الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
.....
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
.....
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير
.....
قسم العلوم الاقتصادية

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
.....
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
.....
Facultés des sciences economiques , comerciales et de gestion
.....
Département des sciences economiques

دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص اقتصاد نقدي و بنكي

من إعداد الطالبين: **إشراف الأستاذ (ة):**

1- بوزوايد توفيق **د.يحياوي لخضر**

2- محمدي خالد

اللجنة المناقشة المكونة من الأعضاء الآتي ذكرهم:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
د. حولية يحي	**أستاذ محاضر-ا-**	**جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت**	**رئيسا**
د.يحياوي لخضر	**أستاذ محاضر-ا-**	**جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت**	**مشرفا، مقررا**
د.علي دحمان محمد	**أستاذ محاضر-ا-**	**جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت**	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

نـهدي هذا العمل إلى من قال فيـهما

"واخفض لـهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمـهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء الأية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما وأطال الله في عمرهما ،

الى روح جدتي رحمها الله و التي توفيت آخر أيامي الدراسية جوان 2022

الى ابني الغالي قرة عيني محمد وسيم وفقه الله في حياته

إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل و الأقارب ،

إلى جميع الأصدقاء ،

إلى كل الأسرة الرياضية بالمغير عامة و أسرة اتحاد المغير خاصة

إلى كل من عرفناه من قريب أو بعيد ،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتنا الأفاضل،

الى كل دفعة ثانية ماستر اقتصاد نقدي و بنكي2022/2021...
الى كل من ذكراهم في قلبي و لم يستطع او نسي كتابتهم قلمي ....

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى نعمة العلم، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا، فالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني بالصحة والصبر على مواصلة هذا العمل المتواضع، وهداني لإتمامه بهذا الشكل .

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان والتقدير للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور **يحياوي لخضر** الذي أزاح عن طريقي كل العراقيل والصعوبات، وكان سخيا بوقته وجهده لإنجاز هذا البحث، كما كان حريصا على توجيهي في أدق مراحله وتفاصيله.

كما أتقدم بأسمى معاني التقدير **إلى الأساتذة الأفاضل** الذين تشرفت بالدراسة عندهم بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى السيد رئيس قسم العلوم الاقتصادية :الأستاذ الدكتور **حولية يحي**

كما لا أنسى أستاذتي الفاضلة دائمة النصح و التي كانت العون والسند الاستاذة الدكتورة **هند مهداوي**

فخالص شكري وتقديري لكل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز هذه

الدراسة، وأسأل المولى عز وجل أن يوفقنا وإياكم في رفع راية البحث العلمي.

الفهرس

العنوان	الصفحة
الشكر	
الاهداء	
الفهرس	I
قائمة الجداول	II
المقدمة العامة	أ-ج
الفصل الأول: الاطار النظري العام للحوكمة و الاداء في البنوك التجارية	
تمهيد الفصل	1
المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات	2
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات	2
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات	6
المطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات	9
المبحث الثاني: الإطار العام لحوكمة البنوك	19
المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك	19
المطلب الثاني: الفاعلون الأساسيون في حوكمة البنوك (الركائز)	23
المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك	26
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية	
تمهيد:	30

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية	31
المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية.	31
المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.	33
المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.	36
المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية.	39
المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية	40
المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.	40
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ومعيقات تحقيقها	42
المطلب الثالث: طرق تحقيق الميزة التنافسية.	43
المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.	44
المبحث الثالث: الميزة التنافسية في الجهاز البنكي و علاقتها بالحوكمة	48
المطلب الأول: مفهوم التنافسية البنكية ومعاييرها.	48
المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية.	49
المطلب الثالث: مبادئ وشروط تحقيق التنافسية البنكية	52
المطلب الرابع: دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية	53
خلاصة الفصل:	56
الفصل الثالث: أثر حكومة على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية	
تمهيد	58
المبحث الأول: عموميات حول البنوك التجارية الجزائرية.	59
المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية الجزائرية.	59

المطلب الثاني :عرض البنوك التجارية الجزائرية المعتمدة	60
المبحث الثاني :واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية	61
المطلب الأول:النظام المصرفي الجزائري والإصلاحات.	61
المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري والحوكمة	62
خلاصة الفصل	63
خاتمة عامة	66
قائمة المراجع	70

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تقارير الأولى لحوكمة المؤسسات على مستوى الدولي	04
02	تعريفات الميزة التنافسية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين	34

مقدمة عامة

تعد أخلاقيات ممارسه مهنه المحاسبة من الموضوعات التي أولتها المؤسسات والمنظمات الدولية اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، وذلك بعد سلسله الازمات التي حدثت في الدول المتقدمة كالانهيارات المالية التي حدثت لشركة أنرون عام 2001، وكذلك أزمة شركة وورد كوم الأمريكية للاتصالات عام 2002 ، إذ أثارت هذه الانهيارات جدلا واسعا حول دور أخلاقيات المهنه في حدوث الازمات التي تبعها طرح العديد من التساؤلات عن المستفيدين من القوائم المالية و حول دور المهنة في تلك الازمات التي كان من أحد أسبابها بعض الممارسات الخاطئة المتعلقة بمختلف جوانب الاعمال المحاسبية، وتعاظم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات للدول المتقدمة والنامية خلال السنوات الاخيرة وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات الماليه التي شهدتها عدد من دول شرق اسيا وأمريكا اللاتينيه وروسيا في عقد التسعينات في القرن الماضي وكذلك ما شهده الاقتصاد الامريكي من تداعيات جراء الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات الامريكية العالمية خلال سنة 2002, ان الانفتاح الكبير لأسواق المال والتطور السريع في مجال التكنولوجيا ادى الى احتدام شدة المنافسة بين الشركات عموما والبنوك التجاريه خصوصا فأصبح كل منها يسعى الى تحقيق التفوق ,التميز و الاستمرار.

أولا مشكله البحث:

إن ما يعيشه العالم المعاصر اليوم من تحديات شملت مختلف القطاعات والمجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسيه والثقافية بحيث وجدت المنظمات عامه والبنوك بصفه خاصة نفسها في عالم تغير كثير من ذلك الذي كان في الربع الاخير من القرن 20 خاصة من الناحية التقنيه المعلوماتية , المؤسسات اليوم تعيش في ظل بيئة ديناميكية معقده ومتغيرة باستمرار اين اصبح البقاء والنمو والاستمرار مرهونا بامتلاك مزايا تنافسيه غير قابله للتقليد او المحاكاة في ظل تعدد المنافسين والتغير المستمر لأذواق المستهلكين ووجود منتجات بديله وأصبحت البنوك تسعى جاهده لجذب اكبر عدد من العملاء والحفاظ عليهم من خلال انتهاجها لعدة استراتيجيات وأساليب وطرق لتحسين وتطوير منتجاتها وكذلك توفير الصوره الواضحة عن البنك للعملاء لكسب ولائهم ورضاهم بإتباع ما يعرف بالحوكمة والتي تنص على مجموعه من قواعد التي من بنها الافصاح والشفافية وحق اصحاب المصلحه في المساءلة.

مما سبق يمكن طرح مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الاتي:

- ما مدى مساهمة الحكومة في اكتساب البنك للميزة التنافسية؟

من خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الاسئلة الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بالبيئة والميزة التنافسية؟

- ما المقصود بالحوكمة المصرفية وما هو واقع تطبيقها في الجزائر؟
- كيف يمكن للحوكمة المصرفية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية؟

ثانيا فرضيات البحث

- تساهم الحوكمة المصرفيه في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك؛
- تساهم الحوكمة المصرفيه في تحسين كفاءة عمليات البنك؛
- تساهم الحوكمة المصرفيه في تحسين جودة العمليات والمخرجات؛
- تساعد الحوكمة المصرفيه في زيادة سرعة الاداء؛
- تساعد الحوكمة المصرفيه في زيادة قدرة الابداع والتجديد والابتكار.

أسباب البحث

تكمن أسباب إختيار الموضوع في ما يلي:

- تعد البنوك من أهم المصادر الاستراتيجية لتمويل نشاط منظمة الاعمال وأيضا لتمويل تنميه الاقتصاديات في الدول النامية؛
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة الى كفاءة تنظيم ومعايير المحاسبه والمراجعة وتعزيز الشفافية والإفصاح من أجل تحسين الاداء؛
- تساهم الحوكمة المصرفية في الحفاظ على مصالح مختلف اصحاب المصلحه وضمان تعظيمها؛

أهمية البحث

- لفت الانتباه لدور الحوكمة المصرفيه؛
- تسليط الضوء على موضوع برزت أهميته الكبيرة في الاعوام القليله الماضية.

المنهج المتبع

للإجابة على الاشكالية واثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة التفسير هذه الحقائق للوصول الى ابداء التوصيات والاقتراحات.

تقسيمات الموضوع

سنقوم بتقسيم هذا العمل إلى :

1- الفصل الاول :سنسلط الضوء في هذا الفصل على الحوكمة محاولين تغطيه جميع جوانبها من حيث تعريفها مبادئها الى آخره

2- الفصل الثاني: سنركز في هذا الفصل على الميزة التنافسية مبرزين تعريفها وأنواعها واستراتيجياتها.

3- الفصل الثالث: بإلقاء الضوء على الحوكمة المصرفيه في الجزائر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول

الإطار النظري العام للحوكمة و الأداء في البنوك التجارية

تمهيد:

لا تتعدى الحوكمة عن كونها مجموعة الأسس و المبادئ التي هدفها التأكيد على تعظيم الثروة وهذا لا يتحقق إلا اذا تم مراعاة مصالح الاطراف المعنية بالمؤسسة لذلك انصب اهتمام المفكرين الاقتصاديين والماليين في السنوات الاخرة على و ضع مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والتي تحدد العلاقة بين ادارة المؤسسات و مجلس الادارة والمساهمين و كذا اصحاب المصالح .

ومع التطور التكنولوجي وزيادة أهمية الأسواق المالية أدى إلى زيادة الضغوط التنافسية على المؤسسات المالية وتنوع الأدوات المالية المستخدمة في الأسواق مما زاد من حجم المخاطر التي تعمل في ظلها البنوك، هذا ما أدى بإدارة البنوك إلى وضع طرق ومناهج تسييرية تعتمد في أسسها على مبادئ الحوكمة لكونها ذات أهمية بالنسبة للمساهمين والإدارة وأصحاب المصالح، كما ترى بأنها ستمثل الأداة التي تقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لرفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر.

ومن هنا تبرز أسباب ودوافع الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات و حوكمة البنوك بشكل خاص، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لأهم العناصر المرتبطة به من خلال عرض النقاط التالية:

- **المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات**
- **المبحث الثاني: الإطار العام لحوكمة البنوك**

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

لقد حظي مفهوم حوكمة المؤسسات بالاهتمام من قبل منظمات الأعمال في كثير من دول العالم،حتى اعتبرت أحد متطلبات الإدارة الناجحة والدواء الشافي لفقدان ثقة المستثمرين، بعد الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي خلال عقد التسعينات من القرن الماضي لما شهده من انفجار للأزمات المالية وكذلك تعرض العديد من الشركات العالمية لفضائح مالية لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات والتطرق إلى التعاريف التي أطلقت عليها.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات

لقد ارتبط ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات بتطور وانفجار الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعبر عنه توازن القوة داخل مجلس الإدارة والرقابة بالشركات، ونتيجة للتغيرات والتحولات الجذرية في كل من مجال التسويق والإعلام والمنافسة على المستوى الدولي، بدأت وسائل الإعلام الأنجلووساكسونية تتداول استعمال هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، وذلك دعما لتحقيق التوازن في السلطات خاصة داخل المجالس الإدارية في الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى من أجل ضبط القواعد والآليات التنافسية والشفافية والمساءلة.[1]

1-نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات

إن العديد من علماء الاقتصاد قديما تطرقوا لمفهوم الحوكمة حيث يمكن الرجوع بذلك إلى عام 1776 من خلال كتاب"ثروة الأمم" للاقتصادي الشهير آدم سميث Adam Smith"" الذي أكد على الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة حيث فسر جوهر مشكلة الحوكمة في أن المديرين لا يتوقع منهم إدارة ومراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب فيها الشركاء مصالحهم عادة، وذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الخاصة.[2]

[1] Steen Thomsen, martin, conyon, **corporate governance mechanisns and Systems**, published by MC grow- Hill Education, 2012, p :(5,6)
[2] Steen Thomsen, martin, conyon, **Opcit**, p :(5,6)

كما تطرق كل من" أدولف بيرلي" Adolf " berleوغاردنزمينير" Ghardensmins ""عام 1932إلى مفهوم حوكمة المؤسسات في كتابهما "الشراكة الحديثة والملكية الخاصة " الذي يهتم بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الأمثل للموارد علاوة عن القضايا المتعلقة بفصل الملكية عن الإدارة.

وكذلك أعمال كل من جونسون وماكلينغ " Jensen Mecling" النظرية والعملية التي قادتهم إلى ظهور نظرية الوكالة عام ،1976التي ركزت على التوفيق بين المديرين والملاك وتكاليف الوكالة[1].

كما تعود جذور موضوع الحوكمة إلى فضيحة (watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية، تحديد أسبابها في فشل وضعف الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة والمتمثلة في تقديم الرشاوى لبعض المسئولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية والتي تعد نواة لهذا المصطلح بعد تعرض العديد من الشركات إلى انهيارات وأزمات مالية، وفي عام 1985 تم تأسيس هيئة تريدوي (Treadway commission) حيث تمثل دورها الرئيسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات من أجل تقليل حدوث ذلك، كما قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة المؤسسات عام 1987وقامت بنشره تدعو فيه لوضع بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية.

وفي أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات عقب انهيارات مست العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية مما دفع بالمساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع البنوك إلى القلق على مشاريعهم وإدراك حكومة المملكة المتحدة أن التشريعات السائدة تعاني من خلل، الأمر الذي ألزم بورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (Cadbury commitee)وذلك عام

[1] نوي فيطمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ،7102ص.72

1991تحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من ـأجل الحد من خسائر تلك الشركات، وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة حيث أشار هذا التقرير إلى دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية والدعوة إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وكذلك ركزت على تحليل العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودورهم في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات[1].

وللإشارة فإنه بمجرد إصدار تقرير(Cadbury) البريطاني بدأ العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات الشركات لأعمالها والجدول رقم (1-1)يبين التقارير الأولى التي صدرت عن الدول الملتزمة بمعايير حوكمة المؤسسات على المستوى الدولي.

الجدول رقم (1-1) -التقارير الأولى لحوكمة المؤسسات على المستوى الدولي

سنة الإصدار	الدولة	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الأمريكية	تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الاحتيالية Report of the nation commission on fraudulent Financial reporting
1992	المملكة المتحدة(بريطانيا)	تقرير لجنة كاد بوري Cadbury report
1994	كندا	أين كان المديرون؟ Where was the directors ؟
1994	جنوب إفريقيا	تقرير كنج الأول King report1
1995	فرنسا	تقرير فنتو الأول Vento1
1998	اليابان	حوكمة المؤسسات في اليابان Corporate gouvernance of Japan
1998	إسبانيا	حوكمة المؤسسات الإسبانية The governance spanish companies
1999	اليونان	بيان مبادئ أساليب حوكمة المؤسسات Principales on corporate governance in greece recommandations for it is compétitive transformations
2000	لمانيا	أقوانين حوكمة المؤسسات الألمانية German code of corporate governance

[1] نوي فيطمة الزهرة، المرجع السابق، ص:38.

2000	اندونيسيا	حزمة قوانين حوكمة المؤسسات Code of corporate governance
2002	البرازيل	توصيات حوكمة المؤسسات Recommandation on corporate Governance
2002	استراليا	مجلد 6في حوكمة المؤسسات Corporate governance-volume
2002	بولندا	أفضل الممارسات في الشركات العامة Best practices in public companies

المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن2011، ص:37.

2- تطور مفهوم حوكمة المؤسسات:

لقد تطورت وتعززت أكثر فكرة مفهوم الحوكمة نتيجة الجهود المبذولة التي تجلت عقب إنفجار الأزمة المالية الآسيوية إلى ما يطلق عليها أزمة النمور الآسيوية عام ،1997 حيث أخذ العالم ينظر إلى حوكمة المؤسسات بنظرة مغايرة على التي كانت عليها من قبل، من خلال كشف الأزمة عن الكثير من الممارسات غير القانونية كاستغلال المعلومات الداخلية لصالح المديرين وأقاربهم وأصدقائهم، مما سمح لهم بالمتاجرة في أسهم الشركات التي يعملون فيها، ويحققون أرباحا على حساب حملة الأسهم الآخرين الذين لم تتاح لهم تلك المعلومات، كما كشفت الأزمة أيضا عن اتحاد الشركات بقرارات غير مدروسة المخاطر أبرزها الحصول على قروض قصيرة الأجل بمبالغ ضخمة واستخدامها في تمويل استثمارات طويلة الأجل وهو مانتج عنه عدم قدرة هذه الشركات على الوفاء بالتزاماتها فمن الملاحظ أن سبب هذه الأزمة إذن أزمة إفصاح وشفافية، وهذا راجع إلى غياب معايير الحوكمة في المؤسسات، كذلك من بين الوقائع والأحداث التي ساهمت في ظهور مفهوم الحوكمة والاهتمام بها هو ظهور أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات، وهو ما بر ز بوضوح بفضيحة شركة إنرون للطاقة الأمريكية التي تعتبر من أكبر الشركات من حيث الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغت قيمتها السوقية ما يزيد عن 60بليون دولار، غير أنها انهارت عام 2001 وهذا راجع إلى التلاعبات في القوائم المالية للشركة من خلال تزويد البنوك والمحاسبين ببيانات غير

صحيحة، والتلاعب في أسعار الأسهم، التداول بمعلومات داخلية إضافة إلى تهمة غسيل الأموال[1].

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة المؤسسات

هناك عدة تعاريف لحوكمة المؤسسات، تختلف باختلاف الكتاب، المنظمات ومختلف الأنظمة التي تطبيقها عبر العالم.

1-تعريف حوكمة المؤسسات

يعود أصل كلمة " Governance"إلى اللغة اليونانية " Kubernan"في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة Piloter un navire ournchar ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة " "Gubernareفي بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر سنة 1478في اللغة الفرنسية بمصطلح "Governance "وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم:

Art ou manière de governance " "وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحكومة " Gouvernement"ولكن لم يصبح مستعملا عند الفرنسيين، حيث اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة ثم استعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الانجليزية بالمصطلح " "Governanceولم يعد يستعمل في اللغة الفرنسية إلا بعد بداية التسعينات من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل أوسع في السنوات الأخيرة وأصبح شائع استخدامه من جانب الخبراء لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية الإقليمية والمحلية.[2]

كما يعتبر مصطلح الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي وارتبطت بإدارة المؤسسة والمساهمين والأطراف الأخرى حيث استخدمت مصطلحات عديدة للتعبير على نفس المصطلح الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحكم الراشد ولذلك ظهرت مجموعة من التعاريف نذكر منها:

[1] منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، ، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص:7-10.
[2] عبد الهادي مسعودي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية في إطار الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة البنك السعودي للاستثمار، ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية :واقع و آفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس ،يومي 13-19نوفمبر ،1167الجزائر، ص:3-4.

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE الحوكمة على أنها مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وكذا أصحاب المصالح.[1]

- كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية على أنها "النظام الذي تقوم من خلاله الشركات التحكم في أعمالها.[2]"

- كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة بأنها "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب."[3]

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن الحوكمة عبارة عن مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة المؤسسة ومساهميها من أجل إضفاء الشفافية على أعمال المؤسسة وضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بها.

2-أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات والأزمات المالية التي شهدها العالم مؤخرا وما لحق بالشركات العالمية من خسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدة من دول جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل التسييري والتلاعب بالقوائم المالية.

أ- أهمية حوكمة المؤسسات:ونوجز أهميتها في النقاط التالية:[4]

- مكافحة حالات الفساد والفشل الإداري والتعرض للإفلاس وكذلك التعثر المالي؛
- الفصل بين ملكية الشركة والإدارة؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية؛
- تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها، نموها واستمراريتها؛
- المساهمة في الحد من هروب رؤوس الأموال وزيادة فرص التمويل وكذا إمكانية الحصول

[1] Alain jounot et christaine lattment : **développement durable vero une nouvelle governance des entreprise** Afior, France, 2003, p : 75.

[2] كمال بوعظم، عبد السلام زايدي، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات جامعة عنابة ،يومي 18-19 نوفمر ،ص: 04.

[3] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات-المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر2005،ص.13.

[4] آمال عياري، أبو بكر خوالد، حوكمة الشركات آلية الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي06-07 ماي، ص 05.

على مصادر أرخص للتمويل؛

- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة أي تعزيز ثقة الجمهور فيها وضمان الاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية .

ب-أهداف حوكمة المؤسسات

يسهم التطبيق السليم للحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي[1]:

- ضمان الكفاءة في إدارة الشركة والرقابة عليها.

- ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون.

- التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى.

- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها.

- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة.

- وجود المراقبة المستقلة من غير العاملين بالشركة على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة؛

- التأكد من قدرة المساهمين في سلطاتهم بالتدخل في حالة بروز وظهور المشاكل ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل؛

- إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

المطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة المؤسسات

- ا-مبادئ الحوكمة :

حوكمة المؤسسات تقوم على مجموعة من المبادئ التي تمثل دعامات أساسية لها، و نظرا لأهميتها فقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECDبإصدار خمسة

[1] عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجيستير ، جامعة المسيلة، ،2012، ص: 42-43.

مبادئ أساسية للحوكمة إلا أنه في عام 2004تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت تعنى بستة مبادئ .

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية :OECD

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات.
- حقوق المساهمين
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

وسنتطرق بالتفصيل إلى كل مبدأ من المبادئ:

– توافر إطار فعال لحوكمة الشركة[1]

يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة المؤسسات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، لكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والتزامات اختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها، وتقاليدها ومن ثم فإن المزيج المرغوب بين التشريع والتنظيم الذاتي والمعايير الاختيارية في هذه الناحية يتباين من دولة إلى أخرى، ومع تراكم الخبرات الجديدة وتغيير ظروف الأعمال، قد يتطلب الأمر تعديل

[1] نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين ، أطروحة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص:20.

مضمون وهيكل الإطار، وهناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، وهناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخدها بعين الاعتبار وهي:

أ. ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.

ب. إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.

ت. أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة من ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

ث. أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد الأزمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

-2حقوق المساهمين[1]

يضمن هذا المبدأ حماية حقوق المساهمين المتضمنة مايلي:

أ- حقوق المساهمين الأساسية التي ضمنت المبادئ الآتية:

- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية.
- نقل وتحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص: 21-22.

– المشاركة في أرباح الشركة.

ب-حق المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بشكل كافي عن القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في الشركة ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في بنود تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.

– أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى بيع الشركة.

– حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

– وإعلامهم بالقواعد بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية.

ج- إجبارية الإفصاح والإعلان عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة الرقابة حيث تؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم.

د- الكفاءة والشفافية في عمل السوق لوظائفه في الرقابة على المؤسسات ونجد فيه

– القواعد والإجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ والصفقات غير العادية إذ ينبغي أن تتكون عملية الاندماج مثل بيع أصول المؤسسة واضحة ومعلن عنها وأسعارها تتصف بالشفافية والشروط العادلة بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم بحسب فئاتهم المختلفة.

– عدم استخدام وسائل عكسية لعمليات الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المسائلة.

ذ- ينبغي أن يأخذ المساهمون بالإضافة إلى المستثمر المؤسسي في الحسبان للتكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت التي تركز على:

-يجب على المستثمر المؤسسي الذي يعمل في المجالات المالية أو الائتمانية أن يفصح عن جميع السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والتصويت فيما يخص استثماراته، بما في ذلك الإجراءات الخاصة باستخدام حقوقه في التصويت.

- على المؤسس الذي يعمل في المجالات المالية والائتمانية أن يفصح عن أسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة باستثماراته.

ه- أن تتوافر لجميع المساهمين بما في ذلك المؤسسون الفرصة لتبادل الاستثمارات في المواضيع المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

3-المعاملة المتساوية للمساهمين[1]

تتضمن قواعد حوكمة المؤسسات المساواة في معاملة المساهمين من الفئة ذاتها، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم وقد شدد هذا المبدأ على:

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شرائها.

- أن تخضع التغييرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.

- أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم

- أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص:22.

- منع تداول الأسهم بصورة لا تسهم بالإفصاح والشفافية ويحظر الاتجار أو الإطلاع لحساب المطلعين.

-على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

4-دور أصحاب المصلحة

يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتتضمن مايلي:[1]

- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.

- أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات و ميكانيزمات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

- توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بشكل لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

- أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات بهيكل فاعل كفئ للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص: 22-23.

5-الإفصاح والشفافية

يشدد إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية على الإفصاح الدقيق عن كافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على المؤسسة متضمنا مايلي:

أ-ينبغي أن يشمل لإفصاح المعلومات الآتية:[1]

- النتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالمؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.
- مكافآت أعضاء مجلس والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلالهم.
- معاملات الأطراف أصحاب المصلحة.
- المخاطر الجوهرية المتوقعة.
- الأمور المادية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة.
- هياكل وسياسات قواعد حوكمة المؤسسات ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.

ب- ينبغي أن تعد المعلومات المفصح عنها استنادا إلى معايير محاسبية عالية الجودة وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.

ج- إجراء التدقيق السنوي لحسابات المؤسسة بواسطة مدقق مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للمؤسسة وأداءها في جميع المجالات المهمة.

د- توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وبأقل تكلفة وفي وقت محدد.

ذ- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء والمحللون ووكالات التقدير من مشورة ونصح ذات صلة بقرارات المساهمين.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص: 22-23.

مسؤوليات مجلس الإدارة

يجسد هذا المبدأ إطار وقواعد حوكمة المؤسسات على إستراتيجية المؤسسة والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على المؤسسة ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين من حيث:[1]

أ- أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح للشركة والمساهمين.

ب- على مجلس الإدارة إن كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين أن يعمل على تحقيق المعاملة العادلة المتساوية لجميع المساهمين.

ج- على مجلس الإدارة أن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

د- على مجلس الإدارة القيام بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المقرة مسبقا بما في ذلك:

- وضع إستراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء ومراقبة تنفيذ الأداء والنفقات الرأسمالية وتصفية الاستثمارات.

- متابعة قياس كفاءة ممارسة المؤسسة لقواعد حوكمة المؤسسات وإجراء التعديلات عند الحاجة.

- التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للمؤسسة.

ذ- على مجلس الإدارة ضمان الحكم بشكل مستقل وموضوعي فيما يتعلق بشؤون المؤسسة من خلال:

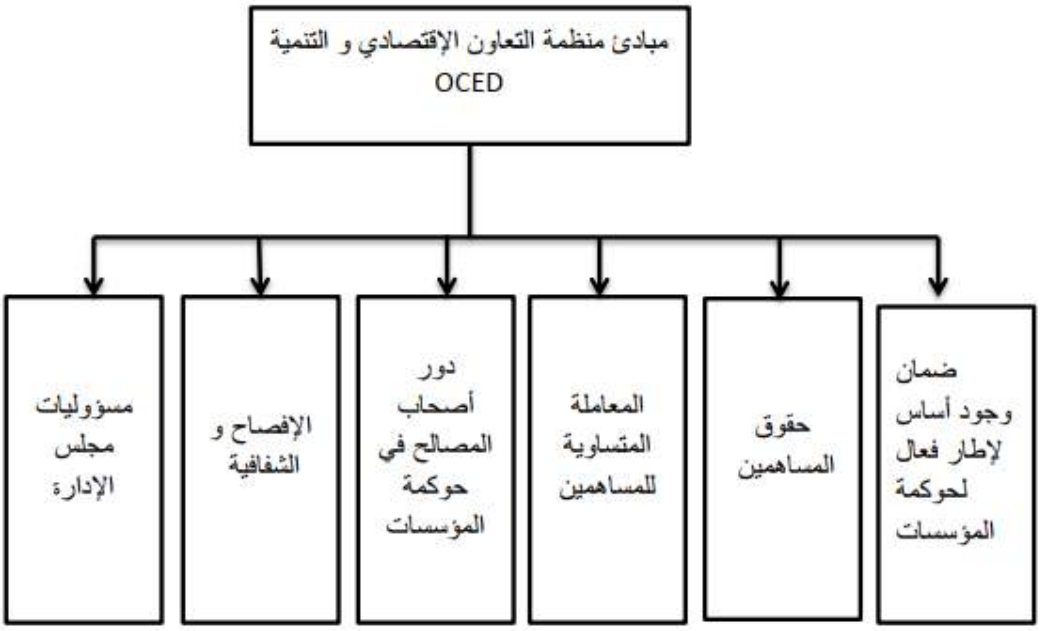
- تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ممن تتوفر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي بمهام قد يحدث فيها تعارض للمصالح المحتملة مثل: التعيينات، التقارير المالية.

[1] نبيل قبلي، المرجع السابق، ص :54-55.

- على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم.

ه- أن يتوفر أعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة في التوقيت المناسب ليتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، والشكل الموالي يلخص مبادئ حوكمة المؤسسات وفق ما جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .

الشكل رقم (01-01): مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OEC**



المصدر:علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني،مرجع سبق ذكره.

ب- محددات حوكمة المؤسسات:

إن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مجموعتين من المحددات محددات داخلية ومحددات خارجية[1].

1-المحددات الداخلية:

تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الثلاثة أطراف رئيسية فيها وهي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بحيث وجود هذه المحددات يؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

2-المحددات الخارجية:

تشير هذه المحددات إلى المناخ العام للاستثمار والدولة والذي يشمل على مايلي:

- القوانين المنظمة لنشاط الاقتصادي مثل: قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وكذا الإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشاريع.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، إضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة.

وتعود أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تتكفل حسن إدارة وتسيير المؤسسة،وذلك من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

والشكل الموالي يلخص المحددات الداخلية والخارجية.

الشكل رقم (2-1) المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة

المحددات الخارجية المحددات الداخلية

[1] شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، ، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20،21 أكتوبر، ص:04.

المعايير: • المحاسبة • المرجعة • اخرى • القواعد و القوانين
القطاع المالي: • قروض • مساهمة في فائض المال
الاسواق: • تنمافسية الاسواق • استثمار اجنبي مباشر • الرقابة على شركات

Source Iskender, m- and N. chamelou (2002) corporate covernonce Aframe work for implémentation :122, Fig.6.1.published in :Globalisation and Firm compétitives in the Middle East and North Africa Région ,edited by :S.Fawzy. Washington :world bank.

المبحث الثاني: الإطار العام لحوكمة البنوك

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تكوين فكرة عن ماهية الحوكمة في البنوك من خلال تعريف الحوكمة في البنوك، الأطراف الفاعلة فيها وكذلك العناصر الأساسية من أجل التطبيق السليم لها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك

أصبحت الحوكمة ضرورية في البنوك إذ أن ضعف أنظمتها على مستوى البنوك قد يتسبب في تعثرها وما يصاحب ذلك من مخاطر وتداعيات سلبية على الاقتصاد ككل، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعريج عن أهم المفاهيم المرتبطة بحوكمة البنوك واب ارز أهميتها.

1-تعريف حوكمة البنوك و خصائصها

هناك عدة تعاريف تحدثت عن الحوكمة البنكية ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك بأنها" الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون البنك من قبل مجالس الإدارة، والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي: [1]

وضع أهداف وخطط البنك مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين.

- حماية حقوق ومصالح أصاحب المصالح (المساهمين والمودعين) المعترف بها.
- إدارة أعمال البنك اليومية.
- التزام البنك بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة.
- كما عرفها بنك التسويات الدولية على أنها "الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين [2]."

- وتعرف أيضا على أنها "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بالأطراف الخارجية والتي نحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما أن الحوكمة في الجهاز المصرفي تنطبق على البنوك العامة والخاصة والمشتركة[3].

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، ، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص:29-30.
[2] حبار عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، ص:80.
[3] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر،2009، ص: 309.

- كما ترى هالة السعيد: أن نظام الحوكمة في البنوك يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنها "النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال(المساهمين، المستثمرين، المؤسسين).

1-1خصائص حوكمة البنوك

وتنفرد البنوك بوجه خاص بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات غير المالية في مجال الحوكمة نذكر منها[2]:

- تخضع البنوك لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية وذلك لأهميتها في الاقتصاد وكذلك بسبب غموض أصول ونشاطات البنك.

- تعرض البنوك الخاصة بصفة عامة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات بين مدراء البنك والمساهمين الصغار والدائنين مقارنة بالمؤسسات غير المالية وهما:

- أن نسبة رأس المال الممتلك في البنوك (وخاصة التجارية) تشكل نسبة ضئيلة من إجمالي مصادر التمويل المتاحة لها(وخاصة الودائع) مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إذ أن البنوك تحصل على نسبة 90%وأكثر من مصادر تمويلها من الديون.
- إن الجزء الأكبر من خصوم البنوك هي خصوم قصيرة الأجل (ودائع تحت الطلب) وتوظف في أصول خطيرة طويلة الأجل مثل: القروض العقارية، ونتيجة لذلك يزداد عنصر المخاطرة الائتمانية كبيرة وتصبح إدارة المخاطر مهمة جدا في البنك.

1-2 أهمية حوكمة البنوك وأهدافها:

[1] هالة السعيد، تطبيق الحوكمة في البنوك العامة، مقال متاح على الموقع الالكتروني،http://islamia.go-forum.net/montada-f43/topic-ct1780.htm

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص:34-35.

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس البنوك يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي، ومن ثم حتما على الاقتصاد ككل.

أ- تمكن أهمية حوكمة البنوك فيما يلي:

- تعد حوكمة البنوك نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

- تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في حين سوء الحوكمة وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي[1].

- تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في إتخاد القرارات على أسس سليمة.

- في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة البنكية وتبني معايير الإفصاح والشفافية يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية[2].

كما أن هناك العديد من الأسباب التي تستوجب ضرورة تطبيق البنوك لقواعد ومبادئ الحوكمة ومن أهم هاته الأسباب مايلي:

- الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل وارساء قواعد الشفافية المالية؛

-الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.

- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة[3].

ب-تهدف الحوكمة في الجهاز المصرفي إلى العديد من الأهداف أهمها:

- حماية وتعزيز حقوق المساهمين، المودعين وأصحاب المصالح الأخرى؛

[1] سالم محمد عبود، حوكمة المصارف وآليات تطبيقها-دراسة حالة في المصارف الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، جامعة بغداد، العدد بالخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص: 345.
[2] محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة للبنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، العدد 09،2009 ،ص: 20.
[3] سالم محمد عبود، المرجع السابق، ص:342.

- تعزيز الموائمة بين مصالح المديرين، الموظفين، المودعين والمساهمين من خلال القوانين المناسبة،الأنظمة والتدابير الأخرى[1].

المطلب الثاني: الفاعلون الأساسيون في حوكمة البنوك (الركائز)

تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وتنقسم هاته الأطراف إلى أطراف داخلية بالبنوك وأخرى خارجية.

1- الأطراف الداخلية: وتتمثل فيما يلي[2]:

1-1 مجلس الإدارة: يسهر مجلس الإدارة ويحرص على المعاملة العادلة وتطبيق المعايير الأخلاقية في ظل إستراتيجية وأهداف البنك، ممارسة الرقابة، إجراءات نشر وتوزيع المعلومات والاتصال بالبنك، تقديم التوصيات والآراء وتجنب مراعاة المصالح فهو المسئول على أن يكون البنك قويا ويعمل بصورة جيدة.

1-2الإدارة التنفيذية: لابد أن تكون لهم الكفاءة والمؤهلات المطلوبة لإدارة البنك، كما أن عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة باعتبارها الجهة المسئولة على تنفيذ السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

1-3المساهمون: يلعب حملة الأسهم دورا أساسيا في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه بإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك، فيقع على المساهمين عبئ اختيار أعضاء مجلس الإدارة وهم المسئولين عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فإن اختيارهم يجب أن يكون سليما لضمان وجود إدارة مثلى في البنك.

[1]بريش عبد القادر، سدرة أنيسة، دور بنك الجزائر في دعم حوكمة البنوك الجزائرية، ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية واقع وآفاق، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، يومي 13 ،19نوفمبر 2017،ص:06-05.

[2] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزئر وارساء قواعد الحوكمة المصرفية د ارسة تقييميه تحليلية للفترة (2013-2015)،مجلة الاقتصاد الجديد، ، العدد 61، المجلد 11، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر،2016،ص:293.

4-1لجنة التدقيق والرقابة الداخلية: تعتبر لجنة التدقيق والرقابة الداخلية بمثابة امتداد لوظيفة أو مهمة سياسية مجلس الإدارة، فيجب أن تقوم بالتأكد من التزام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات الفعالة.

2- الأطراف الخارجية:

وتتمثل فيما يلي:

1- 2 التدابير الاحترازية للبنك المركزي: يلعب البنك المركزي دوار أساسيا في تفعيل وارساء قواعد الحوكمة على مستوى البنوك وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط الداخلي بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق

المودعين ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها الإداري والمالي بمختلف الإجراءات المسبقة والتحويلية لمنع تعثرها أو الإعلان عن إفلاسها.

2-**2شركات التصنيف الائتماني المعتمدة:** تساعد شركات التصنيف على دعم الالتزام في السوق، حيث تمكن من وصول المعلومات لصغار المستثمرين والمتعاملين مما يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توفرها في السوق.

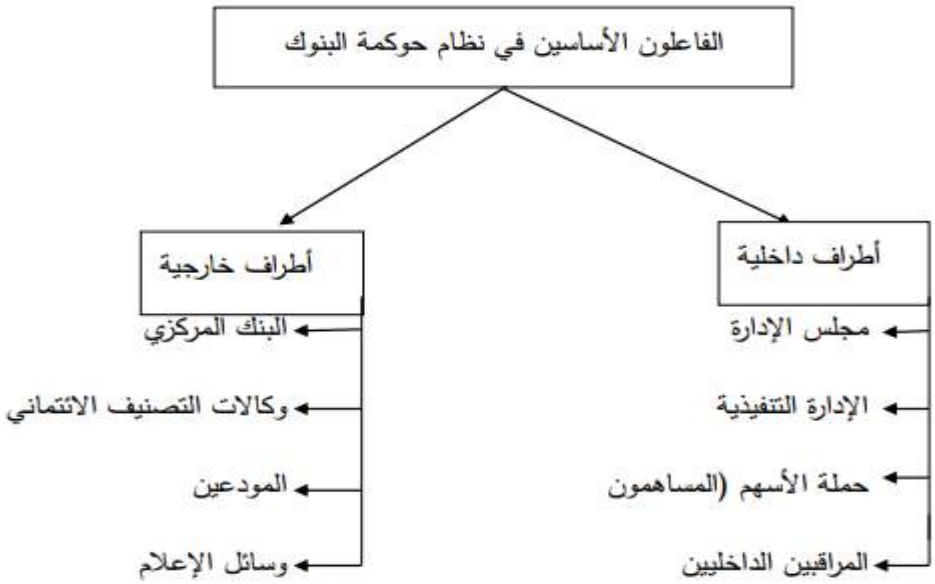
2-3 المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء النظام المصرفي بصفة عامة أو البنك المتعامل معه بصفة خاصة، وقدرتهم على سحب مدخراتهم أو إنهاء معاملاتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل مخاطر عالية تهدد مصالحهم وكذلك حقوقهم.

2-4 **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات للجمهور، رفع كفاءة رأس المال البشري، مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة إلى تأثيرها على الرأي العام[1].

ويمكن تلخيص كل ما سبق ذكره في الشكل التالي:

[1] المرجع السابق، ص : 292-293.

الشكل رقم (3-1) الفاعليين الأساسين في حوكمة البنوك



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق من معلومات

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك

إن التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي يتوقف على مجموعة من العناصر الهامة والمتمثلة فيما يلي:

1- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك لا يمكن لأي بنك أن يقوم بإدارة أنشطته وعملياته بدون أن يكون له أهداف إستراتيجية يريد بلوغها، إضافة إلى مجموعة المبادئ التي تستعين بها الإدارة للوصول إلى هذه الأهداف، ومجلس الإدارة هو المسئول عن وضع الإستراتيجيات الازمة لتوجيه وإدارة أنشطة البنك، إضافة إلى تطوير المبادئ التي تبعها في الإدارة والتي يجب أن تضمن وضع حد للفساد المالي والإداري وكذلك منع تطبيق السياسات التي تؤدي إلى إضعاف كفاءة الحوكمة.

2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك

من مسؤوليات مجلس الإدارة تحديد السلطات والمسؤوليات الرئيسية للمجلس في حد ذاته وللإدارة العليا وتقوم الإدارة العليا بدورها بتحديد مختلف مسؤوليات الموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة

يجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة البنك دور وكفاءة عالية وعلى دراية تامة بالدور الهام والرئيسي لهم في عملية الحوكمة وأن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية أو خارجية، ذلك كونه المسئول الأساسي عن العمليات التي يقوم بها البنك فيجب عليه متابعة أداء البنك وامتلاكه المعلومات الازمة والكافية التي تساعده على تحديد أوجه الخلل والقصور وبالتالي قدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الازمة في الوقت المناسب[1].

4- ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا

بما أن مجلس الإدارة دوره رقابي اتجاه أعضاء الإدارة العليا فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة والتي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- تجنب التدخل المفرط في القرارات المتخذة من قبل المديرين التنفيذيين؛

- مراعاة المهارات والمعرفة الازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه.

5-الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين و الخارجيين

إن للمراجعين دور حيوي وفعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا الاهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة ونشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك (العمال والموظفين) وكذا العمل على دعم استقلالية ومكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، وبالتالي تتم الاستفادة الفعلية من الناتج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين.

6-ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك

حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا وغيرهم من المسئولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك، بحيث لا تعتمد على أدائه في الآجال القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها؛

7-مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة

[1] بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر،2006، ص :220-221.

تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك والمشاركين في السوق على تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك، ويصبح في مقدورهم معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك وذلك في الأوقات المناسبة، الأمر الذي يؤدي بالمتعاملين اللجوء إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة[1].

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تمكنا من التعرف على مختلف الجوانب الأساسية لحوكمة المؤسسات والبنوك، حيث أن تطبيقها يحقق عدة مزايا منها تحقيق الشفافية والثقة وكذا ضمان الكفاءة في إدارة المؤسسة والرقابة عليها ومدى مساهمتها في تخفيف المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي قد تتعرض لها، إلا أنه يجب وضع مبادئ وأسس من أجل ضمان المؤسسة التطبيق السليم للحوكمة، وهذا مابادرت به بعض المنظمات والهيئات الدولية ولعل أهمها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .OCED كما أن تطبيق الحوكمة في البنوك لا يختلف عن المؤسسات إلا أنه للبنوك أهمية كبيرة في الاقتصاد ودور مغاير يميزه عن باقي المؤسسات وحتى تنتفع هذه المؤسسات المالية من منافع الحوكمة يجب عليها توفير مجموعة من العناصر الرئيسية والشروط الازمة حتى تتمكن من تطبيقها جيدا.

[1] بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد ،11جانفي،2008، ص: 124-125.

الفصل الثاني
الاطار العام للميزة التنافسة

تمهيد:

للمنظومة البنكية أهمية كبيرة في تطوير النظام الاقتصادي لأي بلد كان، حيث تعتبر هذه الأخيرة الركيزة التي يقوم عليها نظام اقتصادي بإمكانه مواجهة الأزمات الاقتصادية من جهة وقادر على تلبية حاجات و رغبات العملاء من جهة أخرى سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، في ظل وجود أسواق بنكية منفتحة تتميز بالمنافسة الشديدة على المستوى المحلي والدولي أصبح واجبا على البنوك تقديم خدمات متطورة ومتميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون وذلك من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن و العملاء، و منه بدأت هذه البنوك بالسعي دوماً إلى تحقيق مراكز قوة تجعلها رائدة والبحث عن نقاط قوة تمنحها ميزة تنافسية، وهكذا سنحاول في هذا الفصل فهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: الميزة التنافسية في الجهاز البنكي و علاقتها بالحوكمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

ان مصطلح التنافسية أصبح واقع لابد من التعايش معه لأنه يحدد مدى نجاح واستمرار المؤسسات ولذلك أصبحت المؤسسة مجبرة على العمل والتميز لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتقدم أو على الأقل البقاء والمحافظة على موقعها في الأسواق في ظل التغيرات

المتسارعة، وسنقوم في هذا المبحث بتسليط الضوء على النقاط الأساسية للميزة التنافسية من مفهوم وتطوير وأهمية وأهداف، وخصائص.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية.

تعمل جميع البنوك اليوم جاهدة لأجل تحقيق التميز على منافسيها، لذا بات كل من مصطلحي المنافسة والتنافسية مركز اهتمام من طرف جميع البنوك وتسعى لفهم قواعده من اجل البقاء والاستمرارية وتحقيق المركز التنافسي الأفضل.

أولا: مفهوم المنافسة:

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة وتباينت، لذا فإنه من الصعب إدراج تعريف واحد يشمل كافة جوانبها، لذلك فإنه لابد من الاطلاع على جملة من التعاريف التي تناولتها الدراسات:

- تعرف المنافسة على أنها: "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على اساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع، ...الخ."[1]

- من بين بعض التعاريف التي أقرها الباحثون في هذا المجال: يقصد بالمنافسة هي الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخب ارت والانتاج ورؤوس الأموال.

- كما يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر."[2]

ومنه نستنتج أن المنافسة هي حالة صراع ومزاحمة بين مؤسستين أو أكثر لكسب عدد أكبر من الزبائن وزيادة الحصة السوقية باستخدام عدة أساليب مختلفة، وبالتالي فان زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات تكون في صالح الزبون حيث توفر له فرص اختيار أوسع.

ثانيا: مفهوم التنافسية.

لم يتفق الباحثون على مفهوم موحد للتنافسية ويختلف هذا المفهوم باختلاف مستوياتها (منظمة،قطاع أو دولة(والعلاقة بين المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية فكل واحدة تؤدي إلى تحقيق الأخرى.

كما ومنه فان تعريف التنافسية يكون بحسب المستوى يلي:

1- تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

[1] فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ،2000ص:.20

[2] خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة وهران،الجزائر ،2015 ،ص:67.

طبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني "قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة"، وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة. ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل". يشير هذا التعريف الى ان تنافسية الدولة تعكس قدرتها على انتاج السلع والخدمات
التي يمكن ان تنافس في الاسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة اف اردها.[1]

2-تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

عرفت على مستوى القطاع على انها قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية"، ومن أهم مؤش ارتها الربحية الكلية للقطاع ومي ازنه التجاري، محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكفاءة والجودة.[2]2

3-تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

عرفها علي السلمي أنها: "الجهود، الإجراءات، الابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية،الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

وفي تعريف أخر هي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار، وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين الم اركز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في التكاليف، إدارة الجودة الشاملة،

[1] وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف1- ،الجزائر،،2012ص ص:8-7.
[2] الهاشمي مقراني، دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلة مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد ، ، جامعة الجزائر- -2ابو القاسم سعدالله، ،2015ص:73.

تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية."[1]

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

بدت البنوك في الوقت الحاضر أكثر إدراكا ووعيا لحدة المنافسة، نتيجة ظهور منافسين جدد وبأساليب أكثر تطورا، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها، ولذلك اتجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إرجاعه إلى "Selanic " سنة ،1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة[2].

اختلفت تعريفات الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين لكل منهم وجهة نظر مختلفة مثل ما هو موضح في الجدول التالي[3]:

الجدول (2) : تعريفات الميزة التنافسية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين.

اسم الباحث	تعريفات الميزة التنافسية
Porter,1985	الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة ان تخلقها لعملائها، إذ يمكن ان تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في الخدمة مقارنة بالمنافسين
Slack,2004	هي أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن والعملاء.

[1] الهاشمي مقراني، المرجع السابق، ص 74
[2] عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير -جامعة 20أوت 55سكيكدة، الجزائر، ،2007ص: 03.
[3] هيثم حمود الشبلي واخرون، دور الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، العدد رقم ،1الأردن، ،2015ص: 203.

Daft,2001	هي تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة
Keller,2006	هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات تساوي أو تزيد عن توقعات الزبون
الدباس، 2010	هي الصورة الجيدة للمنظمة والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور

المصدر: هيثم حمود الشبلي واخرون، دور الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية،المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، العدد رقم ،2015 ،1الأردن، ص:.203

من خلال التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فإرضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

تقوم المؤسسة ببناء ميزة تنافسية تجعلها تمتلك خصائص تتميز بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة وهنا سنذكر اهم الخصائص المتعلقة بالميزة التنافسية[1]:

1-الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.

2-القابلية للتغيير **:**يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الانشطة أو طبيعة الموارد.

3-القابلية للتنمية والتطوير**:**تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغي ارت الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة معتمدة أساسا على الابتكار والإبداع.

4-تحدد من وجهة نظر العميل **:**بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على

[1] الهاشمي مقراني، مرجع سابق، ص ص:100-99.

المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

5-تتميز بالمرونة **:**وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبا ارت التغي ارت الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى. ويتم بناءها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح يمكننا ذكر بعض الخصائص الأخرى التي تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية. وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:[1]

أ- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

ب- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

ت- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

تسعى أبعاد الميزة التنافسية إلى خلق مستوى عال من خلال أداء مجموعة من الوظائف لضمان البقاء والاستمرارية، وتحقيق جودة عالية للمنتوج بهدف إرضاء الزبون وجذبه، لذلك تسعى كل مؤسسة بضمان تحقيق هذه الأبعاد. ولقد تناولت العديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، وبعضها أطلق عليها لفظ أنواع الميزة التنافسية والبعض الأخر أطلق عليها لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ولقد رأى بورتر أن هناك نوعين من الميزة ميزة التكلفة الأقل وميزة التميّز، في حين يرى (Slack et al), 1998أن للميزة التنافسية خمسة أبعاد وهي: التكلفة، النوعية أي (الجودة،) المرونة، الوقت أي (السرعة) وأخيرا الإبداع والابتكار[2]. وبناء على ما سبق تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:

أولا-ميزة التكلفة الأقل:

[1] وهيبة داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، العدد (2012)،ص: 168.

[2] غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، العدد 09جوان ،2011ص:11.

وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة لدى منافسيها. تستطيع المؤسسة أن تصنع لنفسها ميزة تنافسية عن طريق إتباع أسلوب تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة بتكاليف المنافسين، ولن يتم ذلك إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة داخل قطاع النشاط. ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيريها وعمالها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي، التكوين، ثقافة المؤسسة ... إلخ. الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

وإن حصول المؤسسة على هذه الميزة التنافسية بشكل فعال، يجعلها قادرة على تحديد سعر الصناعة ومواجهة المنافسين وقدرتها على تحقيق الأرباح، كما تكون في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمؤسسات الأخرى،لأن زبائنها لن يتخلوا عنها ما دامت هي الأقل سعرا. بل والأكثر من ذلك لا تستطيع المؤسسات المنافسة عرض سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة، أما فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين إلى السوق، فإن المؤسسة تستطيع صد هجوم أي منافس جديد لأن منتجاتها أقل تكلفة وتحتل موقعا تنافسيا ممتاز[1] .

ثانيا-ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. فإن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، كفيل بجعلها تتحصل على ميزة تنافسية من خلال توظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، واستخدام مختلف قنوات التوزيع الفعالة واتباع سياسات ترويجية وسعرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن و يتوقف دوام واستمرار التميز على عنصرين هامين يتمثل الأول في العوامل التي يرتكز عليها التميز و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين من خلال تعديد مصادر التميز، و الثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، ويمكن أن يكون التميز في:[2]

1-المنتوج: وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة والتي تؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في الرسومات ومدى جاذبيتها، جودة المنتوج وتحسينه الدائم، مدى صلاحية المنتوج، الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتوج؛ بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتوج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.

[1] كلثوم واكلي، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر،العدد 10،المجلد(01)،2014 ،ص: .262.
[2] كلثوم واكلي، المرجع السابق، ص: .263

2-الخدمات المقدمة: وتتمثل هذه الإمكانية في سهولة تقديم الطلبيات من خلال الاستعمال السهل للوسائل وغيرها والطرق الحديثة كالأنترنت ومدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في شبكة التوزيع وإيصال طلبيات المستهلك في وقتها المطلوب وكذلك خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجانا أو بأسعار رمزية لزبائنها بعد عمليات البيع، النصائح والإرشادات المعبر عنها بمجموع التوجيهات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتوج أو العمليات.

ثالثا-الجودة: تعد جودة الخدمات المقدمة للمستفيد من العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في أداء وحدات العمل على المدى البعيد، فجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين تعطي أفضلية لهذه الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون من البنوك المنافسة، كما وأن إج ارء التحسينات المستمرة عليها يعد من الطرق الأكثر فاعلية للتطور في العمل لأنها تعتبر ميزة تنافسية بحد ذاتها تساهم على تحسين سمعة البنك وزيادة حصته السوقية.

وقد تم تعريفها على أنها القيام بالعمل الصحيح من أول لحظة مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى الإتقان في الأداء، كما وأنها الطريقة التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية وتعد مسارا جيدا لتحقيق النمو السريع والأرباح.[1]

رابعا-الـــوقت (الزمن) :أدت التغّي ارت التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حّيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.

إّن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:[2]

1-اختصار زمن دورة حياة المنتج.

2-تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية.

3-تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع.

4-تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج.

خامسا-الإبداع والابتكار: والمقصود به تحسين وتطوير المنتجات، وهذا من أجل تقديم منتجات جديدة للزبائن تتميز عن المنتجات المنافسة، فالإبداع والابتكار يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات، فهو يمثل إحدى الضروريات الأساسية داخلها، والتي انعكست على تصاعد حاجات

[1] هيثم حمود الشبلي واخرون، مرجع سابق، ص: 203.
[2] سملالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول:" المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، يومي 22/23أفريل .2003ص: 166.

وطموحات الزبائن، فالمؤسسات التي لا تعتمد على الابتكار نجد أن أدائها غير مرضي للمستهلكين المتعاملين معها، مما يؤدي إلى توقفها.[1]

المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية.

اقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات تنافسية مشهورة يمكن للمؤسسة إتباعها وهي:[2]

أولا-قيادة التكاليف:

تحاول المؤسسات من خلال إتباع هذه الاستراتيجية أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح هذا لها بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر وتتطلب هذه الاستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفئة، تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة، وتوفر قيادة التكاليف عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، تسمح التكلفة المنخفضة الحصول على أرباح بعد قيام المنافسين بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.

ثانيا-التمايز:

تركز المؤسسة على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها، ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية بشرط ان لا يكون سعرها مرتفع. وتحقق هذه الاستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجز أمام المنافسين بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن.

ثالثا-التركيز:

تكون بالتركيز على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق أو خدمة جزء معين من السوق، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجيات موارد ومهارات مختلفة وترتيبات متباينة وإجراءات رقابية مختلفة. وتعد هذه الاستراتيجيات الثلاثة إجراءات اختيارية بناء على التحليل للاستفادة من نقاط القوة والضعف.

[1] ليلى بوحديد، واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة العدد 11مارس،2018:ص.106

[2] كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة أولى ،2011ص ص .165-161 :

المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية.

تعبر عملية تحقيق الميزة التنافسية عن الاستجابة ومواكبة الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص من خلال الاستخدام الاستراتيجي لكل مواردها وأن تتمتع بإمكانات الإبداع الخلاق الذي تتميز به الموارد البشرية داخل المنظمة.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

ان الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد التقنية، المادية، المالية، التنظيمية الكفاءات، والمعرفة، وغيرها من الإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة التي تسمح لها بتصميم استراتيجيتها التنافسية وتطبيقها، ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية" الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية،" وتشمل العناصر التالية:[1]

أولا-الكفاءة: تعتبر المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضعية في السوق، وتقديم أكبر إشباع لرغبات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة، وبأخذ كل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف. أما الجماعية فتعكس المها ارت والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المؤسسة بالاحتكاك الحاصل بين مؤدية، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد

[1] مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية"، مجلة الباحث، جامعة العربي التبسي تبسة، العدد12 ،2013 ،ص ص : 152-153.

بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة، والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المؤسسة على التنافس.

ثانيا-الجودة: عرفها (Juran)بأنها: "الالتزام بالمتطلبات،" أما (Crosby) فيعرفها بأنها: "الملائمة للاستخدام"، ويضيف (Derning) بأنها: "تحقق وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا والمنتجات ذات الجودة يمكن الاعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا، فإيجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمنظمة بعرض سعر عال لمنتجاتها كما يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، ويؤدي اختصار عامل الوقت إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

ولكن يخفض التكلفة، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المنظمات بجودة المنتج لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

ثالثا- التجديد: يقصد به الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة طرق إنتاج أو منتجات مادية أو استهلاكية أو استثمارية ويمثل: "كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة،" فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

رابعا-الاستجابة لحاجات العميل: تشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها. ويتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي لخلق التميز، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر

لها المنتجات الموجودة، يزاد على ضرورة مواءمة السلع والمطالب الفردية ومراعاة وقت الاستجابة الذي يمثل الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، فبالنسبة للبنوك فالوقت المستغرق هو الوقت اللازم لمعالجة قرض أو الوقت الذي يستغرقه العملاء في الوقوف في صف الانتظار، كما توجد مصادر أخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق، وخدمات ما بعد البيع لتدعيم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئة الفرصة للمنظمة لتمييزها من منافسيها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ومعيقات تحقيقها.

تتأثر الميزة التنافسية بعديد العوامل، لذلك وجب التطرق لها، إضافة إلى الشروط التي تزيد من فعاليتها، والمعيقات التي تقف أمام نجاحها واستمرارها.

أولا-العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.

من بين العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ما يلي:[1]

1-القدرات الإبداعية: تضطر المؤسسة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، الإبداع.

2-القدرات الإنتاجية: تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية.

أ-الجودة: وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وتتطلب: الإبداع وإرضاء العملاء.

ب- الإنتاجية: هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولابد على المنظمة رفع الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

3-القدرات التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي ترتكز على: بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

4- القدرة على الترصد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.

[1] لويزة فرحاتي، دور أرس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ،2015ص:165.

ثانيا: معوقات الميزة التنافسية.

تواجه المنظمات العديد من العقبات، التي تحد من إمكانية اكتسابها لمزايا تنافسية، وأيضا المحافظة عليها ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:[1]

1-المعوقات الداخلية: تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة وهي: غياب قيادة إدارية ناجحة، عدم وجود رقابة، غياب الشفافية، عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار وعدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

2-المعوقات الخارجية: وتتعلق بمختلف الظروف الخارجة عن نطاق بيئة المنظمة ومنها: الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، وجود تشريعات وقوانين تخدم المنظمة الأجنبية عن الوطنية، عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير، غياب روح الفريق.وبالتالي حتى يتم تفعيل الميزة التنافسية، وجعلها أكثر فعالية يجب دائما الإحاطة بكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية، حصر شروط فعاليتها، والوقوف على كل المعوقات، وتجنبها حتى تضمن الميزة واستمراريتها

المطلب الثالث: طرق تحقيق الميزة التنافسية.

لها تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي تأثير كبير على بناء الميزة التنافسية:[2]

أولا-زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.

ثانيا-إدارة الجودة الشاملة: عرفها كل من (GOETSCH et DAVIS) بأنها "مدخل أداء الأعمال من خلال تضافر الجهود للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات.

كما عرفها أكلاند((OAKLAND بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشت ارك كل فرد في المستوى التنظيمي.

ومنه يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة ترتكز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق

[1] لويزة فرحاتي، المرجع السابق، ص: .167.
[2] الهاشمي مقراني، مرجع سابق، ص ص : 111-112

منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل، أيضا تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تقوم على التحسين المستمر، تشجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام، تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب، كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا-إعادة الهندسة: ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات، فكان من أهم التطورات التي شهدها العالم، وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين.
كما عرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحصينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، والجودة الخدمة والسرعة ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

1- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
2- إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة.
3- التخلص من التنميط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.
ويمكن القول ان نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

من خلال هذا العنصر سنتطرق لبعض المصادر التي يمكن أن تمنحنا ميزة تنافسية، ثم مختلف المحددات التي تؤثر عليها.

أولا-مصادر الميزة التنافسية: يمكن القول بأنه هناك مصدرين للميزة التنافسية، هما المهارات والموارد المتميزة،هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم مصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي[1]:

1- التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القد ارت الثقافية للمؤسسة،لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2- المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقق في الأخير التميز على المنافسين. ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية.

3- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

4- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

5- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والثقافية للمؤسسة.

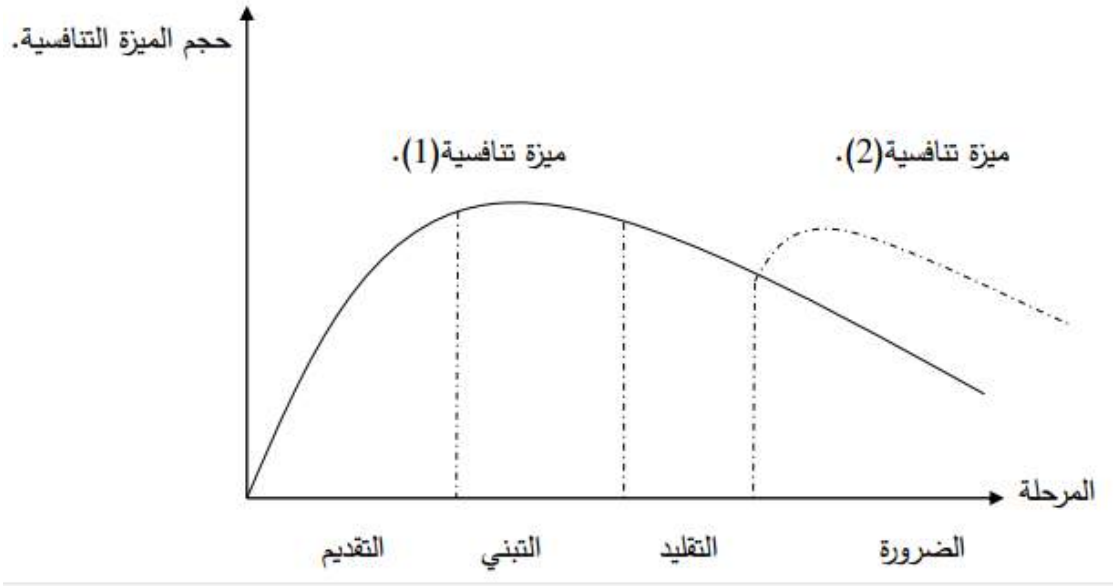
ثانيا: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:[1]

[1] حريري بوشعور وصليحة فلاق، أرس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13/14ديسمبر ،2011ص ص:08-07.

1- حجم الميزة التنافسية: تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسة المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخي ار تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقليد تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة للزبون أو العميل. والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل(2) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، المرجع السابق ص86 :.

أ-مرحلة التقديم: تعتبر أطول المراحل، باعتبارها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي. تزيد المنافسة لاهتمام عدد متزايد من العملاء.

ب-مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار حيث المنافسين بدئوا يركزون عليها.
ج-مرحلة التقليد: تعرف الميزة خلال هذه المرحلة ت ارجعا وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص: 86-88.

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب أخر.

يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وقد حدد نطاق التنافس من خلال أربعة أبعاد هي كما يلي:

أ-نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق.

ب-النطاق الرأسي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج-النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة من أنحاء العالم.

د-نطاق الصناعة (قطاع النشاط): يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة اتجاه المنظمة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في الجهاز البنكي و علاقتها بالحوكمة

تعتبر المنافسة عاملا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة الاقتصادية، فوجود جو من المنافسة بين المؤسسات المكونة لأي قطاع اقتصادي يساعد بشكل كبير في نمو وتطور هذا الأخير بشكل سريع وفعال، وباعتبار البنوك من أبرز هذه القطاعات فإننا سنتطرق إلى مفهوم المنافسة البنكية وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية البنكية ومعاييرها.

ظهر مصطلح المنافسة البنكية مع التطورات المالية العالمية في فترة السبعينات، والذي نشأ نتيجة تعدد وتنوع المنتجات البنكية من جهة، وتغير المحيط المالي بصفة عامة والمحيط البنكي بصفة خاصة من جهة أخرى، حيث يعتبر الاقتصاديين أن المنافسة البنكية هي أحسن طريقة لتنظيم النظام البنكي وزيادة كفاءته واستقراره.[1]

أولا-التنافسية البنكية: يقصد بالتنافسية البنكية الكيفية التي يستطيع البنك ان يميز نفسه عن منافسيه ويحقق لنفسه التفوق والتميز عليهم، وان تحقيق الميزة التنافسية ما هو الا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وبالتالي يترتب على البنوك ان تختار استراتيجية تستند على نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، والتركيز على عوامل مهمة كالمنطقة الجغ ارفية وطبيعة الزبون وجودة الخدمة وتحديد 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 واستثماراته والتقليل من الاخطار التي قد تنجم على البنك.[2]

ومن خلال ما سبق، يمكننا أن نستنتج أن المنافسة البنكية هي عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة لها، والهدف من هذا التصرف هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، بحيث تسعى كل مؤسسة لجلب أكبر عدد من العملاء لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية، وحسن معاملة العملاء... إلخ.

ثانيا-معايير تنافسية البنوك: تتعدد معايير الميزة التنافسية للبنك، والتي يمكن اعتبارها من ازوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:[3]

1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين ، وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.

3-مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

[1] آسية محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، رسالة ماجستير تخصص استراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة: 67، ص2011، قالمة1945ماي8

[2] عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك –دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه تخصص في مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، ،2012ص ص: .192-191

[3] هيثم حمود الشبلي واخرون، مرجع سابق ص ص:204-205

4- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات العملاء، كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، إضافة إلى السعي المستمر للاستجابة لهذه الحاجات والرغبات والتكيف مع متغيراتها.

5- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات المصرف.

6- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.

7- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا للصناعة المصرفية

8- الحصة السوقية للمصرف، ونسبتها إلى إجمال الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

9- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية.

تأخذ المنافسة في البنوك عدة أشكال وفق عدة اعتبارات، وذلك حسب طريقة التنافس (سعرية، غير سعرية،) أوحسب حالة السوق (تامة، احتكارية، ... إلخ)

أولا-حسب طريقة التنافس: وتنقسم في هذه الحالة إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية:[1]

1-المنافسة السعرية: وهي ترتكز على السعر كسلاح يستخدم في مواجهة المنافسين الآخرين، وتتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب حصص أكبر في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار، وذلك من خلال ما يلي:

أ- أسعار الفائدة المدينة، أي الفوائد على الودائع والقروض.

ب-أسعار أو تكلفة التحصيل، التحويل، أو عمليات أخرى.

ت-عمولات تسيير الأموال أو غيرها

ث-علاوات عن عمليات الهندسة المالية: ضمانات عن عمليات الإصدار أو الاكتتاب في السندات...إلخ.

وبالرغم من أن عنصر المنافسة السعرية فاعلا ومؤثرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية، إلا أنه يتعرض إلى بعض المحددات في مجال العمل المصرفي، وذلك أن بعض التشريعات لبعض الدول لا تسمح بدفع فوائد على الودائع الجارية، وكذلك بوضع حدود لمعدلات الفائدة على القروض والودائع، مما يقلل من أهمية هذه الإستراتيجية.

[1] آسية محجوب، مرجع سابق، ص:78.

2- المنافسة غير السعرية: وهي لا ترتكز على السعر، بل على تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تساعد وتساهم في جذب العميل، وتحفيزه لإيداع أمواله لدى البنك، والجدير بالذكر أن هذه الخدمات تتنافس عليها البنوك في السرعة والدقة وانخفاض التكاليف، وتستعمل في ذلك أدوات أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، وكذا توفير وسائل أخرى كال ارحة للعملاء، بهدف جذبهم. وتعتبر المنافسة غير السعرية أكثر.

فعالية، وهي أحسن طريقة لجذب العملاء، حيث تبدي التباين الكبير بين البنوك على مستوى جودة الخدمات البنكية وتكلفتها وأنواعها، وهذا ما يجعل المنافسة غير السعرية ممكنة وغير محدودة.

ثانيا-حسب حالات السوق:

هناك أربع أشكال رئيسية يمكن أن تأخذها المنافسة بشكل عام، حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه، وتنطبق هذه الأشكال على السوق البنكي أيضا، وتتمثل فيما يلي:[1]

1-حالة المنافسة التامة: تعتبر حالة المنافسة التامة نظرية مثالية، جاء بها الكلاسيكيون الجدد، وهذه الحالة هي نادرة التحقق في الحياة الاقتصادية. ويتشكل هذا النوع من المنافسة، عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها:

أ-وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق (بائعين ومشترين:) بحيث لا يمكن في هذه الحالة عرض إلا كمية ضئيلة من الكميات المنتجة في السوق، كما لا يمكن التأثير في سعر المنتوج حيث يسود السوق في هذه الحالة سعر وأحد يقبله كل منتج.

ب-التجانس والتماثل التام للسلع والخدمات المعروضة في السوق: بحيث أن المنتوج المعروض من طرف أي بائع (منتج) هو مطابق ومماثل لمنتوج بائع آخر، ونظ ار لذلك فالمستهلكون لا يهتمون في هذه الحالة بهوية المنتج.

ج-حرية الدخول والخروج من السوق: بحيث لا توجد أي عقبات من طرف المؤسسات العاملة بالصناعة، قد تعيق دخول مؤسسات جديدة للسوق، وفي نفس الوقت لا توجد أي حواجز أمام المؤسسات للخروج من السوق، إذا كان الإنتاج غير مربح.

د-العلم التام بظروف السوق (شفافية السوق): بحيث أن كل منتج أو مستهلك يتوفر على كل المعلومات المعروضة وأسعارها.

[1] سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في طل الإصلاحات الاقتصادية بعد ،**1990**رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح,ورقلة 2006، ص ص :44-45.

2-حالة الاحتكار: هو الحالة التي تكون فيها المنافسة منعدمة ولهذا يمكن اعتباره شكل من أشكال المنافسة المنعدمة، ويعتبر الاحتكار الحالة النقيضة لحالة المنافسة التامة، وهو يتميز بانفراد منتج واحد لإنتاج سلعة أو خدمة معينة بحيث لا تكون هناك بدائل قريبة لهذه السلعة أو الخدمة، في حين يقبل عدد كبير من المستهلكين على شراء هذه السلعة أو الخدمة. ونظرا لذلك، فإن المنتج في هذه الحالة يمكنه التأثير على أسعار المنتجات أو كمياتها بنسبة كبيرة.

3-منافسة القلة: وتعني تلك الصناعة التي تتكون من منشأتين أو أكثر بحيث تسيطر واحدة على الأقل من تلك المنشآت على نسبة كبيرة من الإنتاج الكلى للصناعة، ويقصد بالمنشآت هذه المؤسسات الاقتصادية. ومنه يمكن أن نستنتج بأن منافسة القلة في الصناعة البنكية، هي الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك.

الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي. ويقوم هذا النوع من المنافسة أساسا على مدى سيطرة عدد من المؤسسات على صناعة ما بغض النظر عن عدد المؤسسات الموجودة في السوق.

4-المنافسة الاحتكارية: تعتبر هذه الحالة وسيطا بين حالة المنافسة التامة من جهة، والاحتكار من جهة أخرى، وتتميز المنافسة الاحتكارية بما يلي:

أ- وجود عدد كبير من المنتجين في حالة السوق البنكي يكون هناك عدد كبير من البنوك.

ب-حرية الدخول والخروج من السوق.

ج- العلم التام بأحوال السوق.

د- تميز المنتجات أو الخدمات عن بعضها، بالرغم من أن أنها تكون بدائل قريبة لبعضها البعض.

ه-تمتع المنتجين بنوع من القدرة على التحكم في الأسعار، والكمية المنتجة.

المطلب الثالث: مبادئ وشروط تحقيق التنافسية البنكية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية للبنوك في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى توعية الخدمة المقدمة.
أولا: مبادئ التنافسية البنكية:

ويعتمد النجاح في تحسين الميزة التنافسية على مبدأين أساسيين هما:[1]

1-تشجيع الاستثمار المحلي: ولجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارهما مصدرا أساسيا للتمويل، ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكاريين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.
2- تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا. إن ضمان توفير وتحقيق هذين المبدأين لابد من توفر برنامج تأهيلي للمؤسسة البنكية يستند إلى ثلاث محاور هي:

أ- تشجيع الاستثمارات غير المادية التي تهدف إلى تحسين إمكانية البنك على التنافس في مجال الإمكانيات البشرية والتنظيمية، والمعرفة العلمية والدراسات والبحث عن أسواق جديدة.

ب-الاستثمارات المادية والتي تساعد على تحسين التنافسية البنكية من خلال تجديد تجهيزات وتحديث تقنياتها بما تحقق كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة.

ج- إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية، والتحكم في حجم ونوعية الديون وتمويل الاستثمارات برؤوس أموال مستقرة نسبيا وترشيد استعمال القروض المصرفية.

ثانيا: شروط تحقيق التنافسية البنكية.

من أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسات المصرفية الجزائرية لتحقيق التنافسية هي:[2]

1-إنشاء بيئة تشريعية مستقرة مواكبة للتطورات التي قد تطرأ على العمل المصرفي.

2-العمل على وضع نظام مصرفي ج ازئري مرن ومستمر يواكب التغيرات والتعديلات الجديدة.

3-الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4-تشجيع المدخرات الخاصة وترشيد الاستثمارات المحلية.

5-التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية.

[1] عامر بشير، مرجع سابق، ص: 192.

[2] عامر بشير، المرجع نفسه، ص: 193.

6-الاستثمار المكثف في التعليم والتدريب طويل الأجل وتحسين وتطوير القوى العاملة

المطلب الرابع: دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية

تعد الحوكمة احدى المتطلبات الجديدة لاقتصاديات الدول، ولهذا الأسلوب اسمه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية، وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع المالي تحديدا من التأكد من حسن إدارة الشركة أموال المستثمرين والمقترضين، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق بطريقة تحمي والارتقاء باقتصاديات الدول إلى مستويات التنافسية الدولية.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب، اذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الأسيوية 1997 – 1998 والانهيارات والفضائح التي حصلت في كبرى الشركات، على غرار شركة أنرون للطاقة، كذلك اكتشاف حالات التلاعب في قوائم الشركات المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة.
وللحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد اذ تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها:

أ- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتأكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

ب- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

ج- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقترضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

د- ان تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عماية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدول لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة؛ ويضيف بعض الباحثين نقطة خامسة تتجلى بأهمية اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة إحدى آليات الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية بالشركة.

ونتجت أهمية الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية:

أ- العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛

ب- تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءا من رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى العاملين فيها؛
ج- تفادي وجود أخطاء قصدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة؟
د- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية والتقرير المالي في الكشوفات والتقارير المالية؛
ه- ضمان اعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية والموضوعية وعدم خضوعهم لأية ضغوط سواء من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين[1]؛

[1] جوري جميلة،مداخلة،دور الخكومة في تحقيق ميزة تنافسية،جامعة الجزائر،من الموقع:www.4shread.com

خلاصة الفصل:

تعد الميزة التنافسية اليوم من المواضيع ذات الاهمية في ميادين الاعمال المختلفة لذلك تعد هي المحرك الرئيسي للتنافس في الاسواق فهي تمثل سمة البقاء في البيئة التنافسية، ولذلك فانه اليوم لم يعد اهتمام المؤسسات منصوبا على تبني تلك المؤسسات للميزة التنافسية بل الى كيفية المحافظة على هذه المزايا التي تمثل النقطة التي يدور حولها الصراع الاستراتيجي ومنه فالميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على بناء تلك الميزة لذا فان الدور الاساس الذي يؤدي للميزة التنافسية في نجاح منظمات الأعمال اليوم هو الاهتمام بشكل دقيق بالميزة التنافسية ومفاهيمها. ومن أهم العوامل التي قد تساعد البنوك على النمو والتطور هو وجود المنافسة فيما بينها،

مما يحفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطاتها، وبالتالي قدرتها على المنافسة. كما أن الجو التنافسي بين البنوك القائمة في القطاع يرفع من فعالية هذه البنوك ويمنحها القوة والقدرة على التصدي ومواجهة القوى الخارجية. لهذا تسعى البنوك على تطوير الخدمات المصرفية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة دخولها مصرف كمنافس قوي، وذلك من خلال ابتكار خدمات ية جديدة تتماشى مع طلبات زبائنها وعملائها.

الفصل الثالث

أثر الحوكمة على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية

تمهيد

سعت الجزائر كغيرها من الدول لمحاولة النهوض بقطاعها المصرفي منذ استقلالها إلى يومنا هذا، وذالك من خلال عدة إصلاحات هيكلية كان الهدف من ورائها تحسين وضعية القطاع المصرفي. وكغيرها من الدول حاولت تبني قواعد الحوكمة باعتبارها من الإصلاحات التي قد تساهم في حماية هذا القطاع وذالك من خلال اصدرا بعض الأنظمة والتشريعات الخاصة بالرقابة المصرفية. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عموميات حول البنوك التجارية الجزارية ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية.

المبحث الأول: عموميات حول البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية الجزائرية.

اعتمد النظام المصرفي الجزائري على قواعد النظام المصرفي الفرنسي، وهذا ما دفع الحكومة المستقلة آنذاك إلى محاولة استرجاع سيادتها المالية والنقدية ومحاولة بناء نظام مصرفي وطني. حيث تم ذالك عبر مراحل كالأتي:[1]

• المرحلة الأولى: مرحلة الانطلاق وإنشاء البنك المركزي الجزائري وفق قانون 62-144. حيث تم إنشاء البنك المركزي الجزائري من طرف المجلس التأسيسي في 13ديسمبر 1962، كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ليحل ابتداء من 1جانفي 1963 محل البنك الجزائري.

• المرحلة الثانية: مرحلة إنشاء البنوك التجارية. حيث تميزت هذه الأخيرة أنها حلت محل البنوك خاصة الأجنبية التي ظلت تمارس نشاطها في الفترة الممتدة من 1963إلى غاية 1966حيث تمت عملية تأميم تلك البنوك وميلاد بنوك تجارية عمومية جزائرية تمثلت في :

1.البنك الوطني الجزائري الذي تأسس في 13جوان .1966

2.القرض الشعبي الجزائري الذي تأسس في 29ديسمبر.1966

3.البنك الجزائري الخارجي الذي تأسس في 1اكتوبر . 1967

4.بنك فلاحة والتنمية الريفية الذي تأسس في 13مارس .1982

5. بنك التمنية المحلية الذي تأسس في 30افريل[2].1985حيث كل واحد من هذه البنوك تخصص في مجالات معينة من النشاط الاقتصادي

المطلب الثاني :عرض البنوك التجارية الجزائرية المعتمدة

يتكون النظام البنكي الجزائري من مجموعة البنوك التجارية و المؤسسات المالية حيث ضم الى غاية 1 جانفي 2017 . عشرون 20 بنك تجاري و عشرة 10 مؤسسات مالية . و خمسة 5 مكاتب تمثيل و المخطط التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم يمثل البنوك التجارية والمؤسسات المالية المعتمد لسنة 2018.

[1] محفوظ لشعب، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004،ص ص30، 33 .

[2] الطاهر لطرش، الاقتصاد النقدي والبنكي، ط 2،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،ص ص335 334.

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على موقع بنك الجزائرwww.bank-of-algeria.dz

المبحث الثاني :واقع تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية

المطلب الأول:النظام المصرفي الجزائري والإصلاحات.

إن انتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، تطلب من الحكومات المتعاقبة القيام بعدة إصلاحات اقتصادية تمثلت في إصلاح النقدي لسنة 1988ثم إصلاح ،198 وصولا إلى

إصلاح 1990المتعلق بالنقد والقرض.

• **قانون القرض والبنك لسنة 1986** : بموجب قانون رقم 12-86المتعلق بنظام القرض والبنك، تم إدخال تعديلات جذرية على الوظيفة المصرفية حيث يقوم القانون على إرساء المبادئ العامة والقواعد التقليدية للنشاط المصرفي.

- تقليص دور الخزينة قي تمويل الاستثمارات واشراك البنوك في توفير الموارد المالية للتنمية.

- أعاد للبنك المركزي وظيفته التقليدية كبنك البنوك.

- الفصل بين نشاط البنك المركزي والبنوك التجارية.

- أعاد للمصارف دورها في تعبئة مدخرات ومنح القروض بمختلف الآجال.

• **قانون استقلالية البنوك لسنة1988** : بموجب قانون رقم 06-88المعدل والمتمم لقانون12 - 86تم وضع المبادئ والقواعد التي قام عليها في النقاط التالية:

- إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات.

- دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية .

- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بتوظيف نسبة من أصولها.

- يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على، المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية. ومن هنا بمكن القول أن استقلالية البنوك بصفتها مؤسسات اقتصادية عمومية قد تمت فعلا.1988

•**قانون النقد والقرض1990** : يعتبر قانون 90-10المتعلق بالنقد والقرض، نصا تشريعيا يعكس حق الإشراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات بالإضافة إلى أنه أحد أهم الأحكام التي جاء بها قانون الإصلاح النقدي سنة 1986والقانون المعدل والمتمم سنة 1986أما عن مبادئه الأساسية فيمكن اختصارها في النقاط التالية:

- الفصل بين الدائرة النقدية والحقيقية

- الفصل بين الدائرة النقدية والمالية

- الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمانية[1]

-اهمية السياسة النقدية

[1] بلعزوز بن علب، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ط ،2ديوان المطبوعات الجامعية، ،2006الجزائر، ص ص 184.1 184.1

المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري والحوكمة

بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة البنوك وذالك من خلال
• سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك: ومن أهم هذه القوانين.

• قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 3- 2بتاريخ 14/11/2002يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، ووفقا

- للمادة 3-2فإن أنظمة الرقابة الداخلية التي على البنوك إقامتها ينبغي أن تحتوي على أنظمة التالية:

✓ نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية

✓ أنظمة تقييم المخاطر والنتائج

✓ أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر

✓ نظام التوثيق والأعلام

- قانون محاربة الفساد المالي والإداري: صدر المرسوم الرئاسي رقم 96 -22المؤرخ في 9جويلية 1996يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، كما أسس وزير العدل بتاريخ 12/4/2003مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب رؤوس الأموال إلا أنها لا تملك الصلاحيات التشريعية، غير أنه من المتوقع تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال

•برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة[1]:

حيث تم من خلال تنفيذ الإصلاحات التالية :
-وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب ومسيري البنوك وذالك بعد تقييم عقود النجاعة لسنة 2004 .

-تحسين دور مجالس الإدارة: وذالك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة

تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.
-تحسين إدارة البنوك: وذالك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارة ومدونة أخلاق المهنة .

[1] أمال عياري، أبو بكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 7-6ماي .201.

-تحسين ظروف الاستغلال البنكي: من خلال أعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معاير بازل، وكذا من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية.

-إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/3/11

خلاصة الفصل:

بالرغم من سعي الجزائر إلى محاولة إحداث تغييرات في قطاعها المصرفي من خلال عدة إصلاحات إلا أنها في كل مرة لم تستطع تغيير لمواجهة المعيقات التي تعترضها وكذا ومحاولة تحسن وتفعيل أدائها وبالتالي تطوير هذا القطاع. وهذا راجع كله إلى عدم تطبيق القوانين.

خاتمة عامة

إن الاهتمام المتزايد الذي حظيت به الحوكمة من جميع الاقتصاديين سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي أو المحلي سببه الوحيد و الأساسي هو حدوث الأزمات و التي مردها أساسا الفساد وسوء التسيير ولان الحوكمة هي أهم الحلول التي ساعدت هذه الدول في الوقاية من حدوث الأزمات وآثرت على أدائها الذي عزز دور الحوكمة على المستوى الجزئي للإصلاح المؤسساتي أو على المستوى الكلي للإصلاح الاقتصادي.

وإثناء تطرقنا في هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة من جهة هذا الموضوع الذي لقي إقبالا كبيرا من طرف الباحثين لما يكتسيه من أهميه بالغه في الساحة العالمية وكذا الميزة التنافسية من من جهة ثانيه والتي هي هدف كل شركة ومن خلال دراستنا اثبتنا الدور الفعال الذي تكتسيه الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات عموما والبنوك التجارية خاصه واستخلصنا من هذه الدراسه جملة من النتائج :

- ✓ من خلال الفصل الأول : تعتبر الحوكمة من اهم الموضوعات التي يجب على الشركات عموما والبنوك خصوصا الاعتماد عليها فبالرغم للقدم النسبي لهذا المصطلح في الدول المتقدمة إلا انه يكاد ينعدم ذكره في الدول النامية وخاصة الجزائر من تأخر كبير في تطبيق مبادئه في مختلف المجالات .
- ✓ من خلال الفصل الثاني : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي والاساسي للشركات والبنوك على حد سواء بحيث تحقق الميزة التنافسية القدرة على البقاء في السوق والمحافظة على الأرباح وتعظيمها الأمر الذي يدعو إلى بذل كل المجهودات بغرض المحافظة عليها .
- ✓ في الفصل الثالث : من خلال الدراسة هناك غياب كبير لمصطلح الحوكمة في الادارة الجزائرية والبنوك التجارية الجزائرية خصوصا إلا بعض الإصلاحات عند الحاجة او بعد وقوع الأخطار و الأزمات .

وكحوصلة تمكنا من الخروج بالنتائج التالية :

1. صعوبة وضع تعريف محدد للحوكمة حيث يختلف تعريفها باختلاف وجهات نظر الباحثين والمجال التي تعالجه .
2. عدم وجود اختلاف كبير بين حوكمة الشركات والحوكمة المصرفية .
3. للميزة التنافسية أهميه كبيره للحفاظ على القيمة او الحصة السوقية بالنسبة للبنوك
4. تسعى البنوك التجارية في الجزائر جاهدة من الناحية القانونية والنظرية في إرساء قواعد الحوكمة إلا أن هناك خلل في كيفيه تطبيق هذه القواعد على ارض الواقع .

5. انعدام آليات تسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة محليا وهذا ما انجر عنه عدة اصلاحات على مراحل وتعديلات في القوانين نتيجة لسوء الحوكمه في الجزائر بالبنوك التجارية و لها عدة مؤشرات كالانهيار المفاجئ لبنك الخليفة وكذا سوء التسيير في البنك الصناعي والتجاري.

التوصيات :

يمكننا ان نطرح جمله من التوصيات لعلها تساهم في النهوض بثقافة الحوكمة وتفعيلها في الاقتصاد وكذا الحفاظ على الميزة التنافسية السوقية للبنوك التجارية بالجزائر.

1. إيجاد آليات تسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيزها .
2. قيام البنك بوضع دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من حين إلى آخر بما يتماشى والظروف الراهنة
3. انشاء البنك تقرير سنوي للجمهور وهذا لإرساء مبادئ الشفافية والإفصاح .
4. زيادة عمليات التكوين و تأطير موظفي البنوك بهدف مسايرة المتغيرات العالمية خاصة في مجال العمل.
5. تحسين المنتجات البنكية وهذا بغرض المنافسة في السوق البنكية بما يتماشى و طلبات الزبائن .

آفاق البحث :

إجمالا نستطيع أن نقول أن بحثنا هو مجهود إضافي يضاف إلى البحوث التي سبقتنا في هذا المجال أي دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية ونكون قد تطرقنا لأهم جوانب هذا الموضوع انطلاقا من ماهية حوكمة المؤسسات و مفهوم حوكمة البنوك وكذا دور الحوكمة وتاثيرها على الميزة التنافسية للبنوك الى التعريف بالبنوك التجارية الجزائرية و واقع تطبيق الحوكمة والإصلاحات التي طالتها .

خلال بحثنا لقد تراءت لنا جملة من المواضيع يمكن أن تشكل أفاق مستقبلية تتمثل في :

1. دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الجزائرية .
2. كيفيه تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف والبنوك الاسلامية .
3. حوكمة البنوك التجارية الجزائرية بين النظرية و الطبيق.

قائمة المراجع

الكتب:

- بلعزوز بن علب، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ط ،2ديوان المطبوعات الجامعية، ،2006الجزائر
- الطاهر لطرش، الاقتصاد النقدي والبنكي، ط ،2ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ،2010
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2000
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة أولى ،2011
- محفوظ لشعب، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2004
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر،2009
- منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، مصر
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ،1998

المذكرات والأطروحات:

- آسية محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، رسالة ماجستير تخصص استراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة: 67، ص2011، قالمة1945ماي8
- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر،2006
- حريري بوشعور وصليحة فلاق، أرس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس حول أرس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13/14ديسمبر ،2011

- خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة وهران،الجزائر ،2015
- سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في طل الإصلاحات الاقتصادية بعد ،1990رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح,ورقلة 2006
- شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، ، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20،21 أكتوبر
- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك –دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه تخصص في مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، ،2012
- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير -جامعة 20أوت 55سكيكدة، الجزائر، ،2007
- عبد الهادي مسعودي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية في إطار الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة البنك السعودي للاستثمار، ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية :واقع وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق أهراس ،يومي 13-19نوفمبر، 1167، الجزائر
- عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، رسالة ماجيستير، جامعة المسيلة، ،2012.
- لويزة فرحاتي، دور أرس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ،2015
- نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين ، أطروحة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017
- نوي فيطمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،7102
- وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف1- ،الجزائر،،2012

مقالات والمجلات:

- كمال بوعظم، عبد السلام زايدي، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات جامعة عنابة ،يومي 18-19 نوفمر
- آمال عياري، أبو بكر خوالد، حوكمة الشركات آلية الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي06-07 ماي.
- حبار عبد الرزاق، الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع
- سالم محمد عبود، حوكمة المصارف وآليات تطبيقها-دراسة حالة في المصارف الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، جامعة بغداد، العدد بالخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014
- محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة للبنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، العدد 09،2009
- بريش عبد القادر، سدرة أنيسة، دور بنك الجزائر في دعم حوكمة البنوك الجزائرية، ملتقى وطني حول الحوكمة في المؤسسات المالية الجزائرية واقع وآفاق، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، يومي 13 ،19نوفمبر ،2017،ص:06-05.
- نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزئر وارساء قواعد الحوكمة المصرفية د ارسة تقييميه تحليلية للفترة (2015-2013)،مجلة الاقتصاد الجديد، ، العدد 61، المجلد 11، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر،2016
- بن علي بلعزوز، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي: نظام حماية الودائع والحوكمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 11،جانفي،2008.
- الهاشمي مقراني، دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلة مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد ، ، جامعة الجزائر- -2ابو القاسم سعدالله، ،2015

- هيثم حمود الشبلي واخرون، دور الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، العدد رقم 1، الأردن، 2015،
- وهيبة داسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، العدد (2012)
- غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، العدد 09جوان ،2011
- كلثوم واكلي، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر،العدد 10،المجلد(01)،2014
- سملالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول:" المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، يومي 22/23أفريل .2003
- ليلى بوحديد، واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة العدد 11مارس،2018
- مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية"، مجلة الباحث، جامعة العربي التبسي تبسة، العدد12 ،2013
- أمال عياري، أبو بكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 7-6ماي .

المواقع الإلكترونية:

- جوري جميلة،مداخلة،دور الخكومة في تحقيق ميزة تنافسية،جامعة الجزائر،من الموقع:

: www.4shread.com Alain jounot et christaine lattment : développement durable vero une nouvelle governance des entreprise Afior, France, 2003,.

✍ هالة السعيد، تطبيق الحوكمة في البنوك العامة، مقال متاح على الموقع الالكتروني:

-http://islamia.goforum.net/montada-f43/topic-ct1780.htm

مراجع باللغة الأجنبية:

Steen Thomsen, martin, conyon, corporate governance mechanisns and Systems, published by MC grow- Hill Education, 2012,