



جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية



مذكرة مكملّة لنيل شهادة الليسانس LMD مالية مؤسسة

الحوكمة في المؤسسات المصرفية حالة الجزائر

إشراف الأستاذ:

نصر ضو

إعداد الطالبات:

✓ الأسعد رزاق بكرة

✓ خالد بقـوزي

✓ عثمان شـكـيمة

الموسم الجامعي: 2013 / 2014

أدت الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية ، والتي فجرها الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة و الفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات ، حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن ، وخاصة المؤسسات الاستثمارية ، أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة . كما أصبح المستثمرون ، قبل قيامهم بالاستثمار ، يطلبون الأدلة و البراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم ، يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى اقل حد ممكن . ويطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال أو الأساليب العلمية الرشيدة التي تدار من خلالها الشركات، مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance) ، وعلى هذا فان المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها والتي تضمن مستوى معيناً من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها و الوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار في تلك الشركات .

وبالتالي أدت الانهيارات المالية في العديد من البلدان حديثاً إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس إدارة الشركات والمصارف ، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات وكذا المصارف على حد سواء في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول. من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين و المستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل .وقد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة.

وعلى وجه الخصوص نركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في سوق الأوراق المالية نتيجة للتطورات السريعة وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي .

وباعتبار الجزائر من الدول التي إنتهجت سياسة التحرير المالي والانفتاح على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، فهي بدورها معرضة لامكانية حدوث عقبات مالية مستقبلية لذا فالجزائر تحاول مواكبة تطورات العصرية فلذا هبت السلطات الجزائرية الى التوعية بضرورة تطبيق مبادئ الحكومة في الجزائر .

وبالاعتماد على ما سبق من أحداث على المستوى الدولي و الوطني، تظهر الحاجة الضرورية إلى تكريس مبادئ الحوكمة في الاقتصاديات الدولية والوطنية، ففي أعقاب الأزمة المالية الآسيوية أصدرت منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية مبادئ عالمية لحوكمة الشركات تتناسب مع النموذج الأنكلوساكسوني والنموذج الياباني الألماني في مجال الحوكمة، كما أصدرت الهيئات الإشرافية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد أزمة شركة إنرون وشركات أخرى، قانون "ساربن-أوكسلي" (SOX) سنة (2002) والذي يعتبر بمثابة ميثاق حوكمة للشركات. وكل هذا في انتظار أن تصدر السلطات العمومية الجزائرية ميثاق مماثل يحكم ويدير الشركات في الوطن من ضمنها البنوك التي تعكس البديل الجوهري لعمليات تمويل الاقتصاد الوطني.

أولاً - الإشكالية الرئيسية :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوكمة في استقرار النظام المصرفي بما فيها النظام المصرفي الجزائري؟ وكيف يمكن تفعيل الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري على تفادي حدوث عقبات مصرفية مستقبلاً؟

ثانياً- الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بالحوكمة و حوكمة الشركات في المصارف ؟
- ما هي مبادئ وأسس حوكمة الشركات؟
- كيف ظهرت آليات حوكمة الشركات؟
- كيف يمكن للأطراف الداخلية والخارجية في النظام المصرفي الجزائري من تفعيل الحوكمة بالبنوك؟
- ما هي الأولويات الملحة من أدوات الحوكمة التي ينبغي تجسيدها على الهياكل الإدارية للبنوك ؟
- كيف تركز الحوكمة لحماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين؟

ثالثاً- فرضيات البحث:

للإجابة عن هذه الأسئلة يجب وضع فرضيات ومنها:

- الحوكمة هي الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون؛

- هشاشة الشفافية والإفصاح والتحرير المالي من بين أسباب الأزمة المالية والمصرفية الآسيوية؛
- عرف النظام المصرفي الجزائري أزمة إختيار بنكين من القطاع الخاص؛
- إمكانية الهيئات ومصالح بنك الجزائر أن تلعب دور محوري في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك؛
- الإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر بالبنوك تعتبر من أولويات عملية حوكمة النظام المصرفي الجزائري.

أهداف البحث:

- إظهار مفهوم سوق الأوراق المالية؛
- التركيز على الإطار النظري للبورصة؛
- إظهار مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات؛
- تبين أسباب و وجوب تطبيق الحوكمة؛

- إبراز أهمية الحوكمة؛

- إبراز ضرورة تطبيق الحوكمة لتفادي الأزمات المالية؛

- الوقوف على أهمية حوكمة الشركات في النظام الجزائري.

أهمية البحث:

المسؤولية الملقاة على عاتق النظم المالية على المستوى العالمي وعلى مستوى الجزائر بالخصوص كمصدر للتمويل، تجعلها في أمس الحاجة إلى مبادئ معترف بها تحكم نشاطاتها وتعيد لها الثقة التي فقدتها نسبياً مع أزمة البنكين، مدى تفعيل الحوكمة في النظام المصرفي ودورها في الحد من الأزمات المالية والمصرفية.

المنهج المتبع :

اعتمدنا في هذا البحث حتى نصل إلى حلول للإشكالية على مناهج بحث متعارف عليها، ونعني الأسلوب الوصفي الذي بين مفهوم مصطلح حوكمة الشركات كمفهوم جديد متداول في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى الأسلوب التحليلي لربط أسباب الأزمة المالية مع ما جاءت به مبادئ حوكمة الشركات، وكذلك الأسلوب الاستنباطي المتمثل في محاولة توجيه مبادئ حوكمة الشركات نحو الضروريات الحالية للنظام المالي الاقتصادي الجزائري ، وأخيرا اعتمد البحث على الأسلوب الاستشرافي لدراسة الحالة وهذا للوصول الى حلول وآفاق لتطبيق الحوكمة في النظم المصرفية والمالية كحل لاستقرار وتفادي الأزمات.

هيكل البحث:

يتمحور البحث حول ثلاثة فصول، سنتطرق في الفصل الأول **المعنون بـ : "ماهية الحوكمة"** مبرزاً مفهوم الحوكمة وأهميتها ومعاييرها وكذا التطرق الى نظريات الحوكمة وفي الاخير تطرقنا الى مبادئ الحوكمة وظوابطها . أما الفصل الثاني **المعنون بـ : "اليات تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي"** ، مبرزاً مفهوم الحوكمة المصرفية، ودور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة ، واخيرا تطرقنا الى الازمات المالية وانعكاساتها على الحوكمة المصرفية .

أما الفصل الثالث **المعنون بـ : "تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية"** ابتداءً من عرض وضعية النظام المصرفي الجزائري مع الإصلاحات الأخيرة التي شهدتها بالإضافة إلى ذكر الاطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي الجزائري كأداة لحوكمة المصارف في الجزائر ، وفي الأخير وصولاً إلى واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي .

تمهيد:

يعد النظام والجهاز من بين أحد أهم أجزاء الأنظمة المالية لأي دولة لذا فإن استقرار أنظمتها المالية مرتبطة بشكل كبير ووثيق باستقرار أنظمتها وأجهزتها المصرفية، ولعل من بين أهم أسباب تدهور الأنظمة المصرفية وعدم استقرارها نجد عوامة الأسواق المالية وظهور العديد والكثير من الابتكارات المالية والتي ساهمت في الحد من أداء وفعالية الأدوات التقليدية الهادفة إلى ضمان الاستقرار في النظام المصرفي.

ومن بين أهم الآليات والوسائل المستخدمة حديثاً من أجل المحافظة على استقرار النظام المالي بشكل عام والنظام المصرفي على وجه التحديد نجد الحوكمة أو كما يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة الرشيدة، حيث أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها الاقتصاد العالمي إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات المصرفية وذلك من أجل تفادي الازمات مستقبلاً، إضافة إلى أن الحوكمة في مضمونها ليست أسلوباً أخلاقياً فحسب بل وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية والذي سيؤدي إلى ضمان تحقيق كل من الأهداف والربحية والنمو الاقتصادي لدى المؤسسات المصرفية.

لكل هذا عمدنا إلى دراسة وتحديد مفهوم الحوكمة والنظريات المفسرة لها ومبادئ الحوكمة وظوابطها في هذا الفصل

حسب الترتيب التالي :

المبحث الأول: ماهية الحوكمة؛

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات؛

المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة وضوابطها ؛

المبحث الأول: ماهية الحوكمة.

ظهرت مسألة الحكم الراشد أو ما يعرف بالحوكمة في السنوات الأخيرة، بإعتبارها حجر الأساس للتنمية الإقتصادية والمصرفية، وقد حاز موضوع الحوكمة على إهتمام كبير من قبل السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات المالية والإقتصادية، وقطاع المصارف والشركات والمؤسسات سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي، وقد تبين من تجارب عدد كبير من الشركات العالمية التي مستها الأزمات المالية، أن الحوكمة تشكل أحد الركائز للنمو القومي للإقتصاديات.

وستتناول من خلال هذه المبحث مفهوم الحوكمة واهدافها واهميتها،

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة.

1-تعريف الحوكمة : يشير مفهوم الحوكمة بشكل عام إلى مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم المؤسسات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة، لذلك تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، و يحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد و إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء، إلا أن تعريف الحوكمة يجب ألا ينسبها أنها ليست سوى جزء من محيط اقتصادي متشابك تعمل في إطاره المؤسسات، يضم مجموعة من العناصر أبرزها سياسات الاقتصاد الكلي، طبيعة السوق ومستوى شفافيته، البيئة القانونية بما فيها الأبعاد البيئية والمسؤولية الاجتماعية¹.

2- تعاريف أخرى للحوكمة:

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح "Corporate governance"، أما

الترجمة العلمية والتي أتفق عليها، فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.²

هذا وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، حيث يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة و الحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني لذا فإن لفظ الحوكمة تتضمن العديد من الجوانب فهي تعني: **الحُكْمَة** والتي تقتضي التوجيه والإرشاد، وتعني أيضاً: **الحكم** والتي

¹ - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، مبادئ حوكمة الشركات ، www.oecd.org.

² - محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، منقول من الموقع الالكتروني :

تقتضي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، الاحتكام والتي تقتضي الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، التحاكم طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.¹

أما التعريف الاصطلاحي للحوكمة فقد عرفته مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.²

3. الحوكمة في الجهاز المصرفي: تختلف البنوك عن باقي المؤسسات لأن اختيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالمؤسسات، كما قد يؤدي إلى اختيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الاقتصاد بأسره، وإذا رجعنا إلى تعريف الحوكمة في النظام المصرفي فإن بنك التسويات الدولية يعرف الحوكمة في المصارف على أنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين.³ كذلك تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.⁴ كما يعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك 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.⁵

¹ -حسين يرقى وعمر علي عبد الصمد ، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها ،مقال منقول من الموقع الالكتروني :

<http://wwwiefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf>

² - جبار عبد الرزاق ، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي ، حالة دول شمال افريقيا ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 07 : ص:76.

³ - شريقي عمر ، دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، 20-21 أكتوبر 2009 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ص : 4 .

⁴ -بن علي بلعزوز ، عبد الرزاق جبار ، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية :مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالاشارة لحالة الجزائر ،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية 20-21 اكتوبر 2009 ، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص:06.

⁵ -بن علي بلعزوز ، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

4- الحاجة للحوكمة والهدف منها: لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع الكثير من المؤسسات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي **أنرون** و **ورلد كوم** في الولايات المتحدة في عام 2001. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.¹

هذا وتهدف الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة، كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.²

المطلب الثاني: معايير الحوكمة.

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

¹ محمد حسن يوسف، **مرجع سبق ذكره**،

² بحث مقدم من طرف دار المراجعة الشرعية، **الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية**، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية يومي 17-18 أفريل الرياض، مقال منقول من الموقع الإلكتروني:

<http://www.iefpedia.com/vb/attachment.php?attachmentid=47&d...> Le 11/05/2014,8h

1. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:¹

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛
- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛
- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛
- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير؛
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: وضعت لجنة بازل في العام 1999. إرشادات خاصة بالحوكمة

في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:²

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
- إستراتيجية المؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛

¹ محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره.

² المرجع نفسه

- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدققي الحسابات والإدارة العليا؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج؛

3. معايير مؤسسة التمويل الدولية: لقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003.

موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:¹

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة.

يمكن بيان أهمية الحوكمة من خلال بيان فائدة تطبيق الحوكمة للشركات، وللمساهمين ولأصحاب المصالح في الشركة، وبيان أهمية تطبيق الحوكمة للدولة في الجانب الاقتصادي، والجانب الاجتماعي، والجانب السياسي.

1- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات : تعمل حوكمة الشركات على تحقيق ديمقراطية الإدارة وتكريس قيم المسؤولية والعدالة والشفافية ونزاهة المعاملات وتعزيز سيادة القانون ضد الفساد ووضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة ومنع إساءة استخدام السلطة الإدارية.

ويؤدي تطبيق الحوكمة في الشركات إلى تحديد العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم. وبذلك تهتم الحوكمة بتحسين أداء الشركة وزيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى مدى ممكن في الأجل الطويل والعمل على ترشيد اتخاذ القرارات وتطبيق نظام حوافز وإجراءات تحقق مصالح حملة الأسهم دون التأثير سلبياً على مصالح بقية الأطراف ذات الصلة بالشركة.

¹ محمد حسن يوسف، المرجع نفسه.

ولا يخفي أن تطبيق الحوكمة في الشركات يهتم بتطبيق الشفافية باعتبارها من أهم مبادئ وأسس الحوكمة ومن ثم النجاح في مكافحة الفساد وسوء الإدارة ومحاسبة المتورطين في الفساد ومراجعة وتدقيق ورقابة كافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة.

ويؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى تحسين الإدارة ومساعدة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على وضع إستراتيجية سليمة للشركة وتطبيق سياسات ونظم وإجراءات تعكس الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. وتجدد الإشارة إلى الاتجاه إلى التوسع في إنشاء الشركات المساهمة في ظل المتغيرات الدولية والمحلية الراهنة حيث تكون لها حق إصدار أسهم للاكتتاب العام والتسجيل والتداول في سوق المال، كما أنها تعتمد على الفصل بين الملكية والإدارة، وتلتزم بالقوانين المنظمة لهذا الشكل القانوني للشركة وخضوع الإدارة للرقابة من الأجهزة الحكومية المعنية فضلاً عن رقابة الجمعيات العمومية للشركات والتي تضم حملة الأسهم على أعمال مجلس الإدارة ومناقشة الميزانيات التخطيطية وحق تعديلها.

وفي دراسة لتطبيق حوكمة الشركات في بنك (كريدي ليونيه) تبين أن البنك يعتمد في التطبيق على سبعة محاور أساسية هي: الانضباط - الشفافية - الاستقلال - المحاسبة على المسؤولية - العدالة - المسؤولية - المسؤولية الاجتماعية وذلك على النحو التالي.¹

1-1 الانضباط:

- بيانات واضحة للجمهور تعطي أولوية لحوكمة الشركة.
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- وجود تقدير سليم لتكلفة الممتلكات (حقوق الملكية).
- وجود تقدير سليم لتكلفة رأس المال.
- التحفظ في إصدار أدوات ملكية أو أدوات تخفف منها.
- تأكيد إمكان التحكم في الديون واستخدامها فقط في مشروعات ذات عائد كاف.
- إعادة النقود الزائدة إلى المساهمين.
- بحث موضوع حوكمة الشركة في التقرير السنوي.

1-2 الشفافية:

- الإفصاح عن الأهداف المالية وبيان نسب العائد على حقوق الملكية ونسبة القيمة الاقتصادية المضافة لمدة ثلاث وخمس سنوات.

¹ - امارجيل ، حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن ، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، 2003 ، ص ص : 61-68 .

- نشر التقرير السنوي في وقت مناسب وفي موعده المحدد.
- نشر القوائم والإعلانات المالية ونصف السنوية في وقت مناسب وفي موعدها المحدد.
- نشر القوائم ربع السنوية في موعدها المحدد أيضاً.
- الإفصاح الفوري عن النتائج بدون أي تسريب قبل الإعلان.
- الإفصاح بوضوح عن النتائج والمعلومات المتعلقة بها.
- تقديم الحسابات طبقاً لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دولياً.
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة.
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- وضع موقع على شبكة الإنترنت يجري فيها تحديث الإعلانات بسرعة.

1-3- الاستقلال:

- معاملة أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة العليا للمساهمين.
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة.
- وجود لجنة إدارة تنفيذية مكونة بشكل يختلف عن تكوين مجلس الإدارة.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد الأجور والمرتبات يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل.
- وجود لجنة ترشيحات يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو أي من كبار الدائنين في مجلس الإدارة.

1-4- المحاسبة عن المسؤولية:

- قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء ومجلس إدارة غير موظفين ومستقلين تماماً.
- أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير الموظفين نصف عدد أعضاء المجلس على الأقل.
- وجود أجناب في مجلس الإدارة.
- اجتماعات كاملة لمجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال.
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجعين الخارجيين وتراجع عملهم.

- وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية.

1-5- المسؤولية:

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- تحقيق سجل في اتخاذ الإجراءات في حالة إساءة الإدارة.
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.
- شفافية وعدالة التعاملات في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
- صغر حجم مجلس الإدارة بالقدر الذي يكفي لكفاءته وفعاليته.

1-6- العدالة:

- معاملة المساهمين أصحاب الأغلبية لمساهمي الأقلية.
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة.
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات (أي عن طريق التصويت بالتوكيل).
- نوعية المعلومات التي يتم تقديمها للاجتماعات العامة.
- توجيه توقعات السوق بشأن الأمور الأساسية.
- إصدار إيصالات إيداع أمريكية أو إيداع الأسهم بشكل عادل لجميع المساهمين.
- مجموعة مساهمين ذوي نسبة حاكمية تملك أقل من 40% من الشركة.
- مستثمرين في محفظة يملكون 20% على الأقل من الأسهم التي لها حق التصويت.
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
- عدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بسرعة تزيد من سرعة ارتفاع صافي الأرباح.

1-7- الوعي الاجتماعي:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
- عدم تشغيل الأحداث.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
- الالتزام بإشارات صناعية محددة بالنسبة للحصول على المواد.
- وجود سياسة واضحة من المسؤولية البيئية.
- الامتناع عن التعامل مع الدول التي يفتقد قادتها الشرعية (مثل ميانمار).

وقد قام بنك (كوكمين) في كوريا بإصلاح ممارسات الحوكمة به وفقاً لما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية وكان القيد في إيصالات الإيداع الأمريكية أحد الأمثلة على ذلك . كما شهدت المؤسسات الضخمة في هونج كونج (الصين) بالمثل تحسناً في درجاتها يرجع جزئياً أيضاً إلى زيادة المعلومات التي قدمتها للقائمين بدراسة الحالة، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الشفافية في الإفصاح عن النتائج مع التحسن العام في الوصول إلى الإدارة العليا.

وتوضح دراسة محللو (كريدي ليونيه) أن الضعف الأساسي في حوكمة الشركات في شركات الأسواق الصاعدة هو النقص في استقلال الإدارات ومجالس الإدارة عن المساهمين ذوي النسب الحاكمة، كما أن هياكل الشركات لا تضمن قيام الانضباط إذا ما كانت هناك لسالفة لقواعد السلوك، وإذا ما كان أولئك المسؤولون عن مخالفة قواعد السلوك من بين كبار المساهمين الحاكمين أنفسهم. وما زالت سيطرة أو تحكم الأسرة في الشركات المقيدة في البورصة هي أحد الملامح المستمرة في شركات الأسواق الصاعدة وهو ما يهبط بدرجات تلك الشركات المتعلقة بوجود هيكل سليم لحوكمة الشركات.

2- أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمين:

يترتب على تطبيق الحوكمة تحقيق ربحية مناسبة للأسهم المملوكة للمساهمين بصفة عامة ولحائزي أقلية الأسهم بصفة خاصة، وقد نهت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أهمية اتخاذ الإجراءات في الشركات لضمان المحافظة على حقوق أقلية المساهمين، وأن تتاح لحملة الأسهم الفرصة للحصول على المعلومات قبل المشاركة في اتخاذ القرارات بما في ذلك انتخاب المديرين والمشاركة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية لحملة الأسهم. ويجب أن تراعي الشركة عدم تضارب المصالح والبيع الصوري من شخص لنفسه، ومنع استغلال المعلومات السرية . كما يجب الإفصاح تماماً عن هيكل الملكية والمعاملات المالية التي تتم بين أطراف هذا الهيكل فهذه الإجراءات تشكل ضماناً للمستثمرين عموماً وتسمح للمستثمرين الأقلية بأن يلعبوا دوراً رقيقاً ملموساً.

وقد حرص قانون الشركات المساهمة في مصر على التأكيد على حقوق المساهمين في الشركة فجعل لهم الحق في الحصول على الأرباح والفوائد (المادة 44) واستيفاء حصة من جميع موجودات الشركة عند تصفيتها (المادة 31) والمساهمة في إدارة أعمال الشركة، والحصول على المعلومات (مواد 64 ، 65 ، 66) والحق في حضور الجمعية العامة للشركة والاشتراك في مداولاتها والتصويت على قراراتها (المادة 59) والحق في الرقابة على إدارة الشركة (المادة 54).¹

وفي الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام أكد القانون 203 لسنة 1991 الخاص بقطاع الأعمال العام على احترام حقوق المساهمين في حالة مشاركة القطاع الخاص في أسهم ملكية الشركة والتي يسمح القانون بها في حدود

¹ حمدي عبد العظيم رضوان ، حوكمة البنوك والمؤسسات المالية ، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة ورقلة ، 25-26 نوفمبر 2013 ، ص :09.

49% من إجمالي الأسهم. وفي هذه الحالة لا بد أن يتم تعديل النظام الأساسي للشركة ليعكس دخول ملاك جدد وحماية حقوقهم وفقاً لأحكام القانون. ويجب على الشركة القابضة التأكد من تقديم كافة المعلومات والتقارير المالية لمساهمي القطاع الخاص في مواعيدها الدورية وبصفة منتظمة، وقبل أسبوعين على الأقل من تاريخ انعقاد الجمعيات العمومية بما يسمح بتوفير المناخ لمناقشات جادة لتقييم أداء هذه الشركات. وفي المملكة العربية السعودية أكدت لائحة حوكمة الشركات على أنه يثبت للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم وبوجه خاص الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يصير توزيعها والحق في الحصول على نصيب موجودات الشركة عند التصفية، وحق حضور جمعيات المساهمين والاشتراك في دوراتها والتصديق على قراراتها وحق التصرف في الأسهم، وحق مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس، وحق الاستفسار وطلب معلومات بما لا يضر بمصالح الشركة ولا يتعارض مع نظام السوق الدالية.

3- أهمية الحوكمة لأصحاب المصالح في الشركة:

يقصد بالأطراف أصحاب المصالح في الشركة العمال والموردين والدائنين حيث يهتم العمال والموظفون بالحصول على حقوقهم في الأرباح والأجور والتمثيل في اللجان النقابية والعمالية والجمعيات العمومية للشركات والتأكد من قدرة الشركة على الاستمرار. أما الدائنين فيهتمون بالتأكد من قدرة الشركة على سداد الديون المستحقة عليها. وفيما يتعلق بالبنوك لصد أن اتفاقية بازل (2) طالبتها بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك كإجراء هام لحماية أموال المودعين الدائنين للبنوك والتأكد من قدرة الشركات على سداد ما حصلت عليه من قروض من البنوك في مواعيد استحقاقها. ولاشك أن ما تنطوي عليه الحوكمة من مبادئ تحقق الشفافية والإفصاح والمساءلة والانضباط والمسؤولية ومكافحة الفساد تبعث على اطمئنان الأطراف ذات الصلة على حصولهم على حقوقهم كاملة. ويشير البعض إلى أن هناك فكرة خاطئة وهي أن هدف تحقيق الأرباح يتعارض مع رعاية شؤون أصحاب المصالح (الموظفين - الدائنين - الموردين - العملاء - خبراء البيئة - أعضاء المجتمع بصفة عامة). غير أن تجارب بعض الشركات الأكثر نجاحاً في العالم توضح غير ذلك لأسباب عديدة، وأن رعاية الشركة لمصالح الأطراف ذات الصلة تعتبر غاية في الأهمية في الأجل الطويل.¹

4- أهمية الحوكمة للاقتصاد القومي:

يترتب على تطبيق حوكمة الشركات والمؤسسات آثار اقتصادية هامة على المستوى القومي يمكن إيجازها فيما يلي:

¹ محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص-ص : 15

- تطبيق الحوكمة يؤدي إلى زيادة قدرة الشركات والمؤسسات على التوسع في الإنتاج والاستثمار وجذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة والمساهمة في علاج مشكلة البطالة وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
- يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة القدرات التنافسية للشركات محلياً وعالمياً ومن ثم زيادة دورها في تنمية الصادرات ومنافسة المنتجات الأجنبية المستوردة داخل الأسواق المحلية.
- توفير الثقة في كفاءة الشركات والبنوك المحلية مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على تجميع المدخرات وتنمية الاستثمارات وزيادة الثقة في مناخ الاستثمار ورفع درجة التصنيف الائتماني للبنوك والاقتصاد القومي بصفة عامة.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية ومنع إهدار الأموال أو الموارد المادية والبشرية والقضاء على تكلفة الفرصة البديلة الضائعة.
- حماية أموال المساهمين وأموال البنوك الدائنة للشركات وأموال الدائنين بصفة عامة مما يؤدي بدوره إلى منع حدوث أزمات مالية للجهاز المصرفي ولشركات التمويل العقاري وشركات التأمين مثلما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية إبان الأزمة المالية العالمية عام 2008. وما بعدها.
- تحقيق الأمان والاطمئنان للمتعاملين في البورصات نتيجة توافر الثقة في البيانات والقوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي والتحليل الفني لاتخاذ قرارات الاستثمار والمضاربة على أسس سليمة.
- يؤدي تطبيق الحوكمة إلى القضاء على الفساد المالي والإداري مما ينعكس إيجابياً على ربحية الشركات والمؤسسات وهي الوعاء الضريبي الذي يؤول إلى خزانة الدولة ومن ثم حماية حقوق الخزانة العامة ومنع صور الاحتيال الضريبي والتهرب من سداد الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة.
- إعداد القوائم الدالية للشركات طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية يساعد على تطبيق (حوكمة الإدارة الضريبية) ومن ثم توفير ثقة بين الممولين ومصلحة الضرائب مما يساعد على الحد من المنازعات والمتأخرات الضريبية.
- وقد أورد قانون سوق المال رقم 95 لسنة 1992 في مصر عقوبات على الشركات التي تعرض بيانات لسالفة لأحكام هذا القانون ومن بينها إعداد وعرض القوائم المالية بالمخالفة لمعايير المحاسبة وقواعد المراجعة الدولية طبقاً للنماذج المبينة في الملحق رقم (3) المرفق باللائحة التنفيذية للقانون.¹
- ارتباط الحوكمة بتوافر المسؤولية الاجتماعية للشركات يؤدي إلى زيادة مساهمتها في العمل التطوعي ومكافحة الفقر والإسكان العشوائي ومحو الأمية ودعم الخدمات الصحية والتعليمية مما يساعد على رفع مستوى التنمية البشرية، وتخفيف الأعباء عن الخزانة العامة.

¹ حمدي عبد العظيم ، حوكمة الإدارة الضريبية ، بحث مقدم الي مؤتمر الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب ، القاهرة ، يونيو ، 2005، ص:؟

- دعم المنافسة العادلة بين الشركات والمؤسسات العامة والشركات والمؤسسات الخاصة وتطوير الإطار والهيكل التنظيمية للشركات العامة وزيادة كفاءة إدارة المال العام وزيادة دوره في دعم الخزائنة العامة مع تحقيق التعاون المثمر بين الشركات العامة والخاصة دون إزاحة أحدهما للآخر وهو ما يعمق درجة مساهمة كل منهما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات.

تتمثل أهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية حوكمة الشركات هي نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات، نظرية تحذر المديرين بالشركة.

المطلب الأول: نظرية الوكالة.

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيراً تكلفة الوكالة)

1: علاقة الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين¹.

فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (contrat de mandat)، والذي يقابله المصطلح الفني الانجليزي (agency)، هذا يفسر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل-الوكيل (P-A). والمصطلحات القانونية الانجليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) والوكيل (mandataire)²، وحسب أليشان و دامساتز (ALCHIAN et DEMSETZ) فإن المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن وتحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد.

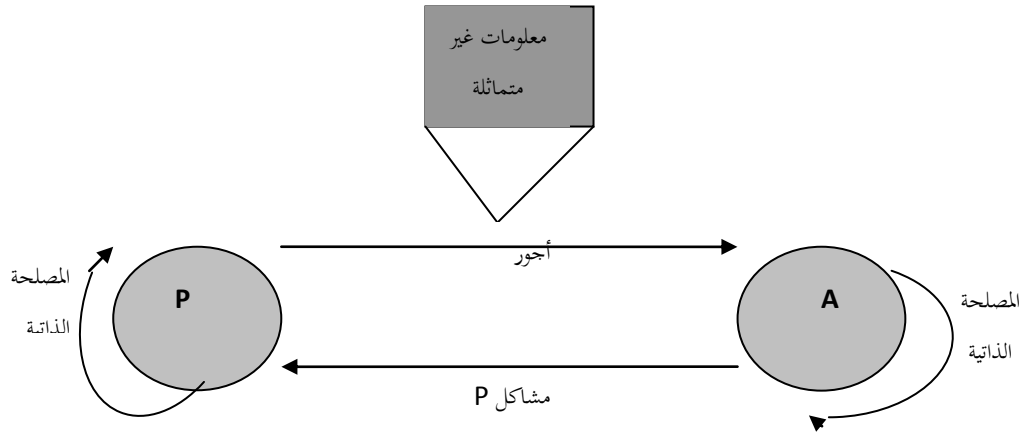
أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) سنة 1976، حيث عالجتا مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك، وتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية³. والشكل الآتي يبين المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين:

¹ Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29novembre2005, p :29

² Robert cobbaut, **théorie financière**, édition economica, paris, 4^{eme} édition, 1997, p :92

³ طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ والتجارب**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:51

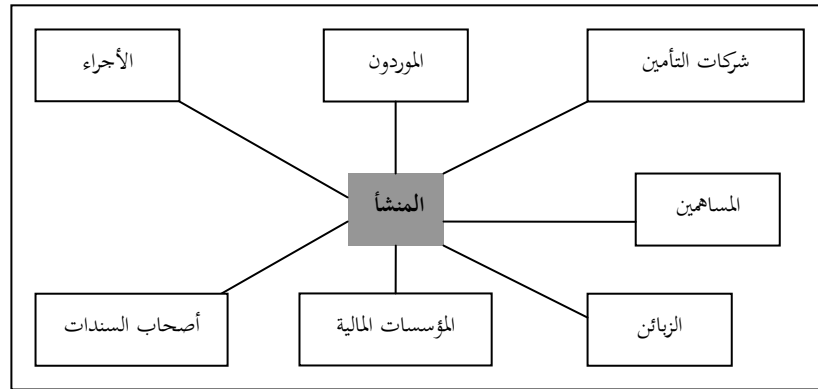
الشكل 1.1: الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة



المصدر: <http://en.wikipedia.org/wiki/principal-agent.problem>

هذا، وعُرف كل من جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الأصيل) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (الوكيل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل¹، ويوضح الشكل التالي مجموعة العقود التي تربط المنشأة بباقي الأطراف:

الشكل 2.1: المنشأة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح



المصدر: Baudy Aglietta, économie de la firme, édition la découverte, paris, novembre2003,p :17

وتعمل هذه النظرية على تفسير كيف يمكن لعمليات الانضباط التي يقوم بها فريق من المديرين المؤهلين الحد من وجود المديرين الأقل فعالية في السوق²

¹ Jérémy morvan, op-cit,2005, p :31

² Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000, p :8

2: مشكلة الوكالة

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أنّ هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard) ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل¹،

هذا ويمكن شرح مشكلة الوكالة - التي تؤدي إلى تعارض المصالح - رياضياً وفق الآتي:²

الوضعية المقدمة في هذا المثال المبسط، تمثل نوع السلوك الخفي للوكيل على الأصيل، فالأصيل (P) لا يمكنه ملاحظة جهد الوكلاء (A)، ففي هذا الظرف لا يمكننا معرفة دالة تكلفة الوكيل (A) والتي يتحملها الأصيل (P). من هنا لدينا تصورين اثنين: وكلاء بتكاليف ضعيفة، ووكلاء بتكاليف مرتفعة

معلومات (P) غير تامة لذا عليه الاكتفاء بعائد ذو احتمال π_t ، ولدينا وكلاء من الصنف $t (t=1,2)$ ، ومن جهة أخرى إنتاج الوكيل يمكن ملاحظته بدون خطأ والنتيجة هي وجود جهد قام به، إضافة إلى أنّ مشكل توزيع المخاطر غير مطروح. وعليه، عناصر المشكلة تتكوّن من:

- $X_t (t=1,2)$: الإنتاج المحقق من قبل الوكيل t ؛

- $C_t(X_t)$: دالة تكلفة الإنتاج الخاصة بالوكيل ذو الصنف t ، ويمكن توصيف الصنفان الموجودان بالعلاقة الآتية:
 $C_2(X) \geq C_1(X) \forall X$ ؛

- $S(X)$: الحوافز، بمعنى الدالة المحددة من قبل الأصيل (P) التي تبين المكافأة للوكيل (A) مقابل إنتاج محدد X ؛

- $S(X) - C_t(X)$: دالة منفعة الأصيل (P)، مع فرض أنّ منفعة الاحتياط³ $(\bar{U}_t)$ لكل الوكلاء (A) معدومة؛

- $\pi_1(X_1 - S_1) + \pi_2(X_2 - S_2)$: دالة منفعة الأصيل (P) والتي تعني التعظيم.

فالمشكلة هي محاولة تعظيم منفعة الأصيل (P) إلى أقصى حد ممكن في ظل قيود تصرف وسلوك الوكلاء (A)، ومنه يمكن كتابة مشكل (A-P) كدالة تعظيم المنفعة تحت قيود وفق الصيغة الرياضية التالية:⁴

$$S_2 - C_2(X_2) \geq 0$$

$$S_1 - C_1(X_1) \geq S_2 - C_1(X_2)$$

$$S_2 - C_2(X_2) \geq S_1 - C_1(X_1)$$

¹ نفس المرجع أعلاه، ص - ص: 68-69

² Robert Cobbaut, op-cit, 1997, pp :93-94

³ وهي المستوى الأدنى من المنفعة والتي يمكن للوكيل (A) إدراكها والحصول عليها.

⁴ Ibid, p :98

مما سبق، نجد أنّ مصدر مشكلة الوكالة يتحدّد بعنصرين:¹

$$\begin{aligned} &MAX_{X_1, X_2, S_1, S_2} \cdot \pi_1(X_1 - S_1) + \pi_2(X_2 - S_2) \\ &s.c.....S_1 - C_1(X_1) \geq 0 \end{aligned}$$

* عدم قدرة الأصيل على رقابة الوكيل؛

* عدم تماثل المعلومات، حيث أنّ الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر ممّا عند الملاك (الأصيل). حيث ناقش كل من ستيجليتز و إيدلان (J.E.STIGLITZ et A.S.EDLIN) سنة 1992، كيفية إستعمال المديرين لعنصر عدم تماثل المعلومات مع مختلف الشركاء بالمنشأة لصرف ورد المديرين المنافسين عن المرافعة أمام الإدارة²

وفي سنوات السبعينات، قام كل من جنسن و ماكلين باستحداث مدخل بيرل-مينس (BERLE-MEANS) للدفاع عن أساليب حماية مصالح الأصيل (المساهمين) مقابل المخاطر المتمثلة في التصرفات الانتهازية للمديرين ولا تماثل في المعلومات

وينشأ عن مشكلة الوكالة بين الطرفين (الملاك والمديرين الأجراء) تضارب في المصالح والتي ينبغي العمل على تخفيضها والتقليل منها³، وأهم عناصر تضارب المصالح بين الطرفين نذكر:

2-1- الملاك مقابل الإدارة:

تظهر مشاكل الوكالة عندما يتملّك المدير أقل من 100 بالمائة من رأس مال المنشأة (إنفصال الملكية عن الإدارة)، لأنّ المنشآت التي تدار بواسطة ملاكها سوف تُتخذ فيها قرارات تعظّم منافعهم وأرباحهم، في حين إذا إمتلك المدير أقل من 100 بالمائة من رأس المال أو لا شيء لديه، فانه يميل إلى بذل مجهود أقل مقارنة بالمالك المدير، لأنّ باقي الأرباح سوف تذهب لأطراف أخرى ذات مصلحة. فالمسيرين غير المالكين ومن خلال تصرفاتهم الانتهازية يمكنهم الوصول إلى وضعية جيّدة ومريحة في سلطة إتخاذ القرار بتملّك جزء من ثروة الملاك. فكلّما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة، كلّما تباعدت مصالح الطرفين وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتكلفتها⁴. ويحدث هذا التضارب في حالات منها:

- يمكن للملاك (المساهمين) أن يقوموا بإحضار شخص كفي، يوكل له مهمة إستعمال حقوق الملكية على المنشأة الخاصة بهم، إضافة إلى مهمة الإدارة؛
- يعيّن المساهمين مدير، سيمتلك الإذن بإمكانية إستعمال حقوق الملكية، فكلّا الطرفين ملتزمين بالإدارة ولهم واجب معقود عليه، حيث أنّ موضوع هذا العقد من جانب الملاك هو ضمان أنّ المدير الذي تمّ تعيينه سيعمل وفق ما تقتضيه مصالحهم؛

¹ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:96

² Hervé Alexandre et Mathieu paquerot , op-cit, juin 2000, p :8

³ Frédéric parrat, op-cit, 1999, p :32

⁴ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:70.

• إتباع دالة هدف الإدارة لطرق محاسبية تؤدي إلى زيادة صافي الربح وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين قد يتعارض ذلك مع هدف حملة الأسهم لأنه سيؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأطراف الأخرى؛

• يبحث المساهمون عن تعظيم مردودية أموالهم الموظفة أو المستثمرة بالمنشأة، ويسعى المديرون (المسيرون) إلى تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة مباشرة أو التي يمكن أن يتعرض لها المسيرون بطريقة غير مباشرة¹.

2-2- حملة الأسهم مقابل حملة السندات:

ينشأ التعارض هنا بين الطرفين بسبب²:

- تحول الملاك من استخدام أموال الدائنين في مشروعات أكثر مخاطرة، مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية وانخفاضها من جهة الديون؛

- حصول الملاك على قروض جديدة إضافية، مما يزيد من احتمال حدوث إفلاس؛

- يُتَوَقَّع أن يطلب الدائنون عائداً أكبر، لأخذهم المخاطر السابقة في الحسبان قبل عقد القرض أو يضعون قيود في العقد تحد من تصرفات الملاك.

2-3- المساهمين الداخليين مقابل المساهمين الخارجيين:

للمساهمين الملاك فقط حق إقرار التنازل عن جزء من الأموال الخاصة (حقوق الملكية) لفائدة المساهمين الخارجيين تحت صيغة أسهم بدون حقوق تصويت، وهذا تحت الفرضيات التالية:

- لا تأخذ ظاهرة الجباية بعين الاعتبار؛

- ليس للمنشأة بديل عن التمويل بالديون؛

- المكاسب النقدية للمساهمين الملاك ثابتة.

فالمساهمين الداخليين يرغبون في بقاء سلطة الموافقة على القرارات أو غير ذلك في أيديهم، دون مشاركة المساهمين الخارجيين في ذلك، إضافة إلى محاولتهم حصر عوائد الخارجيين في نسب معينة مقابل عائد كبير يعود لهم. لذلك يفضلون إصدار أسهم دون حق تصويت كبير على الأقل.

2-4- الإدارة العليا (الوكيل) مقابل مفتشي الحسابات:

يمكن أن يحدث التضارب بينهما نتيجة قيام مفتشي الحسابات بأنشطة تكشف التصرفات الانتهازية والمناورات التي تستعملها الإدارة في استخدام الطرق المحاسبية للتلاعب بالأرقام أو إخفاء بعض المعلومات الضرورية عن الملاك³.

¹ C.zied et j.j.pluchart, la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication, février 2006

² طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:73.

³ المرجع نفسه، ص:52.

قام سميث و وورنير (SMITH et WARNER) بدراسة عن العلاقات بين البنك والمساهمين، فتوصلا إلى خلاصة مفادها أنّ هناك ثلاثة أسباب رئيسية تعتبر كمصدر لتضارب المصالح بينهما:

- عندما يكون هناك إحلال في الأصول، حيث أنّ المؤسسة تستعمل القرض الذي منحه إياها البنك في استخدام مختلف عن الذي أُنفق حوله؛
- عندما تكون هناك ديون جديدة تعاقدت عليها المؤسسة بعد العقد الأولي الممضى مع البنك الأول (كلّما استدانّت المؤسسة أكثر، كلّما ارتفعت مخاطر البنك حول عدم تحصيله لحقوقه)؛
- عندما تقوم المؤسسة المستدينة بتوزيع وتحويل حصة أرباح الأسهم بشكل كبير على المساهمين (حيث يتبقى لها الجزء اليسير الذي عليها استثماره من أجل تسديد قروض البنك).

3: تكلفة الوكالة

إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإنّ عملية الانفصال تلك سوف تتسبّب في وجود خلافات ممّا يؤدي إلى تحمّل تكاليف وكالة¹، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والانتهازية أحيانا أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية.

وبالضبط تنشأ هذه التكاليف بين الأصيل والوكيل من خلال ثلاثة عناصر تسهم في ذلك وهي:

- . تضارب المصالح؛
- التصرفات الانتهازية للمديرين؛
- لا تماثل المعلومات بين الطرفين، بمعنى أنّ الوكيل يتوافر على كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاشته لها، ويستخدم تلك المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، حيث تشير نظرية عدم تماثل المعلومات، أنّ إدارة المنشأة لديها معلومات عن مستقبل المنشأة أكثر ممّا لدى المستثمرين والمحلّلين الماليين خارج المنشأة.² وتمثل تكاليف الوكالة في:

3-1- تكاليف الإشراف: والتي يلتزم بها الأصيل من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة؛

¹ نفس المرجع أعلاه، ص: 68

² طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص - ص: 77-78

3-2 تكاليف الالتزام: تتعلق بالوكيل و الموجهة لوظيفة تشكيل إنذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين؛

3-3 الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالأصيل والوكيل: والناجمة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل¹، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة.

وتصنف تكاليف الوكالة حسب طبيعتها إلى:

3-3-1 عقود الاقتراض: تتكون تكاليف الوكالة المرتبطة بعقود الاقتراض حسب دراسة ليندا (LINDA) لسنة 1987 من:

- مصروفات الرقابة التي يفرضها الأصيل (المقرض) وتشمل الأتعاب القانونية وأتعاب الوكيل المكلف من قبله بالرقابة على المنشأة؛
- مصروفات الالتزام الخاصة بالوكيل (المنشأة) وتمثل تكاليف موافقة المنشأة على الشروط التي طلبها الدائنون من أجل حصولها على القروض؛
- الخسارة المتبقية والمتمثلة في الفرق بين مزايا التعاقد وتكاليفه المباشرة وغير المباشرة.

حدّد نموذج ديمون و ديفغ (DIAMOND et DYBVG) سنة 1983 تكلفة الوكالة التي تنتج عن العلاقة بين البنك والمودعين نتيجة لا تماثل المعلومات، وتمّ توصيفه من ناحية الخصوم لأنّ المودعين هم الوحيدين الذين باستطاعتهم سحب ودائعهم متى أرادوا ذلك، فيتحمّل المودعون عدم تماثل المعلومات فقط عند تقييم نوعية الأصول البنكية ومنه مدى ملاءة البنك قبل إيداع أموالهم².

3-3-2 إصدار الدين: تنشأ هذه التكاليف نتيجة توقّع حاملي صكوك الدين (حاملي السندات) بأنّ حاملي الأسهم ومن خلال الإدارة سيحاولون مصادرة حقوقهم بالتخلف عن سداد الدين بسبب توزيعات الأرباح نحو حاملي الأسهم.

المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات.

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (COASE) سنة 1973، هي أنّ المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات. وبالتركيز على فكرة كوز (COASE)، فإنّ تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة، تقوم نظرية كوز

¹ Frédéric parrat, **op-cit**, 1999, p :61

² Laurence scialom, **économie bancaire**, édition la découverte et syros, paris, 1999, p :43

(COASE) على أنّ علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء¹.

تعتبر نظرية كوز (COASE) من النظريات الأولى التي فسّرت تكاليف الصفقات وتطوّرت إليها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معاً وتمّ تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة إقتصادياً بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد إتفاقيات محدّدة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة إقتصادية فعّالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدّد بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأيّ شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة إقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال وليامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985 قد شكلت فهماً جيداً لهذه التكاليف².

كتب كل من ليلاند و بيل (LELAND et PYLE) سنة 1977، أنّ النماذج التقليدية للأسواق المالية تجد صعوبة في تفسير الوساطة المالية، وأنّ المنشآت التي تمتلك نوع من الأصول وتبيع نوع آخر إن لم تكن لها تكاليف صفقات، فإنّ المقرضون الأخيرون عليهم شراء الأصول الأولية مباشرة وتجنب التكاليف المتضمنة في الوساطة ومنها تكاليف الصفقات³.

كما دعا منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات وطرحوا السؤال الأتي: ما هي درجة نزاهة المعاملات داخل المنشأة؟، ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محدّدة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المنشأة من الخارج، فإنّ النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار). وتبعاً لذلك هناك بعدين للتحليل: الأصول النوعية (Les actifs spécifiques) و تواتر الصفقات (Fréquence des transactions) بالمنشأة، حيث صنّف وليامسون (WILLIAMSON) هيكل العلاقات بين البعدين في المصفوفة التالية:

¹ P.milgom et j. roberts, **économie .organisation et management**, PUG, 1997, p :47

² أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit) - ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 1998، ص:25

³ Laurence scialom, **op-cit**, 1999, p :42

الجدول 1.1: مصفوفة هيكل العلاقات

تواتر الصفقات	درجة الأصول النوعية		
	ضعيفة	متوسطة	قوية
ضعيف	هيكل السوق	هيكل ثلاثي	
مرتفع		هيكل ثنائي	
	التنظيم بالأسعار	التنظيم بقواعد	

المصدر: P.milgom et j. roberts, **op-cit**, 1997, p :110

فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مُقَارَنَة لتخطيط وتكثيف ومراقبة إتمام المهمة في ظلّ بنى إدارة (governance structure) بديلة" (WILLIAMSON 1989)، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيّمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظّمة وتنفيذها" (NORTH 1990). حيث أنّ التركيز هو على التطوّر التدريجي لبنى الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة تكاليف الصفقات¹، ويمكن اعتبار كذلك تكاليف الصفقات كتكاليف تشغيل النظام، والذي نعني به المؤسسة². من بين الشروط والمسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر³:

1- العقد باعتباره التحليل: في علم إقتصاد تكاليف الصفقات (TCE)، فإنّ الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية، حيث أنّ أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق ممّا إذا كانت الأطراف تلي شروط العقد؛

2- وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكناً تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيحدون أنّ من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص ماك جير و أولسون (MC GUIRE et OLSON) سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبيّن أنّ الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كافٍ في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع، توجد

¹ أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit) - ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 21-22

² P.milgom et j. roberts, **op-cit**, 1997, p :40

³ أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit) - ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 32-35

علاقة إقتصادية واحدة ماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصص في منشأة ومدراءها أو مجلس المديرين؛

3- هياكل الإدارة: ينظر علم إقتصاد تكاليف الصفقات (TCE) إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة (هياكل الحوكمة) عوضاً عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج، ومن وجهة نظر (TCE) فإنّ الدرجة المتفاوتة لطابع عدم الاسترداد (sunkness) لمدخلات العملية الإنتاجية، سيؤثر على سلوك المالكين لها، حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير مهم على ما تقوم به. تتميز بنى الإدارة بعلاقات وكالة متنوعة، حيث أنّ الفكرة تتمثل في أنّ مصالح الأطراف في صفقة تكون على الأقل جزئياً في تضارب ويملك الوكيل بعض الميزة في معلومات أو فعل معين مقارنة مع الشخص الأصيل.

هناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات وهي¹:

إنضغاط المعلومات: أُدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون (WILLIAMSON)، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكوّن هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب و التداول؛

الانتهازية: في علم إقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية (moral hazard)، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات)؛

تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على إحترام التزاماتهم.

يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود. أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات.

المطلب الثالث : نظرية التجذّر

تفسّر علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطوّر سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق اللا وساطة (الأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة:

- سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك؛
- سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص- ص: 37-38

تفترض نظرية التجذّر، أنّ الفاعلين في المؤسسة يطوّرون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمنظمة، حيث أنّ المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة؛ خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذّر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)

وينتج تجذّر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذّر كمرحلة أولى على تقييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تقييد الرقابة الخارجية، حيث عرّف كل من أليكساندر و بيكيرو (ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة 2000، إستراتيجية التجذّر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتقييد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة، عملية التجذّر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيّم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسسة¹. وتسعى نظرية التجذّر كذلك إلى تفسير سبب استمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن (C.W.L HILL et T.M JONES 1992).

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذّر المديرين وهي:

1- التجذّر والفعالية: صنّف جيرارد شارو (G.CHARREAUX 1996) إستراتيجية تجذّر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

- التجذّر المقابل للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين؛
- التجذّر المطابق للفعالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

2- التجذّر التنظيمي والسوقي: أقر كوماز (P.Y.GOMEZ 1996) بوجود صيغتين من هذا المعيار:

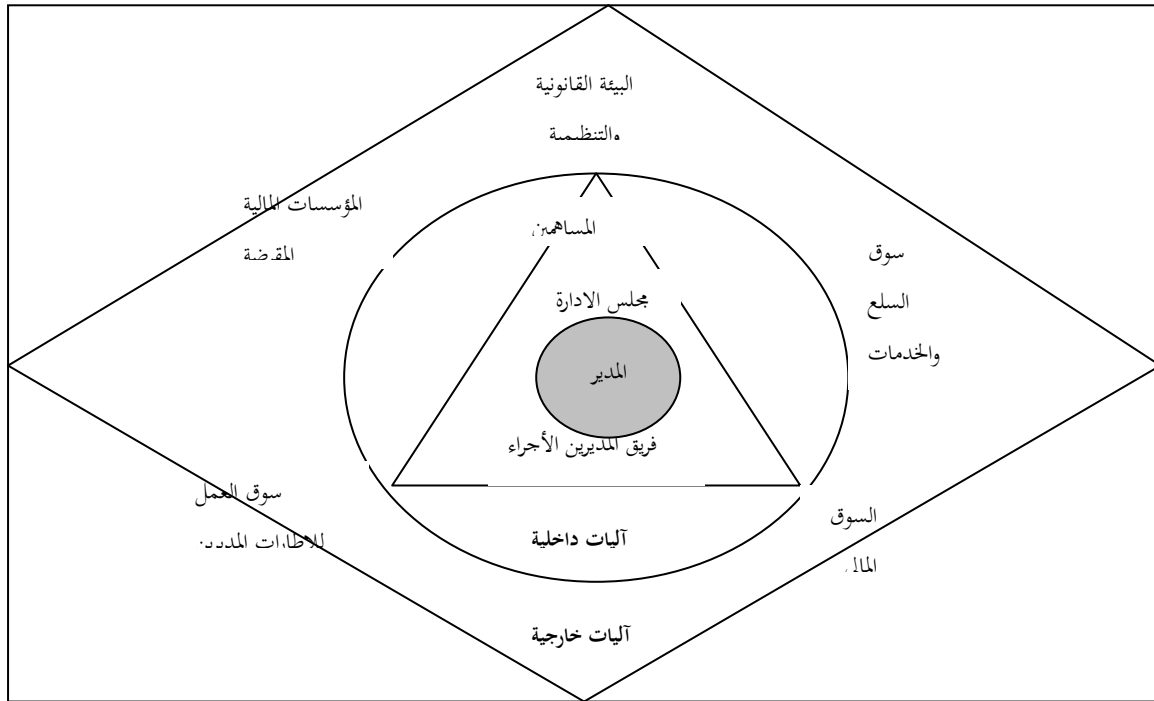
- التجذّر التنظيمي، ويشتمل على حالات يوجّه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيّدًا، ويمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين؛
- التجذّر السوقي، ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

¹ Héra gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13^{eme} conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, pp :8-9

3- إستراتيجية التلاعب والتحييد:

- إستراتيجية التلاعب، والتي يعدّها المدبرون بهدف الرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميّز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة؛
- إستراتيجية التحييد، وترتكز على منطق العدول الناتج إمّا عن ضياع المزايا وإمّا عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى رقابة داخلية تُفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.
- لمعالجة إستراتيجية التجذّر التي ينتهجها المديرين والتي في غير صالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، يتم العمل على تطبيق آليات رقابة داخلية وخارجية وهي لا تختلف كثيراً عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة، الممثلة في الشكل التالي:

الشكل 3.1: آليات الرقابة الداخلية والخارجية



المصدر: 4: op-cit, héra gharbi

- يمكن شرح الآليات الداخلية والخارجية للرقابة على إستراتيجية تجذّر المديرين بالمؤسسة، من خلال الجدولين الآتيين:
- آليات الرقابة الخارجية وتتكوّن من خمسة عناصر:

الجدول 2.1: وظائف آليات الرقابة الخارجية

آليات الرقابة	أنشطة تنفيذ الآليات
- سوق السلع والخدمات	- إخلاء المؤسسات التي ليس لها أداء إيجابي
- السوق المالي	- أخذ المساهمات المعادية
- سوق العمل للإطارات المديرين	- المنافسة الموجودة من طرف مديرين آخرين
- البيئة القانونية والتنظيمية	- الحصار المفروض على حرية نشاط الإدارة
- المؤسسات المالية المقرضة	- أسباب العقود، وضع الضمانات، عقلانية القروض وارتفاع معدل الفائدة

المصدر: Ibid, p :4

- آليات الرقابة الداخلية وتتكوّن من أربعة عناصر:

الجدول 3.1: وظائف آليات الرقابة الداخلية

آليات الرقابة	أنشطة تنفيذ الآليات
- رقابة المساهمين	- تتابع الجمعية العامة توزيع حقوق التصويت
- الإشراف والرقابة المتبادلة بين المديرين	- إمكانية التقابل في وقت سريان عملية القرار
- الرقابة من الأجراء	- إمكانية تنبيه المحاكم في حالة عدم احترام الأحكام القانونية أو صعوبة القيام بالإضراب المشروع
- مجلس الإدارة	- من خلال تحديد مكافآت المديرين وسلطة العدول عنهم

المصدر: Ibid, p :5

الآليات الداخلية على الأقل تعمل على تجنب عدم تماثل المعلومات، لأنها مهيأة ومعدّة على أساس الدخول (النفاذ) المباشر نحو المعلومات، فالانتماء الداخلي لهؤلاء الأطراف في المنشأة يسمح لهم برؤية داخلية ومباشرة لتصرف المديرين¹. من الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لدينا²:

- **كفاءة المراقبين:** ونعني بذلك القدرة على إمتلاك وحياسة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات، حيث تعتبر المعلومات مورد أساسي للمنظمات ومورد مهم كذلك للسلطة التي في يد

¹ Ibid, p :7

² Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **op-cit**, juin 2000, p-p :10-12.

الفاعلين، فالمديرين الذين في قلب ومركز مجمع العقود (noeud de contrats) لهم فرص جيّدة للنفاذ إلى المعلومات مقارنة بباقي شركاء المنشأة؛

● **تحفيز المراقبين:** ركّزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين، وخصوصاً ما يسمى بالمراقبين المارين خفية (passager clandestine)، فحسب هذه النظريات لا يوجد باعث لقيام المديرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلّل من تكاليفهم على المؤسسة. فالتحليل غير كامل لأنّ هنالك صيغ أخرى من الانتهازية مثل إمكانية الاتفاق مع المديرين على خداع الطرف الغائب أو كذلك النّضال مع باقي الفاعلين والمراقبين المحتملين أو الحاليين لخدمة مصالح المنشأة، يهدف هذا النّضال للحصول على موارد (أصول، معلومات أو سلطة) تمكّن من أن تعيق أنظمة الرقابة؛

هاذين الشرطين جاءت بهما نظريتا الوكالة وتكلفة الصفقات في أول الأمر، في حين أنّ نظرية التجدّر تركز وتؤيّد الشرط الثالث.

● **استقلالية المراقبين:** حيث وضعت نظرية التجدّر علامة إستفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول من أجل إعاقه عمل نظّم الرقابة وهذا بالرفع من تبعية مختلف الشركاء، فالتكامل بين رأس المال البشري الخاص بالمديرين وأصول المنشأة يسمح على سبيل المثال للفريق الإداري من وضع حدّ لمخاطر التسريح والطرّد وهذا بالعمل على وضع حدود لنطاق فريق الإدارة المنافس الذي يمكن أن يخلفهم في حال وجود تصرفات إنتهازية من لدن الفريق الأصلي.

وفقاً لـ فاما وجنسن (E.FAMA et M.JENSEN 1983)، فإنّ الرقابة الفعّالة على المديرين تمر بأربعة مراحل هي¹:

- التدريب والتعليم المتعلق بالاقتراحات المقدّمة قبل إستعمال الموارد؛
- الموافقة المتصلة باختيار مبادرات وخيارات القرارات؛
- تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها؛
- الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

¹ Jérôme morvan, op-cit, 1999, p-p :15-16.

المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة المؤسسية وظوابطها .

مبادئ الحوكمة المؤسسية كما نعرفها اليوم ليست جديدة أو مخترعة ، ولكن التطورات العالمية المتسارعة وتوالي الإخفاقات في مؤسسات مختلفة حول العالم في السنوات القليلة الماضية أبرز الحاجة إلى مؤسسات عالمية متخصصة لتعمل على تطوير آليات ودلائل عمل قابلة للتطبيق في مجال الحوكمة المؤسسية، وقد تصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لهذه المهمة على الصعيد العام ، وقامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بهذا الدور فيما يخص المؤسسات المصرفية مستلهمة مبادئ (OECD) ذاتها مع الأخذ بالطبيعة الخاصة للمؤسسات المصرفية كما ورد في نشرة اللجنة لتحسين الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية.

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1999 ، ثم أصدرت نسخة معدلة عام 2005 ثم نسخة أخرى في فبراير 2006 بعنوان Enhancing Corporate Governance For Banking Organization

، يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف و التي نذكر أهمها فيما يلي(13):

✓ يجب على مجلس الإدارة أن يتابع ويوافق مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك، وكذا حماية مصالح حملة الأسهم والمودعين، والتأكد من تطبيق السياسات الإستراتيجية للبنك، كما يجب على مجلس الإدارة منع كافة الأنشطة التي تعمل على إضعاف الحوكمة كمنع عمليات الإقراض للأطراف الذين يتمتعون بالسيطرة أو الأغلبية، بالإضافة إلى وجوب حماية العمال الذين يعدون تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية.

✓ يجب على مجلس الإدارة أن يضع هيكل إداري يحدد من خلاله المسؤوليات كما يقوم بالحاسبة لكل عمال البنك من إدارة ومديرين وأعضاء مجلس الإدارة أنفسهم.

✓ وجوب تأهيل أعضاء مجلس الإدارة وكذا معرفتهم التامة بالحوكمة وقدرتهم على الإدارة، كما يجب إعادة هيكلة مجلس الإدارة بهدف الرفع من الكفاءة، وأن يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن أداء البنك وإستراتيجية العمل به، وكذا سياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح .يعمل مجلس الإدارة على تشكيل لجان تساعد في عمله، وتتمثل في اللجنة التنفيذية ولجنة مراجعة داخلية ولجنة إدارة المخاطر ولجنة الأجور، تعمل لجنة المراقبة مع مراقبي الحسابات على مراجعة وتصحيح التقارير، ومعرفة مستوى الرقابة والموائمة مع القوانين و النظم، كما تقوم لجنة إدارة المخاطر بوضع المبادئ للإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر السوق، الائتمان، السيولة، التشغيل، السمعة، أما لجنة الأجور فتقوم بوضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية.

✓ يجب على مجلس الإدارة التأكد من موائمة سياسة الأجور والمكافآت والحوافز، لأهداف وإستراتيجيات البنك في الأجل الطويل.

✓ تعتبر الشفافية أمر ضروري للحوكمة السليمة والفعالة، ففي ظل غياب الشفافية وعدم الحصول على معلومات كافية، يصعب على المساهمين وأصحاب المصالح من مراقبة أداء البنك، كما يعتبر الإفصاح عن البيانات المالية والمخاطر وسياسة الأجور... إلخ ضروريا لتحقيق الإنضباط في السوق، وخاصة بالنسبة للبنوك المسجلة في البورصة.

المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من اهتمام في الوقت الحالي فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية و بورصات الأوراق المالية في العديد من الدول على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة و إصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له و على رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد و البنك الدوليين ، ومنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التي أصدرت مبادئ للحوكمة .

أما عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية oecd ففي أبريل من عام 1988 طلب مجلس المنظمة من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء بالمنظمة و غيرها من المنظمات الدولية ، و القطاع الخاص بوضع مجموعة من المبادئ و الارشادات الخاصة بحوكمة الشركات كما تم الاستفادة من مجهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى مجهودات البنك الدولي و صندوق النقد الدولي وقطاع الأعمال ، و غيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة الشركات ، في ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ ، ومنذ ذلك الحين حتى الآن تعتبر تلك المبادئ هي الأساس الذي تستند إليه الدول و الشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات¹ وتتمثل المبادئ المتعارف عليها في :

- حقوق المساهمين .
 - المعاملة المتكافئة (العادلة) للمساهمين .
 - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات .
 - الإفصاح و الشفافية .
 - مسؤوليات مجلس الادارة .
- وفي ما يلي نذكر بعض من الإيضاحات ذات الصلة بما ذكره من المبادئ :

1_ حقوق المساهمين :

- من الضروري أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين ومنها ما يلي :
- تأمين أساليب تسجيل و تحويل أو نقل ملكية الأسهم .
 - تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب حول كافة المسائل التي تتطلب المناقشة و اتخاذ القرارات بشأنها خلال الاجتماعات ، لتسهيل استقلال هذه المعلومات الكاملة المتوفرة في ممارسة الحق بالمشاركة في الاجتماعات ذات

¹ _ محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري ، الدار الجامعية ، 2006 ، ص: 41 ، 42 .

الصلة بكافة المواضيع و التغييرات في النظام الأساسي ، أو طرح أسهم إضافية ، الاندماج مع المؤسسات الأخرى ، أو البحث في نقل ملكية الشركة وبيع نسبة من أصول الشركة أو تصفيتها ، توزيع الأرباح ومنحة الأسهم ، بما في ذلك المشاركة الفاعلة بإتاحة الفرصة أمام المساهمي بتوجيه الأسئلة إلى أعضاء مجلس الإدارة و مناقشة المواضيع المتعلقة بالرقابة ضمن حدود معقولة لذلك و التصويت في اجتماعات الجمعيات العمومية .

- إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، وعل المساهمين مراعاة التكاليف مقارنة بالمنافع المقترنة بممارسة حقوقهم في طلب المعلومات و التصويت .

- يراعي تجنب استخدام الآليات المضادة للاستحواذ و توفير الحصانة للإدارة ضد المساءلة .¹

2_ المعاملة المتكافئة (العادلة) لجميع المساهمين :

- هذه المعادلة تعني توفير المساواة بين كافة المساهمين (صغار المساهمين) المساهمين الأجانب ، المساهمون الذين ينتمون إلى الفئة ، ومراعاة تعويض المساهم بشكل عادل في حال انتهاك حقوقه و يجب أن يمنع كل تداول لأسهم بصورة لا تتسم بالافصاح أو الشفافية .

- يجب أن يتعهد جميع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بالافصاح عن كل مصلحة خاصة لهم تتصل بعمليات أو مسائل أو تسهيلات ائتمانية أو ضمانات تمس أموال أو مصالح الشركة .

3_ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

في إطار حوكمة الشركات يجب تأكيد الاحترام إلى جانب الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح ، كما تقرر بذلك القوانين و التشريعات ، وكذلك يجب أن يتضمن ذلك تشجيع التعاون بين مختلف الفعاليات الاقتصادية و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة .

4_ الافصاح و الشفافية في إطار حوكمة الشركات :

- من أسس نجاح تطبيق حوكمة الشركات ، هو تحقيق الافصاح الدقيق في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ، وبيان الموقف المالي ، والملكية ، والعناصر التي تمارس الاداء الاداري ، و أسلوب ممارسة السلطة .

- ومن المتوقع أن يشتمل مبدأ الافصاح و الشفافية على أكبر قدر ممكن من المعلومات دون أن يقتصر ذلك على المعلومات التالية :

- النتائج المالية و الشفافية للشركة .

- المرتبات و المزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين .

- حقوق الأغلبية ، مساهمة و حقوق التصويت ، الحقوق المالية ذات الصلة بالعاملين و غيرهم من أصحاب المصالح

- إعداد و مراجعة كافة المعلومات المالية و التعاقدية و الافصاح عنها ، بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية و المالية ، كما يجب أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الافصاح غير المالية و متطلبات عمليات المراجعة .

¹ _ المنظمة العربية للتنمية الادارية ، أعمال المؤتمرات ، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، مصر الجديدة ، القاهرة 2009 ، ص-ص : 67-70 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

- استكمال عمليات المراجعة السنوية بواسطة مراجع ، مراقب حسابات مستغل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي و الموضوعي للبيانات المالية التي تم إعدادها .

5_ مسؤوليات مجلس الإدارة :

- يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات ، كما ينبغي أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، و أن يتم مساءلة مجلس الإدارة على أساس من النوايا الحسنة و توشي الحذر في اختيار سلامة القواعد المطبقة ، و السعي الدائم لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين .

- و مجلس الإدارة مطالب أن يراعي في قراراته التي لها تأثيرات على فئات المساهمين أن يتوخى تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

- ومن واجبات مجلس الإدارة وضع و مراجعة و توجيه تنفيذ استراتيجية الشركة ، وتقييم المخاطر المختلفة ، و الميزانيات المالية و التقديرية ، ووضع خطط العمل و يحدد الأهداف ، و أن يتابع طرق التنفيذ ، ويتأكد من صحة النتائج التي تحققت إلى جانب الاشراف على كافة النفقات عموما و الرأسمالية منها خصوصا و التصرف بالأصول الثابتة بيعا أو إحلالا .

- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين و تحديد واجباتهم صلاحياتهم و مرتباتهم و المزايا الممنوحة لهم و متابعته لضمان التحسين المستمر و قياس الأداء أو قياس سبيل الإدارة بالنتائج ووضع و تحسين طرق الرقابة الداخلية لضمان تجنب إساءة استخدام أصول الشركة و أموالهم من جميع الأطراف .

- يجب على مجلس الإدارة مراعاة الالتزام بالقوانين و التشريعات ، وضمان سلامة المعاملات المحاسبية و التقارير المالية و ما تتضمنه من بيانات و معلومات و حسن الرقابة عليها و السعي لإيجاد إدارة للمخاطر .

- الحرص على توفير الوقت الكافي لمباشرة مسؤولياتهم ، ومتابعة فعالية ، حوكمة الشركات و الاشراف على عملية الافصاح .

و كذلك يتولى مجلس الإدارة التصديق على مايلي : الرسالة ، الرؤية المستقبلية ، الخطة و الأهداف الخاصة بالشركة .

ومن خلال ما سبق يمكن استغلال المبادئ الجوهرية لحوكمة الشركات :

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تشكيل أغلبية ضخمة من مقاعد المجلس .

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عقد اجتماع مرة واحدة على الأقل سنويا دون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين .

- يجب أن يتم تعيين "عضو مجلس الإدارة القائد" من قبل أعضاء مجلس الإدارة و إلا إذا كان رئيسا مستقلا هو الذي يقوم بقيادة المجلس .

- يجب ان يكون لجان المجلس مكونا كليا من أعضاء مجلس إدارة مستقلين .

- يجب أن تكون مكافأة عضو مجلس الإدارة مكونة من النقد و الأسهم ، مع اعتبار أن الأسهم تمثل جزءا هاما من الاجر الاجمالي .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة

- يجب على مجالس الإدارة اقرار بيانات كتابية تتعلق بمبادئها الخاصة بالمكافأة مع ضرورة إعادة تقييمها بصفة منتظمة
- يجب على مجالس الإدارة وضع معايير للأداء خاصة بها و مراجعة الأداء الذي يتناسب مع تلك المعايير بصفة دورية
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وضع معايير للأداء و حوافز تعويضية للمسؤول التنفيذي و مراجعة الاداء الذي لا يتناسب مع تلك المعايير بصفة منتظمة .
- يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة المستقلين حرية الوصول إلى المستشارين المستقلين لتقييم أداء المسؤول التنفيذي و أجه .
- يجب على مجالس الإدارة إقرار خطوط إرشادية تنظم الالتزامات التي يصعب الايفاء لها نظرا لضيق الوقت و هي المشكلة التي يواجهها أعضاء مجلس الإدارة عندما يعملون في عدة مجالس إدارية .
- و الشكل التالي يوضح ملخص للمبادئ و الارشادات المتعلقة بالحكومة التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي (oecd)¹.

الشكل رقم (1-4) شكل يوضح مبادئ منظمة التعاون و التنمية (OECD)

¹ _محمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

المطلب الثاني : الضوابط الداخلية للحوكمة .

تهدف آليات حوكمة الشركات و الضوابط إلى التقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن المخاطر الأخلاقية و سوء الاختيار ، على سبيل المثال لرصد سلوك المديرين يقوم طرف ثالث مستقل (المدقق الخارجي) بمراقبة دقة المعلومات التي تقدمها الادارة للمستثمرين ، وينبغي أن ينظم نظام المراقبة المثلى كل من الدوافع و القدرات .

الضوابط الداخلية لحوكمة الشركات و من ثم رصد أنشطة اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق الأهداف التنظيمية و من الأمثلة على ذلك :

- رصد من جانب مجلس الادارة : مجلس الادارة بمالها من سلطة قانونية لتوظيف و تعويض الادارة العليا و الضمانات لرأس المال المستثمر ، اجتماعات المجلس العادية تسمح المشاكل المحتملة و تحديد هويتهم ، و نوقشت تجنبها ، بينما المديرين غير التنفيذيين أكثر استقلالا ، فإنها قد لا تؤدي دائما في الحكم أكثر فعالية الشركات و ربما لا تزيد الأداء ، مجلس هياكل مختلفة هي الأمثل بالنسبة للشركات المختلفة و علاوة على ذلك فإن قدرة المجلس على رصد المديرين التنفيذيين للشركة هو وظيفة من قدرتها على الوصول إلى المعلومات ، المديرين التنفيذيون ، امتلاك المعرفة المتفوقة في عملية صنع القرار و بالتالي تقييم الادارة العليا على أساس جودة القرارات التي تؤدي إلى نتائج الأداء المالي قبل وقوعها ، ويمكن القول إذن أن تنظر إلى أبعد من المديرين التنفيذيين للمعايير المالية .

- إجراءات الرقابة الداخلية و مراجعي الحسابات الداخلية :

إجراءات المراقبة الداخلية و السياسات التي تنفذها كيان مجلس الادارة ، لجنة مراقبة الحسابات و الادارة ، وغيرهم من الموظفين لتقديم ضمانات معقولة للكيان و تحقيق أهدافها المتعلقة بالتقارير المالية الموثقة و الكفاءة التنفيذية و الامتثال للقوانين و اللوائح و مراجعي الحسابات الداخلية و الموظفين داخل المنظمة الذين من مهامهم اختبار و تصميم و تنفيذ الكيان ، إجراءات الرقابة الداخلية و مدى إمكانية التعويل على القرارات المالية .

- ميزات القوى : إن أبسط توازن القوى هو شائع جدا : أن تشترط على الرئيس أن يكون شخص آخر من وزير الخزانة هذا التطبيق من الفصل بين السلطة هو مزيد من التطوير في الشركات التي تعاني من انقسامات منفصلة تحقق التوازن و إجراءات بعضها بعضا ، مجموعة واحدة أن تقترح الشركة على صعيد التغيرات الادارية و استعراض آخر المجموعة ، ويمكن أن تستخدم حق النقض ضد التغيرات ، وثالث المجموعة التي تحقق مصالح الناس (العملاء و المساهمين و الموظفين) خارج المجموعات الثلاث لم تتحقق .

- الأجر : الأجر على أساس الأداء ثم تصميمه للربط بين بعض نسبة من الراتب على الأداء الفردي ، قد يكون في شكل نقدي أو المدفوعات غير النقدية مثل حصة ليالي أو غيرها من الاستحقاقات ، مخططات حوافز من هذا القبيل و مع ذلك فإن رد الفعل بمعنى أنها لا توفر أية آلية لمنع الأخطاء أو السلوك الانتهازي و يمكن الحصول على سلوك يتسم بقصر النظر .

* تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية و مجلس الادارة ، المديرين التنفيذيين و التي يؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

المطلب الثالث : الضوابط الخارجية للحوكمة

تعتبر البيئة الاقتصادية العامة و مناخ الأعمال في الدولة من الضوابط الخارجية للحوكمة ، وتشير هذه الضوابط إلى المناخ للاستثمار في الدولة الذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال ، قانون الشركات ، قوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية و الافلاس و كفاءة القطاع المالي (البنوك ، سوق المال ، ف توفير التمويل اللازم للمشروعات و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الانتاج وكفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال ، البورصة) في احكام الرقابة على الشركات بالاضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل : مكاتب المحاماة ، أو المراجعة و التصنيف الائتماني و الاستشارات المالية و الاستثمارية ، وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة و التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص .

يعني ضوابط الحوكمة الخارجية تشمل أصحاب المصلحة الخارجيين ممارسة الرقابة على التنظيم و من الأمثلة على ذلك

* المنافسة .

* العهود ، الديون .

* الطلب على المعلومات و تقييم الأداء .

* اللوائح الحكومية .

* الادارية ، سوق العمل .

* الضغط الاعلامي .

* الاستحواذ .¹

¹ _ الموقع الالكتروني : www.alfahim.com/page.php?p=5/=ar تصفح يوم 2014/40/11 ، في حدود الساعة 10 ، ص: ؟.

خلاصة الفصل :

حوكمة الشركات كمصطلح ظهر منذ عقود من الزمن، لكن بعد ظهور الأزمات المالية والمصرفية الدولية الأخيرة بدا المفهوم الحقيقي لها والمتداول بين المبادئ الدولية والمواثيق الوطنية التي جاءت لضبط أمور الإدارة في الشركات ومراقبة سلوك الوكلاء على تلك الأمور، ومن أهم النتائج التي نخرج بها من هذا الفصل لدينا: لمصطلح (Governance) وجهين، الوجه الكلي للاقتصاد ونعي بذلك ما يعرف بالحكم الرشيد على مستوى هياكل الدولة الذي يهتم بالميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والوجه الآخر الذي يعنى بالمستويات الجزئية للاقتصاد، وهو ما يسمى بحوكمة الشركات التي تهتم بجانب إدارة الشركات وعلاقتها مع أصحاب المصالح؛

من بين أبرز النظريات التي فسّرت سلوك الوكيل ورد فعل الأصيل على ذلك السلوك، نذكر نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات وأخيرا نظرية التجذّر، كلها أجمعت على السلوك الانتهازي الذي يمارسه الوكيل في سبيل تحقيق مصالح شخصية على حساب مصالح الأصيل وباقي الأطراف؛

تتحمل الشركات مسؤولياتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وخاصة الخارجيين، وهذا من جراء التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، حيث من ضمن هذه المبادئ حماية حقوق صغار المساهمين وتحمل هياكل الإدارة بالشركة لمسؤولياتها عن التصرفات والممارسات التي تقوم بها.

تمهيد:

لقد حصلت تطورات في شتى مجالات الحياة، ولقد حظي الفكر الإداري بجزء من تلك التطورات فقد ظهر حديثا ضمن أدبيات علم الإدارة مصطلح الحوكمة والذي أصبح من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة مثل الإنهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997 وأزمة شركة Ernon التي تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 وكذلك أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002 ، وكان من بين أهم أسباب هذه الأزمات عدم الإفصاح الكامل والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية والمحاسبية وإلى افتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات واتخاذ القرارات غير الرشيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح ، لذا تعتبر الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات .

وستتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات المصرفية.

المبحث الثاني: دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة.

المبحث الثالث: الأزمات المالية و انعكاساتها على الحوكمة المصرفية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات المصرفية.

انطلاقاً من مفهوم مكافحة الفساد وسبل إصلاحه انبثق مفهوم حوكمة المؤسسات (الشركات) ، إذ تعود جذوره إلى مفهوم "الحكم الصالح"، القائم على أخلاقيات العمل، وهذا ما يجعله يكتسي أهمية بالغة. وتأسيساً عليه سنحاول ضمن هذا المبحث استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات إلى جانب أهم المبادئ التي تقوم عليها، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات المصرفية.

وقد توصل جمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، إلى (Governance) لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الرشيد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق بحوكمة الشركات¹. وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف (Corporate governance) على مصطلح على وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف، حيث:

الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". "تعرف مؤسسة التمويل الدولية بأنها: مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة".² بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى (G.Charreaux) ويعرفها تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم³". كما تعرف حوكمة الشركات أيضاً على أنها :

- "نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها."
 - "مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم."
- وبصفة عامة، يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها: "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أياً كانت مواقعهم فيها، على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك من جهة أخرى."

¹ كمال بوعظم وعبد السلام زايد ، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات ، مع الإشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية ، الملتقى الدولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات ، يومي 18 و 19 2009/11 ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ص 04 .

² - Alain jounot et christaine lallement , **developpement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises**,Afnor,France, 2003,p75

³ -ibid them

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف بأنها " الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصاف حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما تحقق حماية مصالح المودعين.¹ " و حسب لجنة بازل تشير حوكمة الشركات على مستوى البنوك إلى الأسلوب التي يدار به أعمال وقضايا ومعاملات البنك من قبل مجلس الإدارة والمديرين والإدارة العليا، وينعكس ذلك من خلال²:

- وضع أهداف البنك؛
 - تأدية النشاط اليومي للبنك؛
 - الوفاء بالالتزامات التي قطعت للمساهمين؛
 - حماية مصالح المودعين؛
 - وضع نشاطات وسلوك البنك جنباً إلى جنب مع توقعاته وأهدافه المستمرة والذي سيعمل بأسلوب سليم ومتين وآمن للوصول إلى ذلك.
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ وجود عنصر مشترك وهو إدراج دور مجلس الإدارة في البنوك حيث أصبح يلعب دور كبير في سلامة الجهاز المصرفي.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة في المؤسسات المصرفية.

هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محددات الحوكمة وكذلك معايير تقييمه. وهناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات³.

1- المحددات الخارجية

- المناخ العام للاستثمار في الدولة (القوانين المنظمة لعمل السوق مثل قوانين سوق المال والشركات والإفلاس...).
- كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.
- المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (الجمعيات المهنية مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين...).
- المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.

¹ - الحوكمة في المصارف ، مقال متاح على الموقع الإلكتروني : <http://www.idbe-egybt.com/doc/governance.doc> ,le 12/05/2013 a 15.00h

² - Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires, Banguer des Réglements Internationaux, 2006, p10.

³ . د. محمد خالد المهاني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، جوان 2007، ص: 3.

2/ المحددات الداخلية.

- القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين).¹

- وقد توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" في عام (1999) إلى خمس مجموعات من معايير التقييم وهي :

2-1- حقوق المساهمين : وتشمل حق نقل ملكية الأسهم والتصويت في الجمعية العامة واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحقوقهم في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة .

2-2- المعاملة المتساوية للمساهمين : تحقيق معاملة عادلة لكل المساهمين بما في ذلك الأقليات والمستثمرين الأجانب ويجب أن يأخذ المساهمين كافة الفرصة في تصويت أي تجاوزات لحقوقهم.

2-3- أصحاب المصالح : حماية حقوق أصحاب المصالح والتي ضمنها لهم القانون بهدف زيادة الدخل وفرص التوظيف والمحافظة على وضع مالي سليم للشركة.

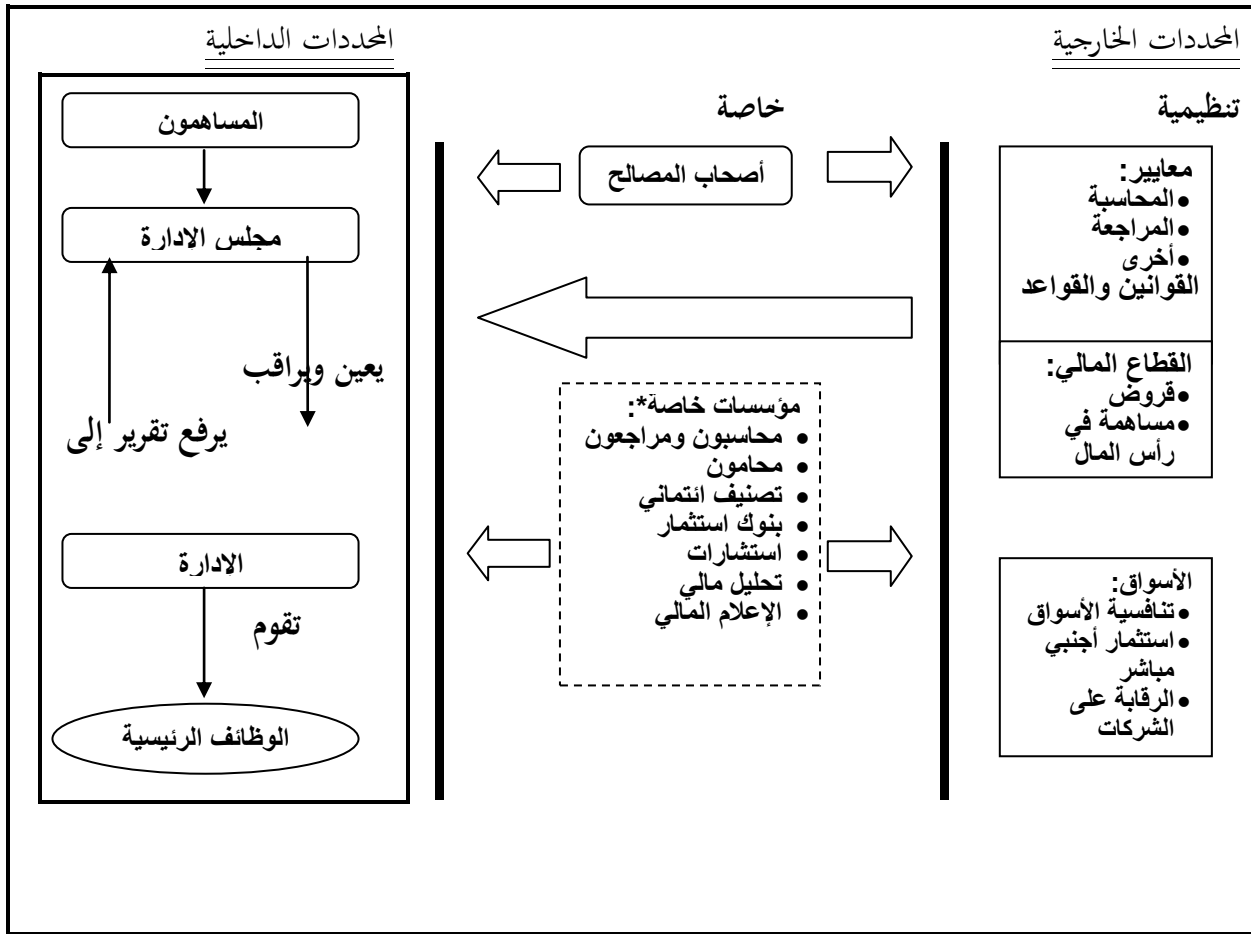
2-4- الإفصاح والشفافية : الإفصاح الدقيق في التوقيت المناسب فيما يتعلق بالأمور المادية للشركة متضمناً الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة الشركة.

2-5- مسؤوليات مجلس الإدارة : توجيه أعمال الشركة بشكل استراتيجي والرقابة الفعالة على الإدارة ومساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين.

وقد تم وضع هذه المعايير بهدف تحسين أداء إدارة الشركة بشكل عام وخاصة عندما تفشل الطرق القانونية في توفير الحماية الكافية لحقوق المساهمين.

¹. حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، جوان 2007، ص: 3، 4.

- شكل (2-1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر : بنك الاستثمار القومي ، محدّدات الحوكمة ومعاييرها، محمد حسن يوسف ، يونيو 2007

المطلب الثالث: أهمية حوكمة المصارف وأهدافها.

أثارت حوكمة المصارف اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة واختيار الأسواق في دول شرق آسيا.

ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت لحدوث هذا الفشل المالي والإداري تبين أن انعدام أسلوب حوكمة المصارف يمكن القائمين على المصرف من الداخل سواء كانوا مجالس إدارة أم مدراء أم موظفين عموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وعامة الجمهور.

وعليه فإن الدول والشركات التي تضعف فيها أساليب حوكمة المصارف تعتبر أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق مجرد فضائح وأزمات مالية، حيث أصبح من الواضح تمامًا أن إدارة المصرف من خلال مفهوم الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير المصارف ومصير اقتصاديات الدول، في هذا العصر المسمى بعصر العولمة¹، بالإضافة إلى ذلك فإن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية وأيضًا التحويلات في أشكال

¹ - عيسى سمير وآخرون ، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية ، بحث محكم ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد 1 ، المجلد 45 ، يناير 2008 ، ص: 1

ملكية المصارف مع زيادة عدد المستثمرين زادت من الحاجة إلى قواعد حوكمة المصارف والتي يمكن من خلالها مساعدة المصارف وجذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية، ويضاف لذلك أن المساهمة بتطبيق قواعد الحوكمة يحسن من إدارة المصارف من خلال:¹

• وضع إستراتيجية المصرف.

• تحديد أهداف المصرف وكيفية تحقيقها.

• تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.

فقد أصبح المستثمرون يبحثون عن الأسواق المالية والمصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة فأصبحت الأسواق التي تطبق مبادئ الحوكمة محط أنظار وجذب للمستثمرين بسبب أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج سوء الإدارة والفساد المالي والإداري فأخذوا يطالبون بالحوكمة قبل أن يقوموا باتخاذ قرار تمويل ودعم للشركات أو الدخول في الأسواق (حبوش، هذا وقد ناقش العديد من الكتاب موضوع الحوكمة وأعتبرها البعض بأنها² :

• نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.

• نظام رئيسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية في المصارف.

وبناء على ذلك فإن الحوكمة تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول الحوكمة موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبًا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما (تحقق تكاملاً للمنطقة في الأسواق العالمية³.

وعليه فإن أهمية الحوكمة تؤدي إلى تحسين فعالية الاقتصاد الوطني وجلب الاستثمارات الخاصة وتخفيض الإنفاق الحكومي، كما أن القيام بإزالة عوائق الاستثمارات الأجنبية سوف يخلق سوقًا تنافسية بحيث يؤدي إلى تشجيع المنشآت الوطنية، ونشوء سوق تتميز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات.

¹ - علي و عبد الوهاب شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة ،الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2007 ، ص : 28 .

² -هوارى واخرون ، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في ارساء قواعد الشفافية ، بحث غير منشور ، جامعة الاغواط ، الجزائر ، 2006 ، ص : 9 .

³ - يوسف ، محمد حسن ، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الاشارة لنمط تطبيقها في مصر ، ورقة عمل ، يونيو 2007 ، ص : 16 .

المبحث الثاني: دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة

تساعد الحوكمة بالبنوك السلطات الإشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المالية والمصرفية، وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية، وفي هذا الإطار يجب على البنوك المركزية أن تتحقق من أن كل مؤسسة مصرفية خاضعة لإشرافها تملك هيكلًا تنظيميًا مناسبًا، كما ينبغي عليها التأكد من أن هذا الهيكل مصاحب بمجموعة من السياسات والإجراءات الرقابية الداخلية ووسائل الوقاية والضبط بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصولها وحقوق المودعين، ويضمن سلامة وامتانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري¹ وقد أوصت اللجنة العربية للرقابة المصرفية بمجموعة من المبادئ العامة للحوكمة للأخذ بها من قبل البنوك المركزية في الدول العربية كما أكدت بوجه خاص على دورها في رقابة وتطوير ممارسة الحوكمة في البنوك الخاضعة لإشرافها، ولذلك دعتها إلى وضع مجموعة من التعليمات والإجراءات التنفيذية للمؤسسات التابعة لها مسترشدة بهذه المبادئ والتعليمات.

المطلب الأول: تعزيز الحوكمة من خلال إصدار مجموعة من التعليمات.

قصد تعزيز الحوكمة داخل البنوك، يتعين على السلطة الإشرافية إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية تلزم بها جميع المؤسسات الخاضعة لإشرافها، مع وضع آلية للتحقق من مدى التزامها بها وكشف التجاوزات والانحرافات والمحاسبة عنها، ومن أهم تلك التعليمات:²

1 - تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي: حيث تمثل نوعية وقدرة العناصر البشرية المؤهلة العامل الأساسي في نجاح المنظومة المصرفية ولذلك يتعين على البنك المركزي وضع شروط وضوابط على القائمين بإدارة البنك كأن لا يكون مخالفًا للقانون في أعمال مثل النصب والاحتيال أو استغل منصبه لمصلحته الشخصية، وأن لا يكون قد تسبب في ضرر أو خسارة في أي مؤسسة كان مسئولًا عن إدارتها، وأن لا يكون قد أشهر إفلاسه وتوقف عن سداد ديونه، وأن يكون ذا سمعة جيدة وذا مؤهل تعليمي وخبرة مناسبين. وفي هذا الصدد تشتت العديد من السلطات الإشرافية أخذ موافقتها المسبقة على ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وتعيين المسؤولين الرئيسيين في الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي وفقًا للشروط والضوابط المحددة. وهناك مجموعة من الضوابط التي ينبغي للسلطة الإشرافية التأكد من التزام البنوك بها فيما يخص تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي وأهمها:

- الفصل بين اختصاصات وسلطات الإدارة العليا واختصاصات وسلطات الإدارة التنفيذية.
- الفصل بين مهام إبراز وتنفيذ الصفقات وإدارة المخاطر وتحريك الأموال وبين مهام التسجيل ومهام المحاسبة.
- إدارة مستقلة لتقييم المخاطر تشمل وحدة مركزية لإدارة الطوارئ.
- استقلالية التدقيق الداخلي وتبعية له مجلس الإدارة المباشرة.

¹ - بن علي بلعزوز ، مرجع سابق ، ص :13.

2 - توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية ، صندوق النقد العربي ، ابو ظبي ، الامارات العربية ، ص-ص : 116-111.

وعلى البنك المركزي التحقق من وجود تحديد واضح وشامل للاختصاصات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية والرقابية بالمؤسسة.

2 -تعليمات وضع السياسات والإجراءات التنفيذية: ينبغي على البنك المركزي إصدار تعليمات يؤكد فيها على ضرورة وجود سياسات مناسبة وشاملة من مجلس الإدارة تغطي جميع أنشطة ومخاطر البنك، وينبغي كذلك التأكد على وجود إجراءات تنفيذية محددة مناسبة لتنفيذ تلك السياسات و متوافقة مع قوانين البنك المركزي.

و من أهم تلك السياسات و الإجراءات ما يتعلق ب:

-الإقراض والاستثمار.

-إدارة المخاطر بأنواعها والتحوط بها (الأسواق، الائتمان، أسعار الصرف، السيولة...).

-المراقبة الداخلية والوقاية و الضبط الداخلي.

-مكافحة غسيل الأموال.

3 -تعليمات تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات : يتعين على البنك المركزي تحديد اللجان الرئيسية التي يجب على المؤسسة تشكيلها من أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية، أهم ها لجان تقييم السياسات، لجان الإشراف والمتابعة، لجان التدقيق الداخلي، ويجب على البنك المركزي التأكد من وجود ضوابط وسقوف لتفويض سلطات وصلاحيات اتخاذ القرار لهذه اللجان، ووجود برامج وإجراءات عمل لها ومواعيد محددة ومنظمة لاجتماعاتها، وتسجل محاضر الاجتماع بشكل منتظم بحيث يسهل الرجوع إليه الأغراض المتابعة والتدقيق مع مراعاة ما تتطلبه القوانين في كل دولة في هذا الشأن.

4 -تعليمات عن كفاية وتدقيق المعلومات والتقارير: يتعين على البنك المركزي التأكيد على ضرورة وجود نظم المعلومات المناسبة التي تتيح للإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمؤسسة تحديد مواطن تركيز المخاطر في مختلف أنواع الأنشطة، كما يتعين عليه التأكيد على وجود نظام مناسب لتدقيق المعلومات والتقارير اليومية والدورية بما يمكن الإدارة العليا والتنفيذية من أداء مهامها وممارسة سلطاتها في اتخاذ القرار على أسس سليمة.

5 -تعليمات عن دور مجلس الإدارة في الإشراف والرقابة ومسؤولياته تجاه السلطات الإشرافية : يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات تؤكد فيها على ضرورة تفهم أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم ومسؤولياتهم في الإشراف والرقابة على التنفيذ، و يؤكد لهم أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول أمامه عن:

- متابعة الوضع المالي للمؤسسة وعن المحافظة عن حقوق المودعين.

__ صحة و مصداقية و شفافية المعلومات والسياسات المالية التي يزودها البنك للسلطة الإشرافية.

__ التزام البنك بجميع القوانين الصادرة من البنك المركزي و الجهات الرسمية الأخرى ذات الاختصاص.

6 -تعليمات عن دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها اتجاه البنك المركزي: يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات لحث الإدارة التنفيذية على القيام بمهامها ومسؤولياتها على أكمل وجو، وتوضح لذما مسؤولياتها تجاه

البنك المركزي والتي يمكن تلخيصها في:

- لالتزام بجميع قوانين و تعليمات البنك المركزي.
- إعداد كافة التقارير الدورية والبيانات المالية التي يطلبها البنك المركزي وتزويدها في الوقت المحدد.
- تسهيل مهام البنك المركزي في التفتيش الميداني على البنك وتزويد فريق التفتيش بكل ما يطلبه من معلومات و مستندات.
- توخي الشفافية والمصادقية في جميع تعاملاتها مع البنك المركزي.

المطلب الثاني: دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة من خلال التزام البنوك بمقررات بازل.

تلعب البنوك المركزية دوراً أساسياً في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المصرفي من خلال التأكيد على ضرورة التزام البنوك بمبادئ بازل ومعاييرها المختلفة، وذلك بالتنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع، واعتماد سياسة فعالة لإدارة المخاطر قصد الحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي. وقد ألفت الاتفاقية الثانية لبازل مسؤولية كبيرة على البنوك المركزية في مراقبة عمل البنوك ومراقبة تطور المخاطر النظامية والتأكد من أن البنوك تحوز على رؤوس أموال كافية لمواجهة المخاطر وذلك عبر المبادئ الواردة في المحور الثاني للاتفاقية حول المراجعة الرقابية، ومن بين تلك المسؤوليات نذكر¹:

- تحديد حد أدنى لمتطلبات رأس المال، وتحديد مكونات رأس مال البنك آخذة في الاعتبار قدرته على احتواء الخسائر، حيث لا يجب أن تقل هذه المتطلبات عن ما هو محدد في اتفاقية لجنة بازل (مقياس كفاية الأموال الخاصة).
- التأكد من أن البنوك تضع سياسات وإجراءات وقواعد ملائمة لتقييم نوعية الأصول وكفاية المخصصات والاحتياطات لمواجهة خسائر القروض.
- ينبغي أن يتألف نظام الرقابة البنكية الفعال على أسلوبين للمراقبة: الأول الرقابة المكتبية من خلال البيانات والتقارير الدورية والثاني من خلال الرقابة الميدانية
- ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية وسائل للحصول على التقارير الدورية والإحصائيات الواردة من البنوك على مستوى كل وحدة وعلى مستوى موحد، وأن تعمل على دراسة وتحليل هذه التقارير والإحصائيات.
- يجب أن تتأكد السلطة الرقابية من أن كل بنك يحتفظ بسجلات صحيحة معدة وفقاً لسياسات وممارسات محاسبية متكاملة، والتأكد من قيام البنك بنشر ميزانيته التي تعكس مركزه المالي بصورة منتظمة.
- يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى البنوك سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ومتابعة وضبط المخاطر المحلية ومخاطر تحويل الأموال في عمليات الإقراض الخارجية أو في نشاطات الاستثمار والسيطرة عليها والاحتفاظ باحتياطي كان ضد هذه المخاطر.

¹ سرين سميج ابو رحمة ، اتفاقية بازل المضمون - الأهمية - الأبعاد - التأثيرات - التحديات ،

- يجب أن يتوفر للسلطة الرقابية وأن يكون تحت تصرفها تدابير رقابية كافية كاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عندما تفشل البنوك في الالتزام بأحد المعايير الرقابية مثل: توافر الحد الأدنى لكفاية رأس المال الخاص، أو عندما تحدث انتهاكات بصورة منتظمة، أو في حالة تهديد أموال المودعين بأي طريقة أخرى.

المطلب الثالث: تعزيز الحوكمة البنكية من خلال عمل المراقبين الخارجيين.

عموماً يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات من شأنها تنظيم وتفعيل دور المدققين الداخليين والخارجيين في البنك بدءاً من تحديد مؤهلاتهم وسمعتهم الأدبية إلى طريقة تعيينهم تبعاً للإدارة العليا. كما يتعين أن تشمل هذه التعليمات مهامهم ومسؤولياتهم وعلاقتهم بالبنك المركزي بالشكل الذي يضمن حيادهم واستقلاليتهم. ويعتبر المدققين الخارجيين أو محافظي الحسابات بمثابة الغير بالنسبة للبنك، باعتبارهم لا يساهمون في اتخاذ قرارات التسيير ولهم مهمة قانونية مستمرة ومستقلة تشمل الإثبات الخطي للحسابات السنوية ومراجعة مصداقية وصحة المعلومات الموجهة للجمهور، كما تنبع أهمية أعمال المدققين الخارجيين من حاجة المساهمين في المؤسسات المصرفية والمالية لمعرفة سلامة الأوضاع المالية والإدارية في المؤسسات التي يساهمون فيها، ذلك أن المدققين الخارجيين وما يتوافر لديهم من خبرة في هذا المجال يضطلعون بالنيابة عن المساهمين بمسؤولية التدقيق والتأكد من سلامة تلك الأوضاع، ويجب أن تتوفر في المدقق الخارجي الذي تم اختياره من قبل المصرف المؤهلات والخبرات اللازمة للتدقيق على أعماله وحساباته¹ أي أن يكون ملماً بالقواعد التنظيمية الخاصة المطبقة على القطاع المصرفي والتي تسمح له بضبط الميادين والأنظمة وتوجيه النشاط، شريطة أن لا يكون مديناً له، وأن لا يكون له منفعة فيه وأن لا يكون مديراً أو موظفاً أو مستخدماً لدى البنك أو وكيلاً له²، و عموماً تشمل مسؤوليات المدقق الخارجي مهام كثيرة أهمها:

- الاعتماد على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال ومهنة المراجعة والتدقيق والتقييد بمعايير وأدلة المراجعة الدولية.
- التقييد بالسرية التامة وعدم إفشاء المعلومات التي حصل عليها بحكم عمله حتى بعد انتهاء مهمته في المصرف المعني.
- بعد إطلاع السلطة الرقابية على المدقق الخارجي، يتعين عليه تقديم تقرير للجمعية العمومية للمصرف يبين فيه مدى تعبير البيانات المالية عن مركزه المالي بتاريخ الميزانية العمومية وعن نتائج أعماله وتدقيقاته النقدية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية أو المعمول بها.
- يجب أن تشمل التقارير أي مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذاً لها وكذلك التعليمات الصادرة عن السلطة النقدية.
- التأكد من صحة وسلامة البيانات التي أعطيت له خلال عملية التدقيق.

¹ توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سابق، ص: 38.

² نفس المرجع أعلاه، نفس الصفحة.

- تزويد مجلس إدارة المصرف بتقرير مفصل بشأن أي مواطن ضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية وأي أمور أخرى تستدعي انتباهه خلال عملية التدقيق.
 - ومن الممارسات التي يقوم بها محافظو الحسابات في البنوك والتي تتنافى مع مهام مع ما يتوقعه المساهمون وأصحاب المصالح ما يلي¹:
 - إخفاء حقائق الأوضاع وإظهارها على غير حقيقتها.
 - إدماج حسابات متداخلة بشكل لا تظهر حقيقتها.
 - تطبيق قواعد مختلفة في حسابات الاهتلاك وغيرها.
 - تغيير وتعديل أسس اهتلاك الخسائر وحسابات الإيرادات والمصاريف.
- يعتبر البنك المركزي أهم فاعل خارجي يعمل على ضبط الحوكمة بالبنوك العاملة في ظل أدواته وأساليبه الرقابية والسلطات الكبيرة التي يتمتع بها مقارنة بالأطراف الأخرى ، ولذلك يتعين الحصول على موافقته قبل تعيين المدقق الخارجي، حيث يلتزم بتزويده بنسخ عن أي تقارير يقدمها للمصرف في إطار مهمته التدقيقية التي عين من أجلها، وللسلطة الرقابية الحق في الحصول منه على أي بيانات أو إيضاحات تراها لازمة، كما لذا الحق في تكليفه بالقيام بأي مهام تراها ضرورية في المصرف المعني.

¹ محسن احمد الحضري ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص : 49.

المبحث الثالث: الأزمات المالية وانعكاساتها على الحوكمة المصرفية.

ارتبطت حوكمة الشركات ارتباطا وثيقا بالأزمات المالية والاقتصادية، ولقد كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات مما أدى إلى إفلاس العديد من الدول المتقدمة وكان السبب الرئيسي فيها هو غياب الحوكمة و افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الاقتصادية ، لذا تعتبر الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السبلات.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة العالمية و أثرها على نظم تطور الرقابة و الحوكمة.

1- مفهوم الأزمة المالية العالمية (2007-2009).

الأزمة المالية هي التداعيات الناجمة عن أزمة الرهون العقارية la crise des subprimes التي ظهرت على السطح في العام 2007 بسبب فشل ملايين المقترضين لشراء مساكن وعقارات في الولايات المتحدة في تسديد ديونهم للبنوك وأدى ذلك إلى حدوث هزة قوية للاقتصاد الأمريكي، ووصلت تبعاتها إلى اقتصاديات أوروبا وآسيا مطيحة في طريقها بعدد كبير من كبريات البنوك والمؤسسات المالية العالمية ولم تفلح مئات مليارات الدولارات التي ضخمت في أسواق المال العالمية في وضع حد لأزمة الرهون العقارية حتى تطورت إلى أزمة مالية عالمية، لم يخف الكثير من المسؤولين خشيتهم من أن تطيح بنظم اقتصادية عالمية وأن تصل تداعياتها إلى الكثير من أنحاء العالم¹ .

و لقد ارتبطت هذه الأزمة بالتوسع الكبير من جانب المؤسسات المالية (المصارف الاستثمارية بوجه خاص) في إصدار أصول المديونية ، وذلك بعدما تجمعت لديها محفظة كبيرة من الرهونات العقارية استخدمتها في الحصول على قروض من المؤسسات المالية الأخرى، عن طريق إصدار أوراق مالية جديدة بضمان هذه المحفظة، وهو ما يعرف بعملية التوريق.

وجاء ذلك إبان ازدهار القطاع العقاري إثر الخسائر التي شهدتها قطاع تكنولوجيا المعلومات - وخاصة الانترنت - في سنة 2000 ، والتخوف من تعرض الأنشطة الاقتصادية الأخرى بدا فيها التكنولوجيا الحديثة للخسائر، حيث شهدت قيم العقارات ارتفاعا وبصورة مستمرة خلال الفترة (2006 - 2001) (إبان تخفيض سعر الفائدة الأساسي من قبل مجلس الاحتياطي الفيدرالي كمحاولة لتشجيع المستثمرين على الاقتراض من الجهاز المصرفي لتمويل مشاريعهم² .

¹ محمد الفاتح عبد الوهاب العتيبي، أثر الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد السوداني، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=155520> le 12/05/2013 a 15:13

² حسين بورغدة، الأزمة المالية العالمية: الأسباب ، الآثار و الحلول المقترحة لمعالجتها، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية و

الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، مرجع سابق، ص: 3.

2- أثر الأزمات المالية العالمية على تطور نظم الرقابة والحوكمة.

لقد ظهرت الحوكمة كنتيجة توصلت إليها الدول الكبرى لحل الأزمات بمعنى وضع قواعد وقوانين تحد أو تمنع من تكرار حدوث تلك الأزمات. فعلى سبيل المثال لا الحصر:

■ بعد أزمة أسعار الصرف في الولايات المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين تم وضع قانون الاحتياطي الفيدرالي، الذي يقسم البلاد إلى اثنتا عشرة ولاية لكل ولاية مصرف احتياط لتنظيم الائتمان والسياسات النقدية في الولايات المتحدة.

■ في عام 1933 م وعقب أزمة 1929 م تم إصدار قانون الأوراق المالية الذي ينص على نشر كل المعلومات ذات العلاقة بالأوراق المالية والسندات إلى المستثمرين، منع الاحتيال الممنوع في بيع عمليات بيع السندات والأوراق المالية. كما قامت السلطات الأمريكية بتأسيس هيئة تداول الأوراق المالية (SEC) عام 1934 م ومنحها سلطات واسعة لضمان سلامة الأسواق المالية وحماية مصالح المستثمرين من الغش والتلاعب والاحتيال.

■ في عام 1939 م صدر قانون (Trust Indenture Act) والذي يحظر تداول السندات إلا بموجب عقود رسمية بين المستثمر ومصدر السند¹.

■ وفي عام 1935 م تم تأسيس اللجنة البنكية البلجيكية (Commission Bancaire Belge) وفي عام 1967 م تم تأسيس لجنة عمليات البورصة الفرنسية (Commission des operations des bourse Francaise).

■ في عام 1973 م على إثر أزمة الطاقة الأولى وما أدت إليه من اضطرابات في أسواق المال العالمية تم تأسيس لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) على يد المؤسسات المحاسبية الرائدة في عشر دول وهي استراليا، وكندا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، المكسيك، هولندا، المملكة المتحدة، أيرلندا، الولايات المتحدة الأمريكية.

■ في عام 1989 م صدرت عن بنك التسويات (SIB) اتفاقية بازل (1) عقب أزمة الديون في 1982 م، وكذلك عقب أزمة الائتلاف الأسود في عام 1987 م والتي انهارت فيها كل بورصات العالم تقريبا، وتم تطويرها عقب أزمتي النمر الآسيوية وأزمة فقاعة شركات الإنترنت إلى ما يعرف حاليا باتفاقية بازل (2).

■ بعد الأزمة المالية التي عصفت باقتصاديات دول آسيا عام 1998 م قامت العديد من الدول، منها كوريا وماليزيا، بوضع ضوابط لحوكمة الشركات أثبتت فاعليتها لاحقا وساهمت بشكل فعال في تحول هذه الاقتصاديات من بؤس الركود الاقتصادي إلى نعيم النمو الحقيقي.

■ وعقب الفضائح المالية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية للشركات الكبرى مثل فضيحة شركة انرون وآرثر أندرسون، وما تمخض عنها من اتهامات لمجلس إدارة شركة إنرون بالفساد وضلوع معظم أعضائه في صفقات مشبوهة، ومكتب آرثر أندرسون بالتواطؤ، جاء قانون ساربنز أوكسلي (Sarbanes-Oxley)

¹ الهادي باني، على الموقع الإلكتروني:

عام 2002 م لضبط أطر الحوكمة المعمول بها في الولايات الأمريكية¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين أزمة الرهن العقاري بالحوكمة.

عند التحدث عن الأزمة المالية العالمية والحوكمة ، لا بد من معرفة ما هي الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الأزمة ، حيث أن هناك مجموعة من العوامل التي تجمعت وأدت إلى الأزمة وحجم تأثرنا بالأزمة هو بحجم علاقتنا بأي من هذه العوامل :

العامل الأول :انحيار مؤسسات مالية كبرى مثل ليمان برذرز وغيرها .أما في الدول التي لم يحصل فيها أي انحيار لأي مؤسسة مالية وخاصة الجهاز المصرفي، يمكن القول أنه كان هناك نجاعة وحسن تقدير للبنوك ، لأنهم لم يخاطروا بأموال المودعين في كل المشتقات التي انخلقت وهمية، كما أن تطبيق لبعض البنوك للحوكمة أدت إلى عدم انحيار مؤسسات مصرفية .

العامل الثاني :أزمة الرهن العقاري.

العامل الثالث :أزمة الائتمان

العامل الرابع :الرعب والهلع :حيث أنه يؤدي إلى إتباع سياسات غير حكيمة وغير رشيدة.

و من بين مخلفات الأزمة الاقتصادية نجد أن نظام الأجور والعلاوات والمكافآت لعب دورا مهما في هذه الأزمة . فمع تفاقم الأزمة المالية ظهرت إلى الوجود مسألة علاوات ومكافآت مسيري الشركات خاصة تلك التي يتم تداول أسهمها بالبورصة والذي يعتبر منافي لمبادئ حوكمة الشركات حيث أن هذه الأخيرة تنص على ضرورة أن يكون توافق بين أجور المسيرين والأهداف طويلة الأجل للمؤسسات ولمساهميها وتنص نفس المبادئ على أن الأجور التي يتقاضاها المسيرين يجب أن تكون محسوبة على أساس مؤشرات كمية تركز على الأهداف الإستراتيجية دون مراعاة الأداء المحقق من العمليات قصيرة الأجل.²

المطلب الثالث: أسباب الأزمة المالية و حلولها من منظور الحوكمة.

1- أسباب الأزمة المالية.

خلال إطلاعنا على العديد من الأسباب المشار إليها في العديد من الكتابات و التحليل أردنا استخلاص الأسباب التي نتجت عن قلة تطبيق الحوكمة:

- غياب الرقابة المالية الفعالة.
- غياب الشفافية.
- فساد الإدارة العليا.

¹ الموقع الإلكتروني:

http://www.sudanile.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7472:-----7-----&catid=34:2008-05-19-17-14-27&Itemid=55 le 12/05/2013 a 15:13

² عبد الرحمان العايب، بالرفقي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية

الراهنة،الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ،جامعة باجي لستار - عنابة، 19 / 11 / 2009

- فساد وكالات التقييم.
- فساد المديرين ومكاتب المحاسبة والمراجعة في بعض الشركات العملاقة .

2- حلول الأزمة المالية.

من بين الحلول الممكنة تطبيقها من منظور الحوكمة حل أو تفادي مخاطر الأزمة المالية الحالية أو أي أزمة كانت يمكن ذكر ما يلي:

- تفعيل دور الرقابة الصارمة على البنوك وعلى أسواق المال العالمية، وإعطاء مزيد من الشفافية على معاملاتها وردع أصحاب الصفقات المشبوهة.
- وضع ضوابط أكبر على عمليات الإقراض العقاري، وعلى عمليات تداولها بين المصارف كأصول مستثمرة، كما أنه لا بد من تصحيح هامش الإقراض العقاري مع تغير قيمة العقار في السوق .
- مكافحة الجشع والطمع¹ .
- إلزام كافة المصارف والشركات بالمزيد من الإفصاح والشفافية فيما يخص البيانات المالية وقوائمها.
- العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى البنوك تحت إشراف البنك المركزي.
- ربط مكافآت المسؤولين التنفيذيين وهيكلية الحوافز بكل من الأداء على المدى البعيد، ومستوى المخاطر بالنسبة للشركة، كما ينبغي توفير مزيد من الإفصاح والشفافية بشأن نظام مكافآت المسؤولين التنفيذيين، ويجب أن تقوم الشركات بإخضاع نظام المكافآت لتدقيق المساهمين وموافقتهم.
- تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، لاسيما من خلال تطوير كفاءات ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة، الذين يجب أن يبقوا على اطلاع دائم على أحدث مستجدات القطاع المالي ليتمكنوا من القيام بالمهام المنوطة بهم، كما يمكن أن يخضعوا إلى التدريب عند الضرورة. ويجب على مجالس الإدارة إجراء تقييم سنوي لأداء أعضائها الذين يجب أن يكونوا مسؤولين أمام المساهمين².
- على الدولة بمعناها الواسع أن تضطلع بدور بالغ الأهمية في هذه العملية نظرا إلى دورها في حماية المصلحة العامة التي تغلب على المصالح الفكرية أو الجزئية التي تظهر داخل المجتمع ، فالدولة هي صانعة القواعد القانونية وهي المسؤولة عن مراقبة تنفيذها وهو ما يوجب دعم أجهزة الرقابة المصرفية على المؤسسات المالية.
- ضرورة إعادة توجيه نظام إدارة الأسواق صوب حوكمة أفضل تتمتع بشفافية أكبر، وعلى الصعيد الدولي لا بد من إعادة التفكير في دور وتركيب وإدارة العولة الاقتصادية والمالية وتعزيز القواعد المنظمة بشكل متعقل.
- ضرورة أن ينهض القانون بدور هام في مراقبة النظام المالي الذي يحكم الأدوات المالية المبتكرة.

¹ حسين بورغدة، مرجع سابق، ص: 18

² مريم الشريف جحنيط، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية . الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف - ، أيام 21 - 20 أكتوبر. 2009 ص: 20 .

- عملية التنظيم في وقت الأزمة سوف تساعد على إنعاش الاقتصاد ولكن يجب أن يلاحظ في ذات الوقت أن كثرة القواعد التنظيمية قد يكون من شأنه أن يخنق الاقتصاد¹.

¹ أحمد فتحي سرور، محاضرة منشورة حول دور القانون في حل الأزمة المالية و الاقتصادية، واشنطن، نوفمبر 2009 على الموقع الإلكتروني:

الخلاصة:

- هناك علاقة قوية تربط الأزمة المالية العالمية والحوكمة نظراً إلى أن هذه الأخيرة أثبتت وجودها بعد سلسلة من الأزمات وأن السبب الرئيسي في قصة الأزمة المالية العالمية وتداعياتها هو الفشل في تطبيق قواعد الحوكمة وتركيبية مجالس الإدارة وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى فشل الجهات التنظيمية والرقابية في كثير من الدول في تقدير حجم المخاطر بصورة سليمة وصحيحة ولم تترجمها إلى إجراءات تنفيذية واضحة و مما سبق يمكن القول ما يلي:
- أن تطبيق الحوكمة يعتبر الدعوة الغير مباشرة للرجوع إلى تدخل الدولة من خلال رقابتها والابتعاد عن المبدأ الذي يقول بأن اليد الخفية هي التي تستطيع إصلاح كل شيء في الاقتصاد، ولا داعي للتدخل.
 - يمكن اعتبار الحوكمة هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتنظيم ومراقبة المؤسسات لضمان حسن سير القطاع المصرفي باعتبارها تشكل عنصراً أساسياً في سير العمل بشكل سليم وآمن للبنوك وتجنبه من المخاطر أي تقوم بالعمل على التوفيق بين استحقاقات القروض واستحقاقات الودائع ، وهو ما يمكنها من تجنب مخاطر الإفلاس وبالتالي مخاطر السيولة.
 - يعتبر الهدف الأساسي من تطبيق الحوكمة هو بناء وتقوية المساءلة والمصداقية والشفافية وسلامة البيانات والمعلومات بهدف حماية أصحاب المصلحة (المساهمين أو حملة الأسهم والعاملين والمجهزين والزبائن وكذلك المراقبين) ، كل ذلك من أجل خلق القيمة داخل المؤسسات والشركات.
- تأمل اتفاقية بازل (3) إلى تعزيز صلابة الأنظمة المصرفية من خلال معالجة العديد من العيوب التي كشفت عنها الأزمة المالية العالمية ومن المتوقع أن تعمل على تحسين إطار عمل حوكمة المخاطر في البنوك من خلال المعايير الجديدة لرأس المال والسيولة.

تمهيد:

إنطلاقاً من الأهمية التي يكتسيها النظام المصرفي الجزائري فيما يخص حجم الودائع والسيولة التي تتوفر عليها وقيمة القروض التي يقدمها للمؤسسات الاقتصادية، والجانب السلبي فيه من جهة أخرى ونقص أزمة البنكين السابق ذكرهما، فإن هذا يطرح فكرة الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري بحدّة، إضافة إلى ما أوصت به لجنة صندوق النقد الدولي في الجزائر على ضرورة إرساء مبادئ الإدارة الرشيدة في كل عمليات وممارسات البنوك كمرحلة من بين مراحل الإصلاح المصرفي التي تنتهجها السلطات النقدية في الجزائر منذ ما يزيد عن عقد من الزمن.

سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الحوكمة في النظام المصرفي من باب التجارب والنماذج الدولية في كل عنصر يتم التطرق إليه، ومن ثم كشف مستوى العمل بتلك المبادئ نسبياً في الجزائر من خلال القوانين والأنظمة واللوائح التشريعية التي تنظم المهنة المصرفية، وهذا كله في ظل غياب ميثاق حوكمة يوجه أعمال البنوك وباقي الشركات. لذا ستمحور الدراسة على ما يتم التعامل به دولياً ومقارنة ذلك مع ما هو موجود في المنظومة التشريعية المصرفية الجزائرية.

وعليه يتم ذلك في ثلاث مباحث:

المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات؛

المبحث الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي الجزائري؛

المبحث الثالث: واقع الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية،

المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات

من أهم الإصلاحات التي مست الاقتصاد الجزائري نذكر الإصلاحات المصرفية والمالية التي غيرت مجرى إدارة النظام المصرفي والبنوك على وجه الخصوص، والتي أفرزت سياسات مصرفية متعددة. حيث كان تمويل البنوك نفسها يعتمد على الخزينة العمومية والتي كانت بدورها تلجأ إلى أذونات الخزينة من أجل طرحها أمام البنك المركزي الذي كان يقابلها بإصدار نقدي لتلبية احتياجات الخزينة العمومية، فالنظام المصرفي قبل إصلاحات سنة 1990 لم يكن حقيقة يلعب دور الوساطة المالية المبنية على أسس اقتصادية جادة. إلا أن هذه الإصلاحات أدت إلى اتجاهات سلبية تمثلت في أزمة بنكي الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري في بداية الألفية الثالثة والذي كان له أثر كبير على الجهاز المصرفي والاقتصادي الجزائري ككل.

يمكن توصيف عملية إصلاح النظام المصرفي الجزائري من خلال جيلين من الإصلاحات، الجيل الأول يتمثل في إصدار قانون النقد والقرض سنة 1990، فيما بدأ الجيل الثاني مع الأمر رقم 03-11 الذي يخص كذلك النقد والقرض.

المطلب الأول: الجيل الأول من الإصلاحات (قانون 90-10).

بعد الإصلاحات التي مست القطاع الاقتصادي عموما وبالاخص الصناعي منه من خلال القوانين الصادرة سنة 1988 لأجل إعطاء حرية أكبر في تسيير المؤسسات العمومية، وخصوصا القانون رقم 88-10 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية. جاء دور القطاع المصرفي وهذا في سنة 1990 بفضل قانون النقد والقرض 90-10 الذي أعاد بناء المنظومة المصرفية الجزائرية من الناحية الهيكلية والتنظيمية والتشريعية. منظومة تكونت فقط من البنوك العمومية آنذاك، هذه البنوك حسب أصحاب الشأن لم تكن تلعب دور الوساطة المالية حسب المعايير المعمول بها دوليا، وإنما كانت تعمل على تمويل المشاريع العمومية التي تمتلكها المؤسسات الوطنية دون جدوى مالية لهذه البنوك من جراء تقديم القروض.

حيث كانت هي الأخرى تعتمد بدورها على الخزينة العمومية في توفير السيولة اللازمة لعمليات التمويل، فمن بين نقاط ضعف البنوك العمومية في تلك الفترة¹:

. إنتاجية غير كافية؛

. كفاءات ضعيفة في الخدمات المالية المقدمة وفي الإطار العام؛

. ضعف هيكل محفظة القروض بسبب سيطرت السندات العامة؛

. ضعف الرقابة على البنوك.

كما عانت البنوك العمومية من النسبة الكبيرة للقروض غير العاملة، حيث لجأت الدولة المالكة للبنك وللزبون في

¹ عبد اللطيف بن أشنهو، الجزائر اليوم بلد ناجح، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر، 2004، ص 70.

نفس الوقت إلى عملية التطهير المالي و من ثم العمل وفق أسلوبين¹:

-بالنسبة لقروض الاستغلال فانه سيلجأ إلى التحقق من ملائمة إيرادات الزبون التقديرية لخدمة القرض على المدى القصير؛

-أما قروض الاستثمار، فان البنوك تقوم بدراسة الجدوى المقدمة من طرف المؤسسات الراغبة في الحصول على قروض أيا كان شكلها القانوني.

وعموما تميز النظام المصرفي الجزائري في فترة بداية التسعينات ب²:

- عجز كبير في التسيير؛
 - قلة الكفاءة في تقييم وتقدير المخاطر؛
 - عجز أنظمة الإعلام، التسويق والاتصال؛
 - غياب المنافسة وغياب التحديث في تكنولوجيا العمل؛
 - ضعف في جمع المدخرات والاعتماد الكبير على الإصدار النقدي في تقديم القروض.
- ويتوخى الجيل الأول من الإصلاحات المصرفية مجموعة من الأهداف هي³:
- تحسين نوعية الخدمة المقدمة بالرفع من القدرات التقنية والتسييرية للبنوك، لا سيما نظامي الإعلام والدفع؛
 - إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض؛
 - تشديد القيد الميزاني على البنوك لتجنب توليد ديون غير فعالة؛
 - تحرير الإطار التشريعي ومراقبة النشاط المصرفي، خاصة الرقابة التي يفرضها البنك المركزي ونشر حسابات أكثر شفافية.

● وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المالي.

تتمثل أهم مبادئ القانون 90-10 في:

- إتخاذ القرارات النقدية على أساس أهداف السياسة النقدية، لا على أساس الأهداف الكمية للاقتصاد؛

¹ Hocine benissad, **la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel**, office des publications universitaires, ben aknoun (Algérie), 1991, p :131

² مصطفى عبد اللطيف وبلعور سليمان، **النظام المصرفي بعد الإصلاحات**، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في

21أفريل 2004 ، ص - 55 :الجزائر: الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار (الجزائر)، 2004

³ - عبد اللطيف بن أشنهو، **مرجع سبق ذكره**، 2004 ، ص : 71.

- لفصل بين عمل البنك المركزي كسلطة نقدية وعمله كممول لخزينة الدولة، حيث كانت الخزينة في النظام السابق تلعب دورا هاما في تدبير التمويل اللازم لميزانية الدولة عن طريق الإصدار النقدي، أما مع القانون 90-10 فإن الخزينة مثلا تستطيع الحصول على قروض وتسبيقات في حدود 10 بالمائة فقط كحد أقصى من إيرادات ميزانية الدولة، كما سمح هذا الفصل ب¹:

- إستقلال بنك الجزائر عن الدور المتعاضم للخزينة؛
 - تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي؛
 - الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية .
 - تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد، مقابل إستعادة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لوظيفتها التقليدية في منح القروض وبصلاحيات واسعة؛
 - إلغاء تعدد مراكز السلطة النقدية وتوحيدها، إذ بعد أن كانت هذه السلطة مشتتة بين وزارة المالية، الخزينة العمومية والبنك المركزي، جاء القانون ليركّزها في يد سلطة واحدة ومستقلة وهي سلطة البنك المركزي من خلال مجلس النقد والقرض؛
 - إعادة الصلاحيات الكاملة للبنك المركزي ليمارس دوره كبنك البنوك وتوفير الأدوات اللازمة لمراقبة نشاطات وعمليات البنوك، وإستغلال مركزه كملجأ أخير للإقراض وتوجيه السياسة الاقراضية للبنوك.
- كما فسخ القانون، المجال على المنافسة في مجال العمل المصرفي، حيث أقر بإمكانية دخول البنوك الخاصة إلى الميدان المصرفي، الوطنية منها والأجنبية، وهو ما أدى إلى إنشاء بنك البركة الجزائري سنة 1992 بالاشتراك في رأسماله بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري بحصة 51 بالمائة ومجموعة بنك البركة الإسلامي البحرينية بالنسبة المتبقية، ويعتبر هذا البنك نموذج جيد للبنوك الخاصة العاملة في الجزائر.
- إضافة إلى تحسين وتطوير الخدمات المصرفية التي يمكن للبنوك تقديمها، ونقصد بذلك خدمات القرض الإيجاري التي ألح إليها القانون في إحدى مواده وبعد حوالي أربعة سنوات أصدر البنك المركزي قانون يتعلق بشروط ممارسة هذه الصيغة.
- وفيما يتعلق بالرقابة على أنشطة وممارسات البنوك، تم بموجب القانون 90-10 إنشاء مجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية وهما هيئتان تعملان على إصدار اللوائح التنظيمية والقواعد الاحترازية إضافة إلى الرقابة التي تمارسها اللجنة المصرفية في الميدان وعلى المكاتب بالاطلاع على التقارير الواردة من مختلف البنوك والتحقق من مدى الالتزام بالقوانين المعمول بها.

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص : 196.

وبعد أزمة بنكي الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA)، تم إصدار أمر جديد يتعلق بالنقد والقرض محاولاً شغل كل الثغرات التي كانت موجودة في القانون رقم 90-10 والتي من خلالها تم التحايل على السلطات النقدية في الدولة.

المطلب الثاني: الجيل الثاني من الإصلاحات (الأمر 03-11).

استجابة للآثار السلبية التي خلفتها الفضائح المالية وإفلاس بنك الخليفة و بنك (BCIA)، أصدرت السلطات النقدية بالتشاور مع الحكومة الأمر رقم 03-11 المتضمن قانون النقد والقرض الجديد الذي ألغى كل المواد الموجودة في القانون 90-10 التي تعارض أحكام ونصوص الأمر الجديد. فإصلاح قانون النقد والقرض القديم يشكل أداة ضرورية للتقدم الاقتصادي لكونه يسمح لبنك الجزائر بممارسة صلاحياته من خلال¹:

- الفصل بين مجلس إدارة البنك المركزي المكلف بتسيير البنك كمؤسسة، وبين مجلس النقد والقرض الذي يمارس اختصاصات جوهرية؛
 - إقامة هيئة رقابية مكلفة بمهمة متابعة النشاطات البنكية، لا سيما تلك المتصلة بتسيير مركزية المخاطر ومركزية المستحقات غير المدفوعة؛
 - تعزيز إستقلالية اللجنة المصرفية وصلاحياتها وتنظيمها، باستحداث أمانة عامة لها.
- بعد صدور الأمر 03-11 يخشى الخبراء المتخصصين في الجزائر، من أن يكون ذلك تعزيزاً لساحة الأمن المالي على حساب نمو القطاع المصرفي، وتبدو السلطات العمومية هنا أمام مسؤولية حساسة على صعيد تحقيق التوازن بين ساحة الأمن المالي في عمل البنوك واللجوء إلى مزيد من التفتح باتجاه مشاريع مستقبلية في القطاع المصرفي.

ومن جهة أخرى يرى الأمين العام لجمعية البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، أن إصلاح النظام المصرفي ينبغي أن يمر عبر²:

- تحديد إجراءات التمويل على مستوى البنوك والتعامل بجرأة مع المخاطر؛
- توطيد العلاقة بين البنوك والمؤسسات المالية من خلال التبادل المستمر للمعلومات؛
- إنشاء هياكل جديدة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الموجودة خاصة العمومية منها التي تعتبر العتبة الأولى التي تعاني منها البنوك الجزائرية العمومية بحكم الحجم الكبير من القروض الذي تتلقاه هذه المؤسسات وفي

¹ -عبد اللطيف بن أشنهو، عصرنة الجزائر: حصيلة وأفاق، الجزائر، فيفري 2004، ص: 136.

² -حفيظ صوالي، ضرورة إنشاء بنوك استثمار في المستقبل، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري، 2005، ص: 5.

نفس الوقت النسب الكبيرة من القروض غير العاملة، أو مرافقة المؤسسات الجديدة طالما أن دور المصرف هو التمويل والمرافقة.

وفي إطار علاقات الجزائر مع صندوق النقد الدولي، التي أفرزها برنامج التصحيح الهيكلي لسنة 1994 والذي يعتبر النظام المصرفي جزءاً منه، أوصت لجنة صندوق النقد الدولي المعنية بالعلاقات التي تربط الجزائر بالصندوق على بعض النقاط¹:

- تحرير البنوك العمومية من إلزامية تمويل المؤسسات العمومية التي تعاني من عسر مالي، حيث تسجل اللجنة إمكانية إستبدال هذا الإلزام بالإعانات التي على الدولة تقديمها خارج إطار البنوك؛
- الرفع من الشفافية والحوكمة بالنظام المصرفي والتنافسية وهذا من خلال:

-رفع المنع المفروض على المؤسسات العمومية بشأن التعامل مع البنوك الخاصة، ويتعلق الأمر بالتعليمة التي أصدرها رئيس الحكومة الأسبق "أحمد أويحي" سنة 2003 على أعقاب أزمة بنك الخليفة التي فقدت فيها المؤسسات العمومية المئات من ملايين الدينارات كودائع، حيث تم إبطال تلك التعليمة بتعليمة أخرى من رئيس الحكومة الحالي "عبد العزيز بلخادم" بهدف تشجيع البنوك الأجنبية على المشاركة في عروض خوصصة القرض الشعبي الجزائري وإعادة بناء الثقة في البنوك الخاصة من جديد ؛

-التكثيف بشكل ملموس لمجهودات تقوية الرقابة البنكية، وبالخصوص تحسين الرقابة الميدانية والمكتبية على أكبر البنوك العمومية والسهر على إحترام القواعد الاحترازية، كما تشجع لجنة الصندوق السلطات على الرفع من مقدرة البنك المركزي الرقابية والإسراع في وضع نظام معلومات لتبادل البيانات بين البنوك؛

-إعداد مخطط عمل من أجل خوصصة عدة بنوك عمومية، والمبرمج منها ثلاثة بنوك.

وإلى غاية 2 جانفي سنة 2007، فإن البنوك المعتمدة، العمومية عددها (07) والبنوك الأجنبية وعددها (11) وهي كالآتي:

1. البنوك العمومية: " بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية (بنك)"؛

2. البنوك والفروع الأجنبية المختلطة والخاصة: "بنك البركة الجزائري، سيتي بنك (فرع بنك)، بنك المؤسسة العربية المصرفية -الجزائر، نتاكسيس الجزائر، سوسيتي جينرال الجزائر، البنك العربي الجزائر (فرع بنك)،

¹ - Fonds monétaire international - Algérie , **Rapport des services du FMI pour les consultations de 2004 au titre de l'article 5** ,approuvé par amor tahari et matthew fisher, 20décembre 2004, p :23

بي أن بي باريباس الجزائر، ترست بنك الجزائر، بنك الإسكان والتجارة والتمويل الجزائر، بنك الخليج الجزائر، فرنسا بنك الجزائر ش.ذ.أ"

المطلب الثالث: سياسات النظام المصرفي الجزائري.

أهم السياسات التي تميز النظام المصرفي الجزائري نجد سياسة الودائع المحصل عليها من مختلف أصناف المودعين وسياسة القروض المقدمة إلى عدة مقترضين وبالأخص المودعين المستثمرين.

1- سياسة الودائع

إن الاعتماد على الودائع رغم بعض الجوانب السلبية، يعد ميزة هامة، لأن العائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه. ومن ثم إذا اعتمد البنك على تمويل استثماراته من حقوق الملكية (الأموال الخاصة) فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، أما الاعتماد على الودائع فان ذلك يحقق للبنك هامش فائدة صافي والمتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة للمودعين.

وعموماً الودائع ثلاثة أصناف:

1-1. الودائع تحت الطلب: هي التي يستطيع أصحابها السحب منها في أي وقت دون الحصول على فوائد،

وحجمها داخل البنك ضئيل مقارنة بالأنواع الأخرى لأنها تتميز بعدم الاستقرار لهذا فإن البنوك تعتمد عليها نسبياً في تقديم قروض قصيرة الأجل دون المجازفة وتقديم قروض طويلة أو متوسطة الأجل؛

1-2. الودائع لأجل: تتميز بأن مقدرة السحب منها غير ممكنة إلا بعد مرور مدة من الزمن يتفق عليها البنك مع زبونه الذي يحصل مقابلها على فوائد؛

1-3. الودائع الادخارية (ودائع التوفير): وهي ودائع يمكن لأصحابها السحب منها في أي وقت، ولكن تحت قيد حجم معين من المبلغ الذي يمكن سحبه حتى لا يجد البنك نفسه دون سيولة، لأنها تعتبر من الموارد المهمة التي يعتمد عليها البنك في تقديم القروض، ويحصل في مقابلها الزبون على فوائد من البنك في حدود معدلات الفائدة التي تحددها السلطات النقدية في البلد.

تعتمد البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية بحكم وزنها ضمن النظام المصرفي، على الودائع تحت الطلب والودائع لأجل هذا وتجاوزت الودائع الكلية لدى البنوك مع نهاية السداسي الأول من سنة 2007 مبلغ 3500 مليار دينار، مما يؤكد أن حجم الودائع في تزايد من سنة لأخرى. ويمكن تحديد سياسة الودائع في النظام المصرفي الجزائري:

- هناك نمو متزايد في الودائع تحت الطلب، والتي غالبا ما تأتي من الأفراد والعائلات وهذا يؤكد وجود وعي إدخاري ينبغي تعزيزه؛
- تزايد حجم الودائع لأجل من سنة 2000 إلى غاية سنة 2003 وبعدها تنخفض في سنة 2004 بقيمة 146.587 مليار دينار ويعزى هذا إلى قضية بنك الخليفة على وجه الخصوص الذي كان يمتلك ودائع كبيرة جدا مقارنة بباقي البنوك فرادى. ثم تعود وترتفع الودائع لأجل من جديد؛
- إجمالا، ودائع البنوك الجزائرية في تزايد مستمر من سنة لأخرى، أي بقيمة مطلقة لنمو الودائع من سنة 2000 إلى غاية سنة 2006 تقدر ب 2074.685 مليار دينار؛
- سيطرت البنوك العمومية على حصة كبيرة جدا من الودائع تحت الطلب والودائع لأجل، هذه السيطرة عرفت تذبذب خلال هذه الفترة، فجدد هذه الحصة انخفضت في سنتي 2001 و 2002 مقارنة بسنة 2000؛ ثم ارتفعت هذه الحصة في سنة 2003 مقارنة بسنة 2002، وبعدها تعود إلى الانخفاض التدريجي ابتداءً من سنة 2004، ولكن هذا الانخفاض يبقى شكلي إلى حد كبير. فأحسن حصة وصلت إليها البنوك الخاصة سجلت سنة 2002 و هذا مع بروز بنك الخليفة وبنك (BCIA). ثم تنخفض إلى أدنى مستوياتها حيث مثلت نسبة 5.6 % في أعقاب إفلاس البنكين، إضافة إلى تعليمة رئيس الحكومة الداعية إلى منع المؤسسات العمومية من إيداع أموالها في البنوك الخاصة كدرس استفيد منه جراء أحداث الفترة. ومن جديد تعود الثقة النسبية إلى البنوك الخاصة، ولكن كما قلنا تبقى ضئيلة جدا لأن قضية الخليفة تركت مخلفات سلبية حول سمعة البنوك الخاصة، ومؤخرا (خلال سنة 2007) تم الإعلان عن عملية تصفية بنك يونين (UNION BANK) وفروعه، فالبنوك الخاصة في الجزائر ما زالت بعيدة عن التمويع الذي تفرضه البنوك العمومية.
- ولتشجيع الأفراد والمؤسسات على الادخار في البنوك ينبغي دراسة معدلات الفائدة المقدمة على الودائع للزبائن (المعدلات المدينة).

ثانيا :سياسة القروض

- من بين توجهات النظام المصرفي الجزائري في توزيع القروض لدينا¹:
- الآجال الطويلة في الرد على ملفات طلب الحصول على قرض؛
 - الأهمية الجزئية المعطاة للقطاع الخاص، أي التمييز في منح القروض؛
 - الإفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحوبات على المكشوف؛
 - صعوبة الوصول إلى هذه القروض بسبب البيروقراطية والتسيير غير الناجع؛

¹ - كمال رزيق وعبد الحليم فضيل، تحديث النظام المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص : 373.

أن القروض الموجهة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية في تذبذب خلال السنوات 2000 - 2006 بين الارتفاع تارة والانخفاض تارة أخرى، ويعود هذا ربما إلى السياسات التي تطبق على القطاع العمومي من طرف الحكومة بين التطهير المالي مرة وإعادة تمويلها مرة أخرى، في حين أن القطاع الخاص يعرف معدلات تمويل متزايدة من سنة لأخرى بحكم المكانة التي يحظى بها عند السلطات العمومية والعمل على تشجيع هذا القطاع كبديل للقطاع العمومي، بالإضافة إلى برامج الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب التي ساعدت على قيام مشاريع خاصة بتمويل من البنوك العمومية خصوصا؛

الانخفاض التدريجي والبطيء لدور البنوك العمومية في تمويل النشاط الاقتصادي العمومي منه والخاص، حيث نرى أن حصة البنوك العمومية في تقلص من سنة لأخرى ولكن هذا التقلص لن يقلل من أهميتها في تمويل الاقتصاد، لأن حصتها تدور بين 90 % خلال سنة 2006 و 97 % خلال سنة 2000 ، فالبنوك الخاصة لا زالت بعيدة كل البعد عن حصة البنوك العمومية، على الأقل ما دامت أن عمليات الخوصصة في مراحلها الأولى وأمامها مسار واسع وطريق طويل.

وفيما يخص برنامج "ميدا" المدعوم من الاتحاد الأوروبي في إطار إتفاق الشراكة بينه وبين الجزائر، صرح "بيار غونو" مدير برنامج دعم تحديث النظام المالي بالجزائر أن أحد أهداف البرنامج المسطر، الذي يتمثل في تطوير توزيع القروض إلى المؤسسات الخاصة لم يتم ملاحظته بصورة ملموسة عند إنتهاء مدة البرنامج¹. كشف التقرير الصادر عن الهيئات الإشرافية على القطاع المالي والمصرفي الخاص بالسداسي الأول من سنة 2007، أن مستحقات البنوك على الخزينة العمومية بلغت 789.5 مليار دينار مع بداية جويلية 2007 مقابل 780 مليار دينار نهاية 2006 و 777.3 مليار دينار نهاية 2005 ، فهذه المستحقات تعرف إرتفاعا سنة بعد الأخرى.

¹ - حفيظ صوالي، فشل مشروع ميدا في المجال البنكي، جريدة الخبر، العدد 5120 ، الاثنين 17 سبتمبر 2007 ، ص: 5 .

المبحث الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي الجزائري

تشارك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، ونلخص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية وأطراف خارجية، وضروري جدا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيدة تعتمد على التنسيق المتبادل بينها. فبحكم العلاقة التي تنشأ مثلا بين مجالس إدارة البنوك والهيئات الإشرافية للنظام المصرفي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما في مجال الرقابة.

المطلب الأول: الهياكل الإدارية للبنك

يتكون الهيكل الإداري في البنوك عموما من مجلس الإدارة الذي يعتبر أهم فاعل، بالإضافة إلى الإدارة العليا، حيث أن كل منهما له مهام ووظائف يقوم بها، إضافة إلى المهام المشتركة والتي تستدعي التشاور مثل وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك.

1- مجلس الإدارة

طبقاً لنظرية المنظمة¹، فإن مجلس الإدارة يعتبر عضوا في الشركة يمارس اختصاصاته سواء ما يتعلق بالشؤون الداخلية أو الخارجية للبنك في حدود القانون والنظام المعمول به. ففيما يتعلق بالشؤون الداخلية للمجلس نذكر¹:

- علاقة مجلس الإدارة بالجمعية العامة للمساهمين؛
 - كل ما يخص المساهمين بصفتهم الفردية أو الجماعية؛
 - التنظيم الداخلي للعمل بالبنك وتصريف شؤونه اليومية والإشراف عليه ورقابته؛
 - وأما الشؤون الخارجية فمنها:
 - تمثيله للبنك في مواجهة الغير أو القضاء؛
 - التعاقد باسم البنك مع الغير؛
- فمجلس الإدارة هو المونوط به عملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل معها، وهو أهم المنفذين لها وهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم والترتيبات، كما أنه المراقب للأعمال التي تتم والمسئول عن

¹ - سعودي محمد توفيق، المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء مجلس إدارة الشركات المساهمة عن أعمال الشركة، دار الأمين، القاهرة، مصر،

الطبعة الأولى، 2002، ص: 31- 32 .

الشفافية ونشر البيانات والمعلومات، وكلما كان أعضاء المجلس ممثلين للجمعيات العمومية ويراعون مصالح حملة الأسهم كلما كان دورهم في الحوكمة مؤثراً¹.

ولمصطلح المجلس معاني مختلفة في نظم الإدارة الأحادية والمزدوجة. فالجلس وفق النظام الأول يتألف من مدراء تنفيذيين وغير تنفيذيين، أما في النظام الثاني فانه يشير إلى مجلس الإدارة الذي يتولى أعضاؤه مسؤوليات تنفيذية، وإلى المجلس الإشرافي الذي يتولى أعضاؤه المسؤولية عن مراقبة عمليات البنك والإشراف عليها. ويتم الاعتماد على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (غير التنفيذيين) في مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة وبميل الأعضاء المستقلين إلى الإفصاح عن المعلومات صراحة وبطريقة منصفة.

يمكن حصر مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة فيما يلي:

- رسم الخطط والسياسات؛
- تشكيل الهيكل التنظيمي للبنك؛
- تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات؛
- الإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء والمخاطر؛
- توفير مراجع خارجي مستقل؛
- المسؤولية تجاه المساهمين.

في العموم، تتكون مجالس الإدارة من:

1-1 الرئيس: الذي يعتبر أكبر موظف إداري في البنك وغالبا ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال المدير العام، حيث أنها تتركز في رسم السياسات والعلاقات العامة والقيام بأعمال جديدة، فنشاطاته تعتمد على شخصيته وعلى علاقاته الاجتماعية في عالم الأعمال وعلى نفوذه داخل وخارج البنك².

1-2 أعضاء المجلس غير التنفيذيين: يعتبر الأعضاء غير التنفيذيين مكون مهم لحوكمة الشركات من جانب المستثمرين المؤسسيين حيث أنهم يكافحون لأجل ضمان أن إستثماراتهم يتم تناولها بشكل صحيح. من مسؤولياتهم الإدارية:

¹ محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 2005.

² رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 162.

- التوجيه الاستراتيجي بمنظور أوضح وواسع؛
 - رصد أداء الادارة التنفيذية؛
 - الاتصالات من خلال استخدام آراء خارجية؛
 - المراجعة من خلال ضمان تقديم قوائم مالية سليمة للمساهمين.
- وهؤلاء الأعضاء يتصفون بالاستقلالية، لأنهم من خارج البنك. فاستقلالهم يعني عدم الخضوع للتهديدات وتكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة والاعتداد بالرأي، والمحافظة على الاستقلال لا يعني الانفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الأفراد المستقلين، كما يعني وضع مصلحة البنك أولاً¹.
- 1-3- أعضاء المجلس التنفيذي:** من حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل البنك، ويمكن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أي عمليات في غير صالح البنك من قبل المديرين، لذا ليست لهم مهام حساسة مثل غير التنفيذيين خاصة فيما يخص السهر على إعداد القوائم المالية ولا المسؤوليات الكبيرة كتقييم المخاطر وإدارتها بالبنك.
- قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة إيرنست ويونج (Ernest & Young) بوضع وصايا عشرة لمساعدة مجالس إدارة المنشآت عموماً على تحسين ممارسات الحوكمة بها (يقاس عليها بالبنوك)، في دراسة بعنوان "مجالس الإدارة الفعالة للمنشآت" سنة 2002، هذه الوصايا هي¹:
- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين ملئ الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالاً على اتخاذ القرارات؛
 - التفكير في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات؛
 - ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر؛
 - وضع آلية لتحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة؛
 - يجب السعي لضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة والاتصالات القوية؛

¹ - المرجع اعلاه ، ص :163.

- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل بالمجلس؛
- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصص لذلك؛
- التركيز على المعلومات وفي نفس الوقت على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة؛
- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى للملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم؛
- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة (البنك).

2- الإدارة العليا

على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹:

- عدم التدخل بصفة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون؛
 - عدم تعيين أي مدير من الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال محدد بدون توافر المهارات؛
 - ممارسة أساليب الرقابة على شاغلي بعض الوظائف والمناصب المتميزة والحساسة.
- وإجمالاً، فإن اختصاصات ومسؤوليات ومهام كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا وأدوارهم في تطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك تتحدد ضمن موثيق الحوكمة الدولية والمحلية حسب ثقافة وإستراتيجيات كل بنك في كل دولة. وفي الجزائر وما دامت لم تصدر ميثاق لحوكمة الشركات، فإن ما تقدم من عناصر وآراء يمكن الاعتماد عليها في هذا الجانب لأنها بالدرجة الأولى مبادئ ومعايير دولية متعارف عليها، إضافة إلى ما ورد في القانون التجاري وقانون النقد والقرض السالف ذكرهما.

المطلب الثاني: باقي الفاعلين الداخليين

إضافة إلى هياكل الإدارة بالبنوك، فإن كل من المراجعين الداخليين والمساهمين (الملاك) يعتبران فاعلان في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال الأدوار والمهام الرقابية التي يمارسانها على مستوى هياكل ونشاطات البنك.

¹ النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2003 ، ص: 58.

1- المراجعين الداخليين

يعتبر المراجع الداخلي من أهم الفاعلين الداخليين؛ بحيث يسهر على تقييم ووضع نظم الرقابة الداخلية بالبنك، ويعتبر ضامن نوعاً ما لسلامة القوائم المالية التي تعدّها الإدارة، وهو بذلك يعمل على تطبيق مبدأ حماية أصحاب المصالح من حيث حصولهم على قوائم مالية سليمة وموضوعية بعيداً عن التلاعب المالي الذي يمكن أن يوجه قرارات أصحاب المصلحة في غير طريقها الصحيح.

وحتى يقوم المراجع الداخلي بعمله على أحسن وجه، ينبغي أن يتمتع بالاستقلالية، ففي ظل علاقته الوظيفية من حيث إرتباطه التنظيمي والهرمي للإدارة بالبنك وسعي هذا الأخير إلى تطبيق وتنفيذ ما يخدم مصالحها بالدرجة الأولى وتفادياً لأي حرج أمام المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، فإنه لا يمكن أن يتحقق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحول الأمر إلى محاولة تحقيق نوع من الاستقلال¹.

يمكن الاستناد إلى أهمية الاستقلالية النسبية للمراجع الداخلي من خلال:

*مكانته في التنظيم الوظيفي وإرتباط عمله بالمستويات العليا، حيث أن تعضيد الإدارة له يتحقق الاستقلال في عمله ويتحقق ما يوكل إليه من عمل؛

أن المراجع الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص والتقييم ومراقبة التنفيذ ولهذا لا يجب أن يعهد إليه بأي مهام تسجيلية. وعموماً، من قواعد السلوك المهني التي يتبعها المراجع الداخلي كي يتحقق مهامه في البنك نذكر²:

- الالتزام بالتراهة والموضوعية في أدائه لعمله؛
- الإخلاص التام للبنك الذي يعمل به؛
- الإحجام عن الدخول في أي نشاط يتعارض ومصلحة البنك، أو يحول دون ممارسته لعمله بموضوعية؛
- عدم قبول الهدية من أي موظف أو أي زبون أو شريك للبنك، دون الموافقة المسبقة من الإدارة العليا؛
- عدم إفشاء أي معلومات يطلع عليها بحكم عمله أو استخدامها لمصلحته الشخصية؛
- ممارسة الحذر المهني المعقول في الحصول على أدلة وقرائن إثبات وافية؛
- الإفصاح عن أية حقائق مادية معلومة لديه، والتي قد يؤدي إخفائها إلى تشويه التقرير الذي يعرضونه؛

¹ - عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 223.

² - أمين عبد الله خالد، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص: 130.

- المحاولة المستمرة لتحسين كفاءة الأداء وفعاليته.

وتنشأ العلاقة بين المراجع الخارجي) مفتش الحسابات (والمراجع الداخلي من خلال¹:

- كثيرا من أعمال المراجع الداخلي قد تكون مفيدة للمراجع الخارجي عند تحديده لطبيعة وتوقيت ومدى إجراءات مراجعته؛

- يعتبر من صميم عمل المراجع الخارجي تقييم عمل المراجعة الداخلية التي يقوم وينفذها المراجع الداخلي وهذا إلى المدى الذي يعتقد أنه ضروري لتحديد طبيعة وتوقيت اختبارات مدى الالتزام.

أهم شيء يمكن للمراجع الداخلي أن يساهم فيه في سبيل دعم حوكمة الشركات هو التصرف والسلوك المهني الذي يجب أن يتبعه ويأخذ على عاتقه مصلحة المساهمين وباقي أصحاب المصلحة عند إشرافه على إعداد القوائم المالية التي تعتبر الطريق الوحيد الذي من خلاله يعرف المساهمون والمودعون بالخصوص وباقي أصحاب المصلحة مسار البنك وملاءته المالية، والمجهودات التي يبذلها في إطار حماية رؤوس الأموال التي يستعملها في استثماراته.

2- المساهمين (الملاك)

يكمن دور المساهمين (الملاك) في تفعيل آليات حوكمة الشركات بالبنوك، من خلال ممارسة الجمعيات العامة لضغوط على مجالس الإدارة ليكون عملهم أفضل ونشاطاتهم أحسن لإيجاد مناخ ملائم من الطمأنينة والثقة لدى المستثمرين وتأكيدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم . فالجمعيات العامة للمساهمين ومن خلال ما تمارسه من أدوار في تحديد واختيار الإستراتيجية العامة للبنك وما تجيزه من خطط وعمليات تنظيمية وما يصدر عنها من توجيهات لمجلس الإدارة والإدارة العليا ومتابعة الأداء فإنها تحقق الحوكمة².

من بين الصيغ والأشكال التي تمكّن المساهمين من الدخول والاشتراك في عملية حوكمة الشركات بالبنوك نذكر:

- النقاش مع الإدارة التنفيذية؛

¹ - محمود محمد عبد السلام البيومي، المحاسبة والمراجعة في ضوء معايير الإفصاح في القوائم المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص: 192.

² - محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص- ص: 194-195.

- النقاش مع المديرين غير التنفيذيين؛
 - مجموعة من الاجتماعات مع البنك وباقي المساهمين؛
 - التواصل مع أمانة الشركة؛
 - الاتصال بمستشاري البنك والتباحث حول القضايا الإستراتيجية؛
 - إقتراح حلول على إداري البنك.
- وبما أن النظام المصرفي الجزائري يتشكل في أغلبه من البنوك العمومية، فإن الدولة هي المالك الوحيد لهذه البنوك، ولا يمكن القول أن هناك مساهمين إلا بعد فتح رأسمالها.
- ومن المهم جدا الاقتناع أن حملة الأسهم ليسوا في مجال الأخذ وعدم العطاء، حيث نجد أن حملة الأسهم في كثير من الأحيان في أي شركة بغض النظر عن البنوك يرغبون في الأخذ ولا يعطوا، كل همهم أن يعلموا مقدار الربح على الأسهم ولا يعنيهم أن يعلموا لماذا لم تحقق الشركة ربحا. فما هي درجة رقابة المساهم الذي عليه أن يعي أن له دور رقابي على إدارة البنك ومجلس الإدارة الذين ينتخبهم من خلال الجمعية العامة وكذلك له دور في عملية إنقاذ الشركة أو البنك الذي يمكن أن يكون في حاجة إلى زيادة في رأسماله.
- فالمساهم له دور في الرقابة على أطراف البنك الداخليين، والسلطات الإشرافية والرقابية لها دور خارجي لضمان انضباط السوق المصرفي¹.
- فالدور الجوهري للمساهمين (الملاك) في حوكمة البنوك يتمثل في شقين:
- انتخاب واختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، وينبغي أن يأخذ هذا التعيين القدرات والمؤهلات المهنية والعلمية لأعضاء الإدارة وكذلك جانب التزاهة والإخلاص نحو مصالح البنك؛
 - الشق الثاني وهي المرحلة التالية لعملية التعيين والانتخاب والتي تتمثل في الرقابة على تصرفات وعلى أعمال أولئك الأعضاء، وتقييم مدى التزامهم بخدمة مصالح البنك ومن وراء البنك المساهمين (الملاك)، وتتم تلك الرقابة بعدة وسائل من بينها اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين العادية منها والاستثنائية ودراسة التقارير والقوائم المالية المقدمة والتي من خلالها يمكنهم الاستدلال على نوع الأداء المقدم من طرف الإدارة، واتخاذ الإجراءات التي يرونها ضرورية ضد أعضاءها.

¹ - محمد أبو العيون، الحوكمة من المنظور المصرفي، ورشة عمل(2) ، القاهرة) مصر، 5 فبراير 2003، ص:6.

وفي الأخير يمكن القول أن الدور الكبير والأهم لتحقيق وتفعيل آليات الحوكمة بالبنوك يرجع إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا لأن يديهما كل الوسائل والموارد التي تمكنهما من الاضطلاع بمهامهما في سبيل خدمة المساهمين (الملاك) والمودعين بالدرجة الأولى ومن ثم باقي أصحاب المصلحة.

والشكل الآتي يصور مكانة الإدارة عموماً بين الفاعلين الداخليين في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنك، حيث يكون بين الفاعلين الثلاثة ترابط وتبادل للمعلومات والتنسيق فيما بينهم في تنفيذ المهام والمسؤوليات هذا ما ترمز إليه اتجاهات الأسهم المتبادلة والمحيط المتقطع للدوائر.

المطلب الثالث: الفاعلين الخارجيين

زيادة عن الفاعلين الداخليين بالبنك، فإنه من الضروري أن يكون هناك فاعلين خارجيين يلعبون أدوار رقابية وإشرافية على أعمال وأنشطة البنك، وفي نفس الوقت يعملون على حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين وهذا في ظل التصرفات غير العقلانية و التي تصدر من الإداريين بتواطؤ الجهات الداخلية في البنك، لذا ينبغي وجود أطراف خارجية لإحداث التوازن في علاقات البنك مع أصحاب المصالح.

1- البنك المركزي (بنك الجزائر)

يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، باعتبار أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية، وتعتبر الرقابة المصرفية وسيلة لتحقيق هذا. لأن الرقابة المصرفية تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المالي وصيانة الثقة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليل خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين¹.

حيث تنبع صلاحية البنك المركزي في الرقابة من خلال قانونه الخاص وقانون البنوك (الممثلين في الجزائر في قانون النقد والقرض) وقانون تنظيم حركة رؤوس الأموال وغيرها من التعليمات والأنظمة والبلاغات؛ وأهم معالم الرقابة التي يفرضها البنك المركزي على البنوك هي: الرقابة المكتبية والرقابة الميدانية (التفتيش)².

ومن أبرز الآليات التي يستعملها بنك الجزائر في إطار حماية البنوك من الإفلاس أو الانهيار ومن ثمة حماية المودعين لدينا:

¹ سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 117.

² أمين عبد الله خالد، مرجع سبق ذكره، 1998، ص: 70.

1-1 مركزية المخاطر:

أشار إليها القانون 90-10 المتعلق بقانون النقد والقرض لسنة 1990، وبعد سنوات تم إصدار النظام رقم 92-01 والمتضمن تنظيم وسير مركزية المخاطر التي تتمثل في جمع ومركزة وتبليغ المخاطر المصرفية وعمليات قرض الإيجار التي تتوسط فيها مؤسسة إئتمان إلى مصالح البنك المركزي، وكذلك جمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض ، وأهم ما جاء به النظام رقم 92-01 لدينا:

- يجب على كل مؤسسة إئتمان أن تنضم إلى مركزية المخاطر،
- على مؤسسات الائتمان التصريح بالقروض التي منحتها لربائنها،
- لا يمكن لمؤسسة الائتمان أن تمنح لزبون جديد أي قرض خاضع للتصريح دون أن تستشير مسبقاً مركزية المخاطر.

1-2 مركزية عوارض الدفع:

تم إنشاء مركزية عوارض الدفع (عدم الدفع) بموجب النظام رقم 92-02 المؤرخ في 22 مارس 1992 والمتضمن تنظيم وسير مخاطر عدم الدفع، إضافة إلى النظام رقم 92-03 المؤرخ في 22 مارس 1992 المتعلق بالوقاية ومكافحة إصدار شيك بدون رصيد.

وحتى يقوم البنك المركزي بهذه المهام والأدوار، يجب أن يتوفر فيه الحد الأدنى من الاستقلالية التي من مواصفاتها العامة مدى قدرته على التحضير الأولي لتنفيذ السياسات المستقبلية، وهو يقوم بهذا الدور عليه التركيز والأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية¹:

- تطبيق المبادئ والمعايير المحاسبية الدولية؛
- إعداد برمجيات للمعالجة المحاسبية تأخذ بالحسبان المعايير الدولية؛
- تحسين طريقة نشر القوائم المالية للبنوك؛
- تطوير نظام الرقابة الداخلية الذي يسمح بتقييم النشاطات البنكية وتسيير المخاطر.

¹ - بن جدو رضا، إصلاح البنك المركزي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر : الممارسات التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 21 أبريل 2004 ، ص-ص: 20 - 48 .

هذا، ويعتبر البنك المركزي أهم فاعل خارجي يعمل على ضبط عملياً الحوكمة بالبنوك العاملة في ظل أدواته وأساليبه الرقابية والسلطات الكبيرة التي يتمتع بها مقارنة بالأطراف الأخرى.

2- المراجعين الخارجيين

يسهر على إدارة البنوك مديرون مهنيون يتقاضون مكافآت وأجور في مقابل هذه الإدارة وهذا العمل يكون نيابة عن أصحاب رأس المال الذين يكونون عادة بعيدين عن هذه الإدارة، ولهذا يتحتم الالتجاء إلى طرف محايد يخبرهم عن سلامة تصرف من أوكلوهم لمهمة الإدارة بالبنك، وكذلك عن سلامة استثمار رؤوس أموالهم وأن العائد من هذا الاستثمار هو المناسب. لذا كانت الحاجة إلى المراجع الخارجي لكي يقوم بهذه المهمة وطمأنة أصحاب رأس المال والمودعين بأن أموالهم في أيدي أمينة.

فأهمية المراجع الخارجي تنبع من حاجة المساهمين (الملاك) والمودعون في المؤسسات المصرفية لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية المعروضة عليهم في تلك المؤسسات.

أي أن مسؤوليات المراجع الخارجي في هذا الإطار تتمثل في¹:

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجعة؛
 - يجب التقيد بالسرية التامة وألا يفشي المعلومات التي حصل عليها؛
 - عليه تقديم تقرير بعد إطلاع السلطة الرقابية للجمعية العامة للبنك يبين فيه أن مراجعته تمت وفق لمعايير وأدلة المراجعة الدولية وعن مدى تعبير المعلومات المالية؛
 - عليه بيان في تقريره عن أية مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذا لها.
- وقد شملت وثيقة الأنطوساي لأخلاقيات المهنة الرقابية جملة من المبادئ المهنية التي ينبغي الالتزام بها من قبل الأجهزة العليا للرقابة عموما والمراجعين الخارجيين خصوصا ومن هذه المبادئ:
- الثقة والأمانة والمصداقية؛
 - الاستقلالية والموضوعية والحياد، يجب أن يكون المراجع الخارجي واضحا في رأيه أمينا ومخلصا في أدائه لعمله المهني ويلزم عليه أن يكون عادلا وموضوعيا بما لا يسمح لأهوائه الشخصية التأثير عليه.

¹ -اللجنة العربية للرقابة المصرفية، تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية ، -الاجتماع السابع، 1997 ، ص: 32.

ومن بين العوامل التي تؤثر على إستقلالية المراجع الخارجي لدينا:

- أتعاب المراجعة؛
- حصول المراجع على منافع مالية من البنك تؤثر سلبا على عمله؛
- فترة ارتباط المراجع بالبنك ويستحسن أن تكون قصيرة؛
- توفير الخدمات الاستشارية للبنك.
- السرية المهنية، فيلزم على المراجع إحترام سرية البيانات والمعلومات التي حصل عليها أثناء تأديته لعمله وعدم إفشاء تلك المعلومات والبيانات للغير، إلا بعد الحصول على موافقة محددة من البنك في حالتنا هاته²،
- الكفاءة؛
- التطوير المهني من خلال التدريب والتعليم المكثف والاطلاع على المعايير الجديدة التي تخص المهنة.
- مستخدمي القوائم المالية بحكم أنهم من أصحاب المصلحة في البنك ينتظرون ويتوقعون من المراجع الخارجي بعض الالتزامات تجاههم من ضمنها :
- أن المراجع مسئول عن إعداد القوائم المالية للبنك محل المراجعة، وهذا لا يتفق مع ما تضمنته معايير المراجعة التي ترجع الإعداد إلى إدارة البنك؛
- إستقلال المراجع، حيث يتوقعون أن يبقى المراجع على إستقلاله لأن ذلك هو السبب الرئيسي في الحاجة إلى خدمات المراجعة تحت تأثير ظروف معينة؛
- أن تقرير المراجعة النظيف يضمن قدرة البنك على الاستمرار في النشاط، لأن ذلك يضمن سلامة الحالة المالية له وسلامة الأموال المستثمرة فيه؛
- أن المراجع مسئول عن إكتشاف الأخطاء والغش، وكذلك مسئول عن إكتشاف التصرفات غير القانونية للمديرين بالبنك.
- من الممارسات التي يقوم بها بعض مراجعي الحسابات الخارجيين المستقلين في البنوك والتي تتنافى مع مهامهم ومع ما يتوقعه المساهمون (الملاك) وأصحاب المصالح منهم، نذكر:
- إخفاء حقائق الأوضاع وإظهارها على غير حقيقتها؛
- إدماج حسابات متداخلة بشكل لا يظهر حقيقتها؛

- تطبيق قواعد مختلفة في حسابات الإهلاك وغيرها؛
- تغيير وتعديل أسس إستهلاك الخسائر وحساب الإيرادات والمصاريف.
- يتم تنظيم مهنة المراجعة الخارجية في الجزائر من خلال القانون رقم 91-08 المتعلق بالخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين الذين يمثلون المراجعين الخارجيين بالجزائر، وأهم ما جاء به القانون في إطار قيام المراجعين الخارجيين بمهامهم في سبيل المساهمة في حماية وضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة نجد¹:
- يحقق المراجع استقلاله الأخلاقي والفكري من خلال الابتعاد عن كل نشاط تجاري بصفة تاجر وعن كل وظيفة مأجورة تقتضي قيام صلة خضوع قانوني؛
- والمهام التي يضطلع بها محافظي الحسابات:
- يشهد بأن الحسابات السنوية منتظمة وصحيحة وهي مطابقة لنتائج العمليات التي تمت خلال السنة المالية؛
- يفحص صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبينة في تقرير التسيير الذي يقدمه المديرون للمساهمين أو الشركاء؛
- يعلم المديرين والجمعية العامة أو هيئة المداولة بأي نقص قد يكتشفه وإطلع عليه؛
- يشهد على أن الحسابات المدعمة التي أعدها الشركة صحيحة وذلك بناءً على وثائق محاسبية أو تقرير محافظي الحسابات في الشركات التي تمتلك فيها الشركة أسهما.
- يتم تعيين محافظ الحسابات من طرف الجمعية العامة أو الجهاز المؤهل المكلف بالمداولات (أو لجنة المراجعة إن توفرت) من بين المراجعين المحترفين؛
- لتفادي تضارب المصالح، فإنه لا يمكن تعيين محافظ حسابات قد تلقى خلال السنوات الثلاثة الأخيرة أجور أو أتعاب أو امتيازات في نفس الشركة التي أعطتهم تلك الامتيازات؛
- حتى يقوم محافظ الحسابات بعمله بكل كفاءة ونزاهة واستقلالية يلزمه ذلك²:

¹ - القانون رقم 91 الحسابات والمحاسب المعتمد - المؤرخ في 12 شوال 1411 هـ الموافق 27 أبريل سنة 1991 يتعلق بمهنة الخبير المحاسبي والمحافظ.

² - نفس المرجع أعلاه، المادة 36 منه.

- طلب معلومات من الادارة تتعلق بمؤسسات توجد مع الشركة المعنية علاقة مساهمة؛
- على الإداريين بالشركة تقديم في كل سداسي على الأقل للمحافظ، جدول للمحاسبة معد حسب مخطط الموازنة والوثائق المحاسبية التي ينص عليها القانون؛
- يحضر المحافظ إجتماعات مجلس الإدارة بالشركة لضبط حساب النتائج وموازنة السنة المنصرمة، كما يمكنه حضور إجتماع الجمعية العامة للمساهمين.
- يتم تحديد أتعاب محافظ الحسابات من طرف الجمعية العامة بالاتفاق معه وطبقاً للسعر الذي تحدده السلطات العمومية المختصة، ولا يمكن له تلقي أي أجر أو إمتياز خارج على ما حدد له من أتعاب .

3- صندوق ضمان الودائع

يعتبر المودعون من أهم أصحاب المصلحة المرتبطين بالبنوك، لأن عددهم كبير ولهم أموال ضخمة مودعة في تلك البنوك والتي تعمل على استثمارها وتوظيفها، وعلى هذا الأساس فلا بد من إيجاد وسيلة تمكن من حماية هؤلاء المودعون من احتمال ضياع أموالهم بسبب إستثمارات فاشلة تقوم بها تلك البنوك أو بسبب عمليات الاختلاس والتدليس التي أصبحت تمارس في البنوك كما هو عليه الشأن في الجزائر من خلال بنك الخليفة والفضائح المالية التي تنشر يوميا والمتعلقة بمئات الملايير التي تحتل من البنوك، فتلك الأموال جزء كبير منها ملك للمودعين، ولذا إنشاء صندوق لضمان الودائع مهم جداً، حيث تم ذلك على خلفية إفلاس البنكين المذكورين.

ينصرف نظام ضمان الودائع إلى حماية صغار المودعين بالعملية المحلية و العملة الصعبة من مخاطر إفلاس البنوك أو توقفها عن الدفع من خلال مساهمة البنوك في صندوق ضمان الودائع يغذى بموجب رسوم وإشتراكات البنوك العاملة في السوق المصرفي¹.

فبعد أزمة بنك الخليفة وبنك (BCIA)، وما خلفته من ضياع لأموال المودعين الأفراد منهم والشركات، صدر النظام رقم 04-03² الذي يضع نظام لضمان الودائع المصرفية، حيث يدير هذا النظام " شركة ضمان

¹ - زكريا الدوري ويسرى السامرائي، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2006 ، ص-ص: 145-146.

² - النظام رقم 04-03 ، المؤرخ في 12 محرم عام 1425 هـ الموافق 4 مارس سنة 2004 يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية .

الودائع المصرفية." وهي شركة مساهمة تلتزم البنوك بالاكنتاب في رأسمالها الذي يوزع بالتساوي بين هذه البنوك بحصص متساوية.

ويلزم على كل بنك أن يدفع إلى شركة ضمان الودائع المصرفية علاوة سنوية يحدد نسبتها مجلس النقد والقروض في حدود 1 بالمائة على الأكثر حسب المبلغ الإجمالي للودائع بالعملة الوطنية المسجلة بتاريخ 31 ديسمبر من كل سنة.

وتم تحديد السقف الأقصى للتعويض الممنوح لكل مودع ستمائة ألف دينار (600000 دج)، وهذا على مجموع ودائع نفس المودع لدى نفس البنك مهما كان عدد الودائع والعملة الصعبة المعنية.

حيث أن سقف التعويض يطبق على الرصيد بين مبالغ الوديعة الوحيدة* والقروض والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع المستحقة للبنك على صاحب الوديعة، وإذا تجاوز مبلغ الوديعة الوحيدة مجموع القروض والمبالغ الأخرى الشبيهة للبنك على المودع، فانه يتم التعويض في حدود السقف. أما في حالة العكس فان المودع يبقى مدينا بالرصيد. والتعويض للمودع في حالة إفلاس البنك أو عدم قدرته على السداد، يكون بالعملة الوطنية وفي حال كون الوديعة بالعملة الأجنبية يتم تحويل قيمتها إلى العملة الوطنية بالسعر المعمول به في التاريخ الذي أعلنت فيه اللجنة المصرفية عن عدم توفر الودائع بالبنك المفلس¹.

من ضمن الفاعلين الداخليين في عملية الحوكمة بالبنوك نجد الإدارة التي من خلال موقعها لها القدرة على رصد والحصول على كل المعلومات التي تمكنها من متابعة مدى تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك وتعتبر كذلك محور تنسيق الأنشطة والمهام والمسؤوليات فيما بين الفاعلين الداخليين من جهة وبين الفاعلين الداخليين والخارجيين من جهة أخرى.

وأما ما يتعلق بالفاعلين الخارجيين، فلدينا بنك الجزائر البنك المركزي الذي يمكنه لعب دور جوهري في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك نظرًا لما لديه من سلطات وبحكم كونه بنك البنوك، حيث يشرف على عملها بواسطة مجموعة من الهيئات وترسانة من التشريعات التي تعمل على ذلك ومن وراءها ضمان سلامة النظام المصرفي.

¹ نفس المرجع اعلاه، المادة 16 منه .

المبحث الثالث: واقع الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

على الرغم من الإصلاحات التي عرفتتها المنظومة المصرفية الجزائرية منذ نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، وتحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، وعليه سيتم في هذه النقاط التعرض لأهم الظروف أو الأسباب التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في تبين مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: الجهاز المصرفي الجزائري والحوكمة¹

واجه الجهاز المصرفي الجزائري العديد من الهزات خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل من أهم البنوك التي ظهرت هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري. لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت الجهاز المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطن الجزائري في البنوك الخاصة بصفة عامة، وهو ما أثر كثيرا على البنوك الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية بعد تصفية هذين البنكين.

إن ما ميز الجهاز المصرفي الجزائري في تلك الفترة بطبيعة الحال هو سوء الحوكمة في الجهاز المصرفي بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والرقيب على البنوك الأخرى، وقد أشارت اللجنة المصرفية – إحدى هيآت بنك الجزائر – في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين (الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري) هو سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة.

فبالنسبة لبنك الخليفة فقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التالية:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة غير المنتظمة لدملفات التوطن؛

¹ شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 21 - 20 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 04.

- غياب المتابعة والرقابة؛
 - عدم احترام قواعد الحيلة والحذر.
- أما بالنسبة للبنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي تم اعتماده سنة 1998 ، وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك، فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن بينها:
- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
 - عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
 - غياب الاحتياطي الإجباري؛
 - تجاوزات لقوانين الصرف.
- وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس القرض والنقد بسحب الاعتماد من عدة بنوك خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار الشركة الجزائرية للبنك، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري... إلخ. أما البنوك العمومية فهي كذلك تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لكل قواعد الحيلة والحذر المعتمدة.

المطلب الثاني: الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بـ " لجنة الحكم الراشد " وحتى

إن كان تأسيس هذه اللجنة موجها لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنو نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني مفهوم الحوكمة والتي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها¹.
أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، والتي من بينها نذكر:

1. سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية: ومن أهم هذه القوانين، نجد:

- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية : أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعد على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل الثانية.

- قوانين محاربة الفساد المالي والإداري : إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج الخ.

2. برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة: تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى الجهاز المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضّل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية . وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل الثانية بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي³:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل الثانية تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛

¹-عبد القادر بربش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد 01، 2006، ص: 12.

²أمال عياري، أبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر-، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 07 - 06 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 05 - 04 .

³-شريقي عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل الثانية؛

- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).
وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع خطط مراقبة التسيير.
وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:¹²⁰

- **وضع عقود الكفاءة:** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة؛

- **تحسين دور مجالس الإدارة :** وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛

- **تحسين إدارة البنوك :** وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.

- **تحسين ظروف الاستغلال البنكي:** من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل الثانية، وذلك من خلال تامين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

3. إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات:² عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع الجهاز المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها، كما أن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق وحتى وقت قريب، كانت مؤسسات الأعمال نفسها جزءا من

¹ - شريفي عمر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² - آمال عياري، أبوبكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص 16 - 14 :، نقلا عن: صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، العدد 16، 2009، ص: 01.

المشكلة، فقد لاحظ " سليم عثمانى " رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة المؤسسات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، له¹ فإن الالتزام بمدونة حوكمة المؤسسات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

المطلب الثالث: مدى استجابة المنظومة التشريعية الجزائرية لاتفاقية بازل

1- الاستجابة لاتفاقية بازل الأولى :

نشير أولا إلى أن المخاطر التي تعرضت وتعرض لها البنوك الجزائرية تتمثل في الأساس من:

1-1- المخاطر الائتمانية: والتي نتج عنها قروض غير عاملة بمئات الملايير من الدينارات وتسببت فيها المؤسسات العمومية المقترضة، مع تقييد حرية البنوك العمومية التي تغلب على النظام المصرفي الجزائري في التعامل مع المقترضين أو إنشاء سياسات إئتمانية تخدم مصالحها؛

1-2- المخاطر التشغيلية: تتمثل في عمليات السطو والاختلاس والتدليس التي تعرضت لها البنوك العمومية والخاصة على حدٍ سواء مثل البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك البركة الجزائري. والتي كلفت هذه البنوك آلاف المليارات من الدينارات.

كانت آخر هذه المخاطر ما حصل في إحدى وكالات بنك التنمية المحلية بقسنطينة والمتخصصة في رهن الحلي والمجوهرات، حيث تم اكتشاف فضيحة تعد الثانية على مستوى الوكالة في أقل من أربع سنوات وتعلق بسرقة كميات كبيرة من الذهب أودعها مواطنون مقابل الحصول على قروض مالية، قدرت هذه الكمية بأكثر من سبع كيلوغرامات التي تصل قيمتها المالية إلى نحو 700 مليون سنتيم، وكان من أسباب هذه السرقة إستغلال منفذهاا لثغرات في الإجراءات الخاصة بسحب الممتلكات¹.

فمنذ سنة 2005 تمت المتابعة القضائية لأكثر من 400 إطار مصرفي ومسئول بنكي في عمليات تتعلق بالمعاملات في مجال التجارة الخارجية وعمليات الصرف إلى جانب المعاملات التي تخص منح قروض غير عاملة، حيث يرجع أصحاب الشأن هذه المتابعات إلى الإجراءات التشديدية لمصالح البنك المركزي والتي قامت

¹ - أبو بكر فاتن أحمد، نظم الادارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2001، ص: 21.

بتوسيع رقعة التجريم من خلال القواعد واللوائح التنظيمية التي أعطت لبعض الممارسات البنكية التي يجريها الإطارات المصرفية الصفة الجنائية¹.

وهو ما يوحي إلى ضعف أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية التي من مهامها الكشف عن مثل أمور كتلك، إضافة إلى غياب الأدوات الفعالة وكذلك ثقافة إدارة المخاطر للعاملين بالبنوك والعامل الذي عزز الوضعية السلبية لهذه النظم هو مستوى التأهيل والتكوين الضعيف الذي يتوفر لدى إطارات ومستخدمي البنوك، لأن العنصر البشري يلعب الدور المحوري في عمليات ونشاطات البنك. من الأنظمة التي أصدرتها الهيئات الإشرافية ممثلة في مجلس النقد والقرض بشأن العمل على إدارة المخاطر المصرفية نجد:

1-2-1 النظام رقم 91-09 المتعلق بقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية:

يهدف هذا النظام إلى²:

- تحديد قواعد توزيع وتقسيم المخاطر؛
- تصنيف الديون حسب درجة المخاطر المترتبة؛
- تكوين المؤونات ودمج الفوائد الناتجة من الديون المشكوك في تحصيلها.

وفي سبيل إدارة البنك لمخاطر الائتمان التي من الممكن التعرض لها، ينبغي عليه احترام:

- نسبة قصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك بسبب عملياته مع نفس المستفيد ومبلغ صافي الأموال الخاصة؛
- نسبة قصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته مع المستفيدين الذين تحصل كل واحد منهم على قروض تتجاوز نسبة معينة من صافي الأموال الخاصة من جهة ومبلغ صافي هذه الأموال الخاصة من جهة أخرى؛
- نسبة دنيا بين مبلغ صافي هذه الأموال الخاصة ومبلغ مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته.

¹ - أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت (لبنان)، الطبعة الأولى، 2002، ص: 25.

² - أفيناش ديكسيت مرجع سبق ذكره نفس الصفحة.

1-2-2- التعليم رقم 74-94 المتعلقة باستكمال أحكام التعليم رقم 34-91 المعنية بتطبيق النظام رقم 91-09 المشار إليه أعلاه:

تأتي هذه التعليم لتحديد المعدلات والبنود الخاصة بأصول البنك حسب الترتيبات التي جاءت بها إتفاقية بازل الأولى، وأهم ما جاءت به هذه التعليم نذكر:

● العناصر المتصلة بمدى كفاية رأس المال: تم العمل وفق أربعة معدلات تخص الترتيبات الضرورية والمقابلة للمخاطر الممكن تحملها كآتي¹:

- معدل ترجيح 100% ، تقابله المخاطر المتحملة الآتية: (قروض للزبائن، محفظة قروض للخصم، القرض التجاري، حسابات المدينين، قروض للأفراد، سندات المساهمة والتوظيف والأصول العقارية)؛

-معدل ترجيح 20%، تقابله المخاطر المتحملة الآتية : (مساهمات في مؤسسات الإقراض العاملة بالخارج، الحسابات العادية، التوظيفات وسندات المساهمة والتوظيف لمؤسسات الإقراض العاملة بالخارج)؛

-معدل ترجيح 5%، تقابله المخاطر المتحملة الآتية : (المساهمة في البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، الحسابات العادية، التوظيفات وسندات المساهمة والتوظيف للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر)؛

-معدل ترجيح 0%، تقابله المخاطر المتحملة الآتية : (حقوق على الدولة، سندات الدولة، أوراق مالية أخرى مشابهة لتلك المصدرة من الدولة، حقوق أخرى على الدولة والودائع لدى بنك الجزائر).

حيث تم تصنيف الالتزامات خارج الميزانية إلى أربعة فئات حسب درجة مخاطرتها كما يلي:

الفئة "1 مخاطر مرتفعة"، وتتضمن:

- القبول؛

- فتح الاعتمادات غير القابلة للإلغاء؛

- ضمانات القروض الموزعة.

الفئة "2 مخاطر متوسطة"، وتتضمن:

- الالتزامات الناتجة عن الاعتمادات المستندية دون تلك المتعلقة بضمانها من السلع؛

- كفالات الصفقات العمومية، ضمانات حسن الأداء والرسوم الجمركية والجبائية؛

¹ -مرجع سبق ذكره نفس الصفحة.

- تسهيلات غير مستغلة مثل الالتزام بالإقراض في مدة أولية تفوق سنة واحدة.

الفئة "3 مخاطر معتدلة"، وتتضمن:

- الاعتمادات المستندية الممنوحة والمؤكدّة؛

الفئة "4 مخاطر ضعيفة"، وتتضمن:

- تسهيلات غير مستغلة مثل الالتزام بالإقراض في مدة أولية تقل عن سنة واحدة والتي يمكن إلغائها من

دون شروط طول الفترة ودون سابق إنذار.

● العناصر المتصلة بالمراجعة الرقابية:

في هذا الإطار على البنوك ولاسيما:

- تحضير واعتماد إعلان عن إستراتيجية البنك فيما يخص القروض والتوظيفات؛

- ضمان تنفيذ الأساليب الداخلية والتي تحدد طريقة تنفيذ سياسات الإقراض (سقف الإقراض والنظام

الداخلي لتقييم القروض)؛

- ضمان تنفيذ أساليب المراجعة الداخلية من أجل المراقبة الدائمة لتنوع المحفظة، وإذا اقتضى الأمر الإدارة

الملائمة للأصول والخصوم.

1-2-3 - النظام رقم 95-04 المعدل والمتمم للنظام رقم 91-09:

يهدف هذا النظام إلى تعديل المادة رقم 3 والمادة رقم 4. فالمادة رقم 3 في النظام رقم 95-04 عدلت

مكونات الأموال الخاصة للبنوك آخذة بعين الاعتبار إتفاقية بازل الأولى التي تميز بين الأموال الخاصة (رأس

المال) القاعدية والأموال الخاصة المكملة¹:

- الأموال الخاصة القاعدية: و تتكون من:

● رأس المال الاجتماعي؛

● الاحتياطيات من غير احتياطيات إعادة التقييم؛

● الرصيد المدور عندما يكون في الجانب الدائن؛

¹ - أبو بكر فاتن أحمد، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة

- مؤونات المخاطر المصرفية العامة؛
 - الريخ المحدد عند تواريخ وسيطة.
 - الأموال الخاصة المكملة: تتكون من العناصر الآتية:
 - إحتياطيات إعادة التقييم؛
 - التخصيصات المنصوص عليها؛
 - بعض العناصر الواردة في ميزانية البنك القابلة للاستعمال بحرية.
- أما المادة رقم 4 من النظام رقم 91-09 المعدلة والمتممة، تدور حول تحديد وتعريف المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك . حيث يقصد بالمخاطر المترتبة، ضمن هذا النظام¹:
- القروض للزبائن؛
 - القروض للمستخدمين؛
 - المساهمات في البنوك والمؤسسات المالية؛
 - سندات التوظيف؛
 - سندات المساهمة؛
 - الالتزامات بالتوقيع؛
 - سندات الدولة؛
 - المستحقات الأخرى على الدولة؛
 - الأموال الثابتة الصافية من الاهتلاك؛
 - حسابات التسوية والربط الخاصة بزبائن البنوك.
- يطرح من هذه العناصر:
- مبلغ الضمانات المحصل عليه من الدولة ومن هيئات التأمين والبنوك والمؤسسات المالية؛ قيمتها؛
 - المبالغ المحصل عليها كضمان من الزبائن على شكل ودائع أو أصول مالية يمكن تصفيتها دون أن تتأثر قيمتها؛

¹ - أبو بكر فاتن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

- مبلغ المؤونات المكونة قصد تغطية الديون و/أو انخفاض قيمة السندات.

2- الاستجابة لاتفاقية بازل الثانية:

تم الاستجابة لمقررات بازل الثانية من خلال إصدار النظام رقم 04-04 الذي يحدد معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة.

معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة هي نسبة يجب على البنوك الالتزام بها بهدف الإبقاء على نوع من التوازن بين إستخداماتها والموارد الطويلة الأجل بالعملة الوطنية.

يتم حساب هذه النسبة في 31 ديسمبر من كل سنة وعند إنقضاء الفترة الانتقالية المحددة ب: 2006/2004، يجب أن يساوي هذا المعامل على الأقل 60 % في 31 ديسمبر من كل سنة¹، وهذا تماشيًا مع مقررات إتفاقية بازل الثانية.

ما تفتقر إليه البنوك الجزائرية ضمن مقررات إتفاقية بازل الثانية هو آليات وأساليب العمل وفق الدعامة الثالثة لهذه الاتفاقية ونقص انضباط السوق، حيث أن النظام المحاسبي الحالي لا يرقى إلى متطلبات الإفصاح الشامل الذي ينبغي على البنوك الالتزام به، ويأتي الدور الأكبر في سبيل إرساء هذه الدعامة وكذلك الدعامة الثانية على بنك الجزائر بهيئاته التشريعية والرقابية التي تقن ومن ثمة تشرف وتراقب مدى تطبيق ذلك.

وأما ما يتعلق بالدعامة الأولى فإن البنوك الجزائرية حقيقة تتعرض لمخاطر إئتمانية وتشغيلية كبيرة وهذا ناتج كما أسلفنا عن قلة ومحدودية أساليب الرقابة والمراجعة الداخلية والضعف الكبير لأسلوب إدارة المخاطر، فلو تم التحكم في هذا فإن النسب التي حددتها إتفاقية بازل الثانية بشأن مدى كفاية رأس المال ليس بالضرورة الأخذ بها حرفيًا على المستوى الوطني وإنما يمكن تعديلها وفق وضعية البنوك الجزائرية، لأن تلك الاتفاقية أصلا تمت وفق ما حصل للبنوك العالمية الكبرى في إثر الأزمات المالية خلال التسعينات وإعتمادًا على وضعياتها المالية وقدراتها التمويلية ومن ثمة حجم المخاطر التي تتعرض لها.

¹ - أمين عبد الله خالد، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 1998

خلاصة:

إن حاجة الجهاز المصرفي للحوكمة يمكن ترجمتها في نقطتين أساسيتين، أولها يتعلق بيئة الأعمال الذي ينشط فيه الجهاز المصرفي والمتسم بدرجة مخاطر عالية للمتعاملين الاقتصاديين وهو ما يدفع إلى ضرورة إتباع قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك، أما الثانية فتتعلق بالحوكمة العامة بمعنى أن الحوكمة المصرفية ليست فقط مسؤولية المديرين والمودعين بل نجد دور كذلك لجمعيات حماية المستهلكين وموظفي البنوك وممثليهم ووسائل الإعلام... إن كل تلك التداعيات أدت بنا إلى محاولة دراسة والتعرف على محددات ومعايير الحوكمة في الجهاز المصرفي مع محاولة دراسة مختلف الجهود المبذولة من أجل تطبيقها التطبيق السليم في الأجهزة المصرفية الجزائرية، حيث بعد الدراسة الوجيزة لها تم التوصل إلى النقاط التالية:

- وجود نظام مصرفي سليم يعتبر من أحد الركائز الأساسية لسلامة النظام المالي ككل والقطاع الاقتصادي بصفة عامة، وذلك لأن الجهاز المصرفي يعتبر أحد أهم الأجزاء في النظام المالي، كما يعتبر الممول الأول للتنمية الاقتصادية؛
- تتوقف قدرة النظام المصرفي على مواجهة الأزمات على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الاحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من الأزمات، وعلى مدى قدرتها على التدخل للحد والتقليل من الخسائر وتدهور الأصول؛
- حوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها؛
- إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية يعد أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر؛
- لا يرتبط نجاح الحوكمة المصرفية فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى؛
- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية؛
- تمنح الحوكمة في البنوك الفرصة لأفضل تعبئة للموارد ورؤوس الأموال والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وبريق النمو والإنتاجية.

باعتبار النشاط المصرفي هو أحد العناصر الأساسية لتشغيل الاقتصاد، فإن البنك المركزي كونه - المتحكم الرئيسي في هذا النشاط - يسعى دوماً إلى المحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وتفعيل دورها والحد من المخاطر التي تواجهها وحماية أموال المودعين وذلك من خلال إرساء قواعد ومعايير تدخل ضمن إطار متطلبات الرقابة المصرفية، وبالتالي يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعول عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، وعليه نختتم هذا البحث بالنتائج التالية:

النتائج :

- إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك أمر ضروري لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال تحسين إدارة المخاطر وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من المخاطر.
- إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يتوقف على كل من البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم و رقابة الجهاز المصرفي و البنوك ذاتها.
- تساعد الحوكمة بالبنوك السلطات الإشرافية والبنوك المركزية على فرض رقابتها على المؤسسات المالية والمصرفية، وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية.
- تلعب البنوك المركزية دوراً أساسياً في إرساء نظام حوكمة جيد من خلال إصدار التعليمات والقواعد المنظمة (الاحترازية) وفرض رقابة على أعمال البنوك للتأكد من مدى التزامها بها، كما يلعب مراقب الحسابات دوراً محورياً في تفعيل الحوكمة بالبنوك عبر فحصه الدقيق لحساباتها بما يمكنه من التأكد من مصداقيتها واحترامها للمعايير والقوانين المعمول بها.
- قام بنك الجزائر في سبيل إرساء الحوكمة داخل الجهاز المصرفي بعدة إجراءات شملت تعزيز الرقابة بشكليها وتدعيمها بنظام التنقيط والتقييم وتفعيل دور محافظي الحسابات، غير أن التجربة يجب أن تدعم أكثر حتى يصبح للحوكمة دوراً فعالاً في ضبط الأطر العملية والأنشطة، وبذلك تتفادى الانحرافات والوقوع في الأزمات المالية.

التوصيات و الإقتراحات:

أن توفر نظام مالي سليم و معافى يتطلب توفر إطلاع و فهم ودراية بأنظمة الحكومة المؤسسية الجيدة و إدارة المخاطر لدى إدارات الشركات، خاصة البنوك، الأمر الذي يساهم في دعم سياسات الشركات و يساعد على تعزيز ثقة المستثمرين و توفير بنية استثمارية أكثر استقرارا.

و بالنسبة للحكومة في البنوك فإن الأمر يتطلب من الدول النامية ومنها الجزائر :

- تطوير تشريعاتها وفقا لأفضل الممارسات الدولية و إعداد الأطر القانونية و الرقابية اللازمة لتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة بازل ذات الصلة؛

- تعيين أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بالعدد الكافي الذي يضمن التوازن داخل المجلس ،على أن لا يكونوا خاضعين لسلطة البنك ،أو المساهمين الرئيسيين فيه . و عليهم أيضا المحافظة على حقوق أقلية المساهمين و الأجانب ؛

- تكوين لجان منبثقة عن مجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق، ولجنة التعيينات و لجنة المكافآت على أن تكون مكونة من الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين)؛

- تقديم تقارير مالية عن المركز المالي ونتائج الأعمال للمساهمين والمستثمرين على أساس نصف سنوي وتقارير سنوية؛

- ضرورة إبلاغ السوق المالي عن أية تطورات هامة حديثة، وكذلك نشرها في الجرائد وعلى موقعها الإلكتروني؛

- دور البنوك المركزية بالتركيز على تشجيع البنوك بالكشف عن مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل؛

- إعداد و تنفيذ برامج تكوين و تدريب للأفراد في الحوكمة، و ذلك على مستوى البنوك و البنوك المركزية؛

- عدم اكتفاء الحكومات على إصدار القوانين الخاصة بالحوكمة المؤسسية بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون.

آفاق الدراسة:

بعد إتمام بحثنا هناك بعض الإشكالات المتعلقة بنفس عنوان بحثنا، اجتهدنا لتركها كآفاق مستقبلية للبحث

وهي:

1. ماهي صعوبات تطبيق نظام الحوكمة المصرفية في الدول النامية؟
2. ماهي التحديات التي تواجه الجزائر في تحسين العمل المصرفي في ظل تطبيق نظام الحوكمة؟

I.....	شكر وعرفان.....
II.....	الإهداء.....
V.....	الفهرس.....
IV.....	فهرس الجداول والأشكال.....
أ.....	المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

05.....	تمهيد.....
06.....	المبحث الأول: ماهية الحوكمة.....
06.....	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة.....
08.....	المطلب الثاني : معايير الحوكمة.....
10.....	المطلب الثالث : أهمية الحوكمة.....
18.....	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات.....
18.....	المطلب الأول: نظرية الوكالة.....
24.....	المطلب الثاني : نظرية تكلفة الصفقات.....
27.....	المطلب الثالث : نظرية التجذر.....
32.....	المبحث الثالث : مبادئ الحوكمة المؤسسية وظوابطها.....
33.....	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات.....
38.....	المطلب الثاني : الظوابط الداخلية للحوكمة.....
39.....	المطلب الثالث : الظوابط الخارجية للحوكمة.....
40.....	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني : آليات تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي

40.....	تمهيد.....
43.....	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات المصرفية.....
43.....	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات المصرفية.....
44.....	المطلب الثاني : محددات الحوكمة في المؤسسات المصرفية.....
46.....	المطلب الثالث : أهمية حوكمة المصارف وأهدافها.....
48.....	المبحث الثاني: دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة.....
48.....	المطلب الأول: تعزيز الحوكمة من خلال اصدار مجموعة من التعليمات.....

المطلب الثاني : دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة من خلال إلزام البنوك بمقررات بازل.....	50
المطلب الثالث : تعزيز الحوكمة البنكية من خلال عمل المراقبين الخارجيين.....	51
المبحث الثالث : الأزمات المالية وانعكاساتها على الحوكمة المصرفية.....	53
المطلب الأول: مفهوم الأزمة العالمية وأثرها على نظم تطور الرقابة و الحوكمة.....	53
المطلب الثاني : العلاقة بين أزمة الرهن العقاري بالحوكمة.....	55
المطلب الثالث : أسباب الأزمة المالية وحلولها من منظور الحوكمة.....	55
خلاصة الفصل الثاني:	58

الفصل الثالث : تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

تمهيد	60
المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات.....	61
المطلب الأول: الجيل الأول من الإصلاحات(قانون 90-10).....	61
المطلب الثاني : الجيل الثاني من الإصلاحات(الأمر 03-11).....	64
المطلب الثالث : سياسة النظام المصرفي الجزائري.....	66
المبحث الثاني: الأطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي الجزائري.....	69
المطلب الأول: الهياكل الإدارية للبنك.....	69
المطلب الثاني : باقي الفاعلين الداخليين.....	72
المطلب الثالث : الفاعلين الخارجيين.....	76
المبحث الثالث : واقع الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.....	83
المطلب الأول: الجهاز المصرفي الجزائري و الحوكمة.....	83
المطلب الثاني : الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.....	84
المطلب الثالث : مدى استجابة المنظومة التشريعية الجزائرية لاتفاقية بازل.....	87
خلاصة الفصل الثالث	93
الخاتمة العامة.....	95
قائمة المراجع.....	99

أولا - الكتب

• باللغة العربية :

- 1- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001 .
- 2- أبو بكر فاتن أحمد، نظم الادارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001.
- 3- أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)- ترجمة نادر إدريس التل، صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 1998.
- 4- أمين عبد الله خالد، التدقيق والرقابة في البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 1998 .
- 5- حفيظ صوالي، فشل مشروع ميدا في المجال البنكي، جريدة الخبر، العدد 5120 ، الاثنين 17 سبتمبر 2007.
- 6- حمدي عبد العظيم ، حوكمة الإدارة الضريبية ، بحث مقدم الي مؤتمر الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب ، القاهرة ، يونيو، 2005.
- 7- رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ،لأردن، الطبعة الأولى، 2000 .
- 8- زكريا الدوري ويسرى السامرائي، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .
- 9- سعودي محمد توفيق، المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء مجلس إدارة الشركات المساهمة عن أعمال الشركة، دار الأمين، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002 .
- 10- طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ والتجارب، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 11- عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ،مصر، 2001.
- 12- عبد اللطيف بن أشنهو، الجزائر اليوم بلد ناجح، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر، 2004 .
- 13- علي و عبد الوهاب شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة ،الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2007 .
- 14- مارجيل ،حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي ،مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ،واشنطن ، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ،2003 .

- 15- محسن احمد الخضري ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مصر ، 2005
- 16- محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري ، الدار الجامعية ، 2006.
- 17- محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 18- محمود محمد عبد السلام البيومي ، المحاسبة والمراجعة في ضوء معايير الإفصاح في القوائم المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية ،مصر، 2003 .
- 19- يوسف ، محمد حسن ، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الاشارة لنمط تطبيقها في مصر ، ورقة عمل ، يونيو 2007 .

● اللغة الأجنبية :

- 1- Alain jounot et christaine lallement ,developpement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises,Afnor,France, 2003.
- 2- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires, Banque des Règlements Internationaux,2006.
- 3- Fonds monétaire international - Algérie , Rapport des services du FMI pour les consultations de 2004 au titre de l'article 5 ,approuvé par amor tahari et matthew fisher, décembre 2004.
- 4- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000.
- 5- Héla gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13eme conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004 .
- 6- Hocine benissad, la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel,office des publications universitaires, ben aknoun (Algérie), 1991.
- 7- Jérémy morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29novembre2005.
- 8- Laurence scialom, économie bancaire, édition la découverte et syros, paris, 1999.
- 9- milgom et j. roberts, économie .organisation et management, PUG, 1997.
- 10- Robert cobbaut, théorie financière, édition economica, paris, 4eme édition, 1997.
- 11- zied et j.j.pluchart, la gouvernance de la banque islamique, proposition de la communication, février 2006

ثانيا - بحوث ومذكرات :

- 1- عيسى سمير وآخرون ، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية ، بحث محكم ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد 1 ، المجلد 45 ، يناير 2008 .
- 2- محمد خالد المهاني، حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، جوان 2007

ثالثا - مجلات ومنشورات :

- 1- القانون رقم 91 الحسابات والمحاسب المعتمد - المؤرخ في 12 شوال 1411 هـ الموافق 27 أبريل سنة 1991 يتعلق بمهنة الخبير المحاسبي والمحافظ.
- 2- النظام رقم 03-04 ، المؤرخ في 12 محرم عام 1425 هـ الموافق 4 مارس سنة 2004 يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية .
- 3- توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية ، صندوق النقد العربي ، ابو ضبي ، الامارات العربية .
- 4- حفيظ صواليلي، ضرورة إنشاء بنوك استثمار في المستقبل، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311 ، من 12 إلى 18 فيفري، 2005 .
- 5- عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد 01 ، 2006 .

رابعا - مداخلات وملتقيات :

- 1- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية ، - الاجتماع السابع، 1997 .
- 2- المنظمة العربية للتنمية الادارية ، أعمال المؤتمرات ، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، مصر الجديدة ، القاهرة 2009 .
- 3- أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
- 4- أمال عياري، أبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر -، مداخلات ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06 - 07 ماي 2012 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

- 5- أمال عياري، أبوبكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14 - 16 ، نقلا عن: صبرينة بوهراوة، إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، العدد 16 ، 2009.
- 6- بن جدو رضا، إصلاح البنك المركزي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الممارسات التسويقية، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 21 أبريل 2004 .
- 7- بن علي بلعزوز ، عبد الرزاق حبار ،الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية :مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالاشارة لحالة الجزائر ،مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية 20-21 اكتوبر2009، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 8- جبار عبد الرزاق ، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي ، حالة دول شمال افريقيا ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 07.
- 9- شريقي عمر ،دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، 20-21 اكتوبر 2009 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف .
- 10- عبد الرحمان العايب،بالرقي تيجاني،إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة،الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ،جامعة باجي لستار - عنابة، 2009 / 11 / 19 .
- 11- كمال بوعظم وعبد السلام زايددي ، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات ، مع الاشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية ، الملتقى الدولي حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات ، يومي 18 و 19 /11/ 2009 ، جامعة باجي مختار ، عنابة.
- 12- كمال رزيق وعبد الحليم فضيل، تحديث النظام المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- الواقع والتحديات، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004 .
- 13- محمد أبو العيون، الحوكمة من المنظور المصرفي، ورشة عمل (2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير 2003.
- 14- مريم الشريف جحنيط،علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية . الملتقى العلمي الدولي حول:الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف - ، أيام 20 - 21 أكتوبر 2009 .

15- مصطفى عبد اللطيف وبلعور سليمان، النظام المصرفي بعد الإصلاحات، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية ، الجزائر: الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار (الجزائر). 21 أبريل 2004

رابعاً - مواقع الكترونية :

- 1- <http://www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc>, le22/04/2014 ,21.00h
content/uploads/2011/07.pdf:[http://www.iefpedia.com/arab/wp-](http://www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf)
- 2- <http://www.iefpedia.com/vb/attachment.php?attachmentid=47&d...> Le 11/05/2014,8h.
- 3- <http://www.idbe-egybt.com/doc/governonce.doc>.
- 4- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=155520> .
- 5- <http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t-13181.html>
- 6- <http://www.sudanray.com/Forums/showthread.php?p=19181>
- 7- http://www.sudanile.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7472:-----7-----&catid=34:2008-05-19-17-14-27&Itemid=55
- 8- www.parliament.gov.eg/NR/rdonlyres/298CD1FF5800.../Unnamed.pd
- 9- www.alfahim.com/page.php?p=5/=ar .