garsuault, Stéphane Priami: **La Banque Fonctionnement et Stratégies**, Economica,Paris,1995, p:170

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته: الإدارة العليا بحكم هيكلها من حيث الأفراد المسؤولون مثل (CFO) هي مسؤولة عن الإدارة اليومية للبنك، فمن أهم أدوار الإدارة العليا تأسيس تحت إرشادات مجلس المديرين نظام للرقابة الداخلية الفعالة.

المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليًا، إستعمال الأعمال التي تقوم بها مصلحة التدقيق الداخلي و محافظو الحسابات: على المجلس الاعتراف بأن استقلالية وكفاءة وتأهيل المدققين هو سياق جوهري في تحقيق الحوكمة، فالمجلس يستعمل أعمال المدققين ووظائف الرقابة للحصول على معلومات مضبوطة ودقيقة عن أداء وعمليات إدارة البنك.

المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية، وكذلك مع محيط الرقابة: ينبغي على مجلس المديرين أو لجان المجالس المصممة تحديد أو المصادقة– ووفق سياسة مكافآت ملائمة -على تعويضات أعضاء المجلس والإدارة العليا وضمان أن أي تعويضات تمنح تتوافق والعناصر المذكورة.

المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف: الشفافية مهمة لسلامة حوكمة الشركات، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعليا، مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية. كذلك فإن الإفصاح العام الملائم يسهل انضباط السوق ويمتن معايير الحوكمة بالبنوك وهذا عندما يحسن تقرير المراقبين من مقدرة الإشراف الفعلي للمراقبين أنفسهم على أمن وسلامة البنك.

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة: على مجلس المديرين أخذ خطوات تضمن أن مخاطر أي عمليات يتم التعامل معها بإدراك جيد وإدارة حديثة من خلال ضمان المجلس، كون الإدارة العليا تعي السياسات التي تقوم بها، وأن الإستراتيجيات والإجراءات والسياسات الملائمة ينبغي أن تحكم وتدير الهياكل المالية المعقدة المصادق عليها، إضافة إلى المنتجات والأدوات المالية المقدمة للزبائن[1].

تلاحظ الدراسة بأن مبادئ حوكمة الشركات الصادرة سنة 1999عن (OCDE)، وتلك الخاصة بالبنوك الصادرة سنة 2006، عن بازل الثانية أنها متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ

[1] Basel committee on Banking Supervision: **Enhancing corporate governance for banking organisations**, bank for international settlements, February 2006.

ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اعتبار أن حالات الافلاس والانهيارات التي حصلت في البنوك والمؤسسات الأخرى والتي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية، حيث إن هذا المبدأ يعمل على تذكير مجلس المديرين والإدارة العليا بهذا النوع من المخاطر، وكذلك استعمال توصيات سنة 2006 لمصطلح مجلس المديرين أكثر مما استعملتها توصيات 1999، أي أن هناك تغيرًا في هياكل إدارة البنوك.

- **توصيات بازل ثلاثة 12 سبتمبر 2010**

جاءت بازل الثانية كمحاولة لمعالجة القصور التي ظهرت بعد تطبيق بازل واحد "1"، وبعد وقت وجيز أصيب العالم بعد تطبيقها بأسوأ أزمة مالية لسنة 1929، هذا ما دعا إلى التفكير في إصدار بازل اثنان، التي اهتمت بالمخاطر التي تتعرض لها البنوك، وذلك لجني المزيد من المتطلبات الرأسمالية لمواجهتها، وتركت لها حرية في اختيار طريقة تقييمها، ورغم أهمية ما جاءت به هذه الاتفاقية ، إلا أن هذا لم يمنع من وقوع أزمة مالية عالمية منذ سنة 2007، نتج عنها تعثر الديون بشكل واسع مما عرض المستثمرين والمودعين لخسائر كبيرة. والتي أرجع سبب وقوعها لعدم توفر المستوى الكافي من الأموال الخاصة ذات النوعية الجيدة لتغطية المخاطر التي يكتنفها العمل المصرفي. كذلك من الأسباب الرئيسية غياب شبه كلي للإفصاح المصرفي، مما عقد من عملية تقييم الأموال الخاصة ومقارنتها من بنك لآخر.

كما أن شركات ومكاتب تقييم المخاطر قد عملت على تضليل المستثمرين من خلال منح تقييم عالٍ لمحافظ مالية تحتوي على أصول عالية المخاطر، وهو ما يعني أن هذه المؤسسات قد كانت تسعى بالدرجة الأولى إلى خدمة مصالحها الخاصة دون النظر لانعكاسات المعلومات المغلوطة على النظام المصرفي والاقتصاد ككل[1]

تولدت اتفاقية إصلاحية تحت عنوان مقررات بازل ثلاثة، في الثاني عشر من شهر سبتمبر 2010، تضم مجموعة من الإجراءات والمعايير الجديدة التي تم استنباطها من الدروس المستخلصة من الأزمة المالية العالمية. وسيتم تطبيقها بالتدريج على أفق زمني يمتد حتى بداية سنة 2019. وسنحاول في هذا الإطار التعريف بأهم هذه المقترحات التي جاءت بها في مجال

[1] Panayotis Gavras : **le B. A.-BA DES NOTES**, Finances & Développement, Mars 2012, p-p :34-37.

حوكمة البنوك، والمتعلقة بانضباط السوق: ألزمت اللجنة البنوك في إطار توصياتها الجديدة بضرورة الإفصاح عن كل العناصر المكونة؛ للأموال الخاصة القانونية و التخفيضات المطبقة. كما أعدت اللجنة اقتراحًا يرمي إلى إلزام البنوك بالإفصاح عن معلومات واضحة ودقيقة في الوقت المناسب، حول ممارسات التعويضات والمكافآت، بما يسمح للمتعاملين في السوق بإجراء تقييم دقيق وملائم لممارسات البنوك.

إن مقترحات بازل ثلاثة "3" جاءت لتعزيز الصلابة المالية للنظام المصرفي ورفع أدائه بما يضمن مواجهته للأزمات، كما تشدد الرقابة عليه لزيادة مستوى إفصاحه وشفافيته.

الفرع الثاني: الإطار التأسيسي وآليات تطبيق حوكمة البنوك

ترتكز حوكمة البنوك عامة على مجموعة مهمة من الأسس والآليات، فبدونها لا يمكن الحديث عن الحوكمة مهما كان اقتصاد البلد متقدما، والتي سيتم التطرق لها من خلال الفروع التالية:

- **الاطار التأسيسي لحوكمة البنوك**

لقد وضعت عدة ركائز تعتبر الأساس الذي عليه يمكن إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك، والتي توضحها الدراسة على النحو الآتي:

1- حقوق الملكية:

إن وجود نظام لحقوق الملكية الخاصة يعتبر واحد ًا من أهم الركائز الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق، ومن الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق أو تبادلها، وأن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة مع وضع كافة المعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة وكفاءة كبيرة لأن المستثمرين سيترددون كثيرا في استثمار رؤوس أموالهم في بنوك ليست لها حقوق ملكية قانونية قوية. ومن الضروري أن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور وأن يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول واستخدامها وتبادلها، فالنقص في الأسس التي تضمن حقوق الملكية يمنع البنوك من تحقيق اللامركزية والتخصص في إبرام عقود من الباطن مع بنوك منافسة وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، كما يؤدي أيضا إلى تعقيد العمليات المتطورة والإبداعية المرتبطة بالعلاقات مع الأصول.

2- آليات الخروج (الإفلاس ونزع الملكية):

ليست جميع البنوك ناجحة وهذا ما دعا إلى وجود قوانين تنظم آليات التصفية والخروج بطريقة منصفة واعتبار هذه الآليات ضرورية حتى يكون من الممكن تصفية الاستثمارات وتحويلها نحو بنوك منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام. ومن الضروري هنا أن تكون هناك قوانين ولوائح تلزم البنوك بمعايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها، وقوانين ولوائح تسمح بإجراءات سريعة وكافية للإفلاس ونزع الملكية تراعي العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح، وعلاوة على ذلك أدى النقص في إجراءات الإفلاس ونزع الملكية إلى تسهيل انتشار استيلاء الداخليين على الأصول.

3- أسواق الأوراق المالية:

أسواق الأوراق المالية الجيدة تؤدي إلى انضباط الداخليين بإرسال إشارات الأسعار بسرعة وتمكين المستثمرين من تصفية استثماراتهم بسرعة ودون أن يتحملوا تكاليف كبيرة، وهذا بدوره يؤثر على قيم أسهم البنك وقدرته على الوصول إلى رأس المال.

4- نظام قضائي مستقل وسليم:

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بكفاءة أحد أهم مؤسسات الاقتصاد الديمقراطي المتجه نحو السوق، ولن تكون للركائز السابقة أي أهمية تذكر في غياب نظام قضائي سليم ينفذ القوانين باستمرار وبكفاءة ونزاهة ويحافظ على احترام القوانين.

5- العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح:

مما هو شائع أن هناك تعارضا بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب المصالح، لكن أثبتت واحدة من أنجح الشركات في العالم عدم وجود تعارض بين هذين الهدفين لعدة أسباب، إن تأثير مراعاة النزاهة والعدالة في العمل وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة لا يقتصر على تحسين سمعة البنك وجذب رؤوس الأموال فقط، بل يعطيها ميزة تنافسية. فالبنوك التي تتعامل مع أصحاب المصالح بنزاهة تجعلهم جزءا من إستراتيجياتها طويلة الأجل، فأصحاب المصالح يدركون أن مصيرهم مرتبط جزئيا بأداء البنوك وخاصة المودعون والعكس بالعكس[1].

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة: **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، (د ت)، ص-ص: 25-39.

- **آليات حوكمة البنوك**

يعتبر توفر هذه الآليات بمثابة شرط لضمان فاعلية حوكمة البنوك، والذي يمكن بدونه إرساء قواعدها، منها ما هو داخلي خاص بالبنك، وآخر خارجي خاص بالبيئة العامة للبنك.

1- الآليات الداخلية

وتشمل على :

✓ **معيار كفاية رأس المال الرقابي**

يقوم هذا المعيار بالتقليل من المخاطر في البنوك والتأكيد عليها بضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال ونجد فيه رأس المال الأساسي ورأس المال التكميلي، وذلك من خلال [1]:

- رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الاحتياطي أو الأولي من 2% إلى 4,5 % مضافا إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2,5% من الأصول والتعهدات المصرفية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 7% .
- رفع معدل الملاءمة لرأس المال إلى 10,5 % عوض من 08 %، وهذا يعني أن البنوك ملزمة بتدبير رؤوس أموال إضافية للوفاء بهذه المتطلبات .

✓ **مجلس الإدارة**

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء داخليين وأعضاء خارجيين ، يتمتع مجلس الإدارة بسلطة توجيه شؤون البنك وفق برامج معينة وسلطة إلزام الإدارة العليا بالتقيد بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة ، وكذلك سلطة الإشراف على مدى فاعلية ممارسات الحوكمة في البنوك وإجراء التغييرات الضرورية من خلال رسم السياسات والخطط و تشكيل الهيكل التنظيمي والإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء والمخاطرة [2].

✓ **تركز الملكية**

هناك نوعان من هياكل الملكية، الملكية المركزة، والملكية المشتتة. ففي هياكل الملكية المركزة نجد أن السيطرة تكون مركزة في عدد قليل من الأفراد أو العائلات فيطلق عليها اسم الداخليين وتسمى أنظمة سيطرة الداخليين . أما الملكية المشتتة فهي تتجسد في عدد كبير من

[1] حاكم محسن الربيعي، احمد عبد الحسن راضي: المرجع السابق، ص:107.

[2] حاكم محسن الربيعي، احمد عبد الحسن راضي: المرجع السابق، ص- ص: 113- 120.

المالكين كل منهم يمتلك عَدَدًا قليلاً من أسهم الشركة ومن ثم يطلق عليهم الخارجيون وتسمى أنظمة سيطرة الخارجيين.

✓ **تعويضات المديرين التنفيذيين**

ظهرت نتيجة مشكلة الوكالة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين والتي تنشأ بسبب القيود المفروضة على الثروة الإدارية نتيجة الفصل التام بين الملكية والرقابة، ونتيجة لذلك فان المديرين التنفيذيين ربما يواصلون تحقيق أهدافهم أو مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين.

وبغية احتواء هذا التضارب في المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين جاءت تعويضات المديرين التنفيذيين كآلية داخلية للحوكمة والتي تهدف لتأمين التوافق بين مصالح المساهمين والمدراء؛ فتعويضات المدراء التنفيذيين ترتبط ارتباطا وثيقا بالعوائد المحققة في الشركات المالية المصرفية ، فكلما زادت الإيرادات والأرباح زادت نسبة المخاطرة ، وبالتالي زيادة العلاوات والتعويضات الممنوحة للمديرين التنفيذيين[1].

2- الآليات الخارجية السوق لرقابة البنوك

تتمحور الآليات الخارجية في ضرورة توفر السوق لرقابة البنوك كالآلية الخارجية لضبط أداء الإدارة والمديرين التنفيذيين عند فشل آلية الرقابة الداخلية، فعند ظهور الأداء الضعيف للبنوك يجعلها هدفا محتملا للاستحواذ مستقبلا الأمر الذي يدفع بالمديرين أن يكونوا حريصين على تحقيق مستويات أداء عالية مما يبعد البنك عن شبح الاستهداف*، ومن ثم الاحتفاظ بمراكزهم الوظيفية.

كما تحتاج الحوكمة الى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وتسنين قواعدها ومبادئها الاساسية المحددة من أجل إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة البنك وأبرز هذه المقومات ما يلي[2] :

---

[1] نفس المرجع ، ص- ص: 126 – 131.

* **شبح الاستهداف:** وهي المخاطر التي تعترض الشركات المالية من الاستحواذ والاندماج ، فكل شركة مالية يكون أداء الإدارة فيها سيئًا يجعلها تتعرض للإفلاس وبالتالي تكون هدفا لكل الشركات المالية القوية والمسيطرة في الأسواق المالية .

[2] حاكم محسن محمد: **تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال**- دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر العالمي الأول، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد،15-16 تشرين الثاني 2008، ص:6.

- ✓ توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنظمات (البنك) بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة وهذه القناعة مهمة وأساسية .
- ✓ توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المنظمة (البنك) من الإدارة بالعاملين، والعاملين بإدارة المنظمة (البنك) .
- ✓ وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ .
- ✓ وضوح وإمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول الى النتائج بشكل دقيق وواضح .
- ✓ نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يســـهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة .
- ✓ الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.

الفرع الثالث: تقييم مدى التزام البنوك بالحوكمة

هناك قائمة من المعلومات التي ينبغي للبنوك تقديمها وعرضها، حيث تفيد هذه القائمة في التحقق من مستويات الالتزام بتطبيق وتنفيذ مبادئ الحوكمة ومقارنة ذلك مع المواثيق الموضوعة في هذا الشأن، فمن هذه العناصر المحددة في القائمة ما يلي:

1- هيكل الملكية: يجب تقديم مخطط يحدد أهم الشركات والبنوك المساهمة والبنوك القابضة والبنوك التابعة، مع بيان ملكية حق الانتفاع النهائية ونسبة أسهم كل طرف مما سبق.

2- هيكل الحوكمة: يجب تقديم مخطط يحدد هيكل حوكمة الشركات من حيث الأجهزة المنوط بها حوكمة البنك والجهة التي ترفع تقاريرها أمامها، بما في ذلك اجتماعات المساهمين ومجلس الإدارة ولجان المجلس والإدارة العليا ولجان الائتمان والتدقيق الداخلي والرقابة الخارجية ووحدات الإدارة الرئيسية.

3- العمليات الرئيسية والأحداث الهامة: يجب تقديم فحوى التطور الزمني للعمليات الرئيسية والأحداث الهامة التي وقعت في الخمس سنوات السابقة، وعلى الأخص الاستحواذ

والاندماج على أو مع بنوك أخرى، إعادة الهيكلة، إضافة إلى تحديد الأحداث الهامة التي تم الإفصاح عنها في الأسواق المالية.

4- السياسات المتعلقة بحوكمة الشركات: ما هي السياسات المكتوبة أو مواثيق العمل أو دلائل العمل التي تم وضعها من أجل تحديد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة وأدوار العاملين به ومسؤوليات مجلس الإدارة وتكوينه وممارسات الشفافية والإفصاح ومعاملة حقوق الأقلية من حملة الأسهم ؟

5- رزنامة عمل البنك: بمعنى هل تقر الإدارة العليا ومجلس الإدارة على مواعيد أحداث البنك على مدار السنة، بما في ذلك مواعيد انعقاد اجتماعات المساهمين واجتماعات مجلس الإدارة ؟

6- ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالبنك: هل يحتفظ البنك بميثاق حوكمة خاص به أو أية سياسات أو إرشادات تحدد ممارسات الحوكمة فيها وعلى الأخص دور مجلس الإدارة ؟ وما هي الإجراءات التي يتبعها البنك من أجل ضبط الالتزام بهذا الميثاق الخاص به ؟

7- ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالدولة: هل يتوافر لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا العلم بميثاق حوكمة اختياري والذي وضعته الدولة ؟ وإلى أي مدى يلتزم البنك بما ورد في هذا الميثاق ؟

8- ميثاق أخلاق المهنة: هل يتوفر البنك على ميثاق يحكم أخلاقيات المهنة المصرفية ؟ ومن هم الموظفون الذين يخضعون له وكيف يمكن للبنك إيصال مبادئه الأخلاقية إلى موظفيه وكيف تتم عمليات مراقبة الالتزام بهذه المبادئ ؟

9- مسؤولية الالتزام: بمعنى من هو الشخص الذي يعد المسؤول الأول داخل البنك على ضمان التزام هذا الأخير بالقانون وعقد تأسيسه وسياساته فيما يتعلق بالحوكمة، أي الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح والتعامل مع المساهمين ؟ وهل يفصح البنك للمساهمين على أساس دوري عن مدى التزامها بقواعدها فيما يتعلق بالحوكمة ؟

10- التخطيط للتعاقب: هل حدث من قبل وانتقلت مهام عضو البنك المنتدب من شخص لآخر ؟ وهل يحتفظ البنك بسياسة مكتوبة تتعلق بالتخطيط للتعاقب على المناصب ؟ وما هي المدة المتبقية التي ينوي العضو المنتدب قضاءها في منصبه ؟

11- القيد الأجنبي للأسهم: هل البنك مقيد في بورصة أجنبية للأوراق المالية مثل بورصة نيويورك أو بورصة لندن أو بورصة ناسداك؟ وهل يتم التفكير في مثل هذا القيد ؟ وفي حالة قيد

البنك في بورصة أجنبية ما الخطوات المخطط إتباعها من أجل الالتزام بالقواعد الجديدة وشروط القيد التي يشتمل عليها قانون ساربينز أوكسلي ؟ وكيف يضمن البنك الإفصاح العادل لكافة حملة شهادات الإيداع الأمريكية والقدرة المتساوية على ممارسة حقوقهم المؤسسية ؟

12- هيكل مجلس الإدارة وعمله: يمكن تقييم هيكل مجلس الإدارة ونشاطاته من خلال التساؤلات الآتية:

متى تأسس مجلس الإدارة وكم عدد المرات التي يجتمع فيه ؟ هل يتم تحضير جدول الأعمال وتوزيعه مسبقا قبل انعقاد اجتماعات المجلس ؟ وهل يتم تحضير جدول الأعمال والتصديق عليه بعد انعقاد اجتماع المجلس؟ كيف يعرف البنك مصطلح عضو مجلس الإدارة المستقل، وكيف يتم اختيارهم وما المقابل الذي يتلقاه العضو المستقل نظير الخدمات التي يقدمها ؟ ما الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة فيما يتعلق بالالتزام باللوائح التنظيمية والعلاقات القائمة مع قواعد القطاع المالي بما في ذلك أية مخططات لضمان الودائع ؟

13- الإفصاح والشفافية: من خلال تلخيص سياسات البنك وممارساته فيما يتعلق بتحضير المعلومات المالية وغير المالية عن البنك ونشرها، وتحديد الشخص المسؤول عن تحضير المعلومات والحصول على الموافقة عليها، والتحقق من توفير البنك أو عدمه المعلومات التي يفصح عنها على شبكة الإنترنيت بشكل منتظم، إضافة إلى وصف الضوابط الداخلية للبنك والرقابة الداخلية وأي جهة ترفع لها التقارير، وتحديد الدور الذي يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين بالإضافة إلى دور لجنة التدقيق في مجلس الإدارة والأطراف التي تتعامل معها على مدار السنة، تحديد السياسة التي يتبعها البنك فيما يتعلق باختيار محافظي الحسابات، مع تحديد المسؤول عن المدقق الخارجي من الناحية الشكلية والعملية وكذلك الخدمات الأخرى التي يقدمها هذا الأخير للبنك[1].

[1] مؤسسة التمويل الدولية: **حوكمة الشركات – قائمة طلب معلومات المؤسسات المالية**، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE)، 2003 ، ص ص: 1-7.

خلاصة الفصل الأول

لقد توصلت الدراسة من خلال هذا الفصل إلى تحديد مفهوم واضح لكل من حوكمة الشركات، وحوكمة البنوك التجارية والإسلامية، حيث تم التعرف على أهم النظريات التي صيغت حول حوكمة الشركات وعلى أهم النماذج المقترحة عالميا والمعمول بها لدى الكثير من الشركات والهيئات والمؤسسات المالية خاصة تلك التي تأخذ شركات المساهمة.

كما تم أيضا من خلال هذا الفصل التعرف على مبادئ الحوكمة، التي وضعتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، ولجنة بازل الثانية بالنسبة للبنوك التجارية، ومبادئ المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بالنسبة للبنوك الإسلامية.

إن نجاح حوكمة البنوك في تحقيق أهدافها يكون مرهوناً بما يوفره القائمون على تطبيقها من الآليات الواضحة يتم العمل بها واحترام تطبيقها سواء في البنوك التجارية أو البنوك الإسلامية، كما أن تواجد هيئة للرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية أعطاه حصانة أكبر ومانعا شرعيًا لأي تصرف قد يلحق الأذى بالبنك أو بمن لهم مصلحة أوبالمساهمين. لذلك كانت هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية مرافقة لكل أعمال مجلس الإدارة.

تتيح ضوابط العمل المصرفي في الإسلام حماية أكبر للبنوك الإسلامية من أي تلاعب أو تدليس للحقائق على عكس ما قد يقع في البنوك التجارية، فالشريعة الإسلامية وضعت مجموعة من الضوابط التي يحتكم لها العامل الإداري أثناء أداء المهام الموكلة، فوضعت له قيودا ومحددات تحكم سلوك العاملين في إدارة البنك في علاقاتهم بمحيطهم الخارجي وعلاقاتهم ببعضهم البعض، وذلك بوجوب الالتزام التام بأحكام الشريعة الإسلامية في مجال المعاملات المالية والاقتصادية.

الفصل الثاني

الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية

تمهيد

بعد أن تم تحديد المنطلقات المفاهيمية والنظرية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية في الفصل السابق من الدراسة، تم تخصيص هذا الفصل لإبراز علاقة تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في تحقق أبعادها الإدارية، والتي قد تكون سببًا جوهريًا لتحقق باقي الأبعاد، حيث أشارت الكثير من الدراسات السابقة إلى مدى مساهمة حوكمة الشركات خاصة في تحقق هذه الأبعاد، لذلك تم تخصيص فصل كامل لها على عكس الأبعاد المحاسبية والاقتصادية.

تعتبر حوكمة البنوك معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة شؤون البنك، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحقوق أصحاب المصالح « stakeholders » وذلك من خلال تحري وتنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية المتشابكة التي تربطهم ببعض، وذلك باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقًا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. بهدف حسن إدارتها بما يؤدي إلى اطمئنان المساهمين على استثماراتهم وتحقيق أداء كفؤ وفعال مبني على قواعد وأسس تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل البنك بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

لذلك تم تقسم هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: ركائز الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك؛

المبحث الثاني: الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية؛

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية والإسلامية؛

المبحث الأول: ركائز الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك

تقوم الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية على مجموعة من الركائز، والتي سيتم التطرق لها في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم إدارة المنشآت الاقتصادية

يختلف مفهوم الإدارة في البنك التجاري عنه لدى البنك الإسلامي، وذلك بين الفكر الوضعي الإنساني، والفكر الإسلامي، بحيث يرجع سبب هذا الاختلاف إلى الدافع الموضوعي لوجودها في المنشأة الاقتصادية بين الفكرين لذلك ستوضح الدراسة أولاً مفهومها في الفكر الإنساني الوضعي ثم في الفكر الإسلامي.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة في الفكر الإنساني الوضعي

لقد اكتسب مصطلح الإدارة المؤسسية شهرة في العقدين الماضيين من القرن الماضي، حيث عرَّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإدارة المؤسسية بأنها مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها و المساهمين فيها والآخرين من أصحاب الحقوق فيها. إلا أن هذا التعريف لا يدل على الغرض الذي أوجد الإدارة المؤسسية، التي تهدف إلى تحقيق الإنصاف و الشفافية والمحاسبة.

إن هذا التعريف قد بين بأن الهدف المراد تحقيقه هو توفير الإنصاف لكل أصحاب الحقوق في المنظمة من خلال المزيد من الشفافية والمحاسبة. وقد يعني الإنصاف كذلك في حالة المساهمين، والنمو المعقول في قيمة أسهمهم. عكس النموذج الأنجلوسكسوني في إدارة المؤسسة والذي يركز على زيادة قيمة حقوق حملة الأسهم، وإن تعارض هذا الهدف مع مصالح باقي المتعاملين الآخرين فيجب إهمال هذه المصالح الأخرى.

ولتحديد مفهوم للإدارة المؤسسية، سيتم عرض عدد من التعاريف التي صيغت حول مفهوم الإدارة المؤسسية، ثم بعدها سيتم تقديم مفهوم واضح خاص بالإدارة المؤسسية.

هناك من اعتبر الإدارة المؤسسية:

– عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل عن طريق التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للوصول إلى هدف محدد[1].

[1] عبد الوهاب علي محمد: **مقدمة في الإدارة، معهد الإدرة العامة**، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982، ص: 13.

– نوع من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من الرشد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني"[1].

– تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم[2].

– بأنها توفر نوعًا من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المخلصة من أجل تحقيق هدف معين[3].

– تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين[4].

– إلا وسيلة تحقيق غايات محددة " Administration is concerned with means of achievements of precribed ends"[5]، وكذلك فإن الإدارة تعمل على تنفيذ الأشياء لتحقيق أهداف محددة " Administration has to do with getting things :done ; with accomplishment of defined objectives"[6] .

لذلك يعتبر سبب وجود الإدارة المؤسسية في المنشأة الاقتصادية عامة وفي البنك التجاري و الإسلامي هو الربحية، وبذلك أصبحت الإدارة المؤسسية؛ هي ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاية في المنشآت ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع الحاجات المادية والمعنوية للمجتمع بصفة عامة ولبعض القطاعات بصفة خاصة، كما يميز إدارة الأعمال أن الهدف الرئيسي فيها هو الربح[7]،

وفي مقابلة الإدارة الخاصة – إدارة المنشأة الاقتصادية– نجد الإدارة العامة التي تسهر على تطبيق كل القوانين والأنظمة و الممارسات و العلاقات و المبادئ و العادات في أي وقت

---

[1] عبد اللطيف القصير: **الإدارة العامة: المنظور السياسي**، جامعة بغداد، بغداد، 1980، ص: 9.

[2] سيد محمود الهواري: **الإدارة العامة**، (دون دار للطبع والنشر)، بيروت، الطبعة الأولى، 1980، ص:10.

[3] عبد الكريم درويش، و ليلى تكلا: **الإادرة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1980، ص: 49.

[4] فؤاد العطار: **مبادئ الإادرة العامة**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1974، ص:7.

[5] Ferrel. Heady, Public Administration : **A Comparative Perspective**,2nd ed New York : Marcel Dekker Inc, 1979,p: 2

[6] Rowat, Donald C.: **Basic Issues in Public Administration**,4th ed, Canada: The Macmillan Company, 1969,P: 3

[7] أحمد الصباب، **مبادئ الإدارة**، الجزء الأول، مطابع سحر، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية،1982، ص 34.

في أي مشروع يهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة[1]. والتي تمثل الإطار الفعال لحوكمة المؤسسات عامة و البنوك التجارية والإسلامية خاصة.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة في الفكر الإسلامي

إن لفظ إدارة مشتقة من الفعل أدار، وقد جاء في موضعٍ واحد في القرآن الكريم في قول الله تعالى:﴿ ...إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ...﴾[2]. في حين استخدم المسلمون لفظ التدبير بدلا عن لفظ الإدارة، أين قال تعالى: ﴿ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾[3] لقد أقْرنَ الإدارة بالتجارة، باعتبار أن للتجارة عمليات كثيرة من شراء ونقل وتخزين وبيع قد يكون بيعًا بالجملة كما قد يكون بيعًا بالتجزئة، كل هذه العمليات تحتاج لمن يحسن إدارتها وإلا فقدت صفتها التجارية.

لذلك تعتبر الإدارة الإسلامية نشاطًا مشروعًا مقصودًا صادرًا عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد مباح[4] يتمثل في أقصى قدر ممكن من الأرباح المشروعة.

والإدارة الاسلامية ليست أداة مجردة عن الإنسان وتصرفاته، وإنما هي سلوك منضبط وحميد يخضع لأوامر الله تعالى ونواهيه، ويشكل جزءًا لا يتجزأ من عبادة الإنسان للخالق الديان.

الفرع الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه في مفهوم الإدارة بين الفكرين

من خلال المفاهيم السابقة يكون هناك اختلاف كبير في مفهوم إدارة المنشأة عامة والاقتصادية خاصة بين الفكر الإنساني الوضعي والفكر الإسلامي والتي نبينها على النحو التالي[5]:

---

[1] L. D. white: **Introduction to the Study of Public Administration**, New york: Crewel cooler and Macmillan, 1955, p:2

[2] سورة البقرة: الآية 282.

[3] سورة السجدة: الآية 05.

[4] أحمد بن داود المزجاجي: **الادارة الإسلامية:المفهوم والخصائص**، مجلة جامعة الملك عيد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد12، العدد2،1998، ص 78–79. المرجع السابق، ص: 78.

[5] أحمد بن داود المزجاجي، المرجع السابق، ص:78.

- إن الإدارة الخاصة في الفكر الوضعي تمارس نشاطاتها في المجتمع دون تحفظ على نوع الخدمة أو السلعة التي تقدمها بغض النظر عن كونها مباحة والتي لا تسلم من الغش والتدليس، أو غير مباحة فلا تتورع عن الاتجار بالمحرمات على حساب قيم الإنسان و أخلاقه، كما لا يهمها أن تمسخ الفضيلة وتروج كل ما هو ساقط ومنحل لأنها لا تفكر إلا في الوصول إلى هدفها الرئيسي وهو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح لأن فلسفتها قائمة على أن الغاية تبرر الوسيلة مثل تقديم السلع و الخدمات الرديئة المخالفة للمواصفات المعلنة.
- إن الإدارة الخاصة في الفكر الوضعي تمارس أعمالاً من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح فلا تكترث لسحق الفقير. ويلاحظ على تلك المجتمعات الصناعية غير الإسلامية أن الأغنياء يزدادون غنى والفقراء يزدادون فقرًا وبؤساً.. فلا رحمة للمحتاج ولا اعتبار له، وإنما الاعتبار للقادر على دفع الثمن فقط، كما أنها تفكر في الأخذ أكثر من أن تفكر في العطاء، وإذا أعطت فلا يمكن أن يتم إلا بمقابل مادي ملموس مباشر أو غير مباشر. بل إن هذا الجنون المادي غالبا ما يلحق بالموظفين العاملين في القطاع ذاته أذى كبيرًا مما أدى إلى ظهور نقابات عمالية هدفها حماية حقوق الموظف من أي نوع من أنواع الاستغلال السيئ والابتزاز الذي يمارسه أرباب الأعمال ضد موظفيهم، أما الفكر الإسلامي الإداري فإنه قد حث على العمل الصالح وأقر الأرباح المشروعة محاربًا الجشع و الأنانية وإيثار المال كما لعن المحتكر وحض على الرحمة والعطف على البائس الفقير و وازن بين الأخذ و العطاء[1] .

الفرع الرابع: الخصائص المميزة للإدارة في الإسلام

تتميز إدارة المنشأة في الفكر الإسلامي بمجموعة من الخصائص تميزها عن الإدارة التقليدية نذكرها على النحو التالي[2]:

1- تمارس الادارة في الإسلام نشاطات مباحة من أجل الوصول إلى أهدافها، وتتفق مع المصلحة العامة و في الإطار العام الذي وضعه الشارع إذ لا يمكن التهاون في هذا الجانب المهم، فالغاية لا تبرر الوسيلة بأي حال من الأحوال ولابد لهما معًا – الغاية

[1] نفس المرجع، ص:80.

[2] نفس المرجع، ص: 81 إلى89. بتصرف

والوسيلة- أن يكونا مقبولين شرعاً من أجل أن يكون العمل صالحاً.. ومما يضمن الحرص على توافر هذا الجانب المهم ربطه المولى عز وجل بالإيمان في آياته وسوره الموجهة إلى عباده وهي كثيرة منها قوله تعالى في سورة العصر: ﴿ وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ﴾، وقال تعالى : ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا﴾[1]

ويقول سيد قطب – رحمه الله تعالى- في العمل الصالح إنه "الثمرة الطبيعية للإيمان، والحركة الذاتية التي تبدأ من ذات اللحظة التي تستقر فيها حقيقة الإيمان في القلب، فالإيمان حقيقة إيجابية متحركة، ما أن تستقر في الضمير حتى تسعى بذاتها إلى تحقيق ذاتها في الخارج في صورة عمل صالح، هذا هو الإيمان الإسلامي.. إنه حركة عمل وبناء وتعمير يتجه إلى الله.."[2] .

لقد جعل الإسلام للإنسان مقياساً يقيس عليه الأشياء، فيعرف قبيحها من حسنها، فيمتنع عن الفعل القبيح، ويقدم على الفعل الحسن، وهذا القياس هو الشرع وحده، فما حسنه الشرع من الأفعال هو الحسن وما قبحه الشرع هو القبيح. وهذا المقياس دائم فلا يصبح الحسن قبيحاً، ولا يتحول القبيح إلى حسن، بل ما قال عنه الشرع حسناً يبقى حسناً وما قال الشرع عنه قبيحا يبقى قبيحاً[3].

2- إن الإدارة في الإسلام من خلال نشاطاتها الصالحة المتمثلة في تقديم خدمة أو سلعة مباحة تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعة تنضوي تحت مفهوم عبادة الله عز وجل امتثالا لقوله تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾[4]. وهذه الأهداف في أبعادها ومضامينها لابد وأن تتفق ومقاصد الشرع الحنيف الخمسة؛ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال[5].

3- الإدارة في الإسلام لا تميز بين الناس أثناء تقديمها لخدمة أو سلعة فلا تمييز لعرق أو لون أو لسان أو منزلة اجتماعية أو حتى لمعتقد ديني و خاصة في الحقوق العامة

---

[1] سورة الكهف: الآية 107

[2] أحمد بن داود المزجاجي، المرجع السابق، ص 82

[3] محمد محمد إسماعيل: **الفكر الإسلامي**، دار الورق للنشر والتوزيع، القاهرة، (د ت)، ص: 14-15.

[4] الذاريات:56

[5] أبو إسحاق إبراهيم بن موسى الشاطبي: **الموافقات في أصول الأحكام**، الجزء الثاني، مكتبة محمد على صبيح، القاهرة، (د ت)، ص: 4-5.

لقول الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّـــهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّـــهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾[1].

4- إن القائمين عل شؤون الإدارة الإسلامية يقومون بواجباتهم رؤساء ومرؤوسين على مستوى عال من المسؤولية شعوراً منهم بثقل الأمانة على كواهلهم فتصبح كل تصرفاتهم تحت سيطرة شعورهم الداخلي بأن الله تبارك وتعالى عالم بهم بصير بأعمالهم وهذا ما يسمى بـــالرقابة الذاتية[2].

5- إن السلوك الإداري للرؤساء والمرؤوسين في الإدارة الإسلامية إنما يتم من منطلق الشعور بأمانة التكليف وعظم المسؤولية في رعاية الأمة وخدمتها.. وإنه قد صدر من الرعاة عهد لرعيتهم على أن يؤدوا واجباتهم ومهامهم الوظيفية كما ينبغي[3]، والله عز وجل يقول: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَن يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾[4]. وقـــــــال تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾[5].

6- إن الادارة في الإسلام تقوم بمهامها وفقاً لقواعد وأحكام قانونية واضحة مصدرها الشريعة الإسلامية، التي تنظم مختلف عملياتها الإدارية، تحكمها أنظمة في أصولها وفروعها منبثقة من الشريعة الإسلامية الغراء بمصادرها المتعددة سواء أكانت الأساسية المقررة مثل القرآن و السنة المطهرة، أم اجتهادية ثابتة كالعرف و الإجماع، أو اجتهادية متغيرة كالقياس وسد الذرائع و الاستحسان والاستصحاب و المصالح المرسلة ورأي الصحابي وعمل أهل المدينة. وإن العمل بهذه الأنظمة ليست قضية اختيارية بالنسبة للإدارة الإسلامية بل واجب حتمي لا مناص منه حيث إن المولى جلت قدرته قد وصف الذين لا يحكمون بما نزل الله بأنهم كافرون وفاسقون وظالمون. قـــــــال تعالى:﴿ وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى

---

[1] الحجرات: الآية 13

[2] أحمد بن داود المزجاجي، المرجع السابق، ص 88.

[3] نفس المرجع، ص 88.

[4] الأحزاب: الآية 72

[5] المؤمنون: الآية 8

اللَّـــهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَن يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَن يَعْصِ اللَّـــهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُّبِينًا ﴾[1].

إن إتباع هذا النمط من القواعد و الأصول التنظيمية يجعل السلوك الإداري في معزل عن الهوى والتقلبات الشخصية المزاجية وتأثيرها كما يضمن حقوق الأطراف ذوى العلاقة وهم المؤسسة، والموظفون رؤساء ومرؤوسين، و الجمهور مما يوفر الاستقرار لها.

7- إن الإدارة في الإسلام بأصولها وأحكامها الأساسية المقررة والاجتهادية الثابتة و المغيرة وبنشاطاتها المباحة وأهدافها المشروعة وتعاملها مع الجمهور بالعدل و المساواة سعت إلى إشباع الحاجات المادية و الروحية و النفسية و الفكرية للإنسان بشكل معتدل أبعدت عنه الشعور بملل الماديات وجفافها وكذلك شبح الروحانيات ورهبانيتها فأحدثت التوازن المطلوب بكل المعايير لهذه الحياة والمولى جل شأنه يقول: ﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّـــهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّـــهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾[2].

إن كل هذه الخصائص تجعل الفارق كبيرًا وشاسعًا بين مفهوم الإدارة في الفكر الوضعي والفكر الإسلامي.

المطلب الثاني: علاقة مفهوم الحوكمة بإدارة البنك

تعتبر إدارة البنك هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية لكل شؤن البنك فهي تقوم بتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة البنك هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في العمليات التي تنشرها للمساهمين[3]، ولكل الأطراف التي لها مصلحة بالبنك، هذا ما توضحه منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية من خلال تعريفها لحوكمة الشركات بأنها: تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المنشأة، مجلس الإدارة، حملة الأسهم وأصحاب المصالح الآخرين، حيث تقدم الحوكمة إطاراً لوضع أهداف المنشأة وطرق تحقيق هذه الأهداف ومتابعة الأداء[4].

---

[1] الأحزاب: الآية 36

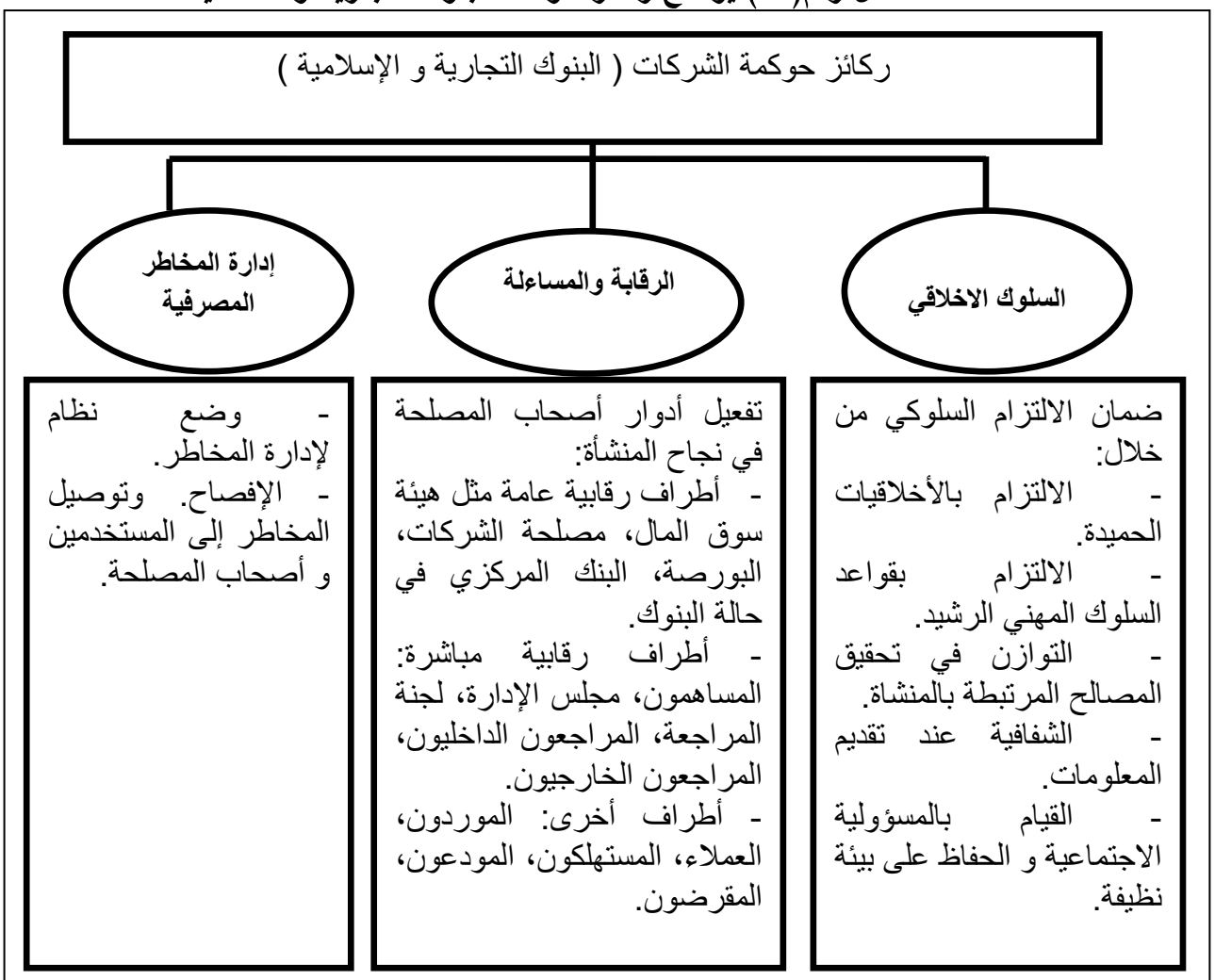
[2] القصص: الآية 77

[3] محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري(دراسة تطبيقية)**، ص: 16.

[4] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، 1999،ص 24 متاح على موقع المنظمة الرابط:

إن الحوكمة تقوم على مجموعة من الإجراءات والهياكل التي تستخدمها الإدارة في توجيه أعمال وشئون الشركة من أجل ضمان تعزيز الأداء، والشفافية، والمساءلة بالشركة، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة[1]، وذلك من خلال اعتمادها على ثلاث ركائز أساسية نوضحها في الشكل رقم (03) الموالي:

شكل رقم(03) يوضح ركائز حوكمة البنوك التجارية والاسلامية



المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، مرجع سبق ذكره، ص47.

يوضح الشكل أعلاه بأن تبني مفهوم حوكمة الشركات عامة، وحوكمة البنوك خاصة يتطلب توفر هذه الركائز، والتي سيتم شرحها من خلال الفروع التالية:

---

http://www.qfma.org.qa/App_Themes/AR/ABook/OECDPrinciplesofCorporateGovernance(A).pdf، تاريخ الاطلاع: 22- 06- 2009. 14:15.

[1] عادل عبد الرحمن أحمد: **دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم Corporate Governance وإمكانية تطبيقه في الشركات المساهمة العاملة في البيئة المصرية**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارية ببنها، السنة23، العدد الأول، 2009، ص: 23

الفرع الأول: السلوك الأخلاقي

يتم تعزيز مبادئ حوكمة البنوك بالقيم والسلوكيات النابعة من مرجعية أصيلة وأخلاقية، مستمدة من الالتزام بقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة، والشفافية عند تقديم المعلومات، والقيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة. وتشمل أهداف الميثاق الإخلاقي للبنوك وضع معايير للممارسات المصرفية الجيدة، وزيادة درجة الشفافية والانفتاح، وتعزيز مستوى الثقة، ودعم أسس المنافسة الصحيحة، وضمان احترام حقوق العملاء والمساهمين، والتأكيد على أهمية السلوك الأخلاقي للموظفين الذي يجب أن يخلو من أي اعتبار للمصالح الشخصية[1]، ثم إنهاء كل الممارسات اللاأخلاقية.

إن وضع أسس قوية لحوكمة الشركات هو أحد الطرق لمجابهة هذه المعضلة، ومعضلات أخرى، وهو أمر آخذ في الازدياد، ليس فقط كأداة لزيادة الكفاءة وتحسين فرص إتاحة رأس المال وتأمين الحفاظ عليه، بل أيضا كأداة فعالة لمكافحة الفساد. وباختصار فإن الالتزام بمبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، والقيم والمبادئ الأخلاقية الحميدة يساعد البنك على إبعاد كل مظاهر الفساد الممكن ممارستها[2]، وهذا ما قد أكدت عليه نصوص اتفاقية بازل، فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ضمن النسختين المعدلتين سنتي 2005 و2006، على ثلاث أمور هي[3]:

- ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور والقيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع استراتيجية هذه المؤسسة.

---

[1] صلاح الدين حسن السيسي: **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال- تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**، دار الكتاب الحديث،القاهرة،2011،ص: 139.

[2] جون د، سوليفان، تقديم: جورج كيل: **البوصلة الأخلاقية للشركات.أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع**، ص: 18. الرابط على الانترنت: http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Business_Ethics_and_Corporate_Governance_as_Anti_Corruption_Tools.pdf تاريخ الاطلاع: 03 – 07 – 2011. 09:30

[3] عبد الرحمن العايب: **إشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة**، الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، نوفمبر 2009، ص: 17.

- تحذر الاتفاقية المسيرين من القيام بعمليات المضاربة في الأسواق المالية بغية الحصول على عوائد مالية في المدى القصير، دون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات.
- تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، وعليه تطالب الاتفاقية بعدم خروج سياسة الأجور عن السياسة العامة للمؤسسة حتى يمكن تفادي المبالغة في اتخاذ المخاطر.

الفرع الثاني: الرقابة والمساءلة

تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة، وذلك من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أدائها من قبل[1]:

- أطراف رقابية عامة مثل: البنك المركزي، الهيئة العامة لسوق المال.
- أطراف رقابية مباشرة مثل: المساهمين، مجلس الإدارة.
- أطراف خارجية مثل: الموردين، العملاء، المقرضين.
- لجنة المراجعة الداخلية: تهتم بالتقييم الحيادي للعمليات ونظام الرقابة الداخلية ومدى التزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية المتفق عليها في اتخاذ القرارات من قبل مستخدميها[2].

الفرع الثالث: إدارة المخاطر المصرفية*

تعني المخاطرة الجرأة، إذا فالمخاطرة اختيارٌ وليس قدراً. هذا ما يدفع بإدارة البنك الملتزم بمبادئ حوكمة البنوك إلى السعي للتعرف على المخاطر التي تواجه البنك وأعماله،

---

[1] إبراهيم السيد المليجي: **دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر**، عن موقع: www.faculty.ksu.edu.sa/72669/Publications تاريخ المطالعة 26-05- 2015. 10:15

[2] طارق عبد العال حماد: المرجع السابق، ص: 47.

* المخاطر المصرفية متأصلة في العمل المصرفي، يجب التعرف عليها ومراقبتها والتحكم فيها فهي متنوعة بحسب مصدرها فهناك: مخاطر إئتمانية، ومخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، مخاطر السوق، مخاطر الصرف الأجنبي، ومخاطر القدرة على السداد. **أنظر في ذلك:** صلاح الدين حسن السيسي، المرجع السابق، ص: 241-247

والتصدي لها.. ويعرف معهد المراجعين الداخليين المخاطرة بأنها؛ عدم تأكد حدث يمكن أن يكون له تأثير على تحقيق أهداف، وتقاس المخاطرة من منظور العواقب والاحتمال[1].

كما تَعتبر حوكمة الشركات عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، فهي تمثل تلك العملية الديناميكية التي يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف الشركة والتعامل معها[2]، لأن إدارة المخاطر تتعلق في حقيقة الأمر بإتخاذ القرار وتمكين عملية تحمل المخاطر ويشمل ذلك: التعرف على المخاطر، وتقييم المخاطرة، وتحليل المخاطرة، وحفض المخاطرة، وتحويل المخاطرة(التأمين)، والتمويل(المخصصات المالية الواجب توفيرها لمواجهة المخاطر)[3].

وهذا ما قد أكدته مبادئ لجنة بازل للإشراف الكفء على البنوك في مبدئها رقم13 بما يلي: "جهات الإشراف على البنوك يجب أن تتأكد أن البنوك لديها عملية إدارة شاملة للمخاطر – تشمل المديرين التنفيذيين والإشرافيين– بغرض التحديد والقياس والرقابة على المصادر الأخرى من المخاطر، وتتخذ الإجراء الملائم لتخصيص رأس مال مناسب ضد هذه المخاطر"[4]. والشكل الموالي رقم(04) يوضح المخاطر الإضافية التي تم إضافتها طبقاً للمعايير الجديدة لبازل إثنان؛ إلى جانب المخاطر الائتمانية وهي مخاطر السوق، ومخاطر التشغيل*، وكذا طرق قياس كل نوع من تلك المخاطر طبقاً للمقترحات الجديدة.

---

[1] نفس المرجع، ص: 160.

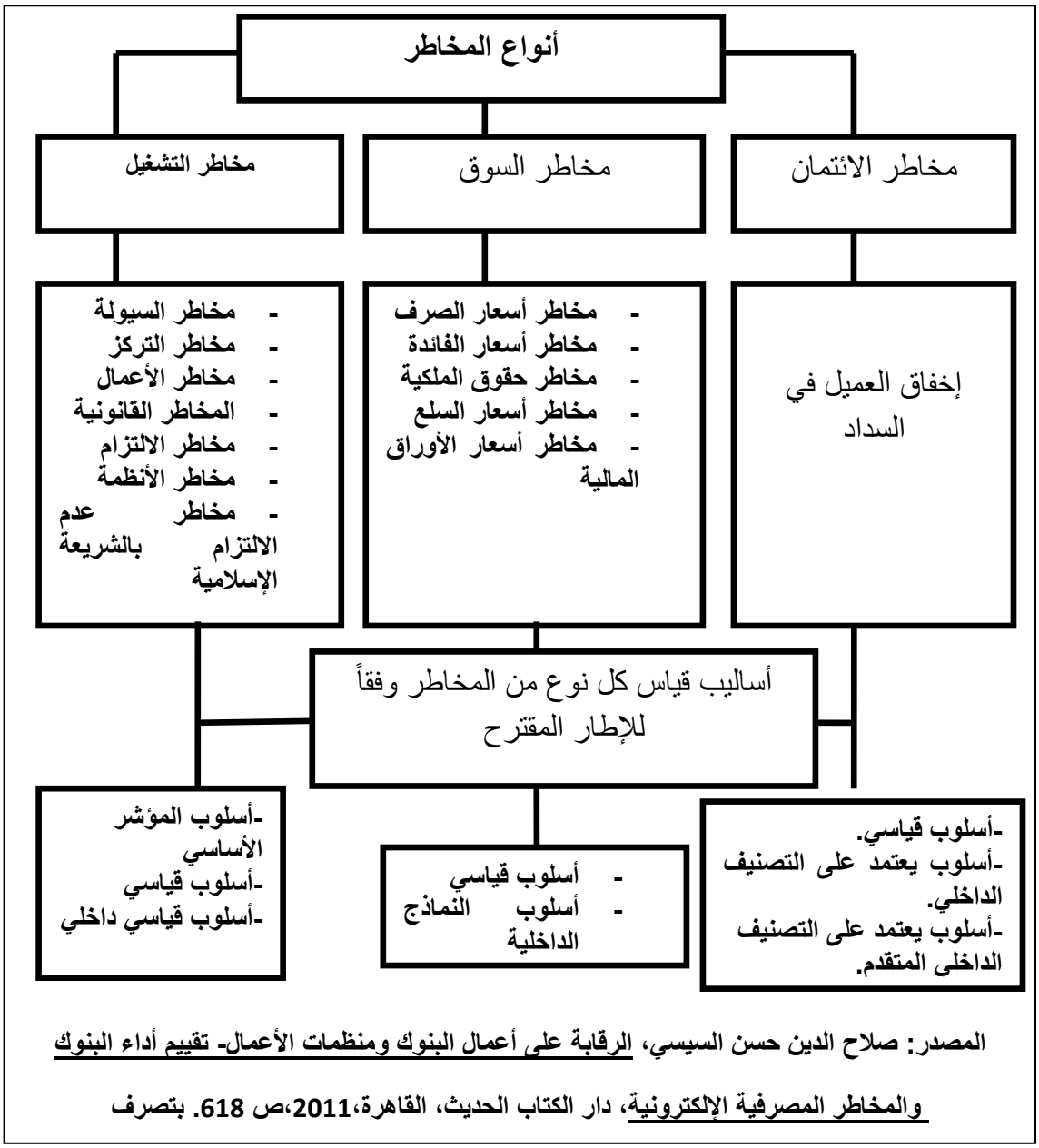
[2] لطفي أمين السيد أحمد:**المراجعة الدولية وعولمة أسواق المال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 588.

[3] صلاح الدين حسن السيسي، المرجع السابق، ص:161.

[4] نفس المرجع، ص:236.

* تعرف مخاطر التشغيل بأنها مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم كفاية أو فشل الإجراءات الداخلية، أو العنصر البشري، كما تشمل المخاطر الأخلاقية، ومخاطر السمعة، والمخاطر الفنية والمخاطر الخارجية وأبرزها بالنسبة للبنك الإسلامي مخاطر عدم الالتزام بالشريعة الإسلامية، والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم الاعتراف بالدخل و إلى قيام مقدمي الأموال بسحب أموالهم أو فسخ العقود مما يؤدي إلى تشويه السمعة والحد من فرص الأعمال. انظر في ذلك: خديجة خالدي، وآخرون: **إدارة مخاطر الاستثمار في البنوك الإسلامية**، حوار الأربعاء، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، مركز النشر العالمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010/2009. ص:30.

شكل رقم (04) يوضح أنواع المخاطر المصرفية



المصدر: صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال- تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2011،ص 618. بتصرف

لذلك تكون الإدارة التنفيذية للبنك مسؤولة مسؤولية رئيسية، وبضمان أن كل وظائف البنك الرئيسية تؤدى طبقا لسياسات وإجراءات مصاغة بوضوح، ومن وجود نظم كافية بالبنك تقوم بمراقبة وإدارة المخاطر بفعالية، وينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من الأنشطة اليومية لكل مدير تنفيذي في البنك من أجل التأكد من تطبيق نظم إدارة المخاطر على الوجه الأكمل ومن إتباع الإجراءات الخاصة بها[1].

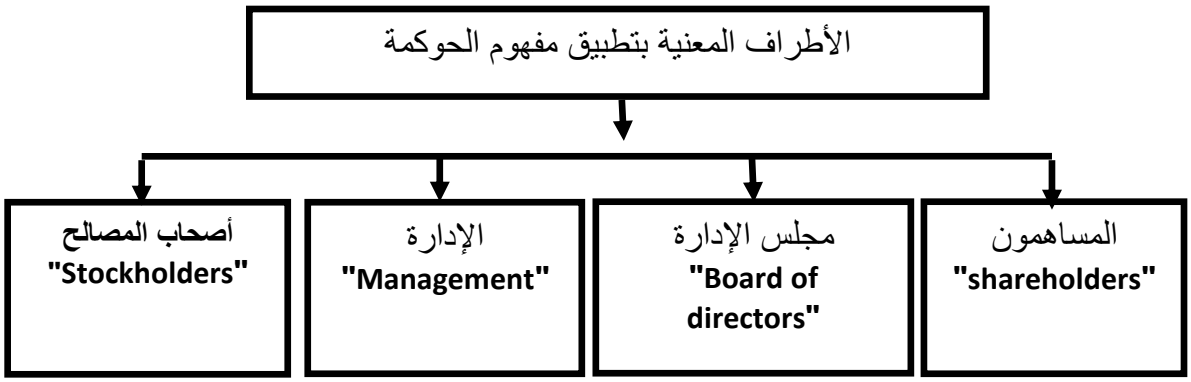
[1] محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفذيين، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2008،ص: 261.

يعتبر التزام إدارة البنك بهذه المرتكزات والمعايير سواء أثناء أداء مهامها الإدارية أو أثناء العمليات الاستثمارية الموكلة لها، يجعل تحقيق أهداف البنك عامة ممكنة. سواء ما تعلق بأهداف إدارة البنك، وأهداف أصحاب رأس المال، وكذلك كل من له مصلحة بهذا البنك.

الفرع الرابع: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك

تسعى الحوكمة إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح بين جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر. والشكل الموالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك والشكل الموالي رقم(05) يوضح ذلك.

شكل رقم(05) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك



المصدر: محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008،ص:16-17.

يظهر الشكل السابق بأن هناك أربعة أطراف تكون معنية بتطبيق مفهوم الحوكمة، والتي نوضحها على النحو الآتي:

أ- **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة (البنك)عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- مجلس الإدارة: وهو من يمثل كذلك الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركةبالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ج- الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة لتحقيق أغراضها، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

د- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين والعملاء والعمال والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلاً يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار[1].

إن هذه الاطراف تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لحوكمة البنك التجاري والإسلامي وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح و الفشل في تطبيق هذه القواعد[2]، وباعتبار أن الحوكمة مفهوما مختلف الأبعاد، بتركزها على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح، وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

المطلب الثالث: شروط وأسباب تحقيق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك

لتحقيق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط و الأسباب، و التي تكون معروفة ومحددة مسبقا، سيتم توضيحها على النحو الآتي:

الفرع الأول: شروط تحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك

تكون الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك ممكنة المنال إذا توفرت مجموعة محددة من الشروط وهذا قبل وأثناء وبعد ممارسة النشاط الإداري للبنك، والتي نوضحها على النحو التالي[3]:

- وضع إجراءات وقواعد تنظم سير العمل لمنظمات الأعمال.

---

[1] صلاح الدين حسين السيسي: المرجع السابق، ص- ص: 135،136.

[2] محمد مصطفى سليمان: المرجع السابق، ص:16.

[3] سعد علي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود: **تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الاعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 18 العدد66،(د ت) ص:7 .

- ضمان حقوق العاملين والمستثمرين وأصحاب المصالح في الداخل. والخارج.
- مراعاة العمل والعاملين وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة و التدقيق الداخلي.
- منع الواسطة والمحسوبية والحد من الممارسات الأخلاقية في العمل.
- ابتكار وخلق قيمة من خلال تجميع وتخصيص وتفاعل الموارد المادية و البشرية و التنظيمية لتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة " البنك التجاري أو الإسلامي".
- توفر الحوكمية الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة "البنك" وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.
- توفر الحوكمة الجيدة حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة ولإدارة الشركة للسعي في تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها، كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعالة.
- إن وجود نظام فعال للحوكمة، في داخل كل شركة يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق، ونتيجة لهذا تنخفض تكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنظمات على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يعمل على تدعيم النمو.

الفرع الثاني: أسباب تحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك

تعتبر من الأسباب الموضوعية الخاصة بتحقق الأبعاد، التي دعت كل من البنوك التجارية و الإسلامية على تبني مفهوم الحوكمة مايلي[1]:

- تعد الحوكمة واحدة من متطلبات الإدارة الجيدة في منظمات الأعمال، فهي إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح في القطاع المصرفي.
- تعزز مبادئ العدالة والشفافية والإفصاح والمراقبة والمساءلة وتحديد المسؤوليات، والعلاقات بين كافة الأطراف بوضوح وبما يوفر الأجواء المناسبة للعمل لتحقيق رؤية وأهداف المصرف للوصول وبما يضمن استغلال أفضل للموارد.

[1] فيصل محمد الشواورة: **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، مجلد 25، العدد الثاني،2009، ص:125.

- لقيامها "الحوكمة" على مجموعة من الإجراءات والقواعد و التنظيمات للعمل و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة البنك بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين و أصحاب المصالح وغيرهم؛ وذلك من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الافصاح و الشفافية.
- لاعتبارها قائمة على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تضمن بأن البنك يدار بشكل صحيح وفعال، مع التأكد من أن المديرين و الموظفين يتصرفون بشكل ملائم ووفقا للقوانين و الممارسات السليمة.
- باعتبارها وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء منظمات الأعمال، بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف.
- باعتبارها الإطار النظامي والأخلاقي الذي يحكم العلاقات بين الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.

إن لهذه الشروط والأسباب دورًا بارزًا في تحقيق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك بنوعيها التجارية والإسلامية، وفي ضوء هذه الأسباب والشروط ومبادئ حوكمة البنوك يقوم البنك بوضع مجموعة من لوائح الحوكمة الداخلية والتي تتمثل في التالي[1]:

- لائحة الجمعية العامة للمساهمين؛
- لائحة مجلس الإدارة؛
- لائحة لجنة المراجعة؛
- لائحة لجنة الترشيحات و المكافآت؛
- لائحة اللجنة التنفيذية؛
- لائحة الإدارة التنفيذية؛
- لائحة سياسة الإفصاح والشفافية عن المعلومات؛
- لائحة نظام الرقابة الداخلية؛
- لائحة سياسة إدارة المخاطر؛
- لائحة إدارة المراجعة الداخلية؛

[1] محمد مصطفى سليمان: المرجع السابق، ص:25.

- لائحة سياسة توزيعات الأرباح؛
- دليل السلوك الأخلاقي و العلاقة مع أصحاب المصالح؛
- سياسة تعارض المصالح؛
- لائحة سكرتير الشركة –البنك– (مسؤول التقيد)؛

تعتبر هذه اللوائح مرجعاً لكل من يهمه الامر في منصبه سواء كان من داخل البنك(التنفيذيين)، أومن المالكين. لذلك يعتبر وجود هذه اللوائح ضرورة ملحة لمعرفة الواجبات، وتحديد المسؤوليات لكل الأطراف من داخل ومن خارج البنك. وبهذا يكون للبنك إطار سليم وواضح المعالم للممارسة السليمة لحوكمة البنوك.

المبحث الثاني: الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك

من خلال تحديد كل من ركائز حوكمة البنوك والشروط التي تحققها، وبعد التعرف على أسباب أو دوافع قيام حوكمة البنوك، والأطراف المعنية بتطبيقها. سيتم في هذا المبحث تشخيص ما يمكن أن يكون من أبعادها سواء في البنوك التجارية والإسلامية، وذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول: مجلس إدارة البنك التجاري والإسلامي

إن تبني حوكمة جيدة يمثل أساس نجاح البنك في الأجل الطويل، والتي تعتمد إلى حد كبير على هيكل وتكوين مجلس الإدارة والخبرات ومدى المعرفة التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة[1]، وبذلك يكون لحوكمة البنوك بعد إداري مهم يتمثل بالأساس في تكوين مجلس إدارة ناجح، و الذي يتحقق على النحو الآتي:

الفرع الأول: تكوين مجلس إدارة مستقل

يقع على المجلس وضع الخطط الإستراتيجية لسياسات الاستثمار التي تحقق ميزة تنافسية للبنك وخلق مصدر فريد من القيمة التي تقدم للسوق، وتعكس أهداف البنك، وأعماله، ومساءلة المديرين التنفذيين، ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق تلك الأهداف، لذلك فقد ركزت الحوكمة على تكوين مجلس إدارة يمتاز باستقلالية كل أعضاء مجلس الإدارة، والمراجعين الخارجيين، وعلى أن يشكل من لجان المجلس تكون مستقلة عن عمل الإدارة التنفيذية، مثل لجنة الترشيحات، لجنة المراجعة، لجنة المكافآت والتعويضات والرواتب، ولجنة الإدارة التنفيذية.

كما يكون لمجلس الإدارة بُعْدٌ إشرافي على أعمال البنك، أين يتم تدعيم وتفعيل هذا الدور على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين[2]. باعتبارأن غالبية أعضاء المجلس أعضاء خارجيين (غير تنفيذيين)، هذا ما يعطي ضمانا لاستقلالية المجلس وزيادة لسلطاته، ما يجعل الاعضاء الخارجيين مستقلين عن الرئيس التنفيذي وبما يمكنهم من محاسبة وتقييم أداء الإدارة العليا ككل بالإضافة إلى أي قصور،

---

[1] محمد مصطفى سليمان: المرجع السابق، ص:245.

[2] محمد خليل: **دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، العدد الثاني، جامعة بنها، عام 2003، ص:34.

بعيداً عن مصالح الشركة، مثل تحديد مكافآت التنفيذيين، والتغيرات في السيطرة على الشركة، والدفاعات ضد عمليات الاستحواذ، ووظيفة المراجعة.[1]

لقد تم تدعيم هذا الاتجاه من قبل العديد من البورصات العالمية في الدول المتقدمة والتي اشترطت وجود عضوين خارجيين على الأقل في مجلس الإدارة حتى يتم قيد الشركة في البورصة. وبالنسبة لتحديد نوعية الأعضاء الخارجيين داخل المجلس، فإنهم يمكن أن يكونوا استشاريين أو ممثلي بنوك أو أساتذة جامعات، وبالتالي فإن هذه الآلية يمكن أن تساهم في تفعيل أداء المجلس، على أن يكون نسبة تمثيلهم أو عدد الأصوات التي يملكونها داخل المجلس مؤثرة في عملية اتخاذ القرار[2].

إن استقلالية مجلس إدارة البنك التجاري تعتبر من بين آليات حوكمة الشركات حيث اعتبرت لجنة بازل وجود عاملين أساسيين لتحقيق كفاءة وسلامة الأسواق المالية والمصرفية هما:

- ضرورة ضمان استقلالية السلطات الرقابية عن أي تغيرات سياسية،
- ضمان قوة السلطة الرقابية بما يمكنها من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامها[3].

والتي عولت عليها الكثير من الدراسات في سبيل الوصول لمجلس إدارة ذي كفاءة واستقلال بحيث يمكن من[4]:

- حل مشكلة الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة عن طريق وضع نظام اتخاذ قرارات يميز بين الإدارة التنفيذية التي تقوم باتخاذ وتنفيذ القرارات وبين مجلس الإدارة الذي يقوم بالرقابة على الإدارة التنفيذية من خلال التصديق على قراراتها، مما يقلل من احتمالات التواطؤ الإداري، ورقابة السلوك الانتهازي للإدارة .

---

[1] The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD),**Principles of Corporate Government**, 2004, p54.www.oecd.org, consulted : 26-05- 2015 to 09 :30.

[2] أحمد عاطف محمد، **دراسة اختبارية لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الأردن**، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، 2003، ص: 276 ، 534 ،.

[3] صلاح الدين حسن السيسي، المرجع السابق، ص:597.

[4] آمال جيل، **حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي**، حوكمة الشركات في القرن الحادي – مركز المشروعات الدولية الخاصة– غرفة التجارة الأمريكية– الطبعة الثالثة– ترجمة سمير كريم– القاهرة، 2003. ص:23

- التقليل من احتمال قيام الإدارة العليا باستنزاف ثروة الملاك.
- التأثير على الجودة ومشاورات المديرين وجودة القرارات و الأداء ، وتعمل على إزالة المديرين التنفيذيين وأي موظفين آخرين غير المؤديين ، وتساعد في تخفيض استهلاك الإدارة للعلاوات والمنح .
- المساهمة في زيادة نوافذ إضافية على العالم بسبب خبرتهم وسمعتهم و اتصالاتهم.
- المراقبة المستمرة والفاعلة على المديرين التنفيذيين فهم سوى بشر، يميل أداؤهم إلى تحقيق مصالحهم الذاتية ما لم يتم مراقبتهم باستمرار من قبل طرف آخر(عضو خارجي).
- تكوين المجلس بنسبة من الأعضاء غير التنفيذيين في تقييم ومراقبة أداء الإدارة العليا و البنك.

وعلى النقيض من ذلك فإن وجود نسبة عالية من الأعضاء غير التنفيذيين ربما يكون ضارا للبنك، أين يدخله في حالة من الرقابة المفرطة، ويفقد المجلس استقلاليته الحقيقية. لذلك كان من الأحسن تعزيز السلطة والمسؤولية للمديرين التنفيذيين حتى يتحقق الأداء الفعال. هذا بالإضافة إلى أنّ هناك من عارض وبشدة الدور الفعال للأعضاء غير التنفيذيين على أساس أن لهم معلومات عن الشركة، وهذا من شأنه التقليل من الدور الرقابي للأعضاء غير التنفيذيين[1]. حيث ربطت دراسات عديدة بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين والأداء، وتباينت نتائجها كما يلي:

أ- وجود تأثير إيجابي لنسبة الأعضاء الخارجيين على الأداء، فالإدارة غير التنفيذية تعتبر عنصرا رقابيا تقوم برقابة على الإدارة التنفيذية التي تقوم باتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين أداء الشركات وأن الشركات مع نسبة أعلى من المجالس المستقلة النشطة تؤدي دورها أفضل بكثير من المجالس غير المستقلة السلبية، وقد تزيد من القيمة الاقتصادية المضافة، وتتيح عائدات أعلى لحملة الأسهم.

ب- وجود علاقة سلبية بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين والأداء، حيث قد تكون هناك سوء نية من قبل المدير التنفيذي الأول الذي يعمل على خداع حملة الأسهم بوجود نظام حوكمة قويّ عن طريق تعيين المزيد من الأعضاء الخارجيين.

---

[1] الباز محمد أحمد، **الإفصاح المحاسبي ومتطلبات حوكمة الشركات**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2003.ص28

لقد أوجبت مبادئ الحوكمة إعطاء الاستقلالية الكافية لمجلس الإدارة، مع ضرورة وجود أعضاء مستقلين على أن تكون غالبيتهم من الأعضاء غير التنفيذيين حتى تتحقق أهم أهداف الحوكمة. كما تسعى مبادئ حوكمة الشركات إلى مراعاة مصالح المستثمرين في كل القرارات التي تتخذها الإدارة وبالتالي تعمل على تعظيم الأرباح دون أن تورط الشركة في أي ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية قد تمنع الشركة من الاستمرار. حيث قد أوصت مؤسسة المساهمين الأوروبيين (sociations European Shareholders) في الدليل الذي نشرته خلال شهر فيفري من عام 2000 بعض التوصيات والتي وضعتها ضمن قسم الأهداف كما يلي:[1]

- على الشركة أن تعمل على تعظيم ثروة المساهمين في الأجل الطويل وتفصح عن أهدافها المالية و الإستراتيجية في تقاريرها السنوية.
- يجب على المساهمين الموافقة واعتماد القرارات التي لها تأثير على الشركة مثل المخاطر، الهيكل، و الحجم.
- يجب أن يتمتع المراجعون باستقلالية ويتم انتخابهم باجتماعات الهيئة العامة للمساهمين.
- يحق للمساهمين طرح موضوعات في اجتماع الهيئة العامة للمساهمين.
- يجب أن يتم إتباع الوسائل الحديثة اللازمة لإمداد المساهمين بالمعلومات ذات الأهمية الخاصة.
- يجب أن يمتلك المساهمون حق انتخاب الأعضاء، وحق اقتراحهم قبل انتخابهم.
- يجب ألا تزيد عضوية مجلس إدارة الشركة عن اثنى عشر عامًا للأعضاء غير التنفيذيين.

إن التطبيق الجيد للحوكمة يجعل مجلس إدارة البنك التجاري يعمل و باستمرار على تحقيق الشفافية والعدالة، والحماية لحقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ومساءلة الإدارة التنفيذية للبنك في حال التقصير بأدائها والحد من استغلال سلطة الإداريين.

الفرع الثاني: تشكيلة مجلس إدارة البنك

تعتبر تشكيلة مجلس إدارة البنك واحداً من أهم الأبعاد الإدارية للحوكمة، لهذا السبب فإن هناك مجموعة من الاعتبارات يجب الأخذ بها عند تشكيل مجلس الإدارة، والتي قد توصلت إليها مجموعة العمل الخاصة بحوكمة البنوك المنبثقة عن لجنة بازل، وهي مجموعة

[1] Euro shareholders, **Corporate Governance Guidelines 2000**, cite: www.ecig.org. consulted: 09 – 06 – 2015. 21:30

مبادئ وضعت بهدف تحسين تطبيق مفهوم حوكمة البنوك في الواقع العملي عام 2006، متعلقة بدور مجلس إدارة البنوك في تحسين هيكل الحوكمة وهي كالتالي[1]:

- يجب أن يكون أعضاء المجلس على درجة عالية من التأهيل العلمي والعملي لكي يتمكنوا من مباشرة مهامهم، وأن يكونوا على دراية كاملة بدورهم في حوكمة البنوك وقادرين على إعطاء الحكم السليم فيما يتعلق بشؤون البنك.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة اعتماد ومراجعة الأهداف والاستراتيجية للبنك والتأكد من التزام جميع الموظفين داخل البنك بالسلوك الأخلاقي.
- يجب على مجلس الإدارة وضع خطوط واضحة للسلطة و المسؤولية داخل البنك.
- يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود إشراف مناسب من قبل كبار المديرين يتفق مع سياسة المجلس.
- على مجلس الإدارة وكبار المديرين أن يستفيدوا من الأعمال و المهام التي تؤديها وظائف المراجعة الداخلية والخارجية والرقابة الداخلية.
- يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسة الأجور المتبعة داخل البنك تتفق مع ثقافة البنك و الأهداف و الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- يجب أن يدار البنك بواسطة أسس تتسم بالشفافية.
- يجب على مجلس الإدارة وكبار المديرين بالبنك أن يكونوا على معرفة كاملة بهيكل العمليات التي يقوم بها البنك.
- كما ينص التشريع الأمريكي، على ضرورة أن يكون أحد أعضاء المجلس عضواً بلجنة المراجعة، وأن يكون على درجة جيدة من الخبرة والمعرفة بالشئون المالية[2].
- يكلف مجلس الإدارة بمهمة الإشراف على الإدارة، وعليه أن يتأكد من أن الإدارة تخلق القيمة التي سيتم الاعتراف بها في السوق[3].

---

[1] محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص: 263.

[2] تشاركهام جوناثان،، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، البنك الدولي للإنشاء، والتعمير، 2003، ص: 14. متاح على موقع: www.worldbank.org، 06- 05- 2015. 09:30

[3] Ferguson, **Gouvernance d'entreprise**, Banque Royale De Canada,2004.p112., Site web : www.rbc.com/investisseurs/ra_03/pdf/RBC_AR03_FR_Gouv.pdf, consulté le : 16- 03 2015. a 13 :15

كما يلجأ مجلس إدارة البنك لتكوين مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين حتى يتمكن من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة. كما يمكن الجمع بينها وذلك حسب حجم البنك و سيرورة العمل لدى مجلس الإدارة، ومن أبرزها ما يلي:

أ- **لجنة المراجعة:** تعتبر لجنة المراجعة أحد لجان مجلس الإدارة فهي تساهم بدور إشرافي مهم من خلال ما تقوم به من مهام، وما يفوض إليها من صلاحيات، في ضوء دور مجلس الإدارة نفسه ومحدداته كأحد آليات حوكمة البنوك، ومن أهم ما تقوم به من أعمال: التأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية والمحاسبية للبنك، ونتائج المراجعة من قبل المراجع الداخلي و الخارجي، وإعطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المراجع الخارجي.

ب- **لجنة المكافأة:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات و التوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب و المكافآت و المزايا الخاصة بالإدارة العليا.

ج- **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من البنك، وأن المرشحين لهذه الوظائف قادرين على أدائها بشكل موضوعي[1].

د- لجنة إدارة المخاطر:

تقتضي حوكمة البنوك التجارية والإسلامية فهم المخاطر ضمن الإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة البنك والإدارة التنفيذية، كما يجب أن يكون العائد المتوقع يتناسب مع درجة الخطر، وأن تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى هذه المخاطر، وعلى أن تكون القرارات المتعلقة بالمخاطر واضحة وسهلة الفهم[2].

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص87.

[2] حسين عبد المطلب الأسرج، **الحوكمة و الامتثال في البنوك الإسلامية**، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الثالث، 2013، ص11، متاح على موقع: https://www.researchgate.net/publication/272291368_alhwkmt_walamtthal_fy_albnwk_alaslamyt، تاريخ الاطلاع : 26 05 2016- 09 :30.

تتشكل لجنة إدارة المخاطر من أعضاء مجلس الإدارة وقد تضم في عضويتها أعضاء من الإداريين التنفيذيين، وتقوم بما يلي[1]:

- تقوم بمراجعة سياسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر لدى البنك قبل اعتمادها من المجلس.
- يتم اقتراح هيكل إدارة المخاطر وعملية تطويرها من قبل الإدارة التنفيذية للبنك، ويتم مراجعتها من قبل لجنة إدارة المخاطر.
- تواكب لجنة إدارة المخاطر التطوارات والتعقيدات التي تطرأ على إدارة المخاطر وتقوم برفع تقارير دورية إلى المجلس حول تلك التطورات.

هـ – لجنة الحوكمة

تتشكل لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تسمى لجنة الحوكمة المؤسسية، تتألف من رئيس المجلس وإثنين من الأعضاء غير التنفيذيين. يقوم البنك بإعداد دليل الحوكمة على أن يتم اعتماده من مجلس الإدارة، يتم نشرهذا الدليل على الموقع الإلكتروني للبنك، حينها تقوم لجنة الحوكمة بإعداد التقارير للجمهور عن مدى التزام البنك ببنود الدليل، وذكر أسباب عدم الالتزام[2].

في حين يتكون أعضاء مجلس إدارة البنوك التجارية والإسلامية من الأعضاء التالية[3] :

أ- **العضو التنفيذي:** هو العضو الذي يشغل المنصب التنفيذي في الشركة من أمثلته المدير التنفيذي، ترجع أهمية تواجده في مجلس الإدارة إلى المعرفة الشاملة بالشركة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها الإدارة.

ب- **العضو غير التنفيذي:** هو العضو الذي لا يشغل منصبًا تنفيذيًا في الشركة ولا يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها.

ج- **العضو المستقل:** هو العضو الذي يتمتع باستقلالية تامة عن الشركة أو البنك.

---

[1] المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية، المرجع السابق، ص:45.

[2] نفس المرجع ص:39.

[3] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 51-36-37.

الفرع الثالث: استقلالية رئيس مجلس الإدارة

يحتاج مجلس الإدارة إلى قائد يتم اختياره من بين أحد أعضاء مجلس الإدارة ليكون رئيسا له، يمارس مهمة الإشراف والرقابة داخل البنك، وتمثيل البنك كشركة أمام المستثمرين. كما يقوم رئيس مجلس إدارة البنك التجارية والاسلامية بالمهام التالية[1]:

- إقامة علاقة بناءة بين كل من المجلس والإدارة التنفيذية للبنك وبين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.
- خلق ثقافة تشجع على النقد البناء حول القضايا التي يوجد حولها تباين في وجهات النظر بين الأعضاء.
- التأكد من وصول المعلومات الكافية إلى كل من أعضاء المجلس والمساهمين وفي الوقت المناسب.
- التأكد من توفر معايير عالية من الحاكمية المؤسسية لدى البنك.

لقد دعت مواثيق العمل لدى العديد من هيئات الإشراف على أعمال البنوك التجارية وحتى الاسلامية على الفصل بين شخص رئيس مجلس الإدارة وشخص المدير التنفيذي على أن لا تربط بين الرئيس والمدير التنفيذي أي قرابة دون الدرجة الثالثة في البنوك الإسلامية[2]، فحسب قواعد ومعايير حوكمة الشركات فإنه يجب الفصل بين مهام منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأول CEO "العضو المنتدب" وذلك بهدف تفعيل الدور الإشرافي والرقابي داخل البنك، في حين يعتبر دور المدير التنفيذي هو دور يقوم على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، والإعلام بنتائج التنفيذ والظروف المحيطة بهذه العمليات من داخل وخارج البنك.

كما قد قوبلت عملية الجمع بين المنصبين بانتقادات كثيرة لان من ضمن مهام مجلس الإدارة؛ الحكم على أداء الإدارة التنفيذية ومكافأتها أو عقابها. فإذا جمع رئيس مجلس الإدارة بين المنصبين فإنه لن يميل إلى معاقبة نفسه[3]. كما تؤثر عملية الدمج أو الفصل بين منصبي مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الأول على فعالية رقابة مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية، حيث تعتبر:

---

[1] المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية، نفس المرجع السابق، ص:40.

[2] نفس المرجع ، ص:40.

[3] ابراهيم السيد المليجي، المرجع السابق، ص: 23.

1. عملية الفصل بين المنصبين ضرورية للارتقاء بأداء الشركة من خلال تحقيق التوازن المطلوب ووجود من يحاسب الإدارة التنفيذية.
2. عملية الدمج بين المنصبين قد تعرض مجلس الإدارة للشبهة أو الخطر في أداء وظيفته الحاكمة بسبب أن المدير التنفيذي الأول يكون لديه السلطة في التحكم في مقابلات المجلس، واختيار بنود جدول الأعمال، والتأثير بشكل كبير على اختيار أعضاء المجلس.
3. الازدواجية دليل على غياب الفصل بين رقابة القرار وإدارة القرار، كما أن الانفصال بين الدورين يضمن مراقبة صحيحة ومتزنة على الإدارة العليا في الشركات.

وتكمن أهمية دور العضو المستقل في مدى إسهامه بعمليات اتخاذ القرار وتقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة بعيداً عن مصالح الشركة، مثل تحديد مكافآت التنفيذيين، والتغيرات في السيطرة على الشركة، والدفاعات ضد عمليات الاستحواذ، ووظيفة المراجعة[1].

الفرع الرابع: عدم تعارض المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

كثيرا ما يقع تعارض المصالح، ويكون هذا عندما تتداخل مصلحة الفرد الخاصة – أو تبدو متداخلة – بأي شكل من الأشكال مع مصلحة البنك ككل. وقد ينشأ موقف ينطوي على تضارب في المصالح عندما يقوم موظف أو مسئول أو مدير بأفعال أو يكون لديه مصالح قد تعسر أداءه لعمله فى البنك على نحو فعال ومحايد، كما ينشأ تضارب فى المصالح عندما يحصل موظف أو مسئول أو مدير أو أي فرد من أفراد عائلاتهم على منافع شخصية ناتجة عن مركزه في الشركة[2].

كما قد تكون البنوك من بين كبار المساهمين، أو من أصحاب القوة التصويتية في إحدى الشركات التي تتولىّ إقراضها، وفي هذه الحالة قد يواجه البنك مشكلة تعارض المصالح التي يمكن أن تهدد مستقبل كل من البنك والشركة. حيث يكون من مصلحة البنك استمرار الشركة وبقائها. ومن ثم يستمر البنك في تقديم القروض للشركة على الرغم من عدم أهلية

[1] The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), **Principles of Corporate government**, OP.Cit, p p 4-5.

[2] جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف، المرجع السابق، ص05.

الشركة للاقتراض[1]. إلا أن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يضمن ولحد مقبول عدم تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية ومجموع العاملين والموظفين في البنك.

لذلك يعتبرالتحديد المسبق لمهام مجلس الإدارة، ومساءلتهم أمام حملة الأسهم، وتحقيق مصالحهم، والتعامل العادل مع أصحاب المصالح بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والعملاء والموردين، يؤدي إلى تحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم، ومنع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة[2].

ولأهمية موضوع تعارض المصالح قامت العديد من الهيئات الدولية بإصدار لوائح القيد والإدراج بجميع البورصات العالمية، والعديد من التوصيات والمبادئ التي تؤكد على ضرورة التزام أعضاء مجلس الإدارة بمجموعة من الشروط والتي يمكن تلخيصها في التالي[3]:

- لا يجوز لعضو مجلس الإدارة، بغير ترخيص من الجمعية العامة أنْ يجدد كل سنة، وأن تكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، وتستثنى من ذلك الأعمال التي تتم بطريقة المنافسة العامة إذا كان عضو مجلس الإدارة صاحب العرض الأفضل.
- على عضو مجلس الإدارة أن يبلغ المجلس بما له من مصلحة شخصية في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، ويثبت هذا التبليغ في محضر الاجتماع.
- لا يجوز للعضو ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن.
- يبلغ رئيس مجلس الإدارة الجمعية العامة عند انعقادها عن الأعمال و العقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية فيها، ويرفق بهذا التبليغ تقرير خاص من المحاسب القانوني.

---

[1] جون سوليفان، جين روجز وكاثرين هلبيلنج، الكسندر شكولينكوف، المرجع السابق، ص:09.

[2] The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), **Principles of Corporate government**, OP.Cit, p p4-9.

[3] محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص: 51-52.

- لايجوز لعضو مجلس الإدارة، بغير ترخيص من الجمعية العامة أنْ يجدد كل سنة وأن يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة، أو أن يتجر في أحد فروع النشاط الذي تزاوله.
- لا يجوز للشركة أن تقدم قرضا نقديا من أي نوع لأعضاء مجلس إدارتها أو أن تضمن أي قرض يعقده واحد منهم مع الغير، ويستثنى من ذلك البنوك بحيث تقدم له وفق نفس الظروف المطبقة على باقي العملاء.

كما يمكن أن تتعارض المصالح بين الإدارة التنفيذية ومن يعملون بها ومصالح الملاك أو مجلس الإدارة وحتى الأفراد والمؤسسات المشكلة لهذا المجلس، لذلك فقد أوصت مبادئ حوكمة الشركات على أنه يجب على الشركات وبما فيها البنوك التجارية من إعداد سياسة خاصة بتعارض المصالح، تلزم بها كل من المدير التنفيذي وأعضاء المجلس التنفيذي وجميع الموظفين بالشركة، على أنْ يمتنعوا عن التالي[1]:

- المشاركة في أعمال الشركات المنافسة.
- الدخول في أي معاملات مع الشركة بدون موافقة مجلس الإدارة والجمعية العامة.
- اتخاذ تصرفات معينة يمكن أن تنتج عنها تعارض بين مصلحتهم الشخصية ومصلحة الشركة.
- استخدام حقوق وأصول الشركة في تحقيق مصالح شخصية لهم.
- الإفصاح عن المعلومات غير العامة والسرية لأطراف لديهم مصالح داخل الشركة.
- استخدام معلومات الشركة والفرص الاستثمارية التي أمامها لمصلحتهم الشخصية.
- قبول هدايا من أشخاص تهمهم قرارات المدير التنفيذي أو المجلس التنفيذي، أو قبول منافع مباشرة أو غير مباشرة من هؤلاء الأشخاص، فيما عدا كون هذه الهدايا رمزية أو مجاملة تمنح أثناء انعقاد حدث رسمي.

إن التزام كل الأطراف السالفة الذكر بهذه التوصيات المستنبطة من مبادئ حوكمة الشركات، و حوكمة البنوك تجعل حالات تعارض المصالح نادرة الحدوث.

[1] محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص: 240.

المطلب الثاني: الإدارة التنفيذية للبنك التجاري والإسلامي

بعد أن تم تحديد أبعاد حوكمة البنك التجاري والإسلامي على مستوى مجلس إدارة البنك من جميع جوانبه، باعتبارها طرفاً مهمًا وحساسا في العملية، هناك طرف ثانٍ آخر هو المدير التنفيذي للبنك، والذي أولته مبادئ الحوكمة نفس القدر من العناية والاهتمام، والذي ستتطرق له الدراسة في الفروع التالية:

الفرع الأول: دور ومسؤوليات المدير التنفيذي للبنك

يكون للمدير التنفيذي للبنك دور مهم وكبير في تحقق النتائج المرجوة من عملية حوكمة البنك. لذلك فقد اهتمت حوكمة الشركات بدور المدير التنفيذي، حيث أصدرت العديد من الهيئات العالمية. ولوائح الحوكمة في غالبية البورصات العالمية العديد من التوصيات والإرشادات الخاصة بدور المدير التنفيذي داخل الشركة.

كما قد أظهرت أفضل الممارسات الخاصة بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات ضرورة قيام الشركة بإنشاء المجلس التنفيذي للشركة مكون من المديرين التنفيذيين بالشركة و التأكد من التطبيق العملي للقرارات التي أصدرتها الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة. لذلك فإن المدير التنفيذي للبنك مطالب بأداء المهام الموكلة له دون أن يدّخر أي جهد في سبيل تحقيق ذلك ومن أهم مهامه ما يلي[1]:

- المدير التنفيذي يدير الأنشطة اليومية للبنك طبقا لسياسات مجلس الإدارة و القوانين و اللوائح؛
- تزود الإدارة التنفيذية أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجونها وذلك للوفاء بمسؤولياتهم؛
- توظف خبراتها في توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتوصيات فيها من جانب المجلس؛
- التأكد من وجود نظام كاف للمعلومات الإدارية لدى البنك ومن أن المعلومات شفافة ودقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب؛
- التأكد من وجود نظام مراقبة وإدارة المخاطر بفعالية؛

إن المعرفة التامة والالتزام المسبق للمدير التنفيذي بهذه المهام تجعل منه الرجل الأول الفعلي في الإدارة التنفيذية للبنك.

[1] محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص: 259.

الفرع الثاني: الملكية الداخلية للمديرين التنفيذيين

بغية احتواء التضارب في المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا للبنك، فإن قواعد ومبادئ حوكمة البنوك وأفضل الممارسات المترتبة يعتبر امتلاك المديرين التنفيذيين لنسبة معينة من أسهم البنك الذي يقومون بإدارته إحدى الآليات الهامة للحوكمة، وهذا راجع للدور الكبير الذي يمكن أن تؤديه في مجال تقريب المصالح بين المدريين التنفيذيين، والعاملين، والموظفين والملاك مما يقلل من حدّة مشكلة الوكالة.

قد يتحقق التوافق بين الاطراف السابقة من خلال جملة التعويضات المالية للمدراء التنفيذيين من رواتب وعلاوات ومكافآت وحوافز طويلة الأمد على شكل ملكية الأسهم، وخيارات الأسهم التي تستخدم كآلية لربط أداء المديرين بأداء اسهم المصرف[1]. كما أن المديرين التنفيذيين في حالة وجود ملكية داخلية لهم سوف يتحملون جزءا من تكلفة الوكالة، لذا سوف يكونون حريصين على تخفيضها، وإن زيادة هذه النّسبة بحد أو بنسبة معينة قد تؤدي إلى زيادة مشكلة الوكالة، كما أنها قد تكون السبب لنشوء مشكلة المخاطر الأخلاقية وعدم تماثل المعلومات بين الدّاخليين (مجلس الإدارة و المديرين) والمستثمرين الخارجيين[2].

لقد اهتم عديد المتخصصين بدراسة أهمية العلاقة بين ملكية المديرين التنفيذيين لأسهم أو لحصص من رأس مال الشركة ومستوى الأداء، ومنها دراسة كل من (McConnell and Servaes) بعنوان أدلة إضافية على ملكية الأسهم وقيمة الشركات[3]، أين توصلوا إلى أن العلاقة على عكس حرف"U" بين الأداء والملكية الدّاخلية للمديرين، وتكون نقطة الالتواء ما بين نسبة ملكية 40% إلى 50%، أما دراسة كل من (Hermalin and weiisba) الذين توصلوا إلى وجود علاقة إيجابية بين الملكية الدّاخلية والأداء عند ملكية 1%، وتكون العلاقة علاقة سلبية إذا كانت الملكية بين 1%و5% ، ثم تعود هذه العلاقة لتصبح إيجابية مرة أخرى

[1] حاكم محسن الربيعي، ومحمد عبد الحسين راضي: المراجع السابق، ص:128.

[2] سليمان محمد مصطفى: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** .ص45,

[3] JOHN J. McCONNELL and Henri Servaes, **Additionl evidence on equity ownership and corporate value**, Journal of Financial Economics 27,1990 , North- Holland,pp: 595-612. Cite: http://faculty.london.edu/hservaes/jfe1990.pdf, page consulté le: 16-06-2015 à 16 :22

في المدى ما بين 5% حتّى 20% ثم تعود لتصبح سلبية إذا تجاوزت 20% من رأس مال الشركة[1].

وعليه يمكن أن تتحدد العلاقة ما بين الملكية الداخلية للمديرين التنفيذيين والأداء على حجم الملكية، فالعلاقة الإيجابية تكون بين المتغيرين عند مستوى منخفض من الملكية، حيث يكون لديهم الحافز للمراقبة. بينما تظهر العلاقة السلبية بينهما عند مستويات عالية من الملكية الداخلية. لذلك يعتبر أسلوب تمليك المديرين التنفيذيين لجزء من أسهم البنك وعند نسب محددة عن طريق منح قروض بفوائد ميسرة، أو بدون فوائد لغرض تحقيق فاعلية الحوكمة طالما أنها تستهدف توحيد مصالح المديرين مع مصالح المساهمين، إذ أن المديرين يمسكون الأسهم وهم يكسبون ويخسرون الاموال مثلما هو الحال بالنسبة للمساهمين الآخرين[2].

الفرع الثالث: هيكل الملكية

عادة ما يصنف المساهمون على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون نسبة 5 % وأكثر من مجموع أسهم المصرف[3]، لكن وفي بعض الأحيان يملكون عددا قليلا من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر[4]. وفي ضوء مبادئ وأركان حوكمة الشركات المتمثلة في النزاهة، والمساءلة، والافصاح، والشفافية، وأفضل الممارسات المرتبطة. يمثل هيكل الملكية واحداً من بين أهم التحديات التي تواجه عملية الحوكمة، حيث قد تأخذ أحد الأشكال التالية[5]:

- **الملكية المركزة؛** وفيها يكون كبار الملاك لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة بالإضافة إلى أنهم يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز من أداء الشركة في الأجل الطويل. مقابل

---

[1] Benjamin E. Hermalin, Michael S. Weisbach, **Endogenouly Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO**,PP: 96-118. http://u.osu.edu/weisbach.2/files/2015/01/hwaer98-14vy1a4.pdf,consulté le: 12-06-2015, à 10 :45

[2] حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، المرجع السابق، ص: 132.

[3] المرجع نفسه، ص:123.

[4] إبراهيم السيد المليجي ، **دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة** المهنية في مصر، 2003، متاح على موقع:www.faculty.ksu.edu.sa/72669/Publications، يوم: 27-03-2014على الساعة 11:15

[5] صلاح الدين حسن السيسي، المرجع السابق، ص- ص: 130-132، بتصرف

القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الآجل القصير على حساب المكاسب طويلة الأجل[1].

- **الملكية المشتتة؛** أوالملكية المتناثرة فيما بين عدد صغار المساهمين تخلق نوعا من مشكلات الرقابة تختلف عن حالة الملكية المركزة في أيدي قليلة، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم من خلال مؤسسات، في هذه الحالة تكون المشكلة الرئيسية هي عدم كفاية الرقابة نتيجة للافتقار إلى الالتزام من جانب الملاك الأفراد إذ أن الرقابة الفعالة تستلزم عملا جماعيا، لذلك تحدث عملية تركز الملكية نتائج مرغوبة من طرف كبار الملاك، تتلخص فيمايلي:
- إن تركز المكلية يجعل كبار الملاك لديهم كل من الدافع والقدرة على إنفاذ رغباتهم بسهولة نسبية؛
- إن تركيز الملكية بنسب مرتفعة لدى الأفراد أو المؤسسات يمكن أن تلعب دورا رقابيا على المديرين وتقليل مشكلة "من يبدأ الرقابة على المديرين" التي يعاني منها صغار الملاك؛
- إن المصارف التي تسود فيها الملكية المركزة (المساهمون المهيمنون) تبدي سلوكا لتحمل المخاطر أعلى من المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المشتتة[2].
- تركز الملكية تساعد في الرقابة على مشكلة المخاطر الأخلاقية التي تنشأ من انفصال الملكية عن الإدارة، سواء أكان تركز الملكية هنا لمؤسسات أو لأي أفراد خارج الشركة. كما يكونون مفيدين لأقلية المساهمين، لذلك فقد أقرت العديد من الدراسات على وجود أثر لهيكل الملكية على كل من الأداء وسلوك تحمل المخاطرة. إن زيادة تركز الملكية يؤدي إلى انخفاض الأداء المستند على المحاسبة، وارتفاع الأداء المستند إلى السوق، وهذا ما يتطابق تماما مع النتائج المستنبطة من الأسواق الناشئة الأخرى مثل الصين وجمهورية التشيك[3]. ورغم ذلك فإن هناك من ينظر لتركز الملكية نظرة مناهضة، حيث إنه:
- قد يكون لبعض كبار الملاك علاقات تجارية بالشركة، وقد يحصلون على منافع نتيجة هذه العلاقات تفوق ما يحصلون عليه في صورة توزيعات أرباح وإذا ما كان الوضع على هذا

[1] كاترين ل، كوشتا هلبلينج، جون د سوليفان، المرجع السابق، ص 09،

[2] حاكم محسن الربيعي، ومحمد عبد الحسين راضي، المرجع السابق، ص:125.

[3] نفس المرجع، ص:126

النحو فان أولئك الملاك قد يسعون للحفاظ على هذه العلاقات أو توسيع نطاقها بدرجة أكبر من سعيهم لتقوية أداء الشركة.

- من الممكن أن تأتي آلية التركز بالتكلفة على أقلية المساهمين، فسيطرة الملاك ربما تؤدي لمحاولات الاستلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية[1]، هذا ما قد يعرض البنك لخطر الإفلاس.
- قد تكون هناك مشكلة وكالة بين كبار الملاك كأغلبية وصغار الملاك الذين يمثلون أقلية، حيث يخلق ذلك ما يعرف بمشكلة التواكل الاجتماعي، أي كل مستثمر يعتمد على بقية المستثمرين الصغار الآخرين في ممارسة عملية مراقبة مديري المصارف مما يجعل تلك الرقابة ضعيفة إلى حد ما[2]. كذلك أن كبار الملاك قد يحجبون التعارض مع مصالحهم حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الملكية الكبيرة والأداء[3].
- عندما يكون مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما، قد يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة، وتتمثل الأمثلة الشائعة في المديرين الذين يقنعون مجالس الإدارة للموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم[4].

في حين لما تكون الملكية مشتتة بين عدد كبير من المساهمين هنا تعتمد الشركة على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف على بقائه تحت السيطرة. ويميل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين للإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات، وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي، وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة. ونتيجة لهذا تعتبر نظم الملكية المشتتة أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساد. وتميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية[5]. وللتقليل من المخاطر المتعلقة بكل من الحالتين.

---

[1] كاترين ل، كوشتا هلبلينج، جون د سوليفان: المرجع السابق، ص:09.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي: المرجع السابق، ص:123.

[3] خليل عطا الله وارد: **استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الآداء المالي للشركات– دراسة تطبيقية في المملكة الاردنية الهاشمية**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الأول، العدد الثاني،2005.ص12.

[4] كاترين ل، كوشتا هلبلينج، جون د سوليفان: المرجع السابق، ص:09.

[5] المرجع نفسه، ص–ص:09–10.

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية والإسلامية

من أسباب انهيار الشركات والمؤسسات المالية شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والبنوك سواء في الجوانب المالية، أو المحاسبية، أو الإدارية، وعدم اهتمامهم بسلوكيات، وأخلاقيات الأعمال وأدب المهنة، كذلك تدني مستويات الالتزام الوظيفي لدى الكثير من الموظفين. لذلك أُعتبر السلوك الاخلاقي من أهم ركائز حوكمة البنوك، واعتبرت أخلاقيات الأعمال من بين أبعاد حوكمة البنوك، لذلك سيتم دراسة مدى تأثير مبادئ حوكمة البنوك في أخلاقيات الأعمال.

تقوم عملية إرساء أخلاقيات الأعمال أثناء أداء المهام الموكلة لكل من هم في مجلس إدارة البنك أو التنفيذيين من مديرين وموظفين، على الدقة في العمل، والمساوة، والعدالة، والصدق، والاحترام، والثقة، والأمانة، والمسؤولية الاجتماعية، وتقدير حرية الموظف، وعدم الإضرار بمصالحه... وغيرها من المفاهيم التي أصبحت لها أثر قوي تفي بتحديد نوعية الأعمال وجودتها.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال

منذ مهد الحضارات كانت الأخلاق موضعًا لاهتمام السلطات العامة، والفلاسفة وقادة الأعمال، وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال.لذلك سنحاول توضيح مفهوم الأخلاق والمواثيق الأخلاقية في سياق نشاط البنوك التجارية والتي يتسم نشاطها بتحديات الأعمال، وببيئة تتسم بتعدد الثقافات والجنسيات، حيث يتم التركيز من خلال البحث للوصول لمفهوم الأخلاق في الفكر الوضعي والفكر الإسلامي.

تختلف نظرة الفكر الإسلامي، والفكر الغربي لمفهوم الأخلاق داخل المنشأة الاقتصادية عامة والمصرفية خاصة، فما قد يعتبر من مكونات أخلاق الأعمال في الفكر الوضعي لا يعتبر كذلك في الفكر الإسلامي، لذلك سنعرج من خلال هذا الفرع للتعريف بالأخلاق داخل المنظمات في الفكر الوضعي ثم في الفكر الإسلامي.

الفرع الأول: مفهوم الأخلاق من وجهة نظر المحوكمين

تعتبر الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم أهداف حوكمة البنوك، لذلك فإنه لا يمكن تطبيق الحوكمة بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم، والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة، لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الشركات ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها[1]. هذا الوضع جعل وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، و الذي يكون في الغالب مرهونًا بكفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسة والنظم و مستويات الأخلاق للقوى البشرية[2]

كما تُعرَّف الأخلاق عمومًا بأنها مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها تارةً في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو القبح. إذ أن الأخلاق تحدد أو تميز بين فرد وآخر. قد أشار لها كثير من الباحثين على أنها عبارة عن مجموعة من المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح و الخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة.

وتتشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات[3]، لذلك فإن لجنة مراقبة أعمال بورصة نيويورك جعلت المبادئ الأخلاقية في قالب أحكامها الخاصة بحوكمة الشركات، حيث ينص القسم العاشر على أنه" يتعين على الشركات المقيدة إقرار ميثاق لسلوكيات وأخلاقيات العمل والإفصاح عنه للمديرين والمسؤولين والموظفين كما يجب عليها الإفصاح فوراً عن أية تنازلات عن هذا الميثاق تمنح المديرين أو المسؤولين التنفيذيين"[4]، كما

---

[1] عبد القادر بريش، محمد حمو: **البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية**، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009،ص- ص: 5-6.

[2] سعد علي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، المرجع السابق، ص:10.

[3] جون أوسوليفان، ألكسندر شكولنيكوف: **أخلاقيات العمال: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة،ص2.، متاح على الموقع:http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Business_Ethics.pdf تاريخ المطالعة يوم 13-06-2014، على الساعة: 14:30

[4] المرجع نفسه، ص:8.

قد أقرت اللجنة على أحكام خاصة بمواثيق الأخلاق الذي يركز على نواحي المخاطر الأخلاقية التي قد تمس مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية للبنك.

كما أنه يعتبر بمثابة دليل يسترشد به العاملون ويعينهم على التعرف على القضايا الأخلاقية والتعامل معها كما يمكنه أن يوفر لهم آليات الإبلاغ عن السلوكيات غير الأخلاقية وأن يعمل على تقرير ثقافة الأمانة وضرورة محاسبة الفرد، فأصبح هذا الميثاق شرطًا على كل الشركات المدرج أسهمها في البورصة وضرورة العمل بميثاق الأخلاق يشمل المواضيع الأكثر أهمية بالنسبة للشركة، مثل تضارب المصالح، وفرص الشركة، السرية، الإنصاف في التعامل مع كل العملاء والموردين والمنافسين، وتضافر الجهود لحماية أصول الشركة وحسن استخدامها، كما يجب الامتثال للقوانين والقواعد و اللوائح، وتشجيع الإبلاغ عن سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي[1]، وبذلك يصبح كل من يعمل أو له علاقة بالبنك أن يلتزم بالسلوك الأخلاقي المطلوب و المحدد سلفا، أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد و التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالبنك والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

كما يمكن للسلوك الأخلاقي المهني الرشيد أن يحقق نتائج باهرة في مجال الالتزام التنظيمي الذي قد يؤدي دوراً هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة نحو تحقيق أهداف كل من البنك و كل الأطراف التي لها مصلحة، خصوصا وأن العديد من الدراسات أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي و مدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي و القومي[2].

من خلال ما سابق يتضح بأن مفهوم الأخلاق داخل المنشأة عامة و البنوك التجارية خاصة، هو أولاً عملية التزام تام غير منقوص، ومراقبة مدى استطاعة كل من لهم علاقة بالمنشأة أو البنك بتطبيق والالتزام بما تم وضعه من مواثيق أخلاق. و التي تتصف بقابليتها للتعديل و التحيين و التحسين.

---

[1] جون أوسوليفان، ألكسندر شكولنيكوف: المرجع السابق، ص– ص:5–6.

[2] فضل صباح الفضلي: **علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل، الرياض**، مجلة الإدارة العامة، المجلد (379) العدد الأول، (75–117)، 1997، ص: 7 .

الفرع الثاني: مفهوم الأخلاق في الفكر الإسلامي

لقد أقرت الشريعة الإسلامية مجموعة من المبادئ تعتبر بمثابة معايير أخلاقية يقتدى بها كل من يعمل في البنك أو غيره، أو كانت له مصلحة به، وهذه المعايير نوضحها على النحو التالي:

- **الإخلاص:** حيث تبرز قيمة الإخلاص في القول والعمل ابتغاء وجه الله تعالى ورضاه، وبنية خالصة من جميع الأطراف في أسلوب الحوكمة.
- **الأمانة:** ويقصد بها مجال الحوكمة أن يكون المسؤولون وإدارة الشركة (البنك) ومكاتب المحاسبة أمناء على ما لديهم من بيانات ومعلومات مع عدم تشويه أو تحريف الحقائق أو التلاعب بها، يقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّـــهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّـــهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللَّـــهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾[1]. ويقول رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّم: ﴿ أَدِّ الأَمَانَةَ إِلَى مَنِ ائْتَمَنَك، وَلا تَخُنْ مَنْ خَانَكَ ﴾[2].
- **العدالة:** تحقيق العدالة في حوكمة الشركات ويتضح ذلك في ضرورة تحقيقها بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالشركة، وهو الأمر الذي يعمل على إتاحة الفرصة لكافة الأطراف للحصول على المعلومات الصحيحة، قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّـــهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّـــهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلْوُوا أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّـــهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾[3]، وتعتبر العدالة من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها تساندها قيمة الوفاء بالعقود، وذلك ما نجده في آيات عديدة من القرآن الكريم منها قول الله عَزَّ وجل: ﴿ ... وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّـــهِ أَوْفُوا ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾[4]، وقـــوله سبحانه وتعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ...﴾[5].

---

[1] سورة النساء، الآية 58.

[2] الترمذي محمد بن عيسى: **سنن الترمذي، كتاب أبواب البيوع**،ج6،ص556، برقم 1264ـــ تحقيق أحمد محمد شاكر و محمد فؤاد عبد الباقي، مطبعة مصطفى الحلبي، القاهرة مصر ،ط2، عام 1395هـــ 1975م وقال عنه الترمذي هذا حديث حسن غريب، وقال عنه الألباني: صحيح.

[3] سورة النساء، الآية 135.

[4] سورة الانعام، الآية 152

[5] سورة المائدة، الآية1

- **الشفافية:** بكل ما تحمله من معاني الصدق والأمانة والشمول في المعلومات طالما أن هذه الأخيرة تمثل حقوقا للأطراف المختلفة ذات الصلة بالشركة وهو الأمر الذي يستدعي الحقيقة كاملة حتى يثق فيها هؤلاء الأطراف. وعندها تتحقق الحوكمة الشرعية من خلال تبني القاعدة الفقهية التالية: الأصل في المعاملات البيان و الوضوح و سلامة الصدر. وهذا تأكيد على ضرورة تبادل المنافع وليس صراع المصالح. لذلك فقد اعتبرت الشفافية مفهومًا يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

أ- **المساءلة:** حيث إن الشفافية هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء و الكفاءة.

ب- **الأخلاقيات:** الإدارة المسؤولة اجتماعياُ و أخلاقياً ليس لها ما تخشاه، خلافاً للإدارة الفاسدة، والشفافية هي ميزة للأولى اجتماعياً و أخلاقياً وتهديد صارخ للثانية.

إن هذه مبادئ المستمدة من الشريعة الإسلامية وفي مجموعها تزيد من فاعلية حوكمة البنوك في الحفاظ على المال خاصة، وذلك من خلال تطبيق مبادئ لجنة بازل أو مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وحفظ المال هو أحد مقاصد الشريعة الإسلامية الخمسة وهي: حفظ الدين، حفظ النفس والنسل والعقل والمال، وطالما أن الحوكمة تحقق حفظ هذا المقصد فهي إذاً مشروعة من الناحية الإسلامية، فالمال مصلحة اجتماعية وقد جعله الله سبحانه وتعالى قواماً للأمة، لذلك لا يجوز إعطاؤه للسفهاء حتى يقوموا بهده وتبذيره، وكذلك لابُدّ من تولية الراشد الأمور المالية حتى لا يتم إهدار المال وتبذيره. وهذا من مبادئ الحوكمة التي تنص على مسؤولية مجلس الإدارة، ومن أهدافها المحافظة على المال العام.

الفرع الثالث: تعريف أخلاقيات الأعمال

لقد وضعت الشريعة الإسلامية مجموعة من المبادئ يتصف من احتكم لها بالمتخلق في حين وضع الفكر البشري مجموعة من المواثيق والقوانين الاخلاقية يجب العمل بها، وكل من حاد عنها يحكم عليه بأنه من غير المتخلق.

لكن يعتبر موضوع الأخلاق نسبيًا وليس مطلقًا، فهناك ماهو سلوك أخلاقي وسلوك لا أخلاقي؛ حيث إن الأول نراه ونلمسه بشكل واضح ويكون منسجمًا عادة مع الخط العام

[1] نجم عبود نجم: **اخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، دار الوراق، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص:24.

للمعايير المجتمعية المقبولة، في حين قد يكون السلوك الأخلاقي غير منسجم مع تلك المعايير المجتمعية المقبولة بشكلها العام. لذا فعند الخوض في معنى الأخلاق لابد من التمييز بين ما هو أخلاقي وماهو شرعي في السلوك. فالقانون يحدد أنواعا مختلفة من الأفعال المقبولة أو المرفوضة، وفي بعض الأحيان قد تتخطى القانون، بحيث يكون شرعيا غير أخلاقي أو غير شرعي و غير أخلاقي في الوقت نفسه[1].

يعتبر تحديد السلوك الأخلاقي عملية صعبة المنال بحكم اختلاف القيم والمعتقدات ووجهات النظر من منطقة إلى أخرى كذلك أسلوب التعامل مع الأشياء. ومن هنا يأتي دور تحديد العلاقة بين المعايير الأخلاقية و المتطلبات الشرعية[2]، عندها يمكن اعتبار الأخلاق بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية للمبادئ والقيم التي تهيمن على سلوك الأفراد والجماعات مع احترام لما هو صائب أو خطأ[3]. كما يمكن تفسير الأخلاق أيضا بكونها جزءًا من الثقافة، قد تنفرد بها ثقافة بعينها وفي أحوال أخرى قد تكون جزءًا من التراث الثقافي المشترك لكافة الأمم كما هو الحال في ميثاق الأمم المتحدة[4].

فعملية وضع المعايير الأخلاقية تعتبر الجزء الأهم من السلوك حيث تطبق على الذي لا يغطيه القانون، والقواعد القانونية تغطي السلوكيات التي ليست بالضرورة تغطي المعايير الأخلاقية، فالقوانين سارية المفعول أحيانا تعكس الأحكام الأخلاقية المألوفة أو العامة. ولكن ليس كل هذه الأحكام مدونة بالقانون ومن هنا يمكن القول إن السلوك الأخلاقي لا يعني ببساطة اتباع القوانين، لأن العديد من السلوكيات قد تكون غير مدونة مما يتطلب من المديرين أن يضعوا معايير أخلاقية قياسية لتلك القضايا التي تعكسها هذه السلوكيات وخاصة التي تتعلق بموقف وأخلاق الوظيفة[5].

---

[1] سعد على حمود العنزي، فضيلة سلمان داود: المرجع السابق، ص:9.

[2] Daft,R.L., **organization theory and design.**, 4th ed, New York, 1992,p155, available on website:www.worldcat.org/title/organization-theory-and-design/oclc/782110798?referer=di&ht=edition, date of reading: May 15, 2015

[3] Daft,R.L., **new era of management**, Mason,Ohio;London: Thomson south-Western,2008,p140. available on website: http://www.worldcat.org/search?q=new+era+of+management+2008&qt=owc_search, date of reading: May 15, 2015.

[4] جون سوليفيان، ألكسندر شكولنيكوف، المرجع السابق، ص31.

[5] سعد على حمود العنزي، فضيلة سلمان داود: المرجع السابق، ص:10

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف أخلاقيات الأعمال بأنها؛ كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنشأة النزيهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية، والتي يعبر عنها بالقيم الجوهرية القائمة على المسؤولية والشفافية، والإنصاف والمحاسبة[1]. و التي تتحقق عند الالتزام بالمبادئ التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المنظمات–البنوك– والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أداء مهم إيجاباً وسلباً.

لكل وظيفة من الوظائف قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات الوظيفة وتحدد ضوابطها، وللوظيفة مجالات متعددة، وقد تتداخل مجالات الوظيفة و طبيعتها ومادتها العلمية ومهارتها وأساليبها الفنية مع وظائف أخرى[2]. هذه الأخلاقيات تتطلب عملاً جاداً ومستمراً من كل الأطراف المعنية، وهذا لأجل وضع قواعد أخلاقية لكل وظيفة وإقرارها والعمل بها داخل المنظمة المالية سواء كانت إسلامية أو غيرها.

الفرع الرابع: وضع قواعد أخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية والإسلامية

من مصلحة البنوك التجارية والاسلامية أن تضع مجموعة من القواعد الأخلاقية لأعمالها تكون بمثابة مرجع يقتدى به، وفي الوقت نفسه تكون ضابطا و جزاء لكل موظفيها. حينها يكون كل موظف مُلزِما ومُلتزماً بها بناء على لائحة أو ميثاق يوضح أخلاقيات الوظيفة من منظور البنك. وعلى المنظمة أن تحدد وتضع خطوطًا عريضة مكتوبة لأعرافها الأخلاقية، وهذا ما يعرف بالمدونة الأخلاقية أو دستور التصرفات الأخلاقية للموظف[3]، يحدد الواجبات والالتزامات الأخلاقية لكل أطراف العلاقات. ومن أجل إرساء هذه الأخلاقيات لابد من معرفة العلاقات الوظيفية الآتية[4]:

- **العلاقة بين الموظفين والإدارة :**

تشير الدراسات إلى أن وجود علاقة صادقة بين كل من أعضاء الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والعاملين تحقق عددًا من المزايا لكل منهم مادام كل طرف يلتزم بالتوفير

---

[1] جون سوليفيان، ألكسندر شكولنيكوف: المرجع السابق،ص:2.

[2] سعد على حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، نفس المرجع ، ص10.

[3] Griffin,R. W., Management, 4th ed., Boston: Honghton Mifflin, New york.,1993,p95.

[4] سعد على حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، المرجع السابق، ص:10

والعمل بمبادئ الحوكمة في البنوك التجارية[1]، ويكون لها أثر إيجابي في دافعية العمل لدى العاملين. لذلك فقد أوصت هذه الدراسات على أن تتبنى إدارات البنوك التجارية مفهوم الحوكمة وتعزيز أبعادها، وأن تكون تلك الإدارات مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها عن طريق جهد شمولي مخطط.

ترتبط الثقة بين العاملين والإدارة بدرجة صدق هذه الأخيرة في تحقيق وعودها للعاملين فيعهد هؤلاء مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة الصادقة تهتم بتقدير مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل.

تحدد الحوكمة واجبات وحقوق مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين. كما تحد من تلاعب منظمات الأعمال بحقوق العاملين والمستثمرين. لذا يعتبر نموذج الحوكمة في النمط الأوربي، من خلال المجلس الإشرافي الذي يضم اعضاء غير تنفيذيين يتم اختيار ثلثهم من بين ممثلي العاملين المنتخبين[2]. وأن العاملين ليسوا فقط معنيين في أمر المنظمة أو متأثرين بها، بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حوكمتها، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسة لتحقيق الأرباح للمنظمة. هذا ما يتيح للمديرين القدرة على التعبير عن آرائهم الأخلاقية بأسلوب يشيرون من خلاله إلى كيفية إدارة السلوك الأخلاقي على المدى البعيد بشكل يسهم في خلق منظمات جديدة، كما يمكن لمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛ تقديم الدعم المناسب لإرساء السلوك الأخلاقي داخل منظماتهم وذلك من خلال التزامهم بالنقاط التالية:

- التزام الادارة العليا نفسها بالمعايير الأخلاقية واحترام اخلاقية المهنة والأفراد الذين يشغلون تلك المواقع، لأجل خلق بيئة لا تشجع ولا تكافئ السلوك غير الاخلاقي وتقوم بالمحاسبة الشديدة للمسيء لغرض إدامة ممارسة الوظيفة بشكل

---

[1] أيمن سليمان القطاونة، **مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد38 ، العدد 1، 2011، ص:76-102.

[2] الخطيب محمد محي الدين، **تطور كفاءة مجلس الادارة في العالم العربي**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008، ص:56

أخلاقي وشرعي، لذا يفترض الاختيار الصحيح للأفراد الذين سيشغلون مناصب ووظائف في المنظمة.

- على الإدارة العليا أن تختار الممارسات الإدارية المتمثلة بنظام المكافآت، والسياسات الإدارية، وعملية اتخاذ القرار. بشكل يشجع على اتباع السلوك الأخلاقي الجيد.
- اتباع سياسة الحوكمة من قبل الإدارة العليا والتي تتمثل بوضع لجان تدقيق داخلية و خارجية الأمر الذي يكفل التصرف الأخلاقي السليم.
- الابتعاد عن الممارسات اللاأخلاقية واتخاذ القرارات التي تتسم بالعنصر الاخلاقي مثل الابتعاد عن قبول الهدايا والتضليل وعدم العدالة مع العاملين.

- **العلاقة بين الموظفين في البنك :**

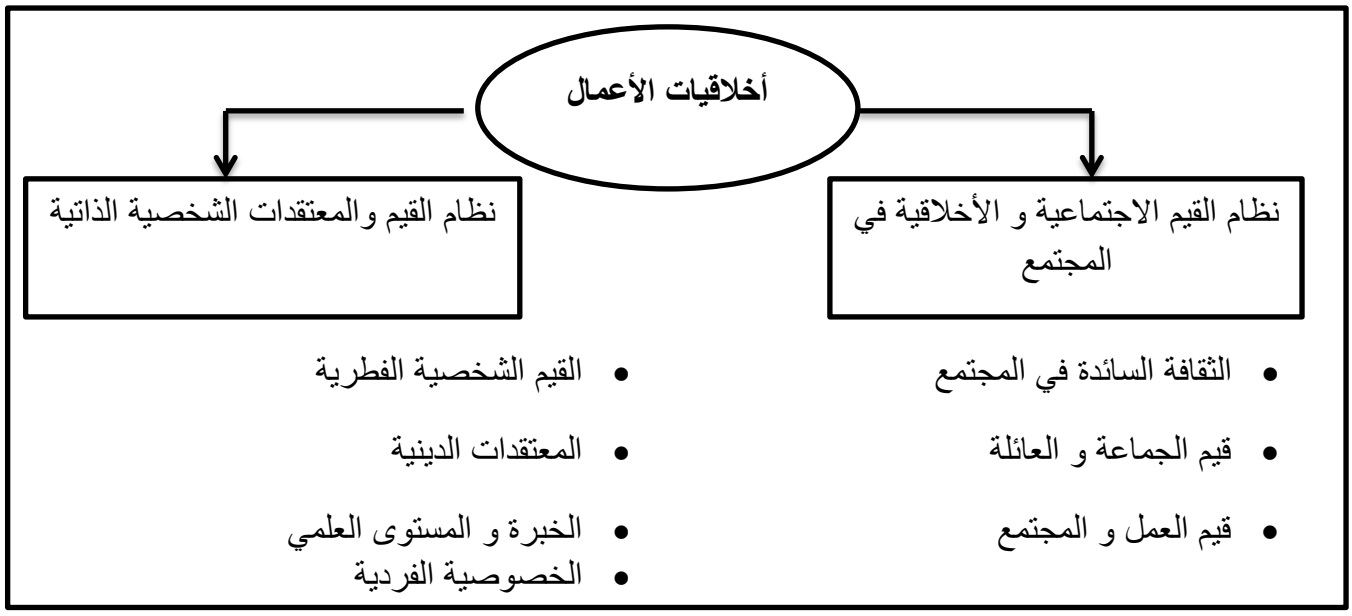
إن اتباع الأخلاق القائمة على الصدق والأمانة و الاحترام هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن إدارة البنك لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الوظيفة بناءً على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. فعدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يؤثر على أداء البنك وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي، وغير أخلاقي في عرف البنك لكي يلتزم به الجميع، والتعامل بحزم مع كل مخل بهذه الأخلاقيات[1].

الفرع الخامس: مصادر وأساسيات الأخلاقيات في البنوك التجارية والإسلامية

تتخذ دساتير ومواثيق أخلاقيات الأعمال مصدرها من منابع مختلفة بحسب الحال والمكان والزمان الذي يتواجد به البنك فقد يكون سلوكاً أخلاقيًا في مصرف وقد يعتبر غير ذلك عند مصرف آخر، لذلك يجب على كل المديرين عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب والقوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر. والشكل رقم(06) الموالي يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال سواء في البنوك التجارية أوفي البنوك الإسلامية.

[1] سعد على حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، المرجع السابق، ص11.

شكل رقم:(06) يوضح مصادر أخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية والإسلامية



المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2011، ص:57.

كما أن لأخلاقيات العمل أساسًا وقواعد يلتزم بها كل من المديرين والموظفين لدى البنك التجاري أو الإسلامي، والتي نوضحها على النحو الآتي[1]:

- عدم وجود تضارب بالمصالح؛ مثلاً يعمل في البنك ومستشار لمورديه، أو يتقاضى هدايا وأجر من منافسيه. مع عدم استخدام موارد البنك في المصالح الخاصة.
- تحدد نسبة محددة من الأسهم يمتلكها المديرون لا يمكن تجاوزها وهذا معمول به في كثير من المنظمات" شركات الأسهم".
- عدم الغش و الخداع والكذب بأي نوع وبأي شكل. أو تقاضي رشوة.
- الحفاظ على البيئة وعدم التلوث.
- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة بغية مكاسب مادية، واحترام سرية بعض المعلومات وعدم الإعلان عنها.
- احترام حقوق الملكية الفكرية، والمحافظة على أمان وصحة وسلامة العاملين.

[1] بلال خلف السكارنة، **اخلاقيات العمل**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2011، ص:73.

- عدم التفرقة في التوظيف أو الترقية أو التدريب وأي معاملة في العمل بناءً على اللون أوالنوع أوالعرق أوالديانة أوالقومية.
- الدقة والصدق في رفع التقارير السنوية وما تحتوي عليه من قوائم مالية للبنك.

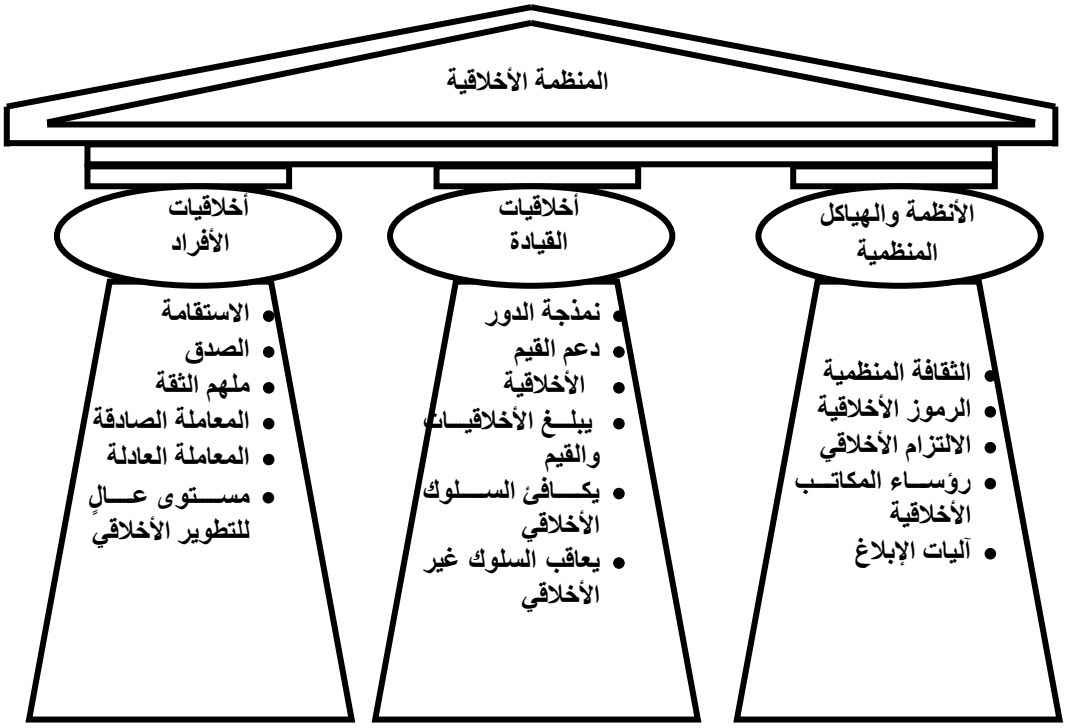
المطلب الثاني: مقومات المنظمة الأخلاقية في البنوك التجارية والإسلامية

حتى تكون للمؤسسة المصرفية بنوعيها التجارية والإسلامية، منظومة أخلاقية لابد لها من التركيز على ضمان الأبعاد والمعايير الأخلاقية في مختلف جوانب بنائها. كما هو موضح في الشكل أدناه. كما أنّ هناك مجموعة من القوى التي تؤطر الأخلاقيات الإدارية وتساهم في بناء المنظمة الأخلاقية والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين[1] والتي تعد أيضا من المصادر المهمة للقيم الأخلاقية في البنك وهي: الأخلاقيات الفردية، الثقافة التنظيمية، والأنظمة التنظيمية، وأصحاب المصالح الخارجيون[2].

[1] Daft,R.L., **organization theory and design**.,7th ed ., New York, 2004,p376.

[2] إبراهيم خليل إبراهيم الطائي، **تطور نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة و الأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد**، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2010،ص:155.

شكل رقم: (07) يوضح مقومات بناء المنظمة الأخلاقية



Source: Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown ; (2000), **Moral Person And Moral Management**, California Management Review, 42, N°4, Summer2000, PP. 128-142. In: Richard L. Daft, (2003), Management, 6th. Ed., Thompson South-Western Publishing Co.
Consulté la page web: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Moral-Person-and-Moral-Manager_How-Executives-Develop-a-Reputation-for-Ethiccal-Leadership1.pdf, le : 05 avril 2015

يتضح من الشكل أعلاه أن هنالك ثلاثة مقومات أساسية لبناء المنظمات الأخلاقية (الأعمدة الثلاثة لإقامة المنظمة الأخلاقية)، والتي توضحها الدراسة في الفروع التالية:

الفرع الأول: الأنظمة والهياكل المنظمة

تعتبر كل من الانظمة والهياكل التنظيمية القاعدة الأساسية في المنظمة والتي يجعلها مديرو المنظمات من بين مستخدماتهم الأساسية في تشكيل ودعم وتعزيز القيم والسلوكيات الأخلاقية. وتشمل كل من[1]:

- **الثقافة المنظمية:**

التي تعتبر قوة مهمة في بناء المنظمة الأخلاقية، حيث ترتكز على الأبعاد الفكرية كالقيم والمعتقدات والرموز والطقوس والأنظمة ومظاهر السلوك والتي يعبر عنها بمظاهر الثقافة، إلى مفهوم الأخلاق كميثاق أو قانون لإرشاد السلوك السليم، ولإرشاد عملية اتخاذ

[1]Daft,R.L., op cit,p157.

القرار. وتكمن قيمة الميثاق الأخلاقي في كونه أكثر من مجرد عبارة تلخص معتقدات الشركة الأخلاقية، فالميثاق المتقن صياغته إنما هو التزام حقيقي تجاه ممارسات المسئولية[1]. أما البعد الثالث فهو قائم على النسيج الثقافي* بوصفه آلية للانسجام بين الفكر والعقل. وحينها تتحول المنظمة إلى مؤسسة أخلاقية وهنا يأتي دور الإدارة العليا لتعزيز التصرف الأخلاقي من خلال ممارسة التصرفات والسلوكات الصحيحة، والذي ينعكس على المستويات التنظيمية الدينيّة في المنظمة[2].

- **الرموز الاخلاقية:**

وهي قيم تعكس الجوانب الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، وتوضح الغرض من وراء نشوء المنظمة، وهناك نوعان من الرموز الأخلاقية وهي[3]:

- المستندة للمبادئ: و هي القيم المهمة منها مضامين اللغة العامة و الخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة المنتجات، والتعامل مع العاملين.
- المستندة لسياسة المنظمة: وهي مواقف أخلاقية محددة تخص الممارسات التسويقية، وإدارة الصراع داخل المنظمة، والتقيد بالقوانين وامتلاك المعلومات، والفرص المتساوية.

---

[1] جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف، المرجع السابق، ص 10.

* النسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك والرموز والقصص واللغة والأساطير، وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة. بذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستوين ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي . وتشكل الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة في المنظمة إذ أنَّ تراث المنظمة على حد وصف الباحث له يكون في صياغة إطار العمل الكلي للقيم داخل المنظمة فالقيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم الى تصرفات هي ظاهرة مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسات. أنظر في ذلك: أسار فخري عبد اللطيف، **أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية**، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، بغداد، العدد (29)، ص4. متاح على موقع:www.ulum.nl/b154.htm، بتاريخ:16– 05 – 2015 ، على الساعة13:45.

[2] سعد العنزي، الساعدي مريد: **أخلاقيات الإدارة مدخل التكوين في منشآت الأعمال**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد(3) المجلد (1)،2002، ص:111.

[3] سعد علي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود: **تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة بغداد، المجلد(18) العدد(66) (1–29)، ص:14.

ونتيجة لأهمية الرموز الأخلاقية نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها أخلاقية تلجأ إلى تقوية ودعم الرموز الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين المنضبطين ومعاقبة الأفراد المنتهكين والمتمردين عن الرموز الأخلاقية، ويتحقق ذلك من خلال استخدام السلوك السوي، كالصدق بين أعضاء المؤسسة ومع زبائنها ومجتمعاتها، والاستقامة في القول والمعاني والوعود، والاحترام في التفاوض والاتصالات والعلاقات، وتوفر جو الثقة والأمانة على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل.

هذا ما دفع بالمنظمات الدولية المهتمة تعمل على وضع مقاييس عالمية متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (SA8000).(Social Accountability)، والتي تتشابه إلى حد كبير مع المعايير المتعلقة بالمواصفات الدولية، ويمكن أن يعد معيـــار(SA8000) أول معيار للتدقيق الاجتماعي في العالم والذي بدأت بعض المنظمات في الدول المتقدمة بتطبيقه لغرض التأكد من مدى توافر المواصفات التي يحددها هذا المعيار في تدعيم وتعزيز الرموز الأخلاقية للعاملين لديها لبث روح الإبداع وتكوين نسيج اجتماعي منظمي يسهم في بناء سمعة طيبة للمنظمة، وبالوقت ذاته يساعد على تحقيق أداء متميز يعود بالمنفعة لهم وللمنظمة وللمجتمع. وهو ما يتطلب اللجوء إلى ترجمـــة رموزها الأخلاقية لتكون صالحة الاستخدام في الإطار العالمي بسبب التنوع والاختلاف الشديد فيما بين القـــيم الســـائدة في دول العالم.

- **الهياكل الأخلاقية:** وتتشكل من مجموعتين هما[1]:

- **مجموعة اللجان الأخلاقية:** وتشمل كل من مديري الأقسام من داخل و خارج المنظمة المعنيين بتحصيل الأخلاقيات وتحديد الأحكام الملائمة للتساؤلات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة. هذه اللجان ضرورية لاسيما للمنظمات التي ترغب بإجراء التعديل الفوري لسلوكيات الأفراد فيها.
- **مجموعة المكاتب الأخلاقية:** تقوم بعض المنظمات الأخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته بتخصيص مكاتب أخلاقية، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة، والإشراف ومتابعة الأبعاد الأخلاقية وحالات الإذعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن معايير الشفافية والتدريبات

[1] سعد علي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، المرجع السابق، ص14.

الأخلاقية وتقديم النصح والإرشاد للمشكلات الأخلاقية عند الإدارة العليا في عمليات التعامل مع المشكلات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.

- **التدريب الأخلاقي:** تساعد برامج التدريب الأخلاقي على حسن التعامل الذي يرتبط به العمال مع المسؤولين وترجمة الرموز الأخلاقية إلى سلوكيات يومية قوية[1].وفي هذا المجال تؤكد المنظمات على ضرورة مرور أفرادها العاملين في حصص تدريبية لعدة مرات في السنة. إذ تساعد ساعات التدريب الأخلاقي في ترشيد العاملين إلى الكيفية التي يتمكنون من خلالها وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم[2].

- **تشجيع الإبلاغ عن أي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي:**

وهي تتمثل في ترسيخ وسيلة الإفصاح لدى الأفراد عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم[3]. وفي هذا الصدد يؤكد بعضهم أن المؤسسة ستعاني من حالة عدم الثقة في الاحتفاظ بالأسرار، وفي عدم التأكد من الأدلاء بالشهادات كما تستدعيه الشهادة. هذا ما يدعو المنظمة إلى تحديد آليات الإبلاغ لكي يتم الكشف عن الجوانب غير القانونية والأنشطة غير الأخلاقية ورفع التقارير عنها الى الجهات المهتمة. ومن أجل ذلك لجأت العديد من الهيئات والمنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة وفتح خطوط هاتفية موثوق بها* لتشجيع ودعم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة للتدخل والتصرف بكيفيات وقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية ، كما على المنظمة أن تضمن أن جميع موظفيها

---

[1] **Geber, Bevrly, The Right and Wrong of Ethics, Journal of Training,(October),1995,p110. نقلا عن** سعدعلي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، **تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة**، المرجع السابق،ص14

[2] Daft,R.L., op cit,p:158.

[3] Daft,R.L., op cit,p:158.

* مثلا في اليابان: يتم تهيئة مجسم لكبار المسؤولين في المنظمات مربوط بأجهزة قياس جد دقيقة تسجل قوة الضربات ومواقعها ثم توضع هذه المجسمات في مخافر سرية يلتجئ إليها العمال والموظفون وهناك من يصب جَامَ غضبه عن المجسم لكبار المسؤولين بالنزول ضربا في هذا التمثال وفي نهاية الأسبوع تقدم النتائج المسجلة على الأجهزة للجنة الأخلاقية فتحلل المعطيات وتحلل النتائج لتعرض التقرير على المعني بالأمر ليصحح سلوكه مع العمال.

على دراية بأنها لا تسمح بأي أعمال انتقامية تنتج عن البلاغات التي يقوم بها الموظفون بحسن نية[1].

الفرع الثاني: أخلاقيات القيادة (رؤساء البنوك و المديرين التنفيذيين)

تلعب أخلاقيات القادة دورًا بارزًا في التأثير على أخلاقيات المرؤوسين، وان العاملين في البنك مدركين تمام الإدراك لحجم وأهمية وأثر الزلات الأخلاقية لقادتهم، لذلك فإن حسن اختيار السيرة الأولى للقائد تعتبر المحدد الأول والنهائي لنوعية السلوك الأخلاقي بالمنظمة، والتي يدركها ويلمسها كل موظف في البنك من خلال الافعال والتصرفات التي يقوم بها، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي. وإذا لم يُصْغِ الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم، فإن ذلك يدل على أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة[2].

لذلك فلابد على الرئيس الريادي، ولغرض تعزيز الأنشطة الأخلاقية في المنظمة، أن يقوم بتحليل الوعي والشعور الأخلاقي لمنظمته، وتعديل الهيكل والعمليات المتوارثة للوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى مدى التزامه لتأسيس أهداف أخلاقية في شركته[3]، وبناء على ذلك يجب على الريادي أن يضع استراتيجية للمسؤولية الأخلاقية والتي تشمل ثلاثة عوامل أساسية هي[4]:

- **الوعي الأخلاقي:** إن تطوير الوعي الأخلاقي يعود الى مسؤولية الريادي والتي تتبين بشكل واضح من خلال الرؤية التي يضعها لمشروعه. إن العنصر الأساسي لوضع اتجاه عام لعملية اتخاذ القرار الأخلاقي والسلوكي هو الريادي، الذي تقع على عاتقه وضع نظام وقواعد أخلاقية للبنك وأن يعمل على تطبيقها بنفسه أولا.
- **العملية الأخلاقية:** ترجع العمليات، والهيكلية الأخلاقية إلى الإجراءات والأهداف الأخلاقية المعلنة والتي صممت لتجنب الغموض. ولتطبيق ذلك يتم اطلاع الأشخاص المهمين في المنظمة على الأهداف الأخلاقية ومطالبتهم بإثبات الاستعداد لاتباع السياسات المؤدية الى تحقيق الأهداف الاخلاقية.

---

[1] جون سوليفان، ألكسندر شكول نيكوف، المرجع السابق، ص 4.

[2] Daft,R.L., op cit,p:156.

[3] Murphy,P.E., **Creating Ethical Coporate Structures**, Sloan Management Review, Winter,1989,pp:81-87.

[4] Raelin,J.A., **The Professional as the Executive's Ethical**, 1987, p176

- **المؤسساتية:** تعبر عن الخطوة المعتمدة لإدماج الأهداف الاخلاقية للريادي مع الأهداف الاقتصادية للبنك. إذ قد يقوم الريادي أحيانا بتعديل السياسات أو العمليات التي تكون قاسية أو منتهكة للأخلاق في المؤسسة المصرفية. وكذلك فإن المراجعات الثابتة لعمليات المنظمة يعتبر أمرًا حيويًا للمؤسسية الأخلاقية.

إن للثقافة التنظيمية دورًا كبيرًا في تفعيل الأخلاق داخل المنظمات، فلها القدرة على تحديث القيم الأخلاقية من خلال التصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين فهم يدعمون القيم الجوهرية في ضوء التصرفات التي يمارسونها، إذ تستخدم المنظمة الكثير من الانظمة التشجيعية وطرق تقييم الأداء، ويمكن أن تسهم في تفعيل وتحفيز العاملين على ممارسة السلوك الصحيح وتجنب السلوك غير السوي. وعند قيام منظمات الأعمال بتطبيق مبدأ العقاب والثواب في تقييم السلوك الاخلاقي للأفراد يمكن أن تكون طريقة فاعلة يعتمدها المديرون في الكشف عن أثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال، وأن معاقبة السلوك غير السوي ومكافأة السلوك الأخلاقي الجيد يسهم في بناء قادة الأخلاق في منظمات الأعمال[1].

الفرع الثالث: الاخلاقيات الفردية

. إن بناء مناخ عمل أخلاقي يلزم توفر الفرد المستقيم، والجوانب القانونية، والالتزام بالقواعد، مع التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظمي[2]. لذلك يعتبر كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا و المديرين التنفيذيين المكون الرئيسي للمنظمة الأخلاقية، فلا بد أن تتوفر في كل واحد منهم خصائص، وسمات منها الاستقامة، والثقة والصدق، والالتزام بمعايير وقواعد العمل المصرفي. باعتبارهم يمثلون الأداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية. إذ أن القادة غالبا ما يجدون البيئة الملائمة للعمل وبناء رأس مال اجتماعي بين الأفراد العاملين ، كما يترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل البنك لكل العاملين.

الفرع الرابع: البعد الأخلاقي لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية

لا تختلف كل من مبادئ حوكمة الشركات ومبادئ حوكمة البنوك مع مقاصد الشريعة الإسلامية، بل هي تتفق تمام الاتفاق مع الشريعة الإسلامية، حيث يعبر كل من:

[1] Linda klebe Treino & Katherine,A.Nelson, **Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right**, 2nd .Ed., joh Wiley & Sons, New York,1999, p267.
[2] Daft,R.L., op cit,p:162.

- مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين مع مبادئ الشريعة الإسلامية التي تنص على وجوب مساواة الشركاء في الحقوق والالتزامات، فالمساهمون جميعهم شركاء، ولابد من تساوي الشركاء في الحقوق و الالتزامات، لذلك حرمت الشريعة الإسلامية أسهم التمتع وأسهم الامتياز لأنها لا تقوم على المساواة بين الشركاء في الحقوق و الواجبات والالتزامات.
- الاتصال وحفظ التوازن الذي يتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الأخرى، سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة، أو الجهات المعنية بالإشراف والرقابة والتنظيم من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم. بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقة الشركة بالمنظمات الأهلية.

كما يجب أن يلتزم البنك بمبادئ مؤسسة الحسبة في علاقاته بالهيئات والمنظمات الحكومية فتكون جميع نشاطاته متصلة بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر اللذين يتجسدان في العمل الرقابي التوجيهي الترشيدي للنشاط المجتمعي العام و الخاص في المجتمع الإسلامي لينسجم مع الأصول المذهبية والقيم الأخلاقية والمعايير الموضوعية من أجل رفع كفاءة الأداء الذي في إطاره يتحقق السلوك الرشيد الذي يعظم المصلحة المجتمعة الفردية والجماعية، الحالية والمستقبلية، الدنيوية والأخروية.[1]

هذا ما يجعل البنك تتحقق فيه معاني الإسلام ويحق أن نسميه بنك إسلامي؛ لأنه مجبر غير مخير على اخذ الإسلام كله بعقائده وتصوراته، وشعائره وعباداته، وأفكاره ومشاعره، و أخلاقه وفضائله، وآدابه وتقاليده، ونظمه وتشريعاته، لأن النصوص الدينية نفسها تحتم ذلك

[1] صالح صالحي، **مكانة مؤسسة الحسبة في الاقتصاد الإسلامي ودورها في القضاء على الفساد الاقتصادي**، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2005، ص:9. متاح على موقع موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي:
http://iefpedia.com/arab/18096، 2016-05-26، على الساعة 20:15.

وتوجبه كما ذكر من الآيات المحكمات، و لأن طبيعة المنهج الإسلامي تجعله وحدة لا تقبل التجزئة والانفصام[1].

- إن مبدأ الإفصاح والشفافية مطلوب من الناحية الإسلامية، ففي المجتمع الإسلامي يحرم الغش والخداع والتدليس والغرر، ويحث على الصدق في القول والعمل، وكلها تسهم في تحقيق الافصاح والشفافية، فلا يجوز أن يقوم مجلس الإدارة بخداع المساهمين والتغرير بهم خلال بيانات غير مطابقة للواقع أو مخالفة للحقيقة وهذا يدخل في إطار الكذب والغش والخداع للمساهمين وكل ذلك لا يجوز من الناحية الإسلامية. بل يجب على المسؤول تقديم النصح الكافي لكل المساهمين من خلال إيجاد أفضل السبل لتوجيههم فيما ينفعهم. كما يجعل التحلي بالصدق كل من يعمل في البنك ملتزمًا بالحقيقة في القول والفعل، ومما يؤدي بالبنك إلى تقديم بيانات صحيحة في كل تقاريره السنوية، لذا حث القرآن الكريم التزام جانب الصدق، حيث قال الله تعالى آمراً المؤمنين: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ اللّهَ وَكُونُواْ مَعَ الصَّادِقِينَ﴾[2] فالمسلم حين يتعامل مع غيره لابد أن يكون صادقاً، فلا يغش ولا يخدع. قال رسول الله " ص":﴿ الْبَيِّعَانِ بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَتَفَرَّقَا، فَإِنْ صَدَقَا وَبَيَّنَا بُورِكَ لَهُمَا فِي بَيْعِهِمَا، وَإِنْ كَتَمَا وَكَذَبَا مُحِقَتْ بَرَكَةُ بَيْعِهِمَا﴾[3].
- من مبادئ الحوكمة مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، وهذا المبدأ أيضاً متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، فالشريعة الإسلامية تقرر مبدأ المسؤولية على الأشخاص، قال رسول الله "ص":﴿ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ

---

[1] يوسف القرضاوي، **الحل الإسلامي فريضة وضرورة**، مكتبة وهبة، القاهرة، الطبعة الخامسة، 1993، ص:92.

[2] سورة التوبة، الآية 119.

[3] محمد بن إسماعيل، البخاري: **صحيح البخاري**، هذا الحديث أخرجه البخاري، كتاب البيوع، باب السهولة والسماحة في الشراء والبيع ومن طلب حقا فليطلبه في عفاف، ج2، رقم 1973. دار إبن كثير واد اليمامة، دمشق، بيروت، الطبعة الثالثة،1407هـ 1987م، ص732.

عَنْ رَعِيَّتِهِ ﴾[1]. فكل المهام مكلف بها كل عضو في إدارة البنك سواء كان في مجلس الإدارة، أو في الإدارة التنفيذية، وهذه المهام هي أمانة لأنها تمارس على حقوق المساهمين والمودعين، وكل من لهم مصلحة في البنك، لذلك يجب وضع كل شيء في مكانه اللائق به، فلا يسند منصب إلا لصاحبه المؤهل لأدائه، لذلك تقتضي الأمانة أن يختار الموظفون الأكفاء، عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله "ص":﴿ مَنِ اسْتَعْمَلَ رَجُلاً مِنْ عِصَابَةٍ وَفِي تِلْكَ الْعِصَابَةِ مَنْ هُوَ أَرْضَى لِلَّهِ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وخانَ رَسُولَهُ وخانَ الْمُؤْمِنِينَ﴾[2]

- من المبادئ الإسلامية قصر المسؤولية على الشخص نفسه فلا يتحمل أحد ذنب غيره، ولا يسأل إنسان عن جريمة غيره، قال تعالى:﴿...وَلا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى... ﴾[3]، وقال تعالى:﴿ تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَلَكُمْ مَا كَسَبْتُمْ وَلا تُسْأَلُونَ عَمَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾[4]، وقال تعالى:﴿ قُلْ لا تُسْأَلُونَ عَمَّا أَجْرَمْنَا وَلا نُسْأَلُ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾[5]، والمسؤولية والتي نعني أن يكون المسؤول سواء أكان حاكماً أو مديراً أو غيره بحسب المسؤولية الممنوحة له مسؤولاً أمام الله ومن ثم أمام الناس عن استخدامه الصلاحيات الممنوحة، وعدم خيانة تلك المسؤولية[6]، يقول تعالى:﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾[7]

---

[1] محمد بن إسماعيل، البخاري: **صحيح البخاري**، هذا الحديث أخرجه البخاري، تحقيق: مصطفى ديب البغا، كتاب الجمعة، باب الجمعة في القرى والمدن، ج1، رقم853، دار إبن كثير واد اليمامة، دمشق، بيروت، الطبعة الثالثة،1407هـ 1987م.ص297.

[2] أخرجه أبي عبد الله الحاكم النيسابوري، **المستدرك على الصحيحين**، الجزء الرابع، كتاب الأحكام، باب الإمارة أمانة وهي يوم القيامة خزي وندامة، دار الكتاب العربي، بيروت،(د ت)، حديث رقم 93 ، ص: 692، وأورده جلال الدين عبد الرحمن ابن أبي بكر السيوطي، **الجامع الصغير في حديث البشير النذير**، الجزء الثاني، دار الفكر، بيروت، الطبعة لأولى، 1401هـ الموافق 1981م، حديث رقم 8414، ص: 567.

[3] سورة الأنعام، الآية 164.

[4] سورة البقرة، الآية 134.

[5] سورة سبأ، الآية 25.

[6] عبد المحسن بخاري: **أساسيات الحوكمة الرشيدة**، دار الجزيزة، جدة، السعودية، الطبعة الأولى، 2011م، ص:59.

[7] سورة الأنفال، الآية 27.

- يهدف البنك من خلال تبنيه لمفهوم الحوكمة إلى الحفاظ على المال، وهذا المقصد من مقاصد الشريعة، وهو واجب ، وهذا لا يتم إلا من خلال حوكمة رشيدة، وإلا أدى الإهمال والفساد المالي والأخلاقي إلى هدر المال وتضييعه وهذا حرام لا يجوز، ومن خلال تطبيق القاعدة الفقهية التي تنص على أنه "ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب" يمكن القول إن تطبيق مبادئ الحوكمة أمر واجب من هذه الناحية.

كما أن تطبيق الحوكمة يسهم في تحقيق الاستخدام الكفء للموارد، حيث إن تولية المسؤولية للإدارة الكفؤة والرشيدة يعني تحقيق أهداف البنك وتعزيز ربحيته وتنافسيته في السوق، وهذا يعني أنها سوف تحارب الفساد وتطبق مبادئ المسؤولية، وهي ستكون واعية ومدركة لطريقة استخدامها للموارد، فلا تقوم بهدر الموارد وتبديدها بل تحاول الحفاظ عليها، وتطبيق مبدأ تكلفة الفرصة البديلة خلال استخدامها للموارد فلا تسرف في مورد على حساب مورد لأنها واعية ومدركة ورشيدة ومسؤولة أمام مجلس الإدارة عن قراراتها التي تتخذها، وكل هذه الأمور تسهم في تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وهو هدف ومقصد الشريعة الإسلامية من العدل والإعمار بالحق، وإدراك لمخاطر الانحراف وآثار الفساد على حركية المجتمع وتطوره، وبالتالي كان فضل السبق الأولي في التجربة الحضارية الإسلامية إلى مؤسسة الحسبة وسائل الاحتساب للقضاء على الفساد، إلا أن استراتيجيات التنمية المرتكزة على فلسفة التحديث الغربي قد عطلت معظم مؤسسات الاقتصاد الإسلامي دون أن تجد بديلا يؤدي كافة وظائفها[1]، خاصة ما تعلق بمراقبة عمليات إقامة القاعدة الهيكلية وتنمية البنية الأساسية المؤسسية والقانونية، و توجيه السلوك الإنساني وضبط الآداب العامة ورعاية الحقوق الأساسية بالمجتمع[2].

إن الجانب الأخلاقي الذي لا يمكن لأي لائحة ولا أي جرعات ثقافية أن تغيره إذا ما تم فقدانه، وهذا ما تعاني منه معظم التشريعات التي لها علاقة بحوكمة الشركات، لذا أضحى تطبيقها أمراً نسبيًا لا يمكن قياسه بدقة وهذا العنصر إذا لم تقومه النزعة الدينية لدى الفرد فلا علاج له سوى لائحة عقوبات شديدة ذات أحكام مغلظة لأي شخص يثبت أنه قام بتسريب

[1] صالح صالحي، المرجع السابق، ص14.

[2] نفس المرجع السابق، ص- ص 14- 15.

معلومات جوهرية للغير أو استفاد منها أو استغل أصلا من أصول البنك بطريقة غير نظامية[1].

يدعو الدين الإسلامي إلى الالتزام بأخلاق التعامل الحميد، ويعد الملتزمين بحسن الجزاء قال تعالى: ﴿ وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا، وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴾[2]. كما قال رسول الله "ص": ﴿ إنَّ من أحبِّكم إليَّ، وأقربِكم مني مجلسًا يومَ القيامةِ أحاسِنُكم أخلاقًا، وإنَّ أبغضَكم إليَّ وأبعدَكم مني مجلسًا يومَ القيامةِ الثَّرثارونَ، والمُتشدِّقونَ، والمُتفيهقونَ، قالوا: قد علِمْنا الثرثارونَ والمتشدِّقونَ، فما المتفيهقونَ؟ قال: المُتكبِّرونَ﴾[3]، وبالتالي فإن المؤسسات الإسلامية مطالبة بالأخذ بالمقاصد الشرعية في كل معاملاتها، وألا تكتفي بتقديم منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية فقط، بل عليها الحرص على تطبيق روح القيم والأخلاق، لذلك يبقى الحل في الإسلام هو الذى يطوع كل الأوضاع، وكل الأنظمة لأحكام الإسلام، وليس هو الذى يطوع أحكام الإسلام لأوضاعه وأنظمته، فالإسلام يَعلو ولا يُعلى، ويقود ولا يُقاد، ويوجه ولا يُتوجه، لأنه كلمة الله، وكلمة الله هي العليا[4].

الفرع الخامس: المسؤولية الاجتماعية للبنوك التجارية والإسلامية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من بين أبعاد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، فاعتماد المؤسسة المصرفية لمبادئ الحوكمة يجعلها تحمل رسالة أخلاقية يجب أن تؤديها في المجتمع، وأن يعترف المديرون بأن عليهم واجباتهم تجاه حماية البيئة وتجاه العاملين، وتحسين الخدمات المقدمة، لذلك هي تعتبر عقدًا أخلاقيًا طوعيًا تتحقق فيه المنفعة المتبادلة، ويبرم بين المؤسسة

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين**، ص23.

[2] سورة الطلاق، الآية2-3.

[3] محمد نصر الدين الألباني، **سلسلة الأحاديث الصحيحة وبشيء من فقهها وفوائدها**، المجلد الثاني، مكتبة المصارف للنشر و التوزيع، الرياض، طبعة جديدة منقحة ومزيدة، 1415هـ الموافق 1995، حديث رقم791 ص:417.و أخرجه الترمذي(363/1)، والخطيب في التاريخ (63/4)، و أبي عيسى محمد بن عيسى بن سورة الترمذي، **سنن الترمذي، الجامع الصحيح**، الجزء الثالث، (209،779)، حققه وصححه عبد الرحمن محمد عثمان، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 1403هـ الموافق 1983 م، باب ما جاء في معالي الأخلاق حديث رقم 2087، ص:249.

[4] يوسف القرضاوى، المرجع السابق، ص 98.

(المالكون، المديرون، العاملون)، والمجتمع (المستهلكون، الموردون، المجتمع المحلي، البيئة، الحكومة) الذي تعمل فيه بكافة عناصره، حيث يتم بموجب هذا العقد القيام بواجبات من كلا الطرفين للوصول إلى الصالح العام و تحقيق التنمية لكليهما[1].

لقد عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المؤسسات والتنمية الاقتصادية[2]، وبذلك تعتبر المسؤولية الاجتماعية من بين المجالات الهامة في منشأة الأعمال حيث تصبح بمثابة التزام منظمة الأعمال أتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم[3]، ولكي يتم التطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية السالفة الذكر، فإن الأمر يتطلب بالإضافة إلى ذلك التزام المؤسسات المساهمة بمبدأ المسؤولية الاجتماعية أو ما يطلق عليه بمواطنة المؤسسة، المتمثل في المساهمة في التنمية وتطوير الموارد البشرية أو أن تضحي المؤسسة بجزء من أرباحها لتوفير الرعاية المناسبة لموظفيها أو توفير فرص عمل مناسبة للتوظيف

---

[1] صالح السحيباني: **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية**، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، 23-24 مارس 2009، بيروت، لبنان، ص:4.

[2] أ- نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص:201 . و طارق راشي: **دور تبني المسؤولية الإجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال**، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو و العدالة و الاستقرار من منظور إسلامي أيام 09 و10 سبتمبر ،2013 إستنبول تركيا.ص:09.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي: **إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة**، دار وائل عمان، الأردن، 2009، ص:83.

خلاصة الفصل الثاني

لقد توصلت الدراسة في فصلها الثاني إلى أن حوكمة البنوك التجارية والإسلامية ما وضعت إلا لبلوغ مجموعة معينة من الأبعاد الإدارية، حيث كانت في السابق أغلب مشاكل إفلاس الشركات العالمية والبنوك تعزى إلى سوء إدارة شؤون البنوك، لذلك تبقى الأبعاد الإدارية في نظر الدراسة من أهم الأبعاد التي أريد تحقيقها من خلال حوكمة البنوك,

إلا أن تحقق هذه الأبعاد يكون متوقفًا على توفر مجموعة من المرتكزات التي لا يستطيع أن يستغني عنها أي عمل إداري، من أهمها السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر المصرفية، كما يشكل الاهتمام بالأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك ركنًا أساسيًا في تحقيقها.

كما يجب توفير شروط وأسباب تحقيق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك، والتي تتلخص في وجود مجلس إدارة مكون ممن لهم مؤهلات علمية وخبرة مهنية، كما يجب أن يكون مجلس إدارة مستقل عن الإدارة التنفيذية، ومشكل من لجان تختص كل واحدة منها بمهمة معينة خاصة لحنة المراجعة، ولجنة الحوكمة ولجنة المكافآت، ولجنة للرقابة الشرعية بالنسبة للبنوك الإسلامية، كما يجب أن يتمتع رئيس المجلس بالخبرة والاستقلالية التامة عن الإدارة التنفيذية للبنك حتى يكون بعيدا عن أية ممارسة لا أخلاقية أو ضغط من الإدارة التنفيذية للبنك.

لقد اهتم القائمون على حوكمة البنوك بالإدارة التنفيذية للبنك حيث أكدوا على أن لا يكون هناك تعارض في المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كذلك دور ومسؤوليات المدير التنفيذي للبنك، لذلك نوقش موضوع الملكية الداخلية للمديرين التنفيذيين، وهيكل الملكية رأس مال البنك بين مجموع المساهمين والإدارة التنفيذية للبنك خاصة المديرين التنفيذيين، كما تم التأكيد على ضرورة وضع مواثيق خاصة بأخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية والإسلامية يحتكم لها كل عامل لدى البنك.

الفصل الثالث

الأبعاد المحاسبية والاقتصادية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية

تمهيد

يسعى البنك من تطبيقه لحوكمة البنوك إلى تحقيق أبعادها المحاسبية، والاقتصادية. ثم إلى تنظيم العلاقات التشابكية بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمساهمين على اختلافهم. كما أن تحقق هذه الأبعاد لا يكون ممكنا إلا من خلال تبني خطط وسياسات تتضمنها حوكمة بنكية جيدة تعتمد في الغالب على وضع قيم ومبادئ ومعايير لضبط سلوكيات العمل والأداء ووضع آلية لضمان الالتزام بها، كذلك إلى خطط، وسياسات، وآليات لتقييم أداء البنك والعاملين به كما يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار من مستوى مجلس الإدارة الى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا[1].

تسعى البنوك من خلال تبنيها لمفهوم الحوكمة إلى تحسين أدائها المحاسبي، والاقتصادي، والاهتمام بكل من لهم مصلحة بالبنك سواء من الداخل أو من الخارج. لذلك تم تخصيص هذا الفصل للتعرف على ما قد يكون لحوكمة البنوك من أبعاد محاسبية وإدارية واقتصادية تصب في صالح من هم داخل البنك أو من خارجه.

حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين اثنين هما:

المبحث الأول: الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك؛

المبحث الثاني: الأبعاد الاقتصادية لحوكمة البنوك؛

[1] حمد عبد الحسين راضي الخالدي: **تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية دراسة تحليلية للمدة1992– 2005**، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، 2008، ص:36.

المبحث الأول: الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك

بعد أنْ أصبحت للمعلومة المحاسبية أهمية إعلامية لمن هم بداخل البنك وبخارجه، لما لها من أبعاد محاسبية هامة، والتي ستكون محور هذا المبحث، وذلك في البنوك التجارية والإسلامية معا. من خلال المطالب والفروع التالية:

المطلب الأول: المعلومات المحاسبية للبنوك التجارية والإسلامية

قدم مجلس معايير المحاسبة الأمريكي (FASB) إطارًا متكاملاً لجودة الأرباح في التوصية رقم (1) الصادرة عن المجلس في عام 1978 حددت توفير المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات كهدف أساسي من أهداف المحاسبة المالية.، وفي التوصية رقم (2) الصادرة عام 1980 حدد المجلس معايير المحاسبة خاصيتين أساسيتين للمعلومات يجب توافرها في المعلومات المحاسبية لكي تكون مفيدة لاتخاذ القرارات،

- الخاصية الأولى هي المناسبة (ملائمة، Relevance).
- الخاصية الثانية فهي إمكانية الاعتماد عليها (الموثوقية، Reliability).

فمتى تكون المعلومة المحاسبية مناسبة، ومتى يمكن الاعتماد عيها؟ ذلك ما ستجيب عليه الدراسة من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف المعلومة المحاسبية

أصبحت المعلومات هي المحرك الرئيسي لتطوير فاعلية أي شركة أو منظمات في صناعة واتخاذ القرارات، أو في التخطيط أو في البحث والتطوير، أو في مجمل الأنشطة التي تقوم بها[1].

تعرف المعلومة المحاسبية بأنها تلك البيانات التي تمت معالجتها للحصول على مؤشرات ذات معنى تستخدم كأساس في عملية اتخاذ القرارت والتنبؤ بالمستقبل وتكون المعلومات المحاسبية ذات طابع كمي تظهر في شكل قوائم مالية ويراعى التوازن في هذه المعلومات من حيث التفصيل حتى تكون ذات منفعة لمتخذي القرارات، كما قد تكون المعلومات المحاسبية؛ معلومات كمية،

[1] كريمة علي كاظم الجوهر: **العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وقواعد الحوكمة لمجلس الإدارة (دراسة تحليلية لوجهات نظر المحاسبين و المدققين)**، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة و الاقتصاد،The Magazine Of Economocs & Administration، العدد التسعون،2011، ص:112.

وغير كمية تخص أحداثًا اقتصادية يتم معالجتها والتقرير عنها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية في القوائم المالية المقدمة للجهات الخارجية وفي خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخليا[1].

ونظراً لأهمية المعلومات المحاسبية يتم إفراغها في مجموعة من الجداول و القوائم المالية والتي يتم إعدادها بشكل محدد مسبقا، وفق مجموعة من المعايير المحاسبية الصادرة عن الهيئات المحاسبية الدولية أو الإقليمية، بهدف تقديم معلومات شاملة، وواضحة يمكن استعمالها في اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: أهمية المعلومات المحاسبية

يرجع سبب الاهتمام بالمعلومة المحاسبية لدى الكثير من الباحثين إلى التطور العلمي والتكنولوجي، وتقنيات الإعلام والاتصال الحديثة، والتي جعلت تنامي الحاجة للمعلومة المحاسبية المتميزة بالجودة العالية. لدى المهتمين بها في اتخاذ قراراتهم.

وانطلاقا من اهمية المعلومات المحاسبية بُذلت جهودٌ كبيرة من مختلف الجهات والمؤسسات الأكاديمية والمهنية لتعزيز وتحسين المعلومات المحاسبية وجعلها أكثر إفادة لمن هم في حاجة لها، حيث وضعت مجموعة من المعايير عند إعداد المعلومات المحاسبية أهمها:

- ينبغي أن تقدم القوائم المالية معلومات مفيدة للمستثمرين الحاليين والمحتملين والدائنين وغيرهم من المستخدمين وهذا من أجل تمكينهم من [2]:
- اتخاذ القرارات الاقتصادية؛
- للتنبؤ بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية) المستقبلية من الأرباح أو الفوائد والعائدات من البيع، أو استحقاق السندات أو القروض، من حيث المبالغ والوقت ونسبية عذم التأكد؛
- التعرف على الموارد الاقتصادية للشركة و الالتزامات وحقوق المالكين وهذا يساعد على تحديد نقاط القوة المالية للشركة و الضعف وتقييم السيولة و الأداء؛
- التعرف على السيولة والملاءمة المالية، وتدفقات الأموال (أي المعلومات الخاصة بكيفية تحصيل وإنفاق النقد، و الاقتراض وسداد القروض، وتوزيع الأرباح النقدية)؛

---

[1] قاسم محسن إبراهيم الحبيطي، زياد هاشم يحي السقا: **نظم المعلومات المحاسبية**، وحدة الحدباء للطباعة و النشر، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق،2003، ص:27.

[2] Robert M .Trueblood: **Objectives Of Financial Reporting**, statement of financial accounting cencepts number. one. http://www.wku.edu/~jack.hall/sfac1.html , date de consultation: 25-07-2011. à 16:35.

- التعرف على كيفية إدارة الشركة وتصريف المسؤوليات لاستخدام موارد المؤسسة.
- التوضيحات والتفسيرات والتأويلات الضرورية في التقارير المالية لمساعدة المستخدمين على فهم المعلومات المالية المقدمة؛

كما أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية(FASB) سنة1980 بالبيان رقم04 الأهداف المراد تحقيقها من التقارير المالية على النحو التالي[1]:

- توفير المعلومات التي تفيد المستثمرين الحاليين والمرتقبين؛
- توفير المعلومات التي تفيد المستثمرين الحاليين والمرتقبين وغيرهم في مجال تقييم الخدمات التي تقدمها الوحدة وتحديد مدى قدرتها على الاستمرار في تقديمها؛
- توفير المعلومات بين الموارد الاقتصادية المتاحة وعن الالتزامات القائمة على هذه الموارد وعن صافي الموارد القائمة لدى الوحدة، وكذلك التغيرات التي طرأت على عناصر المجموعات الثلاثة السابقة؛
- توفير المعلومات التي تفيد في التعرف على مصادر الحصول على الأصول وغيرها وكذلك أوجه استخدامها؛
- توفير المعلومات التي تفيد في تقييم الأداء الدوري للوحدة المحاسبية ويعتبر أساس الاستحقاق أساسا ملائما لقياس التغيرات في موارد الوحدة؛
- توفير المعلومات التي تتعلق بإيضاحات أو ملاحظات ترى إدارة الوحدة أنها تساعد المستخدمين في اتخاذ قراراتهم.

- كما تم وضع مجموعة من الإرشادات والتوجيهات الواجب الالتزام والتقيد بها عند تنفيذ الأحداث والعمليات المحاسبية التي يقوم بها البنك الإسلامي من إثبات وقياس وعرض وإفصاح خلال الفترة الزمنية، كما تعتبر مقياسًا لتقويم الأداء المحاسبي، وأداة تساعد في تقديم رأي فني محايد بالبيانات المالية المعدة من قبل البنك الإسلامي». وقد عملت هيئة المحاسبة المراجعة

[1] حلوة حنان، محمد رضوان: **النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير**، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص- ص: 146-147.

للمؤسسات المالية الإسلامية على إصدار المعايير المحاسبية الإسلامية استنادا إلى أحكام الشريعة الإسلامية الغراء [1].

الفرع الثالث: خصائص جودة المعلومة المحاسبية

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية، والتي تمثل الامداد المباشر للمحاسب عند إعداد القوائم المالية. حيث يتم جمعها في خصائص نوعية أساسية. يمكن عرضها على النحو التالي[2]:

جدول رقم (01): يوضح الخصائص النوعية المعلومات المحاسبية

الخصائص النوعية لجودة المعلومات	المقصود بها
الملاءمة Relevant	القدرة على إحداث تغيير في اتجاه قرار مستخدم معين، وحتى تكون المعلومات المحاسبية ملائمة، يلزم توفر الخصائص الثانوية التالية[3]: – **التزامن أو التوقيت المناسب للمعلومات؛** حتى لا تفقد منفعتها أو قدرتها على التأثير في عملية اتخاذ القرار. – **خاصية القيمة التنبؤية للمعلومات؛** لأن مستخدم المعلومات المحاسبية يمارس نوعاً من التنبؤ عند اتخاذه لقراره، فالمعلومات التي تكون لها أكبر قدرة تنبؤيه هي أكثر ملاءمة لمستخدمي المعلومات وجود علاقة وثيقة بين المعلومات المستمدة من البيئة والأغراض التي تعد من أجلها و تساعد من

[1] علي الزعبي، فارس القاضي:**نحو تطبيق معايير المحاسبة المالية الإسلامية في البنوك الإسلامية الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني لكلية إدارة الأعمال حول" الخدمات المصرفية الإسلامية بين النظرية والتطبيق"، جامعة عجلون الوطنية، عجلون، 2013، ص ص 16–17. [بتصرف]

[2] Richard G. Schroeder, Myrtle W. Clark, and Jack M. Cathey : **Accounting Theory and Analyses**, John Wiley & Sons, Inc. 2001,p 19.

- من إصدارات مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB) قائمة المفاهيم رقم (2) والتي تم إصدارها في سنة 1980 بعنوان الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية Qualitative Characteristic of Accounting Information

[3] حلوه حنان، محمد رضوان: **مدخل النظرية المحاسبية الإطار الفكري والتطبيقات العملية**، دار وائل للنشر، عمان– الاردن، 2009، ص:72.

	يتخذ ذلك القرار على تقييم البدائل التى يتعلق بها القرار - **القدرة على التقييم الارتدادي**؛ تمتلك المعلومات المحاسبية الملائمة قيمة استرجاعية، عندما يكون لها القدرة على تغيير أو تصحيح توقعات حالية أو مستقبلية، وهذه الخاصية لا تقل أهمية عن خاصية القيمة التنبؤية للمعلومات،وتساعد مستخدم المعلومات في تقييم نتائج القرارات التي تبنى على هذه التوقعات[1]
الوثوق Reliability	أن تكون هذه المعلومات مستندية ، إذ أن هذه الخاصية هي التي تبرر الثقة في تلك المعلومات كما تبرر إمكان الاعتماد عليها كما أن النتائج التي يتوصل إليها شخص معين باستخدام أساليب معينة للقياس المحاسبي والإفصاح يستطيع أن يتوصل إليها شخص آخـــر – مستقل عن الشخص الأول – بتطبيق نفس الأساليب. وتتكون هذه الخاصية من ثلاث خصائص فرعية[2]: - قابلية التحقق: بمعنى أن تكون المعلومة قابلة للتحقق من جهة وصحتها، ويقصد بهذا المفهوم وجود درجة عالية من الاتفاق فيما بين القائمين بالقياس المحاسبي، الذين يستخدمون نفس طرق القياس، فإنهم يتوصلون إلى نفس النتائج. - الصدق في التعبير؛ أي وجود درجة عالية من التطابق بين المقاييس(المعلومات) وبين الظواهر المراد التقرير عنها. فالعبرة بصدق تمثيل المضمون أو الجوهر وليس مجرد الشك.
الحياد	اصطلاح يصف عدم التحيز .و هذه الصفة تتفق مع مستندية المعلومات لأن المعلومات المتحيزة – بحكم طبيعتها – معلومات لا

[1] عباس مهدي الشرازي: **نظرية المحاسبة**، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى 1990، ص: 200.

[2] محمد مطر، موسى السيوطي: **التأصيل النظري للممارسات المهنية للمحاسبة في مجالات القياس والعرض و الافصاح**، دار وائل، عمان– الاردن، الطبعة الثانية،2008، ص:333.

Neutrality	يمكن الثقة بها أو الاعتماد عليها. وتساعد المعلومات المحاسبية التي تتصف بالحياد الوفاء بالاحتياجات المشتركة لمتخذى القرار – وتتسم المعلومات المحاسبية بأنها معلومات نزيهة خالية من التحيز صوب أية نتائج محددة مسبقا
القابلية للمقارنة Comparability	تؤدى الى التعرف على الأوجه الحقيقية للتشابه والاختلاف بين أداء المنشأة وأداء المنشآت الأخرى خلال فترة زمنية معينة ، كما تمكنهم من مقارنة أداء المنشأة نفسها فيما بين الفترات الزمنية المختلفة.
التوقيت الملائم Timeliness	تقديم المعلومات في حينها بمعنى أنه يجب إتاحة المعلومات المحاسبية لمن يستخدمونها عندما يحتاجون إليها. وذلك لأن هذه المعلومات تفقد منفعتها إذا لم تكن متاحة عندما تدعو الحاجة إلى استخدامها، أو إذا تم التراخى فى تقديمها فترة طويلة بعد وقوع الأحداث التي تتعلق بها
قابلية المعلومات للفهم والاستيعاب Understanding	لا يمكن الاستفادة من المعلومات إذا كانت غير مفهومة لمن يستخدمها، وتتوقف إمكانية فهم المعلومات على طبيعة القوائم المالية وكيفية عرضها من ناحية ، كما تتوقف على قدرات من يستخدمونها وثقافتهم من ناحية أخرى.
الأهمية النسبية والإفصاح التام الأمثل Materiality & Disclosure	أن القوائم المالية التي يمكن الاعتماد عليها يجب أن تفصح عن كافة المعلومات ذات الأهمية النسبية. وكثيرا ما تنطوي المعلومات المحاسبية – باعتبارها وسيلة قياس واتصال - على تقديرات اجتهادية تعتمد إلى حد كبير على تقييم مستوى الأهمية النسبية.
القيمة التنبؤية Predictive Value	أي أن تكون للمعلومات المحاسبية إمكانية تحقيق استفادة منها في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالتنبؤات المستقبلية.
إقتصادية المعلومة Economic	تتمثل فى الجدوى الاقتصادية التي تتحدد من خلال قدرة المعلومات المحاسبية على تحقيق عائد أكبر من تكلفة إنتاجها.

الثبات **Consistency**	وهي تعني الثبات على استخدام نفس الطرق والأساليب المعتمدة في قياس وتوصيل المعلومات المحاسبية من فترة لأخرى ، وإذا ما دعت الحاجة إلى أي تغيير فيجب التنويه عن ذلك لكي يتم أخذ ذلك بنظر الاعتبار من قبل المستخدم.

Source : Richard G. Schroeder; Myrtle W. Clark; and Jack M. Cathey : **Accounting Theory and Analyses**, John Wiley & Sons, Inc. 2001. Page : 19.

- إصدارات مجلس معايير المحاسبة المالية الامريكى (FASB) قائمة المفاهيم رقم (2) والتى تم إصدارها في سنة 1980 بعنوان الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية Qualitative Characteristic of Accounting Information

إن الهدف الرئيسي من تحديد خصائص المعلومات النوعية هو استخدامها كأساس لتقييم مستوى جودة المعلومات المحاسبية، كما تم كذلك اعتماد مجموعة من الخصائص النوعية الأخرى، والتي أقرتها مجموعة من الهيئات والمنظمات العلمية والمهنية، موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(02) يوضح الخصائص النوعية للمعلومة المحاسبية

حيث يشمل السطر المنظمات والهيئات المالية والمحاسبية العالمية، ويشمل العمود الخصائص النوعية للمعلومة المحاسبية بالأعمدة.

الصفة	A.A.A	AICPA		ICAWE	FASB	IASC
		APB	TRUEBLOOD			
القابلية للتحقيق	+	+			+	+
الوضوح		+	+	+		
عدم التحيز	+	+	+		+	+
الموضوعية				+	+	+
التوقيت المناسب		+		+	+	+
الثبات			+		+	+
الاكتمال		+		+		+
المعقولية			+			
القابلية للمقارنة		+	+	+	+	+
الأهمية النسبية			+			+
الجوهر فوق الشكل			+	+		+

القيمة التنبؤية					+	
القيمة المرتجعة					+	
الملاءمة*	+	+	+	+	+	+
أمانة العرض (الموثوقية)**	+		+	+	+	+

المصدر: الطيب شارف خوجة: مفاهيم جودة المعلومات المحاسبية لترشيد القرارات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول: مستجدات الألفية الثالثة: "المؤسسة على ضوء التحولات المحاسبية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر،21-22 نوفمبر2007،ص:14.

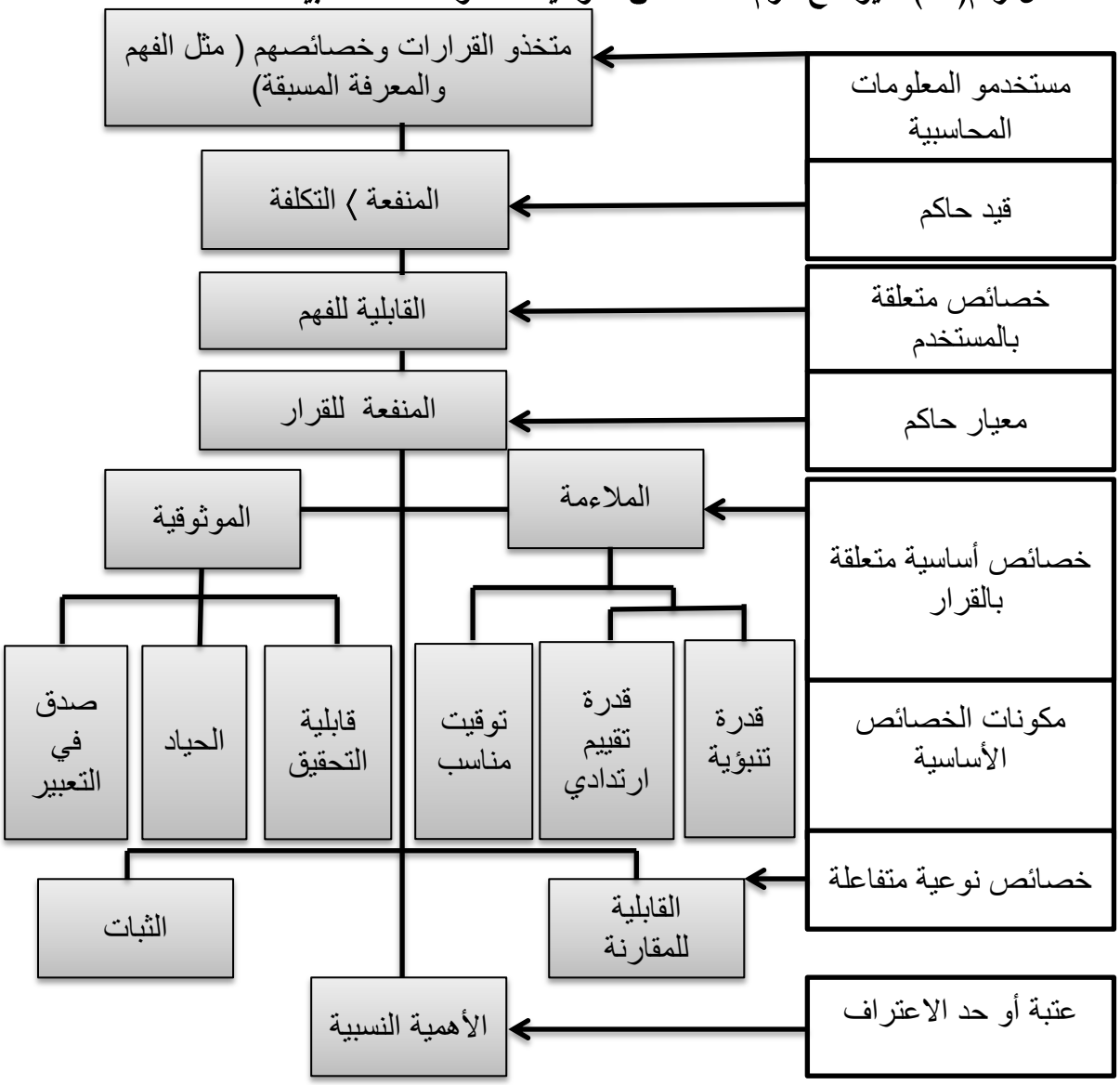
من خلال الجدول السابق يعتبر البيان رقم (02) الصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB عام 1980 بعنوان " الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية" الدراسة الأكثر شمولية وأهمية، حيث قامت بتغطية شاملة لآلية الاعتراف، والقياس، والإفصاح لعناصر القوائم المالية، والشكل رقم (03) أدناه يوضح الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية كما قدمها مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB).

* الملاءمة من الخصائص النوعية الرئيسية المعلومة المحاسبية وإن ففدت تصبح غير مفيدة لمستخدمها وتعرف الملاءمة على أنها قدرة المعلومة المحاسبية على تغيير قرار مستخدم المعلومات أو هي قدرة المعلومات على إيجاد فرق في اتخاذ القرار، وذلك من خلال زيادة تأثيرها في التحكم بالحاضر واستيعاب الماضي من أجل التنبؤ بالمستقبل بموضوعية تسهل على مستخدمي تلك المعلومات عملية صنع واتخاذ قرار أدق و أكفأ مما لو كانت تلك المعلومات غير ملائمة. **انظر في ذلك** كل من: أ- نعيم حسين دهش: **القوائم المالية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عامًا**، دار المكاتب الوطنية، عمان، الأردن، 1995،ص: 23.

ب- كمال عبد العزيز النقيب: **مقدمة في النظرية المحاسبية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص:203.

** **الموثوقية:** حسب"FASB" في بيانه رقم (2) هي خاصية المعلومات في التأكد بأن المعلومات خالية من الأخطاء و التحيز بدرجة معقولة وأنها تمثل بصدق ما تزعم تمثيله. ولتوفر خاصية الموثوقية لابد من توافر الصدق في التعبير، والحياد و القابلية للتحقيق والتأكد من الأرقام الواردة في التقارير المالية بالرجوع إلى المستندات المتعلقة بالعمليات المالية في أي مرحلة، بالإضافة إلى أمكانية التحقق من القوائم بالرجوع إلى نفس القياس الموضوعي الذي ينسجم مع موقع الحياة الاقتصادية. أنظر في ذلك كل من: أ- شارف خوجة الطيب، المرجع السابق، ص4.
ب- حسين القاضي ومأمون حمدان، نظرية المحاسبة، الدار المحاسبية، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، ص:776.

شكل رقم(08) يوضح هرم الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية



المصدر: رضوان حلوة حنان: **مدخل للنظرية المحاسبية- الإطار الفكري و التطبيقات العملية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2009، ص: 68.

_ Belkaoui, Ahmed R : Accounting Theory, 5th ed., Thomson Learning, London ,2004 :186

من خلال الشكل والجدول السابقين يتضح بأن الشخص متخذ القرار في البنك يجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:

- مدى قدرته على تحليل المعلومات،
- مستوى فهمه وإدراكه للمعلومة المحاسبية؛

و تتأثر خاصية القابلية للفهم من زاوية مهارة وخبرة من يعد المعلومات من جهة، ثم من زاوية مهارة وخبرة من يستخدمها من جهة أخرى[1]. وبالتالي يكون الحكم عادلاً على المعلومات المحاسبية. كذلك فإن هناك مجموعة من الصفات التي يجب أن يتسم بها متخذ القرار الذي يستخدم تلك المعلومات، ومن هذه الصفات مايلي[2]:

- القدرة على فهم محتوى المعلومات.
- القدرة على الاستخدام الصحيح للمعلومات في القرارات المناسبة والملائمة، التي أعدت من أجلها تلك المعلومات.
- الخبرة النوعية والزمنية المتعلقة بالتعامل مع أنواع المعلومات المحاسبية، خلال فترة زمنية سابقة.

وعلى ضوء ما سبق تكون الدراسة قد توصلت إلى تحديد الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك خاصة وتحظي باهتمام كبير وتشغل الحيز الأكبر من الإجراءات والأساليب المختلفة لتطبيق الحوكمة في البنوك. كما أنها تغطي **ثلاث مراحل** من العمل المحاسبي وهي على النحو التالي :

1- **مرحلة الرقابة على العمل المحاسبي**؛ وتشمل نوعين من الرقابة أحدهما:

- الرقابة القبلية؛
- الرقابة البعدية للعمل المحاسبي؛

2- **مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي**؛ بداية من الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية وتقويم و متابعة الأداء وإدارة الأرباح، وانتهاءً بالإفصاح عن نتيجة هذه الممارسة في شكل تقارير وقوائم مالية.

3- **مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية**؛ وتشمل أدوار كل من لجان المراجعة و المراجعة الخارجية وما تحققه من إضفاء الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية المفصح عنها.

أن النتيجة النهائية للأبعاد المحاسبية السابقة هو إنتاج المعلومات المحاسبية ذات الاستخدامات المتعددة من الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالبنك، والتي عن طريق هذه المعلومات

---

[1] محمد مطر، موسى السيوطي، المرجع السابق، ص:332.

[2] زياد عبد الكريم القاضي، محمد خليل أبوزلطة: **تصميم نظم المعلومات الإدارية و المحاسبية**، عمان- الأردن، الطبعة الأولى،2010، ص:373.

يمكن المحافظة على حقوق هؤلاء الأطراف تجاه البنك، لذا تصبح هذه المعلومات من الأهمية بدرجة أن تعد بمستوى شامل من الجودة بحيث يمكن الاعتماد عليها، وفي ذات الوقت تعكس ثقة الأطراف الأخرى في البنك وإدارته.

كما أنه من الضروري الإشارة إلي الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات وعلاقة ذلك بالمعلومات المحاسبية:

1- تكامل الجوانب الفكرية للحوكمة خاصة وأنها جمعت خمسة جوانب أساسية هي الأهداف والخصائص والمقومات والمحددات والمبادئ، علاوة على شموليتها واحتوائها على جميع المفردات النظرية والتطبيقية للحوكمة بصورة يمكن أن يطلق عليها "الإطار المتكامل لحوكمة الشركات"

2- إن الالتزام بتطبيق هذه الجوانب في البنوك- سيؤدي إلى تطوير أدائها والتغلب على مشاكلها المختلفة وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية.

3- الأبعاد المحاسبية للحوكمة والتي سبقت الإشارة إليها تظهر بوضوح في مختلف الجوانب الفكرية لها، وهذا يعكس دور الجوانب المالية والمحاسبية في تكوين الإطار المتكامل لحوكمة البنوك.

4- تظهر العلاقة بين المعلومات المحاسبية، وتحقيق أهداف ومزايا الحوكمة من خلال الاعتماد على هذه المعلومات في ممارسة الرقابة على مختلف جوانب أداء البنك، وزيادة الثقة فيه وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة وتحقيق التواصل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالبنك.

5- إن العامل المشترك الذي يجمع بين جميع مبادئ حوكمة الشركات هو المعلومات المحاسبية خلال مراحلها المختلفة في الجوانب التالية :

- عند مرحلة إعداد المعلومات المحاسبية ومسئولية مجلس الإدارة والمستويات الإدارية واللجان المختلفة، و المراجعين.
- المعلومات في حد ذاتها وما يجب أن يتوفر بها من عناصر الجودة المختلفة.
- مرحلة الإفصاح عن المعلومات وتوصيلها لمختلف المستخدمين لها سواء من داخل أو من خارج البنك.

كل ذلك يطلق عليه بالبعد الرقابي المتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للبنك، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح، وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلاً عن توسيع نطاق مسئوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله[1].

المطلب الثاني: الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك

إن البحث في موضوع حوكمة البنوك في جانبها الفكري المحاسبي يكون من خلال استنباط ما لها من أبعاد محاسبية والتي تتحقق من خلال مبادئ حوكمة البنوك، والمتعلقة خاصة بمبدأ الإفصاح المحاسبي وعملية المراجعة ولجان المراجعة المختلفة وانعكاساتها على متخذي القرارات من داخل وخارج البنك. عندها يمكن لحوكمة البنوك من بلوغ أبعادها المحاسبية الآتي ذكرها:

- المساءلة والرقابة المحاسبية؛
- الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة؛
- تحقيق الافصاح و الشفافية؛
- تفعيل دور عمليات المراجعة الداخلية والخارجية؛
- الحد من ظاهرة إدارة وتوزيع الأرباح؛

الفرع الأول: المساءلة والرقابة المحاسبية

لقد أشار تقرير لجنة Cadbury الصادر عام 1992م في الجزء الثاني منه ، بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل منهما له دوره في تفعيل تلك المسألة:

- فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين.
- وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك.

كذلك قد أشار تقرير بنك كريدي ليونيه في القسم الرابع منه والذي يحمل عنوان المحاسبة عن المسئولية، بأن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر منه تنفيذي، وإلي قدرة أعضاء مجلس الإدارة

[1] محمد خليل: المرجع السابق، ص:34.

علي القيام بتدقيق فعال، كما أشار في القسم الخامس منه والذي يحمل عنوان المسئولية، إلي ضرورة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب علي الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك[1].

كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الصادر عام 1999م، أشار في المبدأ الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة، إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

يضاف إلي ذلك أن المعايير التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية عام 2003 م (NYSE,2003) والخاصة بحوكمة الشركات، أشارت إلي ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة. حيث يعامل جميع المساهمين المنتمين لفئة واحدة من الأسهم بالتساوي بالنسبة لحقوق التصويت والاكتتاب ونقل ملكية الأسهم، هذا ما يدفع بالشركة على وضع آليات فعالة للتصويت من أجل حماية أقلية المساهمين من التصرفات التي تتسم بالتحيز ضدهم عند تركز الملكية أو تضارب مصالحهم مع مصالح المساهمين المسيطرين[2]

وعلى أساس ذلك يمكن القول بأن المسألة والرقابة المحاسبية التي تتبناها حوكمة الشركات تأخذ شكلين:

1- الشكل الأول: تكون المساءلة والرقابة الرأسية من المستويات الإدارية الأعلى إلي المستويات الإدارية الأدنى.

2- الشكل الثاني: تكون المساءلة والرقابة الأفقية وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية[3].

---

[1] محمد أحمد إبراهيم خليل: **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية دراسة نظرية تطبيقية**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة بنها، مصر، العدد الأول ، 2005، ص ص: 723 ــ 782.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة (centre for internationa private enterprise): **جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالشركات المقيدة في البورصة**، ص:5. متاح على موقع: www.cipe.arabia.org، تاريخ الاطلاع:15-06-2014، على الساعة 16:30.

[3] مسعود صديقي، خالد دريس: **دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار**، الملتقى الدولي الأول حول: حوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن

الفرع الثاني: الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة

تؤكد تقارير الحوكمة الصادرة في عدد من دول العالم المتقدمة، بأن الممارسات السلبية لحوكمة الشركات في الشركات و البنوك هو ناتج في الأساس عن ضعف ممارسة المحاسبة وأنها في حاجة إلي المزيد من الدعم للوصول إلي الممارسة السليمة مع إعادة النظر في معايير المحاسبة المطبقة، ولذا فقد تم الأخذ بالكثير من الإجراءات لتيسير تطبيق الحوكمة والتي كان منها إصدار الكثير من معايير المحاسبة الدولية وتحييتها في هذه الدول بحيث تتسق مع مثيلاتها الدولية.

الفرع الثالث: تحقق الإفصاح والشفافية

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات، لذلك لم يَخْلُ أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة ، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم علي تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة. كما يجب أن يكون الإفصاح و الشفافية في القوائم المالية للبنوك في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتعلقة بالتأسيس والملكية، وأعضاء مجلس الإدارة و رواتب كبار المسؤولين، وهيكل و سياسات الحوكمة المطبقة.

كما أن الالتزام بتطبيق الحوكمة ينهي الاستخدام التام لنظرية الوكالة التي تشجع حرية الإدارة في اختيار الطريقة المحاسبية، وبالتالي فالحوكمة تلزم إدارة الشركات وشركة المساهمة تحديد الالتزام بمعايير محاسبية محددة خاصة تلك المتعلقة بالإفصاح والشفافية والصادرة عن لجنة معايير المحاسبة الدولية IASC التي قامت بإصدار العديد من المعايير المحاسبية الدولية التي تتعلق بالإفصاح، التي تساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة ، لذلك قد عمد مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" إلى مسار الخطوات المتوالية لتجسيد حوكمة الشركات المقيدة في البرصة، بتوضيح الكيفية التي تتم بها الشركة عملية الشفافية والإفصاح لقوائمها المالية، والتي تتم على النحو التالي[1]:

مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر، أيام07-08 ديسمبر2010، ص:09-08.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة: المرجع السابق، ص:5.

المستوى الأول: ممارسة حوكمة البنوك المتعارف عليها من خلال:

- إعداد القوائم المالية للبنك وفقاً لنظام دولي للمحاسبة ويتم مراجعتها من طرف شركة مستقلة معترف بها دوليا؛
- يجب أن يتوفر للبنك نظام من الضوابط الداخلية و المراجعة المحاسبية الداخلية يكون متسقًا دائما مع المراجعين الخارجيين ويكون مسؤولاً أمام مجلس الإدارة؛
- يلتزم البنك بشروط الإفصاح التام بموجب القوانين السارية و النظم و القواعد التي تحكم القيد في البورصة (الإفصاح العادل)، ويتم التعامل مع المستثمرين و المحللين الماليين بالتساوي فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات.

وقد تناولت القواعد المنظمة للإفصاح في التقارير المالية كما جاءت في المعيار المحاسبي الدولي رقم (1) "عرض القوائم المالية" الصادر عن لجنة معايير المحاسبة الدولية International Accounting Standards Committee (IASC). المعدل عام 1997، والذي أصبح ساري المفعول على القوائم المالية ابتداءً من الأول يوليو 1998. وقد عدل هذا الأخير ليفرض تطبيقه ابتداء من 01 يناير 2005، كما يلي[1] :

- المعلومات التي يجب عرضها في تقرير مجلس الإدارة؛
- القواعد المتعلقة بتقرير مراجع الحسابات؛
- القواعد المتعلقة بعرض القوائم المالية؛
- أساليب عرض المعلومات؛
- مكونات القوائم المالية؛
- المعلومات التي يجب عرضها في صلب قائمة المركز المالي؛
- المعلومات التي تعرض إما في صلب قائمة المركز المالي أو الإيضاحات؛
- المعلومات التي يجب عرضها في صلب قائمة الدخل؛
- المعلومات التي يجب عرضها في صلب قائمة الدخل أو في الإيضاحات؛
- التغيرات في حقوق المساهمين؛
- الإفصاح عن السياسات المحاسبية؛

[1] حكيمة بوسلمة، **عرض المعيار المحاسبي الدولي رقم (01)**، الملتقى الدولي حول الإطار المفاهيمي للنظام المحاسبي في ظل المعايير المحاسبية الدولية، جامعة البليدة 2009.

- الإفصاح عن التغيرات في السياسات المحاسبية؛
- الإفصاح عن الأحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية العمومية؛
- فرضية استمرارية المنشأة؛
- أساس الاستحقاق المحاسبي؛
- ثبات العرض.

المستوى الثاني: الخطوات الإضافية لضمان تحقيق حوكمة البنوك

- يقوم البنك بنشر تقارير ربع سنوية تحتوي على تقارير قطاعية بالإضافة إلى النتائج الخاصة بكل سهم؛
- تعد الشركة جميع القوائم المالية و التقارير بناء على معايير المراجعة الدولية أو US GAAP ترجعها شركة مراجعة معترف بها دولياً؛
- تمثيل جيد لمساهمي الأقلية يتمثل في آليات التصويت التجميعي وغير ذلك من الآليات؛

المستوى الثالث: الإسهام الأساسي في تحسين حوكمة البنوك على المستوى الوطني.

- يلتزم البنك بجميع التوصيات المتعلقة بميثاق أفضل الممارسات الاختياري القائم في الدولة؛
- تحتوي المجالس على لجنة الحوكمة؛

المستوى الرابع: القيادة

- البنوك معترف بها دولياً بوصفها زعيمًا قوميًا له موقع بين رواد العالم في الحوكمة؛

هذه التوجيهات وغيرها تعتبر دليلاً تسترشد به البنوك المدرج أسهمها في البورصة حتى تتمكن من كسب ثقة كل من لهم مصلحة وخاصة المساهمين وبذلك يحمي مصالحه في إطار تحقيق مصالح الغير، ومن هنا يتحصل البنك على التمويل الكافي لمشارعه ويضمن بقاءه في النشاط المصرفي.

الفرع الرابع: تفعيل دور عمليات المراجعة الداخلية والخارجية

تساعد المراجعة الداخلية* للبنك في تحقيق أهدافه وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من اجل إدارة المخاطر والرقابة عليها – في عملية حوكمة

* أ- عرَّف مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين المراجعة الداخلية على أنها: نشاط رقابي مستقل، موضوعي، واستشاري، من شأنه تقديم التأكيدات اللازمة وإبداء التوصيات التي تحقق قيمة مضافة وتزيد من فعالية المنشأة، وتؤدي إلى تحسين أدائها. ويساعد هذا النشاط على تحقيق أهداف المنشأة، بوضع أساليب منهجية منظمة لتقييم

الشركات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للبنك، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة المراجعة[1].

إن صدور معايير المراجعة الداخلية الدولية سنة2003 جعل الفكر المحاسبي يتجه نحو تغيير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية بحيث تصبح أنشطتها المستجدة ذات قيمة اقتصادية وفي ذات الوقت إضافة مهارات جديدة للمراجع الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجالي التأكد والاستشارات ولا شك في أن هذه المحاولات الجادة من قبل المجامع العلمية و المنظمات المهنية المتصلة بأعمال المراجعة الداخلية تؤدي إلى دعم الحوكمة وتفعيلها من خلال وضع التوصيات المناسبة لتحسين عمليات الحوكمة لتدعيم أخلاقيات المناسبة والقيم داخل البنك، وتأكيد إدارة الأداء التنظيمي الفعال والمساءلة، وتفعيل تواصل المعلومات الهامة عن المخاطر والرقابة للمستويات الإدارية المناسبة داخل المنظمة، و كذلك المساعدة في تحسين التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا، والمراجعين الداخليين والخارجيين[2].

وبصفة عامه تشير معايير الأداء التي أصدرها معهد المراجعين الداخليين (IIA. Institute of Internal Auditors[*]). إلى حتمية قيام نشاط المراجعة الداخلية بتقيَيم مدى التعرض للمخاطر

وتحسين فعالية كل من: إدارة المخاطر، الرقابة، وحوكمة الشركات. أنظر في ذلك: The Institute Of Internal Auditors (IIA), Internal Auditing :Adding Value Across the Board,Corporate Brochure, ILL,2000. كما تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى. أنظر في ذلك: أحمد العمرات صالح: **المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي**، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن،1990، ص: 35.

ب- كما قد عرَّفها "ETIENNE" المراجعة الداخلية على أنها: تكون داخل المؤسسة، وظيفة مستقلة للتقييم الدوري للعمليات لصالح المديرية العامة. ETIENNE.B : **l'adit interne pourquoi et comment**, les éditions d'organisation,paris, France,1989,p20.

ج- عرَّفها كذلك IFACI المراجعة الداخلية على أنها: وظيفة خبرة مستقلة في المؤسسة تساعد المديرية على الرقابة العامة على الأنشطة voire ; JACQUES RENARD **: théorie et pratique de audit interne**, les editions d'organisation,paris,France,1994,p25.

[1] أ- محمد أحمد إبراهيم خليل: المرجع السايق، ص ص: 723- 782.

ب- محمد مصطفى سليمان: المرجع السابق، ص: 139-142.

[2] The Institute Of Internal Auditors: **Attribute Standards**, 2008.

[*] تم إنشاء معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد المهني للمراجعة الداخلية، حيث ساهم منذ إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية واتساع نطاق الانتفاع بخدماته، حيث أصدر عام 1947 أول قائمة تتضمن مسؤوليات المراجع الداخلي تم تعديله عام 1957 وفي عام 1964 تم اعتماد دليل تعريف الدقيق الداخلي على أنه مراجعة (review) للأعمال والسجلات تتم داخل

المرتبطة بحوكمة الشركات والعمليات ونظم المعلومات المتعلقة بكل من: إمكانية الاعتماد على سلامة المعلومات المالية والتشغيلية، فعالية وكفاءة العمليات، حماية الأصول، الالتزام بالقوانين واللوائح والعقود[1].

لذلك لا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتحقق نتائجها، دون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة، كما أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة، هذا ما قد أكدته الكثير من الدراسات العلمية التي أجريت في هذا المجال، فقد توصل كل من الباحثان (Jenny & jean) سنة2002 في دراستهما لوجهة نظر المراجعين والمديرين في مدى تأثير الحوكمة على جودة التقارير والقوائم المالية وذلك بالتطبيق على دولة سنغافورة، إلى أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في جودة التقارير المالية وهي:

- مدى فعالية لجان المراجعة؛
- جودة إدارة المراجعة الداخلية؛
- مدى الالتزام بتطبيق قانون مزاولة المهنة؛

كما توصلت الدراسة إلى أن معدل دوران تغيير المراجع الشريك (Audit partner ratation) ، وكذلك الاستعانة بخبراء خارجيين في مجال المراجعة الداخلية((Outsourcing

---

المنشأة بصفة مستمرة أحياناً، وبواسطة موظفين مخصصين لهذا الغرض. كمت قام بوضع معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية عام 1979 ، والتي تم إقرارها من غالبية ممارسي المهنة وروادها ممثلين في معهد التدقيق الداخلي والجهات التابعة له. أما في عام 1999 قام المعهد بتشكيل لجنة عمل لوضع إطار جديد لممارسة مهنة التدقيق الداخلي ووافق عليه مجلس إدارة المعهد في جوان 1999 ونشر في2001.10.18. وتم إجراء عليه بعض التعديلات في 2003 من حيث المفهوم، و الميثاق الأخلاقي، والأدلة الإرشادية، والمصطلحات ذات الدلالة الخاصة. وبناء على المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية، فقد شهدت المراجعة الداخلية تطورات في ثلاث مناطق جديدة بالإضافة إلى المناطق الأساسية وهي تأكيد الرقابة و الإذعان وهذه المناطق الجديدة و هي: تقييم المخاطر، الاستشارات، والحوكمة المؤسسية. عن كل من:

1- The Institute of Internal Auditors, Report of the Guidance Task Force(GTF) to the IIA`s board of directors : **A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing,** The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida, Oct.2001.

2- The Institute of Internal Auditors, IASB **: New and Amended Standards, ED-0S1, Standards for the Professional Practices Framework for Internal Auditing,** The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida, Jan.2003.

[1] لطفي أمين السيد أحمد: **التطورات الحديثة في المراجعة**، دار الجامعة، مصر، 2007، ص: 2-3.

of internal audit services يؤثر على درجة التقارير والقوائم المالية[1]. وبذلك قد توصل الباحث إلى إبراز الآليات الجوهرية لحوكمة الشركات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين جودة التقارير والقوائم المالية.

إن هذه الدراسة ركزت على إبراز أهمية المراجعة كآلية هامة من آليات حوكمة الشركات ودورها في إحكام حلقات الرقابة وضبط الأداء، وتحقيق مزايا جمة للشركات، مع إبراز دور لجان المراجعة في تحسين جودة التقارير والقوائم المالية.

كذلك نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي للوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده والمرفق بالقوائم المالية، فإن دور المراجعة الخارجية** أصبح جوهريًا وفعالاً في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة الاقتصادية، كما أنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف الخلقي في الوحدات الاقتصادية.

إلا أن جودة عملية المراجعة الخارجية تتأثر بعامل الخبرة العملية والكفاءة العلمية لدى أعضاء مكتب المراجعة، ومدى تقيدهم بالموضوعية أثناء فحص القوائم المالية وكتابة التقارير عنها، والمحافظة على سرية المعلومات، ومدى تطبيق المبادئ و المعايير والتعليمات الصادرة من الهيئات المتخصصة والجهات المهنية، وكذا مقدار الجهد المبذول و الوقت المنفق في عملية المراجعة كما يتأثر قرار تعيين و اختيار مكتب المراجعة الخارجي بمجموعة من المؤثرات أهمها؛

---

[1] Jenny, G., and L.S. Jean,: **The Influence of corporate governance mechanisms on the quality of financial reporting and auditing: perceptions of auditors and directors in Singapore.** Accounting and Finance, Vol. 42, No. 3, (November) 2002; PP : 195- 224.

** في حين تعرف المراجعة الخارجية بأنها: عملية منظمة للتجميع و التقييم الموضوعي للأدلة الخاصة بمزاعم العميل بشأن نتائج الأحداث و التحريات الاقتصادية لتحديد مدى تماشي هذه المزاعم مع المعايير المحددة وتوصيل النتائج لمستخدمي القوائم المالية. وأصحاب المصالح في المؤسسة. فهي تتم من خلال فحص خارجي للبيانات والسجلات المحاسبية و الوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل إبداء رأي فني محايد حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المحاسبي المولد لها، وذلك لإعطائها المصداقية حتى تنال القبول والرضى لدى مستعملي هذه المعلومات من الأطراف الداخلية والخارجية خاصة(المساهمين، المستثمرين، البنوك، إدارة الضرائب والهيئات الأخرى). **انظر في ذلك:** نصر علي عبد الوهاب: **خدمات مراقب الحسابات لسوق المال**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 13.

التعامل السابق بين مكتب المراجعة والعميل ثم أتعاب المراجعة، والسمعة وشهرة مكتب المراجعة كذلك التعامل السابق بين المكتب والعميل وأتعاب المراجعة. ثم تأتي جودة خدمة المراجعة[1].

هذا ما قد توصل إليه الباحثان(Hwang and Staley) عام 2005 من خلال دراستهم لموضوع تأثير الإخفاق في المحاسبة والمراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بالمحاسبة والمراجعة في الصين أين أشار الباحثان إلى أن المحاسبة في الولايات المتحدة قد أصبحت غاية في التعقيد لدرجة أن المبادئ المحاسبية فُقدت في خضم تفصيلات المعايير المحاسبية الدقيقة بقولهم: "...accounting in the USA has become so complicated that the basic accounting principles have become lost in the details of specific accounting standards." ومن النتائج الهامة لتلك الفضائح المالية الضغوط المتزايدة على المراجعين والشركات تحت المراجعة للالتزام بالسلوك الأخلاقي وإصدار تقارير مالية عادلة ذات جودة عالية. بالإضافة إلى ذلك أدت تلك الفضائح إلى المطالبة بزيادة جودة عمل المراجع وفعالية استقلاليته من خلال وجود معايير عالية صارمة تُلزم المراجعين ومكاتب المراجعة الالتزام بها[2].

ولأهمية الحوكمة على عملية المراجعة، أصبح من الضروري على المراجعين الداخليين تطوير دورهم التقليدي من خلال:

- مساهمتهم في خلق القيمة بالرفع من مقدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعملاء، في ضوء قدرتهم على تقييم المخاطر وتطوير الرقابة الداخلية.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الإدارية في مجال خفظ التكلفة، ومراجعة الرقابة المرتبطة بأمن الشبكات.
- لالتزام بتطبيق معيار المراجعة الدولي رقم (220) عن الرقابة على جودة عملية المراجعة الصادر في شهر يوليو1994 الذي حل محل الدليل الدولي السابع (ضبط جودة العمل في المراجعة). حيث يهدف هذا المعيار إلى توفير إرشادات عن رقابة الجودة لعملية المراجعة من

---

[1] حسن محمد النافعابي، عبد الرحمن على التويجري: **جودة خدمة المراجعة: دراسة ميدانية تحليلية للعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر المراجعين**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد22 عدد1، ص ص 219–255، المملكة العربية السعودية، ص: 237.

[2] Dennis B., K.Hwang, A. Staley: **An analysis of recent accounting and auditing failures in the states on US accounting and auditing in china**, Managerial Auditing journal,vol.20.N°:3, pp. 227-34.

خلال السياسات والإجراءات التي يتبعها مكتب المراجعة عند أداء عملية المراجعة، والإجراءات المتعلقة بتفويض الأعمال للمساعدين لأداء عملية المراجعة، ويجب تطبيق سياسات وإجراءات رقابة الجودة على مستوى مكتب المراجعة وأيضا على عمليات المراجعة الفردية[1].

- المساهمة في مراجعة الخطة الإستراتيجية وتقييم فاعليتها من خلال التقييم الموضوعي لتوجيهاتها على المستوى التنفيذي .
- مراجعة العلاقات داخل المنظمة، حيث تؤثر العلاقات السيئة تأثيراً مباشراً على أداء وفاعلية المنظمة، ويرى (Ratcliff & Brackner) عام 1998 في بحثهما أن تحقيق علاقات جيدة يتوقف على معيارين هما:

أ– ضرورة استفادة جميع الأطراف من هذه العلاقات.

ب– أنْ تقوم هذه العلاقات على الرضا المتبادل.

- تطوير فعالية إدارة الجودة الشاملة من خلال مساهمتهم في مشاريع إعادة هندسة العمليات، وقياس مدى رضا العملاء، حيث توجدْ تجربة ناجحة في هذا المجال تمت في شركة (Lafarge) التي اعتمدت على قسم المراجعة الداخلية في تحسين إدارة عملية الإمداد والتوريد، والذي تولي تحديد المجتمع، وتطوير استقصاء مبدئي، ومقابلة الموظفين وجمع البيانات من المصادر غير المالية، وتقديم تقرير بالتوصيات لإدارة الشركة.
- المساهمة كوكلاء للتغيير التنظيمي من خلال خدمة المديرين بأكثر من النصائح. مع إدراك أن نصائح المراجع لا تغير المنظمة، وإنما يتم التغيير من خلال الأفراد. ويجب على المراجعين الداخليين الاتصال المبكر والمستمر بالإدارة، والسعي لتطوير قدرتهم على الإقناع[2].

كما قد توصلت دراسة (Keung et Al). عام 2008، ودراسة (larry et Al) في نفسة السنة إلى أن للمراجعة دور في تفعيل حوكمة الشركات الدور الذي يمكن أن تقدمه لإدارة الشركة، مع التركيز على معايير اختيار أعضاء اللجنة وضوابط عملها[3].

---

[1] محمد على جبران: **العوامل المؤثرة في جودة مراجعة الحسابات من وجهة نظر المحاسبين القانونين في اليمن**، الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة– مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، جامعة الملك سعود،18–19 ماي 2010، الرياض، ص: 20.

[2] محمود يوسف الكاشف: **نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة**، مجلة كلية التجارة، جامعة حلوان، 2000، ص:12

[3] مجدي محمد سامي، نفس المرجع السابق، ص: 10.

إن ما تهدف إليه عملية توحيد الجهود في المراجعة الداخلية والخارجية هو تحقيق ممارسة دقيقة وصحيحة للعلاقة القانونية لكل من المراجعة الداخلية والخارجية، والتي لا تتحقق إلا بممارسات قانونية سليمة ودقيقة للمهام الموكلة لكل عملية بهدف إعداد معلومات محاسبية ذات جودة يمكن الاستفادة منها، وإن نجاح هذه العلاقة متوقف علي ما يلي:

1- ضرورة أن تؤدي وظيفة المحاسبة دوراً بارزاً في حوكمة البنوك ضمن دائرة الدراسات المحاسبية، ومن خلال مخرجات هذه الوظيفة يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال البنوك، وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف المستفيدة منها سواء الخارجية أو الداخلية وبشكل عادل ومتوازن، وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة.

2- تطبيق حوكمة البنوك التي سيكون لها أثر على درجة ومستوى الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية للبنك، وهذا تأكيد على أن الإفصاح والشفافية وحوكمة البنوك وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار إجراء الحوكمة للبنوك يجب أن يحقق الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية.

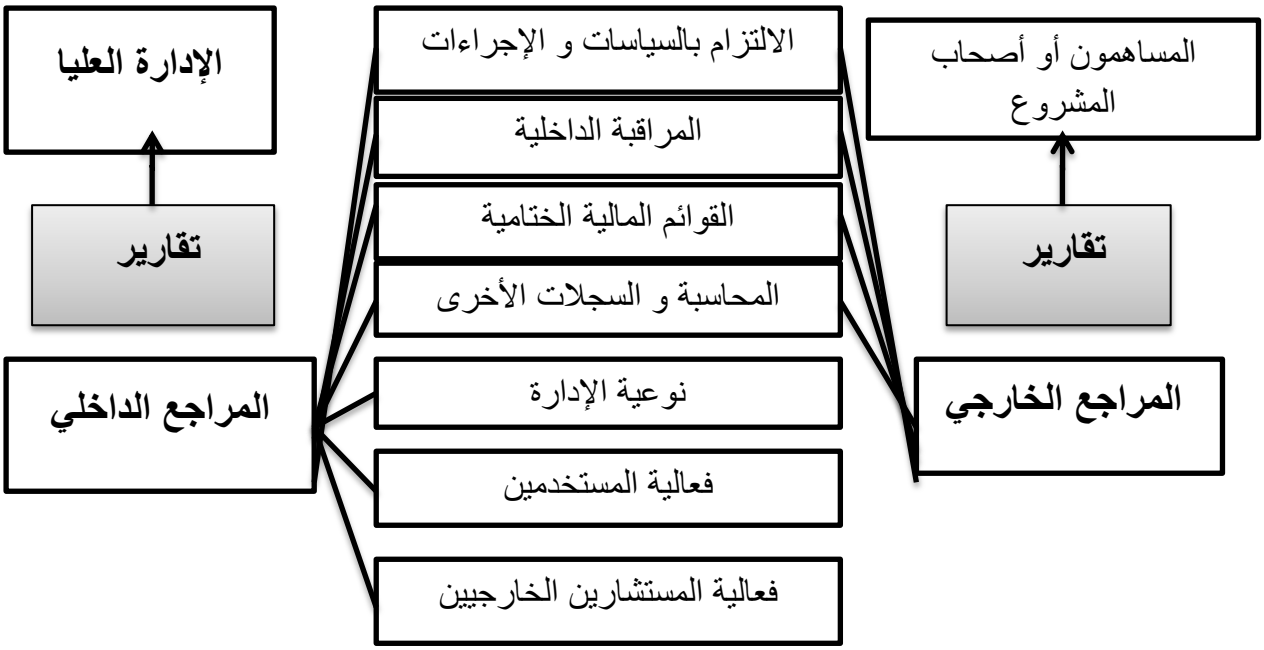
3- مدى قوة حوكمة البنوك التي تؤثر على تطوير استراتيجية المراجعة، فمن خلال تنفيذ وظيفة الإشراف بشكل فعال وتبني منظور استراتيجي قوي تتأكد فعالية الرقابة وبالتالي ينخفض خطر الرقابة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المراجعة وبالتالي يمكن التأثير في طبيعة وتوقيت ونطاق المراجعة.

4- وجود ارتباط وثيق بين قوة آليات حوكمة البنوك المرتبطة بالمراجع وبين جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة. فالعلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية والخارجية، حيث إن كليهما يسعى إلى ضمان وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في المشروع، ومنع وتقليل حدوث الأخطاء والتلاعب، من خلال وجود نظام محاسبي فعال يمدهم بالمعلومات الضرورية، والتي تساعد على إعداد قوائم مالية صحيحة يمكن الاعتماد عليها.

5- دعم لتأهيل الآداء الرقابي سواء في البنك أو من قبل الأطراف الخارجية، إذا لا ينبغي النظر إلى المراجع الداخلي على أنه متواطئٌ مع الإدارة بل ينبغي أن تؤطر هذه الوظيفة بالمعايير الكفيلة بترقيتها لخدمة الإدارة وتوجيه المراجع الخارجي لخدمة الأطراف التي تهمها آراؤه بغية الاستفادة

من تفعيل كل جوانب الإطار الرقابي[1]، كما تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهماً في تحسين جودة المراجعة الخارجية، و يمكن توضيح مجلات المشاركة بين كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي حسب الشكل الموالي:

شكل رقم(09) يوضح المجالات المشتركة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية



المصدر: العمرات أحمد صالح: **المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي**، دار البشير، الأردن، 1990،ص:39.

من خلال الشكل أعلاه يتضح تشارك كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في عدد من العناصر التي تمكنهم من إعداد تقاريرهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين و الأطراف الخارجية وذلك من خلال القيام بالمهام التالية[2]:

- قيام اللجنة بترشيح مراجع خارجي لمجلس الإدارة، وذلك ليحصل المجلس على موافقة الجمعية العامة عليه.
- التوصية بتعيين، أو إعادة تعيين، أو عزل المراجع الخارجي.
- التوصية بتحديد مكافأة المراجع الخارجي.

[1] صديقي مسعود، براق محمد، **إنعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الآداء الرقابي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 08-09 مارس2005 جامعة ورقلة، الجزائر، ص32.

[2] مركز المديرين المصري: **دليل عمل لجان المراجعة**، أغسطس،2008، ص:7.

- الاتصال الدائم بالمراجع الخارجي وفحص التقارير الصادرة عنه.
- مراجعة ومراقبة استقلالية المراجع الخارجي
- وضع وتنفيذ سياسة حول مشاركة المراجع الخارجي في تقديم خدمات لا تتعلق بالمراجعة.
- تقييم الخدمات الأخرى التي لا تتعلق بعملية المراجعة التي يقدمها المراجع الخارجي.
- الاتصال الدائم بين مجلس الإدارة و الإدارة والمراجع الخارجي و المراجعين الداخليين لمناقشة تلك الأمور.

وباعتبار أن عمليات المراجعة الداخلية والخارجية أنهما نشاط مستقل، موضوعي، تأكيدي ونشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة للبنوك من خلال تحسين عملياته، بما تقدمه من مساعدة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم و دقيق لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة وحوكمة البنوك، فهما يختلفان عن بعضهما من حيث عدة جوانب نوضحها بالجدول التالي:

جدول رقم(03) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين المراجعة الداخلية والخارجية

لرقم	البيان	المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
1	**الهدف**	1- تحقيق أعلى كفاءة إدارية و إنتاجية من خلال القضاء على الإسراف و اكتشاف الأخطاء والتلاعب في الحسابات. 2- لتأكد من صحة المعلومات المقدمة للإدارة للاسترشاد بها في رسم الخطط واتخاذ القرارات و تنفيذها.	إبداء الرأي الفني المحايد عن مدى صدق وعدالة التقارير المالية عن فترة محاسبية معينة وتوصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة منها.
2	**علاقة القائم بعملية المراجعة بالمنشأة**	موظف من داخل المنشأة(تابع).	شخص طبيعي أو معنوي مهني من خارج المنشأة(مستقل).
	نطاق وحدود	تحدد الإدارة نطاق عمل المراجع، كما أن طبيعة عمل المراجع الداخلي يسمح له بتوسيع عمليات الفحص والاختبارات لما لديه من وقت وإمكانات تساعده على مراجعة جميع عمليات المنشأة.	يتحدد نطاق وحدود العمل وفقا للعقد الموقع بين المنشأة والمراجع الخارجي، العرف السائد، ومعايير المراجعة المتعارف عليها، وما تنص عليه القوانين المنظمة لمهنة المراجعة وغالبا ما تكون المراجعة الخارجية تفصيلية أو اختباريه وفقا لطبيعة و حجم عمليات المنشأة محل المراجعة.
	التوقيت المناسب	**1-** يتم الفحص بصورة مستمرة طوال السنة	1- يتم الفحص مرة واحدة (نهائية) أو خلال فترة

3	**للأداء**	المالية. **2**- اختيارية وفقا لحجم المنشأة.	دورية أو غير دورية طوال السنة المالية (مستمرة). 2- قد يكون كاملاً أوجزئيًا. 3- إلزامية وفقا للقانون السائد.
4	**المستفيدون**	إدارة المنشأة.	1- قراء تقارير المالية. 2- أصحاب المصالح. 3- إدارة المنشأة.

المصدر: أحمد حلمي جمعة: المدخل الحديث لتدقيق الحسابات، دار الصفاء والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص:18.

وحتى تكتمل عمليات المراجعة الداخلية والخارجية وتستمر في تحقيق نتائجها يجب توفر عدد من الآليات، التي تضمن إستمرارية النتائج. نوضحها على النحو التالي:

- **الآليات التنظيمية المهنية:**

تعمل مهنة المحاسبية والمراجعة من خلال تنظيم مهني رسمي يحمي أعضاءها وينمي قدراتهم العلمية والعملية باستمرار ويصدر الإرشادات والضوابط المهنية الكفيلة بالارتقاء بمستوى المهنة وبمستوى أعضائها، وهذا الأمر يمثل تحدياً جدياً للجمعيات المهنية بحيث يحتاج إلى أن تضع وتنفذ آليات ممكنة وعملية لدعم دور المراجعة الخارجية، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

1- تطوير معايير المحاسبة المالية: يقع على عاتق الجمعيات المهنية إحداث تطوير مستمر في معايير المحاسبة المالية حتى يمكن لمراجع الحسابات باستمرار حيازة مقياس ملائم لصدق القوائم المالية.

2- تطوير معايير المراجعة: يجب أن يترافق مع تطوير معايير المحاسبة المالية حتمية تطوير مماثل في معايير المراجعة سواء المعايير المتعارف عليها أو الإرشادات المتخصصة.

3- تفعيل نظام الرقابة على أعمال المراجعين: إن نظام فحص أعمال المراجعين آلية من آليات الرقابة المهنية على أعمال المراجعة لضمان الالتزام بمعايير المراجعة في قبول التكليف وتخطيط وأداء أعمال المراجعة وإعداد وعرض تقرير المراجعة.

4- تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر: من المتفق عليه مهنياً أن التعليم المهني المستمر يمثل جانباً هاماً في معيار التأهيل العلمي والعملي لمراجع الحسابات بجانب التأهيل والتدريب فإن مواجهة المراجعة الظاهرة وتحديات حوكمة الشركات وتفعيل دور مهنة

المراجعة في حوكمة الشركات يتطلب من الجمعيات المهنية اتخاذ القراراللازم نحو تفعيل برامج التعليم والتدريب المهني المستمر.

5- تفعيل الدور الحوكمي لتقرير مراجع الحسابات: وذلك وفقاً للمعايير الدولية لرقابة الجودة و التدقيق و المراجعة وعمليات التأكيد الأخرى و الخدمات ذات العلاقة الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين IFAC في أفريل 2010. وذلك لأهمية مهنة التدقيق وبالأخص في إضفاء المزيد من المصداقية على البيانات المالية، لذلك قام الاتحاد الدولي بوضع قواعد وأصول مكتوبة لممارسة هذه المهنة بحيث يسهل الرجوع إليها و الاحتكام لقواعدها[1].

- **الآليات المهنية العملية:**

تمثل الوسائل والأساليب والطرق والواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق مراجع الحسابات الممارس للمهنة آليات مهنية عملية لها مساهمات إيجابية في دعم الدور الحوكمي الإيجابي للمراجعة ولا يمكن تحقيق هذا الدور ما لم يكن مراجع الحسابات نفسه مقتنعاً بأن دوره الحوكمي مرتبط باستعداده وقدرته على إثراء الممارسة المهنية العملية وإثبات أن للمراجعة دورًا حوكميًا لا غنى عنه لأصحاب المصلحة في البنك، ويمكن أن يتحقق هذا الدور من خلال حرص مراجع الحسابات على الارتقاء بجودة المراجعة وتفعيل المساءلة المهنية لمراجع الحسابات.

وقد حرصت معايير المراجعة الدولية الصادرة عن الإتحاد الدولي للمحاسبين IFAC إلى رفع مستويات الأداء المهني لمراجع الحسابات الخارجي، بحيث يترتب على التزام المراجع المستقل بهذه المستويات ارتفاع جودة أدائه لمهنته.

وسينتج بالتأكيد عن تحقيق جودة عملية المراجعة آثارٌ حوكمية إيجابية تبرر الالتزام بمعايير الجودة سواء كانت آثاراً على المراجعة الداخلية أو على أسواق رأس المال، وذلك لرفع كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية ولزيادة ثقة مستخدمي القوائم المالية بصفة عامة والمتعاملين في سوق رأس المال بصفة خاصة في تقارير المراجعة مما ينعكس إيجاباً على تدعيم الدور الإيجابي

[1] الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين: **إصدارت المعايير الدولية لرقابة الجودة و التدقيق و المراجعة وعمليات التأكيد الأخرى و الخدمات ذات العلاقة**، الجزء الأول، طبعة عام 2010، متاح على الرابط: www.ascajordan.org/UploadFiles/Audit/Audit%20Part%20I.pdf، تاريخ: الاطلاع 06- 04- 2015 على الساعة 16:00.

لمراجعة الحسابات في حوكمة الشركات خاصة في ظل الاتجاه نحو عولمة أسواق رأس المال وعولمة النشاط الاقتصادي وتزايد الاهتمام بتنظيم الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية.

- **الآليات الأكاديمية:**

يعتبر الأكاديميون من ذوي الاهتمام بالمحاسبة والمراجعة مكلفين بعملية التطوير المستمر في برامج التعليم في كل مراحل التعليم بأطواره المختلفة، والجامعية، وبرامج التكوين المهني. وذلك لإنتاج محاسب ومراجع مؤهل التأهيل الكافي والملائم وتوجيه البحوث لحل مشاكل الممارسة المهنية أو المشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التعليم المهني المستمر، ويمكن تحديد دور الأكاديميين في تدعيم دور المراجعة في حوكمة الشركات في ثلاث آليات أساسية هي:

1- تطوير برامج التعليم المحاسبي وتوجيه البحوث المحاسبية لحل مشاكل الحوكمة وبرامج التعليم المهني المستمر.

2- ضرورة عقد المؤتمرات في مجال المراجعة ودورها في حوكمة الشركات مع التركيز على مناقشة واقعية لقضية دور المراجعة في إضفاء الثقة على الإفصاح المحاسبي من جهة وزيادة إمكانية اعتماد أصحاب المصلحة في الشركات على المعلومات المحاسبية التي يوصلها هذا الإفصاح من ناحية أخرى، كما يمكن أن تركز على دور معايير المراجعة كمستويات للأداء المهني في ضمان جودة خدمة المراجعة ومن ثم حماية مصالح أصحاب المصلحة.

3- ضرورة تحقيق التكامل بين الجامعات في مجال الحوكمة، وذلك من خلال عقد ورش العمل المشتركة بين الجامعات لأغراض تطوير مقررات المحاسبة والمراجعة من منظور حوكمة الشركات. هذا ماقد أكدته عدد من الدراسات، مثل الدراسة التي قام بها (Ramamoorti) عام 2003 بعنوان: Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects ، حيث توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أهمها أن القرن الحادي والعشرين يقدم وعد ليس له مثيل لنمو فرص مهنة التدقيق الداخلي وإن التطوير في التطبيق يجب أن يكون من خلال الدراسات التي يقوم بها الأكاديميون المهتمون بعناية لبناء هيكل المعرفةِ بشكل منظّم، كما يجب ألا يكون الهيكل الموجود للمعرفة في شكل مقالات نقدية وبشكل ثابت بل يجب أن يعكس الفن الحالي للمهنة من خلال التطبيق[1]. هذا ما يدفع إلى الاهتمام بجودة المراجعة الداخلية والخارجية في آن واحد.

[1] Ramamoorti, Sridhar, Internal Auditing**: History, Evolution and Prospects**, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida, 2003, p :15.

- **الدعوة لتكوين لجان المراجعة وتفعيل دورها :**

لقد كان وجود لجان للمراجعة في الوحدات الاقتصادية مطلب جميع الأكاديميين والمتخصصين بموضوع حوكمة الشركات فمن دون مثل هذه اللجان لا يمكن الحديث عن حوكمة فوجود لجان المراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة المطبقة بالوحدة الاقتصادية.

فوفق معهد المحاسبين القانونيين بكندا (CICA) Instutite of Chartered Accountants تُعرَّف لجنة المراجعة بأنها " لجنة مكونة من المديرين غير التنفيذين مسؤولة عن تقييم أداء مجلس الإدارة. و التأكد من أن القرارات التنفيذية لم يتم اتخاذها بشكل فردي، وإجراء تقييم لنظام الرقابة الداخلية، والمساهمة في تحديد المهام و المسؤوليات لكل من المراجعة الداخلية والخارجية".

كما قد عرفها قانون الأوراق المالية الأمريكي وفقا لتعديلات قانون سارنبس أوكسلي بأنها؛ "لجنة يكونها مجلس إدارة الشركة من بين أعضائه من أجل الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية والمحاسبية ومراجعة القوائم المالية للشركة"[1]، لذلك أوجبت الحاجة أن يكون لدى مجلس الإدارة لجنة مراجعة محاسبية أغلبها من الأعضاء المستفيدين، وتوصي هذه اللجنة باختيار المراجعين الخارجيين وتعد مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ توصيات المراجع، وتتكون هذه اللجنة من أعضاء مستقلين، و تعمل على إقرار جميع الصفقات الهامة المبرمة مع التابعين للمساهمين المسيطرين، أو أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة[2]. وهذا ما قد توصل إليه الباحثان (Pedro el al) عام 2005 في دراستهم لدور إدارة الشركات في إسبانيا على المراجعة الخارجية، إلى أن لنوعية أعضاء مجلس إدارة الشركة تأثيرًا على جودة القوائم المالية ومن ثم انخفاض احتمالية أن يكون تقرير المراجع متحفظًا[3].

---

[1] Securities and Exchange Commission (SEC): **Standards Related to Listed Company Audit Committees. Final Rule:** (Release Nos,33-8220;34-47654)available on. http//www.sec.gov/rules/final/33-8220.htm on accessed February 9, 2015.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة: المرجع السابق، ص:5.

[3] Pedro, J, S. Ballesta, and E. Garcia-Meca: **Audit qualifications and corporate governance in Spanish listed firms**, Managerial Auditing Journal,vol. 20, N°:7, 2005, p.p : 725-738.

تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من مراجعة، علاوة علي ذلك يشير البعض بأن مجرد إعلان الوحدة الاقتصادية عن تشكيل لجنة للمراجعة كان له أثر على حركة أسهمها بسوق الأوراق المالية[1]. كما قد أشار عدد من الباحثين إلى أن لجنة المراجعة هي الركيزة الأساسية في حوكمة الشركات التي تساعد مجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياته تجاه المساهمين، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد ومراقبة القوائم المالية، ودعم قسم المحاسبة في الشركة وتقييم مدى فعالية الرقابة الداخلية ومتابعة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية[2] .

لذلك فقد استقر رأي معظم المهتمين بموضع الحوكمة في أبحاثهم ودراساتهم على أن المهام الرئيسية للجنة المراجعة تكمن في أربعة مجالات أساسية وهي كالآتي[3]:

- دعم وظيفة المراجعة الداخلية.
- دعم وظيفة المراجعة الخارجية.
- الإشراف والرقابة على التقارير المالية و فحصها.
- دراسة نظم الرقابة الداخلية و تقييمها.

والشكل الموالي يوضح الأهمية والمنفعة المتوقعة من لجنة المراجعة لكل الأطراف سواء من هم من داخل الشركة أو من خارجها.

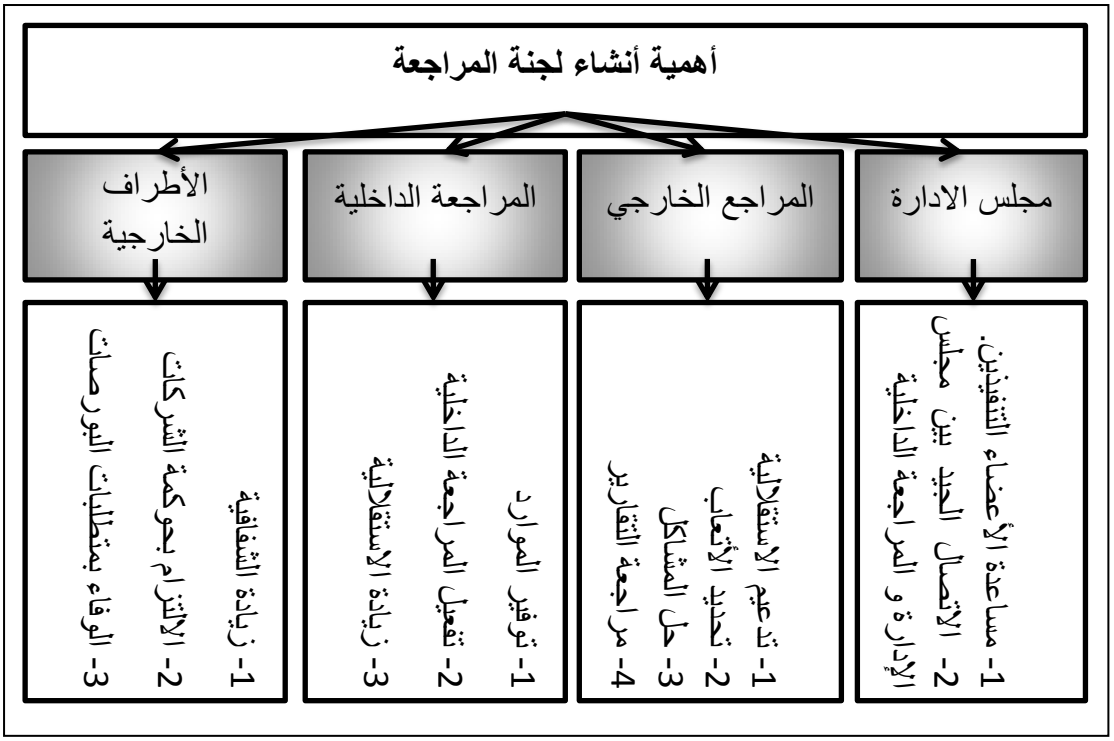
[1] أنظر في ذلك كل من: أ- محمد أحمد إبراهيم خليل، نفس المرجع السابق: ص35

ب- محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع السابق، ص:161.

[2] Adel Boubaker, & Maissa Taher, **Interaction Between Audit Committee and Internal Audit: Evidence from Tunisia,** The IUP Journal of Corporate Governance, Vol.XII, N°: 2, 2013, p 59.

[3] دحدوح حسين أحمد، المرجع السابق، ص264.

شكل رقم(10) يوضح أهمية إنشاء لجنة المراجعة للأطراف المختلفة



المصدر: محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري(دراسة تطبيقية)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص:145.

من الشكل أعلاه تتضح أهمية إنشاء لجنة المراجعة بالنسبة للأطراف المختلفة سواء من داخل البنك أو من خارجه، كما أنّ هناك درجة عالية من التداخل بين المجالات المتكاملة والمترابطة مع بعضها بعضاً، فعلى سبيل المثال فإن دراسة نظم الرقابة وتقييمها تساعد اللجنة في عملية إعداد التقارير المالية وفحصها.

حيث تتمثل المهام الأساسية للجنة المراجعة فيما يتعلق بدعم وظيفة المراجعة الداخلية فيما يلي[1]:

- تقييم فاعلية المراجعة الداخلية وجودتها كجزء من نظام الرقابة الداخلية، وأنها تتم وفقا لمعايير الأداء المهني؛
- فحص لائحة المراجعة الداخلية والموافقة عليها؛
- فحص إستراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية و الموافقة عليها؛

[1] حسين أحمد دحدوح: **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات (دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد:24، العدد الأول،2008،ص: 270.

- التنسيق بين عمل المراجعين الداخليين والخارجيين، مما يؤدي إلى تحسين الاتصال بينهم، وزيادة جودة عملية المراجعة الداخلية وتحقيق التكامل بينهما؛
- تدعيم استقلالية المراجعة الداخلية؛ وذلك من خلال مايلي:
  - تعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية.
  - التأكد أن المراجعة الداخلية لديها الموارد الكافية لكي تباشر عملها.
  - حرية الإتصال المباشر لمدير قسم المراجعة الداخلية بلجنة المراجعة لمناقشة أي أمور مهمة.
  - التأكد من عدم وجود أي قيود على المراجعين الداخليين عند تنفيذهم لمهامهم، والتي قد تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المراجعة الداخلية.
- فحص نتائج المراجعة الداخلية وخاصة تلك التي لها تأثيرمهم في البنك مثل التصرفات غير القانونية، ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية و الالتزام بالقوانين التي تطبق على الشركة.
- فحص المستوى المهني للمراجعين الداخليين ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم.

كما تدعم لجنة المراجعة وظيفة المراجعة الخارجية، مما يحدث تحسن في جودة المراجعة الخارجية الأمر الذي من شأنه أن يزيد من ثقة المستثمرين و كل الأطراف الخارجية في التقارير المالية، وذلك من خلال قيامها بالمهام التالية[1]:

1-ترشيح مراجع خارجي لمجلس الإدارة، وذلك ليحصل المجلس على موافقة الجمعية العامة عليه.

2- التوصية بتعين، أو إعادة تعيين، أو عزل المراجع الخارجي.

3- التوصية بتحديد مكافأة المراجع الخارجي.

4- الإتصال الدائم بالمراجع الخارجي وفحص التقارير الصادرة منه.

5- مراجعة ومراقبة استقلالية المراجع الخارجي.

6- وضع وتنفيذ سياسة حول مشاركة المراجع الخارجي في تقديم خدمات لا تتعلق بالمراجعة.

7- تقييم الخدمات الأخرى التي لا تتعلق بعملية المراجعة التي يقدمها المراجع الخارجي.

---

[1] مركز المديرين المصري، المرجع السابق، ص: 7. متاح على موقع: http://www.eiod.org/default_AR.aspx، تاريخ الاطلاع: 16-04-2015، على الساعة 19:30.

8- الإتصال الدائم بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمراجع الخارجي، والمراجعين الداخليين لمناقشة تلك الأمور.

في حين تعتبر عملية الإشراف والرقابة على التقارير المالية من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة، لتتأكد من خلو هذه التقارير من الغش والتصرفات غير القانونية، من خلال مايلي[1]:

1- مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة وتقديرات الإدارة و التأسيس لإجراءات محاسبية فعالة.

2- التأكد من أنه تم الإفصاح عن السياسات و المبادئ المحاسبية التي تم إتباعها في إعداد التقارير المالية.

3- التأكد من أنه قد تم الإفصاح عن التغييرات في السياسات المحاسبية لتعرف آثارها في التقارير المالية.

4- تقييم سياسة الإفصاح المطبقة في ضوء أهداف التقارير المالية وغاياتها.

5- التأكد من كفاية وملاءمة الإفصاح لتحقيق مستوى مرضي من المنفعة للتقارير المالية.

6- تسوية قضايا الإفصاح المهمة بناء على رأي مراجع الحسابات الخارجي.

7- مناقشة التقارير المالية الربعية والسنوية مع الأطراف المعنية داخل الشركة.

8- الحد من خطر التقارير المالية الاحتيالية عن طريق تحديد العوامل التي تقود إلى تقارير مالية احتيالية وتعريفها.

بجانب ذلك فقد توصل(Memullen) سنة 1996، في دراسته لدور لجان المراجعة في زيادة الثقة في المعلومات المنشورة بالقوائم المالية، إلى أن الوحدات الاقتصادية التي لديها لجان مراجعة قد انخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية، بجانب زيادة درجة الثقة، والمصداقية في معلومات القوائم المالية. وخاصة الوحدات الاقتصادية المقيدة أسهمها في سوق الأوراق المالية[2].

---

[1] رشا حمادة : **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية(دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2008،ص ص: 104-105

[2] McMullen Dorothy Ann, **Audit Committee Performance: an investingation of the consequences associated with audit committees**, journal of practice and theory, vol.15, N°:1, (spring), D.N 1996, PP: 9-86. Consulted on the link: http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/5f1a821ba2bdd6de96d13e575faf62e8.pdf, accessed: April 12, 2015

كذلك تعمل اللجنة على تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال وظيفتها الرقابية على القوائم والتقارير المالية، مع ضمان تحقيق مصداقية وجود المعلومات المتاحة في تلك القوائم والتقارير، والتحقق من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، و كذلك التحقق من كفاءة وملاءمة نظم وإجراءات الرقابة الداخلية بالشركة.

كما تعتبر اللجنة المسؤول الأول على دراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها وذلك من خلال التحقق من كفاية تصميم هيكل الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين، ومن بين أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق لجنة المراجعة، هو ما أوصت به لجنة تريداوي (Treadway Commitee) وذلك لما توفره من تأكيد معقول بخصوص عدم وجود تحريفات بالقوائم المالية، وهذا من خلال دورها الإشرافي على إجراءات فحص نظام الرقابة الداخلية وتقييمه، وفي سبيل ذلك تقوم لجنة المراجعة بالمهام التالية:

1- تقييم مدى كفاية وملاءمة نظام الرقابة الداخلية[1].

2- دراسة ومناقشة خطط الإدارة للتعامل مع نقاط الضعف المهمة، وخططها المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- مناقشة مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة مع كل من الإدارة والمراجع الداخلي و الخارجي، وإن دعت الحاجة الإتصال بالمستشار القانوني للشركة[2].

4- دراسة ومراجعة التقارير الخاصة بتطوير نظم العمل، نظم المحاسبة، و الإجراءات المالية والإدارية، واقتراح التعديلات الواجب إدخالها على هذه الجوانب.

5- تلقي وفحص الرد على رسالة مراجع الحسابات بشأن أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية[3].

إن الممارسة الصحيحة والانضباط التام في أداء لجنة المراجعة لمهامها السالفة الذكر سيحقق لا محالة أهدافها، وكذلك بمساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية، وعلى

[1] مركز المديرين المصري، المرجع السابق، ص:7.

[2] حمادة رشا، المرجع السابق، ص:106.

[3] حسين أحمد دحدوح: المرجع السابق، ص:268.

الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامه الأساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير المالية، ودعم آليات الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين[1].

وجدير بالذكر أن مهام اللجنة قد تختلف من دولة إلى أخرى، وقد تتنوع على أساس نوع ودرجة تعقد وحجم الأعمال.

وقد أشار تقرير لجنة Cadbury إلى أن مهام لجنة المراجعة يتم تحديدها في ضوء احتياجات الشركة لكنها يجب أن تتضمن عادة ما يلي[2]:

1- النظر في تعيين المراجع الخارجي و أتعابه و أي تساؤلات حول الاستقلالية أو الاستغناء عن المراجع.

2- مناقشة المراجع الخارجي قبل قيامه بالمراجعة حول طبيعة ومجال المراجعة، وضمان التنسيق في حالة قيام أكثر من شركة مراجعة بالعملية.

3- مراجعة القوائم المالية السنوية ونصف السنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة مع التركيز على كل من التغيير في السياسات و الممارسات المحاسبية والتعديلات الجوهرية التي نتجت عن المراجعة، والالتزام بمعايير المحاسبة، والالتزام بمتطلبات سوق الأوراق المالية والمتطلبات القانونية، وأمور الأحكام الرئيسية، وفرضية العمل الناجح.

4- مناقشة المشاكل والتحفظات التي تنشأ عن المراجعة المؤقتة والنهائية والأمور التي يأمل المراجع أن يناقشها في غياب الإدارة.

5- مراجعة خطاب المراجع الخارجي الموجه للإدارة ورد الإدارة عليه.

6- مراجعة قوائم نظام الرقابة الداخلية بالشركة قبل التصديق عليها من قبل مجلس الإدارة.

7- مراجعة برنامج المراجعة الداخلية لتأكيد التنسيق بين المراجعين الداخليين و الخارجيين.

8- الأخذ في الاعتبار نتائج أي تحقيقات داخلية وردود الإدارة عليها.

9- الأخذ في الاعتبار أي موضوعات أخرى يحددها مجلس الإدارة,

---

[1] حسين أحمد دحدوح: المرجع السابق، ص:263.

[2] Cadbury committee: **the financial Aspects of Corporate Governance**, Gee, London,Dee, 1 December 1992,P :73. Consulted on the link: http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf, accessed: April 12, 2015

كما هناك مجموعة من العوامل يمكنها أن تؤثر على جودة المراجعة وذلك من وجهة نظر ثلاث مجموعات (الشركاء في مكاتب المراجعة، لجان المراجعة، مستخدمي القوائم المالية)، وهي كالتالي[1]:

- مدى معرفة المراجع لمعايير المحاسبة و المراجعة،
- قدرة المراجع ابلاغ العميل عن أي تطوير في المحاسبة والتقارير المالية،
- التزام المراجع بمعايير السلوك،
- معرفة المراجع في النشاط.

كذلك بالنسبة للعلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية وكل من لجنة المراجعة والإدارة والتي كان دورها يقتصر فقط على الإشراف على التقارير السنوية فقط التي تعدها الإدارة، في حين أصبح اليوم يشمل ضمان قوة إجراءات الرقابة الداخلية والإشراف على أنشطة المراجعة الخارجية[2]. ولغرض تحمل مسئولياتها الإشرافية بصورة أفضل فإنها تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية كأحد الدعائم الأساسية التي تساعدها في تحقيق حوكمة أفضل للشركات[3].

وأكد ذلك بيشوب (Bishop) في دراسته لضرورة قيام المراجعة الداخلية بتقديم العون الكافي إلى لجنة المراجعة، خصوصاً عن تحديد وإدارة المخاطر، وعند فحص نظام الرقابة الداخلية .وأنه نتيجة الترابط بين قسم المراجعة الداخلية و لجنة المراجعة، يمكن زيادة فعالية وجودة الإدارة وتقوية البنية التحتية للمنشأة[4].

---

[1] Jaffar, N., S. Ali, Z. Selamat and N. Alias "**The Perception of the Audit Partners, Audit Committee and Investment Analysis on the Audit Quality Attributes in Malaysia**", *Finance India*,vol 19. N°:2, 2005, pp: 535-545.

[2] De. Zoort, F. T., D. R. Hermanson, D. S. Archambeault, and S. A. Reed**: Audit committee effectiveness: a synthesis of the empirical audit committee literature**. *Journal of Accounting Literature*:2002,p: 38 -75. disponible sur le lien : http://ecommons.udayton.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=acc_fac_pub, consulté le : 16-05- 2015, à 15 :45.

[3] KPMG Audit Committee Institute (ACI)**: Audit Committee Roundtable Highlights**, 2003 (Spring): Building a Framework for Effective Audit Committee Oversight. disponible sur le lien: http://www.kpmg.com/Ca/en/services/Audit/AuditCommittee/Documents/ACI-Audit-Committee-Handbook.pdf, consulté le : 16-05- 2015 à : 16 :55.

[4] Bishop, William, **; Committee. Internal Auditor ,** April,2000, pp: 50 −51**.** Disponible sur le lien: https://www.highbeam.com/doc/1G1-84828473.1323.html, consulté le : 18-05-2015 à 16 :00.

وقد أشار كل من (Goodwin and Kent) إلى أنه لغرض تحقيق حوكمة أفضل للشركات، لابد وأن يتم تقوية العلاقة بين المراجعة الداخلية ولجان المراجعة[1] . كما أشار معهد المراجعين الداخليين الأمريكى إلى أنه على وظيفة المراجعة الداخلية تقديم التأكيد للإدارة وللجنة المراجعة على فهم المخاطر التى تتعرض لها المنظمة وإدارة تلك المخاطر بطريقة ملائمة[2].

وبناء عليه يمكن القول بأن حوكمة البنوك نظام متكامل يتضمن العديد من الآليات والإجراءات من أجل توجيه عمل البنك والرقابة عليه بما يضمن التوازن بين تحقيق أهداف البنك و أهداف الأطراف الأخرى المرتبطة بالبنك. وعليه يتضح جلياً بأن للجنة المراجعة دورًا مهمًا وحساسًا في عملية المراجعة الداخلية والخارجية، وعلى كل من كلف بأدائهما وذلك لما وضعته حوكمة البنوك من مكانزمات تطبيقية واضحة ودقيقة تجعل لجنة المراجعة تحقق غاياتها المسطرة سلفاً دون إحراج للمراجعين الداخليين أو الخارجيين بل تجعلهم يؤدون مهامهم بعيداً عن كل الممارسات غير القانونية.

كذلك نسجل أن للجنة المراجعة ودرًا فعالاً في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية والخارجية وذلك من خلال الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية و تأكيد مصداقية تلك التقارير والقوائم المالية، والعمل على حماية حقوق حملة الأسهم و أصحاب المصلحة الآخرين، وهو ما تسعى إليه حوكمة البنوك، كذا مساعدة مجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياته الرقابية، وتقييم مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى دعم كل من المراجعين الداخليين والخارجيين، حيث تمثل لجان المراجعة حلقة الوصل بين المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة والمراجعة الخارجية.

---

[1] Goodwin, J. and Pamela Kent . **The use of internal audit by Australian companies.** ***Managerial Auditing*** *Journal*. Bradford: Vol.21, 2006.Iss. 1/2; pg. 81, 21 pgs. disponible sur le lien : http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.6079&rep=rep1&type=pdf, consulté le : 16-05- 2015, à 15 :45.

[2] The Institute of Internal Auditors (IIA). 2000. Internal Auditing**: Adding, Value across the Board,** Corporate Brochure, ILL. available at link: https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Internal_Auditing-Adding_Value_Across_the_Board.pdf, accessed: April 12, 2015.

الفرع الخامس: الحد من ظاهرة إدارة وتوزيع الأرباح*[1]

يعود سبب ظوهر هذا مفهوم (إدارة الربح) إلى تغير مفهوم الوحدة المحاسبية، وانفصال الملكية عن الإدارة، أين تلجأ هذه الأخيرة لاتستخدمه باختيار السياسات المحاسبية التي تقدّم حلولاً ومعالجات محاسبية لمشاكل قائمة أو محتملة وإكساب التقارير المالية صورة قد تغاير الحقيقة والواقع، ولأهداف مشروعة أو غير مشروعة، تتعلق في الغالب بمؤشر الربح ونسبة توزيعه[2].

تسمى كذلك هذه العملية بإجراءات التلاعب بالأرباح بالمحاسبة الإبداعية (Creative Accounting)، وأيضا إدارة الأرباح(Earnings Management) ... كلها تشير إلى التلاعب في الحسابات. بحيث يتم استخدام التسويات في إعداد التقارير المالية وفي تنظيم الصفقات لتعديل التقارير المالية وذلك لتضليل بعض أصحاب الحصص حول الأداء الاقتصادي للمنظمة أو للتأثير على النتائج التعاقدية التي تعتمد على التقارير المحاسبية[3].

تمارس إدارة البنوك التجارية سياسة إدارة الأرباح لتحقيق الكثير من الأهداف مثل الوصول إلى مستوى التنبؤات التي سبق الإعلان عنها أو تجنب الإعلان عن الأرباح أو الخسائر أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح المرتفعة مثل المكافآت والعمولات، ونظرا للأثر الفعال لإدارة الربح على البيانات المحاسبية فقد تناولتها الكثير من الدراسات إلى أي مدى يمكن للحوكمة أن تلعب دوراً مهمًا في ترشيد وضبط إدارة وتوزيع الأرباح والحد من الممارسات السلبية لهذه الظاهرة .

يمكن أن تحدث عملية إدارة الأرباح عندما تتوفر الدوافع لدى المديرين لتضليل مستخدمي هذه البيانات المالية عن طريق استخدام مساحة الحرية الممنوحة لهم والمبررة من قبل معايير

---

*إدارة الأرباح **Earning Management**: هي استراتيجية تستخدمها إدارة البنك وينتج عنها تلاعب مقصود في إدارة أرباح الشركة، بحيث تصل بالأرقام المالية والمحاسبية وفقا لما هو مستهدف سابقا.

[2] شريف محمد البارودي: **تحليل أساليب التأثير على النتائج والمراكز المالية و أثرها على جودة المعلومات المالية**، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2002،ص:93

[3] Scott B. Jackson and Marshall K. Pitman: **Auditors and Earnings Management**,CPA Journal, The New York State Society of CPAS,2006.p :1-3.

المحاسبة في إعداد هذه التقارير، ويندرج تحت هذه الدوافع ركيزتان أساسيتان تقوم عليها إدارة الأرباح وهما[1]:

- إظهار أرباح السنة الحالية برقم مرتفع على حساب السنوات الماضية والمستقبلية؛
- إظهار أرباح السنة الحالية برقم منخفض لحساب السنوات الماضية و المستقبلية.

من هذه الدوافع يكون للحوكمة دور فعال في الحد من هذه الممارسات السلبية وذلك من خلال توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

كما يعتبر تنفيذ البنك لتدابير لجنة بازل التي صدرت سنة 2006 النسخة المستحدثة عن بازل الثانية المتعلقة بمعايير الرقابة العالمية، والتي تمكنها من مواجهة المخاطر، سواء كانت مخاطر ائتمان أو مخاطر سوق أو مخاطر تشغيل. بعنوان: "Enhancing corporate governance for banking organization" يتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك. حيث يمكن أن يتم السيطرة على ظاهرة إدارة الأرباح عند الأخذ بهذه التوصيات، وكذلك القوانين المنظمة لأعمال البنوك، والذي أشارت له العديد من الدراسات إلى أن ركائز الحوكمة قادرة على الحد من الممارسات السلبية لإدارة الربح في البيئة المصرفية من خلال تفعيل الرقابة بصورة كاملة وتفعيل مبدأ الرقابة الذاتية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالبيئة الرقابية للمصرف والتوسع في الإفصاح المحاسبي بالإضافة إلى دراسة كُلٍّ من دوافع الإدارة والأساليب التي تلجأ إليها للتأثير على التقارير المالية من قبل إدارة المخاطر[2].

---

[1] هواري معراج، حدادي آدم: **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري 06-07 ماي 2012، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، ص: 11.

[2] عبد الرزاق الشحادة، سمير إبراهيم البرغوثي: **ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية**، الملتقى العالمي الدولي الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية،جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص: 23.

هذا مع التسليم بضرورة توافر عوامل الجودة الأخرى فرقابة المراجعة الداخلية لعملية إعداد وعرض التقارير بدون توافر التأهيل العلمي والمهني والتدريب الكافي وبدون الاستقلال والموضوعية وبدون توافر جودة تنفيذ المهام فإنها قد لا تستطيع اكتشاف ممارسات إدارة الأرباح[1].

المبحث الثاني: الأبعاد الاقتصادية لحوكمة البنوك

إن التطبيق السليم لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية يجعل تحقق ابعادها الاقتصادية واقعا ممكنا، بالنسبة لمن لهم مصلحة من داخل وخارج البنك. لذلك خصص هذا المبحث لدراسة الأبعاد الاقتصادية لحوكمة البنوك من خلال المطالب والفروع التالية:

المطلب الأول: بالنسبة للبنك ذاته

قد ينظر للحوكمة كمفهوم اقتصادي على أنها الآلية التي تساعد في الحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة البنك في الأجل الطويل، وينظر إليها من الناحية القانونية، بأنها تعبر عن العلاقة التعاقدية بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة والمديرين من جهة أخرى وتحدد لهم واجباتهم وحقوقهم، أويمكن النظر إليها من الناحية الاجتماعية الأخلاقية بأن (الحوكمة) بمفهومهم تركز على المسؤولية الاجتماعية بحماية حقوق مساهمي الأقلية، وتساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية وحماية البيئة[2]، لذلك يختلف نموذج حوكمة البنوك عن تلك الخاصة بباقي الشركات، وذلك لتميز البنك بالخصائص التالية[3] :

1- إن البنوك بشكل عام غير شفافة نسبة إلى باقي المؤسسات المالية، والتي هي ذات كثافة عالية من المشاكل.

2- إن البنك معرض إلى قوانين وقواعد صارمة· .

---

[1] إبراهيم مبارك الرفاعي: **جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح- دراسة تطبيقية على البيئة السعودية**، ص ص: 30 32. متاح على:
pdf.http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1425843420.0638 ، يوم: 16-04-2014. على الساعة:15:00

[2] أحمد السيد إبراهيم: **حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات غير الوطنية و غسيل الأموال**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2010، ص: 173.

[3] سناء عبد الكريم الخناق: **حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية**، جامعة ملايا، ماليزيا. ص: 10،11،لامتاح على الرابط:-http://iefpedia.com/arab/wp content/uploads/2009/11/38.pdf ، يوم 29-06-2015. على الساعة16:00

3- إن السلطة المالكة للبنك تجعل الحوكمة تختلف عن الأنواع الأخرى في المنظمات.

تعتبر حوكمة المؤسسات البنكية ذات أهمية أكبر مقارنة بباقي الشركات لاعتبارات تتعلق بما يلي[1]:

1- تمارس البنوك دوراً رقابياً على زبائنها من الشركات المقترضة وهذا لتأمين وحماية قروضها وتسهيلاتها الائتمانية من المخاطر المالية، وحالات الإفلاس التي تتعرض لها هذه الشركات. إن هذا الدور لا يمكن أن تؤديه المصارف بصورة مناسبة مالم تلتزم بحوكمة جيدة.

2- بالنظر للارتباط الوثيق بين كثير من المصارف، فإن انهيار أي منها سيؤدي دون شك إلى انهيار النظام المصرفي برمته.

3- تلعب حوكمة المصارف دوراً مركزياً في الترويج لثقافة حوكمة الشركات انطلاقًا من أهمية المصارف، باعتبارها المصدر الرئيسي لتمويل القطاعات الاقتصادية، فاذا ما قام مديرو المصارف بتطبيق آليات الحوكمة السليمة فسيكون هناك احتمال اكبر لتخصيص الموارد المالية على القطاعات المستفيدة بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة شركات فعالة على المنشآت التي يمولونها .

كما يمكن تحديد الأبعاد الاقتصادية لحوكمة البنوك من خلال عدد من أساليب القياس، و أدوات التحليل التي يستخدمها الدارسون لتعريف على مستوى الأداء في البنوك التجارية وتحديد أثرها على الاقتصاد الوطني ككل ثم ما يمكن أن تحققه من نتائج إيجابية بالنسبة لكل من لهم مصلحة من داخل وخارج البنك التجاري والإسلامي، وما يمكن أن تحققه حوكمة البنوك من أبعاد اقتصادية على مستوى البنوك ذاتها، و التي سيتم التطرق لها على النحو التالي:

الفرع الأول: خفض تكاليف المعاملات

تمارس عملية خفض تكاليف المعاملات في مجال تكاليف تنظيم وإدارة الأعمال، فهي تحدد طريقة النشاط الاقتصادي، ولها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار. وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق، وعندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة وقد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق ويصبح تعريف حقوق الملكية وحمايتها وتنفيذ الاتفاقيات عملية باهظة التكاليف وقد تؤدي تكاليف العمليات في معظم الحالات المرتفعة إلى فشل تام في السوق حتى أن بعض الأنشطة التي تعتبر القاعدة في بيئات التكاليف المنخفضة للعمليات قد لا

[1] سناء عبد الكريم الخناق، المرجع السابق، ص: 11.

تحدث على الإطلاق. ولهذا السبب قامت نظرية تكاليف المعاملات بتحليلها باعتبارها تكاليف ترتيب العقود ومراقبتها و تنفيذها[1]، وتشمل تكاليف المعاملات ما يلي[2]:

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التمويل ورأس المال؛
- تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات بشأن الأعمال وفرص الشراكة؛
- تكلفة تكوين الشركات وتنظيمها، والدخول في عقود وتنفيذها وتشغيل وفصل العمال؛

كما أنّ هناك علاقة وثيقة بين تكاليف المعاملات ومؤسسة البنك التجاري، فالبنوك تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال وتحدد إطار طريقة تفاعل البنك مع عملائه وموردیه وممولیه، وتحدد قواعد النشاط الذي يؤثر بدوره على تكاليف المعاملات التي تواجه البنك. فإذا كانت هذه البنوك ضعيفة وكانت تكلفة المعاملات مرتفعة ستظهر حوافز منحرفة تلحق الضرر بنمو القطاع المصرفي، لأن البنوك الضعيفة وتكلفة المعاملات المرتفعة تخلق اختلالاً في سير البنك.

الفرع الثاني: خفض تكلفة رأس المال:

لا تعد حوكمة البنوك هدفا في حد ذاتها، بل هي أداةٌ تساعد على الانفتاح على أسواق جديدة وجذب المستثمرين الأجانب لتمويل مشاريعها وزيادة رأس مال الشركة (البنك) بتكلفة أقل[3]. هذا ما يترجم العلاقة الطردية بين الحوكمة والأداء الاقتصادي للبنك إذ أن الشركة التي تتمتع بالحوكمة الجيدة فيها مديرون جيدون وشفافية جيدة، وهي تعطي الثقة للمستثمر بأداء الشركة، وتعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار والذي يؤدي إلى تخفيض مخاطر الاستثمار

---

[1] مناد علي: **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة SPA الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، تلمسان، غير منشورة،2014، ص: 94.

[2] بول هولدين: **الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات تعزيز وتنمية القطاع الخاص**، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، واشنطن، سبتمبر 2005.

[3] علي نصر عبد الوهاب وشحاته السيد شحاته: **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007، ص: 29.

وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال.[1] وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق حملة الأسهم، واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات[2].

بحيث تمتد أهمية حوكمة الشركات لتشمل أسواق رأس المال، فتبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، هذ ما قد أكدته ويلشير عام 2001 من خلال دراستها لأثر تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بمؤشر ويلشير الذي تضمن 5000 شركة اتضح ارتفاع المؤشر بنسبة 14%، وكذلك أظهرت الدراسة أن الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بصورة فعالة ارتفع فيها معدل العائد على حقوق الملكية وكذلك تعظيم القيمة السوقية للشركة "MAXIMIZING" مما يؤدي لارتفاع قيمتها[3].

كذلك أثبتت دراسة لماكفوي وميلستون عام 1999 على أن المستثمرين قد يدفعون علاوة إضافية على سعر السهم للشركة التي لديها مجلس إدارة جيد. كما أكدت دراسة ماكنزي عام 2000 على أن المستثمر المؤسس عندما يقوم باختيار الأسهم التي يستثمر فيها، يدرك أن جودة مجلس إدارة الشركة أكثر أهمية من البيانات المالية. كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع و الإهمال واستهتار المديرين أو لمحاباتهم لذوي صلة بهم[4]، كما يمكن أن تكون قيمة الزيادة المدفوعة إلى ما يقارب ثلث قيمة السهم في دول غرب آسيا لأن مستوى تطبيق الحوكمة فيها أقل من بريطانيا[5].

---

[1] جون سوليفيان وآخرون: المرجع السابق، ص: 32-33.

[2] Ajit Kambil, Victor Wei-the Long, Clarence Kwan: **The Seven Disciplines for Venturing in China**, MIT Sloan – Management Review ,Vol. 47 ,No. 1 , 2006 , p: 85-89.

[3] ماجدة شلبي: **تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية في ظل التحديات الدولية ومعايير حوكمة الشركات**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء والتشريع، العدد492،أكتوبر،عام 2008، ص:76 .

[4] أحمد خضر: **حوكمة الشركات** ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، عام 2012، ص: 197.

[5] مها محمود رمزي يحاوي: **الشركات المساهمة ما بين الحوكمة و القوانين التعليمات حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – المجلد 24، العدد الاول، 2008،ص:91.

كما قد بين (La porta) أن زيادة في ممارسة الحوكمة يساعد الشركات على خفض تكلفة التمويل عن طريق زيادة مصادر التمويل الخارجية وميل المستثمر لدفع سعر أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز بحوكمة جيدة[1].

إن الالتزام بالتطبيق الحقيقي والجيد لكل مبادئ الحوكمة، في ظل توفر كل المحددات والمعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أدائها ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ استراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، وعند ذلك تستطيع أسوق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين إلى الشركات الواعدة والتي يتم إدارتها بشكل أفضل[2].

الفرع الثالث: حرية نقل رأس المال بين البنوك

تعد حوكمة البنوك– الشركات المساهمة – ذات أهمية أيضا بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين، إذ توفر الحوكمة ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لهم في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم ولاسيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين الأصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم[3].

وباعتبار الحوكمة أُنْمُوذجًا يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية، فأصحاب الأسهم في البنك بإمكانهم نقل رؤوس أموالهم عن طريق بيع أسهمهم، والابتعاد كليا عن البنك، عندما يكون الأداء دون التوقعات. ويكاد لا يوجد سبيل يمكنهم من التأثير والضغط على قرارات مجالس الإدارة أو المديرين من أجل أداء أفضل، عن طريق قراراتهم الجماعية القصيرة الأمد بشراء أو بيع الأسهم

---

1 La Porta, R., Lopez-de Silances, F, Shleifer, A. and Vishny, R : **Investor Protection and Corporate Valuation.** The Journal of Finance VOL. LVII, NO. 3,, 2002, pp : 1147 -1160. Consulted the site web: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/fth/harver/hier1882.pdf, April 5, 2016.

2 Stein , Bob : **Effective Governance : Are We There Yet**? Cross Currents, The Magazine for Financial Services Executives , Issue No. 17 , Spring , 2004 , p: 4-5. Ernst & young LLP,WWW. Ey-com.

3 Wheelen , Thomas L . & Hunger , David J: **Strategic Management & Business Policy Concepts** , Pearson Education , Inc. , 2004 , p: 30 .

وتشكل إدارة شركات المساهمة، عاملا أساسيا لهذا النموذج من حملة الأسهم المتنقلين من بنك إلى آخر، بحثًا عن تحقيق أداء أفضل.

الفرع الرابع: تحسين القدرة التنافسية للبنوك

يتم ضبط إدارة المخاطر، وكذلك التقليل من حالة عدم التأكد التي تصاحب عملية اتخاذ القرارات من قبل الأطراف ذات العلاقة من خلال مبادئ الحوكمة التي تتم عملية ضبط المعالجة المحاسبية، وضبط شكل وعرض لقوائم المالية، كل ذلك سوف ينعكس على جودة المعلومات المحاسبية و بالتالي إلى تطوير الأداء والقيمة السوقية للبنك داخل السوق المالي[1].

كما تساهم حوكمة البنوك وبشكل كبير في مراقبة و ضبط أسعار الأسهم وذلك بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة. حيث إن تطبيق الشفافية والإفصاح في المعلومات المنشورة يؤدى إلى التوسع في محتوى القوائم المالية وإيضاح أكثر للتدفقات النقدية، التشغيلية، والتمويلية إضافة إلى الإفصاح عن المعلومات غير المحاسبية التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب للمستثمر، وتعمل على مراقبة آليات تسعير الأسهم وأداء الشركات.[2] كذلك أن الشركات التي تتضمن آليات حوكمة جيدة لديها حماية جيدة لحقوق المساهمين، وحقوق الأقلية وتتمتع بربحية ذات قيمة عالية، وزيادة في المبيعات، ومصروفات رأسمالية أقل.[3] كما تحقق حوكمة البنوك في ما يلي:

- فرض الرقابة الفعالة على أداء البنوك وتدعيم المساءلة المحاسبية به؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للبنوك وتعظيم أرباحها؛
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق الأوراق المالية؛
- الحصول علي التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛

---

[1] سامح محمد رضا رياض أحمد: **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7 ، العدد 1 ، الأردن ، 2011، ص: 48.

[2] عبد الملك رجب أحمد: **دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للسهم في سوق الأوراق المالية**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد 45، جامعة الاسكندرية، 2008، ص: 21– 24.

3 Gompers. P.A and Ishii. J.L: **Corporate Governance And Equity Prices**, Journal of Economics 118(1), February 2003, pp:107-155.

الفرع الخامس: حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح

تشير العديد من الدراسات الأخيرة إلى وجود علاقة قوية بين الحوكمة الجيدة للشركات وتحسن مقاييس ربحية وأداء الاستثمارات، حيث كان العائد على الاستثمار والملكية أفضل بنسبة 18.7٪ و23.8٪ على التوالي في الشركات ذات الحوكمة الجيدة من تلك ذات الحوكمة الضعيفة[1].هذا ما قد توصلت إليه دراسة (Gompers وIshii) أن الشركات التي تتضمن آليات حوكمة جيدة لديها حماية جيدة لحقوق المساهمين، وحقوق الأقلية

كما قد زادت حوكمة الشركات من قوة الربط بين البنك وأصحاب المصالح المختلفين، هذا ما يشكل ضمانا لمصالح المنظمات وشركات القطاعين العام والخاص، فهي تساعد في تعزيز مستوى الثقة لكل أصحاب المصالح ذوي العلاقة بما فيهم؛ حملة الأسهم والسندات، الزبائن، الموردين، والحكومات[2].

المطلب الثاني: بالنسبة للاقتصاد الوطني

تعد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية ذات أهمية بالنسبة لاقتصاديات الدول، إذ أن ضعف الاستثمارات، يعود في الأساس إلى ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث إن المسألة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مديريها بل إن المسألة ترجع إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة البنوك وكأنها تمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة. فهي تعد مكسبا للاقتصاد الوطني ككل من خلال النشاط المستقر، والمستمر، والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله[3].

---

[1] Center for Financial Market Integrity: **The Corporate Governance of Listed Companies: A Manual for Investors**, CFA Institute, USA,2005.p:2.

[2] كنان مالك نده: **نموذج مقترح لحوكمة الشركات في الاقتصادات الانتقالية والأسواق الناشئة وإمكانية تطبيقه في سورية**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة ،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ،2011، ص:58.

[3] ميللستاين، ابرام: **دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**, مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة الثالثة، 2003، ص:32 .

الفرع الأول: تطوير آداء السوق المالي

يعتبر وجود نظام مصرفي صحي وسليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات[1]. كما تلعب الحوكمة الجيدة للبنوك دوراً بارزاً في تطوير الأسواق المالية وجعلها أكثر فاعلية وهذا من خلال حماية حقوق المستثمرين في الحصول على كل المعلومات الخاصة بالجانب المالي للبنوك والإداري وكل ما قد يرون بأنه مؤثر على قراراتهم الاستثمارية في المديين القصير والبعيد. وذلك من خلال ما يلي:

- ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد الإداري وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها وبما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود[2].
- توفر وتأكد حوكمة البنوك على التزام جميع العاملين في الشركات بالمسؤوليات الأخلاقية بشأن تطبيق قواعدها، وما يترتب على ذلك من أثر ملموس على مصداقية الإفصاح المحاسبي وبالتالي على تداول الأسهم في الأسواق[3].
- تعمل حوكمة البنوك على مساعدة مديري ومجالس الإدارة في وضع استراتيجيات سليمة، وضمان عدم القيام بعملية الاندماج والاستحواذ إلا لأسباب سليمة ومقنعة تدعو إليها حاجة البنك، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هي التي تساعد الشركات عامة والبنوك خاصة على جلب الاستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين أدائها[4].

---

[1] كاترين ل، كوشتا هلبلينج، جون د سوليفان: **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية** ، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)،www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp ، يوم 24-06-2014.

[2] صبيحة برزان العبيدي: **دور مبادىء التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة**، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،2008، ص: 144.

[3] بشرى فاضل خضير: **الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص:106.

[4] جون سوليفان وجين روجز وكاثرين هلبيلنج والكسندر شكولينكوف، المرجع السابق،ص: 3-4.

- إن إتباع معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدي الى قيام نظام قوي لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية في الجهاز المصرفي ، حتى في الدول التي لا يتم فيها تداول معظم أسهم شركاتها في بورصات الأوراق المالية، كما يساعد اتخاذ الخطوة التالية على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات إخفاق وتوقف الشركات. مما يوفر التعامل العادل لكافة أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وأصحاب الشركة و الدائنين.
- إن الدول التي تتوفر لها حوكمة جيدة للبنوك، تستطيع أن توفر حماية إلى الأقلية من المساهمين، هذا ما يجعلها تتميز بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة. كما تظهر المقارنات بين الدول التي تضع قوانينها على أساس تقاليد قانونية فان تلك الدول ذات نظم ضعيفة تكون فيها معظم الشركات مملوكة أو تحت سيطرة قلة من المستثمرين الحاكمين بدلا من هيكل الملكية واسع الانتشار. ومن ثم فإنه في الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين – سواء كانوا محليين أم أجانب – تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة لدى المستثمرين الاحتماليين. ويمكن لهؤلاء المستثمرين مجتمعين أن يمثلوا مصدراً لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.
- تنهي الحوكمة الجيدة حالات عدم تماثل المعلومات في الأسواق المالية ذات طابع المستثمر هو حماية المستثمرين من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وحمايتهم من خلال المراقبة، ويجب أن يكون الإفصاح كافياً بما يسمح للمستثمرين مقارنة الشركات بعضها ببعض بحسب الصناعات أوالمكان، ويفترض أن الشفافية في القوائم المالية والإفصاح الكامل يشجع على اكتساب ثقة المستثمر والتي ستؤدي الى زيادة السيولة ويخفض من تكلفة التبادل ويرفع من الجودة الكلية للسوق المالي[1].

تعتبر عملية حماية حقوق المستثمرين في السوق المالي من بين أهم شروط تطوره وبقائه وهو في حد ذاته أحد أهم الأبعاد الاقتصادية لحوكمة البنوك على مستوي الاقتصاد الوطني والدولي، والبنك ذاته. لذلك يمكن اعتبار التطبيق الفعال للحوكمة أصل من أصول البنك ويشجع المستثمرين على الاستثمار بها، حيث أظهر مسح ماكنزي عام 2002 حيث إنه وفق آراء

[1] وعد حسين شلاش الجميلي: **دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز الإفصاح وجودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على القرارات الاستثمارية**، مؤتمر التخطيط الاقتصادي والإداري–رؤى مستقبلية في الاستثمار وإعادة الإعمار في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية،25–26 أيار، العراق،2011، ص:14.

المستثمرين فإن المؤسسات الاستثمارية ذكرت أنها ستدفع علاوات مرتفعة جداً للشركات ذات الحوكمة الجيدة و تتراوح هذه العلاوات بين 12% في المملكة المتحدة، 25% في أندونيسية، 27% في تركيا، 38% في الاتحاد الروسي، و39% في مصر[1] .

الفرع الثاني: جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة

تساهم حوكمة البنوك في عملية جذب الاستثمارات الأجنبية وتحقيق النمو الاقتصادي، ويتوقف على الثقة في الاقتصاد المحلي وتوفير الحماية للمستثمرين الأجانب، هذا ما قد توصلت إليه الدراسة حسب بيانات صندوق النقد الدولي فإن صافي التدفقات النقدية إلى البلدان النامية من بداية عام 1996 ولغاية عام 2004 كان سالباً بمقدار 6.7 مليار دولار أمريكي.[2] وأوضح التقرير الصادر عن معهد التمويل الدولي أن تدفقات الاستثمارات للأسواق الناشئة قد انخفضت من 169 مليار دولار أمريكي عام 2000 إلى 115 مليار دولار عام 2001 بانخفاض 32% ويرجع هذا الانخفاض إلى القصور في مدى الالتزام بقواعد الحوكمة[3].

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الحوكمة والأداء فتوجد مجموعة من القنوات يمكن من خلال الحوكمة الفعالة أن تؤثر على الآداء وتشمل[4]:

1- انخفاض تكلفة رأس المال التي تؤدي إلى إرتفاع قيمة الشركة مما يجعل الاستثمار أكثر جذباً للمستثمرين، فزيادة فاعلية الحوكمة المؤسسية لا تؤثر فقط على زيادة إمكانية الوصول لمصادر التمويل الخارجية، وبالتالي خفض تكلفة التمويل و إنما إلى إرتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين لدفع أثمان أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز الحاكمية المؤسسية بالفعالية. وهذا يعني أن انخفاض كلفة رأس المال يترجم بانخفاض الكلفة الاقتصادية في الدولة، بحيث تجعل منها دولة اكثر جذباً للاستثمارات.

2- تخصيص أفضل للموارد يؤدي إلى ارتفاع الأداء التشغيلي.

---

[1] أحمد خضر، المرجع السابق، ص: 197-198.

[2] حسين القاضي، مالك كنان ندّه : **حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية : دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية** "، مؤتمر الأسواق المالية، دمشق، 2008، ص: 8.

[3] علي عنصر عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته، المرجع السابق، ص: 26.

[4] عدنان عبد المجيد قباجة: **أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص:25.

3- العلاقة الجيدة بين أصحاب المصالح تعمل على تحسين العلاقة مع كل المجتمع المحلي والعمالة، كما تؤدي إلى حماية البيئة. حيث إن كل طرف من الأطراف ذوي المصلحة يراقب ويؤثر على الشركة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء في إدارة ومراقبة الشركة، أو في التدفقات النقدية، وتحسين وضع الشركة. فمن المتوقع أن تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين و على سمعة جيدة بالنسبة لالتزامها القانوني مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية و الاجتماعات المستمرة مع ضرورة الصراحة و الابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاحات اللازمة في الوقت المناسب[1]. فإتباع معايير الشفافية في طرح المعلومات للمستثمرين والدائنين، يؤدي إلى قيام نظام لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية في الأجهزة المصرفية.[2]

4- السعي للوصول إلى مصادر التمويل الخارجي التي تعطي فرصاً أكبر للاستثمار، وتحقق نمواً أعلى.

5- خفض مخاطر الأزمات المالية: فالحاكمية المؤسسية تؤثر على سلوك المشروعات خلال الأزمات المالية، فخلال الأزمة الأسيوية انخفض عائد السهم للشركات الأقل ممارسة للحاكمية المؤسسية بمقدار 10-20% زيادة على انخفاض عوائد أسهم للشركات الأقل ممارسة للحاكمية المؤسسية، وهذا الانخفاض لعب دوراً أساسياً في تحديد سلوك المشروعات على المستوى الفردي و بالتحديد في تحفيز من هم بداخل الشركة من مديرين وموظفين وغيرهم على مصادرة حقوق أقلية المساهمين خلال الأزمة الأسيوية[3].

6- إن تبني مفهوم الحوكمة يعني التزام الدول بتطبيق مبدأ الشفافية فيما يخص كل من المعلومات المتعلقة أساسا بمؤشرات الفساد في البلد، وحقوق الملكية في الأصول المادية والمالية وحتى الفكرية، والإجراءات وقوانين الجمركة، ومدى شفافية السياسة الاقتصادية للدول المضيفة،

---

[1] إيمان الهنيني:**تطور نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني**، رسالة دكتوراه، غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص:73.

[2] أحمد السيد إبراهيم، المرجع السابق، ص: 629.

[3] جيسوس ستانيسلاو، **الانهيار المالي في شرق آسيا. ماهي أهمية حوكمة الشركات**؟ مركز المشروعات الدولية الخاصة، www.cipe-egypt.org ، 2002، ص-ص:06-07، بتصرف.

ومدى التزامها بالتدابير والإجراءات الخاصة بالتجارة العالمية، وكل ما تعلق بالقوانين الخاصة بموضوع الاستثمار الأجنبي المباشر، وغير المباشر الذي يكون في شكل أسهم وسندات لشركان خارج حدود بلدها الأصلي[1].

الفرع الثالث: زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني

كذلك يمكن لحوكمة الشركات الفعالة أن تساعد الشركات على جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد الوطني وزيادة القدرة التنافسية في المدى الطويل من خلال أساليب عدة أهمها[2]:

- مساهمة الإجراءات المرتبطة بالحوكمة في مساعدة المديرين ومجلس الإدارة في الشركة على تطوير استراتيجيات الشركة، وضمان قيام الشركة باتخاذ قرارات صحيحة، ذلك سوف يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في الشركة.
- التزام الإدارة التنفيذية للبنك بالشفافية والإفصاح التام في التعامل مع المستثمرين والمقترضين.
- الشفافية في معاملات البنك مع الغير، وفي الإجراءات المالية والمحاسبية.

4- إن الدول التي تطبق حوكمة الشركات لحماية الأقلية من حملة الأسهم، تفتح أمامها أبواب أسواق رأس المال، كما أن تطبيق الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين بما يحقق تنافسية كبيرة للبنك.

5- تساهم حوكمة المؤسسات على تحسين مستوى تنافسية الشركة*، هذا لتميز أعمال البنك بالفاعلية والكفاءة، حيث تكون عمليات البنك فعالة حينما يتم وضع الأهداف الصحيحة، و ذات كفاءة، حينما يتم فعلاً الوصول إلى تلك الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وهذه هي المهمة الرئيسية لإدارة الإدارة التنفيذية للبنك، التي تحول الإمكانيات التنافسية للشركة إلى أداء، وذلك من خلال الإدارة الفعالة لمواردها وهو ما تستند عليه عملية التنافسية برمتها.

---

[1] بعلوج بولعيد: **تأثير الشفافية على جذب الاستثمارت الأجنبية المباشرة**، نادي الدراسات الاقتصاية، جامعة الجزائر،2005، ص:03.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة: **تأسيس حوكمة في الأسواق الصاعدة**، مصر، القاهرة، 2005، ص: 53.

* تُعَرَّف التنافسية بأنها: خاصية معينة أو مجموعة خصائص تملكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا تجاه مختلف الأطراف. وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاجاً أو تقديم منتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغيرة. **أنظر في ذلك:** Covin,j.G. and slevin, D.P and Heeley. M. B. Pioneers and Followers : **Competitive Tactics ,Environment, and firm Growth**. Journal of Business Venturing, 15(2), (2010), P: 175.

كما ينتج عن إنعدام ممارسة الحوكمة المؤسسية السليمة في البنوك إلى نتائج سلبية وخيمة كثيرة نذكر منها ما يلي[1]:

1- تمكين من هم داخل البنك سواء أكانوا من مجلس الإدارة أم من المديرين التنفيذيين أم من الموظفين من اختلاس البنك أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين و أصحاب المصالح الأخرى.

2- تصبح الشركات عامة والبنوك خاصة بل والدول التي تضعف الحوكمة المؤسسية أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح و الأزمات المالية، بحيث يحدد مستوى الحوكمة مصير الشركات ومصير الاقتصاديات كلها في مصير العولمة.

3- الإخفاق في جذب مستويات كافية من رأس المال مما يهدد كيان البنك، وقد يؤدي إلى نتائج خطرة بالنسبة للاقتصاد ككل، لأن نقص رأس المال يؤدي إلى نقص القدرة التنافسية، و الاستغناء عن بعض العاملين و القضاء على المكاسب الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي تفاقم مشكلة الفقر.

4- هروب المستثمرين، لأن المستثمر وقبل أن يلتزم بأي مبلغ أصبح يطلب إثباتاً أن البنك يدار وفق ممارسات حوكمة مؤسسية سليمة تقلل إلى أدنى حد احتمالات الفساد، كما أن المستثمرين يريدون أن يكونوا قادرين على تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المختلفة بنفس معايير الشفافية والوضوح والدقة والمتابعة في الحسابات قبل الشروع في الاستثمار في أي دولة من الدول.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة: **حوكمة الشركات في المغرب**، واشنطن، 2005، ص:24. متاح على موقع: www.cipe-arabia.org، تاريخ الاطلاع: 16-03-2015 على الساعة:22.00.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد توصلت الدراسة من خلال هذه الفصل إلى تحديد أهم الأبعاد المحاسبية والاقتصادية التي يكون بإمكان البنوك الجارية أو الإسلامية أن تحققها لذاتها ولغيرها من خلال تبنيها لمفهوم الحوكمة أثناء إدارة أعمالها، والتي يراد من خلالها تحقيق تحسن في الأداء المحاسبي، والاقتصادي. لذلك كانت من أهم الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية مايلي:

- تحقق المساءلة والرقابة المحاسبية؛
- الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة؛
- تحقيق الإفصاح و الشفافية؛
- تفعيل دور عمليات المراجعة الداخلية والخارجية؛
- الحد من ظاهرة إدارة الأرباح؛

أما الأبعاد الاقتصادية فقد تم تقسيمها بالنسبة للبنك ذاته ثم بالنسبة للاقتصاد ككل، فكانت الأبعاد بالنسبة للبنك على النحو الآتي:

- خفض تكاليف المعاملات المصرفية؛
- خفض تكلفة رأس مال البنك؛
- حرية نقل رأس المال بين البنوك؛
- تحسين القدرة التنافسية للبنوك؛
- حماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح؛
- الحد من ظاهرة إدارة، وتوزيع الأرباح؛

أما الأبعاد الاقتصادية بالنسبة للاقتصاد الدولي ككل فقد تم تحديدها على النحو التالي:

- تطوير أداء السوق المالي؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة؛
- زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني؛

الفصل الرابع

دراسة حالة كل من بنك سوسيتي جنيرال وبنك البركة في الجزائر

تمهيد

لقد أصبحت الصناعة المصرفية التقليدية صناعة محترفة سمحت للكثير منها أن تحقق النمو والأرباح، مع الاستجابة لحاجات عملائها. كما حقّقت صناعة التمويل الإسلامي في العقد الأخير نمواً هو الأسرع في النظام المالي العالمي، كونه يمتلك العديد من المقومات التي تحقق له الأمن والأمان وتقليل المخاطر. و من المتوقع أن تشهد الصناعة المالية عامة والمصرفية الإسلامية تطوراً واسعاً لاسيما في ما يتعلق بتحسين نوعية الخدمات وابتكار منتجات جديدة للوصول إلى قاعدة أوسع من الزبائن.

كما قد سجلت زيادة في عدد المؤسسات المالية الإسلامية ليصل اليوم إلى أكثر من 700 مؤسسة تعمل في 60 دولة حول العالم، 250 مؤسسة منها في دول الخليج العربي و100 في الدول العربية الأخرى. و وفقاً لتقرير التنافسية العالمي للمصارف الإسلامية لعام 2013–2014، بلغ عدد عملاء المصارف الإسلامية حول العالم 38 مليون عميل، ومع ذلك لا تزال 80 % من قاعدة العملاء المحتملة للتمويل الإسلامي غير مستغلة، ولا يزال القطاع يتمتع بسعة كبيرة تستوعب المزيد من المتعاملين عربياً ودولياً. كما تشكل الأصول المتوافقة مع الشريعة الإسلامية فقط حوالي 1 % من الأصول المالية العالمية[1].

يتركز التمويل الإسلامي العالمي بشكل كبير في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث يوجد حوالي 77.85 % من أصول المؤسسات المالية. وتستحوذ دول الخليج العربية على نسبة 39.21 % من أصول المؤسسات المالية الإسلامية حول العالم، في حين أن باقي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تستحوذ على نسبة 38.64 % من الأصول المالية الإسلامية. في المقابل تستحوذ آسيا على نسبة 20.8 % من الأصول الإسلامية، ومنطقة أفريقيا وجنوب الصحراء على نسبة 0.84 %، وأوروبا وأميركا واستراليا مجتمعة على نسبة 4.28 %[2].

عملت الجزائر من خلال الإصلاحات المصرفية التي طبقتها بَدْءًا من قانون النقد والقرض 10/90 ثم التعديلات اللاحقة عليه سنة 2003 بقانون 11/03، والتي جعلت سوقها المصرفي مفتوحًا لعدد كبير من البنوك التجارية التقليدية والإسلامية الأجنبية، حيث وجدت هذه الأخيرة في

---

[1] اتحاد المصارف العربية: **تطورات التمويل والصيرفة الإسلامية حول العالم، متاح على موقع:** http://www.uabonline.org/en/magazine، يوم 23 –06 –2016. على الساعة09.00

[2] نفس المرجع.

الجزائر سوقًا مصرفيًا خصبًا للاستثمار، من خلال مالها من الآليات و الأدوات المالية التي تعتمدها في التمويل والتعامل مع زبائنها باختلاف مستوياتهم واهتماماتهم.

لقد كان بنك البركة الجزائر أول بنك إسلامي في السوق المصرفي الجزائري سنة 1991 والذي يعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية. وبعد سبع سنوات تلاه دخول بنك Société Générale Algérie السوق المصرفية الجزائرية، وباعتبارهم من بين المؤسسات المصرفية التي تعتمد مفهوم حوكمة البنوك الذي تفرضه عليها شخصيتها القانونية كشركات مساهمة، و كذلك ما تفرضه القوانين المصرفية الجزائرية والفرنسية والبحرينية على البنكين معا باعتبارهم فروعًا لكل من مجموعة دلة البركة بالبحرين ومجموعة سوسيتي جنيرال بفرنسا على الترتيب. وفي إطار تزايد الاهتمام بهذا الموضوع خاصة بعد الأزمة المالية الآسيوية والأزمة المالية لسنة 2008، باعتبارها إحدى الأدوات التي أعطت لكل الأطراف التي لها مصلحة في البنوك من التدخل والمشاركة الفعلية والفعالة في عملية تحديد مصير هذه البنوك.

من خلال هذا الفصل ستحاول الدراسة قياس مدى تحقق الأبعاد الناتجة عن تبني كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر لمفهوم الحوكمة أولاً من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات المالية الخاصة بالبنكين، ثم إجراء إستبيانية مع كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنكين وبمستوياتها الثلاث، لذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول : تقديم عام لكل من بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر؛

المبحث الثاني : تحليل الأداء المالي للبنكين وعلاقته بأبعاد حوكمة البنوك؛

المبحث الثالث : دراسة حالة بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

المبحث الأول : تقديم عام لكل من بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

قبل أن نبدأ في قياس مدى تحقق أبعاد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، نوضح بعض الجوانب الهامة في الدراسة و المتعلقة أساسا بمجتمع الدراسة، وطريقة جمع المعلومات و المعطيات، ومؤشرات تقييم أدائها، والتي سيتم التطرق لها من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول: تقديم عام لبنك البركة الجزائر

يعتبر بنك البركة الجزائر أنموذجًا للمصارف الإسلامية في الجزائري والذي يراعي في تعاملاته المبادئ الإسلامية من عدم التعامل بالربا أخذا أو إعطاء، و حتى نوعية المشاريع التي يقوم بتمويلها، ولمعالجة هذا المطلب تطلب ذلك إعداد الفروع التالية:

الفرع الأول ماهية بنك البركة الجزائر

عرف الشيخ صالح عبد الله كامل *بنك البركة الجزائري على أنه" بنك إسلامي لا يتعامل بالفائدة أخذا أو إعطاء، يهدف إلى تنمية المجتمع الجزائري المسلم، وإلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة الإسلامية"[1].

الفرع الثاني: نشأة بنك البركة الجزائر

إن فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري تعود إلى سنة 1984 من خلال الاتصال الذي تم بين الجزائر ممثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وشركة دلة البركة القابضة الدولية*[2].

---

* يمثل **صالح عبد الله كامل** المساهم الرئيسي في مجموعة دلة البركة المصرفية ورئيس مجلس إدارتها .

[1] عبد الله بن منصور ،وسليمان مرابط،" **تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية**"، الندوة التدريبية الدولية ، "**حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية**" ، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 25- 28 ماي 2003،ص 06.

* **شركة دلة البركة القابضة الدولية** :هي مجموعة مصرفية سعودية يقع مقرها في مملكة البحرين وتقوم بتقديم معاملات مالية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية. هذه المجموعة لها توسع كبير حيث تمدد على (03) ثلاث قارات من أندونيسيا إلى الجزائر، وقد نجحت في تسيير هذه الوحدات وتحقيق نتائج ايجابية جيدة و تضم الوحدات التالية:[2] البنك الإسلامي الأردني 1978، بنك البركة مصر، بنك البركة التونسي 1983، بنك البركة الإسلامي البحرين 1984، بنك البركة السودان 1984، بنك البركة التركي 1985، وله فرع واحد في العراق، بنك البركة المحدود جنوب إفريقيا عام 1989، بنك البركة لبنان عام 1991 ، بنك البركة (باكستان) المحدودة عام 1991، اتفاق كابيتال بالمملكة العربية السعودية 2007، وهي شركة إستثمارية بالمملكة العربية السعودية، بنك البركة الجزائر فتح أبوابه في الجزائر بتاريخ 20 ماي 1991 كشركة مساهمة في إطار قانون النقد والقرض (القانون

وقد كانت نتيجة هذا الاتصال أن تم تقديم قرض مالي من طرف مجموعة دلة البركة القابضة للحكومة الجزائرية، بلغت قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم التجارة الخارجية، حيث كان هذا القرض بمثابة فرصة لخلق جو من الثقة المتبادلة بين الجزائر والمجموعة[1] .

في سنة 1986 بدأت فكرة إنشاء بنك مشاركة في الجزائر تتبلور أكثر، وذلك عند قيام مجموعة دلة البركة المصرفية بعقد ندوتها الرابعة في فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، حيث كان محور هذه الندوة هو مناقشة فكرة إنشاء بنك إسلامي في الجزائر[2].

لقد كانت الإصلاحات المصرفية في الجزائرية ابتداء من سنة 1986 ووصولا إلى القانون 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 والموافق لـــ 18 أبريل 1990[3] ، الدور الكبير في فتح مجال الاستثمار الأجنبي في المجال المصرفي حيث تم إ نشاء بنك البركة الإسلامي بتاريخ 20 ماي1991 تحت اسم مصرف- بنك البركة الجزائري-، أما بداية ممارسته لنشاطه بشكل فعلي فكان في شهر سبتمبر 1991 [4].

ويعْتَبِر القانون رقم 90- 10المتعلق بالنقد والقرض بنك البركة الجزائري على أنه شركة مساهمة لها الحق في تنفيذ جميع الأعمال المصرفية[5]، و ذلك وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية السمحة ليتيح بذلك فرصة العمل المصرفي للمتعاملين الذين يسعون إلى التعامل على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية.

رقم 10 لسنة 1990)، الذي صدر مع الدخول في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ومقره الرئيسي في ولاية الجزائر. بنك البركة أندونيسيا (مكتب تمثيلي) عام 2008، بنك البركة سوريا ديسمبر2009، بنك البركة ليبيا(مكتب تمثيلي) عام 2011.

[1] عبد الله بن منصور، سليمان مرابط، تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، 25- 28 ماي 2003،منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار، جامعة فرحات عباس، سطيف،2004، ص 05.

[2] نفس المرجع ، ص 06.

[3] القانون رقم 90 -10 المتعلق بالنقد والقرض ، الجريدة الرسمية ، العدد 16، 18 أفريل 1990 ، ص 520.

[4] بنك البركة الإسلامي الجزائر، تم استرجاعه يوم 14-04-2015 على موقع www.albaraka-bank.dz.

[5] **أنظر في ذلك** : - المادة 128 ، القانون رقم 90 – 10 ، المرجع السابق ، ص 535.

- المادة 183 ، الأمر رقم 03- 11 ، الجريدة الرسمية ، العدد 52، 27 أوت 2003 ،ص 14.

الفرع الثالث: أهم المعلومات عن بنك البركة الجزائر

- ينتمي بنك البركة الجزائري إلى مجموعة دلة البركة المصرفية والتي تتكون من 15 بنكًا، موزعة على 15 بلدا *، حيث يبلغ رأسمالها 1.5 بليون دولار أمريكي في حين بلغ مجموع حقوق المساهمين 1,8 بليون دولار أمريكي، تقدم خدماتها لعملائها عن أكثر من 400 فرع[1].
- يقع المقر الرئيسي لبنك البركة الجزائري بالجزائر العاصمة، بحي بوثليجة هويدف، فيلا رقم 01 و 03 الجهة الجنوبية بن عكنون، الجزائر، حيث تعتبر السنة الميلادية هي السنة المالية له.
- بلغ رأس مال البنك عند الإنشاء 500 مليون دج، مقسمة بالتساوي على 500000 سهم، أي ما يعادل 1000 دج للسهم الواحد، يشترك فيه كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائر بنسبة 44% من مجموع رأس مال البنك، ومجموعة دلة البركة القابضة الدولية البحرين بنسبة 56%[2] . تم زيادة في رأس مال البنك سنة 2006 ليبلغ 2.500.000.000 دج، وزيادة ثانية سنة 2009 ليصل 10.000.000.000دج[3].
- تتمثل الأنشطة الرئيسية للبنك في تقديم خدمات الصيرفة بالتجزئة والصيرفة التجارية، ويدير البنك مجلس إدارة تتكون من أعضاء تحت رئاسة رئيس مجلس إدارة ونائب له، وعضو مجلس الإدارة و المدير العام بالإضافة إلى سبعة أعضاء يشكلون الإدارة التنفيذية

---

* **شبكة البركة العالمية**: {(بنك الأردن الإسلامي / الأردن)، (بنك البركة / مصر)، (بنك البركة / تونس)،(بنك البركة الإسلامي / البحرين)،(بنك البركة / السودان) ،(بنك البركة/تركيا) ، (بنك البركة المحدود/ جنوب إفريقيا)،(بنك البركة/ لبنان)،(بنك البركة المحدود/باكستان)،(بنك البركة / الجزائر)،(مكتب تمثيلي / أندونيسيا)،(بنك البركة / سوريا)،(مكتب تمثيلي/ ليبيا)،(فرع بنك البركة التركي للمشاركات / العراق)، (إتقان كابيتال / المملكة العربية السعودية)}.

[1] البركة المصرفية ، التقرير السنوي 2014،ص 26. متاح على الموقع: www.albaraka-bank.com تاريخ الزيارة : 14/ 04/ 2015، الساعة 11:00.

[2] بنك البركة الإسلامي الجزائر، التقرير السنوي 2014، ص7. تم استرجاعه على الرابط: http://www.albaraka-bank.com/ar/images/rapport%202014_arabe.pdf ، يوم 14-04-2015، على الساعة:15.00

[3] بنك البركة الإسلامي الجزائر، الموقع الرسمي للبنك، تم استرجاعه على الرابط:http://www.albaraka-bank.com/fr/index، يوم:18 -04 -2016 على الساعة: 14:00.

للبنك وتوجد أيضا لجنة التدقيق واللجنة التنفيذية ولجنة المخاطر، ومراقبي الحسابات ومراقب شرعي والجمعية العامة[1].

- نمو إجمالي الموجودات عام 2015 بنسبة 19% ليبلغ 192,35 مليار دينار جزائري يعزى معظمها إلى ارتفاع بنسبة 41% في محفظة الإجارة المنتهية بالتمليك جنبا إلى جنب مع ارتفاع بنسبة 7% في ذمم مرابحة مدينة وزيادة بنسبة 21% في النقد و الأرصدة المصرفية يقابلها انخفاض بنسبة 12% في محفظة السلم وانخفاض بنسبة 29% في الموجودات الأخرى[2].
- على جانب المطلوبات، ارتفع إجمالي حسابات العملاء بما في ذلك حقوق أصحاب حسابات الاستثمار عام 2015 بنسبة 23 % ليبلغ 155.44 مليار دينار جزائري ولكن هذا التوسع الإيجابي ترجم إلى ارتفاع يبلغ 5% فقط بالدولار الأمريكي ليبلغ 1.51 مليار دولار أمريكي[3].
- ارتفع إجمالي دخل البنك من التمويلات والاستثمارات المشتركة عام 2015 بنسبة 20% ليبلغ 6.78 مليار دينار جزائري، مما أدى إلى زيادة 27% في حصة البنك بما في ذلك حصته كمضارب والبالغة 4.70 مليار دينار جزائري، فقد انخفض مجموع التمويلات والاستثمارات المشتركة بالدولار الأمريكي بنسبة 3 % ليبلغ 68 مليون دولار أمريكي، والتي كان حصة البنك منها 47 مليون دولار أمريكي، أي أعلى بنسبة 3% فقط عن العام 2014[4].
- بلغ إجمالي الدخل التشغيلي، بما في ذلك الإيرادات من الخدمات المصرفية 83 مليون دولار أمريكي، أي أقل بنسبة 11% عن العام 2014 عند احتسابه بالدولار الأمريكي، وبنفس المنوال، ففي حين أن إجمالي المصروفات ظلت دون تغيير عند 34 مليون دولار

---

[1] بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي 2014، ص 35. متاح على الموقع: www.albaraka-bank .dz. ، تاريخ الزيارة :2015/14/14 ، الساعة 11:00.

[2] مجموعة البركة المصرفية بالبحرين، التقرير السنوي 2015، ص27. تم استرجاعه على الرابط: http://www.albaraka.com/media/pdf/cc/ABGAR2015Arabic.pdf ، يوم 16– 08– 2016

[3] المرجع نفسه، ص:27.

[4] المرجع نفسه، ص: 27.

أمريكي، فإن صافي الدخل التشغيلي بالدينار الجزائري ارتفع بنسبة 2% ليبلغ 4.83 مليار دينار جزائري بالمقارنة مع العام 2014، وهو يعادل 48 مليون دولار أمريكي أي أقل بنسبة 18 % بالمقارنة مع العام 2014[1].

- حققت محفظة البنك نموا انعكس في إجمالي الدخل المحقق من الاستثمارات والتمويلات المشتركة التي ارتفعت بنسبة 18% لتبلغ مليون دولار أمريكي والتي أدت إلى ارتفاع في الدخل بنسبة 23% ليبلغ 46 مليون دولار أمريكي .
- قام بنك الجزائر المركزي بزيادة الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال إلى 12% من 08% مع تعديل لمكونات الحقوق، وخفض الحدود المفروضة على تركيز كبار عملاء البنك، وتضييق الأحكام التنظيمية على تصنيف وتقديم القروض.
- بلغ صافي الدخل 41 مليون دولار أمريكي، وهو أقل بنسبة 24% عن العام2014[2].
- يواصل بنك البركة الجزائر توسيع شبكة فروعه بافتتاح فروع جديدة من سنة إلى أخرى، حيث يعتزم البنك افتتاح فرعين جديدين في عام 2016، ليصبح مجموع الفروع 32 فرعا، ووضع أجهزة الصراف الآلي في جميع الفروع بالإضافة إلى المطارات المختارة، ومحطات السكك الحديدية والموانئ ومحطات الحافلات. وبموجب استراتيجية البنك الخمسية، يخطط البنك لافتتاح فروع جديدة لتصل مجموعة الشبكة إلى 50 فرعًا بحلول عام2020 [3].

الفرع الرابع: خصائص وسمات بنك البركة الجزائر

يتمتع بنك البركة الإسلامي الجزائري بمجموعة من الخصائص والسمات كان قد حققها والتي سيتم ذكرها على النحو الآتي:

- **خصائص بنك البركة الجزائر**

من بين الصفات التي يتميز بها بنك البركة الجزائري نجد :

[1] المرجع السابق نفسه، ص:27,
[2] المرجع نفسه، ص:27.
[3] المرجع نفسه، ص:27.

أ- الصفة التجارية

حيث يعتبر بنكًا تجاريًا وفقا للقانون الجزائري من خلال قيامه بممارسة الوظائف التقليدية للمصارف التجارية من قبول الودائع وتوفير التمويل.

ب- الصفة التمويلية الاستثمارية:

والتي تجعله بنكا استثماريا وفق المادة الثالثة من قانونه الأساسي من خلال قيامه بالأنشطة الاستثمارية وذلك بتمويله لمختلف المشاريع الاقتصادية حسب مفهوم بنك الأعمال

- **أهم السمات التاريخية لبنك البركة الجزائر**

أهم ما اتسم به تاريخ بنك البركة الجزائري مايلي :[1]

- ✓ عام : 1991 إنشاء بنك البركة في الجزائر؛
- ✓ عام : 1995 تحقيق التوازن والاستقرار المالي للبنك؛
- ✓ عام : 1999 توحيد وإظهار نتائج مالية صحيحة، إضافة إلى المشاركة في إنشاء شركة التأمين البركة والأمان؛
- ✓ عام : 2000 احتلال المرتبة الأولى من بين المؤسسات المصرفية ذات رأس المال الخاص وذلك فيما يتعلق بمجموع الأصول؛
- ✓ عام : 2002 انتقال البنك إلى أجزاء سوقية جديدة تتمثل في المهنيين والأفراد، مع تحقيق نتيجة مالية قياسية وعائد على حقوق المساهمين(ROE) تجاوز16% ؛
- ✓ عام : 2003 توزع البنك على أهم المدن الجزائرية من خلال شبكة استغلال مكونة من10 وكالات؛
- ✓ عام : 2006 شهدت هذه السنة الكثير من الأحداث الاقتصادية تمثّلت في:

* تدعيم شبكة استغلال البنك بفتح 05 وكالات جديدة (الحراش، الشراقة، سطيف2 ، سكيكدة، غرداية2)؛
* زيادة رأسمال البنك إلى حدود 2,5 مليار دينار جزائري؛
* نمو الناتج الصافي بنسبة تقارب60 % ؛

[1] بنك البركة الجزائري،" **التقارير السنوية**" ، من 2003 – 2014 ، متاحة على الموقع www. Albaraka-bank. Dz، تم الاسترجاع من الموقع يوم:14/ 04/ 2015.الساعة 11:00.

* تمركز البنك في المرتبة الأولى وللسنة الثانية على التوالي في مجال تمويل الأفراد؛
* يعتبر من ضمن البنوك الأكثر مردودية في السوق الجزائرية وفي مجموعة البركة المصرفية بنسبة مردودية حقوق الملكية بأكثر من25% ؛
* بدأ عرض منتوج جديد يخص « تمويل العقارات » (سكنات جديدة، سكنات قديمة، توسيع، تهيئة ،بناء ذاتي).

✓ عام 2014 حقق الاقتصاد الجزائري نموًا بنسبة 2,9% ، مع التحكم في معدلات التضخم بحسب مؤشر المستهلكين بشكل جيد حيث انخفض من 3,26% إلى 2,9 % في عام2014[1].

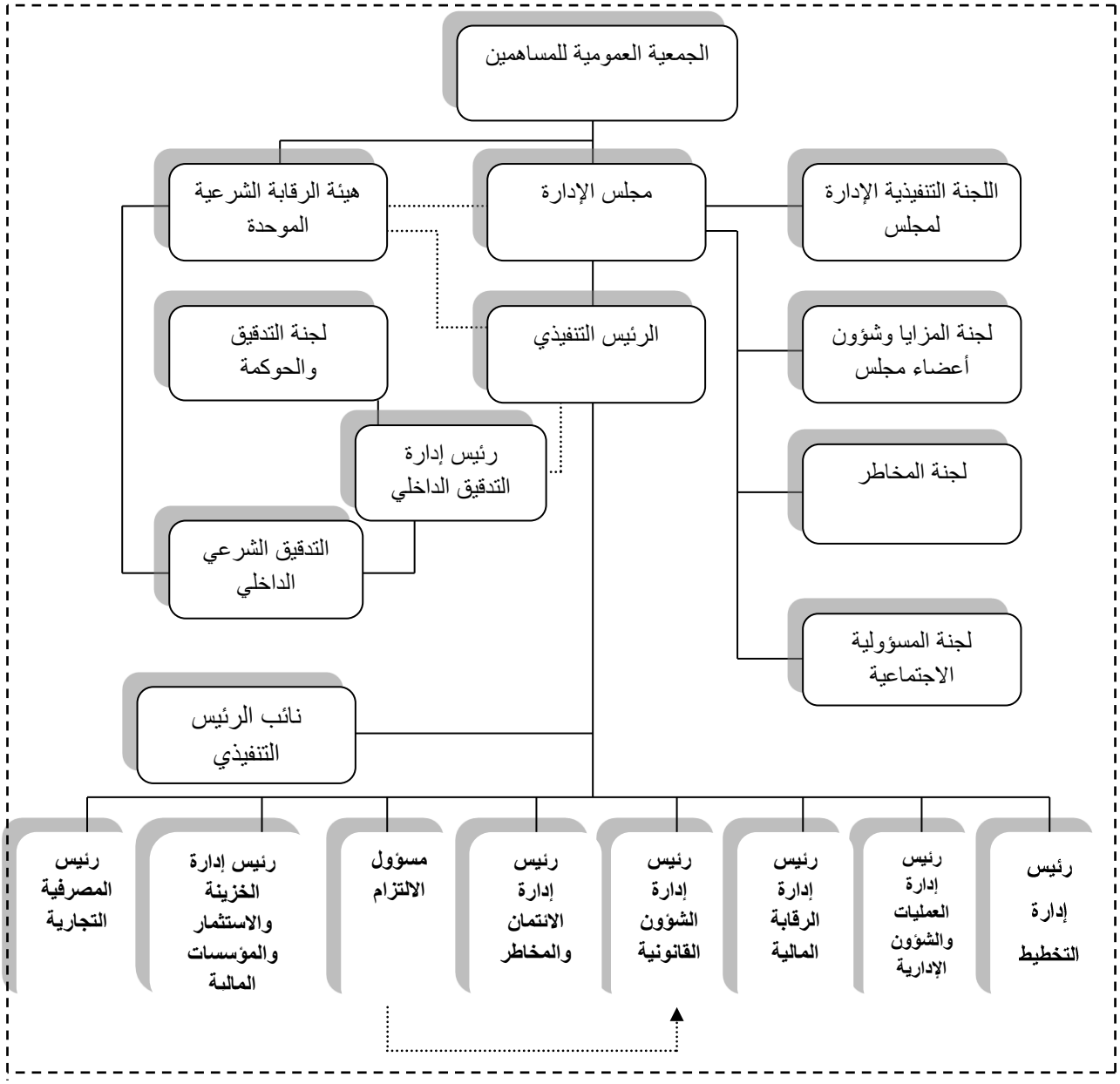
الفرع الخامس: الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائر

لم تشر التقارير السنوية للفترة الممتدة من 2007 إلى غاية 2014 لبنك البركة الجزائر إلى الهيكل التنظيمي للبنك وبشكل واضح كما فعلت المجموعة، بل اكتفى معد التقارير بذكر اللجان المختلفة والمكونة لكل من مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية وهذا بذكر بأسمائهم، و وظائفهم.

لقد اتخذ بنك البركة الجزائر هيكلا تنظيمي مشابه نوعا ما إلى ذلك الخاص بالمجموعة، بحيث يجعل أسلوب أدارة شون البنك يمتاز بالسرعة في الانجاز ويعطي حرية المبادرة مع مشاركة واسعة لكل الأطراف التي تعمل في البنك سواء من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، والشكل الموالي يوضح أهم مكونات الهيكل التنظيمي والإداري لمجموعة البركة المصرفية:

[1] بنك البركة الجزائر، **التقرير السنوي 2014**، ص8، متاح على موقع البنك، 28-09-2016،14:45

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لمجموعة البركة المصرفية



المصدر : مجموعة البركة المصرفية، التقرير السنوي 2014، ص 12 .

إن كل خانة من هذا الهيكل تمثل وظيفة سواء لدى كل من مجلس إدارة البنك أو الإدارة التنفيذية، لذلك يمكن توضيح المهام الموكلة لكل وظيفة على النحو الآتي:

1- الجمعية العامة: هي السلطة المشرفة على جميع شؤون وأنشطة المؤسسة تتكون من الأعضاء المؤسسين ومن تنطبق عليهم شروط العضوية، ومن مهامها إقرار النظام الأساسي للجمعية ومناقشة التقارير المالية المقدمة من الهيئة الإدارية وتتخذ الجمعية العمومية العادية قراراتها بأغلبية الأعضاء الحاضرين.

2- مجلس الإدارة: إن مجلس الإدارة هو المسئول عن وضع خطط الإستراتيجية والإشراف عليها، وكذلك وضع السياسات عالية المستوى وإدارة الشركة بشكل عام ويكون مسؤولاً أمام المساهمين عن الأداء المالي والتشغيلي للمجموعة؛ ويتكون مجلس الإدارة من مجموعة من اللجان:

- **اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة:** يجب أن تتضمن هذه اللجنة أكثر من أربعة أعضاء ومن مهامه تقديم توصيات إلى المجلس بغرض الحصول على موافقة المجلس فيما يتعلق بالإستراتيجية العامة وخطة العمل للمجموعة، أو فيما يتعلق بأي تغيير جوهري عليها.
- **لجنة مزايا وشؤون أعضاء مجلس الإدارة:** تعمل اللجنة وفق النظام الداخلي التابع لها ويتم اجتماع اللجنة مرتين في السنة على الأقل، ومن مهامها النظر في جميع المسائل المتعلقة بالمكافآت بما في ذلك الموافقة على مكافآت مجلس الإدارة ورفع التوصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بمستويات مكافآت فريق الإدارة التنفيذية والموظفين الآخرين في المجموعة وفقا لهيكلة الحوافز المعتمدة والمرتبطة بالأداء.
- **لجنة التدقيق والحوكمة التابعة لمجلس الإدارة:** يحكم عمل لجنة التدقيق والحوكمة نظام داخلي رسمي مكتوب، وتجتمع أربع (04) مرات في السنة على الأقل ويحضر مدقق خارجي اجتماعًا واحدًا على الأقل ويكون له اتصال دائم مع الجنة .
- **لجنة المخاطر التابعة للمجلس:** تضم اللجنة في عضويتها على الأقل 04 أعضاء ويجب أن يكون جميعهم من مجلس الإدارة ومن مهامها:
  - * المسؤولية من اعتماد إستراتيجية الإدارة التنفيذية لإدارة المخاطر.
  - * التأكيد من الإدارة التنفيذية بإنجاز كافة الخطوات اللازمة للتشخيص والقياس، ومتابعة ومراقبة المخاطر.
- **لجنة المسؤولية الاجتماعية:** تتكون اللجنة من أربعة أعضاء تعكس هذه اللجنة جوهر التمويل الإسلامي من خلال توجيه الإدارة التنفيذية ولجنة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق عدد من الأهداف التفصيلية والسنوية ومن مهامها :
  - * الإشراف على توثيق وإعداد السياسات والإستراتيجيات.
  - * تقديم خدمات مصرفية ومالية بطريقة تحقق المقاصد الشرعية.
  - * إرسال كافة التقارير ومحاضر اللجنة إلى مجلس الإدارة.

3- هيئة الرقابة الشرعية: يتم انتخاب الهيئة من قبل المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية تجتمع الهيئة 06 مرات على الأقل في السنة ولها الحق الكامل في التواصل مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة موظفي الوحدات التابعة ومن مهامها:

* المشاركة في تطوير المنتجات و خدمات المجموعة.
* تقوم الهيئة بتدقيق عمليات المجموعة من منظور الشريعة الإسلامية.

4- الإدارة التنفيذية: لقد فوض مجلس الإدارة لفريق الإدارة التنفيذية لمجموعة البركة المصرفية المسؤولية الأساسية عن تنفيذ استراتيجية المجموعة وتشخيص وتقييم المخاطر الرئيسية على أعمال المجموعة وعن تصميم وإدارة نظم مراقبة داخلية مناسبة وتشمل مسؤولياتها الأخرى:

* التأكد من تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
* التأكد من قيام المجموعة بالعمل بمبادئ الشريعة الإسلامية في جميع الأوقات

- **لجنة الإدارة التنفيذية:** يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي للمجموعة وتضم في عضويتها رؤساء دوائر التخطيط الإستراتيجي والعمليات والشؤون الإدارية وإدارة الإئتمان والمخاطر، ويتمثل جزؤها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمجموعة فيما يتعلق بتوجيهات الأعمال والتشغيل والمخاطر وخطط التوسع.
- **لجنة الموجودات والمطلوبات:** يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي وتضم في عضويتها رؤساء الدوائر، والخزانة والاستثمار والمؤسسات المالية والتخطيط الإستراتيجي، ويتمثل دورها في مراقبة السيولة وكفاية رأس المال للمجموعة ومراجعة استثمارات وسيولة التدفقات النقدية للمجموعة.
- **لجنة المخاطر التابعة للإدارة التنفيذية:** يرأس اللجنة الرئيس التنفيذي وتضم في عضويتها رؤساء دوائر الإدارة، والائتمان والمخاطر وعمليات الشؤون الإدارية والرئاسة المالية ومدير دراسات المراجعة الائتمانية، ويتمثل دورها في مساعدة لجنة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة ومراقبة المخاطر وفي وضع ودعم الإجراءات المطلوبة لتحسين كفاءة سياسات إجراءات وممارسات إدارة المخاطر.
- **اللجنة التوجيهية لتقنية المعلومات بالمركز الرئيسي:** تضم هذه اللجنة رؤساء دوائر العمليات والشؤون الإدارية والرقابة المالية للتخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى مرشحين من كبار المسئولين في مجموعة البركة المصرفية، ويتمثل دور اللجنة في وضع إستراتيجية تقنية

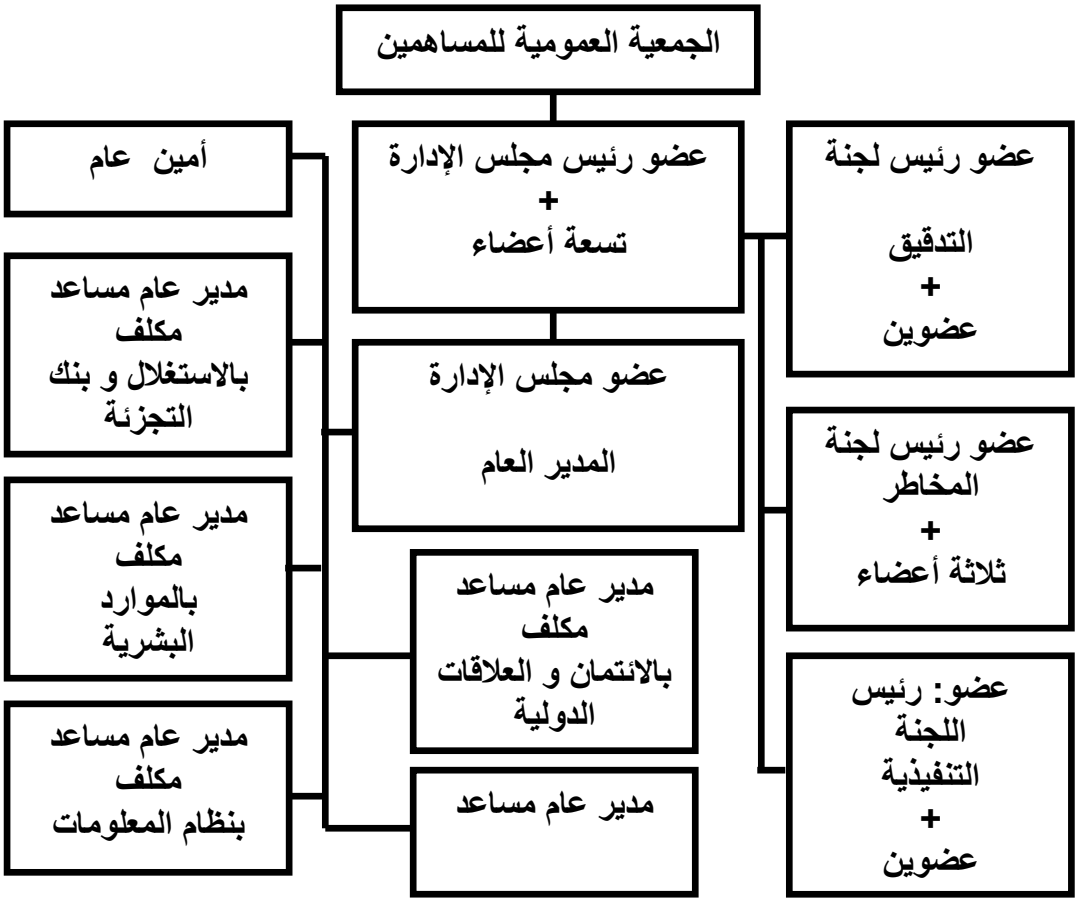
المعلومات قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى للمجموعة والإشراف عليها ومتابعتها في جميع الوحدات التابعة للمجموعة بهدف توحيد إدارة المعلومات للمجموعة.

- **لجنة الموارد البشرية والمكافآت:** تضم اللجنة رؤساء دوائر العمليات والشؤون الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والرقابة المالية، ويتمثل دورها في مراجعة سياسات إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المركز الرئيسي لمجموعة البركة المصرفية.
- **لجنة المطالعين الداخليين بالمركز الرئيسي:** تتضمن اللجنة رؤساء دوائر التدقيق الداخلي والشؤون القانونية والالتزام والعمليات والشؤون الإدارية وعلاقات المستثمرين. هدفها المحافظة على عدالة ونظامية وشفافية سوق الأوراق المالية وتعزيز وتطوير الممارسات فيما يتعلق بنظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية.[1]

لم تتحصل الدراسة على شكل خاص بالتنظيم الهيكلي لبنك البركة الجزائر، لذلك تم إعداد شكل يوضح الهيكل التنظيمي للبنك معتمدين على الشكل الخاص بالمجموعة المصرفية، وتوزيع أعضاء كل من مجلس الإدارة، والجمعية العمومية للمساهمين، والإدارة التنفيذية لبنك البركة الجزائر.

[1] مجموعة البركة المصرفية، التقرير السنوي 2015، ص46، تم الاسترجاع من موقع: http://www.albaraka.com ، يوم: 2015/04/17، الساعة 13:30.

شكل رقم(12) يوضح الهيكل التنظيمي لبنك البركة الجزائر



المصدر: بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي لعام 2014.ص:4،5،6،7.

مجموعة البركة المصرفية، التقرير السنوي لعام2014، ص:13

من خلال دراسة التقارير السنوية الخاصة ببنك البركة الجزائر للفترة الممتدة من عام 2007 إلى غاية 2014 (فترة الدراسة) تم تسجيل عدد من الملاحظات و التي نوردها على النحو التالي:

- تتميز هذه التقارير بالاختصار الشديد فلا تقدم المعلومات الكافة خاصة ما تعلق ببيان السيرة الذاتية لكل عضو بمجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للبنك.
- يوجد بالإدارة التنفيذية منصب مدير مساعد غير مكلف بمهمة محددة[1]، فماهي دواعي تكوين هذا المنصب

[1] بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي 2014، ص7.

- تنعدم في هذه التقارير الملاحق أو الإيضاحات مما يصعب على قارئها فهم محتواها خاصة ممن لهم مصلحة في البنك .
- تقرير الحوكمة كذلك كان مختصرا حيث اكتفى معده إلى ذكر اللجان المختلفة دون تفصيل حول أعمالها.
- لم يتغير أي عضو بمجلس إدارة البنك، أو الإدارة التنفيذية طيلة فترة الدراسة .
- لقد ركز معد التقرير على المعلومة المالية اكثر من المعلومة غير المالية وهذا عكس ما تؤكد عليه تقارير المجموعة التي تعتبر كل المعلومات جوهرية، سواء كانت مالية أو غير مالية، تتعلق بأعمال وشؤون المجموعة ووحداتها التابعة[1].
- لم يتم ذكر هيئة الرقابة الشرعية بالهيكل التنظيمي للبنك، ولم تستطع الدراسة تحديد تابعية هذه اللجنة رغم وجود تقرير للهيئة طيلة فترة الدراسة مصادق عليه من طرف رئيسها[2]. في حين تشير التقارير السنوية لمجموعة البركة المصرفية بتواجد هذه الهيئة الرقابية في كل الوحدات التابعة لها، إذ يتم انتخابها من قبل المساهمين في اجتماع الجمعية العمومية السنوي بناء على توصية من مجلس الإدارة. تقوم بالمصادقة والإشراف على مصادقة هيئات الرقابة الشرعية للوحدات التابعة، وبأنها تجتمع ما لا يقل عن ستُ مرات في السنة [3] .

زيادة على هذه الملاحظات التي قد تنقص أولا من أهمية التقارير السنوية للبنك، ثم من سمعة البنك ثانيا. عدم إصدار ونشر التقرير السنوي لعام 2015 رغم تعليمة بنك الجزائر بستة أشهر الأولى للسنة الموالية. لذلك على القائمين بشؤون البنك تدارك هذه النقائص لأهمية تواجد هذا البنك في السوق الجزائري.

لمطلب الثاني: تقديم عام لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

سوسيتي جنيرال هو فرع لبنك فرنسي "مجمع سوسيتي جنرال " ينشط في الجزائر في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر يخضع لسلطة بنك الجزائر، يعد من بين البنوك التجارية الأولى

[1] مجموعة البركة المصرفية، التقرير السنوي 2015، ص:49.

[2] بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي عام 2014، ص: 21.

[3] المراجع نفسه، ص:45.

الأجنبية في الجزائر، حيث تم تأسيسه بعد صدور قانون النقد والقرض الذي سمح لأول مرة منذ تأميم القطاع البنكي سنة 1966 للبنوك الخاصة بممارسة نشاطها في الجزائر .

لذلك ستتطرق الدراسة إلى ماهية بنك – سوسيتي جنيرال الجزائر– من حيث التعريف النشأة والخصائص والهيكل التنظيمي.

الفرع الأول: ماهية بنك سوستي جنيرال الجزائر

يعد مجمع سوسيتي جنرال واحدا من المجمعات الأولى في قطاع الخدمات المالية الأوروبية التي تعتمد على نموذج العمل البنكي الشامل والمتنوع على المستوى العالمي يجمع بين القوة المالية والإستراتيجية والنمو المستدام. وهو ثاني أكبر بنك فرنسي مقره الرئيسي باريس بفرنسا تأسس في 4 ماي 1864[1].

تتسم عمليات البنك بالجودة وقدرة التحكم والالتزام لدى الموظفين حتى يستطيع تقديم خدمات جيدة لعملائه. كما أن فروعه منتشرة عبر منطق كثيرة من العالم وبقوة حيث يضم أكثر من 154000 موظف يتوزعون على 76 بلدا يرافقون بشكل يومي 32 مليون عميل، تقوم كل فروع البنك بتقديم المشورة لعملائه والخدمات والحلول المالية بالإضافة للنصائح في العالم للأفراد والمهنيين والمنشآت الاستثمارية من خلال:

- بنك التجزئة في فرنسا مع فروع سوسيتي جنرال، قرض الشمال وبورسوراما والتي تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات المالية مع عرض متعدد ومتقدم للابتكار الرقمي(بنك الكتروني).
- بنك التجــزئة الدولي، والشبكات الدولية الحاضرة في وسط أوروبا والشرق وروسيا، حوض البحر المتوسط، إفريقيا، جنوب الصحراء وآسيا للخدمات المالية والتأمين مع شبكات متقدمة تقدم في المناطق الجغرافية خدمات لقادة الصفقات المهرة في أسواقها.

[1] بنك سويتي جنيرال الجزائر: تم استرجاعها يوم 05–06–2016 من موقع: https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/identite،على الساعة: 14.00.

- بنك التمويل والاستثمار، خدمات مالية متخصصة، إدارة الأصول وخدمات الأوراق المالية مع ما لديها من خبرات ومواقف معترف بها بالإضافة لتقديم حلول دولية متكاملة[1].
- يتم تضمين سوسيتي جنرال ضمن المؤشرات الرئيسية للاستدامة: مؤشر داو جونز للاستدامة الأوروبي، FSTE4 Good، Euronext Vigeo ويعد من قادة STOXX ESG.
- في عام 2014 يكون البنك قد حقق 150 سنة من النشاط المالي و المصرفي، حيث يعتبر مجمع سوسيتيي جنرال واحدًا من أكبر مجموعات الخدمات المالية في فرنسا وأوروبا، وذلك لانتهاجه نموذج العمل المصرفي الشامل المتنوع (diversifier). إن البنك يجمع بين القوة المالية واستراتيجية النمو المستدام أثناء عمليات التمويل وتقديم خدماته المالية لعملائه في جميع مناطق العالم، وفي جميع فروعه بالدول التي يتواجد بها[2].

الفرع الثاني: نشأة سوسيتي جنيرال الجزائر

يعتبر سوسيتي جنرال الجزائر من أوائل البنوك الخاصة في الجزائر وهو مملوك كليا من طرف مجمع سوسيتي جنرال، حيث كانت بداياته الأولى في الجزائر عام 1999 برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري[3].

الفرع الثالث: أهم المعلومات عن بنك سوسيتي جنيرال الجزائر

في إطار البيئة الاقتصادية المتغيرة والمعقدة وما عرفته من ازدياد في المنافسة، وبالرغم من الأنشطة المختلفة للبنك والتسهيلات والتعديلات الدورية التي يشهدها فإن الإستراتيجية لا تزال نفسها. حيث يقوم البنك بخدمة ثلاث شرائح من العملاء وهم: الشركات، المهنيون والأفراد على مستوى عال من الجودة. وبالنسبة للسنة المالية لسنة 2013 ورغبة منه في التكيف مع

[1] GROUPE SOCIETE GENERAL, **DOCUMENT DE RE FERENCE 2013**, p 3, http://www.societegenerale.com, consulté le: 29 -06 -2016, à 14 :30.
[2] GROUPE SOCIETE GENERAL, **DOCUMENT DE REFERENCE 2015**, rapport financier annuel 2014,2015,p p6–7:,http://www.societegenerale.com, consulté le : 13- 03-2016, à17 :30
[3] GROUPE SOCIETE GENERAL, **DOCUMENT DE REFERENCE 2014**, historique de la banque, p:4, www.sociétégénerale-algerie.dz, consulté le :09-04-2016, à14:29

الاضطرابات المتولدة من البيئة الاقتصادية والتنظيمية فقد تقرر الإسراع في اعتماد مجموعة من التدابير التي يمكن أن توقف فقدان الأرباح الناجمة عن الغطاء التنظيمي وتشمل التدابير المتخذة مجالين هما:

- التأثير على الدخل عن طريق تشجيع القروض للمنشآت (كبيرة كانت أم صغيرة بالإضافة للصغيرة جدا) وتحريك النفقات العامة لتحسين التكاليف.
- كسب عملاء جدد بالدخول لمناطق لم تُعْطَ لها أولوية في الاستراتيجية سابقا.

وقبل كل شيء لابد من العمل على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء دون أن يؤدي ذلك لإهمال الموظفين الذين يتوجب الاهتمام بهم لتحسين وإثراء حياتهم المهنية. ويتم تحسين الخدمات المقدمة للعملاء من خلال إعطاء الأولوية لحفظ تطبيقات الائتمان الخاصة بهم، وقد ساعدت التدابير المتفق عليها للحد من خسارة الناتج المحلي الإجمالي وزيادة كبيرة في حجم أعمال البنك[1].

وقبل التعرف على طبيعة عملاء البنك لابدَّ أولاً من التعرف على الخدمات البنكية المقدمة لهم.

- **خدمات البنك**

إن بنك سوسيتي جنرال الجزائر ورغبة منه في أن يكون الرائد في مجال الخدمات البنكية خاصة تلك المواكبة للتكنولوجيا، وضمان رضا عملائه يقدم مجموعة من الخدمات البنكية أهمها[2]:

أ- خدمة البنك الإلكتروني SG@Net يتم الوصول لها عبر الأنترنت وبواسطتها تقدم نفس الخدمات التي يقدمها البنك التقليدي دون الحاجة للانتقال إليه، وتمكن العملاء من إدارة حساباتهم وأداء جميع أنواع العمليات المصرفية، والتي تتميز هذه الخدمة بالفعالية والأمانة والسلام، والبساطة والسرعة.

ب- البطاقة البنكيةCIB: يقدم البنك لعملائه خدمات البطاقة المصرفية الدولية لأفضل الطرق لسحب ودفع التعويضات، كما تمكن حامليها من ضبط المشتريات والخدمات على محطات الدفع الالكتروني(TPE)، وإجراء السحب من جميع آلات التوزيع الإلكترونية(أجهزة الصراف

[1]Banque Société Générale Algérie,rapport annuel 2013, www.societegenerale.dz/pdf/rapport_annuel_2013.pdf, consulté le : 23- 04- 2016, 14 :15.
[2] Banque Société Générale Algérie,rapport annuel 2014, www.sociétégénerale-algerie.dz, consulté le23- 04- 2016, 14 :15.

الآلي) متصلا بشبكة المدفوعات الإلكترونية ما بين المصارف، وتتنوع هذه البطاقات إلى كلاسيكية، ذهبية وبطاقة إكسبريس، كما طرح البنك منتجه الجديد المتمثل في" carte visa " الكلاسيكية.

ج- خدمة البريد الإلكتروني: وذلك في حال وجود أية استفسارات أو مشاكل.

لذلك فإن بنك سوسيتي جنرال الجزائر يقوم بخدمة ثلاث شرائح من العملاء هم[1]:

أ- سوق الأفراد: ويشمل كل الأفراد الطبيعيين كالأجراء والمتقاعدين والطلبة يوفر لهم العديد من القروض الاستهلاكية والعقارية كالتمويل بالرهن العقاري ومجموعة من المنتجات قرض المنزل "مرحبا"، مرحبا العقارية، مرحبا LPA، مرحبا العمل (قرض تحسين المنزل)، حسابات التوفير، المدخرات كنزي كنزي، وأهم الخدمات المقدمة لهم: خدمة SG@Net للمعاملات والتشاور، خدمة الرسائل البنكية Messagier، So geline وهو مركز للاتصالات والتشاور والمعلومات، Western union يسمح بتلقي الأموال من الخارج، وTransfert ويسمح لعملاء سوسيتي جنرال بفرنسا نقل الأموال بالصراف الآلي.

ب- سوق المهنيين: يشمل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يقومون بأنشطة ولهم رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار جزائري: وأهم الخدمات المقدمة لهم تسهيلات الصندوق، القرض الإيجاري، القرض pharmlook موجه للصيادلة، قرض Expert موجه لأصحاب المهن الحرة (محامي، خبير محاسبي، طبيب...) خدمةSo geline pro /Messagier/SG@Net/ pro Swift وهي خدمة للإعلام في الوقت الحقيقي بعمليات الاعتمادات المستندية الخاصة بالعميل، cach pharm وهي خدمة السلف على فواتير التمويل وصناديق التأمين، Med ' Equip تأجير مرافق التمويل الطبية.

ج- سوق التجار: يشمل الأشخاص الطبيعيين إذا كان رقم أعمالهم يتجاوز 20 مليون وأقل من 200 مليون دينار، والمنشآت المتوسطة التي تحقق رقم أعمال بين 200 ومليار دينار وأخيرا المنشآت الكبيرة التي يتجاوز رقم أعمالها مليار دينار جزائري ويوفر البنك لهذه الشريحة كل أنواع القروض وكذا الودائع قصيرة وطويلة الأجل سواء بالعملة الوطنية أو الصعبة وكذا سندات الصندوق الاسمية وغير الاسمية.

[1] http://www.societegenerale.dz/particuliers.html, consulté le : 09/04/2016 à : 15 :51.

الفرع الرابع: خصائص وسمات بنك سوسيتي جنيرال الجزائر

يمتاز البنك بمجموعة من الخصائص و السمات والتي نذكرها على النحو الآتي:

- **خصائص بنك سوسيتي جنيرال الجزائر**

يمتاز بنك سوسيتي جنيرال الجزائر بالتزامه بالنصوص التنظيمية الخاصة بعمل البنوك التجارية في الجزائر، كذلك مواكبته لكل التطورات الحاصلة في مجال العمل المصرفي مقارنة بباقي البنوك، حيث تم خلال عام 2004 أول زيادة في رأسمال البنك من 500إلى 1.597,84 مليون دينار جزائري ثم 2,5 مليار دينار جزائري[1]، أما في عام 2010 فقد كيف البنك استراتيجيته وفقا للمبادئ والتوجيهات التي تقترحها السلطات الجزائرية ومنها تلك التي تنص على أن الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمنشآت المالية هو 3,5مليار دينار جزائري وبذلك ارتفع رأسماله إلى عشرة (10) مليار دينار جزائري[2].

وبعد تركيز الجهود حول تطوير شبكة الوكالات للبنك في المراكز الحضارية الكبرى كالجزائر العاصمة ووهران وقسنطينة، أصبح يمتد وجودها في عدد من الولايات للحصول على أكبر قدر من عملاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة وهكذا فإن البنك يغطي بالفعل 28 ولاية بـــ 86 وكالة و10 مراكز أعمال، كما يولي البنك اهتمامًا كبيرًا بعملائه من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية لأكثر من 340.000 عميل من المهنين والمؤسسات، كما قد بلغ عدد الموظفين لدى البنك 1360 موظفًا إلى غاية ديسمبر 2014[3]، كما أصبح البنك يولي اهتمامًا خاصًا للمناطق الجنوبية من البلاد أين تم الكشف عن وجود عدد كبير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في أعقاب المجموعات الرئيسية البترولية.

- **السمات التاريخية لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر**

يمكن عرض المسار التاريخي لبنك سوسيتي جنرال الجزائر من عام 1987 إلى عام 2013 على النحو التالي[4]:

---

[1] Société générale Algérie, rapport annuel 2014 http//: www.sociétégénerale-algerie.dz historique de la banque, consulté le: 09/04/2016.a14 ;29.

[2] http://www.societegenerale.dz/pdf/rapport_annuel_2010.pdf

[3] Société générale Algérie, rapport annuel 2014, p 03, consulte le site de la banque : www.societegenerale.dz/pdf/rapport_annuel_2014.pdf, le 09 06 2016 . a 16 :30.

[4] http://www.societegenerale.dz/pdf/rapport_annuel_2013.pdf Rapport Annuel 2013. Consulté le : 26-04-2015, à : 16:30

أ- 1987: افتتاح مكتب تمثيلي؛

ب- 1998: الحصول على رخصة مصرفية؛

ج- 1999: إنشاء فرع سوسيتي جنرال الجزائر؛

د- 2000 مارس: فتح أول وكالة للعملاء في الأبيار بالجزائر؛

هـ- 2004: سوسيتي جنرال فرع تابع لمجمع سوسيتي جنرال بنسبة 100 % بعد شراء حصص الأقلية؛

و- 2007: إنشاء مديرية كبريات المنشآت العالمية؛

ز- 2008: إنشاء مديرية كبريات المنشآت الوطنية؛

ح- 2009: إنشاء بنك التمويل والاستثمار ووكالة أصول العملاء(خدمة العملاء)؛

ط- 2010: إنشاء أربع مراكز أعمال في الجزائر الشراقة/عمارة الدار البيضاء/رويبة حسيبة وقسنطينة. لتقديم خدمات أفضل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛

ي- 2011: إنشاء وكالة عملاء الثروة، الموقف الجديد الاتصالات على أساس القيمة "روح الفريق"؛

ك- 2012: فتح 15 وكالة موزعة على أنحاء التراب الوطني؛

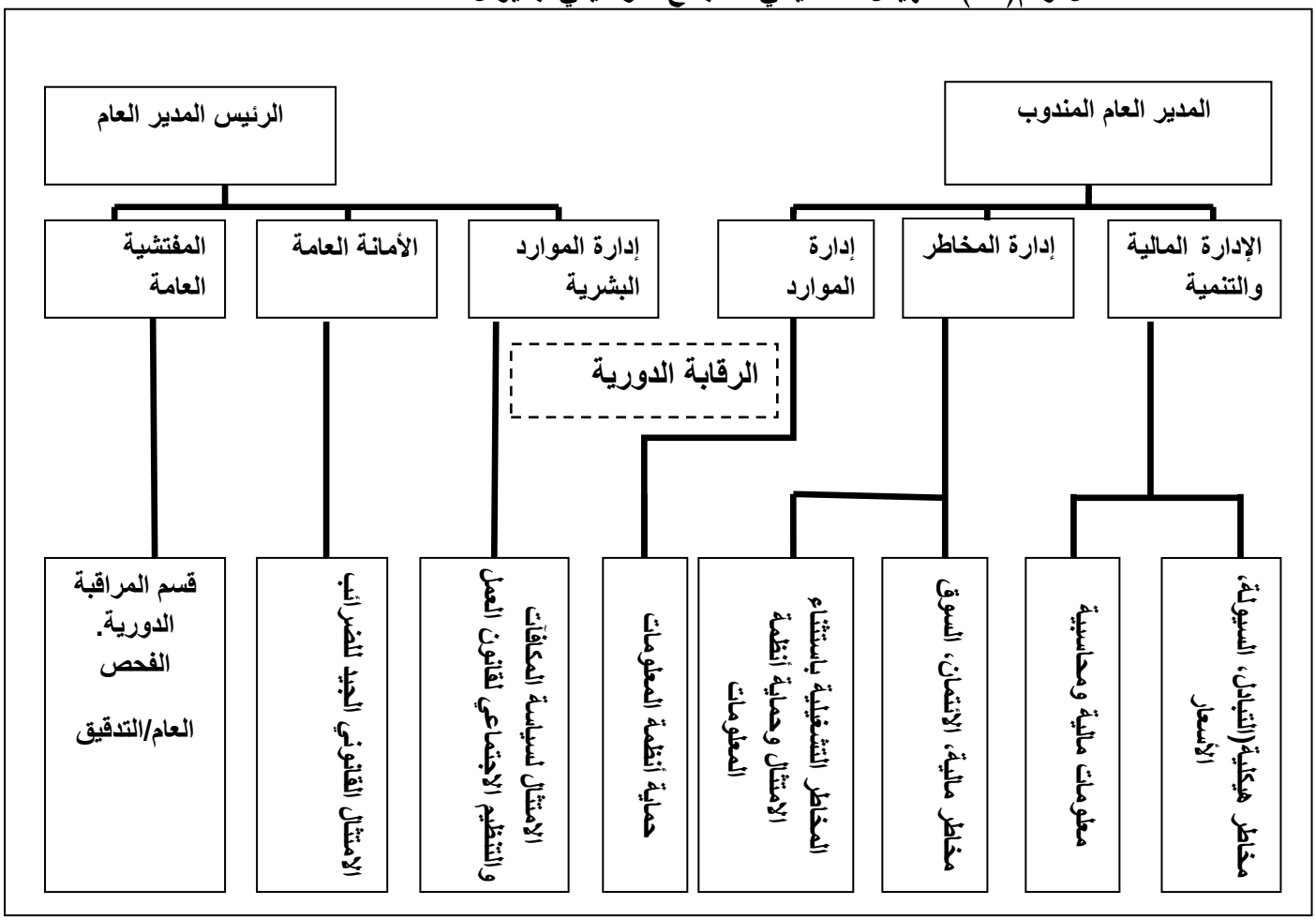
ل- 2013: افتتاح غرفة التداول والصناعة المصرفية للتجارة العالمية.

م- 2014 . تم فتح ثلاثة (03) مراكز أعمال في كل من الدار البيضاء، البليدة، وتيزي وزو.

الفرع الخامس: الهيكل التنظيمي للمجمع سوسيتي جنيرال

تعتمد إدارة مجمع سوسيتي جنرال هيكلاً تنظيميًا يجمع بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، لكن دون تداخل في الصلاحيات. والعمل بأسلوب الاستشارة بين أعضاء مجلس الإرادة والإدارة التنفيذية. ويمكن توضيح ذلك في الشكل أدناه:

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي للمجمع سوسيتي جنيرال



Source : GROUPE SOCIETE GENERAL, DOCUMENT DE RE FERENCE2013, http://www.societegenerale.com. Consulté le 14- 03- 2016 à : 09 :45

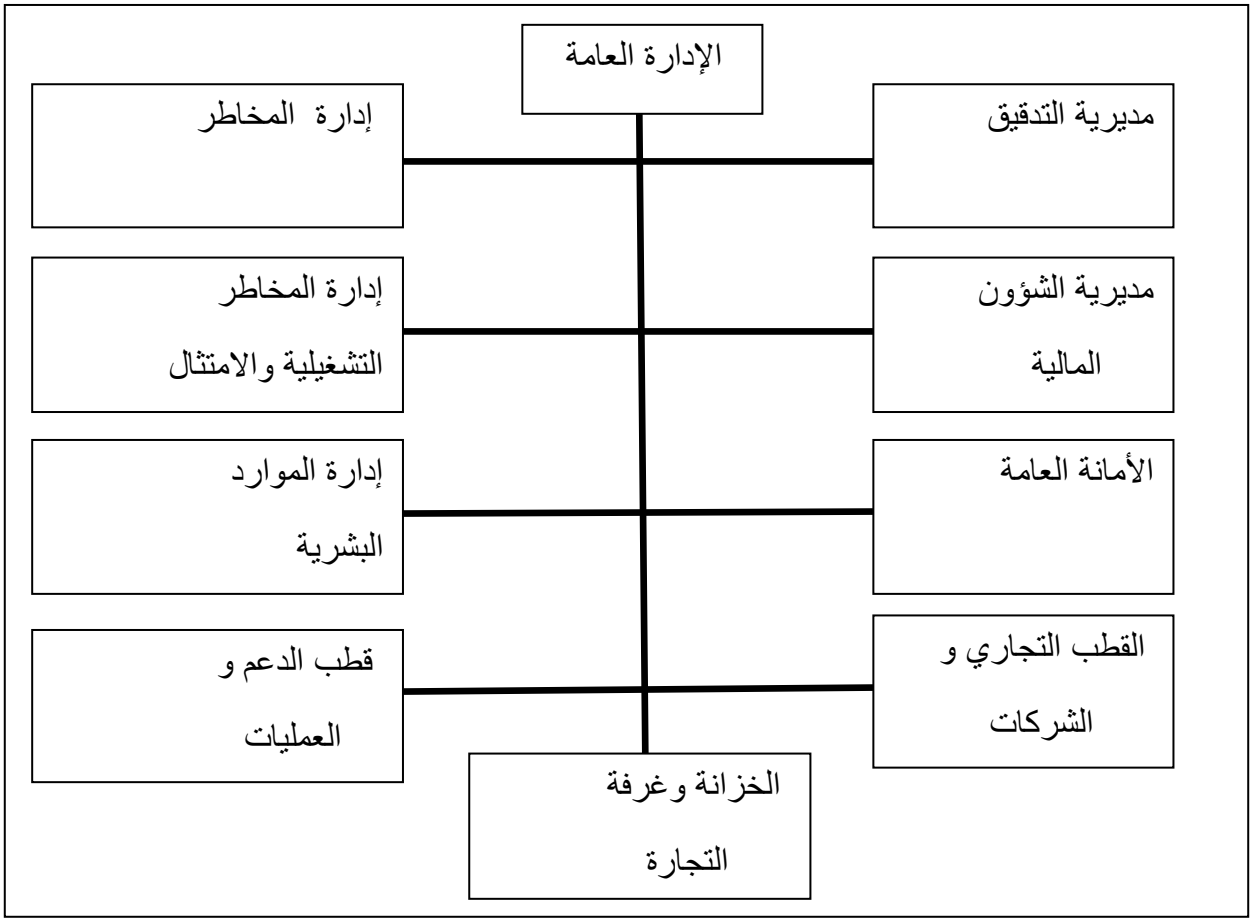
لقد اتخذت الإدارة نظامًا هيكليًا يسمح بمشاركة كل مكوناته في إدارة شؤون البنك دون التدخل في صلاحياته مع منح حيز من الحرية أثناء ممارسة المسؤوليات، لذلك ورغبة من البنك في زيادة الفعالية التجارية وسرعة الاستجابة لاهتمامات العملاء راجع البنك تنظيمه في أقطاب هي:

القطب التجاري: يخص المراقبة والقيادة، التسويق، المنشآت الكبرى الوطنية والدولية، عملاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وعملاء خواص ومهنيين.

قطب الدعم: يخص المشتريات، الموارد البشرية وإدارة المشاريع.

وقصد ضمان السير الحسن لمختلف عمليات بنك سوسيتي جنيرال الجزائر تم وضع الهيكل التنظيمي المبين في المخطط أدناه.

شكل رقم: (14) يوضح الهيكل التنظيمي لبنك سوسيتي جنرال الجزائر.



Source : société général Algérie, rapport annuel 2014, p.06, http://www.societegenerale.dz/pdf/rapport_annuel_2014.pdf, Consulté le: 06 04 2016. A : 16 :30

المبحث الثاني: تحليل الأداء المالي للبنكين وعلاقته بأبعاد حوكمة البنوك

بعد أن تم التعريف بعينة الدراسة في المبحث السابق سيتم الآن تحليل معطيات البنكين باستخدام أدوات تقييم الأداء المالي والتي ستمكن الدراسة من تشخيص تحقق الأبعاد المحاسبية و الإدارية والاقتصادية بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك وذلك من خلال استخدام نتائج تحليل الأداء المالي للبنكين.

المطلب الأول: أدوات تقييم أداء بنك البركة و بنك سوسيتي جنيرال الجزائر

ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ستبدأ بتقييم الأداء المالي في كل من بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وهذا لما له من أهمية في تحديد العلاقة بين أبعاد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية و ما يحققه كل بنك في أدائه المالي، وهذا من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: أهم النسب و المؤشرات المستعملة في تقييم أداء البنوك

تعتمد مختلف الدراسات الحديثة على بعض النسب والتحاليل المعتمدة في مجال تقييم أداء البنوك الاسلامية والتجارية. والتي سيتم تطبيق بعضها على عينة الدراسة خلال فترة الدراسة والممتدة من عام 2007 إلى عام 2014 وتلخص الدراسة هذه النسبة والمؤشرات في الجدول التالي:

جدول رقم(04) يوضح أهم المؤشرات والنسب المعتمد عليها في تقييم أداء البنوك:

	المؤشر	البسط	المقام
مقاييس الربحية أو مؤشر العائد المالي	1- العائد على حقوق الملكية	صافي الربح بعد الضريبة	حقوق الملكية = رأس مال الأسهم+ الاحتياطات+ الأرباح المحتجزة أو غير الموزعة
	2- العائد على رأس المال المدفوع	صافي الربح بعد الضريبة	رأس المال المدفوع
	3- العائد على الأصول	صافي الربح بعد الضرائب	إجمالي الأصول
	4- العائد على	صافي الربح بعد الضرائب	مجموع الودائع

	الودائع		
	5- العائد على الأموال المتاحة	صافي الربح بعد الضرائب	حقوق الملكية+ الودائع
	6- العائد الكلي على الأصول	الدخل من الأصول المولدة للدخل+ الدخل من العمليات الأخرى	إجمال الأصول= الأصول العاملة المولدة للدخل+ النقدية بالبنك+ الأرصدة لدى البنك المركزي+ CCP+ الأصول الثابتة و غيرها.
	7- معامل الرفع المالي	إجمالي الأصول	حقوق الملكية
مقاييس مدى ملاءمة رأس مال البنك	1- معدل قدرة حقوق الملكية على تغطية الأصول. يجب أن لا يقل عن 6%	حقوق الملكية	مجموع الأصول
	2- معدل مدى قدرة البنك على رد الودائع من حقوق الملكية. لا تقل عن 10% بازل2	حقوق الملكية	جملة ما لدى البنك من ودائع
	3- معدل مدى قدرة حقوق الملكية على تغطية الأصول الخطرة، حيث يجب أن لا تقل هذه النسبة عن 8%. ثم10% ثم زاد إلى 12%	حقوق الملكية	الاصول الخطرة: الأوراق المالية العادية و الاستثمارات+ القروض بأنواعها + الأصول الثابتة و الأصول الأخرى

	بازل 1 و2		
	4- هامش الأمان في مواجهة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية	حقوق الملكية	الاستثمار في الأوراق المالية العادية
النسب المالية	النسبة	البسط	المقام
	1- نسبة السيولة القانونية	نقد في الصندوق +رصيد البنك لدى البنك المركزي+ (أرصدة لدى البنوك المحلية- ودائع البنوك المحلية)+(أرصدة لدى البنوك خارج البلد+ أرصدة المراكز والفروع في الخارج- ودائع البنوك الخارجية)+ سندات وأذونات.	ودائع العملاء+ المبالغ المفترضة+ شيكات وسحوبات برسم الدفع+ نتيجة البنود الموضوعة بين قوسين في البسط إذا كانت هذه النتيجة بالسالب.
	2- نسبة السيولة		
	أ- نسبة النقدية إلى الودائع الجارية	النقدية	الودائع الجارية
	ب- نسبة النقدية إلى مجموع الودائع	النقدية	مجموع الودائع
	جـ- نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع	الاستثمارات المالية قصيرة الأجل	مجموع الودائع
	3- كفاية رأس المال		
	أ- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي	حقوق الملكية	إجمالي الأصول

	الأصول		
	ب- نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الخطرة	حقوق الملكية	الأصول الخطرة
	جـــ-نسبة كفاية رأس المال بازل2. >أو=8% وتساوي حسب تعليمة بنك الجزائر 9,5 %[1]	رأس المال الأساسي+ رأس المال التكميلي	مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطر
	د- نسبة كفاية رأس مال بنك إسلامي، حسب(AAOIFI) تكون النسبة > أو=08%	رأس المال المدفوع+ احتياطيات + مخصصات مخاطر الاستثمار+ احتياطيات إعادة تقييم الأصول	الأصول الخطرة المرجحة الممولة من (رأس مال المصرف + باقي الموارد الخارجية باستثناء حسابات الاستثمار المشترك)+ 50% من إجمالي الأصول الخطرة المرجحة الممولة من حسابات الاستثمار المشترك .
	الاحتياطي النقدي تكون النسبة =أو > من 11% [2]	الرصيد لدى البنك المركزي	ودائع العملاء+ ودائع البنوك + المبالغ المقترضة + الأرصدة المكشوفة لدى البنوك المحلية

[1] Bank of Alegria, **Article N° 02 Du Règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers** site web : http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2012.htm consulté le 06 -05- 2016 à 14 :30 .

[2] Bank of Alegria, **Article 2 de instruction n°01-2012 du 29 avril2012 modifiant et complétant l'instruction N°02-2004 du 13 mai 2004 relative au régime des réserves obligatoires**. web : http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist2012.htm le 06 -05-2016 a 14 :30 .

	نسبة رأس المال إلى الودائع	رأس المال و الاحتياطات	ودائع العملاء– الرصيد لدى البنك المركزي– سندات التنمية وسندات الخزينة و الأذونات– القروض المستثناة– أسهم الانماء و الاسكان.
	نسبة الأسهم إلى رأس المال	الاستثمار في الأسهم	رأس المال و الاحتياطات
	السيولة التجارية	نقد في الصندوق+ رصيد لدى البنك المركزي+ أرصدة لدى البنوك الأخرى+ أذونات و سندات+ كمبيالات تستحق خلال ثلاثة أشهر.	ودائع العملاء+ ودائع البنوك

المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف: **تنظيم وإدارة البنوك السياسات المصرفية تحليل القوائم المالية وقياس الفعالية الجوانب التنظيمية والإدارية**، دار الكتاب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر2000، ص265إلى 287. وزياد رمضان، محفوظ جودة: **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2003، عمان الأردن، ص270إلى277.، حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي: المرجع السابق، ص– ص145إلى 184. ولعرابة مولود، رقية بوحيض: **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازلII**، مجلة جامعة عبد العزيز، م 23، ع2، 2010، ص:15 و20.

إن ما تتوفر عليه الدراسة من معطيات يجعل استخدام نموذج العائد على حق الملكية Return On Equity (ROE) ، ممكن و الذي يوضح العائد من الأرباح بالنسبة لحقوق الملكية، حيث تحسب حقوق الملكية في البنك بالمتوسط بين أول المدة وآخر المدة. و عليه تحاول الدراسة المقارنة بين أداء البنكين محل الدراسة من حيث العائد أو المردودية، والكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف، وإنتاجية أصول كل بنك من جهة، ومن حيث المخاطر التي تواجه كل بنك من جهة ثانية، لذلك سيتم في الفرع الثاني التعريف بموضوع تقييم الأداء وعلاقته بالنشاط المصرفي، والأهداف المرجوة من التقييم.

الفرع الثاني: النشاط المصرفي وتقييم الأداء

قد يكون السعي وراء تحقيق أبعاد حوكمة البنوك التجارية سببا بما يحققه البنك من تحسن في ادائه المالي، كما يمكن أن يكون العكس أي تحقق أداء مالي جيد يؤدي إلى تحقق أبعاد الحوكمة، لذلك سيتم من خلال هذا الفرع تحديد العلاقة بين أبعاد حوكمة البنوك والأداء المالي.

يشكل اهتمام كل من المودعين والمساهمين والإداريين وكل من له مصلحة في البنك بعين الاعتبار، فالمودعون يركزون على إدارة السيولة ومدى ضمانها لودائعهم، في حين يهتم المساهمون بمؤشرات الربحية، بينما تهتم إدارة البنك بقدرة البنك على توفير الخدمات للمتعاملين دون تعريض أموال المودعين لأخطار غير ضرورية ... وهكذا وبصرف النظر عن الأهداف الخاصة لكل مستفيد من هذه التقارير، فإن تقييم الأداء هو عملية تأكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استخدمت بشكل كفء وبشكل أدق[1]، بحيث تتحقق أهداف العملية البنكية لدى كل طرف مهتم به. وهي كلها بنظر الدراسة أبعاد لحوكمة البنوك.

يعتبر تقييم أداء المصرف عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات، المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة[2]. أما على مستوى الأداء الإستراتيجي للبنك فإن تقييم الأداء يعتبر عملية تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول و خصوم البنك خلال فترة زمنية محددة[3].

تعتمد طرق إدارة الأصول والخصوم في البنوك التجارية وحتى الاسلامية على مجالات القرار التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة بين عائد المصرف والمخاطرة، هذه العلاقة التي تتميز بالتناقض في أهداف المصرف والمتمثلة في تحقيق أكبر عائد دون الوقوع في مخاطر السيولة أو مخاطر الإفلاس أو فقدان العلاقة مع المودعين[4]، وعليه فإن مجالات القرار التي تؤثر على هذه العلاقة تتمثل أساسا في مجالات إدارة السيولة، وسياسات الاستثمار، ومحفظة

---

[1] علي فضالة أبو الفتوح: **التحليل المالي وإدارة الأموال**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999،ص:23.

[2] Mona, J.G.& Dixi, L.M. **Managing Financial Institution an Asset / Liability approach,** Part 4. Chapter 22 (Performance Evaluation). P : 648.

[3] Ibid. P: 648.

[4] منير إبراهيم الهندي: **أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال : الأوراق المالية وصناديق الاستثمار**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية 1993 ، ص189–191 .

القروض، وإدارة الالتزامات ورأس المال، وحساسية معدل الفائدة، وكلها تمثل مجالات مخاطرة للإدارة المـــصرفية.

إن إدارة هذه العلاقة بشكل كفء هي الـــضامنة لاســـتمرار البنك في تحقيق أهدافه. كما أن تقييم أداء هذه الإدارة هو بمثابة المرآة العاكسة لمزايا وعيوب هـــذه الإدارة وأن نتـــائج عملية التقييم تشكل قاعدة للحكم علـــى أداء المـــصرف في الحاضر وفي المستقبل. وتجدرالإشارة إلى أن القائم بعملية التقييم قد تواجهه مشاكل وصعوبات قد تؤثر على نتائج مهمته، منها على سبيل المثال[1] :

- ❖ اختلاف المعايير القانونية والمحاسبية لترتيب البيانات المالية بين البنوك؛
- ❖ ممارسة قدر كبير من التحفظ من طرف مديري المصارف في تقاريرهم وبياناتهم؛
- ❖ تزايد نشاطات خارج الميزانية والتي كثيرا ما تشكل مجالا لعدم التحكم والسيطرة؛

الفرع الثالث: نماذج قياس أداء البنوك الإسلامية و التجارية

إن عملية تقييم أداء البنك عملية شاملة قد تستفيد منها الإدارة التنفيذية للبنك أو مجلس الإدارة، كما يمكن أن يستفيد منه أطراف ذات مصلحة أكثر، مثل جهات المراقبة، كما تختلف أدوات تقييم الأداء بحسب الغاية والجهة الطالبة للتقرير، لذلك فقد استخدمت عدة نماذج، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، لقياس أداء البنوك، منها ما يعرف بنظام (CAMELS)*، ولترتيب البنوك من حيث الأداء، يتم الاعتماد في الكثير من التقارير على نمـــوذج العائد على حقوق الملكية (ROE)** كما تم اعتماد مؤشر جديـــد لقياس أداء البنوك كبديل عن (ROE) وهو مؤشر القيمـــة الاقتصادية المضافة (EVA)***. والتي سيتم توضيحها أكثر على النحو الآتي:

---

[1] محمد جموعي قريشي: **تقييم اداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994– 2000**، الجزء الأول، مجلة الباحث، الحزائر، العدد03 /2004، ص:90.

* camles : C:Capital Adequacy (كفاية رأس المال), A: Assets Quality ([جودة الأصول), M: Management Quality (كفاية الإدارة), E: Earnings (المكاسب), L: Liquidity (السيولة), S: Sensitivity of market risk(حساسية مخاطر السوق).

**ROE : Return On Equity : Rendement des capitaux propres : العائد على حقوق المساهمين

*** EVA : Economic Value Added : La valeur économique ajoutée : القيمة الاقتصادية المضافة

أ- نموذج العائد على حقوق الملكية: (ROE)

يعد نموذج العائد علـــى حقوق الملكية لفترة طويلة ، مؤشـــرا متكاملا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وقد استخدم هذا النموذج منذ بداية السبعينات في الولايـــات المتحدة الأمريكية من طرف **دايفيد كول** ، كإجراء لتقييم أداء البنوك، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النـــسب يـــتم تلخيصها في عدة أشكال تمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح البنك الخاصة بمخاطر تم اختيارها، تتمثل أساســـا في مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر معـــدل الفائـــدة، ومخاطر رأس المال ومخاطر التشغيل[1].

تتلخص مؤشرات هذا النموذج في مجمـــوعتين مـــن النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد والربحية ومجموعة تقـــيس المخاطر المختارة, فيما يتعلق بالمجموعة الأولى يمكن توضيح العلاقة بـــين هـــذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف (بنظـــام دو بونت بـــون The) - Dupont System for Financial Analysis)[2] الذي اكتسب شهرته من قدرته على تتبع العناصر المؤثرة في القوة الإيرادية في كل من قائمة الدخل والميزانية، يوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة والإنتاجية على ربحية الأصول أو مؤشر العائد علـــى الأصول Return on Assets (ROA)، كما يبين قدرة الرافعة المالية (EM) علـــى رفع العائد على حق الملكية (ROE)إلي مستوى أعلى من العائد على الأصول .

يتحدد مؤشر العائد على الأصول (ROA) بمؤشرين هما :

- ❖ هامش الربح (PM) الذي يعكس مدى الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف.
- ❖ منفعة الأصول (AU) ويسمى استعمال الأصول، حيث يدل هذا المؤشر على الاستعمال الأفـــضل للأصول، أي إنتاجية الأصول.
- ❖ يقاس هامش الربح (PM) بالعلاقة التالية: هامش الربح = الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات.
- ❖ تقاس منفعة الأصول (AU) بالعلاقة التالية : منفعة الأصول = إجمال الإيرادات / إجمالي الأصول .

---

[1] طارق عبد العال حماد: **تقييم أداء البنوك التجارية " تحليل العائد والمخاطرة"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1999، ص: 143- 190.

[2] Mona,J.G.& Dixie, L.M. Ibid, P: 662 -663

وعليه فإن:

العائد على الأصول = هامش الربح × منفعة الأصول

أي AU × PM = ROA

العائد على الأصول = (الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات) × (إجمالي الإيرادات/إجمالي الأصول)

هذه الصيغة تركز الانتباه إلى مصدر الأداء الأفضل أو الأداء السيئ (فمثلا) إذا حققت مؤسسة ما عائدًا على الأصول مرتفعًا فيكون سببه أنها أكثر كفاءة في التحكم ومراقبة التكاليف وهو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع، أو باستخدام أفضل للأصول وهو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو إنتاجية الأصول أو عن طريق التحسين في كلا المجالين. بالمقابل فإن الأداء الضعيف قد يعود لجانب منهما أو لكليهما.

أما المساهمة الثانية لنموذج Dupont فهي تتمثل في شرح وتوضيح العلاقة بين ROA وROE ، حيث ينبع الفرق بين الاثنين (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) من استخدام الرافعة المالية؛ إذ عن طريق ضرب العائد على الأصول (ROA) بمضاعف حقوق الملكية (EM) أو ما يعرف بالرافعة المالية : مضاعف حق الملكية = (إجمالي الأصول / حقوق الملكية (فإنه يمكن حساب العائد على حقوق الملكية بالشكل التالي :

العائد على حقوق الملكية = (إجمالي الإيرادات/ إجمالي الأصول) × (الدخل الصافي/ إجمال الإيرادات) × (إجمالي الأصول/ حقوق الملكية) أي: EM × PM ×UA = ROE

إن هذه الصيغة تفسر الأداء بطريقة جيدة، فإذا حقق البنك عائدًا على حقوق الملكية سواء كان مرتفعًا أو منخفضًا فإنه يمكن تتبع ومعرفة السبب الحقيقي لهذا الارتفاع أو الانخفاض هل هو عائد إلى الأصول أو راجع إلى الرافعة أو لكليهما معا، إذا كان السبب في ارتفاع العائد على حقوق الملكية يعود إلى الرافعة المالية، فإن المحللين والمساهمين يتعرفون إلى مستوى الخطر الذي يطلبه ذلك المستوى من العائد والأداء؛ وبالمقابل فإذا تحقق العائد على حقوق الملكية المرتفع من خلال إدارة جيدة للأصول (محصلة للكفاءة والإنتاجية) فإنه ستكون في هذه الحالة رسالة أخرى للمحللين والمساهمين عن إدارة البنك .

ما يميز هذا النموذج عن باقي النماذج كونه مرناً حيث يمكن تحليل كل مؤشر إلى مؤشرات جزئية تعكس مجالات القرار بشكل تفصيلي.

كما أن هناك نوعًا من التعامل في المؤشرات في ربط العلاقـــة بين العائد والمخاطرة، كما هو الحال بالنسبة لمؤشـــر الرافعـــة المالية حيث يؤدي إلى رفع مستوى الربحية ويعكس مـــستوى مخاطر رأس المال.

أما عند قياس المخاطر الرئيسية التي تواجه البنك فإنه يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، والتي يمكن التعبير عنها إما بنسبة واحدة أو عدة نسب وذلك حسب العناصر المكونة أو المرتبطة بمخاطر معينة والتي نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح نسب قياس المخاطر المصرفية

مؤشرات المخاطرة	بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	بنك البركة الجزائر
مخاطر رأس المال	نسبة كفاية رأس بازل2>أو=08% و=رأس المال الأساسي+ رأس المال التكميلي/مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطر	نسبة كفاية رأس مال حسب (AAOIFI) >أو=08% و = رأس المال المدفوع+ احتياطيات + مخصصات مخاطر الاستثمار+ احتياطيات إعادة تقييم الأصول/ الأصول الخطرة المرجحة الممولة من (رأس مال المصرف + باقي الموارد الخارجية باستثناء حسابات الاستثمار المشترك)+ 50% من إجمالي الأصول الخطرة المرجحة الممولة من حسابات الاستثمار المشترك .
مخاطر الائتمان	مخصصات خسائر القروض/إجمالي القروض	مخصصات المؤونات على الخسائر على القيم والديون غير المسترجعة/تمويلات ممنوحة للمؤسسات+تمويلات ممنوحة للزبائن

مخاطر السيولة	(نقديات لدى البنك + نقديات لدى البنك المركزي + ccp)+الأصول غير النقدية شديدة السيولة /(إجمالي الودائع+المستحق للبنوك وللبنك المركزي)	(نقديات لدى البنك + نقديات لدى البنك المركزي + ccp) +الأصول غير النقدية شديدة السيولة /(إجمالي الودائع +المستحق للبنوك وللبنك المركزي)

المصدر: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، نفس المرجع السابق، ص145إلى 184، و لعرابة مولود، رقية بوحيضر، **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازلII**، مجلة جامعة عبد العزيز، م 23، ع2، 2010، ص15 و20.

ب- نموذج القيمة الاقتصادية المضافة

إن تعدد مصادر واستخدامات أموال البنوك التجارية والإسلامية و تطور النشاط البنكي في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي جعل نموذج العائد على حقوق الملكية (ROE) لا يفي بغرض تقييم الأداء لكثير من البنوك، هذا الوضع ساهم في إظهار نموذج جديد يعرف بنموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والذي يعرفه آخرون بأسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في إدارة المخاطر [1].

يستخدم نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لتحديد الربحية الصحيحة التي يحققها البنك من أجل تحقيق أفضل قيمة لحملة الأسهم، وتقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية:

$$EVA_t = E_t - r(A_{t-1})$$

حيث إن:

E_t = الربح المحاسبي قبل الضريبة للفترة ***t***.

r = تكلفة رأس المال.

TA_{t-1} = إجمالي الأصول المستخدمة في بداية الفترة.

[1] Dennis Hyemura , **EVA : A top down Approache to risk management,** The journal of Lending and Credit risk management , Feb:1997 P (4047-) ترجمة مجلة الدراسات المالية والمصرفية المجلة 6 العدد4 الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن 1998.

القيمة الاقتصادية المضافة(EVA)= الربح العامل الصافي بعد الضريبة (NOTPAT) – (رأس المال× تكلفة رأس المال)

حيث إن:

- **الربح العامل الصافي بعد الضريبة** (NOPAT : Net Operational Profit After Tax) وهو معيار للأرباح الاقتصادية.
- **رأس المال:** القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال والمتمثلة في:
  - حقوق المساهمين.
  - مخصصات خسائر القرض (بعد طرح الضريبة المؤجلة).
  - أية أرصدة ضريبية مؤجلة أخرى.
  - الشهرة المستهلكة.
- **تكلفة رأس المال**"r" التي تعتمد على نموذج CAMP الذي بدوره يرتكز على عدة افتراضات. كما يستخدم نموذج تأشير الموجود في الرأسمالية أي إما بيتا الفعلية (التاريخية) أو بيتا المتوقعة، ومن الطرق الرئيسية الأخرى المستخدمة لقياس القيمة الاقتصادية المضافة – EVA من خلال المعادلة الآتية:

$$EVAt = NOPATt – Ct \times WACCt$$

حيث إن:

EVAt = القيمة الاقتصادية المضافة.

NOPAT = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.

Ct = رأس المال طويل الأجل.

WACCt = التكلفة المرجحة لرأس المال.

فإذا كانت $EVA > 0$ ففي هذه الحالة يمكن القول إن المنشأة ناجحة ويكون هناك زيادة في ثروة الملاك وبالتالي يكسبون أكثر من أصل الاستثمار، أما إذا كانت $EVA = 0$ فهذا يعني أن المنشأة قد أنتجت بقدر ما استثمرت من أموال، وعندما تكون $EVA < 0$ هذا يعني تآكل في ثروة الملاك. وقد تم اختيار مؤشر العائد على حقوق الملكية في هذه الدراسة لتوفر البيانات المناسبة للنموذج.

الفرع الرابع: الأدوات المستخدمة لتحليل بيانات عينة الدراسة

تعتمد الدراسات عامة في تحليل أداء البنوك على البيانات المستوحاة من القوائم المالية والمحاسبية للبنك وتقارير نشاطه لذلك قيدت الدراسة بما هو متوفر من بيانات ومعلومات عن البنكين في تقاريرهما السنوية من عام 2007 إلى غاية عام 2014 ، حيث سيتم في القسم الأول حساب كل من مؤشرات الربحية أو (العائد) وتقديم الوصف العام للنتائج ثم مقارنتها وتحليلها.

أما القسم الثاني فقد خصص لحساب وتحليل نسب مؤشرات المخاطرة حيث ركزت الدراسة على مؤشر أساسي وهو مخاطر رأس المال أو ما يعرف بالملاءمة المالية، والتي تم جمعها في الجدولين التاليين:

- **مؤشرات العائد**

الجدول رقم (06): يوضح مؤشرات العائد في بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

المؤشرات	النسب
العائد على حقوق الملكية (**ROE**) يدل على قدرة الرافعة المالية على رفع العائد على حق الملكية	صافي الربح بعد الضريبة/ حقوق الملكية(رأس المال+ الاحتياطات+ الأرباح المحتجزة) ROE = EM×PM×UA
العائد على الأصول (**ROA**)	صافي الربح بعد الضريبة/ إجمالي الأصول و= هامش الربح× منفعة الأصول أي ROA=AU×PM
معدل هامش الربح (**PM**) يعكس مدى الكفاءة في إدارة و مراقبة التكاليف	النتيجة الصافية/ إجمالي الإيرادات
معدل منفعة الأصول(**AU**) يدل على الاستعمال الأفضل للأصول	إجمالي الإيرادات/ إجمالي الأصول
معامل الرفع المالي(**EM**)	إجمالي الأصول/ حقوق الملكية
القيمة الاقتصادية المضافة (**EVA**)	تم استبعاد هذا المؤشر في الدراسة رغم أهميته وهذا لعدم توفر كل المعطيات (التكلفة المرجحة لرأس المال)، واعتمدت باقي المؤشرات.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على عدد من مراجع الدراسة

الجدول الموالي يوضح مؤشرات المخاطر، ومعدلاتها التي تم إقرارها بنك الجزائر.

- **مؤشرات المخاطرة**

الجدول رقم (07): يوضح مؤشرات المخاطرة في بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

مؤشر المخاطرة	بنك البركة الجزائري	بنك سوسيتي جنيرال الجزائر
مخاطر رأس المال	**نسبة كفاية رأس المال**= رأس المال الأساسي+ رأس المال التكميلي/ مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطر. وتكون > أو = 9,5 % وتحسب بنفس الطريقة بالنسبة لكل البنوك التجارية والإسلامية العاملة في الجزائر [1].	
مخاطر الائتمان	مخصصات المؤونات على الخسائر على القيم والديون غير المسترجعة/تمويلات ممنوحة للمؤسسات+ تمويلات ممنوحة للزبائن	مخصصات خسائر القروض/إجمالي القروض
مخاطر السيولة[2]	نقديات(لدى البنك+ لدى البنك المركزي + ccp)+الأصول غير النقدية شديدة السيولة /إجمالي الودائع +المستحق للبنوك وللبنك المركزي) . والتي حددها بنك جزائري بـــ10% [3].	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على عدد من مراجع البحث.

[1] Banque d'Algérie. **Règlements de la banque d'Algérie N°14-01 du 16 février 2014 portant Coefficients de solvabilité applicables banques et établissements financiers.** Consulte sur le site web : http://droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2014-01-coefficients-solvabilite.pdf le 06 mai2014 a 15 :00.

[2] الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 أوت 2003،المتعلق بقانون النقد و القرض، **المواد 97 و 114**، جريدة رسمية عدد 52 عام 2003.

[3] بنك الجزائر، **نظام رقم:11-04 مؤرخ في 24 ماي 2011، يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة**، الفقرة الثانية، المادة:03، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 54 ، المؤرخة في 02 أكتوبر 2011م، الموافق لـ04 ذو القعدة عام 1432هـ، من ص:28.

بالإضافة إلى هذه المؤشرات والنسب والتي يتابع نتائجها كل القائمين على شؤن البنوك التجارية و الإسلامية في الجزائر، فإن وزارة المالية للدولة الجزائرية، وبنك الجزائر على متابعة دائمة لكل عمليات البنوك التجارية والإسلامية، ودون أي تمييز. وهذا من خلال حزمة هامة من الإجراءات، مع توفير البيئة القانونية اللازمة لحماية حقوق كل أطراف العمليات المصرفية وذلك من خلال القوانين و اللوائح المصرفية والتي نذكر أهمها على النحو الآتي:

– الأمر رقم 11–03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 أوت 2003،المتعلق بقانون النقد و القرض؛

– قانون رقم 05 – 01 الصادر في 27 ذي الحجة1425 الموافق 6 فبراير 2005 بشأن منع ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب؛

– القانون رقم 07–11 الصادر في 15 ذي القعدة 1428 الموافق 25 نوفمبر 2007، بصيغته المعدلة، على نظام المحاسبة المالية؛

– المرسوم رقم 08–156 الصادر في 20 جمادى الأولى 1429 شركة الموافق 26 مايو 2008 تنفيذ – أحكام القانون رقم 07–11 المؤرخ في 15 ذي القعدة 1428 الموافق 25 نوفمبر 2007 على النظام المحاسبي المالي؛

– المرسوم التنفيذي رقم 09–110 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1430 الموافق 7 أبريل 2009 الخاص بوضع الشروط والإجراءات للحفاظ على الحسابات من خلال أنظمة الكمبيوتر.

– القرار المؤرخ في23 رجب 1429 الموافق 26 يوليو 2008 المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة القواعد والمحتوى وعرض القوائم المالية والتسميات و قواعد عمل الحسابات،

– اللائحة رقم 91–09 المؤرخة في 14 أغسطس 1991، المعدلة والمتممة المتعلقة بإنشاء و تسيير للبنوك والمؤسسات المالية؛

– اللائحة رقم 02–03 المؤرخة في 9 من رمضان 1423 الموافق 14 نوفمبر 2002 المتعلقة بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية؛

– اللائحة رقم 05–05 المؤرخة في 13 من ذي القعدة 1426 الموافق 15 ديسمبر 2005 بشأن منع ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

– اللائحة رقم 09–04 المؤرخة في 01 شعبان 1430 الموافق 23 يوليو 2009 المتعلق بشروط

الحسابات المصرفية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية؛

- اللائحة رقم 09-05 الصادرة في 29 شوال 1430 الموافق 18 أكتوبر 2009 بشأن إنشاء ونشر البيانات المالية للبنوك والمؤسسات المالية؛

- اللائحة رقم 09-08 المؤرخة في 12 محرم 1431 الموافق 29 ديسمبر 2009 بشأن قواعد التقييم والمحاسبة عن الأدوات المالية من قبل البنوك والمؤسسات المالية؛

- النظام رقم 11-03 المؤرخ في 21 جمادى الثانية 1432 الموافق 24 مايو 2011 على الإشراف والرقابة على المخاطر بين البنوك؛

- النظام رقم 11-04 المؤرخ في 21 جمادى الثانية 1432 الموافق 24 مايو 2011 على تحديد القياس، التسيير(إدارة) ومراقبة مخاطر السيولة؛

كما يتم استعمال موقع بنك الجزائر على الأنترنيت (www.bank-of-algeria.dz) لنشر كل ما تعلق بالعمل المصرفي في الجزائر حتى يكون هناك نشر واسع وفي أوانه ولكل من له مصلحة في ذلك.

المطلب الثاني: تحليل و تفسير ومناقشة نتائج التحليل المالي لعينة الدراسة:

بعد أن تم تحديد طرق وأدوات التحليل المالي المناسبة للدراسة، سيتم اعتمادها في تحليل نتائج كل من بنك البركة الجزئر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، بحساب المؤشرات والنسب السالفة الذكر مستخدمين برنامج الجداول Microsoft Excel2010. ليتبعها تحديد أثرها على تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية لحوكمة في البنكين.

الفرع الأول: تحليل ومناقشة مؤشرات العائد

سيتم قياس مؤشرات العوائد المختلفة لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزئر في جدول واحد.

جدول رقم(08) مؤشرات العائد لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

الوحدة%

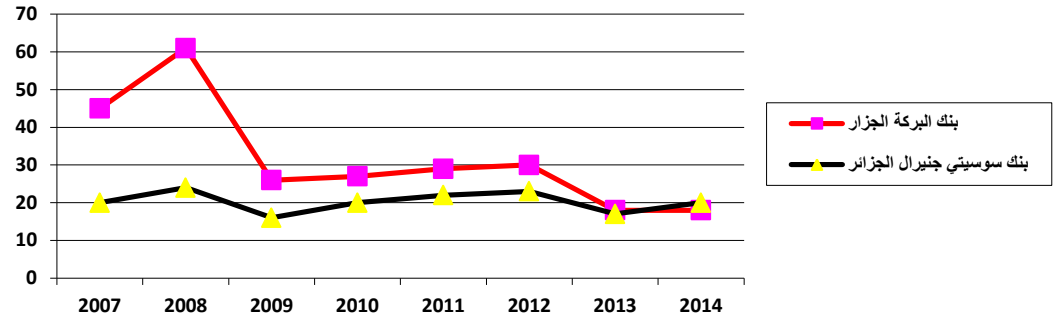
	السنوات	هامش الربح PM	منفعة الأصول AU	العائد على الأصول ROA	مضاعف حقوق الملكية EM	العائد على حقوق الملكية ROE
بنك البركة الجزائر	2007	16	14,29	2	19,08	45
	2008	24	15,10	4	16,45	61
	2009	37	7,70	3	9,00	26
	2010	37	7,27	3	10,22	27
	2011	39	7,27	3	10,33	29
	2012	56	5,01	3	10,84	30
	2013	44	5,96	3	6,84	18
	2014	54	4,94	3	6,84	18
بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	2007	11	9,03	1	19,04	20
	2008	12	10,86	1	18,57	24
	2009	18	9,39	2	9,48	16
	2010	70	3,10	2	9,22	20
	2011	58	4,50	3	8,49	22
	2012	58	4,42	3	8,93	23
	2013	51	3,57	2	9,52	17
	2014	60	3,54	2	9,39	20

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية 2007 –2014 لبنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

كما سيتم توضيح تطور هذه المؤشرات بالاعتماد على الأشكال التالية والخاصة بمختلف المعدلات التى تم تقديرها في الجدول أعلاه.

1 – العائد على حقوق الملكيةROE

شكل رقم:(15) يبين تطور نسبة العائد على حقوق الملكية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التقارير السنوية للبنكين 2007– 2014.

من خلال الجدول رقم: (08) والشكل السابق يمكن إعداد التحليل التالي وإظهار وضع نشاط البنكين معا خلال فترة الدراسة، ثم تحديد مدى تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية لحوكمة البنوك التجارية و الإسلامية.

يظهر الشكل رقم(14) أن البنكين موضوع الدراسة قد حققا عوائد معتبرة ومتنامية من سنة إلى أخرى بلغ أقصاه 61% في بنك البركة و24% في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، إلا أن هذا الأخير حافظ على هذا النمو، في حين سجّل بنك البركة تذبذبًا بدأ من عام 2009، وهذا راجع لتوجه نحو أسلوب التمويل الإيجاري بأنواعه بعد وقف البيع بالمرابحة البيع بالتقسيط من طرف الحكومة الجزائرية في نفس السنة وعدم تمكن البنك من إيجاد البديل، على الرغم من أنه كان أكثر كفاءة في تحقيق الأرباح من كل وحدة من حقوق المساهمين مقارنة ببنك سوسيتي جنيرال، هذا ما يترجم حماية حقوق المساهمين لدى بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

حقق بنك البركة الجزائر نسبة العائد على حقوق الملكية(ROE) أعلى من تلك التي حققها بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، فكان نصيب حقوق الملكية من أرباح لدى بنك البركة الجزائر أكبر وبكثير من تلك التي تم توزيعها لدى بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، خلال طلية فترة الدراسة. وهذا ما يترجم اختلاف الاستراتيجيات المتبناة من طرف البنكين والمعلن عنها في التقارير السنوية الصادرة عن البنكين خلال الفترة نفسها[1].

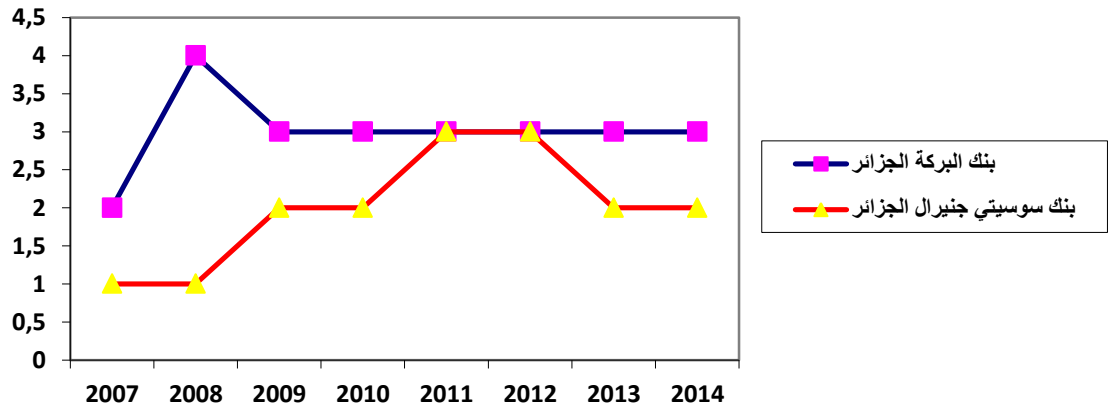
[1] أنظر كل من:

- بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، **التقرير السنوي 2010**، ص 05
- بنك البركة الجزائر، **التقرير السنوي،2014**،ص4

على الرغم من تدني العائد على حقوق الملكية لدى بنك سوسيتي جنيرال عن بنك البركة الجزائر إلا أنه عرف كيف يحافظ على استمرارية النمو في هذا المعدل، إذ حافظ على حقوق المساهمين و حقق تقدما في عملياته المصرفية التي تؤكد استقرار البنك و خاصة رأس المال، وهذا ما يؤكد استراتيجية البنك، عكس بنك البركة، الذي كان معدل العائد في تدن مستمر.

2- معدل العائد على الأصولROA

شكل رقم(16): يوضح تطور معدل العائد على الأصول



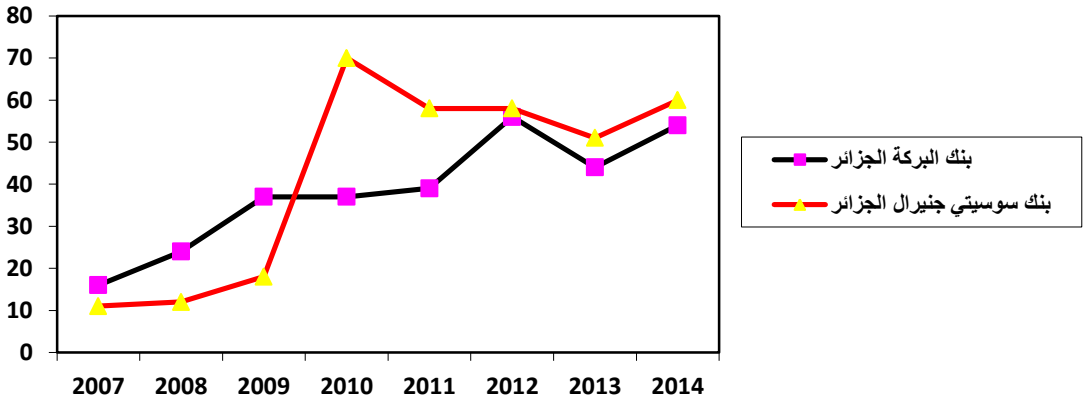
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014.

تميز بنك سوسيتي جنيرال بنمو معدل العائد على الأصول، مع استقراره ببنك البركة بعد سنة 2009 عند حدود 3%، بمعنى أن حقوق الأصول بمجموعها وبمختلف مكوناتها حققت عائدًا مقبولاً كان بين10% و40%، هذا ما يؤكد سعي بنك البركة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد لكل العناصر المشكلة لأصوله, في حين وزع بنك سوسيتي اهتمامه بين النمو و الاستقرار، وتوجه البنك نحو التوسع، مع الاهتمام بتطوير العائد على الأصول. هذا ما يؤكد كفاءة الإدارة التنفيذية لدى البنكين التي استطاعت أن تحقق أهداف مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية معاً.

لم يستطع بنك سوسيتي جنيرال أن يستمر في تحسين هذه النسبة مقارنة ببنك البركة الجزائر الذي حافظ على إستقرار هذه النسبة في حدود35% ، كما يعتبر استقرارها عند هذا الحد غير كَافٍ حيث يمكن رفعها إلى أكثر من 50%. و بذلك كان البنكان أقل كفـاءة في الـتحكم ومراقبـة التكاليف وهو ما يعكسه مؤشر هامش الـربح المرتفـع، ومؤشـر منفعـة الأصول عن طريق التحسين في كـلا الجانبين.

3- معدل هامش الربح PM

الشكل رقم(17): يوضح تطور نسبة هامش الربح.



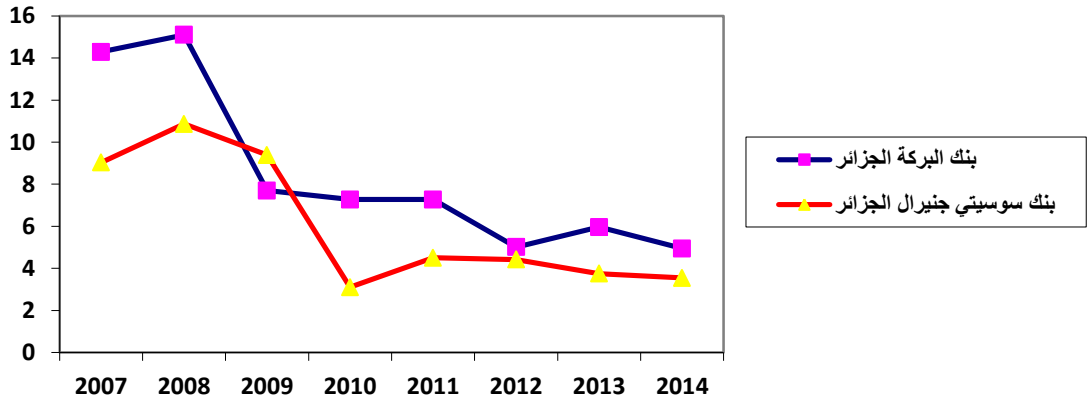
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014.

لقد استطاع البنكان تحقيق نمو في نسبة نمو هامش الربح وبنسبة أعلى لدى بنك البركة الجزائر ، لكن في سنة 2010 استطاع بنك سوسيتي جنيرال بلوغ نسبة 70% متخطيا بنك البركة الذي حقق 37%. هذا ما يؤكد حرص مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية على حسن إدارة تكاليف عمليات البنك، لكن كان بنك سوسيتي جنيرال أكثر توفيقًا في ذلك من بنك البركة الجزائر.

تعتبر خبرة عضو مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية البنك مهمة جداً، فحسن اختيار ممثل المساهمين و من ينفذ قرارات مجلس الإدارة من أهم مسبب النجاح و استمراره، وهو ما تسعى له حوكمة البنوك التي يراد من تطبيقها تكوين مجلس إدارة وإدارة تنفيذية أعضاؤهما من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.

4- معدل منفعة الأصول AU

شكل رقم (18): يوضح تطور معدل منفعة الأصول



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014.

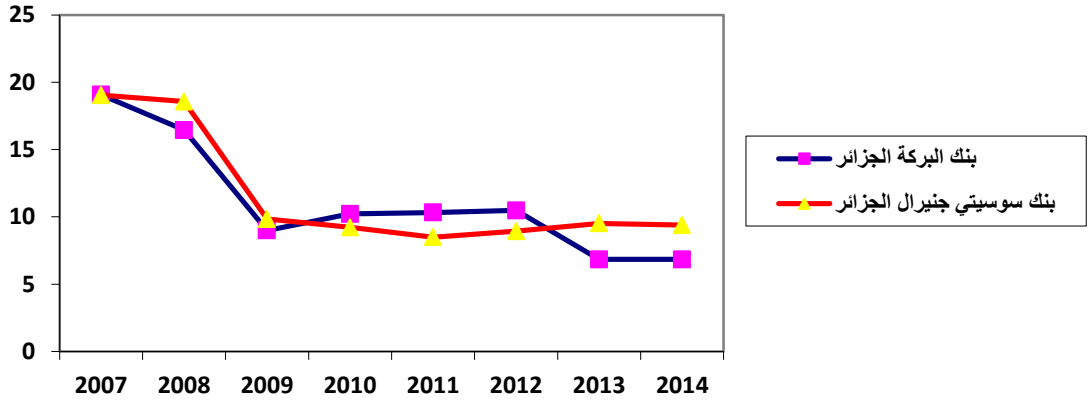
نلاحظ من خلال الشكل رقم:(17) أن معدل منفعة الأصول في انخفاض مستمر وهذا ما يلزم إدارة البنكين على العمل وفق تدابير جديدة وسريعة قصد تفادي سحب المودعين والمساهمين لأموالهم.

وعلى الرغم من خبرة أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية لم يستطع البنكان تدارك هذا الوضع ويرجع ذلك إما لعدم وصول المعلومة المحاسبية للمساهمين بالنوعية والميعاد المطلوبين حول ما يحدث في البنكين، أو لغياب الشفافية المطلوبة في التقارير السنوية التي تخلو من مثل هذه التحاليل.

يهتم أصحاب المصالح بمعدل منفعة الأصل لاتخاذ قرار الإبقاء على أموالهم في البنك كمساهمين أو مودعين، لذلك كان على مجلس إدارة البنكين الاهتمام أكثر بهذا المعدل. فكلما زادت هذه النسبة عن 50 % يعتبر البنك قد أحسن الانتفاع بكل عناصر أصوله خاصة الأموال المودعة من طرف عملائه، وهو معاكس تماما لما حققه البنكان.

5- معدل الرفع المالي EM

شكل رقم: (19) يوضح معدل الرفع المالي للبنكين معا خلال فترة الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(18) أن البنكين قد حققا نسبًا متقاربة 20 % سنوات 2007 و 2008 لكن وبمجرد إصدار الحكومة لتعليمة وقف التعامل بالتقسيط و بيع المرابحة انخفض هذا المؤشر إلى مستوى عادى عند حدود 10 % وهي نسبة جد مقبولة، لكن هذا يشكل خطرًا كبيرًا على البنكين بحيث يمكن أن يسحب المودعون والمساهمون أموالهم والتوجه إلى استثمارها في بنوك أخرى. لذلك كان على البنكين البحث على ميادين جديدة لاستثمار هذه الاموال و الحفاظ على معدل يقارب أو يساوي النسب المحققة سابقاً.

يبقى تكوين وخبرة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من بين أهم أسباب عدم التحكم في مثل هذه الأوضاع، كذلك عدم فاعلية الإطار العام لعمل البنوك الذي يجعل من تطبيق مبادئ حوكمة البنوك صعب المنال، ومن غير الممكن أن تتعامل معه بالمرونة اللازمة، حيث تميزت البيئة القانونية الجزائرية بعدم الاستقرار حيث كانت كل مرة تصدر قوانين وقرارات اقتصادية حكومية لا تستطيع البنوك التأقلم معها بالسرعة المطلوبة.

وعلى الرغم من الصعاب التي واجهت البنكين إلا أنهما استطاعا خلال فترة الدراسة من تحقيق عوائد مالية معتبرة ومقبولة سواء بالنسبة للأصول أو لحقوق الملكية، لكن كان بإمكانهم تحقيق أكثر من ذلك، في إطار تبنيهما لإستراتيجية الحكومة الجزائرية بعد ارتفاع أسعار البترول حيث عملت الحكومة على تشجيع الاستثمار في مجال المنشآت القاعدية والاستثمار الوطني وفي مختلف قطاعات الاقتصاد الجزائري.

تميز أداء بنك سوسيتي جنيرال الجزائر بحذر شديد خاصة بعد الأزمة المالية، حيث تنوعت استخدام الأصول، هذا تؤكده نتائج الدراسة بعد أنْ أوقفت الحوكمة التعامل بالبيع بالتقسيط نهاية سنة 2009، فلم يربك ذلك أداءه واستمر في تحقيق نمو في العوائد وحافظ على عملائه، في حين لم يستطع بنك البركة الجزائر وضع إستراتيجية بديلة، بل باشر تطبيق استراتيجية الحكومة باتباع أسلوب التمويل الإيجاري كبديل عن بيع المرابحة، الذي لم يَرْقَ إلى المستوى السابق.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول بأن البنكين معا قد حقَّقَا الأبعاد المحاسبية، والاقتصادية، والإدارية بعد تطبيقهما لمبادئ حوكمة البنوك.

لقد حاول بنك سوسيتي جنيرال الجزائر تقديم معلومة مالية ومحاسبية تتميز بالدقة والشفافية والوضوح، يمكن أن يستفيد منها كل من البنك و المساهمين ومن له مصلحة في البنك. في حين تميزت التقارير السنوية لبنك البركة بالاختصار الشديد فقط، حيث اقتصرت تقاريره على ما ألزمته نصوص وتعليمات بنك الجزائر، دون البحث والاجتهاد في تقديم تحاليل تفصيلية لكل مكونات الأصول و الخصوم كما فعل سابقه.

يعتبر الاهتمام بتكوين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من حيث الخبرة و النزاهة مهم جدا في أعمال البنوك، وهذا ما أكده مبدأ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، إلا أن بنك البركة كان أقل توفيقًا أمام بنك سوسيتي جنيرال وهذا يرجع لخبرة هذا الأخير في العمل المصرفي و مدى انتشاره عبر العالم وتعامله مع بيئات اجتماعية واقتصادية وحتى سياسية مختلفة.

يبحث بنك سوسيتي جنيرال على التوسع أكثر في السوق الجزائري خاصة بعد الأزمة المالية التي شهدها العالم الاقتصادي. حيث حاول إنعاش نشاطه المصرفي وتنويع محفظته الاستثمارية في الجزائر مع الكثير من الشركات الفرنسية العاملة في الجزائر و التكييف مع الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي من خلال بحثه عن نموذج بنك عالمي يسعى لتحقيق نمو مصرفي مستدام مع تركيز اهتمامه على العملاء معتمدا على ثلاث ركائز أساسية؛ شبكة بنوك فرنسا، و الشبكات البنكية الدولية، و بنوك التمويل والاستثمار، مع تقليل في نسبة المخاطر من خلال بناء إدارة صارمة للمخاطر المتوقع حدوثها.

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة نسب مخاطر العمليات المصرفية

اختلف البنكان في تعاملهما مع مخاطر العمليات المصرفية خاصة ما تعلق بمخاطر رأس المال، ومخاطر الائتمان، و مخاطر السيولة. حيث سجل البنكان نسبًا متباينة فيما بينهما لكن حققت في مضمونها أهداف البنكين معاً، وكذلك أهداف البنك المركزي الجزائري، والتي تم الإشارة إليها في الأجزاء السابقة من الدراسة. و للتوضيح أكثر تم إعداد جدول به مختلف النسب المشار لها سابقا ولنفس فترة الدراسة.

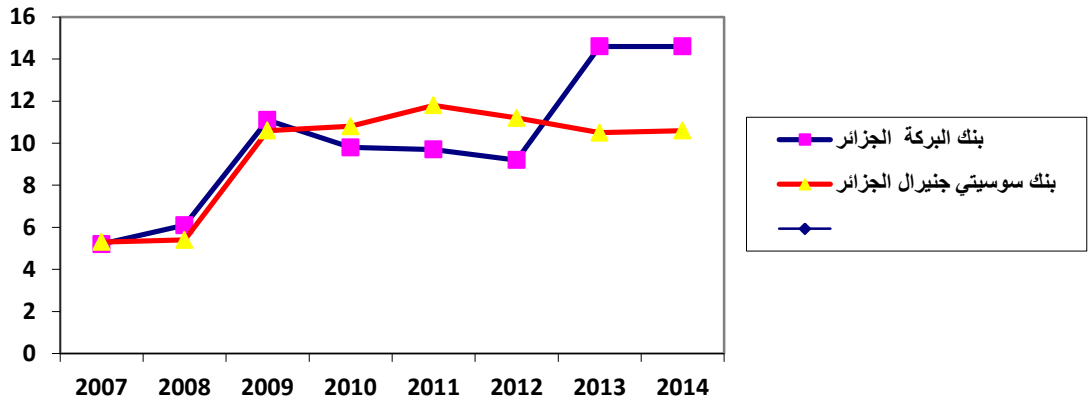
جدول رقم(09): يوضح نسب مخاطر العمل المصرفي لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة الممتدة من 2007 إلى 2014 **الوحدة %**

	السنوات	مخاطر رأس المال	مخاطر السيولة	مخاطر الائتمان
بنك البركة الجزائر	2007	5,2	28	0,1
	2008	6,1	21	0,3
	2009	11,1	43	0,6
	2010	9,8	63	0,9
	2011	9,7	66	1
	2012	9,2	70	1
	2013	14,6	67	0,9
	2014	14,6	57	0,8
بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	2007	5,3	33	2,2
	2008	5,4	18	2,4
	2009	10,6	27	0,4
	2010	10,8	22	0,1
	2011	11,8	27	0,1
	2012	11,2	33	0,4
	2013	10,5	39	0,04
	2014	10,6	41	0,05

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014

1- مخاطر رأس المال

شكل رقم: (20) يوضح مخاطر رأس المال



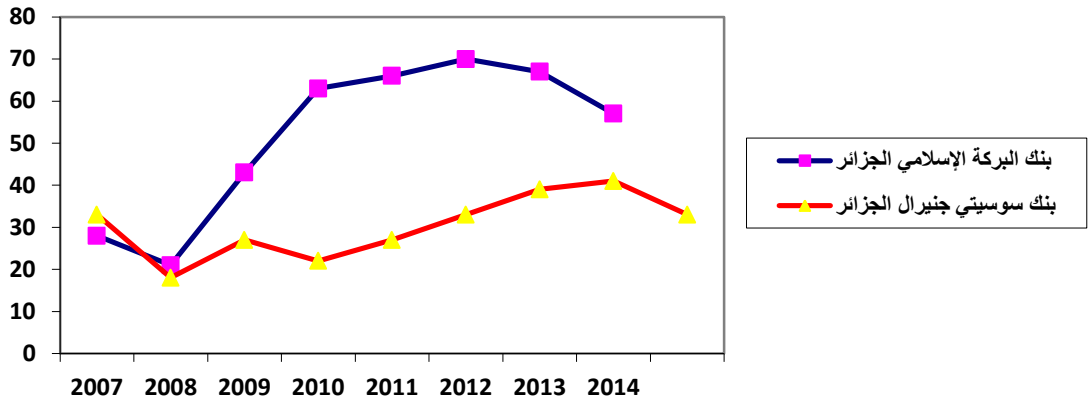
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014 و Microsoft Excel 2010

يتم قياس مخاطر الائتمان بالاعتماد على نسبة كفاية رأس المال وذلك لتجنب مخاطر رأس المال والتي حدد نسبتها بنك الجزائر بـــ 9,5 % حسب تعليمة بنك الجزائر الصادرة عام2014 [1]. و التي كانت تقدر سابقا بـــ8 % وهي نفس النسبة الموصي بها من طرف لجنة بازلΠ. و بالعودة إلى الجدول رقم (09) و الشكل رقم(19) نلاحظ التزام البنكين بهذه النصوص طيلة فترات الدراسة.

[1] Banque d'Algérie. **Règlements de la banque d'Algérie N°14-01 du 16 février 2014 portant Coefficients de solvabilité applicables banques et établissements financiers.** web :http://droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2014-01-coefficients-solvabilite.pdf, consulté le : 06 mai2015 à 15 :00.

2- مخاطر السيولة

شكل رقم: (21) يوضح نسبة مخاطر السيولة



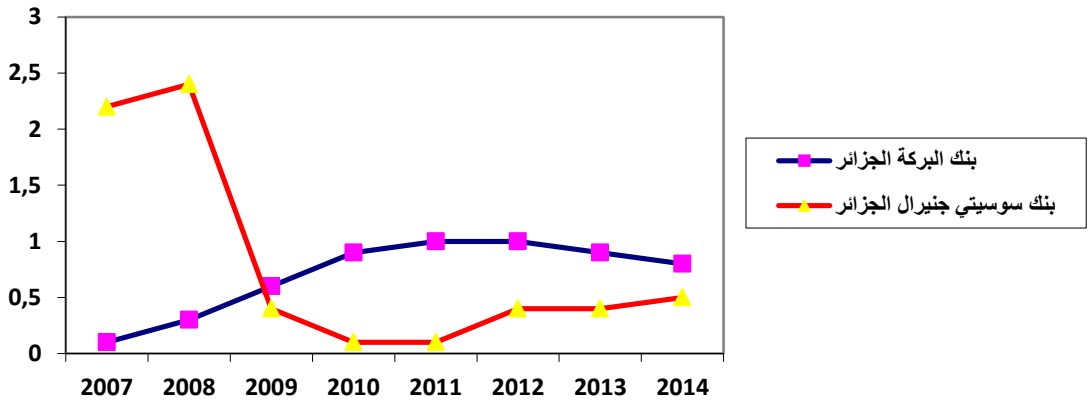
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014 و Microsoft Excel 2010

تبحث البنوك عادة عن تحقيق أكبر عائد بتوظيف أكبر قدر ممكن مما لديها من أموال وهذا ما فعله بنك البركة حيث بلغت نسبة مخاطر السيولة حدود 70 % أعوام 2010 2013 إلا أن إهمال موضوع السيولة قد يعرض البنك إلى مخاطر الإعسار المالي ولا يمكنه من الإيفاء بطلبات عملائه المفاجئ خاصة عند ظهور أزمة وتهافت المودعين على سحب أموالهم من البنك، وتعتبر هذه النسبة جد مرتفعة قد تعرض البنك إلى تحمل التكاليف وعليه توظيف جزء منها، في حين نجد بنك سوسيتي جنيرال لم تَتَعَدَّ هذه النسبة 40% طيلة فترة الدراسة وهذا كذلك يشكل خطرًا كبيرًا وهو حالات السحب المفاجئ أو الأزمات مع تفادي تحمل تكاليف إضافية؛ لأن الاحتفاظ بالسيولة يشكل خطر العجز عن تسديد مستحقات العملاء وبالتالي إفلاس البنك.

لذلك يجب أن تنتهج البنوك أسلوبًا معينًا في تسيير السيولة بما يحقق العائد المناسب وفي نفس الوقت تفادي حالات عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية.

3- مخاطر الائتمان

شكل رقم: (22) يوضح نسبة مخاطر الائتمان.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للبنكين 2007 – 2014 و Microsoft Excel 2010

يشير الشكل أعلاه إلى تطور حجم المبالغ المالية المخصصة لمجابهة مخاطر الإقراض من طرف البنكين(خسائر القروض) ، بحيث يقوم كل من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر وبنك البركة الجزائر بإعداد مخصصات مالية لمجابهة هذه المخاطر، و التي تكون متناسبة مع حجم القروض الممنوحة، والتمويلات المشارك بها في الاستثمارات المختلفة. لكن ونظراً لتعامل بنك البركة الجزائر بالقرض الحسن[1]، وبدون فوائد بغرض المساهمة في الربحية الاجتماعية. وعدم قدرة البنك الإسلامي على جلب موارد مالية بفوائد، مما يفرض عليه الالتزام بالشفافية الكاملة بالإعلان عن مبالغ القروض الحسنة الممنوحة وطرق وآجال التسديد، ونوع وطبيعة الضمانات الكافية والاحتياطات اللازمة لمواجهة هذا النوع من المخاطر. في حين يتعامل بنك سوسيتي جنيرال الجزائر بكل شفافية حيث يتم ذكر طبيعة ومبالغ الاحتياطات والمخصصات، كذلك الرهون المقدمة لفائدة البنك من طرف المقترضين، كذلك طرق التحصيل الجبري في حالة الإعسار والتوقف عن التسديد.

إن هذا الوضع يجعل بنك البركة الجزائر أكثر عرضة لمخاطر التوقف عن التسديد مقارنة ببنك سوسيتي جنيرال الجزائر، ما يحتم عليه دراسة السوق و بدائل الاستثمار والتأكد من

[1] أنظر: - بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي 2012، ص 11.

- بنك البركة الجزائر، التقرير السنوي 2014، ص 15.

استخدامات الأموال الممنوحة كقروض حسنة أو غيرها من خلال المتابعة و المرافقة التي تمنحها إياها صيغ التمويل الإسلامي من مشاركة ومضاربة...

أما الأساليب التقليدية المطبقة من طرف بنك سوسيتي جنيرال قد لا تكفي لتغطية مبالغ القروض الممنوحة لأن الرهون العقارية مرتبطة بالسوق والذي لا يعرف الاستقرار مثل ما حدث في أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية وأروبا خلال الخمس سنوات الماضية (2008- 2012)، كذلك هذه المخصصات في حقيقة الأمر هي أموال تم تخصيصها (اكتنازها) لمجابهة مخاطر محتملة الوقوع،

لذلك يرى الباحث بأن حسن التقدير و المتابعة و مشاركة البنوك المقترضين في مشاريعهم تكون أحسن من أن تقدم القروض مقابل رهون و التي ربما لا تغطي مبلغ القرض والتي قد تعرض البنك والمقترض معا لحالات الإفلاس.

يرى الباحث بأن الاعتماد على نتائج التحليل المالي لأداء لكل من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر وبنك البركة الإسلامي الجزائر في تحديد مدى تحقق الأبعاد المحاسبية والإدارية والاقتصادية لا يكفي، لذلك سيتم في المبحث الموالي وبأسلوب مختلف في التحليل لتشخيص مدى تحقق هذه الابعاد في البنكان معاً ليليها تحليل ومناقشة النتائج المتوصل لها.

المبحث الثالث : دراسة حالة بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

حتى تحقق الدراسة أهدافها، سيقوم الباحث من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة الحال، ونظرا لعدم توفر ميثاق حوكمة البنوك في الجزائر، تم دراسة حال بنك سوسيتي جنيرال الجزائر وبنك البركة الجزائر الذي يخضع كل منهما لمواثيق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية خاصة ببلدانهم، ويعملون بالجزائر. لذلك سيقوم الباحث بمحاولة إسقاط الجانب النظري على عينة الدراسة من خلال صياغة استمارة استبيان، والتي سيتم عن طريقها دراسة مدى تحقق أبعاد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية المحاسبية والإدارية والاقتصادية.

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة ومجتمع وعيّنة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق للمنهج المتبع في إعداد الدراسة الحال، وأسلوب اختيار مجتمع وعينة الدراسة على النحو الآتي:

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

بغرض التعــرف على أبعاد حوكمة البنوك التجارية والإسلامية المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، في كل من بنك البركة الإسلامي الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، فقد تم جمع نوعين أساسيين من البيانات، قصد تحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة.

- **البيانات الأولية (استمارة الاستبيان):**

تم إعداد استبانة الدراسة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، لغــرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- **البيانات الثانوية:**

وتتم مـــن خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الأنتـــرنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة

❖ **المقابلة الشخصية:**

في كثير من الأحيان قد يصادف المستجوبون صعوبات كبيرة فيما يتعلق ببعض الأسئلة و ذلك لعدم فهم السؤال بشكل جيد، ولهذا على الباحث أن يقوم بشرح بعض الأسئلة غير المفهومة حتى يتم تبديد أي لبس أو غموض فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان، وبناءً على المقابلات الشخصية، تحددت الاستمارات المؤهلة للإجابة على استمارة الاستبيان وكانت الطرق المستخدمة في هذه الدراسة كالتالي:

➢ **الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني والهاتف:** نظرا لبعد المسافة بين مقر سكن الباحث و مقر تواجد الإدارة العامة للبنكين، التجأ الباحث إلى الاتصال بعدد معتبر من المستجوبين عن طريق البريد الإلكتروني وكذا الهواتف، مستغلا بذلك الأساليب التكنولوجية الحديثة في إتمام هذه الدراسة.

➢ **السجلات والوثائق والتقارير السنوية:** لقد اعتمدت الدراسة على العديد من السجلات و الوثائق وخاصة التقارير السنوية المتعلقة بأداء البنكين، وذلك حتى يتسنى للدراسة التعرف على بعض الأمور والقضايا التي لا تسمح الأدوات الأخرى بالتوصل إليها. ولعل أهم الوثائق التي تم الاطلاع عليها تشمل مايلي:

❖ النصوص القانونية الصادرة عن السلطات العمومية المنظمة للعمل المصرفي في الجزائر

❖ النصوص القانونية الصادرة عن الدولة البحرينية، والدولة الفرنسية المنظمة لعمل البنوك التجارية

❖ ميثاق حوكمة البنوك التجارية الفرنسي وميثاق حوكمة البنوك لدولة البحرين.

❖ ميثاق الحكم الراشد للدولة الجزائرية الصادر سنة 2009.

❖ التقارير السنوية الصادرة عن البنكين خلال فترة الدراسة.

❖ المجلات المتخصصة الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة.

❖ تحميل عدد من الملفات المفيدة للدراسة وذلك من المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنكين.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا الفرع يتم التعريف بكل من مجتمع وعينة الدراسة على لنحو الآتي:

- **مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من أعضاء مجلس الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية والمستثمرين و المساهمين و الموظفين في المستويات الثلاثة للإدارة التنفيذية للبنك، وهذا في كل من بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، والتي تجاوبت إلى حد ما مع الباحث وباعتبارهما من بين البنوك العاملة في الجزائر بمبادئ حوكمة البنوك وباقي القوانين التي تنظم العمل المصرفي في الجزائر لذلك تم اختـــيارهما لتمثلا مجتمع الدراسة .

- **عينة الدراسة**

❖ **العينة الأولى: بنك البركة الجزائر**

تمثلت العينة الأولى للدراسة في جميع أفراد المجتمع (الحصر الشامل) حيث بلغ أفراد العينة 65 مفردة تشكل أعضاء مجلس إدارة البنك، وأعضاء الإدارة التنفيذية، لذلك فقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفرادها، بعدها تم استرداد 45 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يمثل 69% من مجموع مجتمع الدراسة، وهم يمثلون المستويات الثلاث لإدارة بنك البركة الجزائر.

❖ **العينة الثانية: بنك سوسيتي جينيرال الجزائر**

تمثلت العينة الثانية للدراسة في جميع أفراد المجتمع (الحصر الشامل) حيث بلغ أفراد العينة 35 مفردة تشكل أعضاء مجلس إدارة البنك، وأعضاء الإدارة التنفيذية، لذلك فقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفرادها، بعدها تم استرداد 18 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يمثل 51% من مجموع مجتمع الدراسة، وهم يمثلون المستويات الثلاث لإدارة بنك سوسيتي جينيرال الجزائر

المطلب الثاني: الطريقة و الإجراءات

تم استخدام طريقة الاستبيان كأحد أهم أدوات البحث التي اعتمدنا عليها في عملية جمع المعلومات، وهذا من أجل معرفة تقييم حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وأبعادها المحاسبية والاقتصادية والإدارية.

الفرع الأول: إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبانة على النحو ا لتالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكميــن والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم حيث تم التحكيم في وقت قياسي وســريع نظرا لضيق الوقت .
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- الخروج بالصورة النهائية لاستمارة الاستبيان لأجل توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى خمس مجموعات على النحو التالي:

- **المجموعة الأولى:** تخص المعلومات الشخصية عن المستجيب (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة في البنك، عدد سنوات الخبرة) أي بمجموع ستة (06) فقرات .
- **المجموعة الثانية:** تتناول" **تطبيق مبادئ حوكمة البنوك**" في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، والتي تتكون من ستّ عشرة (16) فقرة.
- **المجموعة الثالثة:** تتناول" **تحقق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية الأبعاد المحاسبية**" في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، والتي تتكون من ستّ (06) فقرات.
- **المجموعة الرابعة:** تتناول:" **تحقق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية الأبعاد الاقتصادية**" في كل من بنك البركة الجزائر و بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، و التي تتكون من تسع (09) فقرات.

- **المجموعة الخامسة:** تتناول" **تحقق حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية الأبعاد الإدارية** وتتكون من ثماني (08) فقرات.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، لأجل التأكد من صدقها عن طريق ما يلي:

- **صدق المحكمين:**

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تـــألفت من بعض الأساتذة المختصين بمجال البحث و من بعض العاملين في مجال البنوك التجارية و الإسلامية و أسماء المحكمين بالملحق رقم(01)، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية– أنظر الملحق رقم(10).

- **ثبات الاستبانة**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10)، وذلك كما يلي:

جدول رقم(10) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجموعة	محتوى المجموعة	معامل ألفا كرونباخ
الثانية	تطبيق مبادئ حوكمة البنوك	0.80
الثالثة	تحقق الأبعاد المحاسبية	0,63
الرابعة	تحقق الأبعاد الاقتصادية	0,67
الخامسة	تحقق الأبعاد الإدارية	0,81
إجمالي الأبعاد		0,84
جميع مجالات الاستبانة		0,89

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS 20

تعتبر القيمة المعتمدة لثبات الاستبيان في مجال الدراسات الاجتماعية مساوية أو تفوق (60%)، وهذا ما هو واضح من نتائج الجدول المبين أعلاه، حيث إن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع مجموعات الاستبانة حيث قد بلغت(0,89)، في حين فاقت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجموعة من مجموعات الاستبانة(0,60) كما كانت قيمة ألفا كرونباخ لإجمال الفقرات الخاصة لأبعاد حوكمة البنوك التجارية مساويًا لـــ(0,84) ، هذا ما يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وأن الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم(10) قابلة للتوزيع. هذا ما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعل إمكانية الاعتماد عليها، وان الاستبانة واضحة لدى القارئ من المستجوبين وأنها صالحة لجمع البيانات.

الفرع الرابع: المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال إستمارة الاستبيان، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، و بعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبيانات المجمعة و الصالحة للتحليل بناءً على مقياس« Likert » المقاس بخمس درجات، ولحساب طول فئات مقياس ليكرا الخماسي تم حساب المدى (طول المدى= المدى/عدد الدرجات وعليه يساوي:5−1 /3=1,33)، بعدما تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في

المقياس لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ليصبح طول كل فئة بحسب الدرجة كما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (11) طول الفيئة لمقياس الدراسة وفقا لمقياس ليكرت وقوة الممارسة

الفيئة في مقياس ليكرت	طول الفيئة	قوة الممارسة
أوافق بشدة	]5,00 – 3,68]	قوي
أوافق		
محايد	]3,67 – 2,34]	متوسط
لا أوافق	]2,33 – 1]	ضعيف
لا أوافق بشدة		

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث : الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

تمّت الدراسة من خلال أدوات إحصائية تم استخدامها، والتي نوجزها في الفروع التالية:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل البيانات قمنا باستخدام بـــرنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20) لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تناسب متغيرات الدراسة كما يلي :

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين في كل من البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنرال الجزائر عن أسئلة الاستبيان .
- استخدام الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت قيم إجابات المستجوبين في بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنرال الجزائر عن وسطها الحسابي.
- اختبار (simple t- test one -) للعينة الواحدة ، لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

- تحليل التباين الأحادي(One- Way ANOVA) لاختبار اختلاف الأوساط الحسابية للتغير التابع(أبعاد الحوكمة) بين المستويات الموجودة في المتغير المستقل(حوكمة البنوك)
- الانحدار البسيط وهذا للتنبؤ بقيم المتغيرين بمعرفة قيم المتغير الآخر

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

من أجل قياس أهداف الدراسة لابد من تحليل المعطيات و البيانات المحصلة من خلال ما تم التوصل إليه من تجارب عملية على أرض الواقع، وعادة ما يتم ذلك من خلال ما تم جمعه من معطيات من مفردات العينة ثم بعد ذلك تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج عملية ملموسة ، وهو ما تم من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة والمساعدة لتحليل البيانات السابقة.

إن البيانات التي تم جمعها يندرج بعضها ضمن المستوى الاسمي للقياس، أما البعض الآخر فيندرج ضمن المستوى الرتبي، هذا ما دفع بالباحث إلى استخدام أساليب إحصائية محددة في عملية التحليل حسب طبيعة ونوعية المعطيات، فالبيانات الاسمية هي عبارة عن متغيرات لها عدد محدد من الفئات، وفي معظم الأحيان يتم إعطاؤها أرقامًا محددة للدلالة على هذه الفئات، وذلك بغية تسهيل عملية إدخال المعطيات باستخدام أجهزة الكمبيوتر المناسبة لذلك، أما البيانات الرتبية فهي متغيرات يراعى في ترتيبها الصفة التصاعدية و التنازلية غير أنه لا يمكن تحديد الفرق بين القيم التي يتم الحصول عليها من أفراد العينة.

ولغرض القيام بعملية التحليل الإحصائي المناسب لبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS فقد تم القيام بمجموعة من الخطوات سيتم ذكر أهمها على النحو الآتي:

- حصر استمارات الاستبيان المحصل عليها من مفردات العينتين، ثم بعد ذلك العدد النهائي لها والتي بلغت(63) استمارة موزعة بين البنكين قابلة للتحليل، إذ تحصلت الدراسة على (45) استمارة من بنك البركة الجزائر، و الباقي من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.
- مراجعة وتدقيق البيانات النهائية للاستمارات المحصل عليها من طرف مفردات العينتين من أجل تجهيزها و إعدادها لعملية التحليل النهائي.
- ترميز محتويات استمارات الاستبيان المتحصل عليها من مفردات العينتين وذلك من خلال ترميز محتويات استمارة استبيان واحدة، ثم بعد ذلك تعميمه على جميع استمارات

الاستبيان التي خضعت لعملية التحليل، حيث تم إعطاء أرقام للمتغيرات الواردة بها، حتى تسهل عملية تفريغها ثم تحليلها باستخدام SPSS.

- تفريغ محتويات استمارات الاستبيان في ما يسمى نافذة محرر البيانات((Data view بالبرنامج الإحصائيSPSS بعدما تم توضيح كافة متغيرات الدراسة من خلال ما يطلق عليه صفحة محرر البيانات(Variables View).

بعد الانتهاء من هذه العمليات تحصلت الدراسة على مجموعة من النتائج الخاصة بالمجموعة الأولى من استمارة الاستبانة للعينتين ليتم تحليلها على النحو الآتي:

الفرع الثالث: وصف عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا الفرع وصف عينتي الدراسة وفق الأسلوب التالي:

- **العينة الخاصة ببنك البركة الجزائر.**

لقد خصصت المجموعة الأولى من الاستبانة لجمع الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة لذلك فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم(12) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر(بنك البركة)

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
من 35 إلى 44 سنة	25	55,6
من 45 إلى 54 سنة	13	28,9
55 سنة فأكثر	7	15,6
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن الفئة العمرية (35–44 سنة) تمثل ما نسبته55,6 % وهي تمثل أكبر شريحة بين باقي الشرائح العمرية، حيث إن أغلب أفرادها يعملون لدى الإدارة التنفيذية للبنك وقليل منهم من بين أعضاء مجلس إدارة البنك في حين نجد الفئة الثانية (45–54 سنة) قد بلغت نسبة 28,9% وهي تمثل من يعملون في المستويات الثلاث لإدارة البنك، ونسبة15,6 % تمثل الفئة العمرية (55–فأكثر)، وهي الفئة الأخيرة والتي يكون معظم أفرادها من بين أعضاء مجلس إدارة البنك و الإدارة التنفيذية، كذلك يمكن القول بأن إدارة بنك البركة

الجزائري تعتمد أكثر على الطاقات الشابة في إدارتها التنفيذية، و الاعتماد على من لهم خبرة في العمل المصرفي في المستويات العليا من الإدارة التنفيذية و مجلس الإدارة.

جدول رقم (13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي(بنك البركة)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
بكالوريا	03	6,7
ليسانس	34	75,6
ماجستير	08	17,8
دكتوراه	00	00
أخرى مع التحديد	00	00
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

يبين الجدول رقم(13) أن75,6 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي" ليسانس" ، و17,6 % مـــــن عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، وأن 6,7 % مـــــن عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريا". يعتبر أفراد مجتمع الدراسة من حملة الشهادات العلمية العليا التي تسمح لهم من ممارسة مهامهم على أحسن ما يرام، وهذا ما تحتاج إليه فعلاً الإدارة التنفيذية للبنك على عكس من ذلك فإن مجلس إدارة البنك هو في حاجة لمن لهم الخبرة والمؤهل العلمي في مجال العمل المصرفي عامة و المصارف الإسلامية خاصة.

جدول رقم(14) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص(بنك البركة)

طبيعة الشهادة العلمية	التكرار	النسبة (%)
علوم مالية ومصرفية	5	11,1
محاسبة	14	31,1
اقتصاد	8	17,8
إدارة أعمال	18	40,0
أخرى مع التحديد	00	00
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

يبين الجدول رقم (14)؛ أن40 % مـــــن عينة الدراسة هم ممن لهم تخصص إدارة أعمال، و31,1% مـــــن عينة الدراسة ممن هو متخصص بالمحاسبة، في حين يوجد 17,8% مـــــن عينة الدراسة هم ممن هو متخصص بالاقتصاد، و11,1 % مـــــن عينة الدراسة هم ممن هو متخصص في مجال العلوم المالية والمصرفية. مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن تخصص في إدارة الأعمال والمحاسبة إذ يعتمد البنك أكثر على مثل هذه التخصصات في إدارة عملياته، كذلك تكون الاستبانة قد أصابت كل التخصصات المكونة للإدارة التنفيذية أو مجلس إدارة البنك.

جدول رقم(15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيـــر الوظيفة لدى (بنك البركة)

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
عضو مجلس إدارة	9	20,0
عضو لدى الإدارة التنفيذية	8	17,8
مدير وحدة	6	13,3
مراقب شرعي	1	2,2
رئيس مصلحة	11	24,4
محافظ حسابات	4	8,9
محاسب	6	13,3
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

من خلال الجدول رقم(15) أعلاه يتضح بأن الاستبانة قد شملت مختلف الوظائف المفتوحة بالبنك حيث كان 20% من المستجوبين من بين أعضاء مجلس الإدارة، و 17,8%هم من أعضاء الإدارة التنفيذية العليا للبنك، و13,3% هم من مديري الوحدات، كما كان 24,4% هم من رؤساء المصالح لدى الإدارة التنفيذية. في حين يوجد 8,9 % من هم من محافظي الحسابات، والمحاسبين 13,3 % ، و 2,2% مراقبين شرعيين لدى مجلس إدارة البنك، بذلك تكون الاستبانة قد أصابت كل الوظائف، خاصة تلك المكونة للإدارة التنفيذية بكل درجاتها ومجلس إدارة البنك بمختلف لجانه.

جدول رقم(16) توزيع عينة الدراسة حسب متغيـــر عدد سنوات الخبرة لدى (بنك البركة)

عدد سنوات الخبرة لدى البنك	التكرار	النسبة (%)
أقل مـــن 10سنوات	4	8,9
من 10 إلى 14 سنة	16	35,6
من 14 إلى 19 سنة	15	33,3
20 سنة فأكثر	10	22,2
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

يبين الجدول رقم (16) أن 35,6% مـــن عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من " 10 إلى 14 سنة "، و33,3 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم" من 14 إلى 19 سنة "، و22,2 % مـــن عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 20 سنة فأكثر، في حين يوجد 8,9% فقط ممن لهم أقل من 10 سنوات خبرة في العمل المصرفي، بذلك تكون كل الشرائح ممثلة في عينة الدراسة وهذا بنسب متقاربة نوعا ما، كما أن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك هي في حاجة لمن لهم الخبرة الكبيرة في العمل المصرفي، كما أن كل الفئات حسب الخبرة المهنية تكون قد شاركت في الإجابة على فقرات الاستبانة والتي تشكل الأغلبية الشريحة الأولى و الثانية.

- **العينة الخاصة ببنك سوسيتي جنيرال الجزائر.**

لقد خصصت المجموعة الأولى من الاستبانة لجمع الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة لذلك فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم(17) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر(سوسيتي جنيرال)

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
من 35 إلى 44 سنة	7	38.9
من 45 إلى 54 سنة	8	44.4
55 سنة فأكثر	3	16.7
المجموع	18	100%

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17)؛ أن الفئة العمرية (35–44 سنة) تمثل ما نسبته38,9 % وهي تمثل ثاني أكبر شريحة بين باقي الشرائح العمرية، حيث إن أغلب أفرادها يعملون لدى الإدارة التنفيذية للبنك وقليل منهم من بين أعضاء مجلس إدارة البنك في حين نجد الفئة الثانية (45–54 سنة) قد بلغت نسبة 44,4% وهي تمثل من يعملون في المستويات الثلاث لإدارة البنك، ونسبة16,7% تمثل الفئة العمرية (55–فأكثر)، وهي الفئة الأخيرة والتي يكون معظم أفرادها من بين أعضاء مجلس إدارة البنك والإدارة التنفيذية،

يعتمد كل من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وبنك البركة الجزائر على الطاقات الشابة في إدارتها التنفيذية، وعلى من لهم خبرة في العمل المصرفي في المستويات العليا من الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة. كما أن كل الفئات العمرية ممثلة في عينة الدراسة.

جدول رقم (18) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي(سوسيتي جنيرال)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
بكالوريا	11	61.1
ليسانس	6	33.3
ماجستير	1	5.6
دكتوراه	00	00
أخرى مع التحديد	00	00
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

يبين الجدول رقم(18) أن33,3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي" ليسانس" ، و5,6 % مـــــن عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، وأن 61,1 % ممن كان مؤهلهم العلمي " بكالوريا". لا يعتمد البنك على الشهادات المتحصل عليها بقدر ما يعتمد على الخبرة في مجال العمل المصرفي والتي يرى القائمون على شؤون البنك بأنها تسمح لهم من الممارسة على أحسن ما يرام، وهذا ما تحتاج إليه الإدارة التنفيذية للبنك.

جدول رقم(19) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص(سوسيتي جنيرال)

طبيعة الشهادة العلمية	التكرار	النسبة (%)
علوم مالية ومصرفية	8	44.4
محاسبة	5	27.8
اقتصاد	2	11.1
إدارة أعمال	3	16.7
أخرى مع التحديد	00	00
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه :

يبين الجدول رقم (19)؛ أن16,7 % من عينة الدراسة هم ممن لهم تخصص إدارة أعمال، و 27,8% مـــن عينة الدراسة ممن هو متخصص بالمحاسبة، في حين يوجد11,1% مـــن عينة الدراسة هم ممن هو متخصص بالاقتصاد، و44,4 % مـــن عينة الدراسة هم ممن هو متخصص في مجال علوم مالية ومصرفية. مما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن تخصص في العلوم المالية والمصرفية والمحاسبة إذ يعتمد البنك أكثر على مثل هذه التخصصات في إدارة عملياته، كذلك تكون الاستبانة قد شملت كل التخصصات المكونة للإدارة التنفيذية أو مجلس إدارة البنك.

جدول رقم(20) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيـــر الوظيفة لدى البنك(سوسيتي جنيرال)

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
عضو مجلس إدارة	1	5.6
عضو لدى الإدارة التنفيذية	9	50.0
مدير وحدة	2	11.1
مراقب شرعي	00	00
رئيس مصلحة	3	16,7
محافظ حسابات	1	5,6
محاسب	2	11.1
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه يتضح بأن الاستبانة قد شملت مختلف الوظائف المشكلة لكل من مجلس إدارة البنك، وإدارته التنفيذية، حيث كان 5,6% من المستجوبين من بين أعضاء مجلس الإدارة، و 50%هم من أعضاء الإدارة التنفيذية العليا للبنك، و11,1% من مديري الوحدات، كما كان 24,4% هم من رؤساء المصالح لدى الإدارة التنفيذية. في حين يوجد 5,6 % من هم من محافظي الحسابات، والمحاسبين 11,1 %، بذلك تكون الاستبانة قد شملت كل الوظائف، خاصة تلك المكونة للإدارة التنفيذية بكل درجاتها ومجلس إدارة البنك بمختلف لجانه. لكن كانت النسبة الأكبر لأعضاء مجلس الإدارة لتواجدهم بقوة في الإدارة التنفيذية للبنك خلال فترة إجراء الاستبيان.

جدول رقم(21) توزيع عينة الدراسة حسب متغيـــر عدد سنوات الخبرة لدى البنك(سوسيتي جنيرال)

عدد سنوات الخبرة لدى البنك	التكرار	النسبة (%)
أقل مـــن 10سنوات	4	22.2
من 10 إلى 14 سنة	8	44.4
من 14 إلى 19 سنة	5	27.8
20 سنة فأكثر	1	5.6
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الباحث (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS 20)

يبين الجدول رقم (21)؛ أن 44,4% مـــن عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من " 10 إلى 14 سنة "، و27,8 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم" من 14 إلى 19 سنة "، و5,6% فقط من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 20 سنة فأكثر، في حين يوجد 22,2% فقط ممن لهم أقل من 10 سنوات خبرة في العمل المصرفي، بذلك تكون كل الشرائح ممثلة في عينة الدراسة وهذا بنسب متفاوتة نوعا ما.

كما أن طاقات البنك تقع ضمن الفئات الثلاثة الأولى، وقد يكون هذا من أجل الاستفادة من الطاقات الشابة أكثر لإدارة شؤون البنك. في حين يعتمد كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك على من لهم الخبرة الكبيرة والكافية في مجال العمل المصرفي.

المطلب الرابع: التحليل الإحصائي وتقييم واختبار فرضيات دراسة الحال.

سيتم من خلال هذا المطلب التحليل الإحصائي للاستمارات الموزعة من أجل الوقوف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة البنوك على تحقق الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و الإدارية، وهذا بعد أن تم استجواب كل من أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية بمستوياتها الثلاثة.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين

سيتم من خلال هذ الفرع أولاً التعرف على مدى التزام كل من أعضاء مجلس إدارة البنكين وأعضاء إدارتهما التنفيذية بمستوياتها المختلفة المبحوثة بمبادئ حوكمة البنوك أثناء تأدية مهامهم المختلفة ليتم بعده االتعرف على مدى تحقق الأبعاد المحاسبية و الإدارية والاقتصادية.

1- التحليل الإحصائي لالتزام البنكين بمبادئ حوكمة البنوك.

تضمنت المجموعة الثانية من استمارة الاستبانة على ست عشرة فقرة تتعلق بمستوى تطبيق مبادئ حوكمة البنوك من طرف البنكين من وجهة نظر كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وبمستوياتها الثلاثة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك الفقرات الموضحة في الجدول رقم(22) أدناه، أمكن التعرف على مستوى تطبيق مبادئ حوكمة البنوك ، إذا علم أن متوسط القياس المستخدم في الاستبانة هو(03)* حيث بلغ المتوسط العام لتطبيق مبادئ الحوكمة للعاملين في بنك البركة الجزائر(3,85) وبنك سوسيتي جنيرال(4,16)، و بانحراف معياري (0,50) و(0,30) على الترتيب وبوزن نسبي* قدره (70%) و(83,2%) على الترتيب كذلك. ولعل مرد هذه النتائج قد يعزى لإدراك العاملين والقائمين على شؤون البنكين على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك و التي سيكون لها أثر كبير على استقرار البنك و ضمان نمو مقبول في مستوى نشاطاته المختلفة.

وللتحليل أكثر سيتم من خلال الجدول رقم(22) عرض كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، والمتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة في كل من بنك البركة الجزائر و بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

جدول رقم (22) يوضح التحليل الإحصائي لالتزام كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك وتحقق أبعادها.

		بنك البركة الجزائر		بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	
رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يلتزم البنك بإصدار معلومات مالية ومحاسبية دورية تتميز بالدقة و الوضوح.	4,22	0,87	4,61	0,607
2	تتميز التقارير المالية و المحاسبية بعدم التحيز والثبات والملاءمة وقابلية التحقق.	4,15	0,82	4,61	0,607
3	يتم نشر تقارير مالية شاملة	3,64	1,06	4,77	0,427

* متوسط المقياس= مجموع الاجابات/ عددها=(1+2+3+4+5)/5=3

* الوزن النسبي= الوسط الحسابي/5

	لمعلومات يستفيد منها المساهمون وغيرهم.				
4	ينشر البنك معلومات كافية عن التعاملات مع الأطراف ذات المصلحة.	3,20	1,19	4,38	0,501
5	توفر البيئة الخارجية والداخلية للبنك كل القوانين واللوائح التي تحدد الواجبات و الحقوق لكل من له مصلحة من الداخل و الخارج.	4,26	0,57	4,50	0,51
6	تلتزم الإدارة العليا بتحديد الواجبات و الصلاحيات لكل عضو في مجلس الإدارة بشكل قانوني دقيق.	4,20	0,86	4,66	0,85
7	تحرص إدارة البنك على نشر معلومات كافية عن المؤهلات العلمية والخبرة المهنية لكل أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.	3,31	1,25	4,66	0,594
8	تكفل الإدارة العليا للمساهمين حق الاطلاع على دفاتر البنك، وحق التصويت و المشاركة في القرارات الاستراتيجية للبنك.	3,71	1.17	4,55	0,615
9	تحرص الادارة العليا على إشراك المساهمين في إجراء أية تعديلات على النظام الأساسي للبنك، واتخاذ إجراءات الانتخاب والعزل.	3,53	1,07	4,27	0,66
10	تحمي الإدارة العليا حقوق أقلية المساهمين، مع توفير وسائل تعويضية فعالة.	4,06	0,88	4,27	0,66
11	تحترم الإدارة العليا حقوق أصحاب المصالح المحددة في اللوائح الرسمية.	3,82	1,05	3,05	0,87
12	تقدم الإدارة العليا للبنك التعويضات المناسبة عن الأضرار التي قد تلحق بأصحاب المصالح عند انتهاك حقوقهم.	3,88	0,98	2,88	1,13
13	يتوفر البنك على قنوات أتصال فعالة بين مجلس الإدارة و أصحاب المصالح.	3,15	0,97	2,55	0,85
14	يوجد بالبنك نظام داخلي يحدد الصلاحيات والحقوق لكافة العاملين.	4,02	0,81	4,11	0,67
15	تعقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل	4,44	0,58	4,38	0,50

	منتظم، و توثق بمحاضر رسمية.				
16	يخضع مجلس الإدارة للمساءلة من طرف الجمعية العامة للبنك.	4,02	1,01	4,33	0,48
المتوسط العام للمجموعة الثانية		3,85	0,50	4,16	0,30

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

من خلال الجدول رقم(22)، وتوجهات إجابات عينة الدراسة، سنحاول في هذا الجزء تحليل العبارات وتقييمها بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر حيث يلاحظ ما يلي:

- يلتزم البنكان معا بإصدار معلومات مالية و محاسبية دورية تتميز بالدقة و الوضوح. كما أن تقاريرهما المالية والمحاسبية تتميز بعدم التحيز والثبات والملاءمة وقابلية التحقق.
- يلتزم بنك سوسيتي جنيرال بنشر تقاريره السنوية في مواعيدها المحددة قانونا حيث كان المتوسط الحسابي مساويًا لـــ(4,77)، كما أنّ البنك يلتزم بنشر معلومات كافية عن التعاملات مع الأطراف ذات المصلحة حيث بلغ المتوسط الحسابي(4,38)، في حين كان بنك البركة الجزائر أقل التزاما حيث بلغ متوسطه الحسابي لهذه العبارة (3,64) و (3,20) على الترتيب.
- لقد أبدى المستجوبون بالبنكين موافقتهما على أن البيئة الخارجية والداخلية للبنكين توفر كل القوانين واللوائح التي تحدد الواجبات والحقوق لكل من له مصلحة من الداخل و الخارج. حيث كانت المتوسطات الحسابية (4,26) و(4,50)على الترتيب. كما اعتبر المستجوبون أن الإدارة العليا تلتزم بتحديد الواجبات و الصلاحيات لكل عضو في مجلس الإدارة بشكل قانوني دقيق. حيث جاءت المتوسطات الحسابية لكل من البنكين (4,20) و (4,66) على الترتيب. إلا أن المستجوبين من بنك سوسيتي كانوا أكثر إقراراً على التزامات البيئة الخارجية والداخلية بتوفير ما يلزم من قوانين و لوائح تحدد الحقوق والواجبات، كما أبدوا التزام الإدارة العليا للبنك بالحقوق والواجبات عن تلك الخاصة ببنك البركة الجزائر.
- كذلك كانت إدارة بنك سوسيتي جنيرال أكثر حرصا على نشر معلومات كافية عن المؤهلات العلمية والخبرة المهنية لكل أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية. بمتوسط

حسابي قدره (4,66) على عكس بنك البركة الجزائر كان أقل اهتماما بهذه العملية. حيث كان المتوسط الحسابي مساويًا لـــ(3,31).

- تكفل كل من الإدارة العليا لبنك سوسيتي جنيرال، وبنك البركة الجزائر للمساهمين حق الاطلاع على دفاتر البنك، وحق التصويت لكن بدرجة أعلى من طرف بنك سوسيتي جنيرال بمتوسط حسابي قدره (4,55) في حين كان المتوسط الحسابي لبنك البركة الجزائر مساويًا لـــ(3,71).
- تحرص الإدارة العليا لبنك سوسيتي جنيرال على إشراك المساهمين في إجراء أية تعديلات على النظام الأساسي للبنك، واتخاذ إجراءات الانتخاب والعزل وهذا لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، حيث كان المتوسط الحسابي مساوياً لـــ(4,27) وبانحراف معياري قدره (0,66)، في حين كان اداء بنك البركة الإسلامي متوسطًا في هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,53) وبانحراف معياري قدره(1,07).
- لقد أولت اهتمامًا كبيرًا كل من إدارة المصرفين لحقوق أصحاب المصالح المحددة في اللوائح الرسمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص ببنك البركة الجزائر (3,82) بانحراف معياري قدره (1,05) وببنك سوسيتي جنيرال بلغ المتوسط الحسابي(3.05)، و بانحراف معياري قدر بـــ (0,87).
- يقدم بنك البركة الجزائر التعويضات المناسبة عن الأضرار التي قد تلحق بأصحاب المصالح في حالة ما تم انتهاك حقوقهم، كما أنها تلقى الرضى التام لأصحاب المصالح إذ بلغ المتوسط الحسابي(3,88)، وبانحراف معياري قدره 0,98، في حين ردود المستجوبين من طرف بنك سوسيتي جنيرال تؤكد بأن رضى أصحاب المصالح كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,88) و بانحراف معياري قدره(1,13).
- لا يتوفر للبنكين معا قنوات اتصال فعالة بين مجلس الإدارة و أصحاب المصالح. حيث بلغ المتوسط الحسابي لبنك البركة الجزائر (3,15) بانحراف معياري قدره (0,97) وكانت هي كذلك بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,55) بانحراف معياري قدره(0,85)، هذا عكس ما أكدت عليه مبادئ حوكمة البنوك التي جاءت بها لجنة بازل الثانية، والتي تؤكد على أهمية قنوات الاتصال بين مجلس الإدارة و أصحاب المصالح.

- يوجد بالبنكين نظام داخلي يحدد الصلاحيات والحقوق لكافة العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,02) ، (4,11)، وانحراف معياري قدره(0,81) ، (0,67) لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر على الترتيب.
- تعقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم، و توثق بمحاضر رسمية. وهذا بالنسبة للبنكين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,44) ، (4,38)، وانحراف المعياري قدره(0,58) ، (0,50) لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر على الترتيب.
- يخضع مجلس الإدارة للمساءلة من طرف الجمعية العامة للبنك. وهذا بالنسبة للبنكين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,02) ، (4,33)، وانحراف المعياري قدره(1,01) ، (0,48) لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر على الترتيب.
- لقد كانت المتوسطات الحسابية قوية بالنسبة لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية في البنكيين معاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لبنك البركة الجزائر (3,85) بانحراف معياري قدره (0,50) وببنك سوسيتي جنيرال كان المتوسط الحسابي مساوياً لـــ(4,16) و بانحراف معياري قدر بـــ(0,30).

يتضح من خلال النتائج السابقة بأن كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال قد التزم كل منهما بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك، ولكن بمستويات مختلفة، وهذا في كل مبدأ من مبادئها، وذلك على النحو التالي:

– **الشفافية والافصاح:** لقد طبق مبدأ الشفافية والافصاح من طرف بنك سوسيتي جنيرال وهذا ما أكده مجموع المستجوبين على الفقرة الأولى والثانية والثالثة، في حين كان تطبيق هذا المبدأ متوسطًا لدى بنك البركة الجزائر حيث كان التزم البنك متوسطًا بالنسبة لكل من نشر التقارير المالية الشاملة لمعلومات يستفيد منها المساهمون وغيرهم. ونشر معلومات كافية عن التعاملات مع الأطراف ذات المصلحة، كما أن البنك لا يقدم معلومات كافية عن المؤهلات العلمية والخبرة المهنية لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

– **وجود إطار فعال لحوكمة البنوك:** لقد اعتبر المستجوبون لدى البنكين بأنّ هناك إطارًا قانونيًا فعالاً يمكن من تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق حوكمة البنوك وهذا ما أكدته الفقرة الخامسة والسادسة.

– **مبدأ حقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين:** لقد كان بنك سوسيتي جنيرال الاكثر رعاية للمساهمين من حيث المعاملة العادلة والمتساوية كما أنه يقدم للمساهمين كل الحقوق المتعلقة بالمشاركة في التصويت والاطلاع على كل ما يجري بالبنك خاصة تلك المتعلقة برؤوس أموالهم. في حين نجد بنك البركة لا يولى هذه العملية الاهتمام الكافي وهذا ما أكدته الفقرة التاسعة من الجدول السابق.

– **أصحاب المصالح:** لقد أولت إدارة البنكين الاهتمام المطلوب لحقوق المصالح إلا أن بنك البركة الإسلامي يقوم بتقديم التعويضات الكافية والمُرْضِية لأصحاب المصالح على عكس بنك سوسيتي جنيرال الذي كانت إجابات مجموع المستجوبين متوسطة، هذا ما أكدته الفقرة الثانية عشرة من الجدول السابق.

– **صلاحيات ومهام مجلس إدارة البنك:** يعتبر مجلس إدارة البنك الركيزة الأساسية في عملية حوكمة بنك البركة الجزائر و بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وهذا لمسته الدراسة من إجابات المستجوبين، حيث أبدوا إدراكهم لأهمية مجلس الإدارة في حوكمة البنوك، وهذا ما تم تسجيله في الفقرة (7، 15، 16)، مع تسجيل وجود حرص متوسط لدى بنك البركة فيما يتعلق بنشر معلومات كافية عن المؤهلات العلمية والخبرة المهنية لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

2- التحليل الإحصائي لمدى تحقق البعد المحاسبي لحوكمة البنوك.

سيتم من خلال الجدول رقم(23) استعراض كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، والمتعلقة بمدى تحقق البعد المحاسبي لحوكمة البنوك في كل من بنك البركة الجزائر و بنك سوسيتي جنيرال الجزائر..

جدول رقم(23) يوضح التحليل الإحصائي لمدى تحقق الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

		بنك البركة الجزائر		بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	
رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم لجنة المراجعة الداخلية بمجلس الإدارة بإعداد ومراقبة القوائم المالية.	4,31	0,59	4,33	0,48

2	تساهم المراجعة الخارجية في توفر مجموعة من الضوابط الداخلية والمراجعة المحاسبية الداخلية.	4,35	0,57	4,44	0,51
3	يتمتع المراجع الخارجي بالاستقلالية الكاملة في حل كل المشاكل التي تصادفه للقيام بمهامه، وتحديد أتعابه.	4,24	0,90	4,77	0,42
4	يلتزم البنك بقواعد الإعداد التي تتماشي مع معايير المحاسبة الدولية.	4,46	0,78	4,83	0,38
5	تقوم بالمراجعة الخارجية للبنك شركة محاسبة معترف بها دولياً.	2.13	0,94	2,33	0,97
6	تؤثر الرقابة الفعالة على أداء البنك وتدعم المساءلة المحاسبية به.	3,97	0,91	4,05	0,87
	المتوسط العام للمجموعة الثالثة	3,91	0,41	4,14	0,37

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم(23) المبين أعلاه ما يلي:

- تقوم لجنة المراجعة الداخلية بمجلس إدارة البنكين بإعداد ومراقبة القوائم المالية حيث كانت المتوسطات الحسابية متقاربة و كذلك الانحراف المعياري حيث بلغ المتوسط الحسابي(4,31) و (4,33) و بانحراف معياري قدر بـــ(0,59) و(0,48) على الترتيب.
- أكد المستجوبون وفي البنكين (بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) على أن المراجعة الخارجية تساهم في توفر مجموعة من الضوابط الداخلية والمراجعة المحاسبية الداخلية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,35) و (4,44) بانحراف معياري قدر بـــ(0,57) و (0,51) على الترتيب.
- أكد المستجوبون وفي البنكين (بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) على أن المراجع الخارجي يتمتع بالاستقلالية الكاملة في حل كل المشاكل التي تصادفه للقيام بمهامه، وتحديد أتعابه. حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,24) و (4,77) بانحراف معياري قدر بـــ(0,90) و (0,42) على الترتيب.
- أكد المستجوبون وفي البنكين (بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) على أن البنك يلتزم بقواعد الإعداد المحاسبي التي تتماشي مع معايير المحاسبة الدولية. حيث بلغ

المتوسط الحسابي (4,46) و (4,83) بانحراف معياري قدر بـــ(0,78) و (0,38) على الترتيب.

- لقد كانت إجابات المستجوبين وفي البنكين (بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) تفيد أن البنك لا يقوم بالمراجعة الخارجية للبنك بشركة محاسبة معترف بها دوليا. حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,13) و (2,33) بانحراف معياري قدر بـــ(0,94) و (0,97) على الترتيب. وهذا على عكس ما تؤكد عليه مبادئ حوكمة البنوك في مجال الشفافية والإفصاح حيت تحث البنوك على أن تراجع أعمالها المحسابية مكاتب محاسبة أو شركات محاسبة معترف بها دوليا.
- أكد المستجوبون وفي البنكين (بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) على أن الرقابة الفعالة والتي تمس مناطق معينة تحديدا في الكتابات المحاسبية الخاصة بنشاط البنك يكون لها أثر كبير على الأداء المحاسبي للبنك وتدعيم المساءلة المحاسبية به. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,97) و (4,05) بانحراف معياري قدر بـــ(0,91) و (0,87) على الترتيب.
- لقد كان المتوسط العام للإجابات المقدمة من طرف المستجوبين عن كل فقرات المجموعة ومن كلا البنكين(بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) تؤكد أهمية حوكمة البنوك في تحقق الأبعاد المحاسبية حيث بلغ المتوسط العام (3,91) و(4,41) بانحراف معياري قدره (0,40) و (0,37) على الترتيب.
- ومما سبق يتضح أن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط المحاسبية يدل على اتساق إجابات المبحوثين سواءً على مستوى بنك البركة الجزائر أو بنك سوسيتي جنيرال.

3- التحليل الإحصائي لمدى تحقق البعد الاقتصادي لحوكمة البنوك.

سيتم من خلال الجدول الموالي رقم(24) عرض كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، والمتعلقة بمدى تحقق البعد الاقتصادي لحوكمة البنوك في كل من بنك البركة الجزائر ، و بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

جدول رقم(24) يوضح التحليل الإحصائي لمدى تحقق الأبعاد الاقتصادية لحوكمة البنوك في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

		بنك البركة الجزائر		بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	
رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتبر تكاليف معاملات البنك المتعلقة بتكوين رأس المال، والتمويل منخفضة.	4,02	0,83	4,88	0,32
2	يمتاز البنك بدفع معدل عائد مرتفع عن حقوق الملكية، وبالتالي زيادة العلاوات بالنسبة للمكتتبين الجدد.	4,60	0,53	3,83	0,38
3	يهتم البنك دائما بتحسين قدرته التنافسية، وزيادة قيمته السوقية.	3,82	1,05	4,44	0,61
4	يتأثر قرار المستثمر في البنك بتشكيلة مجلس الإدارة الجيد.	3,93	0,96	4,38	0,69
5	يتميز البنك بحرية نقل رأس المال بين البنوك.	3,00	0,82	2,72	0,57
6	يقدم البنك بحماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح.	3,44	0,89	3,88	0,32
7	يؤثر النشاط المالي للبنك على السوق المالي ويجعله أكثر فاعلية.	3,40	1,21	4,27	0,66
8	رأس مال البنك مشتت بين جميع المساهمين.	3,80	0,86	4,11	0,37
9	يقوم البنك بمراقبة، و قياس، وتخصيص رأس مال لمجابهة مخاطر عملياته.	3,20	1,03	3,94	0,53
المتوسط العام للمجموعة الرابعة		3,64	0,55	3,89	0,38

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

من خلال توجهات إجابات عينة الدراسة، والمبينة في الجدول رقم(24) يلاحظ ما يلي:

- أكد المستجوبون ومن البنكين على أن تكاليف معاملات البنك المتعلقة بتكوين رأس المال، والتمويل منخفضة، وأن البنكان يدفعان معدل عائد مرتفع عن حقوق الملكية، بمعنى زيادة العلاوات المدفوعة لأصحاب رأس المال، والتي كان من الاحسن إعادة استثمارها خلال

السنوات اللاحقة. كما أن البنك يهتم دائما بتحسين قدرته التنافسية، وزيادة قيمته السوقية. كما أن قرار الاستثمار في البنك يتأثر بتشكيلة مجلس الإدارة.

- لقد أظهرت إجابات المستجوبين ومن كلا الطرفين بأن البنكين لا يعملان بالشكل الذي يجعل بقاء الأموال المودعة، و تلك التي تشكل رأس مال البنك مستعملة لأجل أطول من طرف البنكين حيث بلغت المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,00) و(2,72) وبانحراف معياري قدره (0,82) و (0,57)، وهذا ما قد يؤثر سلباً علي استقرار المالي للبنكين معاً.
- لقد اعتبر مجموع المستجوبين من بنك البركة الجزائر أن البنك لا يقدم الحماية الكافية لحقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,44)، وبانحراف معياري قدره (0,89)، على عكس من ذلك حيث كان بنك سوسيتي جنيرال يقدم الحماية الكافية لحقوق المساهمين، وأصحاب المصالح حيث بلغ المتوسط الحسابي: (3,88) وبانحراف معياري قدره(0,66). وهذا لمدى أهمية المساهمين وأصحاب المصالح في عملية حوكمة البنوك و في استقرار البنك.
- كما اعتبر المستجوبون من بنك البركة أن للبنك تأثيرًا متوسطًا على نشاط السوق المالي وعلى فعالية السوق، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,40) و بانحراف معياري قدره (1,21) ، في حين اعتبر المستجوبون من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر بأن للنشاط المالي لبنك سوسيتي جنيرال أثرًا قويًا وكبيرًا على السوق المالي وجعله أكثر فاعلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,27) وبانحراف معياري قدره(0,66)، ويرجع هذا لإدراك العاملين في البنك وأعضاء مجلس إدارة البنك لمكان بنك سوسيتي جنيرال في السوق المالي الفرنسي بإعتباره أحد المجموعات المكونة لمؤشر بورصة باريس (40 CAC).
- تؤكد إجابات مجموع المستجوبين من بنك البركة على أن رأس مال البنك مشتت بين جميع المساهمين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,80) وبانحراف معياري قدر بـــ(0,86) . في حين اعتبر المستجوبون من بنك سوسيتي جنيرال أن رأس مال البنك مشتت وبقوة بين مجموع المساهمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4,11) وبانحراف معياري قدره(0,37).
- كما اعتبر بنك البركة الجزائر على أنه يقوم بمراقبة وقياس، وتخصيص رأس مال لمجابهة مخاطر عملياته ولكن بشكل متوسط أي أنه لم يصل إلى المستوى الذي يرغب فيه

كل من له مصلحة في البنك حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة(3,20) و بانحراف معياري قدره(1,03). في حين اعتبر بنك سوسيتي جنيرال أنه يقوم بمراقبة وقياس، وتخصيص رأس مال لمجابهة مخاطر عملياته بشكل جيد أي أنه قد بلغ المستوى المطلوب حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة(3,94) و بانحراف معياري قدره(0,53).

- لقد كان المتوسط العام للإجابات المقدمة من طرف المستجوبين عن كل فقرات المجموعة الرابعة ومن كلا البنكين(بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) تؤكد أهمية حوكمة البنوك في تحقق الأبعاد الاقتصادية، إلا أنها كانت متوسطة بالنسبة لبنك البركة الإسلامي حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3,64) وبانحراف معياري بلغ (0,55)، في حين بلغ المتوسط العام لأجابات أفراد عينة بنك سوسيتي جنيرال التي تؤكد وبقوة على أن لحوكمة البنوك أبعادًا اقتصادية هامة بالنسبة لكل من له مصلحة في البنك حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,89) وبانحراف معياري قدره (0,38). كذلك يعزى انخفاض الانحراف المعياري عن الأوساط المحاسبية إلى اتساق إجابات المبحوثين سواءً على مستوى بنك البركة الجزائر أو بنك سوسيتي جنيرال.

4- التحليل الإحصائي لمدى تحقق البعد الإداري لحوكمة البنوك.

سيتم من خلال الجدول رقم(25) عراض كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، والمتعلقة بمدى تحقق البعد الإداري لحوكمة البنوك في كل من بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

جدول رقم(25) يوضح التحليل الإحصائي لالتزام كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر بمدى تحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك.

		بنك البركة الجزائر		بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	
رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد لدى البنك نظام لتقويم أداء الإدارة العليا.	4,02	0,83	4,88	0,32
2	يلتزم البنك في عملياته بالمبادئ و القوانين، والمعايير المعمول بها.	4,60	0,53	4,83	0,38
3	يتوفر للبنك نظام للمرتبات والمكافآت محدد بمستوى الأداء.	3,82	1,05	4,44	0,61
4	للبنك ميثاق لسلوكيات و أخلاقيات العمل المصرفي.	3,93	0,96	4,38	0,69
5	يلتزم العاملون لدى البنك بالمسؤوليات الأخلاقية دائما.	3,00	0,82	2,72	0,57
6	يوجد توافق بين سياسة الأجور ومدى الالتزام بالقيم الأخلاقية.	3,44	0,89	3,88	0,32
7	يأخذ البنك بالسير الذاتية عند اختيار الرؤساء و المديرين.	3,80	0,86	4,27	0,66
8	تتوفر لدى البنك آليات الكشف عن حالات التلاعب و الفساد.	3,20	1,03	44,11	0,96
المتوسط العام للمجموعة الخامسة		3,72	0,60	4,19	0,26

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

من خلال توجهات إجابات عينة الدراسة، والمبينة في الجدول رقم(25) أعلاه يلاحظ ما يلي:

- يوجد لدى بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر نظام لتقويم أداء الإدارة العليا (4,02) و((4,88) وبانحراف معياري قدربـــ(0,83) و (0,32)، كما أن المكافآت محددة بمستوى الأداء في كلا البنكين. . حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,82) و (4,44) وبانحراف معياري قدر بـــ(1,05) و(0,61) على الترتيب.
- كما يلتزم البنكان معاً في كل عمليتاهم بالمبادئ و القوانين المعمول بها في مجال النشاط المصرفي وكذلك إدارة شؤون البنك، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4,60) و (4,83) وبانحراف معياري قدر بـــ(0,53) و (0,38) على الترتيب.

- في حين كانت إجابات المستجوبين من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال تؤكد وبقوة على أن للبنكين ميثاقًا لسلوكيات وأخلاقيات العمل المصرفي حيث بلغ المتوسط الحسابي(3,93) و(4,38) بانحراف معياري قدره(0,96) و (0,69) على الترتيب.
- كما بلغت إجابات المستجوبين من البنكين قيمة متوسطة ومتقاربة فيما بين البنكين عندما تعلق السؤال بمدى إلزام العاملين بالمسؤوليات الأخلاقية أثناء أداء مهامهم حيث بلغ المتوسط الحسابي ببنك البركة (3,00)، و(2,72) ببنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وبانحراف معياري قدر بـــ (0,82) و(0,57) على الترتيب.
- عبر مجموع المستجوبين لدى بنك البركة على أنّ هناك توافقًا متوسطًا بين سياسة الأجور ومدى الالتزام بالقيم الأخلاقية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,44) وبانحراف معياري قدره(0,89)، في حين كانت آراء المستجوبين من بنك سوسيتي جنيرال مغايرة تماما لذلك، حيث اعتبر أن هناك توفقًا كبيرًا بين سياسة الأجور ومدى الالتزام بالقيم الأخلاقية. حيث بلغ المتوسط الحسابي(3,88) وبانحراف معياري قدره(0,32).
- يأخذ البنكان معاً بالسير الذاتية عند اختيار الرؤساء و المديرين حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال (3,80) و(4,27) بانحراف معياري قدره (0,86) و(0,66) على الترتيب.
- كما اعتبر المستجوبون من بنك البركة الجزائر أن آليات الكشف عن حالات التلاعب والفساد في إدارة شؤون وعمليات البنك متوسطة ولا تعبر عن المستوى المرغوب فيه حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,20) بانحراف معياري قدره(1,03)، في حين كانت إجابات أفراد عينة بنك سوسيتي جنيرال مغايرة تماما، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,27) بانحراف معياري قدر بـــ(0.66) .
- لقد تضمنت استمارة الاستبانة في المجموعة الخامسة فقرات تتعلق بتحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك وعند احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، لإجابات عينة الدراسة عن تلك الأسئلة الموضحة بالجدول رقم(25) أمكن التعرف على مستوى تحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبنك البركة الإسلامي(3.72) في حين بلغ المتوسط الحسابي لبنك سوسيتي جنيرال(4,19) بمعنى تحقق الابعاد في كلا البنكين ولكن بدرجة أعلى لدى بنك سوسيتي جنيرال كما بلغ

الانحراف المعياري (0,60) و(0,26) على الترتيب حيث يمكن إرجاع سبب ذلك إلى الخبرة التي يمتلكها سوسيتي جنيرال في مجال العمل المصرفي و لقربه من الأسواق الأوروبية التي تتميز بارتفاع مخاطر التشغيل مما يحتم عليه التحلي بالحيطة والحذر أكثر.

5- التحليل الإحصائي لمدى تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والادارية (إجمالاً)

يتضمن الجدول رقم(26) نتائج إجابات عينتي الدراسة حول مدى تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية، والادارية لحوكمة البنوك (إجمالاً) في كل من بنك البركة وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

جدول رقم(26) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمدى تحقق مبادئ وأبعاد حوكمة البنوك (بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر).

		بنك البركة الجزائر		بنك سوسيتي جنيرال الجزائر	
رقم	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجموعة 2	تطبيق مبادئ حوكمة البنوك	3,85	0,50	4,16	0,30
مجموعة 3	تحقق الأبعاد المحاسبية لحوكمة البنوك,	3,91	0,41	4,14	0,37
مجموعة 4	تحقق الأبعاد الاقتصادية حوكمة البنوك,	3,64	0,55	3,89	0,38
مجموعة 5	تحقق الأبعاد الإدارية لحوكمة البنوك.	3,72	0,60	4,19	0,26
تحقق أبعاد حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية		3,74	0,45	4,06	0,24

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

من خلال الجدول رقم(26) أعلاه يتبين أن توجهات إجابات عينتي الدراسة، حول مدى تحقق أبعاد حوكمة البنوك جاءت كما يلي:

- لقد اعتبر المستجوبون من بنك البركة الجزائر بأن الأبعاد المحاسبية والاقتصادية و الإدارية لحوكمة البنوك التجارية ممكنة التحقق وبدرجة عالية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لكل مجموعة من مجموعات استمارة الاستبيان أكبر من متوسط المقياس، حيث بلغ متوسط تحقق أبعاد الحوكمة في بنك سوسيتي جنيرال (3,74) و بانحراف معياري قدره (0,45).
- لقد اعتبر المستجوبون من بنك سوسيتي جنيرال تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية و الإدارية لحوكمة البنوك التجارية ممكن التحقق وبدرجة عالية من التوفيق، حيث كانت المتوسطات الحسابية لكل مجموعة من مجموعات استمارة الاستبيان أكبر من متوسط المقياس، كما بلغ متوسط تحقق أبعاد الحوكمة في بنك سوسيتي جنيرال (4,06) و بانحراف معياري قدره (0,24).
- جاءت المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر أحسن من تلك التي تم تسجيلها ببنك البركة الجزائر ، وقد يرجع ذلك إلى الخبرة المهنية الكبيرة لكل من أعضاء مجلس الإدارة و أعضاء الإدارة التنفيذية لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر في مجال العمل المصرفي.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا الفرع اختبار وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وسيتم اختبار صحة الفرضيات من خلال استخدام العديد من الأدوات الإحصائية كمعامل الارتباط ومعامل الانحدار البسيط، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والاختبار (t)، وغير ذلك من الأدوات الإحصائية المناسبة، من خلال معرفة أثر العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (تطبيق مبادئ حوكمة البنوك الإسلامية و التجارية)، والمتغيرات التابعة المتمثلة في تحقق البعد المحاسبي والبعد الاقتصادي و البعد الإداري، ثم معرفة آراء المبحوثين لمدى تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية على تحقق أبعادها الاقتصادية والمحاسبية والإدارية وفق المتغيرات الديموغرافية والشخصية لأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للبنكين.

بعد أن تم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، واستكمالا لهذه العملية سيتم من خلال هذا العنصر دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ولغرض التحقق من العلاقات الترابطية بين متغيرات

الدراسة قام الباحث بتحديد مستوى المعنوية أو الدلالة بـــ5%، وهو ما يمثل القيمة القصوى لاحتمال حدوث خطأ من النوع الأول الذي يرمز له بالرمز الإغريقي(α) حيث أن (1> α >0) و بالتالي فإن درجة الثقة أو احتمال الدقة يكون تقدير قيمة الثابت الإحصائي أو معلمة المجتمع الإحصائي ضمن مجال معين عند احتمال معين بدلالة التابع الإحصائي أو إحصاء العينة المراد تقديرها بدلالة تساوي(α −1)، ولاختبار الفرضية البحثية تم اتباع الاجراءات التالية[1]:

- صياغة الفرضية البحثية في صورة فرضية إحصائية يراد اختبارها، وغالبا ما تأخذ شكل فرضية العدم التي يرمز لها بالرمز(HO) على فرض أنه سيتم رفضها، وفرضية بديلة(H1) يتم قبولها في حال رفض الفرضية الصفرية أو فرضية العدم.
- تحديد مستوى المعنوية(α).
- تحديد القيمة الإحصائية لمستوى المعنوية المشاهدة(sig-value) وتعرف على أنها أصغر قيمة لمستوى المعنوية التي عندها يمكن رفض فرضية العدم.
- اتخاذ القرار الإحصائي المناسب، وذلك من خلال مستوى المعنوية المشاهد ومستوى المعنوية(α)، فإذا كانت قيمة(sig- value) أقل من (α) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية أو فرضية العدم على حساب الفرضية البديلة، اما إذا كانت (sig- value) أكبر من (α) فإنه يتم قبول فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة.

كما اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات الخاصة للقيام بالتحليل الإحصائي والتي ساعدت على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك وفق العناصر التالية:

أولاً: اختبار الفرضيات بالنسبة لبنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

- **اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:**

H0: لا يطبق البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال) مبادئ حوكمة البنوك عند مستوى معنوية 5**%**.

H1: يطبق البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال) مبادئ حوكمة البنوك عند مستوى معنوية 5**%**.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام الاختبار « t » و الذي كانت نتائجه كالتالي:

[1] سعد مومن اللافي: **الإحصاء الاستنتاجي**، الجزء الأول، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس لبنان ، 2003، ص111.

جدول رقم(27) نتائج الاختبار « t » مدى تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	مستوى المعنوية
بنك البركة	3.85	0,50	11,25	0,00
بنك سوسيتي جنيرال	4,16	0,30	16,01	0,00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(27) أعلاه أن قيمة**(t)** المقابلة للمتوسط الحسابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة الجزائر تساوي (11,25) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو(0,00) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو(0,05). كما أن قيمة **(t)** المقابلة للمتوسط الحسابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في بنك سوسيتي جنيرال تساوي(16,01) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو(0,00) ، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو(0,05). وعليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى، ونقبل بالفرضية البديلة، أي أن بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يطبقان مبادئ حوكمة البنوك، كما نلاحظ أن هناك اختلافًا في مستوى تطبيق هذه المبادئ بين البنكين، حيث إن بنك سوسيتي جنيرال يطبق هذه المبادئ بشكل أحسن من بنك البركة الجزائر.

- **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:**

H0: لا يوجد تحقق لأبعاد الحوكمة إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5**%**.

H1: يوجد تحقق لأبعاد الحوكمة إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5**%**.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام الاختبار **« t »** و الذي كانت نتائجه كالتالي:

جدول رقم(28) نتائج الاختبار « t » مدى تحقق الأبعاد(المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	مستوى المعنوية
بنك البركة	3.74	0,45	11,06	0,00
بنك سوسيتي جنيرال	4,06	0,24	18,21	0,00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

من خلال الجدول رقم (28) أعلاه يتبين أن قيمة **t** المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق الأبعاد (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في بنك البركة الجزائر تساوي (11,06) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). كما أن قيمة **t** المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق الأبعاد (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في بنك سوسيتي جنيرال تساوي (18,21) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) ، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). وعليه نرفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثانية، ونقبل بالفرضية البديلة، أي أن بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يتحقق لديهما الأبعاد(المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية)، كما نلاحظ أن هناك اختلافاً في مستوى تحقق هذه الأبعاد إجمالاً بين البنكين، حيث إن مستوى تحققها في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر كان أحسن من بنك البركة الجزائر.

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

1. HO: لا يوجد تحقق للبعد المحاسبي لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5%.

1. H1: يوجد تحقق للبعد المحاسبي لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام الاختبار **« t »** و الذي كانت نتائجه موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(29) نتائج الاختبار « t » مدى تحقق البعد المحاسبي في بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	مستوى المعنوية
بنك البركة	3,91	0,41	14,66	0,000
بنك سوسيتي جنيرال	4,14	0,37	12,96	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(29) أعلاه أن قيمة **(t)** المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق البعد المحاسبي في بنك البركة الجزائر تساوي (14,66) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). كما أن قيمة **(t)** المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق البعد المحاسبي في بنك سوسيتي جنيرال تساوي (12,96) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) ، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة، اي أن بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يتحقق لديهما البعد المحاسبي، كما نلاحظ أن هناك اختلافاً في مستوى تحقق هذا البعد بين البنكين، حيث إن مستوى تحقق هذا البعد في بنك سوسيتي جنيرال أحسن مما تحقق في بنك البركة الجزائر.

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

2. HO: لا يوجد تحقق للبعد الاقتصادي لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

2. H1: يوجد تحقق للبعد الاقتصادي لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام الاختبار **« t »** و الذي كانت نتائجه موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(30) نتائج الاختبار « t » مدى تحقق البعد الاقتصادي في بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	مستوى المعنوية
بنك البركة	3,64	0,55	7,78	0,000
بنك سوسيتي جنيرال	3,89	0,38	09,89	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(30) أعلاه أن قيمة **(t)** المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق البعد الاقتصادي في بنك البركة الجزائر تساوي (7,78) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). كما أن قيمة **(t)** المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق البعد الاقتصادي في بنك سوسيتي جنيرال تساوي (9,89) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) ، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة، أي أن بنك البركة الإسلامي وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يتحقق لديهما معا البعد الاقتصادي، كما نلاحظ أن هناك اختلافًا بسيطًا جدًا في المتوسطات الحسابية لتحقق البعد الاقتصادي بين البنكين حيث بلغ المتوسط الحسابي في بنك البركة الجزائر (3,64)، بانحراف معياري قدره (0,55) أما في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر فقد بلغ المتوسط الحسابي(3,89) بانحراف معياري بلغ(0,38).

- **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

3. HO: لا يوجد تحقق للبعد الإداري لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

3. H1: يوجد تحقق للبعد الإداري لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام الاختبار « **t** » و الذي كانت نتائجه موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(31) نتائج الاختبار « t » مدى تحقق البعد الإداري في بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةt	مستوى المعنوية
بنك البركة	3,72	0,60	8,13	0,000
بنك سوسيتي جنيرال	4,19	0,26	18,87	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبن الجدول رقم(31) أعلاه أن قيمة (t) المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق البعد الإداري في بنك البركة الجزائر تساوي (8,13) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). كما أن قيمة (t) المقابلة للمتوسط الحسابي لتحقق البعد الاقتصادي في بنك سوسيتي جنيرال تساوي (18,87) وهي قيمة معنوية إحصائيا حيث إن مستوى المعنوية المقابل لها هو (0,00) ، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد في الدارسة وهو (0,05). وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة، أي أن بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يتحقق لديهما البعد الإداري، كما نلاحظ وجود اختلاف في المتوسطات الحسابية لتحقق البعد الإداري بين البنكين حيث بلغ المتوسط الحسابي في بنك البركة الإسلامي (3,72)، بانحراف معياري قدره (0,60) أما في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر فقد بلغ المتوسط الحسابي(4,19) بانحراف معياري بلغ(0,26) .

- **اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:**

بعد أن تم اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية وتحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال، سيتم في هذه المرحلة اختبار تأثير تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية، وذلك على النحو الآتي:

H0: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

و لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، حيث كانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم(32) ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق أبعادها

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
بنك البركة الاسلامي	0,65	0,42	0,40	0,34
بنك سوسيتي جنيرال	0,50	0,25	0,20	0,22

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(32) أعلاه أن هناك علاقة موجبة(طردية) ومتوسطة بين تطبيق مبادئ الحوكمة في البنكين وتحقق أبعادها إجمالاً. ولكن كانت قيمة معامل الارتباط ببنك البركة الجزائر أعلى منها في بنك سوسيتي جنيرال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,65) ومربع معامل الارتباط (0,42) أي أنّه في حالة بنك البركة تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته 42% من التبيان في تحقق أبعاد الحوكمة إجمالاً. وأن 58 % من تحقق للأبعاد في بنك البركة الجزائر تعزى إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة. بينما بلغت قيمة معامل الارتباط ببنك سوسيتي جنيرال (0,50) ومربع معامل الارتباط (0,25) أي أنّه في حالة بنك سوسيتي جنيرال تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته25 % من التباين في تحقق أبعاد الحوكمة إجمالاً، وأن 75 % من تحقق الأبعاد في بنك سوسيتي جنيرال تعزى إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

جدول رقم(33) تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق أبعادها

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنويةsig
بنك البركة الإسلامي	الانحدار	3,79	1	3,79	31,49	0,000
	البواقي	5,17	43	0,120		
	الإجمالي	8,97	44			
سوسيتي جنيرال	الانحدار	0,26	1	0,26	5,46	0,033
	البواقي	0,78	16	0,04		
	الإجمالي	1,04	17			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(33) أعلاه أن قيمة « F » معنوية بالنسبة للبنكين حيث بلغ مستوى المعنوية في حالة بنك البركة (0,000) ، وبلغت في حالة بنك سوسيتي جنيرال(0,033) وهما أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05). وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الثالثة وتقبل الفرضية البديلة. أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق أبعاد الحوكمة في البنكين إجمالاً.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

H0.4: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد المحاسبي في البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5**%**.

H1.4: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد المحاسبي في البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5**%**.

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، حيث كانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم(34) ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها المحاسبي

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
بنك البركة الاسلامي	0,56	0,31	0,30	0,34
بنك سوسيتي جنيرال	0,39	0,15	0,09	0,35

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(34) أعلاه أن هناك علاقة موجبة(طردية) ومتوسطة بين تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وتحقق بعدها المحاسبي بالنسبة لبنك البركة الجزائر ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,56) ومربع معامل الارتباط (0,31)، أي أنّه في حالة بنك البركة تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته 31**%** من التبيان في تحقق البعد المحاسبي. وأن ما نسبته 69 **%** من تحقق البعد المحاسبي في البنك ترجع إلى أسباب أخرى لم تشملها الدراسة.

أما في حالة بنك سوسيتي جنيرال الجزائر فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,39) ومعامل التحديد(0,15) هذا ما يفسر ضعف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقق البعد المحاسبي في البنك، وأن ما نسبته 85**%** من تحقق البعد المحاسبي في البنك ترجع إلى أسباب أخرى لم تشملها الدراسة.

جدول رقم(35) تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها المحاسبي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية"SIG"
بنك البركة الجزائر	**الانحدار**	2,34	1	2,43	19,89	0,000
	البواقي	5,26	43	0,122		
	الإجمالي	7,70	44			
سوسيتي جنيرال	**الانحدار**	0,36	1	0,36	2,86	0,11
	البواقي	2,02	16	0,12		
	الإجمالي	2,38	17			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(35) أعلاه أن قيمة «F» معنوية بالنسبة لبنك البركة الإسلامي، حيث بلغ مستوى المعنوية في حالة بنك البركة (0,000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة(0,05)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة. أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة الجزائر على تحقق البعد المحاسبي.

في حين قد كانت قيمة « F » غير معنوية بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,11) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية، وترفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك سوسيتي جنيرال على تحقق البعد المحاسبي.

- **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

H0.5: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الاقتصادي في البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

H1.5: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الاقتصادي في البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، حيث كانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم(36) ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاقتصادي

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
بنك البركة الاسلامي	0,52	0,27	0,26	0,47
بنك سوسيتي جنيرال	0,46	0,21	0,16	0,35

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(36) أعلاه أن هناك علاقة موجبة(طردية) ومتوسطة بين تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وتحقق بعدها الاقتصادي بالنسبة لبنك البركة الجزائر ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,52) ومربع معامل الارتباط (0,27)، أي أن في حالة بنك البركة

تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته 27% من التبيان في تحقق البعد الاقتصادي. وأن ما نسبته 73 % من تحقق البعد الاقتصادي في البنك يرجع إلى أسباب أخرى لم تشملها الدراسة.

أما في حالة بنك سوسيتي جنيرال الجزائر فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,46)، ومربع معامل الارتباط (0,21)، هذا ما يفسر ضعف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقق البعد الاقتصادي في البنك. أي أنّه في حالة بنك سوسيتي جنيرال تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته (21%) من التباين في تحقق البعد الاقتصادي. أي أن ما نسبته (79%) من تحقق البعد الاقتصادي في بنك سوسيتي جنيرال يعزى إلى أسباب أخرى لم تشملها الدراسة.

جدول رقم(37) تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاقتصادي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية"SIG"
بنك البركة الإسلامي	الانحدار	3,78	1	3,78	16,46	0,000
	البواقي	9,89	43	0,230		
	الإجمالي	13,68	44			
سوسيتي جنيرال	الانحدار	0,54	1	0,54	4,43	0,049
	البواقي	1,96	16	0,12		
	الإجمالي	2,50	17			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(37) أعلاه أن قيمة «F» معنوية بالنسبة لبنك البركة الجزائر ، حيث بلغ مستوى المعنوية في حالة بنك البركة (0,000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة(0,05)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة الجزائر على تحقق البعد الاقتصادي.

كما كانت قيمة « F » معنوية كذلك بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,049) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية الخامسة الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر على تحقق البعد الاقتصادي.

- **اختبار الفرضية الفرعية السادسة**

H0.6: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الإداري في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

H1.6: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الإداري في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام نموذج الانحدار البسيط، حيث كانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم(38) ملخص نموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاداري.

	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
بنك البركة الاسلامي	0,56	0,31	0,30	0,50
بنك سوسيتي جنيرال	0,22	0,05	0,007	0,35

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(38) أعلاه أن هناك علاقة موجبة(طردية) ومتوسطة بين تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وتحقق بعدها الإداري بالنسبة لبنك البركة الجزائر ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,56) ومربع معامل الارتباط (0,31)، أي أنّه في حالة بنك البركة تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته 31% من التبيان في تحقق البعد الإداري. وأن ما نسبته 69 % من تحقق البعد الإداري في البنك يرجع إلى أسباب أخرى لم تشملها الدراسة.

أما في حالة بنك سوسيتي جنيرال الجزائر فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,22)، وقيمة معامل التحديد (0,05) هذا ما يفسر ضعف العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقق البعد الإداري في البنك، أي أن ما نسبته 5% من التباين في تحقق البعد الإداري يعزى لالتزام البنك بتطبيق مبادئ الحوكمة، في حين ما نسبته95% من تحقق البعد الاداري يعزى إلى أساب أخرى لم تشملها هذه الدراسة.

جدول رقم(39) تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لنموذج الانحدار البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) على تحقق بعدها الاداري

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية"SIG"
بنك البركة الإسلامي	الانحدار	0,06	1	5,01	19,87	0,000
	البواقي	1,16	43	0,252		
	الإجمالي	1,22	44			
سوسيتي جنيرال	الانحدار	0,064	1	0,64	0,88	0,361
	البواقي	1,16	16	0,73		
	الإجمالي	1,22	17			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبيان وتطبيق برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم(39) أعلاه أن قيمة «F » معنوية بالنسبة لبنك البركة الإسلامي، حيث بلغ مستوى المعنوية في حالة بنك البركة (0,000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة(0,05)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الفرعية السادسة الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك البركة الإسلامي على تحقق البعد الإداري.

في حين كانت قيمة « F » غير معنوية بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال، حيث بلغ مستوى المعنوية (0,36) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة الصفرية، وترفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك على تحقق البعد الإداري في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

الفرع الثالث: تفسير ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد التفرغ من اختبار الفرضيات الرئيسة وباقي الفرضيات الفرعية، ومن خلال كل المعلومات التي أوردتها الدراسة في الجانب النظري سيتم تفسير نتائج الدراسة بداية من النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي، ثم بالنتائج المتعلقة بفرضيات اختبار الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

❖ **النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي:**

يمكن تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

1- يعتمد كل من بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر على الطاقات الشابة المؤهلة علميا لأداء مهام الإدارة التنفيذية. كما يعتمد بنك البركة على من لهم خبرة ومؤهل

علمي متخصص في العلوم المالية عامة والمالية الإسلامية للعمل في المستويات العليا للإدارة التنفيذية وحتى للعضوية في مجلس إدارة البنك، في حين يعتمد بنك سوسيتي جنيرال فقط على الخبرة في تشكيل طاقم الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة.

تمكن حوكمة البنوك على تكوين مجلس إدارة وإدارة عليا تنفيذية للبنك تكون مشكلة سواء من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين أو رؤساء الوحدات وحتى رؤساء المصالح، ممن لهم المؤهلات العلمية المناسبة وبدراجات عالية حتى يسهل تقديم أحسن للعمل المصرفي، ونقل الاهتمامات بشكل سلس ومُجْدٍ وسريع، وهذا ما سجلته الدراسة من خلال إجرائها للدراسة، سواء أثناء الاتصال المباشر بمن يعمل لدى بنكين، أو من خلال الإحصاءات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان.

2- من خلال عملية التحليل الإحصائي أبدى مجموع المستجوبين من البنكين أن إدارة بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر ملتزمون بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك المقررة من طرف لجنة بازل الثانية أو تلك المدرجة ضمن ميثاق الحوكمة الخاص بكل بنك.

3- اتفق المستجوبون ومن الجهتين على أن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية يحقق مجموعة من الأبعاد الاقتصادية والمحاسبية والإدارية. وهذا ما يثبت الشعور بأهمية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية لدى كل من أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء الإدارة التنفيذية للبنكين، سواء ما تعلق الأمر بالعمل المحاسبي، أو تشكيل وتكوين مجلس إدارة البنك، وكذلك دور الإدارة التنفيذية للبنك في تطبيق هذه المبادئ.

لقد اكد المستجوبون من بنك سوسيتي جنيرال على أن البنك يعمل على تقديم تقارير مالية سنوية تتسم بالشفافية والإفصاح عن كل المعلومة ويرى بأنها مفيدة لكل من له مصلحة، كما أن البنك يعتبر بأن هناك إطارًا فعالاً للحوكمة من خلال ما تتوفر عليه الجزائر من قوانين تتعلق بتنظيم العمل المصرفي.

4- اتفق المستجوبون ومن الجهتين على أن للحوكمة المصرفية أبعادًا محاسبية وأبعادًا اقتصادية وأبعادًا إدارية تتحقق إجمالاً بتطبيق البنكين لمبادئ حوكمة البنوك سواء تلك الخاصة بالبنوك التجارية، أو المبادئ الخاصة بالبنوك الإسلامية.

5- من خلال التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبيان أكد المستجوبون على أن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك تحقق الأبعاد المحاسبية خاصة من طرف بنك سوسيتي جنيرال أين أكد

المستجوبون من هذا البنك أن للحوكمة أبعادًا محاسبية تتعلق أساسًا بنوع وأسلوب إعداد هذه المعلومات ووقت الإفصاح عنها. وأن للمراجعة الداخلية وحسن اختيار مكتب أو شركة المراجعة الخارجية دورًا فعالاً في تدقيق وتحسين جودة العمل المحاسبي.

6- لقد أجمع المستجوبون من البنكين على أن لحوكمة البنوك أبعادًا اقتصادية أهمها تخفيض تكلفة رأس المال، وتخفيض تكاليف المعاملات البنكية، كما تشجع على الاستثمار المباشر وغير المباشر، إلا أن البنكين رغم التزامهم بمبادئ الحوكمة لم يستطيع كل منهما أن يحافظ على الأموال المودعة لديه، ويرجع ذلك لأسباب اخرى لم تتطرق لها الدراسة.

7- على الرغم من تطبيق بنك البركة لمبادئ حوكمة البنوك إلا أن المستجوبين اعتبروها لا تكفي لتحقق الحماية الكافية لحقوق أصحاب المصالح، كما أنها لا تكفي لضمان معاملة عادلة ومتساوية بين جميع المساهمين، بل يجب أن تتوفر عناصر أخرى لا يمكن أن توفرها الحوكمة. و على عكس من ذلك اعتبر المستجوبون من بنك سوسيتي جنيرال بأن حوكمة البنوك يمكنها ولوحدها أن تحقق هذه الأبعاد.

8- لقد اعتبر المستجوبون ومن كلا البنكين(بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال) على أهمية حوكمة البنوك في تحقق الأبعاد الاقتصادية، إلا أنها كانت متوسطة بالنسبة لبنك البركة الجزائر ، وسبب ذلك أن العاملين في البنك الإسلامي لهم قيود وضوابط أخرى تجعلهم أكثر التزامًا وحذرًا أثناء تأدية وظائفهم. في حين أكد المستجوبون من بنك سوسيتي جنيرال وبقوة على أن لحوكمة البنوك أبعادًا اقتصادية هامة بالنسبة لكل من البنك ذاته، ولمن له مصلحة في البنك.

9- بين المستجوبون من البنكين أن إدارة البنك التنفيذية تسعى دائما إلى أن تقوم بمهامها على أكمل وجه وذلك تحقيقا لأهداف لجنة حوكمة البنوك بمجلس الإدارة، وتجسيداً لمبادئ حوكمة البنوك من خلال تحسين العمل الإداري وتطويره، باحترام وتطبيق القوانين المتعلقة بالعمل المصرفي سواء تلك التي تصدر عن الهيئات الوصية من الإدارة العامة للبنك أو من بنك الجزائر، أو من الهيئات والاتحادات البنكية المحلية والدولية، لما له من أهمية في تحيين نوع ونوعية إدارة المصارف التجارية والإسلامية على حد سواء.

10- لقد قدم التحليل الإحصائي لمدى تحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية بتطبيق حوكمة البنوك نتائج مختلفة من حيث قوة التحقق اجمالاً . حيث اكد المستجوبين من بنك

سوسيتي جنيرال على أن تطبيق البنك لهذه المبادئ حقق لهم مجموعة هامة من الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية، في حين اعتبر المستجوبون من بنك البركة بأن الحوكمة يمكنها تحقيق تلك الأبعاد ولكن يجب أن توفر شروطًا أخرى حتى يصبح تحقق هذه الأبعاد بدرجات عالية من التوفيق، إلا أن هذه الدراسة لم تتطرق لها، بل اكتفت بقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة فقط. لذلك يعتبر المستجوبون أنه لا تكفي حوكمة البنوك لوحدها لتحقق هذه الأبعاد بل هناك مجموعة أخرى من الشروط.

❖ **مناقشة نتائج اختبار الفرضيات**

لقد توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضيات لعدد من النتائج منها ما كان متوقعاً، ومنها ما لم يكن متوقعاً. لذلك سيتم مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

1- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

H0: لا يطبق البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال) مبادئ حوكمة البنوك عند مستوى معنوية 5%.

H1: يطبق البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال) مبادئ حوكمة البنوك عند مستوى معنوية 5%.

تم تأكيد الفرضية البديلة: يطبق كل من بنك البركة الإسلامي، وبنك سوسيتي جنيرال مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية

لقد توصلت الدراسة إلى أن بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يطبق كل منهما مبادئ حوكمة البنوك، مع تسجيل اختلاف في مستوى تطبيق هذه المبادئ بين البنكين، و الذي كان لصالح بنك سوسيتي جنيرال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,16) بانحراف معيار قدره (0,30). في حين بلغ المتوسط الحسابي لبنك البركة الجزائر (3,85) بانحراف معياري قدره (0,50)، وهذا ما يؤكد نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، والتي تم الإشارة لها في الفقرات السابقة، وترجع الدراسة هذه النتيجة إلى الخبرة التي يتمتع بها كل من أعضاء مجلس إدارة، وأعضاء الإدارة التنفيذية لبنك سوسيتي جنيرال، كما قد يعزى كذلك هذا الاختلاف لأسباب أخرى لم تشملها الدراسة.

إن تطبيق حوكمة البنوك الهدف منه تحقق أبعادها المحاسبية و الاقتصادية و الإدارية وهذا ما أرادت أن تظهره الدراسة من خلال الفرضية التالية

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

H0: لا يوجد تحقق لأبعاد الحوكمة إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد تحقق لأبعاد الحوكمة إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة ، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 5%.

بعد إجراء الاختبارات المناسبة تم رفض الفرضية الرئيسة الثانية الصفرية، وتم قبول الفرضية البديلة، أي أن بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يتحقق لديهما الأبعاد(المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية)، كما نلاحظ أن هناك اختلافًا في مستوى تحقق هذه الابعاد إجمالاً بين البنكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,06) بانحراف معياري قدره (0,24) في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، أما في بنك البركة الجزائر فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,74) بانحراف معياري قدر بـــ(0,45).

يُرجع الباحث سبب تحقق هذه النتائج إلي مدى إدراك القائمين على شؤون مجلس الإدارة، و الإدارة التنفيذية لأهمية المهام الموكلة لهم، من خلال حسن تكوين مجلس الإدارة بكل لجانه المختلفة خاصة لجان المراجعة والمكافآت ولجنة الحوكمة، بالإضافة إلى تحلي إدارة البنكين عند إعداد التقارير السنوية بالشفافية والإفصاح عن كل المعلومات التي تهم المستثمرين والتي تجعلهم يشاركون في إدارة شؤون مؤسستهم المصرفية.

كما سُجل وجود تفاعل كبير بين مجلس إدارة البنكين والإدارة التنفيذية، وهذا يرجع في نظر الباحث إلى تواجد بعض من أعضاء الإدارة التنفيذية في مجلس إدارة البنك الذي ستكون له أهمية كبيرة في نقل انشغالات، واهتمامات الإدارة التنفيذية وبكل مستوياتها للمجلس، ومن ثم اقتراح ومناقشة الحلول المناسبة، وهذا مان نصت عليه مبادئ حوكمة البنوك فيما تعلق بوجود إطار فعال للحوكمة.

كما يؤدي نشر التقارير السنوية في مواعيدها المحددة سواء في المواقع على شبكة الأنترنت وبالمواقع الخاصة للبنكين وفي مواعيدها المحددة من طرف بنك الجزائر دورًا بارزًا في ذلك، هذا دون إهمال لحقوق المساهمين مهما صغر حجم مساهمتهم في رأس مال البنك، والأهم من ذلك كله الاهتمام بأصحاب المصالح، وسعي البنك ممثلا في أعضاء إدارته التنفيذية، وأعضاء مجلس الإدارة في ممارسة و إظهار البنك بأن له المسؤولية الاجتماعية تجاه كل من هم من حوله،

كل ذلك مجتمعا سيجعل تحقق الأبعاد المحاسبية، والاقتصادية و الإدارية لحوكمة البنوك التجارية، ولإسلامية ممكناً.

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO .1: لا يوجد تحقق للبعد المحاسبي لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 0,5**%**.

H1 .1: يوجد تحقق للبعد المحاسبي لحوكمة البنك (بنك البركة، بنك سوسيتي جنيرال) عند مستوى معنوية 0,5**%**.

بعد إجراء الاختبارات المناسبة تم رفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية، وتم قبول الفرضية البديلة، أي تحقق البعد المحاسبي لحوكمة البنوك في بنك البركة الجزائر. وتحقق البعد المحاسبي لحوكمة البنوك في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

لقد اختلفت مستويات تحقق البعد بين البنكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4,14)، وبانحراف معياري قدر بـــ(0,37) في بنك سوسيتي جنيرال' في حين بلغ المتوسط الحسابي لتحقق البعد المحاسبي (3,91) بانحراف معياري قدربـــ(0,41) في بنك البركة الجزائر.

يُرجع الباحث سبب هذا الاختلاف إلى عدة أسباب أهمها ما يلي:

- نشر التقارير السنوية في موعدها المحدد من دون أي تأخر؛
- اهتمام بنك سوسيتي جنيرال بإعداد تقارير تفصيلية تحليلية للوضع المالي العام ولكل جزئياته، و هذا لما يشكله من أهمية بالنسبة لكل من المستثمر القديم والجديد والمحتمل في البنك، بالإضافة لأصحاب المصالح. (حكومات، مؤسسات، أفراد...)
- تتميز التقارير السنوية لبنك سوسيتي جنيرال بمعلومات واضحة ومفصلة وواضحة سهلة للقراءة، لا تستدعي أي شروحات، بها ما يكفي من إيضاحات و ملاحق.
- كانت التقارير السنوية لبنك البركة مختصرة جدا خاصة ما تعلق بالجانب المحاسبي للبنك ولا تتوفر على أية توضيحات إلا تلك المتعلقة بجدول النتائج فقط.
- تأخر نشر التقارير السنوية لبنك البركة الجزائر في موعدها المحدد من طرف بنك الجزائر، مثلاً التقرير السنوي لعام 2015 لم ينشر بعد في الموقع الخاص للبنك رغم وجود معلومات عن بنك البركة الجزائر تم جمعها من التقارير السنوية لمجموعة البركة المصرفية بدولة البحرين لعام 2015.

4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

2. HO: لا يوجد تحقق للبعد الاقتصادي لحوكمة البنك (بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 0,5%.

2. H1: يوجد تحقق للبعد الاقتصادي لحوكمة البنك (بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 0,5%.

بعد إجراء الاختبارات المناسبة تم رفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أن بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يتحقق لديهما معا البعد الاقتصادي بتطبيق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية.

كما تسجل الدراسة بأن هناك تقاربًا كبيرًا نوعاً ما في المتوسطات الحسابية الخاصة بتحقق البعد الاقتصادي بين البنكين، أي متوسط حسابي مساوي لـــ(3,89) بانحراف معياري قدره (0,38) في بنك سوسيتي جنيرال في حين بلغ (3,64) بانحراف معياري قدره (0,55). الذي تعزوه الدراسة لسبب واحد هو اهتمام البنكين بتحقيق الأبعاد الاقتصادية خاصة بالنسبة للبنك، والمتمثلة أساسا في تعظيم أرباح البنك على المدى المتوسط والبعيد، وتحقيق أكبر عائد ممكن لحقوق الملكية حتى يطمئن المساهمون على أن رؤوس أموالهم تحقق عوائد مقبولة مقارنة بفرص استثمار أخرى، كما يتيح تطبيق الحوكمة في البنكين الفرصة للمشاركة في تعظيم الربح من خلال المشاركة في قرارات البنك الاستثمارية والتمويلية التي تقدمها أثناء تشكيل العضوية في مجلس الإدارة أو في العلاقة بين كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك.

5- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

3. HO: لا يوجد تحقق للبعد الإداري لحوكمة البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

3. H1: يوجد تحقق للبعد الإداري لحوكمة البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

بعد إجراء الاختبارات المناسبة تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي أن بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يتحقق لديهما البعد الإداري لحوكمة البنوك، مع تسجيل اختلاف في المتوسطات الحسابية بن البنكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4,19) بانحراف معياري قدره(0,26) ببنك سوسيتي جنيرال، حين بلغ (3,72)

بانحراف معياري قدر بـــ(0,60) ببنك البركة الجزائر. إذا كان تحقق البعد الإداري في بنك سوسيتي جنيرال الجزئر بمستوى أحسن من ذلك المحقق في بنك البركة الجزائر.

ويرجع سبب الاختلاف في تحقق البعد الإداري بين البنكين إلى الأسباب التالية:

- الخبرة التي يتمتع بها البنك في حد ذاته، وما قد وفرته له بيئته الاقتصادية والاجتماعية، من مؤهلات ربما كانت غير متوفرة لبنك البركة الجزائر. فالعمل الإداري يتطلب المؤهل العلمي المناسب والكفؤ والخبرة المطلوبة من الموظف في مجال العمل البنكي.
- توفر الأطر القانونية اللازمة للعمل الإداري، كما تعتبر الحوافز المالية التي يقدمها البنك لكل من أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية مرضية
- توفر مواثيق أخلاق المهنة مهم جدا بالنسبة للبنك التي تجعل الممارسات اخلاقية ومحددة للمسؤوليات، فتكون كل ممارسات البنك واضحة تسير وفق منهج متفق عليه.
- تحلي العاملين والموظفين بالسلوك المقبول أثناء أداء مهامهم وفق الأسلوب المسطر من قبل الإدارة التنفيذية للبنك بعيداً عن أي تصرفات تلحق الضرر بسمعة البنك أولاً ثم بباقي من يعمل بالبنك.

6- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

بعد إجراء الاختبارات المناسبة تم رفض الفرضية الرئيسة الثالثة الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها إجمالاً (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) في البنك (بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر)، أي أن الهدف من تطبيق حوكمة بنك البركة الجزائر ، وبنك سوسيتي جنيرال محقق فعلا ويوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة على تحقق أبعادها (المحاسبية، الاقتصادية، الإدارية) إجمالاً. أي أن(42%) من تحقق هذه الأبعاد إجمالاً سببه تطبيق بنك البركة لمبادئ حوكمة البنوك، وأن باقي التحقق

المقدر بـــ (58%) يعود لعوامل أخرى. كما أن ما نسبته (25%) من تحقق الأبعاد (المحاسبية والإدارية والاقتصادية) في بنك سوسيتي جنيرال) إجمالاً يعود لتطبيق بنك سوسيتي جنيرال لمبادئ حوكمة البنوك وأن النسبة الباقية تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

7- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0.4: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد المحاسبي في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

H1.4: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد المحاسبي في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

لقد توصلت الدراسة بعد إجراء الاختبارات المناسبة إلى النتائج التالية:

أ- بالنسبة لبنك البركة الجزائر: تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة الجزائر على تحقق البعد المحاسبي. وأن ما نسبته (31%) من تحقق البعد المحاسبي في البنك كان بسبب تطبيق البنك لمبادئ حوكمة البنوك، وأن ما نسبته (69%) كان لعوامل أخرى.

أدى تطبيق بنك البركة الجزائر لمبادئ حوكمة البنوك إلى تحقق البعد المحاسبي، ولكن بنسبة لم تتعد(31%) بمعنى أن هناك أسبابًا أخرى لم تشملها الدراسة الإحصائية كان لها أثر كبير في تحقق هذا البعد، قد يرجعها الباحث لتحلي البنك بمبادئ الاقتصاد الإسلامي، ومبادئ الشريعة الإسلامية في كل تعاملاته خاصة تجنب الوقوع في ما حرم الله والإقبال فقط على ما أَحل الله القيام به، في إطار صيغ التمويل الإسلامي.

ب- بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر: تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية، أي لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك سوسيتي جنيرال على تحقق البعد المحاسبي. يُرجع الباحث أسباب ذلك إلى ما قد تعرض له البنك من سوء استخدام لمعلوماته المحاسبية من أطراف خارج البنك، وممن هم يعملون بالبنك في عمليات ألحقت خسائر كبيرة للمجموعة المصرفية بفرنسا، حيث عرفت المجموعة سلسلة من الفضائح، منها ما هو متعلق بالتهرب الضريبي، والاختلاسات المالية الكبيرة، والتي أتهم فيها أحد المتداولين (**tradeur**) للبنك، الذي

عرض المجموعة لخسارة مالية قدرت بـــ4,9 مليار أورو[1]. وهذه القضية مازالت مطروحة أمام المحاكم الفرنسية.

هذا الوضع جعل البنك يستفيد من تخفيضات ضريبية قدرت بأكثر من اثنين (02) مليار أورو لسنوات 2009- 2010 في إطار قانون الإعفاء الجبائي للشركات الخاسرة وضحايا الاحتيال[2]، وهذا لاستيعاب الخسارة التي تعرض لها البنك، إلا أن المتهم لم تثبت إدانته، وعندها أصبح على البنك دفع قيمة هذه الضرائب وعلاوات التأخر عن التسديد مع التعويض عن أضرار التي تعرض لها المتهم، زد على ذلك أن الرئيس الفرنسي نفسه تدخل لإنقاض المجموعة سنة 2008، بضخ مساعدات مالية مهمة للمجموعة، ومازالت المجموعة المصرفية تعاني من هذه الأزمة إلى يومنا هذا، كما أن القضية ماتزال متابعة في القضاء الفرنسي. هذه القضية قد تكون من بين الأسباب التي تضعف إمكانية تحقق البعد المحاسبي، القائم على تقديم معلومات محاسبية تتميز بالجودة العالية والشفافية والإفصاح، مع عدم الابتعاد عن مبادئ أخلاقيات مهنة المحاسبة.

- **مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:**

H0.5: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الاقتصادي في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

H1.5: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الاقتصادي في البنك (بنك البركة الجزائر، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

بعد إجراء الاختبارات المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- **بالنسبة لبنك البركة الجزائر:** تم رفــض الفرضية الفــرعية الخامسة الصــفرية وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة الإسلامي على

[1] Pascale Robert-**Diard, affaire Kerviel : la Société générale jugée Fautive**, Le monde.fr,24-09-2016, page web : http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/09/24/affaire-kerviel-la-societe-generale-jugee-fautive_5002795_3224.html , consulté le 26-10-2016. A 10 :15.

[2] LP/Aurélie Ladet : (23-09-2026), Le Parisien Economie, Affaire Kerviel : la ristourne fiscale de la Société générale est-elle menacée ?, disponible sur le site : http://www.leparisien.fr/economie/affaire-kerviel-la-ristourne-fiscale-de-la-societe-generale-est-elle-menacee-23-09-2016-6145255.php, consulte le 26-10-2016.a 23 :30

تحقق البعد الاقتصادي. وأن ما نسبته 27 **%** من تحقق البعد الاقتصادي في البنك يرجع لتطبيق البنك لمبادئ حوكمة البنوك، في حين تمثل **(73%)** لأسباب أخرى، تمثلت أساسا في امتثال العاملين في البنك وفي كل مستويات الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة بأحكام الشريعة الإسلامية والسعي إلى بلوغ مرضاة الله تعالى في ما يقدمونه ويقومون به من أعمال.

ب- بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر: تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة الصفرية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة. أي يوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك سوسيتي جنيرال على تحقق البعد الاقتصادي. أي أن ما نسبته21**%** من تحقق البعد الاقتصادي في بنك سوسيتي جنيرال كان بسب تطبيق البنك لمبادئ حوكمة البنوك، وأن ما نسبته **(79%)** يمثل عوامل أخرى قد ساهمت في تحقق البعد الاقتصادي في البنك.

إن لهيكل ملكية البنكين أثرًا كبيرًا على تحقق البعد الاقتصادي خاصة عندما يكون رأس مال البنك مشتتًا بين عدد كبير من المساهمين، وهذا ما لم تلمسه الدراسة في رأس مال بنك البركة المشكل من مساهمة بين مجموعة البركة المصرفية بنسبة 56**%** في حين حصة بنك التنمية الريفية 44 **%**. والأمر نفسه بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر الذي يتشكل رأس ماله بنسبة 100 **%** مساهمة من طرف مجموعة سوسيتي جنيرال الفرنسية، وهذا قد يكون له أثر كبير على تحقيق البعد الاقتصادي خاصة ما تعلق بتداول أسهم البنكين في البورصة، وإقبال متعاملين جدد للاستثمار في البنكين.

- لا تكفي تطبيقات مبادئ الحوكمة لوحدها لتحقق كل الأبعاد الاقتصادية، بل يجب توفير عوامل أخرى،

- قد يكون لإدراك أهمية حوكمة البنوك من طرف المستثمرين أثرًا كبيرًا لتحقق الأبعاد الاقتصادية للحوكمة، كما أن لتخوف المستثمرين من تحقق نتائج مغايرة تماما لما هو متوقع، أثرًا كبيرًا على إقبالهم للاستثمار في البنكين، وهذا ما حدث في أزمة الرهن العقاري حيث انهار عدد من البنوك بالرغم من أنها تطبق حوكمة البنوك، ليليها فيما بعد إلزام البنوك بتطبيق مواثيق خاصة بالأخلاق و أخرى بكفاءة رأس المال والعناصر التي تدخل في حساب هذا المؤشر.

- **مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة**

H0.6: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الإداري في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5**%**.

H1.6: يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق البعد الإداري في البنك (بنك البركة الجزائر ، بنك سوسيتي جنيرال الجزائر) عند مستوى معنوية 5%.

بعد إجراء الاختبارات المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أ- بالنسبة لبنك البركة الجزائر: تم رفض الفرضية الصفرية السادسة وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحـــوكمة على تحقق البعد الإداري في بنك البركة ، عند مستوى معـــنوية 5%. وأن ما نسبته (31%) من تحقق البعد الإداري كان بسبب تطبيق البنك لمبادئ حوكمة البنوك الإسلامية التي تختلف عن مـــبادئ حوكمة الـــبنوك التجارية بأمر مهم يتمثل في الالتزام بكل ما تضمنه الشـــريعة الإسلامية في مجال المعاملات، وخاصة المعاملات المالية.

يرجع الباحث تحقق البعد الإداري لعوامل أخرى، أهمها ما قد قدمه الدين الإسلامي لكل من أعضاء مجلس إدارة البنك، و الإدارة التنفيذية، وحتى لكل الأطراف ذات المصلحة من قواعد ومبادئ تختلف اختلافا ضمنيا عن مبادئ حوكمة البنوك التجارية. فهو يؤكد على الالتزام بأخلاقيات الأعمال، وأنها تعتبر عاملا مهما في التعامل، فقد قدم لنا رسول الله الكريم خطوطه العريضة في سنته، فعنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللّهِ صَلّى اللّهُ عَلَيْهِ وَسَلّمَ: حدثنا عبدالله بن مسلمة بن قعنب. حدثنا داود (يعني ابن قيس) عن أبي سعيد، مولى عامر بن كريز، عن أبي هريرة. قال: ﴿ لا تَحَاسَدُوا، وَلا تَنَاجَشُوا، وَلا تَبَاغَضُوا، وَلا تَدَابَرُوا، وَلا يَبِعْ بَعْضُكُمْ عَلَى بَيْعِ بَعْضٍ، وَكُونُوا عِبَادَ اللّهِ إِخْوَاناً. الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لا يَظْلِمُهُ، وَلا يَخْذُلُهُ، وَلا يَكْذِبُهُ، وَلا يَحْقِرُهُ. التّقْوَى هَا هُنَا﴾ وَيُشِيرُ إِلى صَدْرِهِ ثَلاثَ مَرّاتٍ: ﴿بِحَسْبِ امْرِئٍ مِنَ الشّرّ أَنْ يَحْقِرَ أَخَاهُ الْمُسْلِمَ. كُلُّ الْمُسْلِمِ عَلَى الْمُسْلِمِ حَرَامٌ: دَمُهُ، وَمَالُهُ، وَعِرْضُهُ﴾[1]، كما أن كل عمليات البنك تشرف عليها هيئة الرقابة الشرعية، بالإضافة إلى مستوى معرفة القائمين على عمليات البنك بفقه المعاملات المالية.

[1] الإمام أبي الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري (206 -261 هـ): **صحيح مسلم**، باب تحريم ظلم المسلم وخذله واحتقاره ودمه وعرضه وماله، 32-(2564)، دار المغني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، عام 1998، ص: 1386

ب- بالنسبة لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر:

تم قبول الفرضية الفرعية السادسة الصفرية، ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك على تحقق البعد الإداري. ويرجع الباحث ذلك إلى ما يلي:

- يعتبر الباحث هذه النتيجة تأكيدًا لأهمية وضع مواثيق واضحة للأخلاق المهنة، وحرص القائمين على شؤون العمل المصرفي والحث على العمل بها ومراقبة ومتابعة تطبيقها من طرف هيئات متخصصة.
- يعتبر تمثيل أعضاء الإدارة التنفيذية للبنك في مجلس الإدارة في شخص المدير العام التنفيذي فقط أمرًا مجحفًا في حق 1360 موظفًا يعملون في 86 وكالة و10 مراكز أعمال بالجزائر.
- يعتبر الباحث إشراك أعضاء الإدارة التنفيذية في تكوين رأس مال البنك من خلال الاكتتاب في أسهم البنك أو توزيع أرباح في شكل سندات مساهمة يجعل العضو في الإدارة يشعر بالتملك وبالتالي يقدم جهدًا أكبر ومثابرة على تحسين مستويات الاداء الإداري في البنك.
- يعتبر الباحث التزام كل من أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بتطبيق ميثاق أخلاق المهنة شرط لنجاح البنك في تحقيق الأبعاد الإدارية للحوكمة خاصة في بناء علاقات جيدة بين كل عضو مكون للإدارة التنفيذية للبنك ويكون ذلك من خلال وضع آليات جيدة توطد علاقات العمل بين البنك و كل أعضاء الإدارة التنفيذية.
- كذلك هناك عملية تأثير متبادل للأبعاد فيما بينها، فتطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية يضمن تحقق كل الأبعاد مجتمعة، وأن التحقق قد يتأثر بمدى تحقق بعد آخر وهكذا، لذلك أوجب القائمون على حوكمة البنوك الاهتمام بتحقيق كل الأبعاد وإيلائها كل العناية، وفي نفس الوقت لأنها مكملة لبعضها بعضًا.
- من العوامل المساعدة على تحقق البعد الإداري لحوكمة بنك سوسيتي جنيرال الحفاظ على سمعته من خلال ما يتمتع به القائمون على إدارة البنك من سمعة جيدة، حيث إن المشاكل المالية التي عرفها البنك عام 2008 كانت بسبب اختلاسات وسوء استخدام السلطة، والتي أصبحت تعرف فيما بعد بقضية "**Jérôme Kerviel**" الذي أظهر سوء إدارة تداول الأسهم في السوق المالي الفرنسي، والذي ما يزال المتهم الرئيسي باختلاس خمسة مليار أورو.
- كما يمكن أن تكون هناك أسباب أخرى لتحقق البعد الإداري في بنك البركة الإسلامي الجزائر، وتختص بها البنوك الإسلامية عن باقي البنوك التجارية، وتستدعي البحث و الدراسة مستقبلاً.

إن هذه النتائج تؤكد أهمية حوكمة البنوك في تحقق أبعادها الإدارية في بنك الربكة، في حين كان أثرها شبه منعدم في بنك سوسيتي جنيرال، وهو معاكس تماما لما سجل من نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لهذا البعد، وترجع الدراسة سبب ذلك لتحيز المستجوبين في إجاباتهم أو أن تطبيق البنك للمبادئ كان الهدف منه تحقيق الأبعاد فيما بينها دون الاهتمام بكل بعد على حده من طرف بنك سوسيتي جنيرال الجزائر على عكس بنك البركة الجزائر الذي بينت الدراسة تحقق كل الأبعاد مجتمعة، وتحقق كل بعد منفرداً عن بقية الأبعاد.

لذلك يمكن اعتبار تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية يضمن تحقق كل الأبعاد مجتمعة وأن تحقق كل بعد هو متوقف على تحقق باقي الأبعاد وأن البنك لا يمكنه أن يحقق أي بعد إذا لم يُولِ العناية اللازمة بتحقيق باقي الأبعاد. و في نفس الوقت لأنها مكملة لبعضها بعضًا ويمكن اعتبارها مؤثرة فيما بينها.

كما يمكن إرجاع سبب تحقق البعد الإداري في بنك البركة الجزائر إلى مؤثرات أخرى تختص بها البنوك الإسلامية عن باقي البنوك التجارية، تستدعي البحث و الدراسة مستقبلاً.

النموذج المقترح لحوكمة البنوك الإسلامية

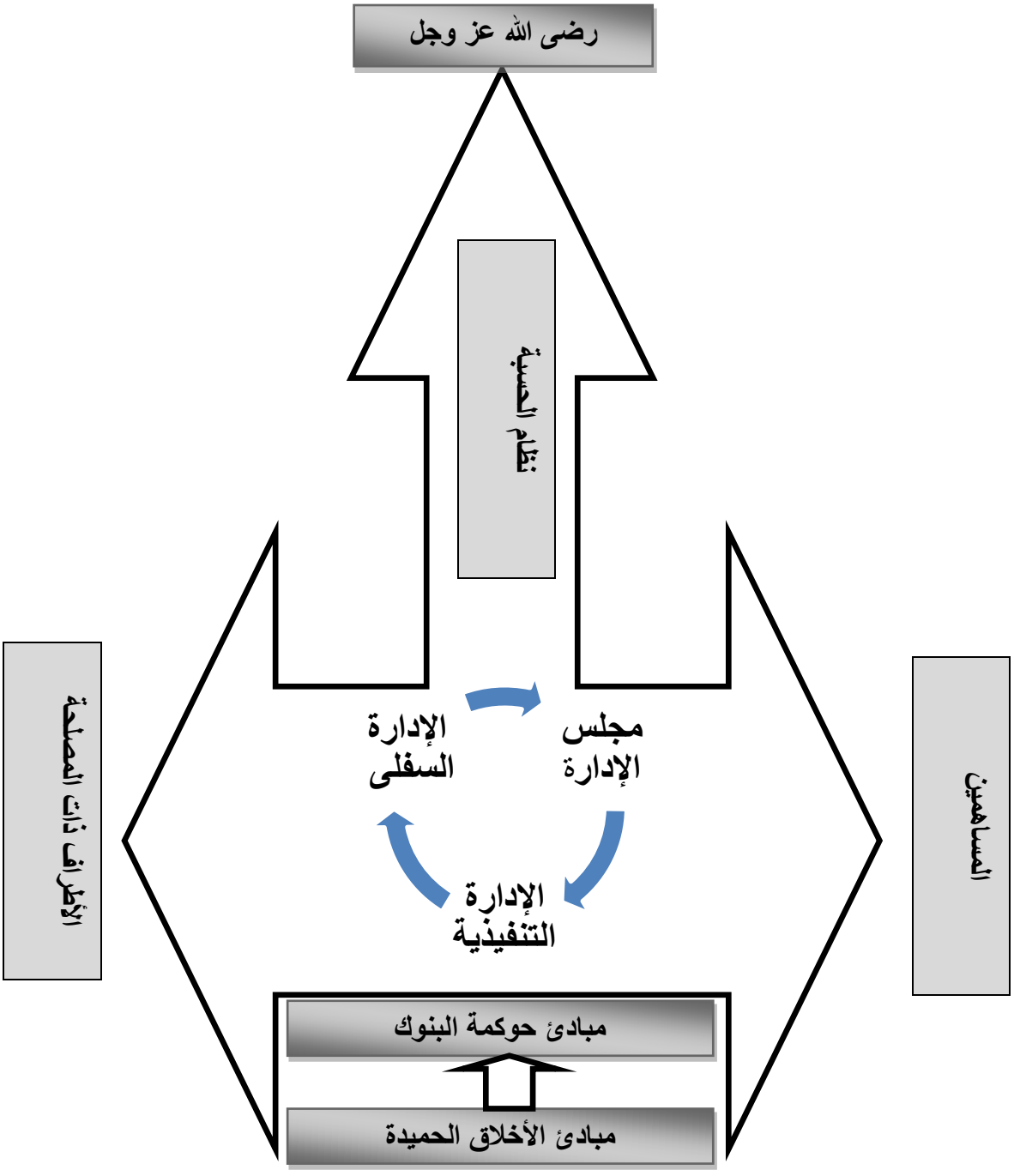
لقد بينت العديد من الدراسات السابقة بأن المشكلة التي تعاني منها المؤسسات البنكية التقليدية والإسلامية لا تكمن في نقص أو انعدام آليات العمل التي تحدد المهام والمسؤوليات، كما أن الخلل لا ينحصر في قلة الخبرات و المؤهلات العلمية، ولكن الخلل يكمن في المورد البشري في حد ذاته الذي لم يلق العناية الكافية من طرف البيئة المحيطة به وهذا منذ نشأته إلى أن يصبح راشداً مؤهلا للقيام بالمهام و تحمل المسؤوليات.

يعاني المورد البشري من مشكلة أساسية وهي المكون الأخلاقي أو كما يسميها البعض بأخلاقيات الأعمال، هذه المشكلة تنطلق من عدم إدراك الانسان لأسباب وجوده، فإن أدرك الأنسان ذلك تحلىّ بالإتقان والتفاني في أداء مهامه واجتهد في تحسين مستوى أداء مهامه من خلال تحسين مستمر لمستواه الأخلاقي والعلمي والوظيفي إلى أحسن الدرجات.

لذلك تقترح الدراسة نموذجًا يبين تفاعلاً بين مبدأ حوكمة البنوك ومبادئ الأخلاق المحمدية التي سينتج عنها إتقان وتفانٍ في أداء المهام، والمسؤوليات سواء تلك الموكلة لأعضاء

مجلس الإدارة بلجانه المختلفة، والإدارة التنفيذية بمختلف مديرياتها المركزية والفرعية، وهذا في مختلف مصالح وأقسام الإدارة السفلى للبنك، بهدف تحقيق مرضاة الله عز وجل أولاً لتتحقق بعدها مباشرة وبشكل ضمني سريع كل الأبعاد المحاسبية والإدارية و الاقتصادية. ولتوضيح الفكرة تدرج الدراسة الشكل الموالي:

شكل رقم(23) يوضح النموذج المقترح لحوكمة البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث

تختلف مستويات الرضا حيث يعد رضا الله أقصى درجات الرّضا. فعندما يكون قصد الموظف من عمله تحقيق مرضاة الله لعمل وأجتهد أكثر في عمله، لأن رضا المساهمين و أصحاب المصالح على أعمال الإدارة التنفيذية للبنك ومجلس إدارتها ماهي في حقيقة الأمر إلا جزء من رضا الله سبحانه وتعالى مادام العمل ينجز بما أحل الله، ولتستعمل مخرجاته فيما أحل الله لعباده. لذلك أصبح على إدارة البنك ممثلة في مجلس إدارتها، وإدارتها التنفيذية وبكل مستوياتها العليا والسفلى، وكل من يعمل فيه أو يتعامل معه أن يتحلى بالخلق الحميد الرباني وأن يتجنب الوقوع في ما حرم الله. كما على الموظف أن يؤدي أعماله بالأسلوب ذاته الذي وضع من طرف مرؤوسيه وأن يحترم قراراتهم ويعمل على تحقيقها، من أجل بلوغ مرضاة الله أولاً، ثم سيتحقق وبشكل طبيعي مرضاة كل من الرئيس والمديرين التنفيذيين ورئيس المصلحة إلى غير ذلك من باقي الموظفين في البنك.

كما على رئيس مجلس الإدارة أن يتأكد بأنه يستحق المنصب الذي هو مسؤول عليه، وأنه لا يوجد من هو أحسن منه بين باقي أعضاء المجلس، لأن رئيس المجلس هو صورة البنك، فيكفي للعميل أن يعرف من رئيس مجلس إدارة البنك لتعامل مع هذا البنك دون غيره من البنوك. كما على الموظف في البنك أن يتأكد بأنه يؤدى عمله في إطار ما وُكِلَ عليه، وأن يحترم أسلوب أدائها كما وضع له، دون إنقاص أو زيادة أو تقصير بعيدا عن الممارسات السيئة وعن كل أشكال الفساد.

كما على البنك أن يحدد من هم أصحاب المصالح ويبحث عنهم و يتأكد من أنه لم يصبهم بسوء أثناء قيامه بأعماله وأنه يعلم حالهم وأنه مواظب على تطبيق شرع الله فيهم، فلا يتأخر على تسديد الضرائب المختلفة لفائدة الحكومة، والزكاة لمن تلزمه، والصدقات للفقراء والمساكين و القرض الحسن لمن هو في حاجة لتمويل يخرجه من عسر إلى يسر. من دون إهمال للبيئة التي يعمل بها محترما لكل مكوناتها.

هذه الوضعية تدفع بالحكومات والهيئات المتخصصة بالعمل المصرفي للعمل على إعداد أرضية قانونية مستمدة من شرع الله الحنيف، خالية من أي تحايل لأي طرف من الأطراف محققة بذلك العدالة الربانية في الحكم على مدى التزام الموكل على أموال وكيله، والتزام الوكيل بدفع حقوق موكله دون هدر أو إنقاص حفاظًا على كرامة الأنسان للوفاء بحاجاته الأساسية، بهدف تحقيق مرضاة الله عز وجل.

كما يعتبر تفعيل نظام الحسبة أمر في غاية الأهمية للدور الذي تؤديه في الأمر بالمعروف إذا ظهر تركه والنهي عن المنكر إذا ظهر فعله، فقد شمل هذا النظام أكثر من خمسين صنعة، لكل واحدة منها مواصفات محددة على صاحبها الالتزام بها، ويتعرض لمراقبة المحتسب بشكل مستمر، فلا غش ولا تدليس ولا إكراه أو مقامرة أو جهالة أو غرر بعيدا عن المعاملات الربوية و البيوع المحرمة، وكل صيغ اكل أموال الناس بالباطل.

يحتاج العمل المصرفي في حقيقته إلى تنمية بشرية من خلال تهذيب أخلاقي وروحي يجعله مهيئًا للقيام بأعماله كما أراد الله لعباده أن يكون في أرضه يمارسون خلافة في الأرض فيعمرونها بمشيئة الله، فمرضاة الله هي غاية كل مسلم من خلال كل ما يقوم به من أعمال و أقوال، فبها تحدد طبيعة الأرصدة الحقيقية التي تسكن صاحبها أحسن الدرجات و تجنبه الولوج إلى أسوء الدركات.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال عملية تحليل الأداء المالي والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- ❖ أفصحت الدراسة على أن بنك البركة الإسلامي الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يطبقان معاً مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية مع تسجيل اختلافات في مستوى تطبيقها بين البنكين، حيث كانت تطبيقها أحسن في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.
- ❖ بينت الدراسة على أن بنك سوسيتي جنيرال الجزائر يطبق مبادئ حوكمة البنوك التجارية مع تسجيل اختلافات في مستوى تطبيقها بين البنكين، حيث كانت تطبيقها أحسن في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.
- ❖ بينت الدراسة الميدانية تحقق كل من الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية، بمستويات مختلفة بين بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال، حيث كانت نتائج بنك سوسيتي جنيرال الجزائر أحسن من نتائج بنك البركة الجزائر.
- ❖ خلصت الدراسة الميدانية إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية يؤدي لتحقق الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والإدارية مجتمعة في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر.
- ❖ كشفت الدراسة بأن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية يؤدي لتحقق الأبعاد المحاسبية في بنك البركة الجزائر.
- ❖ كشفت الدراسة بأن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية لا يؤدي لتحقق الأبعاد المحاسبية في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.
- ❖ بينت الدراسة بأن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية يؤدي لتحقق الأبعاد الاقتصادية في بنك البركة الجزائر.
- ❖ بينت الدراسة بأن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية يؤدي لتحقق الأبعاد الاقتصادية في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.
- ❖ أفصحت الدراسة على أن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية يؤدي لتحقق الأبعاد الإدارية في بنك البركة الإسلامي الجزائر.

- ❖ بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية لا يؤدي لتحقق الأبعاد الإدارية في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.
- ❖ خلصت الدراسة إلى أن تحقق الأبعاد المحاسبية والإدارية والاقتصادية لا يمكن أنْ يتحقق بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية بل هناك شروط وأسباب أخرى يجب توفيرها، وهي ستكون موضوع الدراسات القادمة.
- ❖ كشفت الدراسة أن سوء استخدام الوكالة من طرف أعضاء مجلس الإدارة، أو من طرف أعضاء الإدارة التنفيذية قد يعرض ليس فقط البنك للإفلاس والخسارة، ولكن سيصيب كل القطاعات الاقتصادية وحتى الاجتماعية بخسائر فادحة والتي قد تستمر لسنوات طويلة.

الخاتمة

يشكل موضوع إرساء مبادئ واضحة لحوكمة البنوك التجارية والإسلامية مطلباً حقيقياً لعدد من حكومات دول العالم والعالم الإسلامي إذ يجب الإسراع في وضعه لما يوفره من حماية للحقوق وتحديدا للواجبات، ومنح فرص للاستثمار بأشكاله المختلفة، فتكون لها أبعاد جمة على المستوى المحاسبي والاقتصادي والإداري، كونها تساعد على الاستخدام الفاعل والمرضي للموارد المالية المتاحة عن طريق تعزيز مبدأ الشافية والإفصاح عن كل ما يتعلق بعمليات البنك، والسهر على تحقيق مصالح المساهمين من خلال معاملة متساوية وعادلة دون تفرقة بين صغير وكبير، ودون إهمال لحقوق أصحاب المصالح مهما تنوعوا واختلفوا. في إطار تكوين مجاس إدارة تتوفر فيه كل المؤهلات العلمية والخبرة المهنية المطلوبة، تمكن من تشكيل لجانه التي تمنح التناسق و التنسيق الدائم بين أعمال المجلس ومهام الإدارة التنفيذية للبنك التي تلقى التشجيع المناسب لما تقوم به يومياً من مهام تصب جميعها في إطار الإستراتيجية العامة لكل من البنك ومجلس إدارته ثم في إطار السياسة المالية والنقدية للحوكمات.

أسفرت الدراسة النظرية والميدانية التحليلية لموضوع حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وأبعادها المحاسبية والاقتصادية والإدارية في كل من بنك البركة الإسلامي الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، عن توصل الباحث لعدد من النتائج والتوصيات يمكن إدراجها في النقاط التالية:

- **نتائج الدراسة.**

1- قدمت الدراسة مفهوما واضحا حول حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، من خلال ما تم صياغته من نظريات حول حوكمة الشركات وعلى أهم النماذج المقترحة عالميا والمعمول بها لدى الكثير من الشركات والهيئات والمؤسسات المالية خاصة تلك التي تأخذ شركات المساهمة.

2- بينت الدراسة أهمية تطبيق كل مبادئ الحوكمة، التي وضعت من طرف كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، ولجنة بازل الثانية بالنسبة للبنوك التجارية، ومبادئ المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بالنسبة للبنوك الإسلامية.

3- كشفت الدراسة بأن تحقيق أهداف الحوكمة يكون مرهوناً بما يوفره القائمون على تطبيقها من آليات واضحة ليتم العمل بها، واحترام تطبيقها سواء في البنوك التجارية أوالإسلامية.

4- أظهرت الدراسة أهمية تواجد هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية، وهذا لما تقدمه من حصانة أكبر ومانعا شرعيًا لأي تصرف قد يلحق الضرر بالبنك أو بمن لهم مصلحة بالبنك الإسلامي، لما تقوم به من مراقبة ومرافقة لكل أعمال مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

5- أفصحت الدراسة على أن العمل المصرفي الإسلامي له ضوابط تمنع أي تلاعب أو تدليس للحقائق، فالشريعة الإسلامية وضعت مجموعة من الضوابط، والقيود، والمحددات لأجل تهذيب سلوك العاملين في علاقاتهم بمحيطهم الخارجي وعلاقاتهم ببعضهم بعضًا، في مجال المعاملات المالية والاقتصادية.

6- بينت الدراسة على أن لحوكمة البنوك التجارية والاسلامية أبعادًا محاسبية واقتصادية و إدارية. و أنه بإمكان البنك التجاري والإسلامي أن يحققها. وبعض منها لذاته والبعض الآخر لغيره، من خلال تطبيقه لمبادئ حوكمة البنوك أثناء إدارة أعماله اليومية من طرف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك.

7- وضعت الدراسة مجموعة من المرتكزات الأساسية للحوكمة كان أهمها السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر المصرفية، والاهتمام بالأطراف المعنية بتطبيق حوكمة البنوك. والتي لا يمكن لأي بنك تجاري أو إسلامي ان يستغني عنها لتحقق أبعاد الحوكمة.

8- بينت الدراسة أنّ شرط نجاح تطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية يكون بتكوين مجلس إدارة بمن لهم مؤهلات علمية وخبرة مهنية، وبه لجان تختص كل واحدة منها بمهمة معينة (لجنة المراجعة، ولجنة الحوكمة، ولجنة المكافآت، ولجنة الرقابة الشرعية بالنسبة للبنوك الإسلامية) وأن يستقل مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية للبنك.

9- أظهرت الدراسة أن لرئيس المجلس وإدارة البنك دورًا مفصليًا في تجسيد استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية للبنك، ونشر السلوك الأخلاقي في كل من يعمل لدى البنك وفي كل مستويات الإدارة التنفيذية. وبأن الأخلاق الحميدة شرط لنجاح الحوكمة في تحقيق أبعادها، وأن وضع ميثاق للأخلاقيات المهنية شرط لنجاح حوكمة البنوك.

10- اعتبرت الدراسة بأن إشراك المديرين التنفيذين في تجسيد وتحقيق أبعاد الحوكمة يكون من خلال إشراكهم في هيكل ملكية أصول البنك.

11- كشفت الدراسة بأن التزام البنك بكل النصوص القانونية المتعلقة بنشاط البنوك سواء تلك الصادرة عن الهيئات و المؤسسات المالية و المصرفية الدولية أو التي تم وضعها من طرف

بنك الجزائر أو النصوص الداخلية لكل بنك. أمر ضروري لنجاح تحقق أبعاد حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية في الجزائر.

12- أظهرت الدراسة بأن تحقق البنكين لعوائد مالية مرضية كان بسبب التزام البنكين بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية طيلة فترة الدراسة

13- كشفت الدراسة خبرة مجلس إدارة البنكين في التعامل مع السياسة الاقتصادية العامة للحكومة الجزائرية، أين عرف كل بنك كيف يحافظ على مستويات مقبولة من الأرباح حتى يحقق الاستقرار والاستمرارية في نمو العوائد بالنسبة للبنك و كذلك بالنسبة لمجموع المساهمين. والتي شكلت في مجموعها أبعاد حوكمة البنوك.

14- بينت نتائج التحليل المالي تحقق أبعاد حوكمة البنوك وبشكل عام، والتي قد ساهم في تحقيقها عوامل أخرى غير تلك المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك التجارية والإسلامية.

15 بينت نتائج الدراسة بأن بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر يطبقان مبادئ حوكمة البنوك، وأن تطبيقها كان بدرجة أحسن لدى بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

16- كشفت الدراسة أنه يوجد تحقق أبعاد الحوكمة (المحاسبية والاقتصادية والإدارية) في بنك البركة الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وأن تحققهما كان بدرجة أحسن في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

17-أظهرت الدراسة أنه يوجد تحقق الأبعاد المحاسبية في بنك البركة الجزائر، ويوجد تحقق للأبعاد المحاسبية في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وأن تحقق الأبعاد كان بدرجة أحسن في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

18- بينت الدراسة أنه يوجد تحقق الأبعاد الاقتصادي في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وأن تحقق هذا الأبعاد كان بدرجة أحسن في بنك البركة الجزائر.

19- كشفت الدراسة أنه يوجد تحقق الأبعاد الإدارية في كل من بنك البركة الجزائر وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر، وأن تحقق هذا الأبعاد كان بدرجة أحسن في بنك البركة الجزائر.

20- بينت الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها المحاسبية، والاقتصادية، والإدارية في البنك البركة الإسلامي.

21- كشفت الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق أبعادها المحاسبية، والاقتصادية، والإدارية في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر.

22- أظهرت الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق الأبعاد المحاسبية في بنك البركة الجزائر.

23- كشفت الدراسة بأنه لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق الأبعاد المحاسبية في بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، كما بينت الدراسة بأن سبب ذلك راجع لمتغير المؤهل العلمي، والتخصص، حيث يوجد من بين أعضاء الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة (61%) مؤهلهم العلمي بكالوريا، و(44,4%) تخصصهم في العلوم المالية والمصرفية، أما المتخصصون في المحاسبة فأن نسبتهم لا تزيد عن(27,8%) من مجموع العاملين في البنك.

24- أظهرت الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق الأبعاد الاقتصادية في بنك البركة الجزائر.

25- بينت الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك سوسيتي جنيرال على تحقق الأبعاد الاقتصادية.

26- أظهرت الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحقق الأبعاد الإدارية في بنك البركة الجزائر.

27-بينت الدراسة بأنه لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك على تحقق الأبعاد الإدارية في بنك سوسيتي جنيرال.

- توصيات الدراسة:

باعتبار أن كل من مجلس إدارة البنك و الإدارة التنفيذية هم القوة الفاعلة في مجال حوكمة البنوك، وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإن الباحث يقدم مجموعة من التوصيات منها ما هو موجه لكل من أعضاء مجلس إدارة البنكين ومنها ما هو موجه لأعضاء الإدارة التنفيذية للبنكين، دون أن ننسى كل من القائمين على العمل المصرفي في الجزائر.

أ- مجلس إدارة بنك البركة الإسلامي الجزائر

1- تكوين لجنة الحوكمة بالمجلس مثل ما هو منصوص عليه ومعمول به من طرف مجموعة البركة المصرفية.

2- الاهتمام أكثر بمحتوى ومضمون التقارير المالية، والعمل على إصدارها في موعدها المحدد حتى تحقق النتائج المرجوة من نشرها.

3- تقديم كل المعلومات المهنية والعلمية لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

4- الإفصاح عن الأسماء والمؤهلات العلمية، وعدد الأعضاء المكونين لكل من هيئة من هيئات مجلس إدارة البنك.

5- الإفصاح عن أسماء أعضاء لجنة الرقابة الشرعية.

ب- الإدارة التنفيذية لبنك البركة الإسلامي الجزائر

1- الاعتماد على الإمكانيات البشرية الشابة في تكوين الإدارة التنفيذية للبنك حيث إن أغلب أعضاء الإدارة التنفيذية مقبلون على التقاعد، لذلك يجب التفكير في من يخلفهم.

2- فتح المجال للمرأة وإشراكها في إدارة شؤون البنك.

3- منح الفرصة لأعضاء الإدارة التنفيذية على اقتناء أسهم البنك حتى يتحقق الولاء و الشعور بانتمائهم لهذه المؤسسة المصرفية.

4- تخصيص حصص تكوينية للموظفين حول حوكمة البنوك حتى يكونوا على دراية بأهميتها في تحسين العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس إدارة البنك.

ج- مجلس إدارة بنك سوسيتي جنيرال الجزائر

1- الاعتماد على الطاقات الجزائرية أكثر في تكوين مجلس إدارة البنك.

2- نشر نسخ من التقارير السنوية باللغة العربية، لما له من أهمية بالنسبة للأطراف ذات المصلحة.

3- تشخيص مكونات العلاقة بين مجلس إدارة البنك وأعضاء إدارته التنفيذية، والعمل على بناء علاقة جيدة بين أعضاء الإدارة التنفيذية و مجلس إدارة البنك، وهذا بالاعتماد على آليات الحوكمة.

4- طرح أسهم البنك للتداول في بورصة الجزائر مثل ما هو معمول به في باقي بورصات العالم.

5- تشكيل لجنة المراجعة من الأعضاء الذين لهم مؤهلات في مجال المحاسبة و إدارة الأعمال.

6- إعطاء البعد الاقتصادي الاهتمام الكافي وبكل مكوناته وعدم تغليب مكون على باقي المكونات، مثلاً الاهتمام بأهداف البنك الاقتصادية دون إهمال أهداف البيئة الاقتصادية التي يتواجد فيها البنك، ودون إهمال لأهداف من يتعامل مع البنك، و خاصة الأطراف ذات المصلحة.

7- فتح الاكتتاب في أسهم البنك لكل الموظفين العاملين لما له من أهمية في تحقق البعد الإداري للحوكمة.

د- الإدارة التنفيذية لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر

1- الاهتمام بالموارد الشابة الجزائرية ذات المؤهلات العلمية المتخصصة.

2- تشكيل إدارة تنفيذية متوازنة بين كل التخصصات العلمية المطلوبة.

3- تخصيص دورات تكوينية كافية لمجموع أعضاء الإدارة التنفيذية حول حوكمة البنوك، والنصوص المنظمة للعمل المصرفي في الجزائر.

4- توجيه أعضاء الادارة التنفيذية للاكتتاب في أسهم البنك مهما كان مكان تواجدهم في الهيكل التنظيمي للبنك، أو تواجدهم في الجزائر. حتى يكون هناك أحساس بالانتماء ويتحقق ولاؤهم للبنك.

هـ- القائمون على العمل المصرفي الجزائري.

1- إشراك كل الأطراف الفاعلة والمعنية في إعداد ميثاق واضح المعالم حول حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، يكون ملزم التطبيق من طرف كل البنوك العامة والخاصة.

2- إقرار ميثاق خاص بأخلاقيات العمل المصرفي يكون مرجعاً لكل البنوك التجارية والإسلامية العاملة في الجزائر.

3- تشديد الرقابة على البنوك و خاصة ما تعلق بمحتوى التقارير السنوية ومحتواها، من خلال التأكيد على الشكلية والاهتمام أكثر بمحتوى هذه التقارير.

4- دعوة كل البنوك الخاصة والأجنبية لطرح أسهمها للتداول في بورصة الجزائر كما هو معمول به في باقي دول العالم.

5- دعوة كل من بنك البركة الإسلامي الجزائر، و بنك سوسيتي جنيرال الجزائر لفتح الاكتتاب العام في أسهمه للمستثمرين الجزائريين والأجانب.

6- العمل على منح صلاحيات ودور أوسع لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم وتشجيع المستثمـــرين

الدراسات المستقبلية المقترحة:

لقد حاول الباحث من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب البيانات و المعطيات المتوفرة لديه و التي استطاع التوصل إليها، وفي حقيقة الأمر فإن الموضوع متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإن الباحث يعتبر بأن هذا الموضوع يمكن اعتباره كقاعدة يمكن الانطلاق منها للبحث في مواضيع جديدة ذات علاقة بها ويمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وأثرها في تحقق أبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، وفيما يلي اقتراح بعض المواضيع التي يراها الباحث كأبعاد لموضوع الدراسة:

- أثر تطبيق حوكمة البنوك في تحسين الآداء المالي للبنوك.
- أثر حوكمة الإدارة العامة في مكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- أهمية حوكمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
- أهمية تطبيق حوكمة البنوك في العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- أثر حوكمة الشركات العمومية على تفعيل دور السوق المالي.
- أثر تطبيق حوكمة الشركات على إتقان مهام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- أهمية تطبيق حوكمة البنوك في تحسين القطاع المصرفي الجزائري

وفي الأخير، فإن الباحث حاول و اجتهد، مع أن الاجتهاد قد يشوبه النقص، لذا فهو يحتاج إلى تصويب وتقويم وتحسين، فإن أصاب و أحسن فمن الله وحده، وإن أخطأ فمن نفسه ومن الشيطان، لأن الكمال لله وحده سبحانه وتعالى.

والله المستعان.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: القرآن الكريم، مصحف الجزائر برواية ورش عن نافع من طريق الأزرق، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1983م- 1404هـ، القرارة، الجزائر.

ثانياً: الحديث الشريف

- أبي عبد الله الحاكم النيسابوري، **المستدرك على الصحيحين**، الجزء الرابع، دار الكتاب العربي، بيروت،(د ت).
- الإمام أبي الحسين مسلم بن الحجاج ابن مسلم القشيري النيسابوري، **صحيح مسلم**، دار المغني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، عام 1998.
- الإمام الحافظ أبي عبد الله الحاكم النيسابوري رحمه الله تعالى، **المستدرك على الصحيحين**، طبعة متضمنة انتقادات الذهبي رحمه الله، الجزء الرابع، دار الحرمين للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1417هـ الموافق1997 م.
- الترمذي محمد بن عيسى، **سنن الترمذي**،ج6، مطبعة مصطفى الحلبي، القاهرة مصر، الطبعة الثانية، عام1975م.
- جلال الذين عبد الرحمن ابن أبي بكر السيوطي، **الجامع الصغير في حديث البشير النذير**، الجزء الثاني، دار الفكر، بيروت، الطبعة لأولى، 1401هـ الموافق 1981م
- محمد بن إسماعيل، البخاري: **صحيح البخاري**، هذا الحديث أخرجه البخاري، ج2، دار إبن كثير واد اليمامة، دمشق، بيروت، الطبعة الثالثة،1407هـ 1987م.
-

ثالثاً: المصادر والمراجع

1- القوانين و الأوامر:

- الأمر رقم 10-04 مؤرخ في 26 أوت 2010 الموافق لـ22 رمضان 1431هـ، الجريدة الرسمية رقم: 50 لعام 2012
- الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 27 جمادي الثانية عام 1424 الموافق 26 أوت 2003،المتعلق بقانون النقد و القرض. جريدة رسمية عدد 52 عام 2003

- نظام رقم:11-04 مؤرخ في 24 ماي2011، بنك الجزائر، يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 54 ، المؤرخة في 02 أكتوبر 2011م.

2- الكتب المطبوعة باللغة العربية

- إبراهيم العيسوي: **التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها،** دار الشروق، القاهرة، عام 2003م.
- أبو إسحاق إبراهيم بن موسى الشاطبي: **الموافقات في أصول الأحكام**، الجزء الثاني، مكتبة محمد على صبيح، القاهرة، (د ت).
- أحمد السيد إبراهيم: **حوكمة الشركات و مسؤولية الشركات غير الوطنية و غسيل الأموال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام 2010م.
- أحمد العمرات صالح: **المراجعة الداخلية الإطار النظري والمحتوى السلوكي**، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، عام 1990 م.
- أحمد حلمي جمعة: **المدخل الحديث لتدقيق الحسابات**، دار الصفاء والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، عام 2005م.
- أحمد خضر: **حوكمة الشركات** ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ،الطبعة الأولى، عام 2012م.
- آمال جيل: **حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي**، حوكمة الشركات في القرن الحادي، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة- غرفة التجارة الأمريكية- الطبعة الثالثة- ترجمة سمير كريم- القاهرة، 2003م.
- الباز محمد أحمد: **الإفصاح المحاسبي ومتطلبات حوكمة الشركات**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2003م.
- بلال خلف السكارنة، **اخلاقيات العمل**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، عام 2011م.
- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي: **حوكمة البنوك وأثارها في الاداء و المخاطرة**، دار اليزوري عمان الأردن، عام 2013م.

- حسين القاضي ومأمون حمدان، **نظرية المحاسبة**، الدار المحاسبية، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، (د ت).
- حلوة حنان، محمد رضوان: **النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير**، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، عام 2006م.
- حلوة حنان، محمد رضوان: **نظرية المحاسبة**، منشورات جامعة حلب، عام 1990م.
- حلوه حنان، محمد رضوان: **مدخل النظرية المحاسبية الإطار الفكري والتطبيقات العملية**، دار وائل للنشر، عمان– الاردن، عام 2009م.
- الخطيب محمد محي الدين، **تطور كفاءة مجلس الادارة في العالم العربي**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، عام 2008م.
- زياد رمضان، محفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، عام 2003م.
- زياد عبد الكريم القاضي، محمد خليل أبوزلطة: **تصميم نظم المعلومات الإدارية و المحاسبية**، عمان– الأردن، الطبعة الأولى، عام 2010م.
- سعد مومن اللافي: **الإحصاء الاستنتاجي**، الجزء الأول، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس لبنان ،2003م.
- سيد محمود الهواري: **الإدارة العامة**، (دون دار للطبع والنشر)، بيروت، الطبعة الأولى، 1980م.
- صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال– تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية**،دار الكتاب الحديث،القاهرة،عام2011م.
- طارق عبد العال حماد: **تقييم اداء البنوك التجارية " تحليل العائد والمخاطرة"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، عام 1999م.
- طارق عبد العال حماد: **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، مصر، الطابعة الثانية، مصر، عام 2005م.
- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم–المبادئ– التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الإسكندرية، الدار الجامعية، عام2005م.

- طاهر محسن منصورالغالي: **إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة**، دار وائل عمان، الأردن، عام2009م.
- عباس مهدي الشرازي: **نظرية المحاسبة**، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، عام 1990م.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف، **تنظيم وإدارة البنوك السياسات المصرفية تحليل القوائم المالية وقياس الفعالية الجوانب التنظيمية و الإدارية**، دار الكتاب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، عام2000م.
- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، **الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، عام 1980م.
- عبد اللطيف القصير: **الإدارة العامة– المنظور السياسي**، جامعة بغداد، العراق،عام 1980م.
- عبد المحسن بخاري: **أساسيات الحوكمة الرشيدة**، دار الجزيزة، جدة، السعودية، الطبعة الأولى، عام 2011م.
- عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، عام 2002م.
- عبد الوهاب علي محمد: **مقدمة في الإدارة**، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، عام 1982م.
- عبد الوهاب نصر علي– شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، عام 2007م.
- عبيد بن سعد المطيري: **مستقبل مهنة المحاسبة و المراجعة، تحديات وقضايا معاصرة /تقنية المعلومات – منظمة التجارة العالمية – تعزيز الثقة و الشفافية**، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، عام 2004م.
- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني: **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان الأردن، عام 2011م.
- علي فضالة أبو الفتوح: **التحليل المالي وإدارة الأموال**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، عام 1999م.

- علي نصر عبد الوهاب وشحاته السيد شحاته: **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام 2007م.
- العمرات أحمد صالح: **المراجعة الداخلية الإطار النظري و المحتوى السلوكي**، دار البشير، الأردن، عام 1990م.
- فؤاد العطار: **مبادئ الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، عام1974م.
- قاسم محسن إبراهيم الحبيطي، زياد هاشم يحي السقا: **نظم المعلومات المحاسبية**، وحدة الحدباء للطباعة و النشر، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق، عام2003م.
- كمال عبد العزيز النقيب: **مقدمة في النظرية المحاسبية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (د ت).
- لطفي أمين السيد أحمد: **المراجعة الدولية وعولمة أسواق المال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، عام 2006م.
- لطفي أمين السيد أحمد، **التطورات الحديثة في المراجعة**، دار الجامعة، مصر، عام 2007م.
- محسن أحمد الخضيري: **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، عام 2005م.
- محمد محمد إسماعيل: **الفكر الإسلامي**، دار الورق للنشر والتوزيع، القاهرة، (د ت).
- محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة تطبيقية)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، عام 2006م.
- محمد مصطفى سليمان:" **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة"**، الدار الجامعية، عام 2008 م.
- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، عام 2008م.

- محمد مطر، موسى السيوطي، **التأصيل النظري للممارسات المهنية للمحاسبة في مجالات القياس والعرض و الافصاح**، دار وائل، عمان– الاردن، الطبعة الثانية، عام 2008م.
- نجم عبود نجم، **اخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، دار الوراق، الأردن عمان، الطبعة الأولى، عام 2006م.
- نصر علي عبد الوهاب: **خدمات مراقب الحسابات لسوق المال**، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- نعيم حسين دهش، **القوائم المالية و المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة قبولاً عامًا**، دار المكاتب الوطنية، عمان، الأردن، عام 1995م.
- هندي منير، **الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء –مدخل حوكمة الشركات**، دار المعارف، الاسكندرية، 2009م.
- يوسف القرضاوي، **الحل الإسلامي فريضة وضرورة**، مكتبة وهبة، القاهرة، الطبعة الخامسة، عام 1993م.

3– مراجع باللغة الانجليزية

- Ajit Kambil, Victor Wei-the Long, Clarence Kwan: (2006), **The Seven Disciplines for Venturing in Chin**a, MIT Sloan – Management Review ,Vol. 47 ,No.1.
- Belkaoui, Ahmed R **:** (2004), **Accounting Theory**, 5th ed., **Thomson Learning, London.**
- Cadbury committee**:** (1992),**The financial Aspects of Corporate Governance**, Gee, London, Dee.
- Cadbury Committee: (1992),**Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**, London,Gee and Co Ltd.
- Center for Financial Market Integrity: (2005),**The Corporate Governance of Listed Companies**: A Manual for Investors, CFA Institute, USA.
- Covin,j.G. and slevin, D.P and Heeley. M. B. Pioneers and Followers : (2010), **Competitive Tactics, Environment, and firm Growth**. Journal of Business Venturing, 15(2),PP: 175-210.

- De. Zoort, F. T., D. R. Hermanson, D. S. Archambeault, and S. A. Reed: (2002), **Audit committee effectiveness: a synthesis of the empirical audit committee literature**. Journal of Accounting Literature.
- Dennis B., K.Hwang, A. Staley: **An analysis of recent accounting and auditing failures in the states on USA accounting and auditing in China**, Managerial Auditing journal,vol.20.N°:3.
- Dennis Hyemura , EVA : (feb:1997), **A top down Approach to risk management**, The journal of Lending and Credit risk management.
- Geof Mortlock : (2002) **,Corporate governance in the financial sector, Reserve Bank of New Zealand, Bulletin**, Volume 65, n°2.
- Global Corporate Governance Forum: (2005), **Developing corporate governance codes of best practice**, User Guide ,Volume 01-Rational, The World Bank for Reconstruction and Development , The World Bank, Washington, USA.
- Goodwin, J. and Pamela Kent: (2006),**The use of internal audit by Australian companies**. *Managerial Auditing Journal*. Bradford: Vol.21**.**
- Hanson, S. and J. Stein :(2015**), Monetary Policy and Long-Term Real Rates,** Journal of Financial Economics, 115(3).
- Jaffar, N., S. Ali, Z. Selamat and N. Alias : (2005), **The Perception of the Audit Partners, Audit Committee and Investment Analysis on the Audit Quality Attributes in Malaysia**, *Finance India*,vol 19. N°:2.
- La Porta, R., Lopez-de Silances, F, Shleifer, A. and Vishny, R : (2002), **Investor Protection and Corporate Valuation**. The Journal of Finance VOL. LVII, NO.3.
- Linda klebe Treino & Katherine,A.Nelson: (1999), **Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right**, 2nd .Ed., joh Wiley & Sons, New York.
- Memullen, committee performance: (spring, 1996), an **investigation of the consequences associated with audit committees**, journal of practice and theory, vol.15, N°:1.
- Organisation For Economic Co-Operation And Development: (2008),**Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective**, Paris.
- Panayotis Gavras : (Mars 2012), **le B. A.-BA DES NOTES**. Finances & Développement .

- Pedro, J., S. Ballesta, and E. Garcia-Meca: (2005**), Audit qualifications and corporate governance in Spanish listed firms**, Managerial Auditing Journal ,vol. 20, N°:7.
- Rama moorti, Sridhar, Internal Auditing: (2003), **History, Evolution and Prospects, The Institute of Internal Auditors Research Foundation,** www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida.
- Richard G. Schroeder, Myrtle W. Clark, and Jack M. Cathey:(2001), **Accounting Theory and Analyses**, John Wiley & Sons, Inc.
- Rowat, Donald C **:** (1969): **Basic Issues in Public Administration**,4th ed, Canada: The Macmillan Company.
- Scott B. Jackson and Marshall K. Pitman: (2006), **Auditors and Earnings Management**, The CPA Journal, The New York State Society of CPAS.
- Stein, Bob**:** (spring, 2004), **Effective Governance : Are We There Yet ? Cross Currents**,The Magazine for Financial Services Executives , Issue No. 17.
- The Institute of Internal Auditors:(Oct.2001), **Report of the Guidance Task Force(GTF) to the IIA`s board of directors, A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing**, The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J:(2004),**Strategic Management & Business Policy Concepts** , Pearson Education ,Inc.
- **KPMG Audit Committee Institute (ACI) .Audit Committee Roundtable Highlights**, 2003 (Spring): Building a Framework for Effective Audit Committee Oversight.
- L. D. white:(1955),**Introduction to the Study of Public Administration**, New york: Crewel cooler and Macmillan.
- Moffett, M. and others: (2004), **Governance and Performance, Theory- Based Evidence from US Coast Guard Inspections**, Bush School Working Paper NO 406, March 2004.
- Mona, J.G.& Dixi, L.M: (2008),**Managing Financial Institution an Asset / Liability approach**, Part 4. Chapter 22 (Performance Evaluation).
- The institute of internal auditors: (February 2002): **The lessons that Lie Beneath**, Tone at the top, USA.

- Jenny, G., and L.S. Jean: (November 2002), **The Influence of corporate governance mechanisms on the quality of financial reporting and auditing: perceptions of auditors and directors in Singapore**. Accounting and Finance, Vol. 42, No.3.
- The Institute of Internal Auditors, IASB:(Jan.2003), **New and Amended Standards, ED-0S1, Standards for the Professional Practices Framework for Internal Auditing**,The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org/, Altamonte Springs, Florida.
- Gompers. P.A and Ishii. J.L**:** (February 2003), **Corporate Governance And Equity Prices**, Journal of Economics 118(1).
- Fawzy, S :(April 2003**), Assessment of Corporate Governance in Egypt**,Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
- Zamir iqbal et abbas mirakho (7-9 october 2003): **stakeholders model of governance in Islamic economic system, the fifth international conference on islamic economics and finance**: sustainable development and Islamic finance in muslims countries, kingdom of Bahrain.
- Basel committee on banking supervision :(February2006), **Enhancing corporate governance for banking organisations**, bank for international settlements.
- Sebastian Molineus: (22-23 May 2007), **international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance**, the Institute of Banking- IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh.
- Stijn Claessens: (December 6 -7 without year), **corporate governance of banks: why it is important- how it is special and what it implies**, consultative OECD/World Bank meeting on corporate governance, Hanoi(Vietnam).
- Alamgir,M: (May 7-8, 2007), **corporate governance: a risk perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.

4- مراجع باللغة الفرنسية

- Arnaud Cabanes :(2004), **Essai sur la gouvernance publique**, Gualino éditeur, Paris.
- Bertrand. RICHARD, Dominique. MIELLE: (2003), **La dynamique du gouvernement d'entreprise**, Paris : Edition d'Organisation.
- ETIENNE.B : (1989), **l'adit interne pourquoi et comment**, les éditions d'organisation, paris, France.
- **Eustache Ebondo Wa Madzila**: (2005), La gouvernance d'entreprise, sans édition, L'Harmattant, Paris.
- **Ferrel. Heady**: (1979), Public Administration, A Comparative Perspective,2end ed New York : Marcel Dekker Inc.
- **Frédéric Parrat** :(2003), Le gouvernement d'entreprise, Ed Dunod, Paris.
- **Gerard Charreaux** :(2005),Vers une théorie du gouvernement des entreprise, Le Harmattan, Paris.
- **Gérard l'écrivain** : (sans année), management des organisations et stratégies: Pouvoir et gouvernance dans l'organisation, dossier N°5, université de littoral, France
- **Hervé Alexandre et Mathieu paquerot :** (juin 2000), efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3.
- **JACQUES RENARD** : (1994) théorie et pratique de audit interne, les éditions d'organisation, paris, France.
- **Jérémy Morvan** : (29 novembre 2005), la gouvernance d'entreprise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale.
- **Luc Boyer** – **Noel Equilboy** : (2003), Organisation : Théories et application, 2èm Edition, Edition d'organisation, 2003, Paris.
- **Omar Elkettani:** (2011), La gouvernance des banques islamique, revue des sciences Economiques et de gestion, université mohammed elkhames-maroc, N° 11.
- **Philippe Garsuault, Stéphane Priami** :(1995), La Banque Fonctionnement et Stratégies, Economica, Paris.

- **Robert Cobbaut** : (1997), théorie financière, 4eme édition, édition économica, paris.
- **Thierry wideman goiran et autres** : (2003), Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, édition d'organisation, paris, 2003.

5- روابط على شبكة الانترنت

- LP/Aurélie Ladet : (23-09-2026), **Le Parisien Economie, Affaire Kerviel : la ristourne fiscale de la Société générale est-elle menacée ?**, disponible sur le site : http://www.leparisien.fr/economie/affaire-kerviel-la-ristourne-fiscale-de-la-societe-generale-est-elle-menacee-23-09-2016-6145255.php, consulte le 26-10-2016.a 23 :30
- Pascale Robert-Diard, affaire Kerviel **: la Société générale jugée Fautive**, Le monde.fr,24-09-2016, page web : http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/09/24/affaire-kerviel-la-societe-generale-jugee-fautive_5002795_3224.html , consulte le 26-10-2016.
- إبراهيم السيد المليجي: **دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر**، تم استرجاعه على الرابط:

www.faculty.ksu.edu.sa/72669/Publication بتاريخ: 26- 05- 2015.
- إبراهيم مبارك الرفاعي: **جودة أنشطة المراجعة الداخلية ودورها في الحد من ممارسات إدارة الأرباح- دراسة تطبيقية على البيئة السعودية**، تم استرجاعه على:

pdf.http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1425843420.0638 ،

يوم: 16-04-2014.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين القانونيين: **إصدارت المعايير الدولية لرقابة الجودة و التدقيق و المراجعة وعمليات الـــتأكيد الأخرى و الخدمات ذات العلاقة**، الجزء الأول، طبعة عام 2010، تم استرجاعه على الرابط:

www.ascajordan.org/UploadFiles/Audit/Audit%20Part%20I.pdf، يوم: 06- 04- 2015.

- اتحاد المصارف العربية: **تطورات التمويل والصيرفة الإسلامية حول العالم**، تم استرجاعه من الرابط: http://www.uabonline.org/en/magazine، يوم 23 – 06 –2016.
- أسامة فتحي أحمد: **دور الحوكمة الشرعية في ضبط العمليات المصرفية، مذكرة دكتوراه في المصارف الإسلامية ، حلقة بحث في العمليات المصرفية**، 2013 ، ص07. تم استرجاعه على الرابط: http://www.raqaba.net/Portals/Content/?info=T0RReEpsTjFZbEJoWjJVbU1TWmhjbUk9K3U=.plx. يوم: 15– 01 – 2014.
- تشاركهام جوناثان، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، البنك الدولي للإنشاء، والتعمير**، 2003، ص: 14. متاح على موقع: www.worldbank.org، 06– 05– 2015.
- جون أوسوليفان، ألكسندر شكولنيكوف: **أخلاقيات العمال: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، متاح على الموقع: http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Business_Ethics.pdf تاريخ المطالعة يوم 13–06–2014.
- جون د، سوليفان، تقديم: جورج كيل: **البوصلة الأخلاقية للشركات.أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع**، الرابط على الانترنت: http://www.cipe-arabia.org/files/pdf/Corporate_Governance/Business_Ethics_and_Corporate_Governance_as_Anti_Corruption_Tools.pdf تاريخ الاطلاع: 03 – 07 – 2011.
- جون سوليفان وآخرون: **حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون**، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، متاح على الرابط: http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/corporate-governance/117-governanceinthe21century2003p1، يوم 12–02–2014.

- جيسوس ستانيسلاو، **الانهيار المالي في شرق آسيا. ماهي أهمية حوكمة الشركات؟** مركز المشروعات الدولية الخاصة، ، www.cipe-egypt.org ، 2002، يوم 19-05-2015.
- حسين عبد المطلب الأسرج، **الحوكمة و الامتثال في البنوك الاسلامية**، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد الثالث، 2013، ص11، متاح على موقع: https://www.researchgate.net/publication/272291368_alhwkmt_wal amtthal_fy_albnwk_alaslamyt، تاريخ الاطلاع : 26 05 -2016.
- دور المعلومات المحاسبية في تقييم فاعلية آليات الحوكمة، متاح على: www.hawkama.net/library/fonts.css تاريخ الاطلاع 20- 09-2015
- سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**"، متاح على:www.cipe-arabia/pdfhelp.asp، تاريخ الاطلاع: 25./05./2013.
- سناء عبد الكريم الخناق، **حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية**، جامعة ملايا، ماليزيا، متاح على الرابط: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/38.pdf ، يوم 29-06-2015.
- صالح صالحي، **مكانة مؤسسة الحسبة في الاقتصاد الإسلامي ودورها في القضاء على الفساد الاقتصادي**، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصادي الإسلامي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2005، ص:9. متاح على موقع موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي:http://iefpedia.com/arab/18096 يوم،26-05-2016.
- كاترين ل، كوشتا هلبلينج، جون د سوليفان: **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية** ، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)،-www.cipe arabia.org/pdfhelp.asp يوم:24 -06-2014,
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (centre for internationa private enterprise): **جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالشركات المقيدة في البورصة**، ص:5. متاح على موقع: www.cipe.arabia.org، تاريخ الاطلاع :15-06-2014.

- وهيبة مقدم، **إحترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية**، تم إسترجاعه على الرابط: http://iefpedia.com/arab، تم استرجاعه يوم: 04- 03- 2015.

6- الرسائل الجامعية

- إبراهيم خليل إبراهيم الطائي، **تطور نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة و الأخلاقيات في الكليات الأهلية العراقية ببغداد**، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2010،ص:155.
- إيمان الهنيني: **تطور نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني**، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، عام 2004 .
- بشرى فاضل خضير: **الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
- حمد عبد الحسين راضي الخالدي: **تاثيرالاليات الداخلية للحاكمية في الاداء والمخاطرة المصرفية لعينة من المصارف الاهلية العراقية دراسة تحليلية للمدة1992- 2005**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة، عام 2008.
- صبيحة برزان العبيدي: **دور مبادىء التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة**، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،عام 2008.
- عدنان عبد المجيد قباجة: **أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، عام 2008.

- كنان مالك نده: **نموذج مقترح لحوكمة الشركات في الاقتصادات الانتقالية والأسواق الناشئة وإمكانية تطبيقه في سورية**، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة ،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ،2011.
- مناد علي: **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالةSPA الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، تلمسان، غير منشورة، عام2014.

7- الدوريات والمجلات

- أحمد بن داود المزجاجي: **الادارة الإسلامية: المفهوم والخصائص**، مجلة جامعة الملك عيد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد12، العدد الثاني، عام1998.
- أحمد عاطف محمد، **دراسة اختبارية لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الأردن**، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الأول، (276،534)، عام 2003.
- أسار فخري عبد اللطيف، **أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية**، مجلة العلوم الانسانية، السنة الرابعة، بغداد، العدد (29)، 24 جولية 2006.
- أيمن سليمان القطاونة، **مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 1،عام 2011.
- بعلوج بولعيد: **تأثير الشفافية على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة**، نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، عام 2005 .
- جودة عبد الرؤوف محمد زغلول: **تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لقياس الأداء المتوازن**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، العدد الثاني، عام 2006.
- حسن محمد النافعابي، عبد الرحمن على التويجري: **جودة خدمة المراجعة: دراسة ميدانية تحليلية للعوامل المؤثرة فيها من وجهة نظر المراجعين**، مجلة جامعة الملك

عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد22 عدد الأول، المملكة العربية السعودية،(د ت).

- حسين أحمد دحدوح ، **دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات (دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد:24، العدد الأول، عام 2008.
- خديجة خالدي ، وأخرون: **إدارة مخاطر الاستثمار في البنوك الإسلامية**، حوار الأربعاء، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، مركز النشر العالمي، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2010/2009.
- خليل عطا الله وارد: **استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الآداء المالي للشركات– دراسة تطبيقية في المملكة الاردنية الهاشمية**، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الأول، العدد الثاني،2005.
- رشا حمادة : **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية(دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2008.
- سامح محمد رضا رياض أحمد: **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7 ، العدد 1 ، الأردن ، 2011.
- سعد علي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، **تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الإعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد– جامعة بغداد، المجلد(18) العدد(66) (1–29)، (د ت).
- شريف محمد البارودي: **تحليل أساليب التأثير على النتائج والمراكز المالية و أثرها على جودة المعلومات المالية**، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2002.
- عادل عبد الرحمن أحمد: **دراسة تحليلية وتطبيقية لمفهوم Corporate Governance وإمكانية تطبيقه في الشركات المساهمة العاملة في البيئة المصرية**،

مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارية ببنها، السنة23، العدد الأول، عام 2009.

- عبد الله بن منصور، سليمان مرابط: **تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية**، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، 25– 28 ماي 2003،منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار، جامعة فرحات عباس، سطيف، عام 2004
- عبد الملك رجب أحمد: **دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للسهم في سوق الأوراق المالية**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد 45، جامعة الاسكندرية، عام 2008.
- العنزي سعد، الساعدي مريد: **أخلاقيات الإدارة مدخل التكوين في منشآت الأعمال**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد(3) المجلد (1)،2002.
- فضل صباح الفضلي، **علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل، الرياض**، مجلة الإدارة العامة، المجلد (379) العدد(1)، (75–117)، عام 1997.
- فيصل محمد الشواورة: **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، مجلد 25، العدد الثاني،2009.
- كريمة علي كاظم الجوهر: **العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وقواعد الحوكمة لمجلس الإدارة (دراسة تحليلية لوجهات نظر المحاسبين و المدققين)**، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة و الاقتصاد،The Magazine Of Of Economics & administration، العدد التسعون،2011.
- لعرابة مولود، رقية بوحيضر، **واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازلII**، مجلة جامعة عبد العزيز، م 23، ع2،عام 2010.

- ماجدة شلبي: **تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية في ظل التحديات الدولية ومعايير حوكمة الشركات**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء والتشريع، العدد492، أكتوبر 2008.
- مجدي محمد سامي: **دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية–جامعة الاسكندرية، العدد رقم(2) المجلد رقم (49) جويلية2009.
- مجلس معايير المحاسبة المالية الامريكى (FASB) قائمة المفاهيم رقم (2)، تم إصدارها في سنة 1980 بعنوان الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبيةQualitative Characteristic of Accounting Information
- محمد أحمد إبراهيم خليل: **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية دراسة نظرية تطبيقية**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة بنها، مصر، العدد الأول ،عام 2005.
- محمد جموعي قريشي: **تقييم اداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994– 2000**، الجزء الأول، مجلة الباحث، الحزائر، العدد03 /2004.
- محمد خليل: **دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، العدد الثاني، جامعة بنها، عام 2003.
- محمد خليل: **دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، العدد الثاني، جامعة بنها، عام 2003.
- محمود يوسف الكاشف، **نحو إطار متكامل لتطوير فاعلية المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة**،مجلة كلية التجارة، جامعة حلوان، عام 2000.
- مركز المديرين المصري، دليل عمل لجان المراجعة، أغسطس، عام 2008.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة: **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، القاهرة، مصر عام 2005 .

- مركز المشروعات الدولية الخاصة: **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، عام 2004.
- مركز المشروعات الدولية، **مهام ومسؤوليات مجلس إدارة شركات المساهمة**، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، عام 2004.
- المعهد المصرفي المصري: **نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية**، العدد6، القاهرة، مصر، (د ت).
- منير إبراهيم الهندي: **أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال : الأوراق المالية وصناديق الاستثمار** الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، عام 1993.
- مها محمود رمزي يحاوي: **الشركات المساهمة ما بين الحوكمة و القوانين التعليمات حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – المجلد 24، العدد الاول، 2008.
- مؤسسة التمويل الدولية، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE): **حوكمة الشركات – قائمة طلب معلومات المؤسسات المالية**، عام 2003.
- نصر طه حسن عرفه، مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، **أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني والفكري، دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة**، مجلة المحاسبة والمراجعة (AUJAA)، أتحاد الجامعات العربية، جامعة بن سويف– كلية التجارة، المجلد الثالث، العدد الأول، (51، 84)، يوليو(2015).

8- الملتقيات والمؤتمرات

- بول هولدين: **الإصلاح الحكومي لتخفيض تكاليف المعاملات تعزيز وتنمية القطاع الخاص**، أوراق عمل، معهد بحوث المؤسسات، واشنطن، سبتمبر2005.
- حاكم محسن محمد: **تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال**– دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر العالمي الأول، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد،15–16 تشرين الثاني، عام2008.

- حسين القاضي، مالك كنان ندّه : **حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سورية : دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية** "، مؤتمر الأسواق المالية، دمشق، عام 2008.
- حكيمة بوسلمة، **عرض المعيار المحاسبي الدولي رقم (01)**، ملتقى الدولي حول الاطار المفاهيمي للنظام المحاسبي في ظل المعايير المحاسبية الدولية، جامعة البليدة عام 2009.
- خلف عبد الله الوردات: **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات – تدقيق المصارف والمؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24–26 سبتمبر2005.
- شوقي بورقبة: **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، ورقة عمل، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف أيام 20–21 كتوبر 2009.
- صالح السحيباني: **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية**، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، بيروت، لبنان، أيام 23–24 مارس 2009.
- طارق راشي، **دور تبني المسؤولية الإجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال**، المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد و التمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو و العدالة و الاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا أيام 09 و10 سبتمبر2013.
- الطيب شارف خوجة ، **مفاهيم جودة المعلومات الماحسبية لترشيد القرارات الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول لمستجدات الألفية الثالثة ودور المؤسسة على ضوء التحول لمحاسبين الدول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر،21–22 نوفمبر2007.
- عبد الرحمن العايب: **إشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة**، الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة– الجزائر، نوفمبر 2009.
- عبد الرزاق الشحادة، سمير إبراهيم البرغوثي، **ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية**، الملتقى العالمي الدولي

الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر2009.

- عبد القادر بريش ، حمو محمد ، مداخلة بعنوان:"**البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من اثار الأزمة المالية العالمية** "، الملتقى العلمي الدول حول ، **الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية** ،جامعة فرحات عباس – سطيف ، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
- عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل: **العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف-نظرة شمولية**، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14- 15 ديسمبر2004.
- عدنان قباجة وآخرون: **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، ورقة عمل، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، مارس 2008.
- علي الزعبي، فارس القاضي، **نحو تطبيق معايير المحاسبة المالية الإسلامية في البنوك الإسلامية الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني لكلية إدارة الأعمال حول" الخدمات المصرفية الإسلامية بين النظرية والتطبيق"، جامعة عجلون الوطنية، عجلون، عام 2013.
- محمد طارق يوسف: **الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات**، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان : متطلبات حوكمة الشركات و أسواق المال العربية، مصر، عام 2007.
- محمد على جبران: **العوامل المؤثرة في جودة مراجعة الحسابات من وجهة نظر المحاسبين القانونين في اليمن**، الندوة الثانية عاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة- مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرون، جامعة الملك سعود، الرياض، أيام 18-19 ماي 2010.
- مسعود صديقي، خالد دريس: دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار، الملتقى الدولى الأول حول: حوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر، أيام07-08 ديسمبر2010.

- هواري معراج، حدادي آدم: **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري 06-07 ماي 2012.
- وعد حسين شلاش الجميلي، **دور مبادىء حوكمة الشركات في تعزيز الإفصاح وجودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على القرارات الاستثمارية**، مؤتمر التخطيط الاقتصادي والإداري-رؤى مستقبلية في الاستثمار وإعادة الإعمار في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية،25-26 أيار، العراق،2011.

الملاحق

ملحق رقم01 قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة

الاسم واللقب	الصفة المهنية	المؤسسة التابع لها
مولود لعرابة	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير- جامعة قسنطينة-2.
ظاهر شاهر القشي	دكتوراه	جامعة جدارا – الأردن
محمود الشويات	دكتوراه	جامعة عجلون الوطنية – الأردن.
حناشي لعلى	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة – 1.
زين يونس	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
هارون لعشي	أستاذ محاضر "أ"	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة – 1.
بوفطيمة فؤاد	أستاذ محاضر "ب"	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة – 1.
طحطوح مسعود	أستاذ محاضر "ب"	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة – 1.
عريوة يحي	رئيس مصلحة القروض	بنك البركة الجزائر وكالة باتنة
كمال بورزان	مدير وكالة	بنك البركة الجزائر وكالة باتنة

ملحق رقم 02

جدول النتائج

بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة 2007 – 2014

القيم بالدينار الجزائري

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
النتيجة قبل الضريبة	1.193.632.000.27	1.981.833.753.20	3.888.440.000.00	4.907.444.000.00	6.047.794.000.00	7.028.199.000.00	5.350.284.000.00	6.928.385.000.00
الضريبة على الأرباح	314.375.540.84	552.827.793.78	1.296.739.000.00	1.484.616.000.00	1.692.072.000.00	1.858.945.000.00	1.330.203.000.00	1.791.356.000.00
النتيجة بعد الضريبة	879.256.459.43	1.429.005.959.42	2.591.701.000.00	3.422.827.000.00	4.355.723.000.00	5.169.254.000.00	4.020.080.000.00	5.137.029.000.00

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر من عام 2007 إلى عام 2014

ملحق رقم: 03 **ميزانية بنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة** 2007-2014

الأصول **القيم بالدينار الجزائري**

البند	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الصندوق، بنك الجزائر، مركز الصكوك البريدية	20.250.029.912.11	14.670.078.405.01	31.022.291.000.00	26.415.066.000.00	35.211.911.000.00	52.841.513.000.00	70.247.631.000.00	80.916.328.000.00
أصول مالية معدة للبيع	0	0	357,228,000,00	124,560,000,00	74.703.000.00	74.703.000.00	74.703.000.00	5.504.964.000.00
تمويلات ممنوحة للمؤسسات المالية	6.182.650458.43	5.395.506.458.43	14.507.081.000.00	11.453.886.000.00	13.324.785.000.00	39.635.781.000.00	32.979.224.000.00	33.444.177.000.00
تموبلات ممنوحة للزبئن	51.651.297.793.46	80.247.047.858.34	87.117.454.000.00	104.829.904.000.00	111.745.712.000.00	102.966.504.000.00	112.917.823.000.00	117.035.242.000.00
إلتزامات و سندات أخرة ذات العائد الثابت	337.825.328.77	337.830.465.75	0	0	0	0	0	0

ضرائب جارية – أصول			0	1.167.065.000.00	1.629.944.000.00	1.931.296.00	2.138.059.000.00	1.786.578.000.00
ضرائب مؤجلة – أصول	0	0	143.538.000.00	486.895.000.00	903.676.000.00	1.420.352.000.00	1.272.419.000.00	710.605.000.00
مساهمات في شركات تابعة ومشاريع مشتركة	15.675.000.00	15.675.000.00	15.675.000.00	15.675.000.00	15.675.000.00	15.675.000.00	15.675.000.00	15.675.000.00
إجار تمويلي وعمليات مماثلة	3.384.038.369.78	5.198.768.769.67						
اصول متداولة incorporelles	50.128.780.85	172.192.242.23	58.592.000.00	49.195.000.00	42.620.000.00	95.866.000.00	172.069.000.00	241.725.000.00
اصول ثابتة corporelles	1.540.078.243.11	1.809.868.239.77	2.344.194.000.00	2.012.405.000.00	1.849.387.000.00	1.737.157.000.00	1.617.253.000.00	1.529.001.000.00
أسهم	0	0						

أخرى								
رأس مال مكتتب لم يدفع	0	0						
أصول أخرى	1.053.909.570.86	1.223.165.671.02	4.433.391.000.00	1.195.466.000.00	560.517.000.00	161.267.000.00	261.628.000.00	218.937.000.00
فارق الاقتناء	0	0	0	0	0	0	0	0
حسابات التسوية	528.692.273.27	332.079.320.15	15.181.927.000.00	10.475.589.000.00	1.697.964.000.00	1.605.367.000.00	909.028.000.00	1.936.084.000.00
مجموع الأصول	84.994.325.730.64	109.402.212.546.24	155.181.372.000.00	158.225.705.000.00	167.056.894.000.00	202.485.482.000.00	222.605.512.000.00	243.338.316.000.00

الخصوم

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
البنك المركزي	0	0	0	0	0	0	0	0
ديون اتجاه المؤسسات المالية	49.300.240.49	1.106.955.956.33	406.439.000.00	306.491.000.00	220.957.000.00	132.101.000.00	40.803.000.00	41.283.000.00
ودائع الزبائن	56.681.506.442.67	74.739.681.701.68	106.553.794.000.00	109.299.451.000.00	123.816.897.000.00	153.408.358.000.00	175.898.919.000.00	194.360.367.000.00
ودائع ممثلة بسندات	5.303.572.948.01	6.108.023.595.33	7.388.589.000.00	8.317.977.000.00	8.111.659.000.00	7.821.607.000.00	6.237.234.000.00	3.636.414.000.00
ضرائب جارية خصوم			799.194.000.00	1.823.658.000.00	2.145.885.000.00	2.375.621.000.00	1.124.983.000.00	1.816.436.000.00
ضرائب مؤجلة خصوم			20.108.000.00	22.107.000.00	0	0	57.287.000.00	0
خصوم أخرى	15.620.119.303.60	16.878.731.387.69	2.529.952.000.00	2.921.555.000.00	3.914.878.000.00	2.549.461.000.00	3.878.173.000.00	1.390.367.000.00
حسابات التسوية	443.913.020.41	614.621.620.60	16.508.953.000.00	13.530.693.000.00	4.349.560.000.00	8.456.563.000.00	6.993.370.000.00	10.631.32.000.00
مؤونات على المخاطر و التكاليف	1.249.047.470.31	2.057.606.022.49	431.351.000.00	154.064.000.00	150.924.000.00	622.624.000.00	647.375.000.00	800.999.000.00
صندوق المخاطر مصرفية العامة	1.183.950.848.96	2.004670.846.50	4.171.287.000.00	4.685.157.000.00	4.670.878.000.00	4.444.638.000.00	4.332.778.000.00	3.303.122.000.00

ديون مرتبطة	0	0	0	0	0	0	0	0
رأس المال الاجتماعي	2.500.000.000.00	2.500.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00
علاوة على رأس المال	0	0	0	0	0	0	0	0
الاحتياطات	482.302.299.41	526.265.122.38	597.715.000.00	3.353.623.000.00	4.931.450.000.00	7.505.255.000.00	9.374.509.000.00	12.220.466.000.00
فارق التقييم	0	0	0	0	0	0	0	0
فارق إعادة التقييم	0	0	0	0	388.082.000.00	0	0	0
نتيجة مرحلة(-/+)	601.356.697.35	1.436.650.333.81	3,182,288,000,00	388,082,000,00	/	/	0	0
نتيجة السنة المالية(+)	879.256.459.43	1.429.005.959.42	2,591,701,000,00	3,422,827,000,00	4.355.723.000.00	5.169.254.000.00	4.020.080.000.00	5.137.029.000.00
مجموع الخصوم	**84.994.325.730.64**	**109.402.212.546.24**	**155.181,372,000,00**	**158,225,705,000,00**	**176.056.894.000.00**	**202.485.482.000.00**	**222.605.512.0000.00**	**243.338.316.000.00**

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر من عام 2007 إلى عام 2014

عمليات خارج الميزانية

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
التزامات ممنوحة	**45.073.810.062.27**	**54.699.843.614.41**	**109.883.038.000.00**	**114.197.024.000.00**	**126.780.444.000.00**	**124.826.802.000.00**	**147.294.585.000.00**	**205.369.183.000.00**
التزامات تمويل لفائدة المؤسسات المالية	0	0	0	0	0	0	0	0
التزامات تمويل لفائدة الزبائن	14.563.797.883.68	19.414.927.954.12	57.638.421.000.00	57.954.538.000.00	61.362.602.000.00	51.446.269.000.00	54.343.042.000.00	57.113.636.000.00
التزامات ضمانات لأمر مؤسسات مالية	0	0	0	0	0	0	0	111.760.605.000.00
التزامات ضمانات لأمر الزبائن	30.510.012.178.60	35.284.915.660.29	52.244.617.000.00	53.419.629.000.00	60.712.329.000.00	68.133.477.000.00	88.965.888.000.00	28.198.148.000.00
ضمانات	29.494.994.476.08	33.204.654.132.43	0	0	0	0	0	0
التزامات أخرى ممنوحة	1.015.017.702.51	2.080.261.527.86	0	2.822.857.000.00	4.705.514.000.00	5.247.057.000.00	3.985.654.0000.00	8.296.793.000.00
التزامات مستلمة	**28.083.013.833.97**	**27.757.744.643.49**	**14.349.243.000.00**	**28.966.437.000.00**	**16.476.121.000.00**	**12.464.092.000.00**	**19.665.458.000.00**	**28.418.451.000.00**
التزامات تمويل مستلمة من	0	0	0	0	0	0	0	0

المؤسسات المالية								
التزامات وضمانات مستلمة من مؤسسات مالية	24.391.111.031.31	22.791.950.341.58	8.964.975.000.00	28.144.056.000.00	16.080.063.000.00	11.617.851.000.00	19.043.021.000.00	26.720.239.000.00
التزامات اخرى مستلمة	3.691.902802.67	4.965.794.301.92	5.384.268.000.00	822.381.000.00	396.058.000.00	846.241.000.00	622.437.000.00	1.698.213.000.00

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر من عام 2007 إلى عام 2014

ملحق رقم: 05 **أرقام هامة تتعلق ببنك سوسيتي جنيرال الجزائر للفترة** 2007-2014 **القيم بالدينار الجزائري**

البنود	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع الميزانية	84.994.325.730.64	109.402.212.546.24	155.181.372.000.00	158.225.705.000.00	167.056.894.000.00	202.485.482.000.00	222.605.512.000.00	243.338.316.000.00
حقوق الملكية	4.462.915.456.00	5.891.921.416.00	16.371.705.000.00	17.164.532.000.00	19.675.255.000.00	22.674.509.000.00	23.394.589.000.00	25.914.619.000.00
الودائع	61.985.079.390.68	80.847.705.297.01	114.348.822.000.00	117.671.754.000.00	131.928556.000.00	161.229.965.000.00	182.36.153.000.00	197.996.781.000.00
التمويلات	57.833.948.251.89	85.642.554.316.77	101.624.535.000.00	116.283.790.000.00	125.070.497.000.00	142.602.285.000.00	145.897.047.000.00	150.479.419.000.00
خارج الميزانية	45.073.810.062.27	54.699.843.614.41	109.883.038.000.00	114.197.024.000.00	126.780.444.000.00	124.826.802.000.00	147.294.585.000.00	205.369.183.000.00
الإيراد المصرفي الصافي	7.672.564.025.45	11.877.371.339.66	10.648.382.000.00	11.994.936.000.00	14.152.945.000.00	15.378.961.000.00	14.665.399.000.00	13.309.454.000.00
الناتج الصافي	1.429.005.959.42	959.42.005.1.429	2.591.701.000.00	3.422.827.000.00	4.355.723.000.00	5.169.254.000.00	4.020.080.000.00	5.137.029.000.00

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك سوسيتي جنيرال الجزائر من عام 2007 **إلى عام** 2014

ملحق رقم: 06 **ميزانية بنك البركة الإسلامي الجزائر للفترة** 2007-2014 **القيم بالدينار الجزائري**

الأصول							
البند	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الصندوق، بنك الجزائر، مركز الصكوك البريدية	12.674.609.159.55	11.642.595.57	33.611.691.740.97	56.609.931.855.72	67.803.524.823.19	81.264.583.404.48	84.483.880.749.31	74.652.365.251.64
أصول أخرى ممسوكة لأغراض تجارية	0	0	0	0	0	0	0	0
أصول مالية قابلة للبيع	0	0	0	0	0	0	0	0
تمويلات ممنوحة للمؤسسات المالية	564.350.783.40	1.268.143.732.08	123.389.810.11	81.590.721.94	153.598.594.15	577.158.936.97	879.397.409.01	2.381.608.968.86
تمويلات ممنوحة للزبائن	35.471.038.302.89	48.662.404.195.94	59.637.313.438.32	55.688.886.139.74	58.583.867.345.76	57.891.423.240.10	62.640.201.678.62	78.246.666.747.51
أصول مالية ممسوكة إلى غاية تاريخ الاستحقاق	0	0	0	0	0	0	0	0
ضرائب جارية - أصول			691.122.360.21	1.100.686.586.47	1.058.461.853.40	1.300.499.738.61	1.382.054.615.92	1.283.175.420.10
ضرائب مؤجلة			84.082.428.69	104.241.139.11	147.047.205.55	164.259.235.69	174.305.107.12	173.307.776.60

على أصول								
أصول أخرى	3.445.074.003.75	4.783.519.911.91	1.822.880.358.05	4.279.823.307.68	1.952.916.681.39	5.667.743.431.98	3.321.115.310.62	1.345.441.017.21
حسابات التسوية	544.730.037.94	527.700.801.55	542.829.069.20	14.713.455.84	513.667.567.99	885.354.286.40	903.185.573.23	29.482.186.50
المساهمة في الشركات، مؤسسات و وحدات	2.226.942.397.18	2.947.411.082.27	274.669.000.00	305.634265.79	305.564.845.14	305.580.188.62	305.622.000.000	1.670.675.000.000
عقارات مخصصة كودائع	0	0	0	0	0	0	0	0
اصول ثابتة	1.001.271.178.20	2.126.338.454.31	2.314.839.215.01	2.321.057.674.62	2.463.534.551.25	2.538.346.992.20	2.9829.494.102.58	2.874.901.188.70
اصول غير ثابتة	3.994.988.72	1.340.562.87	3.008.609.04	2.323.021.27	1.785.491.19	192.928.682.18	153.938372.87	115.104.765.62
فارق الاقتناء	0	0	0	0	0	0	0	0
مجموع الأصول	**56.246.079.851.63**	72.254.023.325.50	99.105.826.029.60	120.508.888.168.18	132.983.968.959.01	150.787.878.137.23	157.073.194.919.28	162.772.728.322.74

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك من سنة 2007 إلى سنة 2014

الخصوم							
البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
البنك المركزي	0	0	0	0	0	0	0	0
ديون اتجاه المؤسسات المالية	26.437.813.13	14.242.963.44	15.063.676.57	14.443.133.10	14.372.421.76	14.249.001.94	14.260.623.41	97.812.918.882.33
ودائع الزبائن	34.382.697.363.93	39.769.916.328.37	57.294.514.353.22	65.249.230.631.59	14.372.421.76	86.382.740.102.54	93.534.941.111.99	97.812.918.882.33
ودائع ممثلة بسندات	10.193.011568.27	15.417.870.118.38	19.244.458.340.11	24.714.238.176.14	29.375.424.295.26	30.131.671.815.54	31.900.035.119.80	33.363.754.509.25
ضرائب جارية خصوم			1.277.982.434.15	1.548.289.628.09	1.730.923.461.43	1.805.777.596.59	1.348.458.527.23	1.642.073.967.97
ضرائب مؤجلة خصوم			0	0	0	0	0	0
خصوم أخرى	5.333.252.710.83	6.991.576.716.29	3.244.935.178.38	8.293.743.575.61	3.034.151.611.46	7.419.452.967.00	5.027.935.399.97	3.329.035.637.05
حسابات التسوية	286.385.815.75	970.753.374.99	1.194.465.232.25	1.845.630.623.57	4.368.949.103.30	2.923.107.750.10	1.989.135.624.70	3.091.147.561.70
مؤونات على المخاطر المصرفية على رأس المال	29.241.177.13	140.859.919.86	379.120.745.02	476.330.134.57	583.415.910.59	613.141.195.35	599.680.739.53	620,673.989.91
اعانات عتاد واعانات أخرى استثمارات			0	0	0	0	0	0

صندوق المخاطر المصرفية العامة	1.335.119.143.68	1.879.926.051.93	2.329.409.506.09	3.069.307.054.71	3.319.449.654.63	3.394.874.823.14	3.167.859.221.00	2.847.006.308.68
ديون مرتبطة	0	0	0	0	0	0	0	0
رأس المال الاجتماعي	2.500.000.000.00	2.500.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000.00	10.000.000.000
علاوة على رأس المال	0	0	0	0	0	0	0	0
الاحتياطات	448.125.171.44	1.001.467.749.96	116.704.842.03	899.560.980.01	1.974.625.270.55	3.018.160.781.33	4.210.112.180.40	5.076.649.977.69
فارق التقييم	0	0	0	0	0	0	0	0
فارق إعادة التقييم	0	894.671.917.24	894.671.917.24	894.671.917.24	894.671.917.24	894.671.917.24	894.671.917.24	894.671.917.24
نتيجة مرحلة(- /+)	0	0	260.385.098.24	260.385.098.24	0	0	0	67.548.704.05
نتيجة السنة المالية(+)	1.320.856.446.29	2.672.738.185.04	2.854.214.706.30	3.243.157.215.31	3.778.297.569.89	4.190.030.186.46	4.092.489.013.27	4.306.604.700.34
مجموع الخصوم	**56.346.079.851.63**	**72.254.023.325.50**	**99.105.826.029.60**	**120.508.888.168.18**	**132.983.968.959.01**	**150.787.878.137.23**	**157.073.194.919.28**	**162.772.728.322.74**

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك من سنة 2007 إلى سنة 2014

ملحق رقم: 07 **جدول النتائج بنك البركة الجزائر للفترة 2007-2014** **القيم بالدينار الجزائري**

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
النتيجة قبل الضريبة	1.880.824.977.97	3.738.647.180.03	3.902.114.589.18	4.499.118.562.80	5.141.187.209.99	5.673.290.188.01	5.452.824.886.35	5.362.451.029.24
الضرائب على النتائج وما شابهها	559.968.531.68	1.065.908.994.99	1.047.899.882.88	1.255.961.347.49	1.362.889.640.10	1.483.260.001.55	1.360.335.873.08	1.055.846.328.90
النتيجة بعد الضريبة	1.320.856.446.29	2.672.738.185.04	2.854.214.706.30	3.243.157.215.31	3.778.297.569.89	4.190.030.186.46	4.092.489.013.27	4.306.604.700.34
إجمالي الإرادات	8038979887.94	10909877200.42	7631976950.86	8764266977.14	9666853990.34	7547328856.2	9365848646,73	8043769760,83
إيرادات الاستغلال	4476749121.46	6442789723.24	5795636790.14	669735937422	7227193471.45	7099632615.88	7.730.204.942.60	6.885.894.064.04
عمولات(إيرادات)								
إيراد النشاطات الأخرى	3562230766.48	4467087477.18	1404163874.94	1754420134.34	2044031973.57	2716035572.48	1635643704.13	1157875696.79
مخصصات المؤونات على الخسائر على القيم والديون غير المسترجعة	3776203599.64	4064249265.16	4881199521.21	5872517789.09	6402656285.05	6609564872.02	205274473.64	459129445.02

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك البركة الإسلامي لسنوات الممتدة من 2007 **إلى** 2014

عمليات خارج الميزانية

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
التزامات ممنوحة	9.302.785.505.41	13.934.522.794.78	37.485.166.250.35	42.798.165.849.75	49.468.622.963.84	52.067.846.162.17	51.662.464.087.91	40.448.878.879.01
التزامات تمويل لفائدة المؤسسات المالية	0	0	0	0	0	0	0	0
التزامات تمويل لفائدة الزبائن	8.020.125.403.51	12.032.684.943.14	35.101.340.972.79	39.866.424.538.31	46.006.311.582.37	47.610.438.978.62	46.998.383.249.27	34.438.746.685.88
التزامات ضمانات لأمر مؤسسات مالية	85.256.650.86	290.735.681.71	277.004.093.75	421.317.187.44	400.272.476.44	444.521.482.75	129.019.327.61	949.188.340.93
التزامات ضمانات لأمر الزبائن	1.197.403.451.04	1.611.102.169.93	2.106.821.183.81	2.510424.124.00	3.062.038.905.03	4.012.885.700.80	4.535.061.511.030	5.060.943.852.20
التزامات أخرى ممنوحة			0	0	0	0	0	0
التزامات مستلمة	**189.375.745.86**	**11.449.015.00**	**0**	**0**	**400.272.476.44**	**444.521.482.75**	**129.019.327.61**	**949.188.340.930**
التزامات تمويل مستلمة من المؤسسات المالية			0	0	0	0	0	0
التزامات وضمانات مستلمة من مؤسسات مالية	177.926.730.86	0	0	0	400.272.476.44	444.521.482.75	129.019.327.61	949.188.340.93
التزامات اخرى مستلمة	11.449.015.00	11.449.015.00	0	0	0	0	0	0

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك البركة الإسلامي لسنوات الممتدة من 2007 إلى 2014

ملحق رقم 09 **أرقام هامة تتعلق ببنك البركة الإسلامي الجزائري للفترة** 2007-2014

البنود	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	بالمليون دينار جزائري							
مجموع الميزانية	56.246	72.254	99.105	120.509	132.984	150.788	157073	162772
حقوق الملكية	20.027	22.305	22.551	29.530	20.550	22.110	22965	23810
الودائع	44.575	55.187	76.538	89.963	103.285	1116.515	125435	131175
التمويلات	36.035	49.948	59.760	55.770	58.584	57.891	63354	80627
خارج الميزانية	9.302	13.934	37.485	42.798	49.468	52.068	51662	40449
الإيراد المصرفي الصافي	4.476	6.442	6.249	7.241	7.804	8.286	7760	7473
الناتج الصافي	1.320	2.672	2,854	3.243	3.778	4.190	4092	4306

المصدر :إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك البركة الإسلامي الجزائر لسنوات الممتدة من 2007 **إلى** 2014

ملحق رقم 10 **استبانة الدراسة**

الموضوع:

استبانة حول حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية

إعداد:

الطالب: بحشاشي رابح

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

قسنطينة- الجزائر

2016

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية قسم **الاقتصاد**

كلية الشريعة و الاقتصاد تخصص **اقتصاد إسلامي**

استبانة البحث

تحية طيبة وبعد..

تأتي هذه الاستبانة في إطار إعداد بحث بعنوان:

" حوكمة البنوك التجارية و الإسلامية وأبعادها المحاسبية و الإدارية والاقتصادية مع دراسة حالة كل من بنك سوسيتي جينيرال و بنك البركة الإسلامي في الجزائر "

وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم في الاقتصاد.

لدعم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية. نرجو من عنايتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على جميع الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة. وذلك بوضع علامة(×) في المكان المخصص لها. حيث أن إجاباتكم هامة و مفيدة. وتشكل إضافة نوعية للبحث.

ونلفت عنايتكم إلى أن جميع بيانات هذه الاستبانة و أراءكم المسجلة ستعامل بسرية تامة. وسيتم استخدامها حصراً لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم ومتمنين لكم دوام التوفيق

الطالب: بحشاشي رابح

البريد الالكتروني: yasinlg25@yahOO.fr

المجموعة الأولى: المعلومات الشخصية

1- الفئة العمرية: ☐ 35 - 44 ☐ 45- 54 ☐ 55 سنة فأكثر

2- المؤهل العلمي: ☐ بكلوريا ☐ ليسانس ☐ ماجيستير ☐ دكتوراه

3- التخصص: ☐ علوم مالية ومصرفية ☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐ إدارة أعمال

☐ تخصصات أخرى (يرجى التحديد).....

4- الوظيفة بالبنك: ☐ عضو مجلس إدارة ☐ عضو لدى الإدارة التنفيذية ☐ مدير وحدة

☐ مراقب شرعي ☐ رئيس مصلحة ☐ محافظ حسابات ☐ محاسب

☐ أخرى (يرجى التحديد).....

6- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من10 سنوات ☐ 10 - 14 سنة

☐ 15- 19 سنة ☐ 20 سنة فاكثر

رقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجموعة الثانية: تطبيق مبادئ حوكمة البنوك						
1	يلتزم البنك بإصدار معلومات مالية ومحاسبية دورية تتميز بالدقة و الوضوح.					
2	تتميز التقارير المالية و المحاسبية بعدم التحيز والثبات والملاءمة وقابلية التحقق.					
3	يتم نشر تقارير مالية شاملة لمعلومات يستفيد منها المساهمون وغيرهم.					
4	ينشر البنك معلومات كافية عن التعاملات مع الأطراف ذات المصلحة.					
5	توفر البيئة الخارجية والداخلية للبنك كل القوانين واللوائح التي تحدد الواجبات و الحقوق لكل من له مصلحة من الداخل و الخارج.					
6	تلتزم الإدارة العليا بتحديد الواجبات و الصلاحيات لكل عضو في مجلس الإدارة بتشكيل قانوني دقيق.					
7	تحرص إدارة البنك على نشر معلومات كافية عن المؤهلات العلمية والخبرة المهنية لكل من أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.					
8	تكفل الإدارة العليا للمساهمين حق الاطلاع على دفاتر البنك، وحق التصويت و المشاركة في القرارات الاستراتيجية للبنك.					
9	تحرص الإدارة العليا على إشراك المساهمون في إجراء أية تعديلات على النظام الأساسي للبنك، واتخاذ إجراءات الانتخاب والعزل.					
10	تحمي الإدارة العليا حقوق الأقلية من المساهمين، مع توفير وسائل تعويضية فعالة.					
11	تحترم الإدارة العليا حقوق أصحاب المصالح والمحددة في اللوائح الرسمية.					
12	تقدم الإدارة العليا للبنك تعويضات مناسبة عن الأضرار التي قد تلحق بأصحاب المصالح عند انتهاك حقوقهم.					

13	يتوفر البنك على قنوات أتصال فعالة بين مجلس الإدارة و أصحاب المصالح.					
14	يوجد بالبنك نظام داخلي يحدد الصلاحيات والحقوق لكافة العاملين.					
15	تعقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم، و توثق بمحاضر رسمية.					
16	يخضع مجلس الإدارة للمساءلة من طرف الجمعية العامة للبنك.					
ثالثاً: تحقق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية الأبعاد المحاسبية						
1	تقوم لجنة المراجعة الداخلية بمجلس الإدارة بإعداد ومراقبة القوائم المالية.					
2	تساهم المراجعة الخارجية في توفر مجموعة من الضوابط الداخلية والمراجعة المحاسبية الداخلية.					
3	يتمتع المراجع الخارجي بالاستقلالية الكاملة في حل كل المشاكل التي تصادفه للقيام بمهامه، وتحديد أتعابه.					
4	يلتزم البنك بقواعد الإعداد التي تتماشي مع معايير المحاسبة الدولية.					
5	تقوم بالمراجعة الخارجية للبنك شركة محاسبة معترف بها دولياً.					
6	تؤثر الرقابة الفعالة على أداء البنك وتدعم المساءلة المحاسبية به.					
رابعاً : تحقيق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية الأبعاد الاقتصادية						
1	تعتبر تكاليف معاملات البنك المتعلقة بتكوين رأس المال، والتمويل منخفضة.					
2	يمتاز البنك بدفع معدل عائد مرتفع عن حقوق الملكية، وبالتالي زيادة العلاوات بالنسبة للمكتتبين الجدد.					
3	يهتم البنك دائما بتحسين قدرته التنافسية، وزيادة قيمته السوقية.					
4	يتأثر قرار المستثمر في البنك بتشكيلة مجلس الإدارة الجيد.					
5	يتميز البنك بحرية نقل رأس المال بين البنوك.					
6	يقوم البنك بحماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح.					
7	يؤثر النشاط المالي للبنك على السوق المالي ويجعله أكثر فاعلية.					
8	رأس مال البنك مشتت بين جميع المساهمين.					

9	يقوم البنك بمراقبة، و قياس، وتخصيص رأس مال لمجابهة مخاطر عملياته.					
خامساً: تحقيق حوكمة البنوك التجارية والإسلامية الأبعاد الإدارية						
1	يوجد لدى البنك نظام لتقويم أداء الإدارة العليا .					
2	يلتزم البنك في عملياته بالمبادئ و القوانين، والمعايير المعمول بها .					
3	يتوفر للبنك نظام للمرتبات والمكافآت محدد بمستوى الأداء .					
4	للبنك ميثاق لسلوكيات و أخلاقيات العمل المصرفي.					
5	يلتزم العاملون لدى البنك بالمسؤوليات الأخلاقية دائما .					
6	يوجد توافق بين سياسة الأجور ومدى الالتزام بالقيم الأخلاقية.					
7	يأخذ البنك بالسير الذاتية عند اختيار الرؤساء و المديرين.					
8	تتوفر لدى البنك آليات الكشف عن حالات التلاعب و الفساد .					

UNIVERSITÉ EMIR ABDELKADER DES SCIENCES ISLAMIQUES

CONSTANTINE

Faculté de charia et de l'économie

Spécialité : Economie islamique

ENQUETE

(QUESTIONNAIRE D'ÉTUDE)

Asalamou alaikom wa rahmatoullahi wa barakatouhou

mes dames et messieurs,

Cette étude intervient dans le cadre d'une recherche pour l'obtention du doctorat en économie islamique, ayant pour thème: « **la Gouvernance des banques commerciale et les banques islamique et ses projection: comptable, administrative, et économique**»

Pour soutenir les résultats acquis au cours de l'étude théorique, Nous sollicitons votre aimable assistance pour la réalisation de cette recherche, et vu l'importance et l'utilité des réponses émises, Je vous prie de bien vouloir répondre sur la case correspondante en cochant par un (X) sur notre questionnaire.

J'attire votre attention, sur l'importance des repenses et des opinions émisses qui serviront de basse a notre étude, ces information seront confidentielles, elles seront utilisées uniquement aux fins de notre étude.

Je vous prie d'accepter, mesdames et messieurs, mes remercîments sincères ainsi que ma considération de ma très haute considération.

Chercheure : **Behchachi Rabah**
Email/ yasinlg25@yahoo.fr

Premier groupe : les donnes personnelles

1- Sexe :

masculin ☐, féminin ☐.

2- Age :

35 à 44 ☐, 45 à 54 ☐, 55 et plus.

3- niveau d'étude :

Baccalauréat ☐, Licence ☐, Magister ☐, Doctorat ☐.

4- spécialité :

Sciences Financière et Bancaire ☐, Comptabilité ☐, Economie ☐, Droit des Affaires ☐, Autres Spécialité ☐(a précisez)……

5- fonction a la banque :

Membre au Conseil D'administration ☐,Membre D'administration Exécutif ☐, Directeur D'unité ☐, Contrôleur De Charia ☐, Chef De Service ☐, Commissaire Aux Comptes ☐, Comptable ☐, Autres Fonction ☐.(a précisez) ……

6- Années D'expériences :

Moins de 10 ans ☐, 10 à 14 ans ☐, 15 à 19 ans ☐, 20 ans et plus ☐.

N°	Expression	Degré d'approbation				
		En total désaccord	Désaccord	neutre	D'accord	Accord total
Deuxième groupe : l'application des principes de la gouvernance des banques.						
1	*Obligation faite à la banque de publier les informations financières et comptables périodiquement avec clarté et précision*					
2	*Les rapports financiers et comptables sont établis aves impartialité authenticité et aptes à la confirmation des données.*					
3	*La publication des rapports financiers continent toutes les informations qui profite aux actionnaires et autres partie.* .					
4	*La banque publie les informations nécessaire aux opérations avec les parties prenantes.*					
5	*L'environnement interne et externe offre a la banque l'application des lois et l'établissement des règles et des directives limitent les droits et devoirs à toute partie externe ou interne.*					
6	*Le conseil d'administration détermine les droits et devoirs à chaque membre de manière*					

	réglementaire et précise.					
7	*L'administration bonne veille à la publicité des informations comptables sur la qualification et niveau d'étude de chaque membre de l'administration et du conseil d'administration*					
8	*L'administration bancaire permet aux actionnaires la consultation des pièces comptables, le droit de vote et la participation aux décisions stratégiques.*					
9	*L'administration bancaire veille à donner l'initiative aux actionnaires afin d'apporter toute modification aux statuts et procédures des élections ou à l'exclusion.*					
10	*L'administration bancaire protège les petits actionnaires et doit disposer de moyens efficaces de récupération.*					
11	*L'administration bancaire, veille au respect des droits des parties prenantes édictées dans les directives de la banque.*					
12	*L'administration bancaire veille au remboursement des pertes causées lors de dépassements de leurs droits.*					
13	*L'administration bancaire dispose de canaux de communication entre le conseil d'administration et les parties prenantes.*					
14	*L'administration bancaire dispose d'un règlement intérieur.*					
15	*Le conseil d'administration organise des réunions réglementées et périodiques confirmé par des résolutions portées sur un PV.*					
16	*Le conseil d'administration obéit et procède à des entretiens pendant l'assemblées générale.*					
Troisième groupe : la gouvernance des banques réalise des projections comptables						
1	*Le commissaire aux comptes participe à la réalisation et au contrôle des tableaux financiers et comptable.*					
2	*L'audit externe offre des règles internes et externes pour établir une bonne comptabilité.*					
3	*L'audit externe bénéficie de la liberté pour toute action ou initiative et fixe ses droits.*					
4	*La banque respecte toutes les normes internationales de comptabilité.*					
5	*L'audit externe de la banque se fait par société de*					

	comptabilité reconnue internationalement.					
6	*Le contrôle n'est efficace que s'il influence la performance de la banque et soutien l'imputabilité comptables*					
Quatrième groupe : la gouvernance des banques réalise ces projections économiques						
1	*Les charges des opérations bancaires relatives à la constitution du capitale et du financement doit être réduit.*					
2	*la banque paye un taux de rendement élevé concernent les droits de propriété, ceci augmentera les primes pour les nouveaux actionnaires.*					
3	*la banque s'intéresse à améliores sa compétitivité et ainsi augmenter sa valeur au marché financier.*					
4	*la décision d'investir dans de la banque et assujetti à la formation du conseil d'administration.*					
5	*La Banque se caractérise par le libre transfert des capitaux entre les banques.*					
6	*La Banque protège les droits des actionnaires et des parties prenantes*					
7	*L'activité financière de la banque a un impact sur les marchés financiers et le rend plus efficace.*					
8	*Le capital de la Banque est dispatché entre tous les actionnaires.*					
9	*La Banque contrôle, mesure et fait des attributions du capital pour prévenir les risques dus à ses activités.*					
Cinquième groupe : la gouvernance des banques réalise ses projections administratives						
1	*La Banque dispose d'un système d'évolution de l'administration exécutive.*					
2	*La Banque applique les principes, les lois et les normes en vigueur.*					
3	*La banque possède un système d'évaluation des salaires et des primes prenant en considération la performance de ses fonctionnaires.*					
4	*la Banque a une charte de déontologie et d'éthique.*					
5	*Les employés ont des obligations et des responsabilités éthiques .envers la banque.*					

6	*Il existe un consensus entre la politique salariale et le respect des valeurs éthiques.*					
7	*La banque tient compte du curriculum vitae Lors du choix des présidents et du gestionnaire.*					
8	*La banque dispose de mécanisme pour détecte des cas de fraude et de mal versassions.*					

الملخصات

تهدف الدراسة إلى معرفة مفهوم حوكمة البنوك التجارية والإسلامية، وما يمكن أن تحققه من أبعاد محاسبية واقتصادية وإدارية سواء بالنسبة للمساهمين ، ولأعضاء الإدارة التنفيذية للبنك، ولكل أطراف المصلحة. وهذا من خلال دراسة وصفية ومقارنة بين كل من بنك سوسيتي جنيرال الجزائر، و بنك البركة الإسلامي في الجزائر. كما أبرزت الدراسة أوجه الشبه والاختلاف في تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية عن تلك في البنوك الإسلامية من حيث المنطلق الفكري.

وبعد دراسة تحليلية لكل من القوائم المالية للبنكين، والاستبيانات، واختبار الفرضيات بالاعتماد على كل من برنامج "*Microsoft Office Excel 2010*"، وبرنامج"*IBM SPSS STATISTICS 20*" توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- يتم تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في بنك البركة الإسلامي الجزائر، وبنك سوسيتي جنيرال الجزائر،
- يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة البنوك الإسلامية إلى تحقق الأبعاد المحاسبية والإدارية والاقتصادية في بنك البركة الإسلامي الجزائر.
- يحقق تطبيق مبادئ الحوكمة البعد الاقتصادي فقط في بنك سوسيتي جنيرال، في حين لا يتحقق هذا كل من الأبعاد المحاسبية والإدارية.
- أرجعت الدراسة سبب عدم تحقق الأبعاد المحاسبية والإدارية في بنك سوسيتي جنيرال، والتي كان أهمها مرتبطًا بتدني مستوى كفاءة الطاقم المكون للإدارة التنفيذية، وللخبرة المحدودة في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة من طرف التنفيذين القائمين على فرع الجزائر، كذلك الالتزام بمستوى الالتزام بمواثيق أخلاقيات المهنة لما لها من دور بارز في تحقق أبعاد الحوكمة في البنك البركة الجزائر.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة البنوك، بنك إسلامي، ميثاق الأخلاق، مجلس الإدارة، البعد الاقتصادي، الشفافية، ميثاق الحوكمة، المعلومة المحاسبية.

Résumé

Cette étude a pour objectif d'apporter un éclairage du concept de gouvernance relatif aux banques commerciales et islamiques, et de savoir quelles sont leurs portées sur les plans comptable, économique et administratif, et ce aussi bien pour les actionnaires, les membres de l'administration exécutive que pour tous les autres parties ayant des intérêts dans ces banques. Pour ce faire, nous avons entrepris une étude descriptive, puis comparative entre deux banques : la Société Générale Algérie et la banque islamique El Baraka Algérie. Notre étude a également mis l'accent sur les similitudes et les divergences relatives à l'application des principes de gouvernance des banques commerciales et ceux des banques islamiques.

Pour atteindre les objectifs visés par l'étude, nous avons établi un questionnaire, et aussi une analyse des tableaux financiers relatifs aux deux échantillons (les deux banques étudiées). L'analyse des données et le test des hypothèses ont été réalisés en ayant recours au programme (Microsoft Office Excel 2010), et le program (IBM SPSS STATISTICS 20). Les résultats obtenus sont les suivants :

- L'étude montre que l'application des principes de la gouvernance influe sur la réalisation des objectifs d'ordre comptable, économique et administratif, aussi bien à la Société générale qu'à El Baraka Algérie.

- L'étude fait apparaître l'effet de l'application des principes de la gouvernance sur la réalisation de l'objectif comptable et administratif de la banque Société Générale cet n'a pas été atteint.

- Il en ressort de l'étude que l'effet de l'application des principes de gouvernance sur la réalisation de l'objectif économique est réel aussi bien pour la banque islamique El Baraka Algérie que pour Société Générale Algérie.

De même, l'étude a fait apparaître l'impact positif de l'application des principes de gouvernance sur la réalisation de leur portée administrative pour la banque islamique El Baraka, alors qu'il n'en était pas de même pour Société Générale Algérie, et ce en raison du niveau d'instruction des employés de l'exécutif de la banque et leur manque d'expérience en matière de gouvernance. D'autre part, le respect des chartes de l'éthique par les membres du conseil d'administration et l'exécutif de la banque islamique El Baraka a été essentiel dans la réalisation des objectifs de la gouvernance.

Mots-clés

Gouvernance des banques, Banque islamique, Charte éthique, Conseil d'administration, Dimension économique, Transparence, Charte de la gouvernance, Information comptable.

Abstract:

This study aimed to explore the concept of governance of commercial and Islamic banks, and what can be achieved concerning the: accounting, economic and administrative dimensions either for shareholders or members of senior management of the bank, or for all stakeholders. This is through a descriptive and comparative study between two banks; Société Générale, and Al Baraka Islamic Bank in Algeria. The study also highlighted the similarities and differences concerning the application of corporate governance in commercial and Islamic banks in terms of intellectual standpoint.

After studying and analysing financial statements of both banks and the data collected from the questionnaire, to test hypotheses based on (Microsoft Office Excel 2010), and the program (IBM SPSS STATISTICS 20).the researcher concluded a set of results from which the most important:

- The principles of governance in Banks are being applied in Al baraka Islamic banks and société générale, in Algeria).

- The study showed that the application of governance principles Affect the achievement of accounting, economic and administrative dimensions in Al Baraka Islamic Bank.

-The study showed that there is an impact when applying governance principles on achieving accounting dimension in Al Baraka Islamic Bank, but not in Société Générale Algeria.

- The study showed that there is an impact when applying governance principles on achieving economic dimension in Al Baraka Islamic Bank, and Société Générale Algeria.

- The study showed that there is an impact when applying governance principles on achieving administrative dimension in Al Baraka Islamic Bank, but not in Société Générale Algeria. this is due to educational level of stuff who did not take in the goal for applying governance principles in the administrative field. Also the commitment to ethics charter is a very important matter.

key words:

Governance of Banks, Islamic Bank, The Charter of Ethics, Board of Directors, The Economic Dimension, Transparency, The Charter of Governance, Accounting Information. .