جـامعـة ابن خلدون– تيارت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: مالية و بنوك

مساهمة حوكمة الجهاز المصرفي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية

–البنوك التجارية الجزائرية–

إعـداد الطالبتين:

– لوكريف حنان

– بوزيد خلود

تحت إشراف الأستاذ:

د– بن صوشة ثامر

لجنة المناقشة:

إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الصفة
أ.شريف مُحَّد	أستاذ محاضر– أ–	رئيسا
أ.بن صوشة ثامر	أستاذ محاضر– أ–	مشرفا
أ.صافة محمد	أستاذ محاضر– أ–	مناقشا
أ.ساعد محمد	أستاذ محاضر – أ–	مناقشا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 14/06/2022.....

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

شكر و تقدير

قبل كل شيء نحمد الله سبحانه و تعالى الذي أنعم علينا بنعمة العلم و وفقنا في بلوغ هذه الدرجة و نقول " اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل و بالأخص إلى الأستاذ المشرف "بن صوشة ثامر" على توجيهاته القيمة و الإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى السادة الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع و تقييمه.

والشكر الجزيل للدكتور "مداني بن شهرة" على المعلومات و الإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا

كما نتفضل بالشكر الجزيل إلى عمال مكتبة الكلية "مباركة" و "زهير" و "إسماعيل" على حسن المعاملة ورحابة الصدر.

الى كل من بذل معنا جهدا و وفر لنا وقتا، و نصح لنا قولا، نسأل الله تعالى أن يجازيهم خير الجزاء.

إهداء

إلى فخري ونور عيني ... إلى النفس الذي صنعت طموحي واليوم يرى لحظة كبري ونجاحي ...إلى من شاب شعره ليكرمني...إلى من دعائه سر نجاحي وحنانه بلسم جروحي... كل الشكر لا يكفي كل الحب لا يكفي ..كل البر لايكفي..

أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى من تتسارع لها عبارات الحب والإمتنان على ماقدمته لي لأكون حاضرة في هذا المكان

أمي الغالية

إلى أجمل إبتسامة في حياتي إلى من تشاركني أفراحي وأساتي، إلى رمز الحب و الحنان و العطاء إلى أمي الثانية

خالتي قلبي الحنون

إلى سندي وعزوتي في الحياة الذي عشت وتقاسمت معه أحلى اللحظات أتمنى له أجمل مافي الحياة

أخي الغالي

إلى من غابت عن عيوننا و بقيت في قلوبنا ..... عمتي رحمها الله و غفر لها

إلى صاحبة القلب الطيب إلى من تختلف عن الجميع ، صدفتي الحلوة التي ظلت معي قولا وفعلا

أدعو الله ببقائك صديقة العمر وجارة الوتين لأقصى العمر..... جنة صحبتي أمال

إلى صديقاتي كريمة رفيقة سناء مختارية خلود بشرى فتيحة

إلى العائلة الكريمة بأكملها ،وبالأخص المقربين أخوالي عماتي وأعمامي

إلى كل هؤلاء أهدي خلاصة عملي وثمرة جهدي**حنان**

إهداء

الحمد الله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

أما بعد الحمد الله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

وعمتي التي هي أمي الثانية التي أتمنى من الله عز وجل أن يشفيها ويطيل في عمرها

كل العائلة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وبالأخص أخواتي حفظهما الله

إلى رفيقات المشوار التي قاسمنني لحظاته رعاهم الله وحفظهم ....أمينة أسما فاطيمة مروى أميرة أمال نسيمة

عائشة مطوط

مستثنية بجزيل الشكر والعرفان إلى رفيقتي حنان رعاك الله ورزقك من واسع فضله

إلى كل قسم مالية وبنوك وجميع دفعة 2016،جامعة ابن خلدون تيارت

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

خلود

فهرس المحتويـــــات

الموضوع	الصفحات
الشكر والتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال والجداول	
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة الجهاز المصرفي	
تمهيد	8
المبحث الأول :الاطار المفاهيمي لحوكمة الجهاز المصرفي	9
المطلب الأول : مفهوم وأهمية حوكمة الجهاز المصرفي	9
المطلب الثاني:أهداف و محددات حوكمة الجهاز المصرفي	11
المطلب الثالث:مبادئ الحوكمة في المصارف والفاعلون فيها	15
المبحث الثاني : آليات حوكمة الجهاز المصرفي	18
المطلب الأول: العوامل الداعمة لحوكمة الجهاز المصرفي و أبعادها	18
المطلب الثاني: ركائز حوكمة الجهاز المصرفي ومعاييرها	20
المطلب الثالث: أدوات حوكمة الجهاز المصرفي	29
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني : القدرة التنافسية في الجهاز المصرفي وكيفية تمكين الحوكمة من تعزيزها	35
تمهيد	36
المبحث الأول : أساسيات حول القدرة التنافسية	37
المطلب الأول : مفهوم وأهمية القدرة التنافسية	37
المطلب الثاني : إستراتيجيات وأبعاد القدرة التنافسية	39

المطلب ثالث : سبل تحقيق القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها	46
المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالحوكمة المصرفية	49
المطلب الأول : مفهوم و أهمية القدرة التنافسية للبنوك	49
المطلب الثاني : متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك وخصائصها	52
المطلب الثالث : دور و علاقة الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك	55
خلاصة	59
الفصل الثالث: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية	60
تمهيد	61
المبحث الأول : آلية حوكمة النظام المصرفي الجزائري	62
المطلب الأول : الأطراف الفاعلة في حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري ومهامها	62
المطلب الثاني : أدوات حوكمة الجهاز المصرفي في الجزائر	67
المطلب الثالث : المنظومة المصرفية الجزائرية و مقررات لجنة بازل	69
المبحث الثاني : مساهمة الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية	77
المطلب الأول : سياسات البنوك الجزائرية لتنمية قدراتها التنافسية	77
المطلب الثاني : تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية	78
المطلب الثالث : حوكمة العمل المصرفي و مدى مواكبته للمعايير المصرفية الدولية	81
خلاصة الفصل	87
الخاتمة العامة	89
قائمة المصادر والمراجع	94
الملخص	100

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(**01-01**)	معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن الحوكمة	23
(**01-02**)	ملخص عام للإستراتجيات العامة للتنافس	45

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(**01-01**)	أهداف الحوكمة في الجهاز المصرفي	12
(**02-01**)	محددات الحوكمة المصرفية	14
(**03-01**)	مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	16

مقدمـــــــة

يعد القطاع المالي وبشكل أخص القطاع المصرفي شريان الاقتصاد، وذلك للدور الحاسم الذي يقوم به باعتباره مصدر أساسي من مصادر تمويل الشركات كما أنه أكثر القطاعات أهمية في توافر أسواق مال تعمل بكفاءة وفعالية، مما يجعل من الضروري العمل على ضمان، استقراره ومنع تعثره وإفلاسه.

وقد باتت الحكومة المصرفية من أكثر المواضيع المطروحة على الساحة الدولية المعاصرة، خاصة في الآونة الأخيرة وذلك عقب الانهيارات و الأزمات المالية العالمية التي حدثت في مختلف دول شرق أسيا وروسيا والناتجة عن حالات الفساد المالي والإداري، وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية، مما أدى إلى تفاقم أزمات الشركات العالمية وتحقيقها لخسائر ضخمة و بذالك أصبحت تكلفة الفساد المالي وسوء الإدارة عبئا على شركات الاقتصاد العالمي ككل، كل هذا تطلب ضرورة أن يكون للمصارف إدارة حكم رشيد قوي للمعالجة والوقاية من الأزمات حيث يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حكومة المصارف وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطر المتصلة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المنشآت والدول على حد سواء.

أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة عولمة النشاط المصرفي لتلقي بتحدياته على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات والنهوض بأعمالها بصورة تحقق قدرة تنافسية تؤهلها بخوض غمار المنافسة بنجاح واقتدار، وذلك بتطبيق الحكومة بمفاهيمها التي تساهم في تعزيز وتقوية قدرات البنك المالية للقيام بأداء مصرفي ذو مستوى عالي يضمن الاستمرارية من جانب، ويمكن البنك من المسايرة المعايير الدولية في تسيير المخاطر المتعددة التي تميز المحيط المصرفي والمالي العالمي بشكل عام والذي تكسبه مناعة وقدرة عالية في التنبؤ والاحتياط من هذه المخاطر من جانب آخر .

وبخصوص البيئة المصرفية الجزائرية فقد عانت من سلبيات وتجاوزات في احترام قواعد العمل المصرفي وعدم الالتزام بها من طرف بعض البنوك الخاصة على الخصوص من أبرزها بنك الخليفة مما تطلب مراجعة التشريعات المصرفية ووضع أسس رقابية جديدة تعمل على وضع نظام ردعي صارم للمخالفات، وكذا ضمان أمن واستقرار النظام المصرفي الجزائري بصورة عامة .

فلقد بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطارا تشريعي و مؤسسي لحوكمة البنوك كحلقة ضمن سلسلة الإصلاحات التي انتهجتها، قصد توطيد القدرات التنافسية لبنوكها والفوز برهانات وتحديات السوق المفتوح بالإضافة إلى تفادي تكرار الأزمات والهزات التي ضربت في عمق استقرار ومصداقية النظام البنكي الجزائري،حيث مرت بمراحل متعددة منها إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات و التي ستعمل في ضمنها البنوك في الوطن وهذا لتحسين العلاقات بين البنوك ومنشات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة و المنافسة بينهم.

1. الإشكالية العامة :

يمكن بعد هذا المدخل الشامل الذي يلخص مضمون البحث أن نطرح الإشكالية الرئيسية كما يلي :

هل يساهم تطبيق الحوكمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك وكيف يمكن تفعيل الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري ؟

2. التساؤلات الفرعية :

حتى يتيسر لنا السيطرة على جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسة إلى الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما هي دواعي اللجوء إلى الحوكمة المصرفية ؟
- ما علاقة القدرة التنافسية بالحوكمة المصرفية؟
- هل تنتهج البنوك الجزائرية إجراءات وسياسات لتنمية قدراتها التنافسية ؟
- هل تلتزم البنوك الجزائرية بتطبيق الحوكمة المصرفية ؟

3. فرضيات :

و من أجل حصر الموضوع وبهدف تناول مختلف التساؤلات المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات والمتكونة من:

- دفعت التطورات العالمية وسلسلة الهزات والأزمات المالية إالى تبني البنوك تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية .

- توجد علاقة إرتباط قوية بين الحوكمة المصرفية و القدرة التنافسية .
- تنتهج البنوك الجزائرية العديد من الإجراءات لتنمية قدراتها التنافسية وتطوير أدائها .
- الحوكمة المصرفي في الجزائر مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

4 .أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه الحوكمة في سلامة ودعم القطاع المصرفي كون البنوك من أهم مصادر تمويل الأفراد والشركات على حد سواء ناهيك عما للبنوك من دور في الرقابة على أداء الشركات التي تمولها وبالتالي إمكانية فرض مبادئ الحوكمة عليها، إضافة إلى ما تشهده الدول من تحول نحو التنافسية والجودة حيث البقاء للأفضل.

- الحرص على حماية مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة مما يزيد في ثقة هذه الأطراف بما يضمن تعاملات شفافة مبنية على التعاون وتحقيق المصلحة الجماعية .

- ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة على البنوك وهذا يؤدي إلى إتباع الآليات السليمة لحوكمة البنوك للوصول إلى الأهداف المرجوة ألا وهي توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية كمحدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسات أو الإمتناع عن ذالك، التنبؤ باستمرارها وفشله على المدى الطويل.

5. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على ماهية الحوكمة المصرفية ومحدداتها وركائزها ومعاييرها .
- إلقاء الضوء على القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالحوكمة المصرفية .
- تحديد واقع الحوكمة المصرفية في المنظمة الجزائرية .
- توضيح الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية و أهم العوامل المؤثرة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

- إبراز أدوات الحوكمة بالبنوك الجزائرية والتي تعتبر من الضروريات الحالية التي تمهد المناخ أمام باقي المبادئ المتعارف عليها .

6. أسباب إختيار الموضوع :

نحاول من خلال هذا البحث التركيز على مبادئ وقواعد تطبيق الحوكمة المصرفية ومساهمتها في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية حيث يمكن توضيح الأسباب الموضوعية والذاتية لاختيارها لهذا الموضوع في ما يلي :

✓ الأسباب الذاتية:

- الميل والرغبة الشخصية في البحث والإطلاع على الموضوع للإلمام بجانب من الجوانب التي تعمل فيه البنوك باعتبار أن تخصصنا في مجال البنوك .
- الرغبة في إكساب معارف جديدة في مجال المالية و أيضا الرقابة المصرفية.

✓ الأسباب الموضوعية :

- انتشار الفساد وتعرض بعض البنوك للإفلاس (الجزائرية على وجه الخصوص) أثار الانتباه إلى أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة وتقوية الأساليب الرقابة لحماية أموال المودعين واستقرار النظام المالي والمصرفي الجزائري .

-يشكل فهم إفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة بشكل عام أهمية خاصة، حيث أن الالتزام بتطبيق هذه المبادئ سيزيد من شفافية وموثوقية المعلومات والبيانات المالية المنشورة للبنوك.

7.منهجية البحث :

إعتمدنا في دراستنا للموضوع قصد الإجابة على الأسئلة المقترحة و إختبار الفرضيات المقدمة على المنهج الوصفي عند التعرض لمفهوم الحوكمة المصرفية والقدرة التنافسية للبنوك والتوصل إلى العلاقة بينهما، بالإضافة إلى المنهج التحليلي للشرح والتفسير المستعمل في تحليل المعلومات لآلية حوكمة النظام المصرفي الجزائري ومساهمة الحوكمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للتوصل إلى أفضل المعلومات و الاشتراطات الواجب توفرها لتحقيق هدف الدراسة و إعطاء دراسة شاملة و مفصلة لأبعاد الدراسة.

8. حدود البحث :

لدراستنا حدود مكانية و حدود زمنية .

- الحدود المكانية فكانت في البنوك الجزائرية .
- أما الحدود الزمنية فتشمل الفترة من 1991 إلى غاية 2020.

9. الدراسات السابقة

– **خنتوش حنان** : بعنوان "دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء، بحث مقدم كمذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي من جامعة أم بواقي، الجزائر، حيث أظهرت النتائج المتوصل لها إلى وجود علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات، إذ كانت إدارة المخاطر والأداء يتأثران بدرجة كبيرة بمبدأ الإقصاء والشفافية مقارنة بالمبادئ الأخرى.

– **بن رجم مُحَمَّد خميس و معيزي أحلام** ، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،سلطت الضوء على الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية كنظام للرقابة يعتمد على جملة من المبادئ التي تساهم في تفعيل المنظومة المصرفية و رفع قدرتها التنافسية ثم السعي نحو إيجاد إستراتيجية فعالة من أجل تطبيق أمثل الحوكمة المصرفية في المصارف الجزائرية،حيث أظهرت النتائج المتوصل لها أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك و تجنب التعثر و الإفلاس ويضمن تطوير الأداء.

– **زروقي هشام** ،"مساهمة الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار النظام المصرفي الجزائري"، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة ، تناولت هذه الدراسة إحدى الوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والنظام المصرفي بشكل خاص ألا وهي الحوكمة،حيث تطرقت إلى دراسة وتحديد أهم المحددات والمعايير الخاصة بالحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري،حيث أظهرت النتائج أن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة البنوك في استغلالها لمواردها و دراستها للمخاطر.

10. صعوبات البحث :

واجهتنا خلال فترة إنجاز هذا البحث صعوبات عديدة تتمثل أهمها في :

- صعوبة الحصول على تطبيقات ملائمة لدراسة الحالة بسبب النقص الكبير في عملية الإفصاح بالبنك الجزائرية لمختلف المعلومات والمعطيات المالية والمصرفية، ومن جهة أخرى لدرجة التطور الضعيفة التي تميز أداء البنوك الجزائرية مما يعمق الفجوة بين المعايير المحلية والدولية.
- عدم الحصول على معلومات اللازمة بشأن الحوكمة في الجزائر لعدم تطبيقها لها بشكل كلي.
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة.

11. تقسيمات البحث :

بغية الوصول إلى تحقيق أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول رئيسية تتمثل في:

- **الفصل الأول** : والذي كان بعنوان "الإطار النظري لحوكمة الجهاز المصرفي "حيث تم توضيح الإطار المفاهيميللحوكمة المصرفية بدءا بمفهومها وأهميتها ومبادئها والفاعلون الأساسيين فيها وآلياتها وركائزها ومعاييرها وأدواتها.
- **الفصل الثاني**: والذي كان بعنوان "القدرة التنافسية في الجهاز المصرفي وكيفية تمكين الحوكمة من تعزيزها "تم تخصيصه لدراسة مفهوم القدرة التنافسية عامة والقدرة التنافسية للبنوك خاصة، مبرزين أهميتها وإستراتجيات وسبل تحقيقها وكذلك أبعادها معاييرها، وتناولنا في المطلب الأخير من هذا الفصل دور وعلاقة الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك.
- **الفصل الثالث**: كان بعنوان "دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الجزائرية "تم التطرق فيه إلى الأطراف الفاعلة في حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري ومهامها وإعطاء صورة عن المنظومة المصرفية الجزائرية والوقوف على مجهودات الجزائر في تطبيق حوكمة المصارف ومختلف إجراءاتها لتعزيز قدراتها التنافسية وتطوير أدائها.

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الجهاز المصرفي

تمهيد :

يعتبر قطاع البنوك من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثرا وتأثيرا في المتغيرات الاقتصادية الدولية والمحلية، خاصة في ظل العولمة وما أسفرت عنه من تحرير للأسواق وحرية في تنقل رؤوس الأموال، وإزالة القيود أمام البنوك من أجل العمل والاستثمار في بعض القطاعات الأخرى، كل هذا دفع بالبنوك إلى تحمل مخاطر إضافية من أجل الحصول على أكبر قدر من العوائد، فكان لزاما للاتجاه نحو الالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة لتفعيل وترشيد عمل إدارة المخاطر المصرفية.

ولقد برز مفهوم الحوكمة كنتيجة لعديد الأزمات الاقتصادية والمالية، وفضائح الفساد المالي والمحاسبي التي طالت عديد دول وكبريات الشركات العالمية في العقود القليلة الماضية، فلقد أثبتت التجارب السابقة أن عدم الالتزام بقواعد وممارسات الحوكمة له عواقب وخيمة على المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص قد تؤدي إلى درجة الإفلاس، لذا تهدف الحوكمة إلى دعم وتعزيز إدارة المخاطر المصرفية في البنوك من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ والآليات خاصة ما أقرته لجنة بازل الرقابية المصرفية لزيادة الثقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة بها من خلال تعزيز المسائلة، الإفصاح والشفافية.ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيميلحوكمة الجهاز المصرفي.

المبحث الثاني: آليات حوكمة الجهاز المصرفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الجهاز المصرفي.

ولدت الحاجة إلى الحوكمة في الجهاز المصرفي في أعقاب الانهيارات والأزمات التي عصفت بالكثير من المؤسسات المالية والمصرفية في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية، فكان لابد من إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق حوكمة المصارف تفاديا لهذه الانهيارات المالية وتماشيا مع التطورات المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي.

تعتبر الحوكمة عنصر أساسي لحسن سير المؤسسات ، بحيث أن الحوكمة في الجهاز المصرفي وسيلة لتعزيز الثقة فيه، وضمان الاستقرار في النظام المصرفي.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي.

تعددت تعريفات الحوكمة المصرفية نذكر منها على سبيل المثال التعريفات التالية:

التعريف1: يقصد بحاكمية المصارف وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تتضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية من خلال ما يلي[1]:

- وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات لعمل المؤسسات المالية والمصرفية.
- تفعيل أداء مجالس الإدارات.
- تحديد المخاطر المقبولة للنشاط المصرفي والمالي.
- وضع الهياكل التنظيمية للإدارات التنفيذية وتفعيل أدوارها.
- وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية.
- تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح.
- وضع أنظمة فعالة للتقارير عن أداء مختلف الإدارات والأقسام.

[1]- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 32.

التعريف 2: كما تعرف الحوكمة المصرفية بأنها الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل مجلس الإدارة، والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلون في مجلس إدارة البنك.[1]

التعريف 3: كما تعرف بأنها نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبة وغيرها، والذي يرمي إلى اتساع نظام المسائلة وتحقيق المساواة عند تحديد حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها.[2]

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي

تظهر أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال ما يأتي[3]:

- يتعين على البنوك أن يكون لديها هياكل خاصة بالحوكمة ومعايير صارمة للتقارير، ومن ثم يصبح نظام الحوكمة الجيّد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل.
- تعتمد سلامة القطاع المصرفي على الحوكمة حيث تخفف من المخاطر وتؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للبنك وبالتالي فإن التطبيق الجيّد للحوكمة يتطلب المحافظة على القواعد والمبادئ الخاصة بتحسين مدى دقة التقارير المالية.
- في الدول النامية لا يمكن أن يكون هناك نمو اقتصادي بدون تراكم المدخرات المالية مما يتطلب التوازن الدقيق والحساس في المحافظة على الثقة في استقرار النظام المالي على الرغم من زيادة تعرضه للمخاطر.
- عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية أصبحت غير كافية وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب ضرورة الاهتمام المسبق والمشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجالس إدارة البنوك.

---

[1]- سعيد سامي الحلاق وآخرون، **المصارف الإسلامية الواقع والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر،2011، ص 145.

[2]- عون الله سعاد، بلعزوز علي، **الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 12، جامعة الشلف، الجزائر، 2018، ص 117.

[3]- صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 180-181.

- تؤثر الحوكمة في تصنيف البنوك ومن ثم قدرتها على التعامل مع الأسواق المالية العالمية.
- انتشار الفساد وتزايد القروض المتعثرة وضعف الربحية عموما مما يستوعب اهتماما أكبر والتزاما بمبادئ الحوكمة.
- دعم وسلامة القطاع المصرفي وذلك من خلال الرقابة على البنوك وتنظيم ومرافقة الصناعة المصرفية
- تبنى معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.[1]

المطلب الثاني: أهداف ومحددات الحوكمة في الجهاز المصرفي.

إنّ للحوكمة جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وجملة من المدخرات تستلزم لها ومن خلال هذا المطلب سنحاول ذكرها.

الفرع الأول: أهداف الحوكمة في الجهاز المصرفي.

تتجلى أبرز أهداف حوكمة المصارف في النقاط التالية[2]:

- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الاستثمارية السليمة.
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.
- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
- تحسين الأداء المصرفي للمصرف.
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
- التزام المصارف بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والآمنة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

---

[1]- عبد الحفيظ محمّد، **دور البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية –حالة الجزائر–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 49.

[2] –علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 43-44.

- جذب الاستثمارات الأجنبية المحلية وتشجع على تدفقها ومكافحة الفساد وما يمثله من إعاقة النمو.
- وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.[1]
- تحقيق الحماية أموال المودعين.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تجنب حدوث مشالك محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.[2]

الشكل (1-1): أهداف الحوكمة في الجهاز المصرفي

الأهداف

كبح مخالفات الإدارة	تقليل المخاطر	حماية حقوق ومصالح المساهمين	تعميق دور أسواق المال	زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني
إظهار الشفافية	تحسين الأداء المالي	الحفاظ على السمعة الاقتصادية	الانفتاح على أسواق المال	الالتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية

المصدر: علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

[1]- صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[2]- مرميط حورية، محبوب ميرة، **الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، حالة الجزائر**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة تيارت، الجزائر، 2018، ص ص 74-75.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة في الجهاز المصرفي.

التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات هي:

أولا: المحددات الخارجية.

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار بالدولة وتمثل البيئة التي تعمل من خلالها المصارف والتي تختلف من مكان لآخر أو من دولة لأخرى وهي عبارة عن[1]:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية.
- نظام مالي جيّد يتضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المصرف على الاستمرار والمنافسة الدولية.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات والشركات والمصارف، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين...إلخ.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن الإدارة.

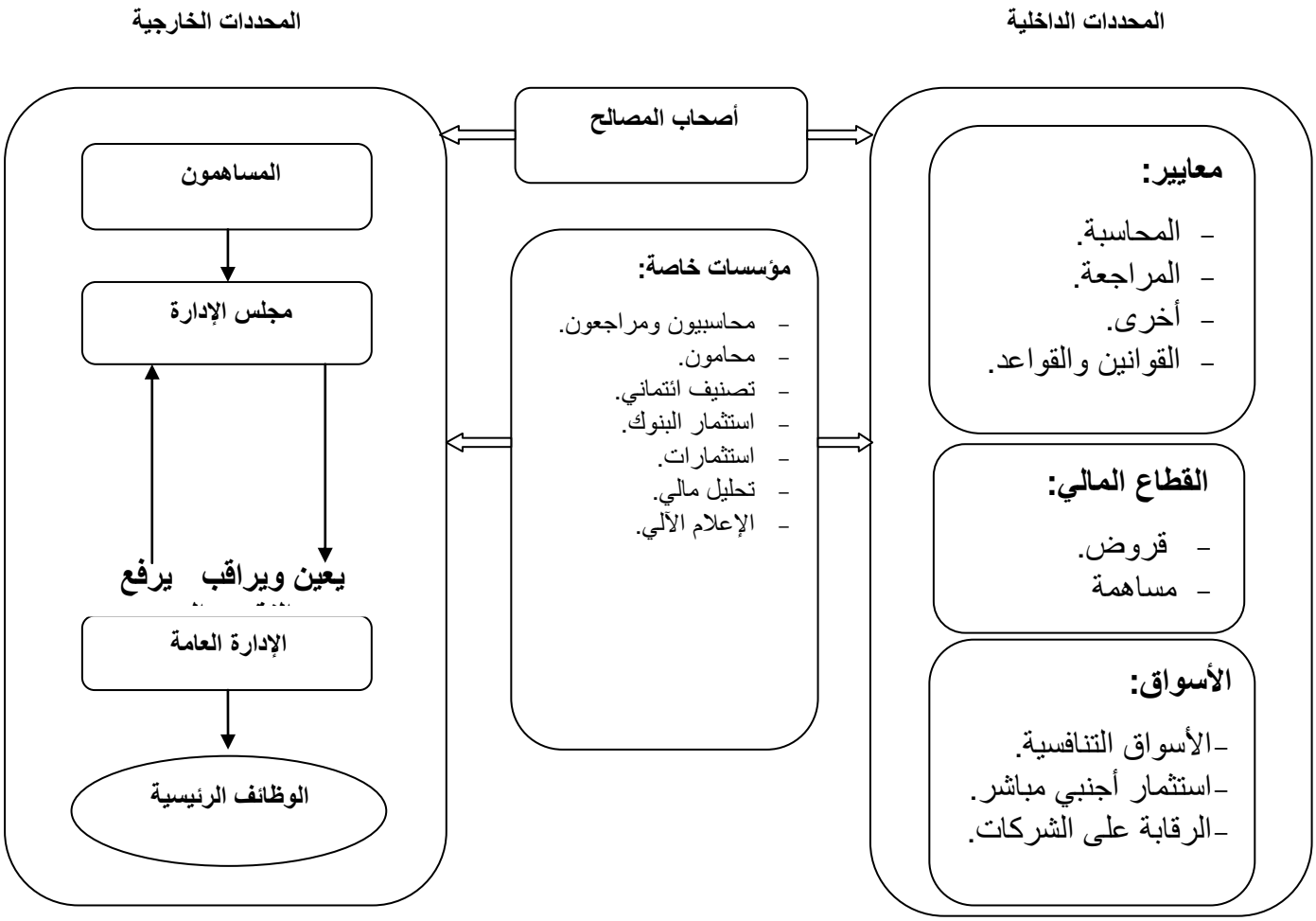
ثانيا: المحددات الداخلية.

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المصارف بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي إلى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[2]

[1]- عون الله سعاد، بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

[2]- صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-129.

الشكل (1-2): محددات الحوكمة المصرفية.



المصدر: سعد بن علي الوابل، الحوكمة المؤسسية والشرعية في المصارف الإسلامية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الأوّل، جامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية، 2015، ص 06.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة في المصارف والفاعلون فيها.

أنّ وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية، لذلك أصدرت مبادئ للحوكمة في المصارف بحيث يكون الفاعلون فيها على دراية تامة بها والقدرة على إدارة العمل.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة في المصارف.

ظهرت العديد من المبادرات لوضع مبادئ الحوكمة والتي تهدف إلى التطبيق السليم لها وتتمثل هذه المبادئ في[1]:

- إستراتيجية مؤسسية محددة بوضوح يمكن قياس النجاح الإجمالي ومساهمات الأفراد على أساسها.
- توزيع المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار والالتزامات المناسبة لشكل مخاطرة البنك وذلك بشكل واضح وملائم.
- وظيفة إدارة مخاطر مالية قوية مستقلة عن خطوط الأعمال، نظم رقابة داخلية كافية بما في ذلك وظائف التدقيق الداخلي والخارجي، وتصميم عملية وظيفية مع الضوابط والتوازنات الضرورية.
- قيم مؤسسية، قواعد سلوك وغير ها من معايير السلوك المناسب ونظم فعالة مستخدمة في ضمان الالتزام، ويشمل ذلك مراقبة خاصة لتعرضات مخاطرة البنك حيث يتوقع أن يظهر معارض في المصالح.
- حوافز مالية وإدارية على التصرف بشكل مناسب تقدم الإدارة، ومجلس الإدارة والموظفين وتشمل التعويض والترقية والجزاءات، ينبغي أن يتناسق التعويض مع أهداف البنك وأدائه وقيمه الأخلاقية.
- الشفافية والمعلومات المناسبة تتدفق داخليا وإلى الجمهور.

[1]- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 418.

الشكل (1-3): مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المصدر: سلافة لعوبي منيرة مصباحي الحوكمة في البنوك دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية دولية، جامعة مُحَّد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017، ص 45

الفرع الثاني: الفاعلون الأساسيين في نظام الحوكمة المصرفية

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة المصارف وتحدد مدى نجاح أو فشل الحوكمة في المصارف وهي كالآتي[1]:

1. مجلس الإدارة:

هم من يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المصرف، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يتوكل مجلس الإدارة رسم البيانات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

2. الإدارة التنفيذية:

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للبنك وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر.

3. أصحاب المصالح:

هم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع البنك مثل الدّائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدّائنون يهتمون بمقدرة البنك على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة البنك على الاستمرار، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالبنك فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات

[1]- إبراهيم صبري الأرناؤوط، **حوكمة الشركات المساهمة ودورها في التنمية الاقتصادية**، مداخلة مقدمة لملتقى الحوكمة والتنمية المحلية، جامعة مُحَّد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر يومي7-8 ديسمبر، 2015.

4. **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس مال عن طريق ملكيتهم للأسهم في البنك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراته، أيضا تعظيم قيمة البنك على المدى الطويل ولديهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.[1]

المبحث الثاني: آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي.

يؤدي تطبيق الحوكمة في البنوك إلى نتائج إيجابية متعددة، يصل مداها إلى الفرد والبنك والحوكمة والمجتمع ككل، وذلك يتطلب تحقيق مجموعة من العناصر الأساسية، وكذلك يجب توفر أبعاد أساسية للتنفيذ الجيد للحوكمة المصرفية.

المطلب الأول: العوامل الداعمة للحوكمة المصرفية وأبعادها.

للحوكمة المصرفية مجموعة من العوامل الأساسية الداعمة للمصارف تساهم في تحقيقها بشكل سليم كما لها أبعاد لتنفيذها سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: العوامل الداعمة للحوكمة المصرفية.

من بين العوامل الأساسية التي تدعم تطبيق السليم للحوكمة بالنظام المصرفي نذكر ما يلي[(2)]:

- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة للعاملين في المؤسسة المصرفية.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم والخارجين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية.
- ضمان توافر نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه البيئية المحيطة.
- دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا.
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة المؤسسات.

[1]- علي فلاق، طبني مريم، **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد4، جامعة المدية،2015 ، ص170.

[2]- عون الله سعاد، بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

- تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك.

الفرع الثاني: أبعاد تنفيذ الحوكمة في الجهاز المصرفي.

لابد من توفر بعدين أساسيين للتنفيذ الجيّد للحوكمة المصرفية وهما البعد الداخلي والبعد الخارجي.

أولا: البعد الداخلي.

يتمثل البعد الداخلي للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة، ويمثل مجلس الإدارة الآلية الداخلية، حيث يلعب دورا محوريا في رقابة الإدارة، حيث لم يعد مجلس الإدارة بعد يساهم في خلق القيمة فقط بل هو جهاز سلطة وسيطرة، والبحث عن الفرص وخلق معايير اجتماعية.

ولمجلس الإدارة دور رئيسي في رقابة الإدارة وهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف الوكالة وذلك بالحد من قدرة الإدارة العليا المسؤولة عن وضع القرارات من ممارسة أي نشاط قد يضر بمصالح البنك ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح، ولذلك فإن حجم وتشكيل المجلس يعتبر من السمات أو الخصائص المهمة التي تؤثر على فاعليته وكفاءته في رقابة الإدارة.[1]

ثانيا: البعد الخارجي.

التطبيقات السليمة في مجال إدارة المخاطر وممارسة رقابة مصرفية فعالة ضمن أولويات تطبيق حوكمة جيّدة، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة كل من Menkhoff و Suwanaparn إلى أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسساتية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية والمالية، وأن عدم فعالية آليات الحوكمة المصرفية يمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات، فضعف الحوكمة المصرفية يزيد من احتمالات ضعف القطاع المصرفي خصوصا تحت تأثير التحرير المالي، وفي نفس الإطار أثبتت دراسة أجريت على 35 بلد أن وجود رقابة مصرفية ملائمة يسمح بانخفاض فرص حدوث أزمات مصرفية، وقد كان أقر Horikochi بأن ضعف الحوكمة المصرفية كان أساس حدوث الأزمات الأسيوية سنة 1997، وبين Mehram أن وجود حوكمة مصرفية جيدة يخلق صحة ونمو مستدام في الاقتصاد.

تهدف القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، وتقوية السلامة المصرفية، وتطوير نشاط البنوك، وهذه الأهداف تصب في توسيع شروط المنافسة الحرة بين البنوك في السوق المصرفي، فوجود مناخ تنافسي يسمح للقطاع المصرفي بالتطور وضمان سلامته وقوته، من جانب آخر للقواعد الاحترازية

[1]- خنتوش حنان، **دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 17.

هدفا رئيسي يتمثل في تجنب أو مواجهة أي أزمة تؤدي إلى التأثير على كامل القطاع المصرفي، مما سبق يقع على المنظمين والمشرعين إرساء قواعد احترازية تمكن من إجراء رقابة مستمرة على سلامة القطاع المصرفي، حتى يتم ضمان الثقة في هذا القطاع، وتجنب الأزمات النظامية.[1]

المطلب الثاني: ركائز الحوكمة في الجهاز المصرفي ومعاييرها.

من أجل تطبيق الحوكمة لابد من توافر مجموعة من الركائز تساهم في تعزيز هذا النظام كما يتم الاعتماد على معايير أساسية لتدعيم الممارسات السليمة للحوكمة المصرفية .

الفرع الأول: ركائز الحوكمة في الجهاز المصرفي.

بنظرة عامة يمكن القول بأن الحوكمة في الجهاز المصرفي ترتكز على ثلاث ركائز هي[2]:

1. **الركيزة الأولى: السلوك الأخلاقي:** بمعنى ضمان الالتزام السلوكي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة.
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبة بالمنشأة.
- الشفافية عند تقديم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

2. **الركيزة الثانية: الرقابة والمساءلة:** يقصد هنا تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة وهم:

- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي.
- أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون.
- أطراف أخرى مثل الموردون، العملاء، المودعون، المقرضون، المقترضون.

---

[1]- عبد الرزاق حبار، بن علي بن عزوز،**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الأزمة الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف،الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

[2]- محمد محمود السجاعبي، **المحاسبة في شركة التأمين والبنوك التجارية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع**، المنصورة، مصر، 2007، ص 971.

3. الركيزة الثالثة: إدارة المخاطر

ويتم ذلك من خلال[1]:

- إدارة المخاطر والعامل معها: إن إدارة المخاطر عملية ديناميكية يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على الأهداف المنشودة والتعامل معها، ويتم إحداث تضافر بين العمليات والموارد التنظيمية من أجل التعامل مع المخاطرة أينما يتم التعرف عليها، وتفيد معايير إدارة المشروعات في معرفة مزايا إدارة المخاطر المنظمة، والتي تشمل تخطيط أعمال ومشروعات أكثر واقعية، الأعمال تنفذ في الوقت المناسب لتكون فعالة، يقين أكبر في تحقيق أهداف الأعمال والمشروعات، إدراك كل الفرص النافعة والاستعداد لاستغلالها، تحسين السيطرة على الخسارة...إلخ

وعند مراجعة التقارير أثناء السنة ينبغي على مجلس الإدارة: بحث المخاطر الهامة وتقييم الكيفية التي تم بها التعرف عليها وتقييمها وإدارتها، تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ذات الصلة في إدارة المخاطر الهامة مع التركيز بصفة خاصة على أي نواحي قصور أو ضعف في الرقابة الداخلية تم الإبلاغ عنها، بحث ما إذا كانت الإجراءات الضرورية جاري اتخاذها من أجل سرعة علاج أي نواحي قصور أو ضعف، بحث ما إذا كانت التنازع تشير إلى وجود حاجة إلى إخضاع نظام الرقابة الداخلية إلى مراقبة أقوى.

- تخفيض المخاطرة من خلال الضوابط الرقابية: ذكرنا أن إدارة المخاطر جزء هام من دورة المخاطر لأنها تسمح للمنظمة بإنشاء ومراجعة ضوابط الرقابة الداخلية بها، وتقديم تقارير تفيد بسلامة هذه الضوابط الرقابية إلى حملة الأسهم، ويتكون إطار الرقابة الداخلية من كل الترتيبات وإجراءات وعمليات الرقابة الروتينية التي تدفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف وبما يكفل تخفيض المخاطر.

إن إدارة المخاطر تتعلق في حقيقة الأمر باتخاذ القرار وتمكين عملية تحمل المخاطرة ويشمل ذلك: التعرف على المخاطرة، وتقييم المخاطرة، وتحليل المخاطرة وخوض المخاطرة، ومراقبة المخاطرة، وتحويل المخاطرة (التأمين) والتمويل (المخصصات المالية الواجب توفيرها لمواجهة المخاطرة).

الفرع الثاني: معايير الحوكمة في الجهاز المصرفي.

هي إطار يحدد معايير الحوكمة في المصارف.

[1]- صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 160-161.

أولا: معايير منظمة التعاون الاقتصادي بشأن الحوكمة.

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي سنة 1999 إلى خمسة معايير سنة 2004 لتصبح ستة معايير وكما أوردتها[1] :

- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة.
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة في المنظمة.
- حفظ حقوق جميع المالكين.
- المعاملة المتساوية لجميع المالكين.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

ثانيا: معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن الحوكمة.

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 مجموعة من الإرشادات والقواعد والمعايير العامة نراها أساسية لتدعيم الممارسات الجيدة للحوكمة في المؤسسات على تنوعها، المالية منها وغير المالية، وذلك على مستويات أربعة تشمل[2]:

- الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة.
- خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة محليا.
- إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محليا
- القيادة.

وذلك على النحو التالي

[1]- أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكله الموسوي، **أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية**، مجلة دورية نصف سنوية عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد05، العدد09،جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص 49.

[2]صلاح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص76.

الجدول (01-01) : معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن الحوكمة

1. الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة، كما يلي:

محاور الحوكمة	الممارسات المقبولة
أ. الالتزام بمبادئ ومعايير الحوكمة	– توافر الشكليات الأساسية للحوكمة في المؤسسات والشركات. – لدى المؤسسة أو الشركة مجموعة خطية من السياسات أو ميثاق للحوكمة والذي يوضع في الحد الأقصى: حقوق ومعاملة المساهمين، دور مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح وأخلاقيات العمل
ب.بنية العمل ومجلس الإدارة	– مجلس الإدارة يجتمع دوريا، ويبحث في شؤون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة. يتاح لأعضاء مجلس الإدارة معلومات كافية ومناسبة وقبل وقت كاف من أجل التحليل والبحث في كيفية تأدية مسؤولياتهم في الرقابة والإشراف وتطوير اتجاهات وإستراتيجية الشركة. – غالبية أعضاء مجلس الإدارة لا يجب أن يكونوا مسؤولين تنفيذيين في الشركة أو شركتها التابعة أو المتفرغة. – لدى المجلس لجنة تدقيق والتزام وتضم في عضويتها غالبية المسؤولين التنفيذيين، والتي توصي باختيار المدققين الخارجيين بالنسبة لاجتماع المساهمين، وتراجع وتوافق على تقارير المدققين الداخليين والخارجيين، وهي مسؤولة عن التنفيذ عن قرب لتوصيات المدققين، وتشرف على برنامج التنفيذ الرقابي للشركة. – يتابع المجلس على أساس دوري سياسات الشركة بالنسبة لأنواع معاملات الائتمان ويجب أن توافق عليا على مستوى المدير، ولجنة الائتمان، ومجلس الإدارة.
ج.الشفافية والإفصاح	– إعداد البيانات المالية للشركة بما يتناسب ومعايير المحاسبة العالمية، ويتم تدقيقها بواسطة شركة تدقيق مستقلة ومعروفة. – سياسات وممارسات الشركة بالنسبة لإعداد التقارير حول رأس المال الرقابي، ونوعية المحفظة وأدائها، ومكافحة تبييض الأموال وغيرها

	بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئة الرقابية الوطنية المختصة. – لدى الشركة نظام مناسب للضبط الداخلي والتدقيق الداخلي والذي يتفاعل معه باستمرار مسؤول الالتزام في الشركة، والمدققين الخارجيين والجهة الرقابية.
د– معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	– يجب توفير معلومات وبرنامج عمل مناسب لهؤلاء المساهمين بالنسبة لكل اجتماعات المساهمين، مع السماح له بالمشاركة والتصويت في هذه الاجتماعات. – الشركة تعامل جميع المساهمين بكل فئاتهم على قدم المساواة بالنسبة لحقوق التصويت، وحقوق الاكتتاب، وحقوق التحويل. – كل حاملي الأوراق المالية للشركة يعاملون على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح عن كل المعلومات (الإفصاح العادل). – يتاح للمساهمين معلومات مناسبة وفي وقتها الملائم بالنسبة لعدد الأسهم من كل الفئات والمملوكة من قبل المساهمين المسيطرين والشركات التابعة أو المتفرغة (تركز الملكية).

2– خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة السليمة

عناصر الحوكمة	خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة
أ– بنية وعمل مجلس الإدارة	– لدى الشرك مسؤول مختص عن ضمان الالتزام بميثاق وسياسات الحوكمة، وعان المنازعة الدورية لهذا الميثاق والسياسات. – إفصاح الشركة دوريا للمساهمين عن ميثاق وممارسات الحوكمة وبما يتناسب مع المواثيق الاختيارية لأفضل الممارسات في الدولة. – يتضمن مجلس الإدارة اثنين أو أكثر من الأعضاء المستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين. – لدى المجلس لجنة لإدارة المخاطر، بحيث توفر لأعضائه متابعات سنوية عن نظام إدارة المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية. – لدى الشركة إجراءات بمعاملات الائتمان مع المسؤولين والمدراء والشركات التابعة أو المتفرغة.

	– تركيبة المجلس لمصفوفة المؤهلات والمهارات مناسبة على صعيد المسؤوليات والإشراف والرقابة، وهذا الإجراء تقييم سنوي.
ب– الشفافية والإفصاح	– إنّ السياسات وممارسات المحاسبة الرقابية والمالية، وإعداد التقارير، والإفصاح تتجاوز المتطلبات الرقابية والقانونية المحلية لتتضمن عناصر أساسية من أفضل الممارسات الدولية بالنسبة للمؤسسات المالية.
ج– معاملة المساهمين أصحاب الحقوق الأقلية	التمثيل الفعال لهؤلاء المساهمي يجب أن يون متوافرا من خلال التصويت اتراكمي أو آليات مماثلة. لدى الشركة سياسات مصممة وقوية بالنسبة لمعاملة هؤلاء المساهمين عند حدوث تغييرات في السيطرة. – لدى الشركة سياسة وممارسات واضحة بالنسبة للإفصاح الكامل والمناسب على صعيد التوقيت تتاح للمساهمين والخاصة بالمعاملات مع الشركات التابعة أو المتفرغة والمساهمين المسيطرين والمدراء والإدارة (تضارب المصالح)، وأيضا باتفاقيات المساهمين المسيطرين. – إعداد الشركة تقارير سنوية تفصح فيها لهؤلاء المساهمين عن المخاطر الأساسية المرتبطة بهوية المساهمين المسيطرين، ودرجة تركز الملكية، والحيازات المتقاطعة بين الشركات التابعة أو المتفرغة للشركة المعنية، وأكد اختلالات بين قوّة التصويت لمساهم المسيطر وموقف الملكية في الشركة.

3– إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محليا.

محاور الحوكمة	إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محليا.
أ– الالتزام بالترشيد الإداري	– الشركة تلتزم بكافة التوصيات المطبقة في الميثاق الاختياري لأفضل الممارسات في الدولة. – لدى مجلس الإدارة لجنة للحوكمة.
ب– بنية وعمل مجلس الإدارة	– إنّ لجنة التحقيق والالتزام وإدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من مدراء مستقلين. – مجلس الإدارة يتضمن في غالبيته مدراء مستقلين. – إنّ لجة مجلس الإدارة المكونة بالكامل من مدراء مستقلين، مسؤولة عن الموافقة

	على كافة مواد المعاملات ذات الصلة بالشركات التابعة أو المتفرعة للمساهمين المسيطرين أو المدراء أو الإدارة في الشركة المعينة. – الهيئات المتخصصة الأخرى التابعة لمجلس الإدارة موجودة لمعالجة مواضيع تقنية محددة أو تضارب محتمل في المصالح. – مجلس الإدارة يتم اختياره بالكامل على أساس سنوي.
ج– الشفافية والإفصاح	إعداد التقارير المالية وغير المالية وممارسات الإفصاح تتناغم تماما مع أعلى المستويات الدولية. الإفصاح للمساهمين والجمهور العام يتم أيضا عبر الانترنت في الأوقات المناسبة
د– معاملة المساهمين وأصحاب حقوق الأقلية	– لدى الشركة آليات فعالة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصوصا خاصة بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية أصحاب حقوق الأقلية)، من أجل حماية هؤلاء المساهمين ضدّ أية إجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم بها المساهمون المسيطرون عندما تكون الملكية مركزة، أو عندما يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين.

4– القيادة:

محاور الحوكمة	القيادة
أ– الالتزام بالحوكمة	– الشركة معروفة بين الجمهور العام كشركة قيادية محلية وأيضا كشركة بين الشركات القيادية العالمية في مجال الحوكمة.
ب– بنية وعمل مجلس الإدارة	– لدى الشركة آلية مستقلة لمتابعة الأصول (أو التسليفات)، ورفع التقارير الخاصة بها مباشرة إلى مجلس الإدارة (أو لجنة المجلس)، من أجل تأمين إدراك وحل مناسب لأي مشكلات على هذا الصعيد.
ج– معاملة المساهمين وأصحاب حقوق الأقلية	– إنّ تاريخ الشركة على صعيد المعاملة المتساوية للمساهمين يبرهن عن توافق متسق مع توقعات السوق الدولية.

المصدر: صلاح حسن ، مرجع سبق ذكره، ص ص 76 80

ثالثا: معايير لجنة بازل بشأن الحوكمة:

تتضمن المعايير الأساسية للحوكمة المصرفية التي وضعتها لجنة بازل 25 معيارا يندرج تحت سبعة أقسام رئيسية[1] :

1. **الشروط المسبقة للحوكمة المصرفية الفعالة:**

تلخص فيما يلي:

- تحديد إطار واضح للمسؤوليات وأهداف كل هيئة تشارك في نظام الرقابة المصرفية.
- استقلالية الهيئات الرقابية وتوافر موارد كافية تعينها على أداء عملها.
- وجود إطار ملائم من التشريعات والقوانين المصرفية بحيث يشمل هذا الإطار أحكام التراخيص بإنشاء المؤسسات المصرفية ومراقبتها، فضلا عن منع صلاحيات كافية لفرض عقوبات في حالة عدم التقيد بالشروط الرقابية، توفير الحماية القانونية الأزمة للمراقبين المصرفيين.
- وجود نظام وترتيبات للتعاون وتبادل المعلومات بين مختلف الهيئات الرقابية الرسمية سواء محلية أو أجنبية، مع ضرورة إحاطة هذا النظام بترتيبات معينة لحماية الطابع السري للمعلومات والبيانات.

2. **عمليات التراخيص والموافقة على التغيرات الهيكلية:**

- من الضروري تحديد مفهوم الوحدة المصرفية بأقصى درجة ممكنة من الدقة والأنشطة المرخص لها القيام بها والتي تخضع لرقابة.
- يجب أن يكون للسلطات المانحة للترخيص الحق في تحديد معايير دقيقة وحق رفض طلبات تأسيس البنوك التي لا تنطبق عليها هذه المعايير، وكذلك رفض أية مقترحات تتعلق بنقل قسم كبير من الملكية أو الأسهم في البنوك القائمة إلى أطراف أخرى .
- يجب أن يكون للسلطات الإشرافية الحق في تحديد المعايير والضوابط اللازمة لرقابة عمليات التملك والاستحواذ وكذلك الاستثمارات الكبيرة التي تقوم بها البنوك لمواجهة المخاطر غير المحسوبة.

3. **متطلبات وشروط الحوكمة المصرفية الفعالة:**

- يجب وضع حد أدنى لمتطلبات رؤوس أموال البنوك وتحديد مكوناته ومدى قدرته على مواجهة المخاطر.

[1]- صلاح حسن، **البنوك ومخاطر الأسواق المالية والعالمية**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 114-119.

– التأكد من أنّ عمليات الإقرار والاستثمار التي تقو بها البنوك تتم بشكل موضوعي وبالارتكاز على مبادئ فنية سليمة تم الموافقة عليها من جانب مجلس إدارة البنك.

– تقييم سياسة البنك بشأن تصنيف الأصول وتكوين المخصصات مع التأكد من مراجعة هذه البيانات دوريّا.

– يجب على السلطات الرقابية التأكد من أنّ البنك لديه نظم للمعلومات تمكنه من تحديد مخاطر التركز الائتماني من خلال وضع حدود قصوى للحد من مخاطر إقراض عميل واحد أو مجموعة من العملاء.

– على السلطات الرقابية التأكد من أنّ البنوك لديها نظم دقيقة لقياس ومتابعة ومراقبة مخاطر السوق، كما يتحتم عليها التأكد من أنّ الإدارة العليا قد وضعت حدودا مناسبة وتبنت إجراءات ملائمة للرقابة الداخلية على عملياتها بالنقد الأجنبي.

– على السلطات الرقابية التأكد من أنّ البنوك لديها نظم شاملة لإدارة المخاطر المادية والتشغيلية.

– على السلطات الرقابية التأكد من أنّ لدى البنوك نظم رقابية داخلية تتناسب وطبيعة وحجم نشاط هذه البنوك.

4. أساليب الرقابة المصرفية المستمرة:

– لابد أن تشمل الرقابة المصرفية الفعالة كل من الرقابة الميدانية والرقابة المركزية أو المكتبية في آن واحد.

– على السلطات الرقابية أن تحافظ على اتصالات متصلة مع الإدارة العليا للبنك وأن يكون لديهم فهم عصيف وشامل للأنشطة والعمليات البنكية.

– يجب أن يتوافر لدى السلطات الرقابية الوسائل الكافية لجمع ومراجعة وتحليل التقارير والبيانات الإحصائية التي تعرضها البنوك.

– يجب أن يتوافر لدى السلطات الرقابية الوسائل الكافية التي يمكن من خلالها التحقق بشكل مستقل من صحة المعلومات الرقابية سواء من خلال التفتيش الداخلي أو عن طريق مراجعين خارجيين.

– من العناصر الرئيسية للرقابة المصرفية تمتع المراقبين بالقدرة على مراجعة عمليات البنك على أساس شامل أو بشكل متكامل.

5. توافر المعلومات والاحتياجات المعلوماتية:

– على المصرفيين التأكد من احتفاظ كل بنك بسجلات ملائمة تتفق مع السياسات والممارسات المحاسبية، والتي تمكن المراقب من تكوين نظرة صحيحة وعادلة عن الأوضاع المالية للبنك ونتائج أعماله المصرفية، مع التأكد من أنّ البنك يقوم بنشر بياناته المالية بشكل منتظم والتي تعكس مركزه المالي بشكل سليم.

6. الصلاحيات الرسمية للمراقبين:

– يجب أن يتوافر للمراقبين المصرفيين وسائل وتدابير مناسبة تمكنهم من إلزام البنوك بتنفيذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم تقيدها بالمعايير الرقابية المقررة، أو في حالة مخالفة البنوك للقواعد والأنظمة المرعية أو عند تهديد حقوق المودعين بأي صورة من الصور.

7. العمليات المصرفية عبر الحدود:

– على الجهات الرقابية أن تتعامل مع عملية الرقابة بشكل شامل على جميع أنشطة البنوك المصرفية والتي تقوم بها على نطاق عالمي ولاسيما في فروعها الأجنبية والبنوك التابعة.

– من العناصر الأساسية للرقابة الشاملة إقامة قنوات اتصال وتبادل المعلومات مع سائر الجهات الرقابية الأخرى.

– على السلطات الرقابية أن تطلب من فروع البنوك الأجنبية القيام بعملياتها المحلية وفقا لذات الأسس والمعايير التي يشترط على البنوك المحلية التقيد بها.

المطلب الثالث: أدوات حوكمة الجهاز المصرفي:

أدوات الحوكمة الخاصة بالبنوك تتمثل في الإشراف وشفافية الإفصاح وكذلك إدارة المخاطر، كلها أدوات تعمل على رفع أداء البنوك، والتشديد على أهدافه.

الفرع الأول: الرقابة والإشراف البنكي:

أولا: الإشراف البنكي :

مهمة الإشراف على البنوك يمكن النظر لها على أنها مراقبة وتقييم وعند الضرورة تقوية عملية إدارة المخاطر التي تؤديها البنوك، وذلك بمساهمة عدّة أطراف لإيجاد نظام مصرفي مستقل،

وتقع على عاتقهم مسؤوليات متصلة بإدارة المخاطر وتشدد القواعد التنظيمية بشكل متزايد على مساءلة الإدارة العليا، وإدراكا منها لارتفاع تكلفة متطلبات إعداد وإصدار التقارير المالية دون تحقيق منافع مناظرة بدأت دول كثيرة تتجه نحو نظام لتقارير المالية يشجّع ويمكّن المشرفين على الاعتماد بدرجة أكبر على المدققين الخارجيين في الإطار العادي للأعمال شريطة أن يكون لدى المدققين الخارجيين فهم واضح لدورهم في سلسلة إدارة المخاطر.[1]

ثانيا: الرقابة المصرفية:

إنّ الرقابة إحدى أهم وظائف المصرف المركزي، حيث تعتبر هي المسؤولة عن تحقيق وجود جهاز مصرفي قوي، وسليم ومنافس وخلال الفترة المحددة من عام (1975-1992م)، شهد العالم، انتشارا كبيرا في أعمال المصارف، وتداخلها دوليا، كما أنّ المصارف قد تعرضت لإعسارات متكررة نتيجة التوسع المفرد وازدياد المنافسة، ممّا أدى إلى تطوير الرقابة المصرفية من قبل السلطات المالية والنقدية لمقابلة متطلبات المرحلة الجديدة وحلا لتلك المشكلات.[2]

1-أسس وأساليب تحقيق الرقابة المصرفية:

- تخطيط استراتيجي وتخطيطي.
- خطة تنظيمية.
- معايير ومؤشرات سليمة لقياس وتقييم الأداء.
- مجموعة من التقارير يتم بصورة منتظمة حسب خطوط السلطة والمسؤولة.
- مجموعة شاملة من النظم والأساليب والمحاسبية والإدارية.
- اتخاذ الخطوات المصححة الناسبة.
- المتابعة والتغذية المرتدة بالمعلومات.
- مراعاة الجوانب السلوكية للرقابة المالية.

[1]- طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 423.

[2]- أحمد صبحي العيادي، **إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص 198.

2- وسائل الرقابة المصرفية:

ستطرق الدكتور عدنان الهندي، الخبير العربي المصرفي لوسائل الرقابة فيقسمها إلى أربع وسائل هي[1]:

- **الرقابة الوقائية:** تهدف الرقابة الوقائية إلى تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المصارف إلى أدنى حد ممكن ومن أهم وسائلها: الحد من المنافسة بين المصارف ووضع حدود دنيا لكفاية رأس مال المصرف... إلخ.
- **رقابة الأداء:** حيث تنحصر مهمة المصارف المركزية في استعمال المعلومات والبيانات التي تبيّن نتائج أداء المصرف ويأتي ذلك من خلال قيام المصارف بتزويد لمصارف المركزية بكشوفات شهرية أو فصلية أو سنوية أو من خلال المقابلات التي يجريها مع إدارة المصرف.
- **الرقابة الحمائية:** وتهدف إلى تقديم الدعم للمصارف عند تعرضها لأية أزمة من خلال مؤسسات حماية الودائع التي تهدف إلى حماية صغار المودعين.
- **الرقابة التصحيحية:** تقع مسؤولية الرقابة التصحيحية على عاتق مدققي الحسابات الخارجية، الذين عليهم أن يعدو تقريرا حول الإنجاز الفعلي والنتائج المالية للمصارف.

الفرع الثاني: شفافية الإفصاح وإدارة المخاطر:

تزايد الحديث بالدرجة الأولى بقواعد الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

أولا: شفافية الإفصاح:

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

[1]- أحمد صبحي العيادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-199.

مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.[1]

ثانيا: إدارة المخاطر:

تعرَّف إدارة المخاطر على أنّها: "النظام المتكامل والشامل والتي تقوم بتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع المخاطر المحتملة ودراستها وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار الآثار المحتملة على أعمال تلك المنشأة وأصولها وإيراداتها كما تقوم بوضع كافة الخط المناسبة لتتمكن من القيام بها لتجنب هذه المخاطر أو لإيقافها والسيطرة عليها، والعمل على ضبطها والتخفيف من آثارها.[(2)]

1- أدوار إدارة المخاطر:

إنّ الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هي قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، هذه القدرة تخدم عدة وظائف هامة منها [(3)]:

- تنفيذ الإستراتيجية.
- تنمية المزايا التنافسية.
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.
- المعاونة في اتخاذ القرار.
- المعاونة في اتخاذ قرارات التسعير.
- رفع التقارير عن المخاطر والتحكم فيها.
- إدارة محافظ المعاملات.

[1]- صلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

[2]- إبراهيم طلب أبو نحلة، **دور الحاكمية المؤسسية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء، الأردن، 2010، ص 19.

[3]- طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 389.

2- إستراتجيات إدارة المخاطر:

وعلى العموم فإنّ هناك ثلاث استراتيجيات لإدارة المخاطر في البنوك تتمثل في[1]:

-تجنب المخاطر: ومن أمثلة ذلك امتناع البنوك عن تقدير قروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم.

- تقليل المخاطر: وذلك من خلال رصد سلوك القروض من أجل إستبانة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا أو عن طريق تقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم.

- نقل المخاطر: حيث يعتبر شراء التأمين إحدى وسائل نقل المخاطر من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التأمين)، يبدي استعداده لتحملها مقابل ثمن.

[1]- بن ثابت علال، عامري مُحَّد الطاهر، **دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية**، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد04، مجلد 06، 2018، ص 52.

خلاصة :

يعتبر الجهاز المصرفي هو الأساس في النظم الاقتصادية والمالية نتيجة التأثير الكبير له بقية الأنشطة والقطاعات الاقتصادية الأخرى، وإن أنشطته ومكانته و استمرت في التقدم بحكمة ورشادة وأحس الجميع سواء كانوا المساهمين أو غيرهم بالثقة والطمأنينة لتطور أدائه وزيادة الربحية، كل ذالك له تأثير إيجابي على المنظومة الاقتصادية وفي ظل التطورات الحديثة تعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل، والنظام المصرفي بشكل خاص لذلك كانت الحوكمة قواعد ومعايير ومفاهيم عززت من دورها على مكافحة الفساد حيث تزايدت أهميتها مع زيادة المنافسة بين البنوك ولضمان الدرجة الكافية من الرقابة المصرفية أصبحت ضرورة حتمية على البنوك لزيادة الالتزام بتصنيف المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة .

الفصل الثاني

القدرة التنافسية في الجهاز المصرفي وكيفية تمكين الحوكمة من تعزيزها

التمهيد :

البنوك من الركائز الأساسية في الحياة الاقتصادية وسلامتها وقوتها تنعكس على سلامة وأداء الاقتصاد، ولضمان استقرار هذا الجهاز يتطلب تطبيق وتبني الحوكمة المصرفية لما لها من دور كبير ورئيسي في عملية إدارة البنوك، حيث أن تطبيقها واعتماد مبادئها الأساسية يساهم في فصل كلا من الملكية والإدارة، والرقابة على الأداء وتحديد مسؤوليات ومهام كلا منهم وكذالك تحسين أداء وكفاءة البنوك وحمايتها من التعرض للمخاطر وحالات الغش والاحتيال، كل هذا يساهم في تحقيق القدرة تنافسية للبنك تؤهل لخوض غمار المنافسة بنجاح واقتدار في ظل التحديات الكبيرة نتيجة عولمة النشاط المصرفي لذا يجب أن يكون هناك اهتمام كبير من قبل الإدارات العليا والأطراف المسؤولية لتطبيق الحوكمة بمفهومها الشامل وتطبيق مبادئها للمساهمة في تحقيق أهداف وغايات البنوك بصفة عامة.

في هذا الفصل تم التطرق إلى :

- المبحث الأول : أساسيات حول القدرة التنافسية .
- المبحث الثاني : القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالحوكمة المصرفية.

المبحث الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية.

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية الثمانينات، نظرا لدورها في تحقيق المنظمة لأهدافها وكسب حصة سوقية والوصول إلى الزيادة والتميز لتتفوق على مثيلاتها لتعزز موقعها في البيئة المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية سلاحا متميزا لمواجهة العقبات والارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه المنظمات.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية.

هناك عدّة تعاريف للقدرة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

- يقصد بالقدرة التنافسية قدرة المشاريع والصناعات والدول والأقاليم على خلق مستويات توظيف لعوامل الإنتاج بشكل دائم في الآجال الطويلة.[1]

- كما تعرف القدرة التنافسية بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على القدرة التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما يطلق عليه compitiveedge وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، البحوث والتطوير والتجديد والابتكار...إلخ.[2]

- القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون.[3]

---

[1] - نيفين حسين شمت، **التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 22.

[2] - فريد النجار، **الإنتاج التجريبي في الصناعات والخدمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 79-80.

[3] - إلياس سالم، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2014، ص 104.

– وتعرف القدرة التنافسية بأنها مجموعة الخصائص التي تنفرد بها المنظمة عن غيرها والتي تتمثل في الإبداع والتميز والتي تمكنها من تقديم خدمات لعملائها بشكل جديد واستقطاب عملاء جدد باستمرار وتدار بواسطة نظام معلومات إداري بشري متناسق.[1]

الفرع الثاني: أهمية القدرة التنافسية.

تظهر أهمية القدرة التنافسية من خلال ما يلي[2]:

- تؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات والحفاظ على نصيب الشركة في السوق وتحسين محصلة الربحية.
- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- حدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزات ومهارات لا تتوافر لدى المنافسين.
- معيارا لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها.

هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز، وأن قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها

- يترتب على تحسين المركز التنافسي زيادة المبيعات وخفض التكاليف الكلية المتوسطة ثم الأسعار وانخفاض فترة استرداد رأس المال.[3]

[1]– نجوى عبد الله محمود، مشاعر حسين خليفة علي، **أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظرعملاء البنك**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 09، جامعة السودان، 2020، ص 595.

[2]– علاء فرحات طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الطبعة الأولى، دار الخامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 148.

[3]– فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 80.

وأشار العقيلي إلى أن أهمية القدرة التنافسية تمكن في[1] :

- تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الاقتصادية ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي.
- كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية أو تعزيز النمو الاقتصادي وتحسن مستويات المعيشة.
- بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.

المطلب الثاني: استراتيجيات وأبعاد القدرة التنافسية

هنالك مجموعة من الاستراتجيات تتبعها المنظمة وتعمل عليها تمكنها من تحقيق القدرة التنافسية والتي لها العديد من الأبعاد .

الفرع الأول: استراتيجيات القدرة التنافسية.

الإستراتيجية هي طريقة وضع الأهداف، والسعي لتحقيقها بناء على ما يحيط بالمؤسسة داخليا وخارجيا وفيما يلي: توضيح لاستراتيجيات القدرة التنافسية وآلية عملها.

أولا: إستراتيجية قيادة الكلفة:

تعد إستراتيجية الكلفة المنخفضة مدخل تنافسي في الأسواق التي يتميز مشتروها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلفة في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية ستستطيع المنظمة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق[2]

1- مزايا إستراتيجية التكلفة الأقل:

[1] – حجرف مبارك سعود الحجرف، **أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارة الكويتية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 42.

[2] – محيي الدين القطب، **الخيار الأستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص102.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي[1] :

- فيما يتعلق بالمنافسين فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشترين فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2- شروط تحقيق إستراتيجية تخفيض الكلفة فعالة :

وهناك مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض الكلفة فعالة وقادرة على تحقيق القدرة التنافسية، وعلى النحو التالي[2] :

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية.
- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناع معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع.
- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك.
- أن يستخدم المشترون المنتج أو الخدمة بالطريقة نفسها، أو بمعنى آخر أن يكون المنتج أو الخدمة نمطيين بحيث يخطيان برضى المشترين من دون الحاجة إلى إضافات معينة.
- أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشترين كلفة إضافية.
- أن تكون أعداد المشترين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.

[1]- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية المكتب الجامعي الحديث**، الإسكندرية، مصر،2007، ص 240.

[2]- محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 103.

3- كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى cos drivers ويمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل هذه القائمة العوامل التالية[1] :

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة، المخازن وعمليات الفروع.
- اختيارات إستراتيجيات وقرارات تشغيلية أخرى مثل تخفيض عدد المنتجات المعروضة، الحد من الخدمات المقدمة للمستثمرين بعد الشراء، درجة أقل من الأداء وجودة المنتج... إلخ.

ثانيا: إستراتيجية التمييز:

تقضي هذه الإستراتيجية إلى جعل المنتوج أو الخدمة متفرد للمشتري بحيث يكون ذلك المنتوج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة، فإستراتيجية التميز هي الأسلوب الذي تبحث فيه المنظمة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين.

[1]- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

وتبني المنظمة ميزتها التنافسية اعتمادا على إستراتيجية التميز من خلال عدة متطلبات وطرق تضمن خلق قيمة مؤثرة لدى المستهلكين، ومن أهم هذه الطرق[1]:

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث والتطوير والإبداع.
- الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتوج، والسيطرة نوعيا عليه بصورة دقيقة.
- تصميم المنتوج اعتمادا على بحوث مبدعة، والتركيز على جودته ومعوليته عن تصميمه.
- تقديم خدمات ما بعد البيع والخدمات الفنية الأخرى بصورة سريعة فضلا عن الاهتمام بنظام التسليم بحيث يكون استلام المنتوج من المشترين بأسرع وقت.

1- المجالات التي يمكن التميز فيها:

من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول[2] :

- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

2- الشروط اللازمة لتحقيق إستراتيجية التميز:

كقاعدة عامة يمكن القول أن إستراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدّة مواقف منها[3] :

- عندما يقرر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

[1]- – محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص105

[2]- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 244.

[3]- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، نفس المرجع، ص 244.

إنّ إستراتيجية التميز عندما لا تقدم المشترك العلامة التجارية المتفردة بشكل كافي ليشتريها، كما أن التميز يصبح سمة عادية عندما يكون المحل الذي تعتمده المنظمة في التميز عرضة للتقليد من قبل المنافسين، ومن المآخذ الأخرى على إستراتيجية التميز التنافسية من أن اعتماد إستراتيجية التميز يحمل المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين وبالتالي فإن هذه الكلف العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المنظمة ولاسيما إذا تم طرح بدائل للمنتوج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، أو في حال استطاع المنافسون تقليد تلك المنتوجات بكل أقل.[1]

ثالثا: إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلالإما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي،التميز والتكلفة الأقل معا.[2]

1- شروط تحقيق إستراتيجيةالتركيز:

إنّ إستراتيجية التركيز المستندة على التكلفة المنخفضة أو التميز تكون ملائمة للمنظمة بصورة أفضل في ظل توفّر الشروط الآتية[3]:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح.

[1] محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره ، ص 106

[2] نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره ، ص246

[3] محيي الدين القطب ، مرجع سبق ذكره، ص 107

- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.
- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين.
- أن يكون لدى المنظمة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة.
- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها.

2-كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز:

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، خطوتين هامتين[1]:

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

لتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانية الشركة وحاجات القطاع السوقي.

أمّا المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية فإنها تتمثل بصورة أساسية في احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في الترميز على خدمة القطاع السوقي المستهدف، كما قد يتوجه مستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع وخاصة أن التوجهات والأذواق تتغير بمرور الزمن.[(2)]

[1]- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص248

[2]- محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الجدول (2-1): ملخص الإستراتيجيات العامة للتنافس

اختيارات	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز
تمييز المنتج	منخفض أساسا من خلال السعر	مرتفع أساسا من خلال تقديم منيع فريد	منخفض/ مرتفع (من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد)
قطاعات سوقية	منخفضة (السوق ككل)	مرتفعة (عدة قطاعات سوقية)	منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)
جوانب التميز والتفرد	التصنيع وإدارة الموارد	البحوث والتطوير، المبيعات، والتسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

المصدر: نبيل مُحَمَّد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية المكتب الجامعي الحديث**، الإسكندرية، مصر،2007، ص250

الفرع الثاني: أبعاد القدرة التنافسية.

وتتحدد أبعاد القدرة التنافسية في النقاط الآتية[1] :

1. **التنافس بالوقت**: ويكون ذلك في الإنتاج وتقديم المنتج وتسليمه في مقته كما هو متفق عليه مع العملاء.

[1]- حجرف مبارك سعود الحجرف، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

2. **التنافس بالجودة:** بتقديم كل ما يحلم به العميل أو يفكر فيه ولو دفع فيه الكثير من خلال معرفة توقعات العملاء لتصميم المنتج، والمحافظة على الجودة، وتنمية ثقافة الجودة مع الأداء السليم، وتدريب قوى عاملة قادرة على الابتكار وتنفيذ سليم مطابق للتصميم بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع العملاء.

3. **نظم الإنتاج المرنة:** وذلك من خلال التكيف السريع مع الحاجات والرغبات، والتوقعات للعملاء، واستخدام الحسابات في إنتاج أكثر من منتج مختلف، مما يحقق أولا المرونة وسرعة الاستجابة للتغيير في خصائص المنتج مع الحفاظ على جودته، والتخفيض في تكلفة الإنتاج بتوفير الوقت الضائع.

4. **التنافس بالتميز:** بحيث تكون المنظمة مميزة في عيون وأذهان عملائها، وذلك بوضع فروق ملموسة في منتجها، أو تقديم أنشطة ترويجية جديدة، باعتبار أن معظم المزايا التنافسية للتميز قصيرة الأجل، لذلك يجب التفكير المستمر بإضافة قيم مادية ومعنوية لجذب العملاء الحاليين والمرتقبين كي تدفعهم للتعامل معها.

المطلب الثالث: سبل تحقيق القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها.

من ضمن أهداف أي منظمة أن تكون مميزة في عيون وأذهان عملائها، وذالك يتطلب مجموعة من العناصر الأساسية يجب توفرها لتحقيق القدرة التنافسية والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات متعددة.

الفرع الأول: سبل تحقيق القدرة التنافسية

يمكن تحقيق قدرة تنافسية من خلال عدد من الأنشطة تتضمن[1]:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

[1]- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 244-245.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك، التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ويتوفر مجموعة من الشروط لنجاح سياسات القدرة التنافسية تتمثل في[1] :

- الاستقرار الاقتصادي وسهولة تعرف القطاع الخاص على مسيرة الدولة الاقتصادية المستقبلية.
- توافر الرؤية الواضحة لموقف الحكومة تجاه دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية.
- توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة والمشاريع الصناعية، الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء ومشاركة وجهات النظر والتوصل إلى رؤى متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع.
- الشفافية والمساواة بين الجميع في التعامل مع الممارسات التجارية التي تقوم بها المشاريع الصناعية.
- استناد السياسة الصناعية على المزايا النسبية للاقتصاد المحلي سواء كانت مزايا استاتيكية أو ديناميكية، وبالتالي تحفيز القطاع الخاص على الدخول إلى القطاع الصناعي، حيث انه كلما زاد عدد المشاريع العاملة في السوق الواحد كلما زادت حدة المنافسة.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.

إن الحكم على تنافسية المنظمة يتم من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها الأخرين

أولا: مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي: يتألف المؤشر الكلي للمنافسة من اثني عشر مؤشرا رئيسيا، تنطوي تحته ثلاثة مقاطع رئيسية هي[2] :

- **المتطلبات الأساسية**: وتضم أداء المؤسسات العامة والخاصة، والبنية التحتية، واستقرار الاقتصاد، الكلي، والصحة والتعليم الأساسي.
- **معززات الكفاءة**: وتضم التعليم العالي والتدريب وكفاءة أسواق السلع، كفاءة أسواق العمل، وكفاءة الأسواق المالية، والجاهزية التكنولوجية، وحجم الأسواق.

[1]- نيفين حسين سمت، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[2]- زكية بوستة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

- **عوامل تطور الإبداع والإبتكار**: ويضم مدى تطوير بيئة الأعمال، والابتكار.

ثانيا: مؤشرات تنافسية المؤسسة:

إن الحكم على تنافسية المؤسسة يتم من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، وتتمثل بعض هذه المؤشرات فيما يلي[1]:

1. **التنافسية المالية**: إن معرفة ذلك تتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، ومن أهم هذه النسب ما يلي:
   - نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة، الديون)
   - نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي، المصاريف المالية)
   - نسبة المردودية (الأرباح، الأموال الخاصة).
   - نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة، الأصول المتداولة).
2. **التنافسية التقنية**: تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة بالإضافة إلى مستوى التأهيل فيها.
3. **التنافسية التنظيمية والإدارية**: يتعلق الأمر بتنظيم المؤسسة لوظائفها وكفاءة مديرها وعلاقتهم بالعاملين.
4. **التنافسية التجارية** : تتم معرفة التنافسية للمؤسسة من خلال مؤشرات متعددة منها:

   – الحصة السوقية: إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة/ إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.

   – القوة التنافسية: إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق / إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

[1]- زكية بوستة، مرجع سبق ذكره، ص 162.

المبحث الثاني : القدرة التنافسية و علاقتها بالحوكمة المصرفية

تفرض الظروف الحالية التي يتميز بها القطاع البنكي احترام المنافسة بصورة جعلت هذا القطاع لا مكان فيه للبنوك الغير قادرة على المنافسة، حيث البقاء للأقوى، لذلك تسعى البنوك جاهدة وباستخدام الوسائل المتاحة إلى الرفع من قدرتها التنافسية حتى تستمر و تزيد أرباحها، وهناك عدة مؤشرات توضع ما إذا كان للبنك قدرة تنافسية أم لا.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية القدرة التنافسية للبنوك

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية للجهاز المصرفي في الفرع الأول، و أهمية القدرة التنافسية للجهاز المصرفي في الفرع الثاني.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية للبنوك.

تعرف القدرة التنافسية للبنوك على أنها تلك الوضعية التنافسية التي تتيح للبنك المنافسة و الإستمرار في السوق البنكي، و تحقيق عائدات عالية نسبيا، و تتوقف هذه القدرة على مدى تمكن البنك من تحديد الميزة التنافسية التي تميزه عن غيره، " فالبنك يصبح قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق البنكي أو زيادتها عبر الزمن".[1]

يقصد بالقدرة التنافسية البنك الوضع الذي ينتج له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه على القيام بمثلها.[2]

[1] – التوني محمود أحمد، **الإندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 141.

[2] – حمو محمد زيدان محمد، **إدارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 16، جامعة الشلف، الجزائر ،2016، ص 91.

يقصد بالتنافسية البنكية إلى الكيفية التي يستطيع بها البنك أن يميز نفسه عن منافسيه ويحقق لنفسه التفوق و التميز عنهم، و أنه تحقيق القدرة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة و تحسين الجودة، و بالتالي يترتب على المصارف أن تختار استراتجية تستند على نقاط القوة.

و الحد من نقاط الضعف و التركيز على عوامل مهمة كالمنطقة الجغرافية وطبيعة الزبون و جودة الخدمة و تحديد ملامح الهياكل المصرفية، وهي البنك الشامل الذي يجمع بين الخدمات المالية المتكاملة على المستوى الدولي، وتحرير تجارة الخدمات المالية للدخول في الاستثمارات الدولية، وخوصصة البنوك لزيادة رأس مال البنك و إستثماراته، التقليل من الأخطار التي قد تنجم على البنك.[1]

يعتبر هذا التعريف أشمل من الذي سبقه فهو يوضح أن القدرة التنافسية يمكن النظر إليها من زاويتين من وجهة نظر البنك و التي تظفر من خلال الحصة السوقية، ومن جهة نظر الزبائن عن طريق المنتجات و الخدمات البنكية المقدمة لهم من جهة أخرى، عرفت القدرة التنافسية على أنها قدرة و فرص البنوك الراهنة و المستقبلية على تصميم، إنتاج و تسويق منتجات في بيئاتهم، المحيطة بهم، والتي تشكل خصائصها السعرية و غير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها.[2]

الفرع الثاني: أهمية القدرة التنافسية للبنوك.

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فإن إنتساب قدرة تنافسية و تطويرها تعتبر هدفا استراتجيا تسعى البنوك لتحقيقه، حيث ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بإسم مناسب و في وقت مناسب و مكان مناسبين، وبالتالي هي مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسين.[3]

---

[1] – عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية و بنوك، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 168، 169.

[2] – خياري زهية، شاوي شافية، **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتجياتالتنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص 03.

[3] – العرابي أحلام، العربي نوال، **أنظمة الدفع الإلكترونية و دورها في تحسين القدرة انتاجية في البنوك التجارية**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات و بنوك، جامعة اتيارت، الجزائر،2014، ص 47،48.

- إنتاج قيم و منافع العملاء، و في شكل منتجات و خدمات مصرفية مختلفة تلبي احتياجات أعلى مما يحققه المنافسون.
- التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.

كما تبرز أهمية القدرة التنافسية من خلال النقاط:

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من السلبيات، ويشير تقرير التنافسية العالمي من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رقابة السوق العالمي.
- تمكن الأهمية في تعظيم الاستفادة فمن المعلوم أنه في الوقت الحاضر الشركات هي التي تنافس وليس الدول، وعليه فإن الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة الأفراد.
- تطوير القدرة التنافسية في البنوك، تسعى البنوك على اختلاف أنواعها إلى إمتلاك قدرة تنافسية و ذلك برفع كفاءة و فاعلية دائما من أجل تلبية حاجات عملائها لكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد عليها أن تعمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم و الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات المصرفية و الذي صاحبه انفجار تنافسي، على المستوى الوطني و العالمي جعل هدف نسب ولاء العملاء و استمرارية تعاملهم مع البنك هدفا استراتجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، مما يتوجب دراسة و تحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق و محاولة تعميم و إنتاج السلع القادرة على اتباعها بدرجة عالية و بالتالي يتطلب ذلك تحقيق رضى العملاء و سرعة الإستجابة وضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة.
- مدخل تنمية القدرات التنافسية التي تعد عاملا ما في تحدي مدى نجاح البنك حيث تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضى العملاء و تلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل و متميزة دائما.

المطلب الثاني: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك ومعاييرها.

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت متطلبات تساهم لحد غيرها و تنميتها، وتتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك كمؤشرات لها.

الفرع الأول: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك و معاييرها.

تتمثل أهم متطلبات تدعيم القدرات التنافسية للبنوك فيما يلي[1]:

1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:

لا شك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء، بما يتلائم مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن الحادي و العشرين، حيث أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها و استعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للبنوك، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة و تكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من الزبائن، كما ان التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم و ابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

وعليه فقد أصبحت البنوك مطالبة ببذل المزيد من الجهود لتدعيم قدرتها التنافسية، حيث أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمرا مرهونا بنجاحها في الاعتماد على تكنولوجيا حديثة.

2- تطوير وتنويع الخدمات البنكية:

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك، يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الإستمرار على الساحة و المحافظة على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي و المستحدث وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بزبائنها.

[1] – بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي و متطلبات تطور الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 313.

3- الإرتقاء بالعنصر البشري:

غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية في العمل البنكي، فعلى الرغم من الجهود التي تبذل من قبل البنوك لتطوير الخدمة البنكية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لإستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية.

4- تطوير التسويق البنكي:

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة البنكية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احترام المنافسة ومن أهم ركائز التسويق البنكي التي يجب التركيز عليها[1]:

- السعي نحو الزبون بمعرفة احتياجاته و رغباته.
- تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات و احتياجات الزبائن بشكل مستمر.
  وذلك من خلال استخدام أساليب و أدوات ابتكاريه غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق البنكي و التي تتضمن قياس انطباعات الزبائن عن مزيج الخدمات المقدمة و مدى تقبلهم له و رضاهم عنه و تحديد الأوجه الإيجابية و السلبية التي يتعين الإستفادة منها.
- تهيئة بيئة مناسبة للزبائن تمكن البنك من الاحتفاظ بهم، من خلال الإهتمام بتحسين الانطباع لدى الزبون عن طريق انتقاء من تعامل مع الزبائن ممن توفر فيهم الصفات الشخصية المميزة مثل: اللباقة، الذكاء، الثقة و الكفاءة.

5- الاهتمام بإرادة المخاطر:

في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية و التطور التكنولوجي السريع، لا بد أن ترتكز في مضمونها على إرادة المخاطر ولا شك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة و هي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها عمل البنوك.

[1] بريش عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 315

- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وهو ما يتطلب جهدا متواصلا.
- تدريب الكوادر في البنك بصفة مستمرة في هذا المجال.
- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر.

6- ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات بجمع المعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت الملائم و تحليلها لاتخاذ القرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع في البيئة البنكية:

حيث تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتجية في أي مؤسسة بما فيها البنوك، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، و تؤدس المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الإنتقاء، التوقيت و مجال و طرق الاستخدام.

الفرع الثاني: معايير القدرة التنافسية للبنك:

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي مكن اعتبارها من زاوية أخرى مؤشرات لجودة الإدارة و التحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي[1]:

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى تفويض و تمكين العاملين.
- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، و بحجم المخصصات التي ترصد للبنك بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين وحدة المنافسة.
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير و حجم المخصصات التي ترصد لبرامجه ضمن موازنة المؤسسة.
- مدى وجود توجه تسويقي أياستلهام حاجات و رغبات و توقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف و استراتجيات و سياسات للأداء المصرفي و الخدمة المصرفية.
- السعي المستمر للاستجابة لحاجات و توقعات العملاء و التكيف مع متغيراتها.

[1]- بن شهرة سليم، **التحرير المصرفي و أثره على القدرة التنافسية للمصارف التجارية** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة تيارت، الجزائر، 2017، ص 60

- مدى زرع و تنمية روح الفريق، على مستوى البنك و إدارته و فروعه.
- مدى استخدام المديرين المحترفين.
- مدى فاعلية العمالة المصرفية الماهرة.
- مدى فاعلية إدارة التكاليف.
- حجم الحصة السوقية في القطاع السوقي و نسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال.
- مدى فاعلية التكنولوجيا المستخدمة.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية و الإقليمية و العالمية الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية و الثقافية و الاجتماعية.

المطلب الثالث: دور و علاقة الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك.

إنّ تحسين الأداء في البنوك أصبح أمرًا ضروريًا في ظل تسارع التغيرات البيئية و اشتداد المنافسة، حيث تعتبر الحوكمة من الأمور التي سارعت في تحسين هذا الأداء من خلال نظامها و آلياتها و مبادئها.

الفرع الأول: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية.

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية، حيث تعمل على جذب الاستثمارات و دعم الأداء الاقتصادي و القدرة التنافسية على المدى الطويل (من خلال عدة طرق و أساليب).

- التأكيد على الشفافية في معاملات البنك و في إجراءات المحاسبة و المراجعة المالية أن الحوكمةتهدف إلى مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد البنوك و تآكل قدرته التنافسية و بالتالي انصراف المستثمرين عنها.[1]
- إجراءات حوكمة البنوك تؤدي إلى تحسين إدارة البنك، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة و على تحسين كفاءة إدارة البنك.[2]
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقرضين يساعد على تفادي حدوث الأزمات الصرفية.

[1] – الجوزي جميلة، **دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية**، محاضرات بجامعة الجزائر http://www.kartakji.com/governance.aspx ، بتاريخ 2022/02/05 على الساعة 10:56.

[2] – سهير إبراهيم الشمولي، **حوكمة الشركات**، ط 1، جامعة فلسطين الدولية التنافسية، فلسطين، 2016، ص 185.

- إن تطبيق حوكمة المصارف يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة، كما أن أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية تتجلى فيما يلي[1] :

أ – العمل على محاربة الفساد المالي و الإداري في الشركات و عدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.

ب –تحقيق درجة عالية من الضمان و النزاهة و الشفافية و الحيادية و الإستقامة و الاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءا من رئيس مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

ج– دعم نظام الرقابة الداخلية : إذ أهم ما يجب الالتزام به تطبيق الرقابة الداخلية في البنوك ما يلي [2]:

- أن يتم تغير المشرفين على دفاتر الأستاذ و مصلحة الإعلام الآلي من وقت لآخر.
- الفصل التام بين موظفي دفاتر الإسناد و موظفي دفاتر النقدية و المقاضة.
- الجرد المالي المفاجئ لخزينة البنك و كذلك التحقق من الموجودات الأخرى.
- التحقق من كفاءة الجهاز الإداري و مدى تطبيق المقررات الصادرة.
- إدارة المخاطر: ينبغي أجهزة الرقابة أن تحسن تقديرها لكفاية رأس المال المرتبط بالمخاطر في إطار اتفاقية بازل 2 و يمكن توجيه اهتمام أكبر للتأكد من وجود نظم ملائمة لإدارة المخاطر في البنوك بما في ذلك مخاطر السوق و السيولة و هياكل داخلية قوية للحوكمة، و إذا لم تطمئن الأجهزة الرقابية إلى كفاءة إدارة المخاطر أو وجود خطط ملائمة للطوارئ، ينبغي أن يتوافر لها من الصلاحيات ما يسمح لها بالإصرار على زيادة رأس المال و السيولة أغراض الوقاية من المخاطر.

[1] – جمال عبيد العازمي، **دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مصر، 2012، ص 40.

[2] – بن رجم محمد خميسي، معيزي أحلام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 08، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص 212.

الفرع الثاني: علاقة القدرة التنافسية بالحوكمة.

أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك و تحافظ على استمراريتها و مكانتها و كسب حصة سوقية جديدة، كل هذا يؤكد علاقة ارتباط قوية بين الحوكمة المصرفية بالقدرة التنافسية تتمثل في [1]:

- تطبيق الحوكمة له دور في زيادة قدرة البنك على استقطاب الودائع: حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة، أحد المعايير التي يضعها المستثمرون و المتعاملون في اعتبارهم باتخاذ قرارات التوظيف و الاستثمار، ومن ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال على البنوك التي لا تطبقها و تزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.
- تطبيق الحوكمة له دور في زيادة قدرة البنك على تخصص الموارد المجمعة وفق أفضل صيغ ممكنة: حيث أنّ تطبيق الحوكمة في البنوك يمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر و تحسن فعالية توزيع الموارد.
- تطبيق الحوكمة في البنوك له دور مهم في معالجة الفساد في المعاملات البنكية : تحقق الحوكمة قدر كبير من الشفافية في العمليات من ناحية المراجعة و المحاسبة لمختلف الأنشطة الإدارية التشغيلية لتجنب الفساد الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك و إلى إضعاف قدرته التنافسية، كما تؤدي الشفافية في التعامل مع المستثمرين و الدائنون إلى قيام نظام قوي لحوكمة البنوك بما يساعد على تجنب الأزمات المالية و إلى توفر اجراءات للتعامل حتى في حالة إخفاق أو توقف البنك تتسم بالعدالة لكافة أطراف المصالح بما في ذلك العاملين و أصحاب رأس المال و الدائنون.
- تحتاج البنوك إلى قواعد وضوابط عمل تضمن من خلالها كفاءة الأداء وزيادة قدرتها على المواجهة البيئة المتغيرة الجديدة بكل ما تحمله من متغيرات و مخاطر تؤثر على أدائها المالي و المصرفي لذلك

[1] – طلال زغبة، محادعريوة، **أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء المالية و البنوك التجارية**، مجلة الدراسات المحاسبية و الإدارية، المجلد 08، العدد 01، ا، 2021، ص 375.

فأدلة و قواعد الحوكمة و إدارة الحكم الرشيد عند تطبيقهما من الممكن أن يضمن للبنك مسارًا يقلل من هذه المتغيرات و المخاطر.

- التطور التكنولوجي الذي أدى إلى الحد من فاعلية الأدوات التقليدية يهدف ضمان الاستقرار في النظام المصرفي حيث تعتبر الحوكمة من الآليات الحديثة التي تسعى إلى استقرار النظام المصرفي وزيادة قدرته.
- وعليه يمّكم التطبيق السليم للحوكمة من بناء صورة جيّدة عن البنك من طرف أصحاب المصالح و يعزز ثقتهم ممّا ينعكس إيجابا على أدائها و قدرتها التنافسية.

الخلاصة :

إن تعزيز القدرة التنافسية للبنوك أصبح أمرا ضروريا في ظل ما يشهده العصر الحالي من تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات، فقد كان من أهم ملامح هذا العصر شدة التنافسية كحقيقة أساسية لتحديد نجاح أو فشل أي مؤسسة، ومن هنا أضحت هذه الأخيرة في موقف يحترم عليها العمل الجاد والمستمر لتحقيق قدرة تنافسية وعليه اتجهت كافة البنوك نحو تبني مبادئ الحوكمة المصرفية كأداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد الأنشطة والتحكم في المخاطر التي تواجه عمل هذه البنوك والتقليل منها قدر الإمكان وبالتالي تحسين الأداء.

الفصل الثالث:

دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية

تمهيد:

أصبح مفهوم الحوكمة المصرفية من أهم المواضيع التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن كون القطاع يشكل أهم العوامل التي تحدد مستقبل العلاقات الاقتصادية بين الجزائر وشركائها الاقتصاديين، وكذالك لأن المنافسة القوية التي تفرض من طرف البنوك الأجنبية ستؤدي عاجلا أم أجلا إلى إقصائه من دائرة النشاط المصرفي.

وعليه أصبح ملزم على مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي بالقيام بالإصلاحات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء إلى الأنظمة المصرفية العالمية، فباشرت السلطات الجزائرية بتطوير قطاعها المصرفي وذلك بضبط نشاط البنوك وضبط قواعد المنافسة في السوق المصرفية وتنويع الخدمات المصرفية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : آلية حوكمة النظام المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني : مساهمة الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

المبحث الأول: آلية حكومة النظام المصرفي الجزائري.

من أجل تحقيق حكومة سليمة يجب على المصارف الجزائرية اتخاذ مجموعة من الآليات والإجراءات التي توفر البيئة المناسبة حتى يكون لحكومة البنوك أثر ملموس لتستطيع الإرتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي وحتى تتمتع البنوك الجزائرية بميزة نسبية في مجال الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: الأطراف الفاعلة في حكومة الجهاز المصرفي الجزائري ومهامها.

تتطلب عملية التطبيق السليم لمبادئ الحكومة في المصارف الجزائرية تعاون أطراف عديدة فيما بينها، وذلك لتحسين الأداء المصرفي وتقليل المخاطر المالية.

الفرع الأول: الأطراف الفاعلة في حكومة الجهاز المصرفي الجزائري.

من بين الأطراف التي تساعد في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك لدينا بنك الجزائر وهياكله بالإضافة إلى عدة هيئات أنشأت في النظام البنكي الجزائري .

أولا: البنك المركزي: يعرف قانون النقد والقرض بنك الجزائر في مادته 11 بأنه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومنذ صدور هذا القانون أصبح البنك المركزي يسمى في تعامله مع الغير ببنك الجزائر[1]، يحدد البنك المركز الشروط العامة التي يرخص ضمنها تأسيس البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر أو تسمع لها بالعمل فيها، كما يحدد الشروط التي يمكن في ظلها تعديل أو إلغاء هذا الترخيص[2] ويسير بنك الجزائر جهازين هما[3]:

1- **المحافظ ونوابه:** يعين المحافظ ونوابه بمراسيم رئاسية لمدة ستة سنوات وخمسة سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة، كما تتم إنهاء مهامهم بمراسيم رئاسية أيضاً.

---

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية**، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص199.

[2] المادة 91 من **القانون 90/10المتعلق بالنقد و القرض.**

[3] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص200.

ويحدد مرسوم تعين النواب المحافظ رتبة كل واحد منهم، ويتم تغيير هذه الرتبة تلقائيا كل سنة حسب ترتيب معاكس للترتيب الوارد في المرسوم، وتتمثل المهام الأساسية للمحافظ في إدارة أعمال البنك المركزي من خلال إتخاذ مختلف الإجراءات التنفيذية، بيع وشراء الأملاك المنقولة وغير المنقولة ...إلخ، كما يقوم بتمثيله لدى السلطات العمومية والبنوك المركزية التابعة لدول أخرى والهيئات المالية الدولية.

2- مجلس النقد والقرض: يتكون من [1]:

- المحافظ رئيساً.
- نواب المحافظ الثلاثة كأعضاء.
- ثلاث موظفين سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة، نظرا لقدرتهم في الشؤون الاقتصادية والمالية.
- تعين ثلاثة مستخلفين ليحلو محل الموظفين المذكورين عند الإقتضاء.

ولتعزيز الرقابة في النظام البنكي الجزائري أنشأت عدة هيئات منها:

أولا: اللجنة المصرفية: تتألف هذه اللجنة من [2]:

- المحافظ أو نائب المحافظ الذي يحل محله كرئيس.
- أعضاء أربعة التاليين: قاضيين ينتدبان من المحكمة العليا بعد استطلاع رأي المجلس الأعلى للقضاء، وعضوين يتم اختيارهما نظرا لكفاءتهما في الشؤون المصرفية والمالية يقترحهما الوزير المكلف بالمالية، يعينون لمدة خمس سنوات ويمكن تجديد تعيينهم.

كلفت اللجنة المصرفية بعد تأسيسها بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبالمعاقبة على النقائص التي يتم ملاحظتها، دون تحديد هذه المراقبة بشكل دقيق وهذا ما يجعلنا نستنتج أن مهمة اللجنة المصرفية تتجاوز المراقبة البسيطة للشرعية، أو بعبارة أخرى

[1] المادة 32 القانون 10/90 **المتعلق بالنقد و القرض**.

[2] المادة 144 من القانون 10/90 **المتعلق بالنقد و القرض**.

السهر على احترام الإجراءات القانونية والتنظيمية من طرف البنوك والمؤسسات المالية ويتمثل الغرض من هذه المهمة في تفادي النتائج السلبية المترتبة عن العجز في التسيير[1] .

ثانيا: مركزية المخاطر: هيئة مكلفة بجمع وتبليغ المخاطر المصرفية وعمليات قرض الإيجار التي تتوسط فيها المؤسسة الإتمان إلى مصالح البنك المركزي، وكذلك جمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض وأهم ما جاء في المادة 105، 2003 أنه يجب على كل مؤسسة ائتمان أن تنظم إلى مركزية المخاطر، وعلى مؤسسات الائتمان التصريح بالقروض التي منحتها لزبائنها، كما لا يمكن لمؤسسة الائتمان أن تمنح لزبون جديد أي قرض خاضع للتصريح دون أن تستشير مسبقا لمركزية المخاطر[2] .

ثالثا: مركزية عوارض الدفع:

رغم أن هناك مركزية للمخاطر تعطي مسبقاً معلومات خاصة ببعض أنواع القروض والزبائن إلا أن ذلك لا يلغي بشكل كامل المخاطر المرتبطة بهذه القروض، ولذلك فقد قام بنك الجزائر بموجب النظام رقم 02/92 المؤرخ في 22 مارس 1992 بإنشاء مركزية لعوارض الدفع، وفرض على كل الوساطة المالية الإنظمام إلى هذه المركزية وتقديم كل المعلومات الضرورية لها [3].

رابعا: جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون رصيد: تم إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام رقم 92-03 المؤرخ في 1992/03/22، ويعمل هذا النظام على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات للوسطاء الماليين المعنيين، ويجب على الوسطاء الماليين الذين وقعت لديهم حوادث دفع مرتبطة بعدم كفاية الرصيد أو بعدم وجوده أصلا أن يصرحوا بذلك إلى مركزية

[1] محمود حميدات، **مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية**، بن عكنون، الجزائر، 1996،ص ص 145،146.

[2] بلعورة هجيرة، بن رجم محمد خميسي، **حكومة المنظومة المصرفية الجزائرية مدخل لتطوير إدارة المخاطر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،المجلد11، العدد 02،، جامعة مساعدية محمّد شريف، سوق أهراس، الجزائر 2018، ص 105.

[3] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 208.

المستحقات الغير المدفوعة حتى يمكن استغلالها وتبليغها إلى الوسطاء الماليين الآخرين، ويجب عليهم في هذا المجال أن يطلعوا على سجل المستحقات غير المدفوعة قبل تسليم أول دفتر للشيكات لزبون معين[1] .

الفرع الثاني: مهام الأطراف الفاعلة في حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري

سنتطرق فيما يلي إلى مهام الأطراف الفاعلة في الجاز المصرفي الجزائري وذلك في ضوء القواعد والآليات التي أتاحها القانون 10/90:

أولا: مهما بنك الجزائر:

تتعدد مهام بنك الجزائر من بينها [2] :

- إصدار النقد.
- المعايير والشروط الخاصة بعمليات الخصم، إيداع ورهن السندات العمومية والخاصة ...الخ.
- الأهداف الخاصة بإنشاء البنوك والمؤسسات المالية.
- شروط فتح مكاتب تمثيل خاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر.
- الأهداف الخاصة بتطوير المكونات المختلفة للكتلة النقدية وحجم القرض.
- حماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية ولا سيما فيما يخص شروط العمليات المعمول بها، بالإضافة إلى تحديد الشروط النقدية التقنية لممارسة مهن الاستشارة والوساطة في المجالين الصرفي والمالي[3] .

ثانيا: مهام اللجنة المصرفية:

- تكلف بمراقبة حسن تطبيق القوانين التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة[4].

[1] حديوش سعدية، **تنظيم وهيكلة النظام المصرفي الجزائري وفق قانون النقد والقرض**، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص ص9، 10.

[2] محمود حميدات، مرجع سبق ذكره، ص144.

[3] المادة 44 من القانون 10/90**المتعلق بالنقد والقرض**.

[4] المادة 143 من القانون 10/90 **المتعلق بالنقد والقرض**.

- تحدد اللجنة المصرفية قائمة المستندات والمعلومات ونماذجها ومدة تسليمها يمكن أن تطلب اللجنة المصرفية من البنك والمؤسسات المالية جميع المعلومات والإيضاحات والإثباتات اللازمة لممارسة مهامها ويمكن كذلك أن تطلب من كل ذي علاقة تسليم أي مستند وإعطاء أية معلومات، لا يمكن أن يحتج بالسر المهني تجاه اللجنة المصرفية[1].
- يمكن أن تمتد رقابة اللجنة المصرفية إلى المساهمات والعلاقات المالية الجارية بين الأشخاص الذين يسيطرون مباشرة أو غير مباشرة على بنك أو مؤسسة مالية وإلى الشركات التابعة للبنوك أو المؤسسات المالية[2] .
- إذا خالف بنك أو مؤسسة مالية إحدى الأحكام القانونية أو التنظيمية المتعلقة بممارسة نشاطه أو لم يذعن لطلبه أو لم يعمل وفقا للتمهيد يمكن للجنة المصرفية أن تقضي بإحدى العقوبات[3]:

- التنبيه.
- اللوم.
- المنع من ممارسة النشاط.
- منع واحد أو أكثر من المقيمين على المؤسسة المعينة بممارسة صلاحياته لمدة معينة مع أو بدون تعيين مدير مؤقتا.
- إنهاء خدمات واحد أو أكثر من المقيمين المذكورين مع أو بدون تعيين مدير مؤقتا.
- إلغاء الترخيص بممارسة العمل.

وفضلا عن ذلك يمكن للجنة المركزية أن تقضي إما بدلاً عن هذه العقوبات التأديبية وإما إضافة إليها بعقوبة مالية لا يجوز أن تتعدى الرأسمال الأدنى المفروض أن يتوفر لدى المؤسسة المعنية وتقوم الخزينة بتحميل هذه المبالغ التي تدخل في ميزانية الدولة.

ثالثا: مهام مركزية المخاطر:

[1] المادة 150 من القانون 90/ 10**المتعلق بالنقد والقرض.**

[2] المادة 151 من القانون 10/90**المتعلق بالنقد والقرض.**

[3] المادة 156 من القانون 10/90**المتعلق بالنقد والقرض.**

تسمح بتحقيق غايات متعددة نذكر منها فيما يلي[1]:

- مراقبة ومتابعة نشاطات المؤسسات المالية ومعرفة مدي العمل الذي نقوم به في مجال الخضوع لمعايير وقواعد العمل خاصة فيما يتعلق بقواعد الحذر التي يحددها بنك الجزائر.
- منح البنوك والمؤسسات المالية فرصة القيام بمفاضلات بين القروض المتاحة بناءاً على معطيات سليمة نسبيا.
- تركيز المعلومات المرتبطة بالقروض ذات المخاطر في خلية واحدة بالبنك المركزي ويسمح لد ذلك بتسيير أفضل لسياسة القرض.

رابعا: مهام مركزية عوارض الدفع:

تقوم مركزية عوارض الدفع بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع، وهمة مركزية عوارض هذا الدفع في هذا المجال تتلخص في عنصرين[2]:

- **الأول:** وهو تنظيم بطاقية مركزية لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها وتتضمن من هذه البطاقية بطبيعة الحال كل لحوادث مسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض.
- **الثاني:** هو نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات وذلك بطرقة دورية وتبليغها إلى الوسطاء الماليين وإلى أية سلطة أخرى معينة.

خامسا: مهام جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون رصيد:

يهدف إلى تطهير النظام البنكي من المعاملات التي تنطوي على عنصر الغش، وخلق عوامل للتعامل المالي يقوم على أساس الثقة، كما يهدف أيضا إلى وضع آليات للرقابة على إستعمال واحد من وسائل الدفع المستعملة في الاقتصاد المعاصر بغية تطوير إستعمالهاوالإستفادة من مزايا التعامل بها [3] .

[1] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص207.
[2] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص208.
[3] المرجع نفسه، ص209.

المطلب الثاني: أدوات حكومة الجهاز المصرفي الجزائري.

تنبع أهمية الرقابة و الإفصاح في البنوك من أهمية الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية ومن حقيقة أن هذه البنوك تخدم العديد من الأطراف يهمها جميعا أن يظل البنك سائرا في أعماله على أحسن حال.

الفرع الأول: الرقابة المصرفية الدقيقة.

تتمثل عملية الرقابة في جميع النشاطات التي تتم من خلالها متابعة المخاطر التنظيمية والعمل على الحد منها والتقليل من التأثير السلبي لحدوثها على تطور الاقتصاد الكلي للبلد، والقيام بعمليات مسح ومراقبة شاملة لجميع متعاملي النظام المصرفي الجزائري، بهدف تحديد جميع نقاط القوة والضعف التي تميز الأداء المصرفي بشكل دقيق والقيام بالاقتراحات والإصلاحات الضرورية، وحتى يتمكن بنك الجزائر والجنة المصرفية وفق ما تتطلبه لجنة بازل مع الأخذ في الاعتبار خصوصية النظام المصرفي الجزائري فإنه يجب أن تتوفر مجموعة النقاط التالية[1]:

- لا بد أن يتوفر لبنك الجزائر دراية تامو بجميع المعلومات والبيانات المالية الحقيقية الخاصة بنشاط البنوك والمؤسسات المالية، حتى يتمكن من القيام بالرقابة على المستوى الكلي بشكل جيد.
- الاعتماد على نظام معلومات متطور وذو كفاءة عالية يسمح بأحسن معالجة لجميع البيانات والمعلومات المالي والمصرفية التي تصدرها البنوك والمؤسسات المالية، والتي على أساسها توضح خطط العمل سواء للجنة المصرفية في الجانب الرقابي والإشرافي، أو للبنوك في جانب إعداد الإستراتيجيات وخطط العمل وممارسة النشاط ويعتبر نظام المعلومات محوراً حاسماً في نجاح العمل المصرفي ككل وتكييف عمل البنوك مع متطلبات لجنة بازل .
- يجب على هيئات الرقابة والإشراف التأكد من حيازة البنوك على أنظمة إدارة المخاطر عالية المستوى، فلا يجب أن تنحصر الرقابة من طرف الهيئات لتشمل طرق وأساليب تسيير البنوك والمؤسسات المالية لتكون بذلك عاملا مساعداً في تحسين كفاءة ونشاط هذه المؤسسات.

[1] فائزة لعراف، **مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم إنعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص ص 227، 228.

- الحفاظ على استقلالية هيئة الرقابة والإشراف (اللجنة المصرفية) التي تستمدها من استقلالية بنك الجزائر، فدرجة الاستقلالية هذه هي التي تحدد مدى فعالية عملية الرقابة المصرفية.

الفرع الثاني: الإفصاح والشفافية في البنوك

طبقا لنص المبدأ 14 من مقررات لجنة بازل 2010 حول الحوكمة والذي يعتبر الشفافية والإفصاح كأحد أهم أسس الحوكمة والإشراف حرص بنك الجزائر على تدعيم الإفصاح المصري بالتركيز على نقطتين أساسيتين هما [1]:

-العناصر الهمة للنشاط المصرفي والوضعية المالية، رأس المال، الأموال الذاتية، المراقبة الداخلية.

- دورية واستمرارية العملية بشكل منتظم من طرف جميع البنوك والمؤسسات المالية الممارسة لنشاطها المصرفي داخل القطاع.

كما أكد بنك الجزائر على أهمية الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وضرورة مصداقيتها دعما لأمان النشاط المصرفي وحفاظا على أموال المودعين، وهذا بتكوين قاعدة بيانات تخص النشاط المصرفي من خلال إنشاء مراكز معلومات بموجب قانون النقد والقرض 10/90 المعدل والمتمم بالأمر11/03 في مادته 98 بهدف تمكين هيئات القرض من الإدارة الحذرة لسياساتها الافتراضية والتقليل من عمليات تبيض الأموال وتطهير القطاع المصرفي من المعاملات التي تنطوي على عنصر الغش وخلق قواعد التعامل المالي تقوم على أساس عمل هذه المراكز بصفة مستمرة بما يلاءم ومتطلبات الإفصاح، حيث قام مؤخراً وفي إطار صلاحياته الجديدة في مجال الاستقرار المالي الأمر 04/10 المعدل والمتمم للأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض بتزويدها بآليات وتقنيات جديدة لممارسة نشاطها على أكمل وجه كإمكانية التواصل معها من خلال الشبكة on line ، الأمر الذي يفسر النتائج المحققة من طرفها.

[1] بلعورة هجيرة، بن رجم مُحَّد خميسي، مرجع سبق ذكره، ص ص104، 105.

المطلب الثالث: المنظومة المصرفية الجزائرية ومقررات لجنة بازل

عرف النظام المصرفي الجزائري في السنوات الأخيرة عدة إصلاحات عميقة وجوهرية كان لها أثر كبير في إعادة النظر في آليات عمله وطرق تسييره وذلك تماشيا مع التحولات المحلية والعالمية.

الفرع الأول: آفاق النظام المصرفي الجزائري

رغم الجهود المبذولة من طرف بنك الجزائر لتقوية نظام الرقابة المصرفية والاحترازية، وتعزيز آلياته الإشرافية إلا أن تقييم المصرفي الجزائري من زاوية فعالية التنظيم الرقابي والتسيير الاحترازية في قطاع البنوك ومدى ملاءمته للمعايير الدولية يظهر بعض النقائص. وعليه من لضروري جدا العمل على مطابقة الأنظمة إلى الأنظمة الرقابية والقواعد الاحترازية السائد تطبيقها على البنوك في الجزائر مع ما أوصت بل لجنة بازل في مجال إصلاح التسيير الاحترازي لقطاع البنوك، والالتزام بالمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة كخطوة أولى لتبني المعايير الجديدة القائمة على الدعائم[1]:

- إصلاح التسيير الاحترازي للالتزام بالمعايير الجديدة لكفاية رأس المال: مع دخول المعيار الجديد لكفاية رأس المال حيز التطبيق ابتداءا من سنة 2007 فوجدت البنوك الجزائرية نفسها أمام تحدي كبير فيمثل أساسا في إصلاح التسيير الاحترازي بالتوافق مع معايير بازل الدولية.

خاصة في مجال وضع أساليب إدارة وتقييم المخاطر على مستوى البنوك الأكثر ملائمة لأوضاعها أو التي ترتكز على ثلاثة أنواع من المخاطر مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية.

وفي هذا الإطار من الضروري جدا التزام البنوك الجزائرية بأحكام النظام رقم 02-09 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، والمتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وذلك من خلال فحص نظام الرقابة الداخلية، فإن الالتزام بالمعايير الجديدة لكفاية رأس مال يتطلب من البنوك الجزائرية التوجه بالضرورة إلى إصلاح أساليب التسيير الاحترازي.

[1] لعموري خالدية، **جهود بازل لتطوير الرقابة المصرفية وتفادي التعثر المصرفي**، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات وبنوك،جامعة تيارت، الجزائر، 2013، ص ص 68،67.

- تدعيم إطار تبادل المعلومات بين السلطات الرقابية المحلية والخارجية: اكتسبت الرقابة الموحدة أهمية متزايدة، خاصة بعد ظهور عدد كبير من البنوك الجزائرية في السوق المصرفية الجزائرية إثر تحرير القطاع المصرفي الجزائري، وفتحه للمستثمرين الأجانب، وقد أكدت مبادئ بازل الخمسة والعشرون للرقابة المصرفية الفعالة على ضرورة خضوع المؤسسات المصرفية الأجنبية إل قدر كاف من الرقابة من قبل سلطات رقابية متعددة.

الأمر الذي يدعو إلى مزيد من الحرص لتكثيف الدور الرقابي الثنائي الأطراف وتدعيم إطار تبادل المعلومات بين بنك الجزائر والسلطات الرقابية للبلد الأصلي لتلك البنوك الأجنبية.

- برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة : تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي ،فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية ، وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق ،يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية .

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي [1]:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل2 تحت إشراف مساعدة خارجية ، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.
- إعداد استبيانيين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2.
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة)

وضمن هذا الصدد نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي ، الذي أقره الإتحاد الأوروبي ()AFSMA، من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على

[1] بن ثابت علال ، عامري مُحَّد الطاهر ، **دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية** ، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد6، العدد4،جامعة الأغواط، الجزائر،2018،ص51.

إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ووضع مخطط مراقبة التسيير.

- إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات : عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 ، والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 ،في الوقت المناسب تماما فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على راس المال وتعزيز النمو الإقتصادي ، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة العالمية والتقليل من تداعياتها.[1]

الفرع الثاني: تطبيق معايير لجنة بازل على النظام الجزائري.

اهتمت السلطات النقدية في الجزائر بإرساء التوصيات التي جاءت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية والمتمثلة في تعزيز سلامة النظام المصرفي من المخاطر وذلك بإقرار مجموعة من التدابير التي تتمثل في قواعد الحيطة والحذر .

أولا: تأثير إتفاقية بازل I على النظام الجزائري:

في الجزائر حددت التعليمة رقم 47-49 الصادرة في 22 نوفمبر 1991 معظم المعدلات المتعلقة بالقواعد الحذرة وأهمها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال، فقد فرضت هذه التعليمة على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة الرأس مال أكبر أو تساوي 8% تطبق بكل تدريجي مراعاة للمرحلة الإنتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو نظام إقتصاد السوق، وحددت أجل لذلك نهاية ديسمبر 1999[2] .

وذلك وفق المراحل الآتية[3] :

[1]بن ثابت علال ، عامري محمد الطاهر ، مرجع سبق ذكره،ص 52.

[2]سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامة ورقلة ، الجزائر، 2006، ص158.

[3] فائزة لعراف، مرجع سبق ذكره، ص 179.

64 % مع نهاية شهر جوان .1995

5% مع نهاية شهر ديسمبر .1996

6% مع نهاية شهر ديسمبر .1997

7% مع نهاية شهر ديسمبر .1998

8% مع نهاية شهر ديسمبر 1999.

ويتم الإعتماد في احتساب تغطية المخاطر أو نسبة كوك على نفس معادلة إتفاقية بازل الأولى كما يلي:

$$\text{نسبة الملاءة} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية للبنك}}{\text{المخاطر المرجحة}} \geq 1\%$$

ثانيا: تأثير إتفاقية بازل II على النظام الجزائري.

في الفترة التي كانت الجزائر بصدد تطبيق إتفاقية بازل1، كان الاتجاه علي المستوى الدولي يسير نحو تعديل هذه الإتفاقية للمرور إلى إتفاقية بازل 2، حيث حاول بنك الجزائر مسايرتها من خلال [1]:

1. إصدار النظام رقم 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002، والمتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية كخطوة أولية لتمهيد الأرضية لتطبيق اتفاقية بازل ، ويهدف كما جاء في مادته الأولى إلى تحديد مضمون الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، وأهم ما جاء فيه:

[1] نجاة حياة، **إتفاقية بازلII وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد13، جامعة جيجل، الجزائر،2013، ص288.

- تعريف المخاطر التي تأخذها البنوك بعين الإعتبار: وهي خطر الإعتماد، خطر معدل الفائدة، خطر التسوية الناشئ عن عمليات الصرف، خطر السوق، خطر عملياتي وخطر قانوني.
- المراقبة الداخلية المقصودة في هذا النظام هي قيام البنوك والمؤسسات بما يلي:

* نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: يهدف إلى معرفة مدى تطابق عمليات البنك مع مختلف الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، وكذا مراقبة مدى تقيدها بالإجراءات المتبعة في إتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي في البنك ....الخ.

* تنظيم محاسبي ومعالجة البيانات: ويهدف إلى التأكد من مدى مطابقة الأعمال المحاسبية في البنك أو المؤسسة المالية مع التنظيمات المعمول بها.

* أنظمة تقييم المخاطر والنتائج: على البنوك إقامة أنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض توخي المخاطر، ووضع نظام لتقدير وتقييم مخاطر السوق ومخاطر معدل الفائدة والصرف في انتظار صدور القوانين التنظيمية التي تحدد كيفية حسابها.

* أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر: وهي أنظمة يتم بنائها داخل البنك أو المؤسسة المالية بهدف رصد أخطار القروض ومعدل الفائدة والصرف وذلك من خلال تقديرها ووضع حدود دنيا وقصوى لها ...الخ.

* نظام التوثيق والإعلام: هو نظام مهمته رصد نتائج الرقابة الداخلية وتوثيقها ونشرها لمختلف الأطراف المهتمة بها.

غير أن هذا النظام قلة من البنوك الجزائرية من عملت على تطبيقه، وقد عانت من نقائص وصعوبات كبيرة خاصة ما تعلق بجانب تقييم ومتابعة المخاطر التي تواجهها، وحتى تستطيع البنوك أن تطبق المحور الثاني بطريقة سليمة يجب أن تتبنى نظاما جيدا لإدارة المخاطر المصرفية ومرتبطا إرتباطاً وثيقا بأساليب المخاطر التي حددها الاتفاق في المحو الأول والتي يختار منها البنك ما يتناسب مع ظروفه والموارد البشرية والمادية المتاحة له.

الرفع من الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية: في إطار سعيه إلى تمتين وضعية البنوك الجزائرية أصدر مجلس النقد والقرض تنظيما يقضي برفع الحد الأدنى لرأس مال البنوك من 500 مليون إلى 2.5 مليار دج والمؤسسات المالية من 100 مليون دينار جزائري إلى 500 مليون دج، حيث تقوم الدولة بتوفير رأس المال الإضافي للبنوك العمومية والبنوك الأم توفر الأموال اللازمة لفروعها في الجزائر بالنسبة للبنوك الخاصة.

رغم جهود بنك الجزائر لمسايرة بازل غير أنه لم يطبق تعليماتها فيما يخص ترجيح المخاطر وتطوير نماذج لقياسها، لأنها تحتاج إلى تقنيات عالمية لا تتوفر لدى أغلب البنوك الجزائرية، ولهذا يحاول بنك الجزائر حاليا الأخذ ببعض المستجدات التي جاءت بها بازل .

ثالثا: تأثير إتفاقية بازل II على النظام الجزائر

الجزائر من الدول التي حاولت تطبيق قواعد بازل II، مما ساهم في حمايته الجهاز المصرفي وتحصين البنوك الجزائرية من آثار الأزمة المالية العالمية إلا أن بنك الجزائر لم يكن بمعزل عن التطورات الحاصلة في مجال معايير الرقابة الدولية، حيث قام بعدة خطوات في سبيل تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق بازل III، تتمثل في [1]:

1- إصدار نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية :

رقم 11-08 المؤرخ في28 نوفمبر 2011، والذي يلغي أحكام النظام رقم 02-03 المؤرخ في 04 نوفمبر 2002، وأهم ما جاء به:

- تعريف الرقابة الداخلية للبنوك، نصت المادة 03 منه على أن الرقابة الداخلية تتشكل من مجموعة من العمليات والمناهج والإجراءات التي تهدف على الخصوص إلى التحكم في النشاطات والسير الجيد للعمليات الداخلية، الأخذ بجميع المخاطر بما فيها المخاطر التشغيلية، احترام الإجراءات الداخلية والمطابقة مع الأنظمة والقوانين، الشفافية ومتابعة العمليات المصرفية وموثوقية العمليات المصرفية، والحفاظ على الأصول والاستعمال الفعال للموارد.

[1] نجاة حياة، مرجع سبق ذكره، ص ص 289، 290.

- توسيع قاعدة المخاطر: فلم يقتصر على المخاطر المعروفة، بل أدمج مخاطر السيولة، مخاطر ما بين البنوك، مخاطر الأطراف المقابلة في عمليات منح القروض...الخ.

إن هذا النظام جاء بأوامر صارمة وملزمة للبنوك والمؤسسات المالية بهدف تكوين أنظمة للرقابة الداخلية تمكنها من تقدير وتقسيم مخاطرها بشكل موضعي، وهو ما يعبر عن اهتمام بنك الجزائر بقضية الرقابة الداخلية وإدراكه بأنها تعتبر خط الدفاع الأول للتصدي للأزمات ومعالجة الإنحرفات في أوانها.

2- **رفع الحد الأدنى لرأس المال:** تماشيا مع تداعيات الأزمة المالية وبغية صلابة النظام المصرفي الجزائري فقد تم إصدار التنظيم رقم 8-04 الصادر في 23 ديسمبر 2008 القاضي برفع الحد الأدنى لرأس مال البنوك إلى 10 مليار دج، والمؤسسات المالية إلى 3.5 مليار دج.

3- **فرض نسبة السيولة:** عمل بنك الجزائر على إصدار النظام رقم 11-04 المؤرخ في 24 ماي2011 والمتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، نصت المادة الثالثة منه على أن البنوك والمؤسسات المالية ملزمة بإحترام نسبة بين مجموع الأصول المتوفرة والممكن تحقيقها على المدى القصير والتزامات التمويل المستدامة من البنوك ومجموع الاستحقاقات تحت الطلب وعلى لمدى القصير والالتزامات المقدمة، تسمى هذه النسبة بالمعامل الأدنى للسيولة، ويجب أن تكون أكبر من 100% وحسب المادة الرابعة منه فالبنوك

ملزمة بتبليغ هذه النسبة لبنك الجزائر في نهاية كل ثلاثي إبتداءا من 31 جانفي 2012 كما جاء في المادة الثامنة من لتعليمة 07-2011 الصادرة في 21 ديسمبر 2011، والتي تشرح كيفية حساب هذه النسبة،

وبينت نماذج حساب مكوناتها ومعاملات ترجيحها التي تعكس درجة سيولة الأصول، وإمكانية سحب الخصوم والملاحظ أن بنك الجزائر استعمل نسبة السيولة قصيرة الأجل واعتمد على معاملات تتناسب طرديا مع درجة سيولة الأصل تماشيا مع جاء به بازلIII .

تعتبر الإجراءات المتخذة من قبل بنك الجزائر دليلا على نيته في تطبيق الإتفاقية.

المبحث الثاني: مساهمة الحكومة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

تسعى المنظومة المصرفية الجزائرية إلى توفير مجموعة من العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح تكييف النشاط المصرفي في الجزائر مع متطلبات الحكومة والتي بدورها تساهم بتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

المطلب الأول: سياسات البنوك الجزائرية لتنمية قدراتها التنافسية

لا بد من إنتهاج العديد من السياسات من طرف البنوك الجزائرية بهدف تنمية قدراتها التنافسية وتطوير أدائها.

الفرع الأول: تنويع وتطوير الخدمات البنكية

يفتح استخدام الهندسة المالية والابتكارات للبنوك الجزائرية آفاقا جديدة في سبيل ترقية خدماتها والتواؤم مع احتياجات السوق التي تتطلع نحو مزايا أوسع وأسرع في طرق وأساليب الدفع والتمويل، كما يتيح لها فرصا ثمينة لتعظيم مكاسبها وتدعيم قواعدها الرأسمالية وزيادة وتعامليها من الذين تشدهم المنتجات المصرفية الحديثة.

وحتى تفرض البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية نفسها في مواجهة المنافسة على الساحة لمحلية والدولية، فإنه ينبغي عليها أن تطور ما تقدمه من خدمات مصرفية وتتجه إلى تقديم الخدمات المصرفية الحديثة كالمشتقات المالية والتوريق، وذلك لأن التعامل في مثل هذا النوع من الأدوات المالية الحديثة يعتبر من أهم سمات التطور في الأسواق المالية الدولية نظرا للدور المهم الذي تلعبه المشتقات في تغطية مخاطر التقلبات في معدلات العائد وأسعار الصرف وأسعار الأسهم وزيادة وتنويع إيرادات المؤسسات المالية المتعاملة فيها، إذ تتجه البنوك وبشكل متزايد في كثير من دول العالم إلى البحث عن مصادر جديدة للدخل من خلال التعامل في المشتقات.

ويمكن للبنوك الجزائرية تطوير خدماتها المصرفية من خلال الاتجاه إلى تبني مفهوم البنوك الشاملة والذي يعتبر مدخلا أساسيا في إصلاح النظام المصرفي الجزائري وزيادة القدرة التنافسية للبنوك العاملة فيه، لأنه يسمح بزيادة فعالية أداء هذه البنوك وينوع من إيراداتها ويزيد رؤوس أموالها ويضمن توافقها مع المستجدات

العالمية ويوفر لها الإطار الوظيفي المناسب لتطوير أعمالها، وللوصول إلى التطبيق الصحيح والأمثل لمثل هذا المفهوم فإنه يجب على البنوك الجزائرية وضع استراتيجيات متطورة للعمل المصرفي تقوم على أساس التنويع من خلال القيام بكل الخدمات المصرفية التقليدية والمستحدثة ودعم الاستثمار وتنميته والتوازن بين القطاعات المختلفة وقبول الودائع من كل القطاعات وإصدار السندات التي يتم طرحها للاكتساب وتنويع مصادر التمويل وأدوات الإستثمار والأنشطة والمخاطر[1].

الفرع الثاني: تفعيل الإندماج بين البنوك

إن الإندماج المصرفي في عصر العوامة والمتغيرات المصرفية العديدة والمخاطر المتزايدة يعتبر الوسيلة الأمثل لضمان تواجد البنوك الجزائرية واستمرارية نشاطها على الساحة المحلية وحتى الدولية، خاصة مع صغر حجم البنوك وضعف رؤوس أموالها الذي يعتبر الطابع الغالب على البنوك الجزائرية، فالقيم بعمليات اندماج مصرفي بين البنوك والمؤسسات المالية العامة على المستوى المحلي بعضها ببعض وحتى مع البنوك الأجنبية من شأنه أن يؤدي إلى تكوين تكتلات مصرفية قوية ومعززة برؤوس أموال كافية قادرة على الصمود أما المنافسة العالمية، حيث يلاحظ غياب تام للحديث عن هذا النوع من الاندماجات داخل الأوساط البنكية الجزائرية، وغياب للمحاولات التي ترمي إلى هذا النوع من العمليات[2].

المطلب الثاني: تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

يحتاج الجهاز المصرفي لمواجهة الانفتاح الاقتصادي والعولمة المصرفية بهدف امتلاك القدرة التنافسية،حيث برزت مداخيل تساهم في تنميتها والمحافظة عليها وذلك بتأثير مجموعة من العوامل.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية

عملت البنوك الجزائرية على زيادة القدرة التنافسية من خلال العوامل التالية[3]:

[1] فائزة لعراف، مرجع سبق ذكره، ص 229.

[2] فائزة لعراف، مرجع نفسه ، ص230.

[3] شراك ياسمينة، **البنوك الجزائرية ومكانتها مغاربيا**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة تيارت، الجزائر، 2013، ص ص 102، 103.

- تقوية قاعدة رأس مال البنوك.
- تقوية شبكات المعلومات المصرفية، وأحسن مثال هو نظام دالتا الذي اعتمدته البنوك التجارية ببلادنا قد ساعد على تجميع ونقل وتخزين واسترجاع كمية ضخمة من البيانات ومعالجتها بكفاءة كبيرة مع تحسينه نحو الأفضل.
- نبي أنظمة الخبرة في مجال إتخاذ القرار وذلك بالعمل على خلق خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي الهدف منها هو جمع المعلومات داخليا وخارجيا ومعالجتها من أجل توضيح الرؤى وتقديم النصح لمتخذي القرار في البنوك، وبذلك تصبح البنوك الجزائرية مستحدثة باستمرار، وتسير إلى جنب منافسيها وليس وراءهم.
- لمواجهة النافسة العالمية يتوجب على المصارف أن تعمل على معرفة تفاصيل احتياجات السوق المصرفية وذلك بما لا يتعارض مع الأهداف التي تقوم عليها المصارف وكذلك أيضا لا بد من التعرف على طبيعة المنافسة التي تواجهها المصارف.
- بناء استراتيجيات واضحة للأسواق المحلية والخارجية، إذ أن التوسع لابد وأن يستصحب الأهداف الرئيسية والمميزات التفاضلية التي تتمتع بها المصارف الجزائرية.
- تقوية الموارد المالية للمصارف الجزائرية عن طريق زيادة رأس المال واندماج البنوك الأصغر والأضعف بينها لتكوين وحدات أكثر فاعلية بغرض تحقيق التخفيف المطلوب في التكاليف والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- العمل على تطوير الموارد البشرية بالتأهيل والتدريب وذلك بما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير ومع متطلبات التقنية المصرفية الحديثة.
- التعاون فيما بين المصارف الجزائرية داخليا ومع المصارف الأخرى ذات الأهداف المشتركة خارج الدولة من أجل تمويل المشروعات الاستثمارية الكبرى المعروضة التي تعجز عن تمويلها المصارف منفردة وكذلك لتقديم خدمات مصرفية دولية متكاملة.

غير أن قدرة النظام المصرفي الحالي الذي تهيمن عليه البنوك العمومية على تلبية احتياجات التمويل الاقتصاد الذي يبدأ بالانفتاح شيئا فشيئا على القطاع الخاص يجب أن تعزز، خاصة بتحسين قرارات البنوك على تقويم مخاطر القروض، ويظهر جليا ضرورة مراجعة دور الدولة في النظام المصرفي الجزائري.

ومن غير المؤكد أن تشهد نجاعة القطاع المصرفي بعض التغير على المدى القصير بدون بيع بنك أو عدة بنوك عمومية لمجموعة خاصة أو لمستثمرين إستراتجيين أجانب، وهو ما يدعو إليه صندوق النقد الدولي ومن أهم إقتراحاته المقدمة الخطوات المتبعة السياسة المنتهجة الإسراع في بيع بنكين عموميين يتمتعان بصحة مالية جيدة، خوصصة البنوك العمومية في المدى المتوسط، إعطاء مهلة 5 سنوات للبنوك المتبقية للخوصصة، والتخلي عن العملية إذا لم تكن مجدية، تعزيز الرقابة على أداء مديري البنوك، تحرير تمويل المؤسسات العمومية العاجزة وهذا عن طريق إدراجها في الميزانية العامة، وهذا بالموازاة مع مواصلة إصلاح المؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: مداخيل تطوير القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية

تسعى البنوك إلى امتلاك قدرة تنافسية وذلك برفع كفاءة وفعالية أدائها وذلك من خلال[1]:

أولا:مدخل تلبية حاجات العملاء: لكي تجنح البنوك في اختراق الأسواق البنكية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد عليها أن تعمل بإستمرارو بإستعمال كل الوسائل التكنولوجيا على تلبية حاجيات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات البنكية والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، جعل هدف كسب ولاء العملاء وإستمرارية تعاملهم مع البنك هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، مما يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

-تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك قدرة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن المنافع القادرة على تحقيق الإشباع لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة بإستمرار من خلال الخدمة المقدمة.

[1] إمسعودان أحلام، **تنافسية الخدمات البنكية العمومية والخاصة في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة تيارت، الجزائر، 2013، ص ص 68، 69.

-سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات البنكية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب.

-ضرورة تقديم الخدمات البنكية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء .

ثانيا:مدخل تنمية القدرات التنافسية: تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك، حيث تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما وتتمثل تلك القدرات في:

- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.
- الإنتاجية: يؤدي الإستثماروالإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابا على قدرة البنك التنافسية.
- الزمن: يعتبر الزمن في إدارة الخدمات ميز تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
- الجودة العالية: يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

المطلب الثالث: حوكمة العمل المصرفي ومدى مواكبته للمعايير المصرفية الدولية.

في سياق المتغيرات التي إجتاحت البيئة المالية الدولية أصبح لزاما على البنوك الجزائرية زيادة عنايتها بجودة ما تقدمه من خدمات كأحد العناصر المحددة للقدرات التنافسية البنكية في السوق المحلية والأجنبية.

الفرع الأول: حوكمة العمل المصرفي

تكييف البنوك الجزائرية مع تغيرات وتطورات المحيط يقتضي إتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على:

أولا:مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي: لعل أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة المالية هو تفاقم دور التكنولوجيا المصرفية والسعي الحثيث نحو تحقيق الإستفادة القصوى من فوائد تكنولوجيا الإتصال والمعلومات من أجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد والعشرين.

ولعل أهم المحاور التي يجب أخذها بعين الإعتبار لتعظيم الإستفادة من ثورة العلم والتكنولوجيا، ومن أجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد والعشرين تتمثل في [1]:

- زيادة الإنفاق الإستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- التوسع في استخدام الأنترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية للعملاء بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- العمل على خلق شبكة مصرفية تكون بمثابة حلقة وصل إلكترونية بين البنوك من جهة وبين الشركات والعملاء من جهة أخرى.
- تفعيل دور شبكة الإتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وبين باقي فروعه بما يحقق السرعة في تداول المعلومات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الإرتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

ثانيا: الإرتقاء بالعنصر البشري: يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للإرتقاء بالأداء المصرفي، على اعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل ما بين المؤسسات فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل العامل البشري وراءها، ومن أجل مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا المصرفية ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات المصرفية بما يحقق تحسين مستوى تقديم

[1] مزريق عاشور،معموري صورية، **عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الإلكترونية بالجزائر**، https://manifest.univ-ouargla.dz، 24-05-2022، 11:30.

الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في البنوك الجزائرية، ويتطلب الإرتقاء بالعنصر البشري تبني العديد من الاستراتيجيات نذكر منها[1] :

- الإستعانة ببيوت الخبرة ومكاتب الإستشارة الدولية في تدريب الإطارات المصرفية على استخدام أحدث النظم البنكية.
- وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة ودوره في تحقيق هذه النتائج.
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخرجي الجامعات.

ثالثا: تطوير التسويق المصرفي: يعد تبني مفهوم التسويق الحديث أمرا في غاية الأهمية في ظل التحولات العميقة التي تشهدها الساحة المصرفية، ويبدو جليا أن التسويق المصرفي كعلم وفن لن يجد بدا من الولوج في عصر جديد تحيط به حتمية التغيير والاختلاف كإحاطة السوار بالمعصم، إذ لابد من التذكير أن التسويق الحديث يرتكز في الأساس على توجهات العملاء يتأثر بما يرتدون وبما يدور في خواطرهم، ومن أهم وظائف التسويق الحديث التي ينبغي التركيز عليها نذكر [2] :

- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المترقب.
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يحقق حاجات ورغبات العملاء ورضاهم.
- العمل على إكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة.
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بالشكل الذي يتلاءم مع حاجات وقدرات العملاء المالية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة سواء من حيث النوعية أو سبل تقديم الخدمة.
- متابعة ومراقبة السوق المصرفي والوقوف على انطباعات العملاء حول مزيج الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
- تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف وسائل الحوار المتبادل مع العملاء.

---

[1] عبد الغني ربوح، نور الدين غردة، **تطبيق أنظمة الصرفية الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والآفاق**، مداخلة مقدمة لمؤتمر إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص16.

[2] معطى الله خير الدين، بوقموم محمد، **المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية**، أعمال ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 203.

الفرع الثاني: مدى مواكبة المعايير المصرفية الدولية.

وهذا لا يكون إلا من خلال إتباع العمل على مايلي:

أولا: تدعيم القواعد الرأسمالية: تحتل قضية رؤوس أموال البنوك أهمية بالغة بوصفها صمام أمان لمواجهة الصدمات والأزمات، فضلا عن أهميتها في تعزيز القدرة الاستثمارية للبنك، وتحسين نظام تقويم المخاطر، وجعل فئاتها ترتبط بفئة أكبر مع المخاطر الاقتصادية التي تتعرض ها البنوك، ومن ثم فقد اهتمت لجة بازل بإصدار مشروعها الثاني المتعلق بالكفاية لرأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس حجم المخاطر التي يواجهها العمل البنكي في الوقت الراهن وعلى الرغم من أن الاقتراحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس مال عن المستوى المعمول به حاليا 8% إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال وفي ضوء ما تقدم فإن البنك المركزي الجزائري ملزم بإلزام كافة البنوك الخاضعة له بزيادة معدل كفاية رأس مالها وهي خطوة هامة على طريق مواكبة المعايير الدولية وتقوية مراكز البنوك الجزائرية، إذ يجب تعزيز هذا الإتجاه سواء عن طريق بورصة الأوراق المالية أو من خلال الإندماج[1] :

ثانيا: تطوير السياسات الإئتمانية: حدد لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر البنكية التي إحتلت فيها قواعد منح الإئتمان مكانة بارزة، وقد اشتملت ذلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الإئتمان، كفاية سياسات تقييم جودة الأصول، كفاية مخصصات الديون المعدومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز والتي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى 25%، كما اهتمت بوضع ضوابط للحد من مخاطر الاقتراض للعملاء ذوي العلاقة بالبنك [2] .

[1] معطي الله خير الدين، بوهموم محمد، مرجع سبق ذكره، ص203.

[2] عبد الغني ربوح، نور الدين غردة، مرجع سبق ذكره، ص17.

ثالثا: الإهتمام بإدارة المخاطر: في ضوء الانفتاح غير المسبوق الذي شهدته الصناعة المصرفية على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية، أصبحت الصناعة البنكية ترتكز في عملها على فن إدارة المخاطر، والتي ترتكز على أربعة مراحل هي[1]:

- تعريف الخاطر التي يتعرض لها النشاط البنكي.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصورة منتظمة من خلال نظام معلوماتي مناسب.
- اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها.
- قدرة إدارة البنك على مراقبة تلك المخاطر باستخدام معايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

ومن المعروف أن العمل البنكي يتعرض للعديد من المخاطر والمتمثلة في مخاطر الإئتمان، السيولة، السمعة، الاستثمار، المخاطر الالكترونية نظرا لتنوع هذه لمخاطر وأهمية قياسها فإن البنوك الجزائرية ملزمة باتخاذ إجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- العمل على الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال.
- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة السياسات المتعلقة بالمخاطر وأخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الإئتمانية الموافق عليها وتفعيل دورها بحيث يمكنها توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.
- تدريب الإطارات البنكية في هذا المجال.
- وضع السياسات والقواعد والإجراءات الكفيلة بإبراز جميع نواحي المخاطر التي يواجهها المصرفي في عملياته وكيفية حسابها وأساليب التعامل معها، والعمل على تحديثها بشكل مستمر لمواجهة التغيرات في الأسواق المحلية والعالمية أو التشكيلات الإدارية في البنك.

رابعا: وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك: في إطار التوجه لتدعيم سلامة النظام المصرفي من قبل المؤسسات المالية الدولية ظهرت الحاجة الماسة لتنصيب خلية للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات بالبنوك خاصة عندما يلوح

[1] معطي الله خير الدين، بوقموم محمد، مرجع سبق ذكره، ص204.

خطر حدوث عدم استقرار للنظام ناشئ من القطاع المالي بحيث يمكن تحديد المشاكل المحتملة في وقت مبكر من اتخاذ الإجراءات اللازمة لإجهاض الأزمة أو التخفيف من حدتها.

وبهذا الخصوص يمكن إعطاء بعض التوصيات التي يمكن أخذها بعين الإعتبار عند إنشاء خلية الإنذار المبكر تتمثل فما يلي[1]:

- توفير نظام اتصالات جيد لجميع المعلومات واتخاذها في الوقت المناسب وتحليلها لاتخاذ القرارات في ضوء تصور شامل للوضع داخل الجهاز البنكي.
- استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث المخاطر في ضوء ظروف كل بنك.
- استخلاص الدروس من الأزمات السابقة التي حدثت ببعض الدول والعمل على تجنب الأخطار التي وقعت فيها.

[1] مزريق عاشور، معموري صورية،مرجع سبق ذكره، ص18.

خلاصة:

إن المنظومة المصرفية الجزائرية قد استجابت لتطبيق ضوابط الحوكمة كسيل لتحقيق الاستقرار المصرفي وتوطيد القدرات التنافسية لبنوكها، بالتالي يمكن القول أن تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري لا يزال في مرحلة الأولية، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة أين يصبح للحكومة دور فعال في ضبط الأطر العملية للأنشطة حتى تتفادى الانحرافات وتتجنبه وقوع الأزمات المالية.

وعليه فإن المحور الذي يجب أن تعمل عليه السلطات العمومية في المرحلة المقبلة هو محور تحديث وعصرنه النظام المصرفي الجزائري وذلك بتعميم استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية في البنوك الجزائرية وعصرنة أساليب التسيير، وكذا تطبيق مبادئ الحوكمة وفن إدارة المخاطر التي تميز النشاط التي تميز النشاط المصرفي بشكل عام.

خاتمـــــة

لقد أصبح القطاع البنكي ومتانة أوضاعه معيارا للحكم على سلامة الاقتصاد وقدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية، ولمقابل هذا التطور في الصناعة المصرفية وخاصة التنافسية في هذا المجال، أصبح من الضروري الإهتمام بمفهوم الحوكمة المصرفية حيث بات من الواضح أن مبادئ الحوكمة المصرفية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء للبنوك.

ولضمان بقاء المؤسسة في ظل محيط عالي التنافسية فإنه يتوجب عليها أن تعمل بآليات الحوكمة المترجمة في شكل استراتجيات وسياسات واضحة المعالم محددة الأهداف تنطلق من ضمن قراراتها الداخلية باعتبارها المرجع الأساسي والوحيد القادر على توليف الموارد والكفاءات في سبيل توافقها وتماشيها مع البيئة الخارجية للمصرف،حيث ينتج عنها أداء جيد وبالتالي يستطيع من خلاله أن يعزز قدرتها التنافسية .

تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة ، أين تصبح للحوكمة دورا فعالا في ضبط الأطر العملية و الأنشطة حتى تتفادى الانحرافات و تتجنب الوقوع في الأزمات المالية، إذ تساهم تطبيق الحوكمة في تحقيق التوازن بين المنافسة وضغوط السوق التي تستوجب تطوير الأداء مع القوانين واللوائح التي تساهم في إدارة المخاطر ومنه زيادة قدرتها التنافسية.

أهم النتائج الموصل إليها:

في هذه الدراسة حاولنا إبراز مساهمة الحوكمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك، وقد توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- ✓ تقوم فكرة حوكمة البنوك على مجموعة من المبادئ التي عملت عدة منظمات وهيئات دولية على وضعها ضمن تقارير للاستفادة منها.
- ✓ الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة البنوك في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق البنوك لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

- ✓ أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها وكسب حصة سوقية جديدة.
- ✓ تتطلب الحوكمة تحقيق قدر كبير من الإفصاح والشفافية في العمليات من المحاسبة والمراجعة لمختلف الأنشطة الإدارية بتجنب الفساد وسوء التمييز الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك، إلى إضعاف قدرته التنافسية.
- ✓ أصبحت الحوكمة معيارا أساسيا يراعي له المتعاملون عن اتخاذ قرارات توظيف أموالهم في البنوك مما يحتم ضرورة تبني مبادئها حتى يستطيع البنك المحافظة على عملائه إضافة إلى كسب عملاء جدد.
- ✓ تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنك مثل مجلس الإدارة والمدرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما تبين القواعد والإجراءات الأزمة لاتخاذ القرارات الخاصة بإدارة البنك وتوفر الهيكل الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف والرقابة على الأداء، وتساعد على تحسين العملية الإدارية من خلال مساعدة مجلس الإدارة والمدريين على صياغة إستراتيجية سليمة وتعزز من قيمتها وتؤدي إلى كفاءة الأداء.
- ✓ تركزت جهود القطاع المصرفي الجزائري في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية السليمة بالبنوك والمؤسسات المالية في تعديل قانون 90-10 بإصدار الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، حيث تدعييم صلاحيات بنك الجزائر ودوره في مجال الحوكمة المالية وضمان أموال المودعين.
- ✓ للبنك المركزي دور كبير وجوهري في عمليات إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال السلطات والصلاحيات التي لديه والتي تمكنه من القيام بهامه الرقابية والإشرافية على أعمال لبنوك بما يضمن احترام القواعد التنظيمية والاحترازية عند إجراء مختلف المعاملات.
- ✓ من أبرز الأدوات الملحة والتي تمكن من إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك الجزائرية، الشفافية والإفصاح التي لها دور في رصد وضعية البنوك من قبل المشرفين أو المودعين والمقرضين، إضافة إلى الرقابة والإشراف التي ينبغي ممارستها داخل البنك ومن خارجه للتأكد من سلامة عمليات البنك ومتانتها،إضافة إلى إدارة المخاطر بهدف حماية أموال المودعين من الضياع وسوء استغلالها، وبالخصوص المخاطر الائتمانية والتشغيلية التي تتركز كثيرا في نشاطات البنوك بالجزائر على اعتبار

الحجم الكبير للقروض الغير العاملة، وعمليات الاختلاس والتدليس التي حدثت مخلفة مئات الملايير من الدينارات كأموال ضائعة.

اختبار صحة الفرضيات:

- ✓ بالنسبة للفرضية الأولى : فقد تم إثبات صحتها والتي تنص على أن التطورات العالمية وسلسلة الهزات و الأزمات المالية دفعت البنوك إلى تبني تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية ،فهي أهم المبررات التي جعلت من تبني مبادئ الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية لكي تواكب تطورات العمل المصرفي الحديث وما صاحبه من زيادة المخاطر.
- ✓ بالنسبة للفرضية الثانية : والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوكمة المصرفية و القدرة التنافسية فقد تم إثبات صحتها وذالك من خلال ما تناولناه في بحثنا حيث تساهم الحوكمة المصرفية في تحقيق قدر كبير من الإفصاح والشفافية لمختلف الأنشطة لتجنب الفساد وسوء التسيير والاستغلال الأمثل لموارد البنك مما يزيد من قدرته التنافسية.
- ✓ بالنسبة للفرضية الثالثة: والتي أشارت إلى أن البنوك الجزائرية تنتهج العديد من السياسات لتطوير الخدمات البنكية بتقديم خدمات حديثة كالمشتقات المالية والتوريق، وكذلك في تفعيل الاندماج بين البنوك الذي يؤدي إلى تكوين تكتلات مصرفية قوية معززة برؤوس أموال كافية قادرة على الصمود أمام المنافسة العالمية.
- ✓ بالنسبة للفرضية الرابعة : والتي تنص على أن الحوكمة المصرفية في الجزائر مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب فقد تم إثبات صحتها وذالك راجع للعديد من المشاكل التي لا تزال تعرقل عملية التطبيق.

التوصيات والمقترحات

على ضوء النتائج التي قمنا باستعراضها سابقا فإننا نقترح ما يلي :

- ✓ العمل على نشر الوعي لقواعد الحوكمة المصرفية الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها من حيز التنفيذ.
- ✓ التفتح على الشراكة بمختلف أساليبها بهدف زيادة القدرة التنافسية.

- ✓ الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية لما لها من أثر في إعطاء صورة تنافسية للبنك.
- ✓ تمتين وتقوية الرقابة والإشراف المصرفي الذي تمارسه اللجنة المصرفية للبنك المركزي وذالك من خلال تأهيل الكوادر البشرية.
- ✓ استغلال البنوك الجزائرية فرصة تطبيق اتفاقية بازل من للخروج من نفق التخلف بتحديث أساليب عملها، وزيادة مستوى توظيفاتها وتنويع منتجاتها والاهتمام بإدارة المخاطر،وتطوير إطاراتها البشرية.
- ✓ عدم اقتصار تركيز بنك الجزائر على العلاقة الميكانيكية المعروفة بمعدل الملاءة، وإنما يجب أن يكون هدفه منصبا كذالك على مراقبة عمليات البنوك والتأكد من مصداقية بياناتها وحرصه على زيادة مستوى إفصاحها.
- ✓ العمل على تحسين مستويات الإفصاح والشفافية لإعادة الثقة في البنوك الجزائرية.
- ✓ تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية من خلال تطوير التشريعات وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها وفقا لأفضل الممارسات الدولية.
- ✓ وجود جملة من التحديات الداخلية والتي تمثل أهم أوجه القصور والضعف في تميز البنوك الجزائرية التي يجب مواجهتها والقضاء عليها.

أفاق البحث

بعد طرحنا لهذه الدراسة ، يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة:

- ✓ دور البنك المركزي في تعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك.
- ✓ أثر الحوكمة على تفعيل الدور التنموي للبنوك التجارية.
- ✓ دور الحوكمة المصرفية في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر.

قائمة المصادر و المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1- أحمد صبحي العيادي، **إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.

2- التوني محمود أحمد، **الإندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.

3- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**

4- سعيد سامي الحلاق وآخرون، **المصارف الإسلامية الواقع والتحديات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.

5- سهير إبراهيم الشمولي، **حوكمة الشركات**، ط 1، جامعة فلسطين الدولية التنافسية، فلسطين، 2016.

6- صلاح حسن، **البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010.

7- صلاح حسن، **البنوك ومخاطر الأسواق المالية والعالمية**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.

8- صلاح حسن، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.

ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2013

9- طارق عبد العال عماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

10- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، الطبعة السابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.

11- علاء فرحات طالب، زينب مكي محمود البناء، **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الطبعة الأولى، دار الخامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

12- علاء فرحات طالب، زينب مكي محمود البناء،**إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، الطبعة الأولى، دار الخامة للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

13- علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

14- فائزة لعراف، **مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم إنعكاسات العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.

15- فريد النجار، **الإنتاج التجريبي في الصناعات والخدمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

16- مُحَمَّد عبد الخالق ، **الإدارة المالية والمصرفية** ،الطبعة الاولى،**دار**أسامة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2010.

17- مُحَمَّد محمود السباعي، **المحاسبة في شركة التأمين والبنوك التجارية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.

18- محمود حميدات، **مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية**، بن عكنون، الجزائر، 1996.

19- محيي الدين القطب، **الخيار الأستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

20- نبيل مُحَمَّد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية**،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2007.

21- نيفين حسين شمت، **التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010.

ب- المذكرات و الاطروحات

1- إبراهيم طلب أبو نحلة، **دور الحاكمية المؤسسية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء، الأردن، 2010.

2- إلياس سالم، **دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2014.

3- إمسعودان أحلام، **تنافسية الخدمات البنكية العمومية والخاصة في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة تيارت، الجزائر، 2013.

4- بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي و متطلبات تطور الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

5- بن شهرة سليم، **التحرير المصرفي و أثره على القدرة التنافسية للمصارف التجارية** ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة تيارت، الجزائر، 2017.

6- جمال عبيد العازمي، **دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مصر، 2012.

7- حجرف مبارك سعود الحجرف، **أثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارة الكويتية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

8- خنتوش حنان، **دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2016.

9- سلاف لعوبي ،منيرة مصباحي ،**الحوكمة في البنوك دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية و البنوك الإسلامية** ،مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ،تخصص نقود ومالية دولية،جامعة جيجل ،الجزائر ،2017.

10- شراك ياسمينة، **البنوك الجزائرية ومكانتها مغاربيا**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات وبنوك، جامعة تيارت، الجزائر، 2013.

11- عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية و بنوك، جامعة الجزائر، 2012.

12- عبد الحفيظ مُحَّد، **دور البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية –حالة الجزائر–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر 03، 2014.

13- العرابي أحلام، العربي نوال، **أنظمة الدفع الإلكترونية و دورها في تحسين القدرة انتاجية في البنوك التجارية**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات و بنوك، جامعة تيارت، الجزائر،2014.

14- لعموري خالدية، **جهود بازل لتطوير الرقابة المصرفية وتفادي التعثر المصرفي**، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات وبنوك،جامعة تيارت، الجزائر، 2013.

15- مرميط حورية، محبوب ميرة، **الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، حالة الجزائر**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018.

ج- المقالات العلمية

1- طلال زغبة، محادعريوة، **أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء المالية و البنوك التجارية**، مجلة الدراسات المحاسبية و الإدارية، لمجلد 08، العدد 01، 2021.

2- أكرم محسن الياسري، إيناس ناصر عكله الموسوي، **أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية**، مجلة دورية نصف سنوية عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد05، العدد9، جامعة كربلاء، العراق، 2012.

3- بلعورة هجيرة، بن رجم محمد خميسي، **حكومة المنظومة المصرفية الجزائرية مدخل لتطوير إدارة المخاطر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،المجلد11، العدد 02،، جامعة مساعدية مُحَّد شريف، سوق أهراس، الجزائر 2018.

4- بن ثابت علال ، عامري مُحَّد الطاهر ، **دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية** ، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد6، العدد4،جامعة الأغواط، الجزائر،2018،.

5- بن رجم محمد خميسي، معيزي أحلام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية**، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 08، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2012.

6- حديوش سعدية، **تنظيم وهيكلة النظام المصرفي الجزائري وفق قانون النقد والقرض**، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014.

7- حمو محمد ، زيدان محمد، **إدارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 16، جامعة الشلف، الجزائر ،2016.

8- سعد بن علي الوابل، **الحوكمة المؤسسية والشرعية في المصارف الإسلامية**، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الأوّل، جامعة الإمام مُحَّد بن سعود الإسلامية، 2015.

9- سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2006.

10- علي فلاق، طبني مريم، **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق 1التنمية الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد04، جامعة المدية، 2015.

11- عون الله سعاد، بلعزوز علي، **الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، المجلد 14، جامعة الشلف، الجزائر، 2018.

12- نجاة حياة، **إتفاقية بازلII وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد13، جامعة جيجل، الجزائر،2013.

13- نجوى عبد الله محمود، مشاعر حسين خليفة علي، **أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظرعملاء البنك**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 09، جامعة السودان، 2020.

ب. المؤتمرات والملتقيات

1- إبراهيم صبري الأرناؤوط، **مداخلة مقدمة لملتقى الحوكمة والتنمية المحلية**، جامعة مُحَّد البشير الإبراهيمي، يومي7-8 ديسمبر، 2015.

2- خياري زهية، شاوي شافية، **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتجياتالتنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ، نوفمبر 2010.

3- عبد الرزاق حبار، بن علي بن عزوز،**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية**، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الأزمة الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

4- عبد الغني ربوح ،نور الدين غردة ،**تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والآفاق**، مداخلة مقدمة لمؤتمر إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،2008.

5- معطى الله خير الدين ،**بوقموم مُحَّد** ،**المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية** ،مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية ،جامعة قالمة الجزائر ،2004.

ج. التشريعات و القوانين والمراسيم

1- القانون 10/90**المتعلق بالنقد والقرض.**

د. المواقع الالكترونية

1- الجوزي جميلة، **دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية**، محاضرات بجامعة الجزائر http://www.kartakji.com/governance.aspx

2- مزريق عاشور،معموري صورية، **عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الإلكترونية بالجزائر**، https://manifest.univ-ouargla.dz،.

ملخص:

يهدف هذا البحث لدراسة مساهمة الحوكمة في الجهاز المصرفي لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية،وذلك من خلال التطرق للمفاهيم الخاصة بالحوكمة المصرفية والقدرة التنافسية للبنوك و طبيعة العلاقة بينهما حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها أن تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها، فالحوكمة بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة البنوك في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر وهو مايعتبر كمؤشر عن تحقيق البنوك لأهدافها بالدرجة الأولى و تعزيزها لقدرتها التنافسية .

الكلمات المفتاحية :الحوكمة في الجهاز المصرفي، القدرة التنافسية للبنوك ، الشفافية والإفصاح ،البنوك الجزائرية.

Abstract :

This research aims to study the contribution of governance in the banking system to enhance the competitiveness of Algerian banks, by addressing the concepts of banking governance and competitiveness of banks and the nature of the relationship between them. Banks are an imperative in order to be able to compete with the rest of the banks and maintain their continuity and position. Governance is a tool that ensures the efficiency of banks' management in exploiting their resources and studying risks, which is considered as an indicator of banks achieving their objectives in the first place and enhancing their competitiveness.

Keywords: governance in the banking system, competitiveness of banks, transparency and disclosure, Algerian banks.