جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

دور الهيئات الدولية في إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية واقتصاد دولي

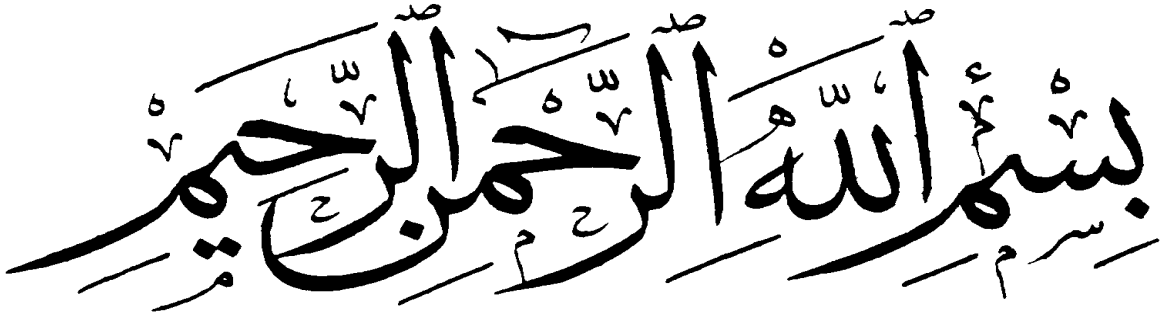
إعـــداد الطالبة:
فتيحة بن الدين

إشـــــراف:
د.محمد زيدان

لجنة المناقشة:

د. جمال الدين سحنون	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د. محمد زيدان	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا و مقررا
د. عاشور كتوش	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا
د. عاشور مزريق	أستاذ محاضر "أ"	ممتحنا
د.عبد الرزاق حبار	أستاذ محاضر "ب"	ممتحنا

السنة الجامعية: 2012/2011


بسم الله الرحمن الرحيم

كلـــمة شـــــكر

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿مَّا يَفْعَلُ اللهُ بِعَذَابِكُمْ إِن شَكَرْتُمْ وَءَامَنتُمْ وَكَانَ اللهُ شَاكِراً عَلِيماً﴾

سورة النساء، الآية147.

بداية الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما يحب ربّنا ويرضى أن وفقني في إنجاز هذا العمل.

ثانيا أتوجه بجميل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف "**الدكتور محمد زيدان**" على كل ما قدمه لي من دعم ومساعدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل.

واعترافاً مني بالجميل أتقدم بأسمى عبارات الشكر لكل من: "**الدكتور عبد القادر بريش، و الأستاذة مغنية موسوس** " على كل ما قدموه لي من مساعدة ونصائح وتوجيهات.

دون أن أنسى كل من ساعدني زوجي و عائلتي .

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد .

الطالبة: فتيحة بن الدين

إهـــداء

إلى أول مدرسة احتضنتني وربتني فعلمتني معنى الحياة **أمي الغالية حفظها الله**

إلى من بخل على نفسه كثيرا ولم يبخل علي ولو قليلا **أبي الكريم رعاه الله**

إلى من تقاسمت معهم الصراء والضراء إخوتي الأعزاء وفقهم الله لما يحب ويرضى

إلى زوجي الغالي رعاه الله و حفظه ووفقني و إياه لما يحب و يرضى عنا

إلى أساتذتي الكرام من المستوى الابتدائي وحتى المستوى الجامعي

أعانهم الله في تبليغ رسالة العلم

إلى كل الزملاء والزميلات خاصة طلبة الماجستير قسم مالية و إقتصاد دولي وكل من يعرفني من قريب أو بعيد

وإلى كل مجتهد يدرك أهمية العلم ويسعى لينير بصيرته بنوره

الطالبة: فتيحة بن الدين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الفهرس	الصفحة:
الشكر:	
الإهداء:	
فهرس الجداول و الأشكال:	I
فهرس المحتويات:	I-I
المقدمة:	أ- ز
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة:	1
تمهيد:	2
المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد.	3
المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد و ظروف نشأته	3
أولا: مفهوم الحكم الراشد	3
ثانيا:ظروف نشأته	8
المطلب الثاني:عناصر الحكم الراشد و خصائصه	11
أولا: عناصر الحكم الراشد	11
ثانيا: خصائص الحكم الراشد	12
المطلب الثالث: أدوات الحكم الراشد، أبعاده و مؤشراته	14
أولا: أدوات الحكم الراشد	14
ثانيا: أبعاد الحوكمة	15
ثالثا: مؤشرات الحوكمة	15
المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات	22
المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات	22
أولا: حوكمة الشركات لغة و ظروف نشأتها	23
ثانيا: تعاريف "حوكمة الشركات" إصطلاحا	23
المطلب الثاني : أهمية حوكمة الشركات و أهدافها	28
أولا: أهمية تطبيق حوكمة الشركات	28
ثانيا: أهداف حوكمة الشركات	30
المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات، ركائزها و محدداتها	32

فهرس المحتويات:

أولا: خصائص حوكمة الشركات	32
ثانيا: ركائز حوكمة الشركات	32
ثالثا:محددات حوكمة الشركات	33
المبحث الثالث: حوكمة البنوك	35
المطلب الأول:ماهية الحوكمة في البنوك	35
أولا: مفهوم حوكمة البنوك	35
ثانيا: أهمية تطبيق أسس الحوكمة في البنوك	37
ثالثا: توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك	38
المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك	40
المطلب الرابع: واقع حوكمة البنوك في بعض الدول العربية	42
أولا: حوكمة البنوك في مصر	42
ثانيا: حوكمة البنوك في الجزائر	43
خلاصة الفصل الأول	46
الفصل الثاني: دور الهيئات الدولية في وضع مبادئ الحوكمة	47
تمهيد	48
المبحث الأول: مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية	49
المطلب الأول: تعريف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية	49
المطلب الثاني: أهداف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية	50
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية	51
المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل	55
المطلب الأول: مفهوم لجنة بازل	55
أولا: نشأة وتطور لجنة بازل للرقابة المصرفية	55
ثانيا: تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية	56
المطلب الثاني: أهداف لجنة بازل و الجوانب الأساسية لها	58
أولا: أهداف لجنة بازل	58
ثانيا : الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل	58
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل	61

فهرس المحتويات:

المبحث الثالث: مبادئ الشبكة الدولية و مركز حوكمة الشركات، ومؤسسة التمويل الدولية	64
المطلب الأول: مبادئ الشبكة الدولية	64
أولا: مفهوم الشبكة الدولية و ظروف نشأتها	64
ثانيا: مبادئ الحوكمة التي وضعتها الشبكة الدولية	65
المطلب الثاني: مبادئ مركز حوكمة الشركات	67
أولا: ظروف نشأة مركز حوكمة الشركات	67
ثانيا: مبادئ مركز حوكمة الشركات	67
المطلب الثالث: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية	68
المبحث الرابع: مبادئ الحوكمة لدى المصارف الإسلامية	69
المطلب الأول: مفهوم و خصائص المصارف الإسلامية	69
أولا: المصارف الإسلامية	69
ثانيا:خصائص المصارف الإسلامية	71
المطلب الثاني: الإطار التاريخي لنشاط المصارف الإسلامية	72
المطلب الثالث: أهداف إنشاء المصارف الإسلامية و طبيعة عملها	74
أولا: أهداف إنشاء المصارف الإسلامية	74
ثانيا:طبيعة التعامل في المصارف الإسلامية	74
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة الإسلامية	76
أولا: حوكمة الشركات من منظور شرعي	76
ثانيا: مبادئ الحوكمة ومعيار مجلس الخدمات المالية الإسلامية	78
ثالثا:الحوكمة والمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية	80
رابعا: الحوكمة والحاجة إلى إقامة مؤسسات البنية التحتية الداعمة للصناعة المصرفية الإسلامية	80
خامسا: الحاجة إلى إعداد مؤشر شرعي للشركات المتداولة كأحد الأدوات الداعمة لمتطلبات الحوكمة	81
خلاصة الفصل	83
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي العملي لتفعيل الحوكمة	84
تمهيد	85
المبحث الأول: جهود الهيئات الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات	86
المطلب الأول: جهود البنك الدولي في وضع قواعد حوكمة الشركات	86

فهرس المحتويات:

أولا:الإطار العام لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي	86
ثانيا: المكونات الأساسية لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي	87
المطلب الثاني: جهود صندوق النقد الدولي في وضع قواعد حوكمة الشركات	89
المطلب الثالث: جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في وضع قواعد حوكمة الشركات	91
المطلب الرابع: جهود لجنة بازل في وضع قواعد حوكمة الشركات	92
المبحث الثاني: أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة الشركات	95
المطلب الأول: تقرير كادبوري (Cadbury)	95
المطلب الثاني: تقرير فيينو الثاني (Viénot 2)	98
المطلب الثالث: تقرير كينغ الثاني (King 2)	100
المبحث الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بعض الدول	102
المطلب الأول: تطبيقات حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية و في المملكة المتحدة	102
أولا: تطبيقات حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية	102
ثانيا: الدليل الموحّد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة	116
المطلب الثاني: تطبيقات حوكمة الشركات في فرنسا و في ألمانيا	108
أولا: حوكمة الشركات في فرنسا	108
ثانيا: ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا	109
المطلب الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بعض الدول العربية	112
أولا: تطبيقات حوكمة الشركات في مصر و لبنان	112
1- دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بمصر	112
2-الميثاق اللبناني لحوكمة الشركات	113
ثانيا: تطبيقات حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية و المملكة المغربية	115
1- تجربة المملكة العربية السعودية	115
2- تجربة المملكة المغربية	118
ثالثا: تطبيقات حوكمة الشركات في الجزائر	118
المبحث الرابع: أثر الأزمة المالية العالمية على سير تطبيق حوكمة الشركات	119
المطلب الأول: ماهية الأزمات المالية	119
أولا:مفهوم الأزمات المالية	119

فهرس المحتويات:

ثانيا : أنواع الأزمات	120
ثالثا:المؤشرات الاقتصادية للتنبؤ بالأزمات	122
المطلب الثاني : الأزمة المالية العالمية، أسبابها، مظاهرها، مراحلها	123
أولا:أسباب الأزمة المالية العالمية 2008	123
ثانيا: مظاهر الأزمة المالية العالمية 2008	126
ثالثا: المراحل الكبرى في الأزمة المالية	127
رابعا: الخروج من الأزمة المالية العالمية من منظور إسلامي	129
المطلب الثالث: الأزمة المالية العالمية و الحوكمة	130
أولا:الأزمة المالية تدق ناقوس الخطر و تستدعي احترام مبادئ الحوكمة	130
ثانيا: ضوابط الحوكمة درع واقي من الأزمات المالية	131
ثالثا: الإجراءات الواجب إتباعها لتفادي تداعيات الأزمة المالية العالمية عن طريق الحوكمة	135
خلاصة الفصل	138
الخاتمة	139
المراجع	143
الملاحق	155

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال و الجداول:

1-قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مفهوم حوكمة الشركات	28
(1-2)	أهداف مبادئ حوكمة الشركات	31
(1-3)	خصائص حوكمة الشركات	32
(1-4)	ركائز حوكمة الشركات	33
(1-5)	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	34
(1-6)	مدى إستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	37

2-قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مؤشرات الحكم الراشد الخاصة بالجزائر لسنة 2006	21
(1-3)	المؤشرات الاقتصادية للتعرض للأزمات	122

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطور في مسار المعاملات الدولية، وذلك لعدة أسباب منها تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والنقل وارتفاع حدة المنافسة، كما أدت العولمة وتحرير الأسواق إلى فتح أبعاد جديدة للمؤسسات والدول، لكن أصبحت تتسم إدارتها بممارسة غير سليمة تؤدي إلى احتمالات الفساد وسوء الإدارة، ومن هنا توجه الإهتمام إلى القواعد والممارسات التي تسير بها المؤسسات والدول. ومن القرن الماضي شاع استعمال مصطلح الحوكمة في الوقت الذي أصبح تطبيق برامج التعديل الهيكلي في العديد من الدول يطرح العديد من الصعوبات تم تشخيصها آنذاك من طرف الخبراء على أنها أخطاء في تسيير الشؤون العامة بسبب غياب الشفافية في تسيير أمور الدولة، وأصبح هذا المصطلح الجديد "الحكم الراشد" يستعمل كمرادف للتسيير الجيد أو الأسلوب الجيد الذي يتم به إدارة موارد الدولة الإقتصادية والإجتماعية بهدف تحقيق التنمية.

إذن تعتبر الحوكمة إحدى المفاهيم الحديثة التي جاءت بها العولمة كنتيجة للوعي المكتسب بالحاجة الملمة إلى نظام دولي مستقر قائم على قواعد ومعايير دولية في إطار يؤدي إلى بناء نظام متعدد الأطراف يأخذ بعين الإعتبار طبيعة أي دولة وهيكلها، ومفهومها العام يتجسد في تنظيم العلاقات الإقتصادية الدولية وترشيدها وضبط الإقتصاد العالمي بشكل يسمح بالتقدم والنمو الإقتصادي في العديد من دول العالم.

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات والهيئات الإقليمية والدولية، وذلك بعد سلسلة الانهيارات المالية التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة، وأسباب انهيار هذه الشركات هو عدم التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة فيما يختص بالإفصاح والشفافية، ومن أسباب الانهيار هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف والمسائلة ونقص الخبرة والمهارة.

إن الأزمة المالية العالمية أثرت على إقتصاديات مختلف الدول والتي كشفت عن الترابط الوثيق بين الإقتصاديات ككل، وللخروج منها يتطلب الجهود الدولية الفعلية التي ترسخ مفهوم الحوكمة وتستوجب إعادة النظر في تكريس مبادئها وتقوية دور مؤسساتها التي تتمثل في صندوق النقد الدولي والبنك العالمي ومنظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، وإعادة إصلاح أسس وآليات الرقابة المالية على المؤسسات المالية والدول من خلال إدارة و إشراف هيئات رقابية دولية مستقلة تتمتع بالشفافية التامة وتسهر على إعادة الثقة في النظام المالي العالمي ومؤسساته.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، تم صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى فعالية مساهمة الهيئات الدولية في إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة؟"

وبغرض الإلمام بكافة جوانب الموضوع ارتأينا إلى تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية نُصيغها على النحو التالي:

1- ما هي دوافع تبني الحوكمة ؟

2- كيف ساهمت المبادرات والجهود الصادرة عن الهيئات الدولية في وضع مبادئ الحوكمة؟

3- كيف أثرت الأزمة المالية العالمية على سير تطبيق الحوكمة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن وضع الفرضيات الآتية:

1- تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ، إذ أن الفساد و الإفلاس و الأزمات التي جاءت من جراء الإنفتاح و التحرير من مبررات و دوافع وجود الحوكمة.

2- تسعى الهيئات الدولية في الوقت الحالي إلى تحقيق الإستقرار في النظام المالي العالمي والعمل على إرساء مبادئ الحوكمة.

3- الأزمة المالية العالمية كشفت عن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا لنقص المراقبة والمتابعة في التطبيق وعدم وجود الإفصاح والشفافية والمسائلة.

مبررات اختيار الموضوع: من بين أهم الأسباب التي دفعت إلى إختيار موضوع الدراسة ما يلي:

- التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الإستفادة منها في تحسين الوضع المالي العالمي ومحاولة التعرف على دور الحوكمة في القضاء على النقائص.
- معرفة المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة ودور الهيئات الدولية في ذلك.
- معرفة مدى الإلتزام بمبادئ الحوكمة خاصة بعد الأزمة المالية العالمية 2008.
- التركيز على مبادئ الحوكمة وتكييفها مع متطلبات الأوضاع العالمية حسب طبيعة وهيكل كل دولة، والسهر على متابعتها وتطبيقها على أرض الواقع، لتفادي حدوث الإختلالات والأزمات، أو محاولة التخفيف من حدتها عند وقوعها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة للوصول إلى النقاط الآتية:

1- نشر ودعم ثقافة الحوكمة بإبراز أهميتها وكيفية الاستفادة منها من خلال تطبيق قواعد وأسس سليمة في التسيير والمعاملات، وفهمها فهما تاما والوقوف على ضرورة الإهتمام بها وتطبيقها على أرض الواقع.

2- إبراز دور الهيئات الدولية في وضع مبادئ الحوكمة و العمل على إرساءها و تعزيزها.

3- مظاهر الأزمة المالية الأخيرة التي جعلت الحوكمة تتصدر اِهتمامات الهيئات الدولية.

4- إبراز الدوافع و الأسباب التي أدت بالهيئات الدولية على إصدار مبادئ الحوكمة للحد من تداعيات الأزمات المالية.

5- لفت انتباه الباحثين إلى الاهتمام بالبحث في مجال الحوكمة على المستوى الكلي (الدول) وعلى المستوى الجزئي (الشركات)، والإهتمام أيضا بتطبيق مبادئها بصورة جيدة وفعالة والعمل بهذه المبادئ وتطبيقها على أرض الواقع لضمان مزيد من الشفافية والإفصاح في المعاملات وتجنب الأزمات والإفلاسات والإحتيالات، وكل المفاهيم المرتبطة بتحقيق الإستقرار والتطور والتميز في النظام الإقتصادي والمالي العالمي.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى الإهتمام المتزايد بالحوكمة سواءا على المستوى المحلي أو الدولي في ظل الأزمات والإنهيارات المالية التي عصفت بالأسواق المالية بهدف خلق نوع من الإستقرار، كما أن موضوع الحوكمة رغم أنه مصطلح ظهر في السنوات القليلة الماضية لكنه أخذ الكثير من وقت معظم المنظمات والهيئات الدولية، وذلك للدور الذي يلعبه نظام الحوكمة في تعزيز سلامة الدول والمؤسسات وتقويتها، وتوفير عامل الإستقرار والرقابة الأساسية مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح والتطور، وكذلك يساهم في إتخاذ القرارات على أسس سليمة، كما أن عامل الإفصاح والشفافية يعتبر العنصر الجوهري في الحوكمة حيث يساعد على الإنضباط وتجنب حالات التعثر والإفلاس ويقضي على الفساد والرشوة.

حدود الدراسة: يتحدد موضوع الدراسة من حيث المكان و الزمان:

***الحدود المكانية:** بدراسة الحوكمة على المستوى الكلي للدول وعلى المستوى الجزئي للشركات، وكذا مبادئ الحوكمة وضعت على المستوى العالمي من طرف عدة هيئات دولية وعالمية، وكذا تطبيقات حوكمة الشركات في العديد من الدول الغربية و منها العربية.

***الحدود الزمانية:** تم التعرض إلى الحوكمة منذ ظهورها من القرن الماضي وتطورها عبر الزمن وإختلاف مفاهيمها ومبادئها بتغير الزمان والمكان، وكذلك زيادة الإهتمام بها عند حدوث الأزمات خاصة الأزمة المالية العالمية التي كشفت عن قصور مبادئ الحوكمة في التعاملات وما نجم عن ذلك والبحث عن طرق لتفاديها من خلال التركيز الفعال على الحوكمة ومبادئها وطرق تطبيقها ومتابعتها.

منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الإستنباطي والإستقرائي وأداتيه الوصف والتحليل، بهدف وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع والوصول إلى النتائج المتوخاة من الدراسة، من خلال التعرض لمختلف الجوانب النظرية للحوكمة وذلك بالتطرق إلى مفهومها ومبادئها، كما تم التعرض إلى الجهود المبذولة من طرف الهيئات الدولية في وضع مبادئ الحوكمة وتعزيزها خاصة بعد الأزمة المالية العالمية وتحليل مدى قصورها في ظل الأزمة وضرورة المتابعة والتطبيق الفعلي لمبادئها.

فالمنهج الإستنباطي يعتمد على التفكير المنطقي الإستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة لحوكمة الشركات، وكيفية استنتاج معايير لتحقيق المفهوم الشامل للحوكمة والتأكيد على إلزامية تطبيق مبادئها لتفادي التلاعبات والإنهيارات.

أما على المنهج الإستقرائي ذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر المحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

الدراسات السابقة:

لقي موضوع "**الحوكمة** " أهمية بالغة، حيث تم دراسته من طرف العديد من الأكاديميين والباحثين على المستوى المحلي والعالمي، ومن بين الدراسات السابقة التي سنعتمد عليها نذكر ما يلي:

1- دراسة الباحث **آيت اخلف عبد الحق** بعنوان "**حوكمة الشركات: ممارسات البنوك العمومية الجزائرية**" وهو بحث مقدم كمذكرة لنيل شهادة الماجستير من المدرسة العليا للتجارة بالجزائر العاصمة،2002. حيث سلطت الضوء على آليات ومعايير حوكمة البنوك العمومية الجزائرية من خلال التشريعات الصادرة لتفعيل ذلك كالنظام رقم 02-03 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، وكشفت الدراسة أن وضعية الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية تمر من خلال أربعة عناصر أساسية وهي:

- دور مجلس الإدارة؛
- تعزيز الرقابة الداخلية؛
- تحسين نوعية المعلومات المالية و المحاسبة؛
- اللجنة المصرفية؛

فهذه الدراسة قيّمت حالة و وضعية الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية.

2- دراسة الباحث **حبوش محمد جميل** التي جاءت بعنوان: **"مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين و مدراء الشركات المساهمة العامة"**، و هي مذكرة ماجستير، كلية التجارة، من الجامعة الإسلامية بغزة،2007. وتهدف الدراسة لمعرفة مدى التزام شركات المساهمة في فلسطين بمبادئ حوكمة الشركات، وقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن شركات المساهمة العامة في فلسطين تلتزم بمبادئ حوكمة الشركات مع العلم أن مستوى الإلتزام يتفاوت من مبدأ لآخر، كما أن المصارف تتفوق على غيرها من شركات المساهمة في الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات و هذا لحرصها على تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية من جهة وكذا الدور الإشرافي و الرقابي الذي تقوم به سلطة النقد في إجبار المصارف للتقيد بهذه المبادئ من جهة أخرى.

3- دراسة الباحث **عماد أحمد الشرع** بعنوان: **"دور الحوكمة في تعزيز الثقة و المصداقية في التقارير المالية"** دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية، كلية الإقتصاد قسم المحاسبة، جامعة دمشق، 2008. تناولت هذه الدراسة بيان دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية وأثرها في خلق أنظمة مالية و محاسبية تعزز من الثقة و المصداقية في التقارير المالية، كما تمت دراسة مدى ملائمة التشريعات الكويتية لمتطلبات حوكمة الشركات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات، تم إجراء دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية بالتركيز على الشركات الإستثمارية المقيدة في سوق الأوراق المالية الكويتية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية في الشركات، كما تزيد من فعالية وكفاءة الأنظمة المالية والمحاسبية وتعزز من الثقة في مخرجات هذه الأنظمة، وقد أكدت هذه الدراسة على أهمية إعادة هيكلة مجالس الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية بشكل يكفل استقلاليتها ويزيد من قدرتها في الرقابة والإشراف على أعمال الشركة بالإضافة على إلى ذلك فقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تشكيل لجنة المراجعة المنبثقة من الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة إنما يزيد من ثقة مستخدمي التقارير المالية، كما أظهرت الدراسة بعض أوجه القصور في التشريعات الكويتية والتي لاتلائم متطلبات حوكمة الشركات خاصة فيما يتعلق بعدم إلزام الشركات المساهمة الكويتية بتشكيل لجنة مراجعة والتي تعد من أهم آليات الحوكمة.

4- دراسة الباحثة **سهايلية يمينة** والتي جاءت بعنوان **"دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"** كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص نقود وبنوك، جامعة الشلف، **2008**.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه تطبيق حوكمة الشركات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية والتي أصبحت تشكل عنصرا هاما في عملية الإصلاح داخل الشركات، كما تناولت هذه الدراسة سبل الرفع من كفاءة سوق الأوراق المالية في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الدافع الأساسي لظهور حوكمة الشركات هي الصراع الذي ينشأ بين الأصيل والوكيل. كما أن حوكمة الشركات تساهم في الرفع من أداء الشركات و حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، كما تتطلب كفاءة سوق المال تخفيض عدم تماثل المعلومات، تعمل حوكمة الشركات على الرفع من كفاءة سوق الأوراق المالية، من خلال حماية حقوق أصحاب المصالح وإلزامها بالإفصاح عن معلومات ملائمة وموثوقة، لا يلقى مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر اهتماما كبيرا كما هو الحال في باقي الدول العربية.

5- دراسة الباحث **بادن عبد القادر** بعنوان "**دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**"، وهي مذكرة ماجستير في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الشلف، 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه مبادئ الحوكمة في النظّم المصرفية للحدّ من الأزمات المالية والمصرفية وإمكانية تفعيل الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري لتفادي حدوث أزمات مصرفية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات سنة 2004 والتي تعتبر معايير شاملة للحوكمة في العالم، كما أن البيئة التشريعية والمؤسسية الراهنة لا تشجع على قيام وتنفيذ مبادئ مثلى للحوكمة بالبنوك بسبب ما يعتريها من نقص لذا على البنك المركزي دور كبير ومهم ينبغي أن يمارسه في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، وهذا من خلال إصدار اللوائح والقواعد المنظّمة للمهنة وفرض رقابة وإشراف على أعمال البنوك للتأكّد من مدى الالتزام بما يتم إصداره.

6- دراسة الباحث **بن صالح عبد الله** بعنوان "**حوكمة الشركات كآلية لدعم معايير المحاسبة الدولية في تحقيق كفاءة الأسواق المالية** "مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية، جامعة الشلف، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تكامل مبادئ حوكمة الشركات ومعايير التقارير المالية الدولية، وإنعكاسات ذلك على جودة التقارير المالية بهدف تحقيق كفاءة الأسواق المالية، وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أنه يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة على الثقة والمصداقية في التقارير المالية إذ تزداد ثقة المستخدمين بمصداقية التقارير المالية التي تعدها الشركات التي تطبيق مبادئ الحوكمة كما

تؤثر الحوكمة على الأنظمة المالية والمحاسبية، كما أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتطلب إعداد تقارير مالية وفق معايير محاسبية سليمة، وبالتالي تطبيق معايير المحاسبة الدولية يساهم في عملية التوافق وإرساء قواعد الإفصاح والشفافية في التقارير المالية.

أقسام الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وانطلاقا من الفرضيات التي تم صياغتها ونظرا لأهمية الموضوع سنحاول معالجته وفق خطة تحوي ثلاث فصول، بحيث تم تخصيص **الفصل الأول لدراسة الإطار النظري للحوكمة**، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التعرض فيه إلى ماهية الحكم الراشد من خلال الإلمام بمختلف الجوانب النظرية له، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لدراسة حوكمة الشركات من مفهوم وخصائص ومحددات وركائز وذلك معرفة مدى أهميتها وما يمكن أن تحققه أهدافها، أما المبحث الثالث فقد تم التعرض فيه للحوكمة في البنوك، بحيث تم التطرق إلى مفهومها وأهميتها وتوصيات لجنة بازل لها، والتأكيد على العناصر الأساسية لتعزيز تطبيقها، وأخيرا تم التطرق إلى واقع حوكمة البنوك في بعض المصارف العربية.

وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى **دور الهيئات الدولية في وضع مبادئ الحوكمة** وذلك من خلال أربع مباحث: المبحث الأول تضمن المبادئ التي تم وضعها من طرف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، أما المبحث الثاني خُصص لدراسة مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل، أما المبحث الثالث فتم التعرض فيه لمبادئ الشبكة الدولية ومركز حوكمة الشركات وكذا مؤسسة التمويل الدولية فيما يخص الحوكمة، أما المبحث الرابع تم التعرض لدراسة الحوكمة في المصارف الإسلامية.

أما الفصل الثالث تم تخصيصه لدراسة **الإطار التطبيقي العملي لتفعيل حوكمة الشركات** من خلال أربع مباحث، المبحث الأول تم التعرض فيه لجهود الهيئات الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات وذلك من خلال إبراز مساهمة كل طرف في وضع قواعد حوكمة الشركات وتعزيزها،كما تم استعراض أهم الجهود المبذولة في سبيل تحقيق ذلك، أما المبحث الثاني خُصص لدراسة وتحليل أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة الشركات، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لدراسة واقع تطبيق حوكمة الشركات في بعض الدول المتقدمة وبعض الدول العربية، أما المبحث الأخير فتم التطرق فيه لأثر الأزمة المالية العالمية على سير تطبيق حوكمة الشركات من خلال التطرق إلى الأزمة المالية العالمية وكيفية تأثيرها على تطبيق مبادئ الحوكمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للحوكمة

تمهيد:

أصبحت الحوكمة (أي الحكم الراشد على المستوى الكلي للدول أو حوكمة الشركات على المستوى الجزئي للمؤسسات)، من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت أواخر ثمانينات القرن الماضي وتطورت وتعززت أكثر خلال التسعينات إلى يومنا هذا وترى أنها أصبحت ضرورة حتمية في جميع أعمالنا، بحيث نجد أن الكثير من المحللين يرون أن سبب انهيار الأسواق المالية الآسيوية والشركات المدرجة فيها أواخر التسعينات كان سبب انعدام وجود نظام الحوكمة.

فموضوع الحوكمة يمثل أهمية خاصة في عالم المال والأعمال، وتهتم الاقتصاديات الحديثة بهذا المفهوم بحيث تم تأسيس مراكز البحث ومعرفة عالمية تستقطب التجارب العالمية في حكومة الشركات، ووجدوا أن ممارسة حوكمة الشركات من أهم المعايير التي تستخدم للحكم على الاقتصاديات ولتقرير التعامل معها بأفضلية في التجارة الدولية من عدمه، ولإثراء هذا الفصل سوف نعالج العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة.

المبحث الثاني: دوافع ومراحل تطبيق أسلوب الحوكمة.

المبحث الثالث: الحوكمة في المصارف.

المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد.

إن الحوكمة على المستوي الكلي (الدول) تسمى الحكم الراشد والذي سوف نتعرض له من خلال هذا المبحث بالتعرف على مفهومه، وظروف نشأته، عناصر الحكم الراشد وخصائصه، أدوات الحكم الراشد، أبعاده ومؤشراته.

المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد وظروف نشأته:

أولا: مفهوم الحكم الراشد:

للحكم الراشد عدّة تعاريف نذكر منها:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance Corporate أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة".

وقد أدى تعدد الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم مصطلح الحوكمة إلى تعدد التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن جهة النظر التي بيناها مقدم هذا التعريف، وفي ما يلي يمكن التطرق لأهم التعريفات التي جاءت في هذا المصطلح:

1-تعريف بعض المنظمات العالمية:

1-1- تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي: فإنّ الحكم الراشد "هو قيمة تضبط ممارسة السلطة السياسية بإتجاه تنموي يلتزم بتطوّير موارد الدولة ونموها طويل الأمد على أجيال متعدّدة، وهو الحكم الذي يوفر التراهة والمساءلة بواسطة أفراد الشعب ويضمن احترام المصلحة العامة ويستهدف في النهاية تحقيق مصلحة عموم المجتمع"[1].

1-2- تعريف البنك الدولي: هذا التعريف وضعه كل من **دانيل كوفمان، آرت كراي، وبابلو زويدو- لوباتون*** في 1999: [2] "الحكم الراشد هو التقاليد والمؤسسات التي تمارس بها السلطة في الدولة من أجل الصالح العام".

و هذا يشمل[3]:

1) عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم. (البعد السياسي).

---

[1] صلاح محمد الغزالي، **الحكم الصالح الطريق إلى التنمية**، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت، 15 مارس 2007، ص:2.

* خبراء اقتصاديين يعملون في فريق البحوث الإنمائية التابع لمعهد البنك الدولي و واضعي مؤشر النوعية المؤسساتية (IQI) لقياس الحكم الراشد

[2] The world bank, « **A Decade of Mesuring The Quality of Governance** », Governance Matters 2007, Worldwide Governance Indicators 1996-2006, world bank institute, Development Research Group, Washington, 2007, p 2.

[3] البنك الدولي، **تقرير المؤشرات العالمية لإدارة الحكم 1996-2007**، واشنطن، 2007، ص 3.

2) قدرة الحكومة على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السليمة بفعالية. (البعد الإقتصادي).

3) احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الإقتصادية والاجتماعية فيما بينهم. (بعد احترام المؤسسات).

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن للحكم الراشد ست (06) جوانب[1]:

1- الصوت (التعبير عن الرأي) والمساءلة.

2- الإستقرار السياسي وغياب العنف.

3- فعالية الحكومة.

4- نوعية التنظيم.

5- سيادة القانون (دولة القانون).

6- مراقبة (ضبط) الفساد.

وبمعنى آخر يرى البنك العالمي "بأن الحكم الراشد يعني ممارسة السلطة بشكل يحترم كرامة وحقوق وحاجات المجتمع في الدولة"[2].

1-3- تعريف صندوق النقد الدولي: الحكم الراشد هو "الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الإقتصادية و الإجتماعية لمنظمة ما لخدمة التنمية وذلك بإستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف و تحقيق أكبر المنافع"[3].

1-4- **تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة:** يشمل الحكم الراشد "التقاليد والمؤسسات والعمليات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات الحكومية بصفة يومية"[4].

و بالتالي تساعد آليات الحكم الراشد على إنشاء ديمقراطيات فاعلة.

1-5- تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة: الحكم الراشد "هو ممارسة السلطة الإقتصادية، السياسية و الإدارية لتسيير شؤون بلد ما على كافة المستويات"[5].

---

[1] باحثو البنك الدولي يصدرون تقرير "**المؤشرات العالمية لإدارة الحكم**" عن الفترة 1996-2006، بيان صحفي ، منقول من الموقع التالي، تاريخ الإطلاع: 2007/07/10، http://go.worldbank.org/G19737JOE0

[2] البنك العالمي، **الحكم الجيّد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين التضمينية والمساءلة**، خلاصة تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، واشنطن العاصمة، 2003، ص:1.

[3] International Monetary Fund, « **Good governance : the IMF's role** », IMF , 2000, p 17.

[4] جون سوليفيان، **الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي و الإقتصادي**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الغرفة التجارية للولايات المتحدة الأمريكية، واشنطن، فبراير 2004، ص 36.

[5] البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (PNUD)، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، جانفي 1997، ص7.

ويشمل الآليات، العمليات والمؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية، وأن يتسم بالشفافية، وأن ينطوي على المساءلة. كما يتسم بالفعالية والإنصاف. كذلك فإنه يعزز سيادة القانون. ويكفل الحكم الراشد أن توضع الأولويات السياسية والإجتماعية والإقتصادية على أساس من توافق الآراء الواسع في المجتمع. كما يكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقرا والأكثر ضعفا في عملية صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية.

1-6- **الحكم الراشد من منظور التنمية:**" هو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا و تهميشا"[1].

1-7- **تعريف لجنة الحكم العالمي:** حسب التقرير الذي نشر من طرف هذه اللجنة لعام 1995: "الحكم الراشد هو مجموع الطرق التي يسيرها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة لشؤونهم المشتركة، إنه عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة، ويتضمن المؤسسات الرسمية والنظم المدعمة لتقوية الإلتزام وكذا الشركات غير الرسمية التي اتفقت عليها الشعوب والمؤسسات في صالحها[2]".

1-8- **إتفاقية كوتونو الموقعة بين الإتحاد الأوروبي وبين دول من جنوب الصحراء الإفريقية ودول الكاريبي والمحيط الهادي:** تعرف الحكم الراشد بأنه: "الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للموارد البشرية، الطبيعية، الإقتصادية والمالية لغرض التنمية المنصفة والمستمرة. وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسساتية تحترم حقوق الإنسان، المبادئ الديمقراطية وحكم القانون"[3].

1-9- **تعريف الوكالة الكندية للتنمية الدولية (Agence Canadien de Développement International)** : الحكم الراشد "هو الطريقة التي من خلالها تسير الموارد الإجتماعية والإقتصادية للبلد، أي استعمال وتطبيق السلطة من طرف مختلف الفاعلين في الحكومة بطريقة فعالة، مستقيمة، عادلة، شفافة وروح المسؤولية"[4] .

---

[1] البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002: خلق الفرص للأجيال القادمة**، نيويورك، 2002، ص 101.

[2] Thomas, (G.Wiss), « Governance, Good governance and global governance: conceptual an conceptual challenger", third world quarter, vol. 21 N 05, 2000, p 197.

[3] وزارة الخارجية و شؤون الكومنولت البريطانية، من الموقع الإلكتروني التالي: تاريخ الإطلاع: 2011/05/11،
http://www.fco.gov.uk/servlet/front?pagename=OpenMarket/Xcelerate/ShowPage&cid=1093349044210#3

[4] L'Agence canadienne De développement international, « **Droit de la personne démocratisation et la bonne gouvernance** », 2005. voir : 15/12/2006 : www.acdi-cida.gc/cida_ind.nsf.

حيث أن الدراسات حول الحكم الراشد تمس عدد كبير من المجالات المختلفة مثل:

– تقوية الكفاءات في القطاع العام لتحسين فعالية الوظيف العمومي من خلال الإصلاحات التنظيمية الإدارية و الإستراتيجية.

- لامركزية الحكومة سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي.

– زيادة الفعالية و المردودية، حيث تكون يد الحكومة متواجدة في كل مستويات الإدارة.

– مراقبة الرشوة إلى أقصى حد ممكن وذلك بتطبيق ما سبق ذكره من الآليات.

– نظام قانوني وقضائي مستقل، مقبول وعادل يكون قاعدة لتسيير شريف وعادل.

– حكومة محلية فعالة تلبي الحاجات الأساسية للمجتمع المدني مما يسمح للجهات الأخرى من الحكومة بالإنشغال بالمهام الأخرى.

1-10- تعريف لجنة Cadbury:

أوردت هذه اللجنة في تقريرها الصادر في عام 1992 التعريف التالي: "للحاكمية الشاملة بكونها تمثل نظام كلي للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها "[1].

2–تعريف بعض العلماء:

2–1– تعريفFrancois xavier Merrien: "الحكم الراشد يتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال بحيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت، و كذلك المؤسسات العمومية تشارك بعضها البعض وتجعل مواردها وبصفة مشتركة و كل خبراتها و قدراتها و كذلك مشاريعها تخلق تحالفا جديدا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات"[2].

2–2–تعريف فرنسوا أشر Francois Asher:عرف هذا الباحث الاقتصادي الحوكمة "على أنها اشتراك المؤسسات السياسية والفاعلين الاجتماعيين والقطاع الخاص مع بعضها البعض وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خيراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها لخلق جديد لمبدأ قائم على تقاسم المسؤوليات في عملية إعداد وتنفيذ السياسات القادرة على الحفاظ تماسك المجتمع".[3]

---

[1] مقيمح حبرى، بوعنان نور الدين، **نماذج تطبيق الحوكمة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية** ،الملتقى الوطني الثالث سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت1955 سكيكدة 2007، ص 12.

[2] الأخضر عزي، غالم جلطي، **قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد (إسقاط على التجربة الجزائرية)**، مكتبة منظمة الشفافية الكويتية، الكويت، 2005، ص 14.

[3] جيمس م، بوتون وكلن أ براد، فور جوتيور، **الحكومة العالمية: قوى فعالة جديدة**، مجلة التمويل والتنمية صندوق النقد الدولي، ديسمبر 2007، ص11.

2-3-تعريف فرانسو اكسافييه موريان :عرف هذا الباحث الحكم الراشد "هو ذلك النمط الذي يتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال، بحيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت وكذلك المؤسسات العمومية تشارك بعضها البعض وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خيراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها لخلق تحالف جديد للعمل القائم على تقاسم المسؤوليات".

2-4-تعريف جيمس م، بوتون وكولون أ، براد فور جوتيور : James m ,Boughton and Coline , Brad ford,jr: يرى هؤلاء الباحثون أن الحوكمة العالمية المثالية هي عملية للقيادة التعاونية تجمع معا الحكومات والوكالات العامة متعددة الأطراف والمجتمع المدني لتحقيق أهداف مقبولة لدى الجميع، وهي توفر توجيها إستراتيجية ثم تحشد الطاقات الجماعية لمواجهة التحديات العالمية ،ولكي تكون فعّالة ينبغي أن تكون شاملة وديناميكية وقادرة على تخطي الحدود والمصالح القومية والقطاعية و ينبغي أن تعمل من خلال القوى الناعمة وليس المتصلبة، وينبغي أن تكون ديمقراطية من النظم الاستبدادية، وأكثر انفتاحا من الناحية السياسية من النزعة البيروقراطية، وتكاملية أكثر منها متخصصة.[1]

2-5-يعرِّف إدوارد الدهدا (EDOUARD AL-DAHDAH) الخبير في شؤون الحكم الراشد، "بأنه مجموعة من العمليات التي تقوم بها السلطات العمومية باسم المواطن وتتضمن عمليات الانتخاب وتعويض واستبدال المسئولين وعمليات صياغة ووضع ومتابعة وتقييم السياسات العامة" [2].

وبمرور الوقت، لم يبقى الحديث عن وجود من عدمه للحكم الراشد على مستوى الدول، وإنما تعدى ذلك إلى الشركات والمؤسسات وأصبح البحث في محاولة قياسه وتحديد درجاته. حيث أصبح هناك حكم راشد عاجز وحكم راشد جيد.

نقول أن هناك حكم راشد عاجز، عندما يكون نظّم التسيير أو الحكومة غير منتجة وغير فعالة ومكلفة جدا من الناحية المالية، وعندما تسبب تلك النظم مهالك وصعوبات للمجتمع المدني، وجلب الأضرار للأجيال القادمة. وهذا من جانبين اِثنين[3]:

1- الجانب السياسي: من المؤشرات الدالة على هذا العجز نذكر:

* المشاركة شبه المعدومة للمواطن في الحياة السياسية؛

* وجود الرقابة والمسؤولية كشعارات فقط؛

---

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات في المصارف**، الدار الجامعية، 2005، ص3.

[2] Edouard Al-dahdah, **gouvernance et développement dans les pays du Maghreb: constats et implications pratiques**, la lettre d'information trimestrielle du groupe de la banque mondiale au Maghreb, n° 5, juin 2007, p :19

[3] Brahim lakhlef, **la bonne gouvernance**, Dar Al-Khaldounia, vieux kouba, Alger (Algérie),2006, p :33.

* التعاقب على مقاليد السلطة يأتي في الغالب من خلال إستعمال العنف.

2- الجانب الاقتصادي:

يتحدّد حكم راشد عاجز في المجال الاقتصادي من خلال:

* النتائج الاقتصادية المخيبة للتوقعات؛

* التسيير غير العاقل للموارد؛

* التوازنات الاقتصادية الكلية غير محققة؛

* لم يتم تحديد وتأمين الاحتياجات المرتبطة بالأجيال القادمة.

أمّا الحكم الراشد الجيّد فيشير إلى وجود مجموعة من المؤسسات التي تمثل الشعب في الدولة بكل ديمقراطية، هذه المؤسسات تقوم بمهامها من خلال شبكة من القواعد التنظيمية والمسؤولة، هدفها هو إنجاز الأحسن لكل فرد في المجتمع[1].

رغم التعاريف التي قدمت للحكم الراشد[2] إلا أن معظم الباحثين يتفقون بأنها تتعلق بإتخاذ القرارات التنموية نحو توجهات المجتمع و المؤسسات.

ومما سبق نستنتج أن الحكم الراشد "هو ذلك النمط الذي يتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال، بحيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت وكذلك المؤسسات العمومية تشارك بعضها البعض وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خيراتها وقدراتها وكذلك مشاريعها لخلق تحالف جديد للعمل القائم على تقاسم المسؤوليات".

ثانيا:ظروف نشأته:

كان هناك اعتقاد كبير خلال العقود الماضية[3] أن الدول تصبح فقيرة لنقص في الموارد والبنية الأساسية والتعليم و الفرص. لاتكفي أي موارد محولة للدول النامية أو أي بنية أساسية مقامة للتعويض عن الحكم الراشد، الحكم الفاسد السيئ الذي يفتقر إلى الكفاءة هو آفة التنمية الحقيقية. وحيثما يستفحل وباء الحكم السيئ لا يستخدم الحكام الموارد العامة استخداما فعالا لإنتاج احتياجات الأفراد وتحسين الإنتاجية وزيادة رفاهية المجتمع. ولن تكون هناك تنمية دون وجود حكم راشد متطور.

---

[1] Brahim lakhlef, **la bonne gouvernance**, Ibid, p :33

[2] بوحنية قوي، **نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية: من خلال المدخل الكلي –المدخل الجزئي- مدخل الحكم الراشد**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 13.

[3] لاري دياموند، **حتمية الحكم الديمقراطي الصالح**، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، واشنطن، ماي 2004، ص: 01.

وعلى هذا الأساس تبلور مصطلح الحكم الراشد[1] مع بداية عقد التسعينات وأستخدم بشكل واسع في المراحل الأخيرة من عقد التسعينات وأصبح شائع الإستخدام من قبل خبراء الإدارة وبشكل خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) وغيرهما من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، وأصبح من الواضح أن تقديم المساعدات والمعونات للدول النامية قصد القضاء على الفقر وإحداث إصلاحات ضرورية من أجل الوصول إلى التنمية يأخذ بعين الإعتبار بالدرجة الأولى نوعية الحكم. ولفهم فكرة الحكم الراشد يغدو من الأهمية بمكان أن نعرف بأن الإهتمام والعناية بالأمور العامة ليست حكرا على الحكومة فقط. بل وللقطاع الخاص والمجتمع المدني دورهما أيضا.

إذ بينت معظم الدراسات والبحوث التي تناولت دراسة مفهوم الحكم الراشد (الحوكمة) أنه مصطلح فرنسي حيث ظهر في بداية القرن الثالث عشر كمرادف للمصطلح الحوكمة ثم استعمل بعدها بنطاق أوسع ليعبر عن مصطلح قانوني في سنة 1978.

وترجمت هذا المصطلح إلى اللغة العربية يفتقد إلى الترجمة الدقيقة لأن معجم اللغة العربية توصل بعد عدّة محاولات لتعريب هذا المصطلح إلى عدة كلمات مثل: الحكم الراشد، الحكمانية، إدارة المجتمعة، الإدارة الرشيدة، الحكم السليم، الحاكمية.

ورغم قدم هذا المصطلح إلا أنه لم ينتشر إلا في عقد الثمانينات في المؤسسات المالية حيث تميزت هذه الفترة بـــ:

1- فشل محاولات تحقيق التنمية .

2- طرح برامج التعديل الهيكلي المطبقة على العديد من الصعوبات التي شخصها الخبراء على أنها أخطاء في تسيير الشؤون العامة بسبب غياب الشفافية في تسيير أمور الدولة وهكذا دخل تدريجيا.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من الانهيارات المالية خلال عام 2002 [2].

---

[1] زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا و تطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 07.

[2] لأخضر الزراق مولاي، محمد عجيلة، **الحوكمة كمدخل للرقابة والمسائلة في البنوك الجزائرية**، بحوث ومحاضرات المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، يومي 11-12مارس2008، ص 15.

ومن أسباب تزايد أهمية تداول مصطلح الحوكمة نجد ما يلي:

1-التحول إلى نظام الاقتصاد في السوق.

2-انفصال الملكية عن الإدارة.

3-تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

4-تزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود.

5-البحث عن مصادر التمويل بتكلفة أقل من المصادر المصرفية.

6-انتهاج سياسة الخصخصة في عديد من دول شرق أوروبا[1].

7-ضعف آلية الرقابة على تصرفات المديرين، هما أدى إلى حصول الأزمات الأزمات الاقتصادية مثل أزمة جنوب شرقآسيا1997 وأزمة شركة انرون 2001 التي حذرت من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة وضرورة أن هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين[2].

ويحظى الحكم الراشد حاليا بإهتمام كبير يمثله من قواعد تحكم وتوجه الإدارة بالشركات بما يعود بالنفع على مساهميها والمتعاملين معها حيث تسبب القصور في حوكمة الشركات لبعض المؤسسات الكبرى والشركات الأمريكية إلى إفلاس العديد منها وتعرض الباقي لأزمات مالية كبيرة ففقد المساهمين استثماراتهم وفقد العاملون وظائفهم وبليت البنوك والمؤسسات المالية المتعامل معها بخسائر كبيرة وتأثرت أنشطة المساهمين في أسواق المال وهبطت أسعار الأسهم ببورصات العالم لغياب الحوكمة.

وبالإضافة إلى ما سبق هناك عدة عوامل وآليات تشكل عامل أساسيا في خلق البيئة الملائمة لقيام حكم الرشيد نذكر منها:

1-توفير المناخ المناسب للأعمال:ترشيد الإمكانيات المادية والبشرية في منظمة ما، عامل ضروري ومهم لتحقيق الانسجام والتكامل في أداء العمليات والنشاطات الخاصة بها مما يؤدي إلى الإستخدام العقلاني الفعال، وتحقيق الاستفادة القصوى، وكذا الوصول إلى أهداف المسطرة بنجاح وهذا يتحقق بتوفير العوامل التالية :

_تهيئة الظروف المناسبة للترشيد.

---

[1] عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي ،**إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفي والقانونية المكتب الجامعي الحديث**، الطبعة الأولى الإسكندرية 2007ص242 .

[2] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة ،جامعة الشلف، 2008، ص100.

_دقة تحديد الأهداف وتخطيط البرامج و تنفيذها.

_السعي قدر الإمكان لتوظيف كل الإمكانات.

2_التخلص من معوقات التغيير :التحديث والتغيير في الإدارة لاينصرف إلى تغيير الأشخاص أو هياكل إدارية ولكنه يتمثل في تغيير الطرق والأساليب مما يؤدي بها العمل مع الحرص على الإرتقاء بالعنصر البشري من خلال تخفيف الضغوط التي يعاني منها في شكل حوافز، كما أن التحديث والتغيير لايقتصر على البعد الفني فحسب بل إنه يتمدد إلى أبعد من ذلك ليشمل كل القطاعات التي تشارك في بناء الوطن، لهذا يتعين أن يأتي التحديث والتغيير فعال بما يتلاءم مع ظروفنا الخاصة بعد دراسة كاملة لأي مشروع حديث ويتغير من خلال جدول متميز وفي ظل إتباع إستراتيجية مناسبة تتلاءم مع الظروف الموقف والمتغيرات المحيطة.

3–استعمال تقنيات المعلومات والإتصال TIC: من بين العوامل الأساسية التي يكون بها الحكم الراشد فعالا هي وسائل الاتصال وكما نعرف فإن أهدافه هي منحصرة في تحقيق التنمية وتقوية أداء الإقتصاديات وإن لوسائل الاتصال دور كبير في تحقيق هذه الأهداف، ولهذا فإن تنمية تقنيات المعلومات والإتصالات كانت من أبرز اهتماماتها برنامج الحكم الرشيد.

المطلب الثاني:عناصر الحكم الراشد و خصائصه:

أولا: عناصر الحكم الراشد:

لقد تم تحديد عناصر الحوكمة في وثيقة البنك العالمي لسنة 1992 فيما يلي: تسيير القطاع العام بمسؤولية، دولة القانون، الإعلام والشفافية، وهناك عناصر أخرى تميز الحكم الراشد وقد أثر دمجها لتصبح أكثر تعبير بصفة كلية بدل التجزئة ومن هذا المنطق تذكر كما يلي:

1–الالتزام والمسائلة: تكون الإدارات مهيأة وقادرة على الإفصاح عن نشاطها وقراراتها مطابقة للأهداف المحددة والمتفق عليها.

2–قابلية الإنفعال: أي أن السلطات لها من الوسائل والمرونة ما يسمح بالإجابة وبسرعة عن تطور المجتمع، خدمة المصالح العام، كما أن لهذا الأمر علاقة بالفحص النقدي لدور الدولة.

3–الشفافية: تكون الأفعال والقرارات واتخاذها في بعض الأحياء مفتوحة للفحص من طرف إدارات أخرى معروفة كالبرلمان، والمجتمع المدني وأحيانا حتى المؤسسات الخارجية.

4–الفعالية والمهارة: تسعى الإدارات إلى الالتزام والتثبيت بإنتاج النوعية، خاصة في المصالح والخدمات المقدمة إلى المواطنين، إضافة إلى السهر على أن تكون خدماتهم تستجيب وتلبي نوايا المسؤولين.

5-الاستقبالية: تتمثل في دراسة الأسباب العلمية والإقتصادية والإجتماعية التي تدفع تطور العالم والتنبؤ بالأوضاع التي يمكن أن تنجم عن تأثير هذه الأسباب حيث أن السلطات بإمكانها حل المشاكل التي تطرح مستقبلا انطلاقا من المعطيات المتاحة وكذلك الاتجاهات الملاحظة.

6-أولوية الحق: إيجاد أسبقية للقانون وهكذا نجد أن السلطات والهيئات والمنظمات تطالب بتطبيق القوانين مع اشتراك المواطنين في الإعلام الاستشارة ومشاركة الجمهور في عملية اتخاذ القرارات ويأتي ذلك بتقوية العلاقات بين الإدارة والمواطنين.

ثانيا: خصائص الحكم الراشد:

يتميّز الحكم الراشد الجيد بعدّة سمات أساسية هي[1]:

1) المشاركة: يجب أن يكون لكل فرد صوت في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم، والتي تستند على حرية تكوين الجمعيات وحرية التعبير، كما تعتمد على تنمية قدرات المشاركة البناءة؛

2) سيادة القانون: يجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ولابد من توخي الحياد في إنفاذها، وبخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان؛

3) الشفافية: تتأسس الشفافية على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمؤسسات والمعلومات يجب أن تكون متاحة بصورة مباشرة لأولئك المهتمين بها ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات والمؤسسات ورصدها؛

4) الإنصاف: يجب أن تتاح لجميع أفراد المجتمع الفرصة لتحسين رفاهتهم أو الحفاظ عليه؛

5) الاستجابة: يجب أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة.

6) الفاعلية والكفاءة: ينبغي أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد؛

7) التوجيه نحو بناء توافق الآراء: يتوسط الحكم الراشد المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.

---

[1] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كانون الثاني/يناير 1997، ص ص:9-10

8) المساءلة: تحتاج المساءلة إلى ركيزتي الشفافية والتنافسية، لأنه لايمكن للشعب أن يكون له معرفة بسير أمور الدولة دون التوصل إلى المعلومات التي تكشف تلك الأمور، وأمّا التنافسية فتعني القدرة على الإختيار بين كيانات سياسية وإقتصادية بديلة على أساس حسن أو سوء أدائها[1]. حيث يجب أن يكون صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور العام وأمام أصحاب المصلحة المؤسسية، وتختلف هذه المساءلة حسب كل منظمة وحسب ما إذا كان القرار داخليا أم خارجيا بالنسبة للمنظمة؛

9) الرؤية الإستراتيجية: يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظورا عريضا وطويل الأجل فيما يتعلق بالحكم الراشد مع الإحساس بما هو مطلوب للتنمية، كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والإجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

تندرج سمتي المشاركة والإنصاف ضمن ما يعرف التضمينية، والتي تعني أن كل من هو معني بعملية الحكم الراشد ويريد المشاركة بها قادر على فعل ذلك بصورة متساوية عبر الإدلاء بصوته والمساهمة بالمشاورات، وتعني أيضا أن الدولة تعامل الكل على أساس المساواة وأنها تحمي حقوق الجميع[2].

ورغم التباين في تعاريف الحوكمة إلا أن مفهوم الحوكمة يطرح ضمن إشكالية واسعة من الفعالية والنجاعة في العمل العمومي وتهتم بالعلاقة بين السلطة والحكم وهي ترتكز على ثلاثة أسس رئيسية هي[3]:

_**الأساس الأول:** وجود أزمة طريق التسيير أو الحكم، فقدان المركزية في اتخاذ القرارات وضعف الفعالية والكفاءة في العمل داخل المؤسسة.

_**الأساس الثاني:** هو الأزمة الموجودة تعكس فشل أو ضعف الأشكال التقليدية في العمل داخل المؤسسة.

_**الأساس الثالث:** يتعلق بظهور شكل جديد للحكم أو تغيير جوهري في طريقة الحكم أو التسيير ملائم مع المعطيات المالية للمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن الواقع الحالي يؤكد ضعف منهج الحكم الراشد فمفهومه واضح وخصائصه وأسسه واضحة لكن غير مطبقة بشكل فعلي مما يؤدي إلى الإنحرافات والتلاعبات والإنهيارات والأزمات.

---

[1] البنك العالمي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 3.

[2] نفس المرجع السابق، ص: 3

[3] لخضاري صالح ، بوغاري فريدة بوجعادة الياس، **الحكم الراشد ودوره تفعيل القيادة الإدارية في المؤسسة**، الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 10/09 ديسمبر 2007، ص 13.

المطلب الثالث: أدوات الحكم الراشد، أبعاده ومؤشراته:

أولا: أدوات الحكم الراشد:

تتمثل أدوات الحكم الراشد فيما يلي:

-الشفافية والإفصاح الذي يتطلب توفير المعلومات الدقيقة وفسح المجال للإطلاع على القرارات في مجال السياسات العامة ونشر المعلومات عن النتائج المالية والتنفيذية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمسائلة، ووضع آلية داخل الشركات تضمن الشفافية والتصريح عن أي بيانات قد تهم حملة الأسهم، وتعد الشفافية وتوفير معلومات مفصلة عن الشركات شروطا أساسية يجذب المستثمرين الذين زاد وعيهم بأهمية حوكمة الشركات.

-تقليل المخاطر نتيجة لحاجة الشركات إلى مصادر تمويل وهذا الإقناع المستثمرين بكفاءة الشركات مما يدفعها إلى استخدام أسلوب التنظيم لأعمالها وبشكل خاص حساباتها المالية على مستوى التقييم الداخلي والإستعانة بجهات خارجية لإجراء التقييم وإصدار التقارير.

-ضرورة بناء قاعدة رئيسية تسهل تطبيق الحوكمة داخل الشركات عن طريق بناء هيكل تنظيمي للإدارة، وإنشاء لجان تدقيق مستقلة[1].

-مكافحة الفساد: من خلال الإدارة الرشيدة التي تمثل آلية جديدة لمواجهة الفساد لأنها تميل إلى الأخذ بأنظمة الخارجين التي تعمد على أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مراجعة سلوك الإدارة، والإلتزام بالإفصاح عن المعلومات بطريقة صريحة ومنصفة، وبتقييم أداء الإدارة بموضوعية وحماية لحقوق المساهمين بكل قوة ولذلك تعتبر أنظمة أكثر قابلية للمسائلة والمحاسبة وأقل عرضة للفساد.

ويميل مالكوا الشركات إلى تعظيم الربح على المدى القصير دون النظر إلى السياسات والإستراتيجيات التي تحقق الربح على المدى الطويل مما يتولد عنه صراع المدربين والمالكين[2].

وهذا يؤثر على استقرار الشركات الأمر الذي يستلزم وضع ضوابط وترتيبات داخل الشركات بقصد تقليل المخاطر بتحديد العلاقات بين المديرين والمساهمين وأعضاء مجالس الإدارات وأصحاب المصلحة، والوقوف على الطرق التي يطمئن لها ممولوا الشركات أنفسهم بالحصول على عائد استثماراتهم والتأكد من حسن توظيف الموارد ومراقبة الممولين للمديرين.

---

[1] بوعريج لمياء ، البحيري نصيرة ، **إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع الإشارة إلى تجارب بنوك عربية**، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية جامعة 20 أوت 1955سكيكدة ، الملتقى الوطني 2007، ص 15.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره ،ص40-46.

وعليه يجب أن تعتمد أنظمة ممارسة سلطة الإدارة بالشركات على منظومة من القوانين واللوائح والعقود والقواعد التي تمكن الشركات من العمل كعنصر مركزي من عناصر اقتصاد السوق التنافسي وتضمن هذه المؤسسات تقوية إجراءات الحكم الداخلي التي تبنتها الشركة كما تضمن جعل الإدارة مسئولة أمام مالكي الشركة وأصحاب مصالح الآخرين.

ثانيا: أبعاد الحوكمة :

للحكم الراشد أربعة أبعاد يجب توفرها من أجل تحقيقه وتكريسه داخل البلاد هي[1]:

1-البعد المؤسسي للحكم الراشد: حتى تستقيم إدارة البلاد وتنظم لابد من توافر عنصري الشفافية والمساءلة والذين يتعذر ممارستها بدون هياكل مؤسسية، لهذا حتى يتحقق الحكم الراشد لابد من توفر مؤسسات سياسية تضطلع بمهمة تجسيد الشفافية والمسائلة والمراقبة.

2-البعد الاقتصادي: تحقيق أداء اقتصادي فاعل، حيث أنه إذا كان مستوى الأداء الاقتصادي ضعيفا اشتد الإستياء الشعبي وتصاعد إلى درجة أنه يمكن أن يشكل تهديدا ليس للاستقرار السياسي فحسب إنما للمسار التنموي برمته.

3-المجتمع المدني: تمثل مؤسسات المجتمع المدني أحد أهم أركان الحكم الراشد، بحيث إذا ما تم تفعيلها يمكن أن تساهم في التسريع من عجلة التنمية، لاسيما إذا كانت مؤسسات المجتمع المدني متحررة من تسلط الدولة وهيمنتها حيث يكون لها دور في المسائلة والمحاسبة ويفترض أن تكون مؤسسة المجتمع المدني فاعلة في تحسين مصالح أغلب فئات المجتمع.

4-دور المنظمات والمؤسسات الدولية: في ظل تنامي العولمة واتساع آليات اقتصاد السوق، أصبحت المنظمات والمؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة تتدخل وتؤثر في رسم مسارات التنمية لهذا يعتبر من رشاد الحكم التفاعل الإيجابي مع هذه المنظمات والمؤسسات الدولية من باب تحقيق استقلالية القرار الاقتصادي والسياسي.

ثالثا: مؤشرات الحوكمة:

قبل التطرق لهذه المؤشرات لابد من التطرق لخصوصيات ومنهجية هذه المؤشرات والمتمثلة في أن المؤشرات دلالات ينبغي أن تبرز بعض الخصوصيات النوعية مثل:

-ضرورة إيجاد تمثيل للظاهرة التي تزيد قياسها حتى يصبح ذا دلالات ومعان.

---

[1] ناصر عبد الناصر، **ظاهرة الفساد مقاومة سيسيولوجية اقتصادية**، دار الثقافة، دمشق،2002، ص20-24.

-المؤشرات ضرورية وكافية لدلالة وبأسلوب غير قابل للنقاش لأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بغية استغلال كل المعطيات والمعلومات لخدمة الطرف العلمي للحاكمية.

- المؤشرات واضحة أي لابد أن تكون هناك مصداقية في الأهداف المرجوة.

- قابلة للقياس ومتاحة بصفة دورية في عينة عشوائية عريضة، وخاصة إذا ما علمنا أن هناك أطر قانونية وسياسية وتشريعية من ناحية الميول لدى المواطنين بإعتبارهم من الرواد الأساسيين لأجل ترسيخ الحكم الراشد في البلد.

وانطلاقا من هذه الخصوصيات يمكن توضيح بعض المؤشرات المتعلقة بالحكم الراشد.

1-مؤشر المشاركة السياسية والمساءلة:

يقيس هذا المؤشر الجوانب المرتبطة بالحريات السياسية، ويلاحظ من خلال احتساب المؤشر العالمي 2002 -2004 حصول تدني واضح في حجم المشاركة السياسية، حيث تراجعت ترتيب بعض الدول العربية من وضع متوسط إلى وضع ضعيف وضعيف جدا.

ويبين مؤشر المشاركة السياسية والمساءلة نمطا مثير للاهتمام فقد حصلت 7دول من بين الدول العربية الواحد والعشرين المشمولة على وضع متوسط في عام 2004 مقارنة مع 9دول في عام 2002 من بين 19دولة شملها المؤشر العام 2002 والدول هي بحسب الترتيب: الكويت، المغرب، الأردن، البحرين، قطر، لبنان، جيبوتي، وكانت مؤشرات جميع الدول العربية الأخرى ما بين ضعيف في 8دول هي: سلطنة عمان، الجزائر، اليمن، الإمارات، مصر، تونس، موريتانيا، فلسطين، وضعيف جدا في 6دول تمثلت في الصومال، السعودية، العراق، سوريا، ليبيا، السودان، وغني عن البيان فإن هذا المؤشر لا يخلوا من انتقادات، حيث يمكن الاستقرار السياسي الوجه الآخر لنسق الحكم يحول دون تداول السلطة.

2-مؤشر الاستقرار السياسي:

حصلت دولتان هما قطر والإمارات على تصنيف جيد من ثلاث إلى أربع دول، ويعني عدد الدول التي حصلت على تصنيف متوسط على حالة 8دول ونفس الشيء بالنسبة لتصنيف متوسط على حالة 8دول ونفس الشيء بالنسبة لتصنيف ضعيف، حيث بقي عدد الدول دولتان هما: لبنان وفلسطين، أما بالنسبة لتصنيف ضعيف جدا، فقد ازداد عدد الدول من ثلاثة في عام 2002 إلى خمسة في عام 2004 والدول هي :الجزائر، اليمن، السودان، الصومال، العراق.

3-مؤشر فعالية الحوكمة:

حصلت أربع دول عربية من بين إحدى وعشرين دولة على تصنيف ممتاز في عام 2004 مقارنة بدولتين في عام 2002، وكانت دولة الإمارات في مقدمتها، حيث كانت قيمة مؤشرها

86,1%تبعتها سلطنة عمان 79,3% فقطر 78,4% فالبحرين 75,5% أما بالنسبة لتصنيف جيد فقد انخفض عدد الدول من8دول من بين 19دولة في عام 2002 إلى 6دول من بين 21دولة في عام 2004، وبالنسبة لتصنيف ضعيف بقي عدد الدول العربية على حالة 4دول، و ازداد عدد الدول التي حصلت على تصنيف ضعيف جدا من دولة واحدة إلى ثلاث دول في السودان والعراق والصومال.

4-مؤشر البيئة الإجرائية:

بالنسبة لعنصر مؤشر البيئة حصلت دولة عربية واحدة فقط على تصنيف ممتاز هي الإمارات في 2004 مقارنة بدولتين حصلت على نفس التصنيف في عام 2002 هي الإمارات والبحرين، وانخفض عدد الدول التي حصلت على تصنيف متوسط من أربعة دول إلى ستة دول، وكذلك ارتفع عدد الدول التي صنفت بدرجة ضعيف من ثلاث إلى ست دول، وأيضا ازداد عدد الدول العربية التي حصلت على تصنيف ضعيف جدا من دولتان في عام 2002 هما ليبيا والصومال إلى ثلاث دول في عام 2004، هي العراق بالإضافة إلى الصومال وليبيا.

5-مؤشر سيادة القانون:

شهد هذا المؤشر تدهورا في الدول العربية في عام 2004 مقارنة بعام 2002، فقد حصلت ثلاث دول عربية على تصنيف ممتاز في عام 2004 مقارنة مع خمس دول عربية في عام 2002، وتصدر سلطنة عمان الترتيب حيث كان قيمة المؤشر فيها83,1%، وانخفض عدد الدول التي حصلت على تصنيف جيد من ست دول إلى دولتان هما البحرين والكويت وازداد عدد الدول التي حصلت على تصنيف ضعيف من دولة واحدة في عام 2002 إلى سبع دول في عام 2004، وكانت هذه الدول هي الصومال والعراق والسودان.

6-مؤشر محاربة الفساد :

يبين البيانات المتاحة إلى أربع دول عربية من بين 21 دولة حصلت على تصنيف ممتاز في عام 2004 مقرنة مع خمس دول في عام 2002، وكانت في مقدمتها الإمارات بمؤشر يساوي 86,7% تليها سلطنة عمان 77,3% فالبحرين 76,8% أما مؤشرات بقية الدول العربية فقد حصلت سبع دول على تصنيف جيد في عام 2004 مقارنة مع خمس دول، وكان عدد الدول التي حصلت على تصنيف ضعيف ثلاث دول هي جيبوتي وليبيا واليمن، و ارتفع عدد الدول التي حصلت على تقدير ضعيف جدا من دولتان في عام 2002 إلى ثلاث دول في عام 2004، وكانت هذه الدول الصومال والعراق والسودان.

وعموما فقد شهد المؤشر تحشنا ملحوظا يعكس جهود بعض الدول العربية في مكافحة الفساد من خلال سن التشريعات والقوانين التي تحاسب الأشخاص والشركات تمارس أنشطة غير قانونية.

المؤشرات الأخرى التكميلية للحكم الراشد :

1-المؤشرات تطبق وفق تدرج المراحل والصيرورة: لأجل ذلك نذكر أن هناك المؤشرات المتعلقة بالأنشطة والتي تركز على إنجاز مختلف أنشطة برنامج الحكم الراشد من أجل استخدام مرن وسهل مما يساعد الاستخدام وبكثرة لتحقيق قياس الإنتاجية الإدارية للخدمات.

2-مؤشرات النتائج: مثل منظمة الانتخابات الحرة مرفقة بالتعددية وحذف الترخيصات الأولية التي تعرقل الاجتماعات الخاصة بالجمعيات وتنشيط هذه الاجتماعات في إطار الشفافية والديمقراطية.

3-مؤشرات الفعل والأثر:ومنها مؤشر الرشوة وعدد اقتراحات المشاريع المصادق عليها وكذلك عدد الطعون الإدارية وعدد المتابعات المشكلة بعد القيام بمراقبة تسيير الأموال العمومية، فهذه المؤشرات هي التي تحدد التقديرات وتبرز عن بعد التحولات في القرارات البرلمانية.

*من بين الجهود التي تقوم بها هيئة الأمم المتحدة في سبيل تعزيز الحكم الراشد بالدول العربية ممثلة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (**UNDP**)، نجد برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (**POGAR**) الذي يعتمد على مجموعة من المؤشرات من خلالها يرصد مستويات ودرجات الحكم الراشد في كل دولة عربية ومن بينها الجزائر.

يتم الحصول على البيانات بهدف حساب مؤشرات الحكم الراشد من (31) مصدر تمثل مصادر كمية وأخرى كيفية من خلال[1]:

* تحقيقات ميدانية تتّم من طرف مؤسسات عالمية مثل مؤسسة مسح بيئة الأعمال العالمية (World Business Environment Survey)، أو من قبل أفراد مثل غالوب الدولية (Gallup International) وصوت الشعب (Voice of the people)؛

* تقيّيمات مصدرها الخبرات العالمية تتم من لدن وكالات خاصة أو منظمات غير حكومية (**ONG**)، مراكز البحث مثل دار الحرية (Freedom House) ومنظمة العفو الدولية (Amnesty International)، أو من منظمات حكومية ووكالات متعدّدة الأطرف كالبنك الأوربي للإنشاء والتنمية وبنك التنمية الأسيوي والبنك الإفريقي للتنمية.

[1] Edouard Al-dahdah, op-cit, juin 2007, p :20

مؤشرات الحكم الراشد التي يعتمد عليها برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (**POGAR**) هي[1]:

1. حق التعبير والمساءلة:

مؤشر ذاتي على الحكم الراشد تمّ تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس الادراكات الحسية للمفاهيم التالية (الانتخابات الحرة والتريهة، حرية الصحافة، الحريات المدنية، الحقوق السياسية، دور العسكر في السياسة، التغيير الحكومي، شفافية القوانين والسياسات).

تتراوح التقديرات ما بين -2.5 و+2.5، حيث القيّم العليا هي الأفضل؛

2. الاستقرار السياسي:

مؤشر ذاتي على إدارة الحكم تمّ تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية لاحتمال ظهور أو حدوث حالة من عدم الاستقرار (توترات إثنية، نزاع مسلح، قلاقل اجتماعية، تهديد إرهابي، صراع داخلي، تشقق الطبقة السياسية، تغييرات دستورية، انقلابات عسكرية).

تتراوح التقديرات ما بين -2.5 و +2.5 والقيّم العليا هي الأفضل؛

3. فاعلية الحكومة:

مؤشر ذاتي على إدارة الحكم تمّ تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: نوعية الجهاز البيروقراطي، تكاليف المعاملات، نوعية الرعاية الصحية العامة ودرجة استقرار الحكومة. تتراوح التقديرات ما بين -2.5 و +2.5 والقيّم العليا هي الأفضل؛

4. نوعية التنظيم والضبط:

مؤشر ذاتي على إدارة الحكم تمّ تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: مدى حدوث سياسات غير ودية حيال السوق (مثل التحكم بالأسعار والرقابة غير الوافية على البنوك)، والإدراكات الحسية السائدة للأعباء الناجمة عن الضبط المفرط في مجالات مثل التجارة الخارجية وتأسيس المشاريع التجارية. تتراوح التقديرات ما بين -2.5 و +2.5 والقيّم العليا هي الأفضل؛

5. سيادة القانون:

مؤشر ذاتي على إدارة الحكم تمّ تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: الحياد القانوني وتقيد المواطنين بالقانون. تتراوح التقديرات ما بين -2.5 و +2.5 والقيّم العليا هي الأفضل؛

---

[1] برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، **مؤشرات إدارة الحكم**،
http://www.undp-pogar.org/arabic/stats/index.asp?gid=2 تاريخ الإطلاع عليه: 2011/07/07.

6. ضبط الفساد:

مؤشر ذاتي على إدارة الحكم تمّ تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: الفساد بين المسؤولين الحكوميين، الفساد كعقبة في وجه الأعمال التجارية، مدى تواتر تقديم "أموال غير قانونية" إلى الرسميين والقضاة، ومدى إدراك وجود الفساد في سلك الخدمة المدنية.
تتراوح التقديرات ما بين -2.5 و +2.5 والقيّم العليا هي الأفضل؛

7. تصنيفات الحقوق السياسية:

اعتبارا من العام 2003 صنفت الدول التي يقع متوسط تصنيفاتها المجمعة للحقوق السياسية والحريات المدنية بين 3 و 5 كدول "حرة جزئيا"، وبين 5.5 و 7 كدول "غير حرة". يستخدم الدليل من 1 إلى 7 لقياس دليل الحقوق السياسية وتعتبر العلامة 1 هي الأدنى والعلامة 7 تشير إلى أقصى درجات الحرية؛

8. تصنيفات حرية الصحافة:

ترتب المدخلات حرية الصحافة على أساس القيّم الرقمية التالية: 0- 30=صحافة حرة؛ 31-60=صحافة حرة جزئيا؛ 61- 100=صحافة غير حرة؛ لا جواب= لم يجر ترتيبها؛

9. تصنيفات الحريات المدنية:

اعتبارا من العام 2003 صنفت الدول التي يقع متوسط تصنيفاتها المجمعة للحقوق السياسية والحريات المدنية بين 3 و 5 كدول "حرة جزئيا"، وبين 5.5 و 7 كدول "غير حرة". يستخدم الدليل من 1 إلى 7 لقياس دليل الحريات المدنية وتعتبر العلامة 1 هي الأدنى والعلامة 7 تشير إلى أقصى درجات الحرية؛

10. رتبة الدولة:

تتراوح رتبة الدولة من ناقص 10 درجات (الأقل ديمقراطية) إلى 10 درجات (الأكثر ديمقراطية). وتصنف الدول التي انهارت سلطتها المركزية على درجة -77 ؛ والدول ذات الحكومات الانتقالية على درجة - 88 ؛ والدول الخاضعة للاحتلال الأجنبي على درجة – 66؛

11. مؤشرات مدركات الفساد:

يقيس هذا المؤشر درجة إدراك الفساد الموجود في أوساط المسؤولين العامين والسياسيين. وتتراوح قيمة تصنيفاته من 10 (الأقل فساداً) إلى صفر (الأكثر فساداً). وتهتم الدراسة المسحية بقياس فساد القطاع العام واستغلال الوظيفة العامة من أجل الكسب الشخصي. ويقيس هذا الدليل الفساد لدى الحكومات المحلية والوطنية وليس لدى الشركات المحلية والأجنبية الناشطة في هذه الدول. والمؤشر كمؤشر مركّب تم جمعه من 17 دراسة مسحية نفذتها 13 مؤسسة مستقلة مختلفة. ولا يتم إدراج أي

بلد في المؤشر ما لم تتوفر عنه بيانات من 3 مسوحات على الأقل. وتقيس هذه المسوحات مدارك السكان المحليين والوافدين ورجال الأعمال والأكاديميين ومحلّلي المخاطر؛

12. دليل برتلسمان للتحول (دليل الإدارة):

يقيّم دليل الإدارة معايير الأداء مثل القدرة التنفيذية وكفاءة الموارد وبناء الإجماع، والتعاون الدولي، وأخذ القيود المجتمعية في الحسبان. تتراوح الدرجات من 1 إلى 10 حيث تمثل درجة 10 الأداء المثالي. أعلى درجة للدول العربية بلغت 4ر86 وحققتها دولة البحرين. العلامات 2ر4-24ر5 تعني إدارة معتدلة النجاح؛ والعلامات 14ر3- 2ر4 تعني إدارة ذات نجاح ضعيف؛ والعلامات 55ر1-03ر3 تعني إدارة فاشلة أو غير موجودة أصلاً؛

و يمكن إسقاط هذه المؤشرات على الجزائر كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

الجدول(1-1): مؤشرات الحكم الراشد الخاصة بالجزائر لسنة 2006

نوع المؤشر	قيمة المؤشر	الملاحظات (التحليل)
- حق التعبير والمساءلة	- 0.83	أقل تعبيرا و أسوأ متابعة و مساءلة.
- الاستقرار السياسي	- 0.89	عدم وجود إستقرار.
- فاعلية الحكومة	- 0.35	حكومة غير فعالة و بيروقراطية.
- نوعية التنظيم والضبط	- 0.61	ضعف التنظيم و التحكم و الرقابة.
- سيادة القانون	- 0.63	ضعف تطبيق القانون.
- ضبط الفساد	- 0.39	ضعف إدراك و ضبط الفساد.
- تصنيفات الحقوق السياسية	6	دولة غير حرة في الحقوق السياسية.
- تصنيفات حرية الصحافة	61	صحافة غير حرة.
تصنيفات الحريات المدنية	5	دولة حرة جزئيا في الحريات المدنية.
- رتبة الدولة	- 3	أقل ديمقراطية.
- مؤشرات مدركات الفساد	3.1	الأكثر فسادا نواعا ما.
- دليل برتلسمان للتحول (دليل الادارة)	3.63	إدارة ذات نجاح ضعيف.

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماداً على المرجع: برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، مؤشرات إدارة الحكم، http://www.undp-pogar.org/arabic/stats/index.asp?gid=2 تاريخ الإطلاع: 2011/07/07.

الجدول يوضح لنا مؤشرات الحكم الراشد حسب برنامج (**POGAR**) بالنسبة للجزائر، حيث يمكن إعتبار هذه المؤشرات إيجابية نوعاً ما مقارنة بدول عربية أخرى وبالنظر إلى حداثة الإصلاحات الشاملة التي تقوم بها الدولة الجزائرية على المستويات السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات:

سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مختلف الجوانب النظرية الأساسية لحوكمة الشركات كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات:

أولا: حوكمة الشركات لغة و ظروف نشأتها:

هناك عدد من المقترحات المطروحة: حكم الشركات، حكمانية الشركات، حاكمية الشركات، حوكمة الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة الرزيهة، و غيرها.

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلح حديث الإستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Governance) باللغة الإنجليزية، و يعود أصل الكلمة إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية، (Piloter un navire ou un char) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة 1478 في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance) وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم (Art ou manière de gouverner) وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement)، ولكن لم يصبح مستعملا عند الفرنسيين، حيث اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة ثم أستعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الإنجليزية بالمصطلح الحالي (Governance)، و لم يعد للإستعمال في اللغة الفرنسية إلا في بداية التسعينات.

وفي هذا الصدد، تم استبعاد "حكم الشركات" (لما للكلمة من دلالة أن الشركات هي الحاكمة أو الفاعلة مما قد يعكس المعنى المقصود). كما تم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه و تماثل. و هو ما يضيع المعنى المقصود[1]. وكذلك يتم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدث استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" والتي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائع المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة فيما يقابل Gouvernance باللغة الإنجليزية، و من ثم فإن "حوكمة الشركات" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (Governing Body) أو هيئة رقابة خارجية (Regulatory Body)، وتجدر الإشارة

---

[1] نرمين أبو العطا، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2004، ص01.

إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية واستحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية و منهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، لذا تم استخدام "حوكمة الشركات" كمرادف لمفهوم (Corporate Governance).

أمّا ما يخص ترجمته إلى اللغة العربية، فكانت هناك عدّة اِجتهادات، حيث حاول الكتّاب الاقتصاديون العرب أن يجدوا مرادفاً للمصطلح الأصلي (governance)، وتمّ اِستخدام مجموعة كبيرة من المرادفات مثل الإدارة المثلى، أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة والقواعد الحاكمة للشركات والحاكمية. ومع إرسال أكثر من مصطلح إلى مجموعة من المتخصّصين في مجمع اللغة العربية المصري، أشار عليهم المجمع بضرورة الحفاظ على أصل الكلمة وبالتالي أصل كلمة (governance) يأتي من كلمة "حكم" فوجدوا أن أفضل المصطلحات معناً واختصارًا هو لفظ " حوكمة "[1].

في حين أنّ الترجمة العلمية اِستقرت عند مصطلح " ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "[2].

ثانيا: تعاريف "حوكمة الشركات" إصطلاحا:

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة المهتمين (الإقتصاديين- الماليين- القانونيين ...الخ) لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى علاقته بالعديد من الأمور والقضايا الإقتصادية والمالية والقانونية والإجتماعية ويمكن تعريفها من خلال وجهة نظر الشركات، ومن وجهة نظر الملاك، ومن وجهة نظر الإدارة، ومن وجهة نظر الهيئات الدولية.

ولقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الإقتصاديين والسياسيين وبعض الهيئات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث أستعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول و ذلك بنفس المعنى القديم، أي فن و طريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما:

- التمييز بين مصطلح الحوكمة (Governance) ومصطلح الحكومة (Gouvernement) حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة.

- تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية يرتكز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات. وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولا على المستوى الكلي (الدولي) وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية. ثم استعمل على المستوى الجزئي (الشركات) وهذا ما يعرف بحوكمة الشركات[3].

---

[1] هالة السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، ورشة عمل(2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير2003، ص 9.

[2] محسن حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيه-جوان2007، ص3.

[3] أطلع عليه بتاريخ http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587 2010/06/27 .

1- من وجهة نظر الشركات:

– **التعريف الأول:** تعرفها اللجنة البريطانية Cadbury [*] في تقريرها السنوي سنة 1992: "هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها"[1].

- **التعريف الثاني:** حوكمة الشركات تمثل "كفاءة هيكل الإشراف واستقلاله، ووجود دفاتر تتسم بالشفافية والدقة، وحماية حقوق حملة الأسهم، والمعاملة المتساوية لمجموعات الملاك"[2].

- **التعريف الثالث:** هي " تحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنها تحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وتحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء"[3].

- **التعريف الرابع:** تمثل حوكمة الشركات "النظم والعمليات التي توضع لتوجيه ورقابة الشركة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، وتعظيم ثروة الملاك"[4].

2- من وجهة نظر الملاك:

- **التعريف الأول:** حوكمة الشركات تمثل "الآليات التي يستخدمها مقدمو الأموال للشركة لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم"[5].

- **التعريف الثاني:** هي "مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض تكاليف التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة الشركة لنشاطها"[6].

---

[*] تقرير كادبوري، بعنوان الجوانب المالية لإدارة الشركات، هو تقرير لجنة كادبوري برئاسة أدريان كادبوري بشأن تحديد توصيات لترتيب مجالس إدارة الشركات و نظم المحاسبة للتخفيف من مخاطر حوكمة الشركات و نشر التقرير عام 1992 و قد تم إعتماد التوصيات الواردة في التقرير بدرجات متفاوتة من طرف الإتحاد الأوربي و الولايات المتحدة الأمريكية، و البنك الدولي.

[1] Adrian Cadbury Chairman Report, **The financial aspects of corporate Governance**, Report Of The Committee On (December 1992), London Stock Exchange, p 14

[2] M Gruszczynski, «**Corporate governance and Financial Performance of Companies in Poland** », International Advances in Economic Research, 2006, p 251

[3] أشرف جمال الدين، **حوكمة الشركات: المفاهيم الأساسية و الإطار العام في مصر، الشفافية و الإفصاح "نحو مناخ أفضل للإستثمار في الدول العربية**، مركز المديرين المصري، وزارة الإستثمار، 2006، ص 19.

[4] Emmons, W. R. , and Schmid, F. A., **"Corporate Governance And Corporate Performance**", Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper 1999, p 18.

[5] Shleifer, A., and Vishny, R. "**A Survey of Corporat Governance**". Journal of Finance, 52, 1997, p737.

[6] Macey J.R. « **Measuring the effectiveness of differrent corporate governance systems : towards a more scientific approach"**, Bank of America Journal of applied corporate Finance, 1998, p 16.

- **التعريف الثالث:** تمثل حوكمة الشركات من وجهة نظر المستثمر[1]:

–الوعد بدفع عائد عادل على رأس المال المستثمر.

–الإلتزام بإدارة و تشغيل استثمارات الشركة بفعالية.

-التعريف الرابع: هي "مجموعة الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح (حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء، والأطراف الأخرى ذات الصلة) لممارسة الرقابة داخل الشركة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل هذه الشركة "[2].

3- من وجهة نظر الإدارة:

- **التعريف الأول:** تمثل حوكمة الشركات "واجبات ومسؤوليات مجالس إدارة الشركات في إدارة الشركات وإدارة العلاقات مع حملة الأسهم، ومجموعات أصحاب المصالح "[3].

- **التعريف الثاني:** حوكمة الشركات هي "مجموعة الآليات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة "[4].

–**التعريف الثالث:** هي "السعي لضمان إدارة الشركات بفعالية"[5].

4- تعاريف الهيئات الدولية:

- **تعريف لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC)**[*]: هي "مجموعة من العمليات التي لا غنى عنها لتحقيق الفعالية السوقية، فهي بمثابة صلة الوصل بين إدارة الشركة ومديريها، وبين نظام التقارير المالية فيها"[6].

---

[1] Coleman, A. K., and Biekpe, N. (2006), "**The link between corporate governance and performance of the non-traditional export sector: evidence from Ghana**" Corporate Governance, Vol. 6 No. 5, p 609.

[2] Alexakis, C.A., Balios, D., Papagelis, G., and Xanthakis, M. (2006). « **An Empirical Investigation of The Visible Effect of Corporate Governance : The Case of Greece** » Journal of Managerial Finance, p 673.

[3] Mardjono, A. (2005). "**A tale of corporate governance: lessons why firms fait**". Managerial auditing journal, p 272.

[4] Larcker, David. F., Richardson, Scott. A., and Tuna, Irem. (2004). **"Does Corporate Governance Really Matter**, Working Working paper, University of Pennsylvanin.

[5] Gollakita, K., and Gupta, V. (2006). "**History, ownership forms and corporate governance in India**" Journal of Management History, p 185.

[*] تأسست لجنة الأوراق المالية و البورصات الأمريكية وفقا للمادة الرابعة من قانون الأوراق المالية لعام 1934 الذي أقره الكونغرس الأمريكي استجابة لحالة الركود التي أعقبت الإنهيار العظيم في عام 1929 من أجل السهر على تنفيذ القوانين الجديدة، و تعزيز استقرار السوق، و حماية حقوق المستثمرين من الإنتهاكات و التلاعبات في الأسواق المالية الأمريكية.

[6] Arther Levitt. "**Evolution of Corporate Governance**" SEC. USA. 2001.

- **تعريف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD)**[*]: حوكمة الشركات عرفت بأنها مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماما عن إدارة الشركة[1]؛

– **تعريف مؤسسة التموّيل الدولية:** تشير إلى حوكمة الشركات على أنها هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس المديرين، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح[2]؛

كما توجد عدة تعاريف أخرى لبعض الكتاب و الباحثين:

1– حوكمة الشركات هي وضع المسارات، السياسات، القوانين والمؤسسات المؤثرة على أسلوب الشركات مثل الإدارة، التوجيه والرقابة. وحوكمة الشركات هي أيضاً علاقات بين عدّة لاعبين منهم أصحاب المصالح[3]؛

2– حوكمة الشركات هي فن إدارة شبكة من العلاقات بين مختلف الأطراف أصحاب المصالح، من خلال إستراتيجيات وأداء الشركات، أي من خلال تقسيم السلطات والمسؤوليات بين الأطراف[4].

3- عرّف جيرارد شارو (G.charreux 1997) حوكمة الشركات بأنها: " مجموعة آليات تنظيمية موجودة لتوسيع السلطات وإظهار تأثير قرارات المسيرين، فالحوكمة تحكم قيادة وتحديد فضاء الإدراك"[5].

وإذاً يقوم نظام حوكمة الشركات على[6]:

1) الفصل في السلطات بين مجلس الإدارة من جهة والمديرين من جهة أخرى؛

2) علاقات المديرين، المساهمين ونتائجها على تشكيلة مجلس الإدارة؛

3) مسؤوليات المديرين، الإداريين وتشابكها مع حقوق وواجبات المساهمين؛

4) حقيقة الرقابة على إدارة المديرين التي تطبق، داخلياً من المجلس وخارجياً عن طريق المراجعين؛

---

[*] منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية بالإنجليزية (Organisation for Economic Co-operation and Development) و اختصارها OECD هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية و إقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الإقتصادي الأوروبي العملية آنفا (OEEC) التي يتزعمها الفرنسي روبير مارجولين.

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:5.

[2] International finance corporate (IFC), **corporate governance :why corporate governance**, 2005, p:1

[3] Maali qasem, white paper an action plan, **corporate governance and social responsibility forum**, jordan, march 13;2007, p:1

[4] Luc boyer et noël equilbey, **organisation : théories et applications**, édition d'organisation, pris, deuxième édition, mars 2003, p :397

[5] Yvon pesqueux, op-cit, 2000, p24

[6] Bertrand richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p :1

5) سياق إتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة.

في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

1- شمول مفهوم حوكمة الشركات للعديد من الأبعاد سواء الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية أو الاجتماعية أو الأخلاقية، وذلك نتيجة عدم الإتفاق على تعريف أو مفهوم موحد لمصطلح Corporate Governance.

2- ازداد انتشار مفهوم حوكمة الشركات بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الإنهيارات والأزمات الاقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية العملاقة، مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح وما يتضمنه من وسائل للعلاج والإصلاح لمثل هذه الإنهيارات والأزمات.

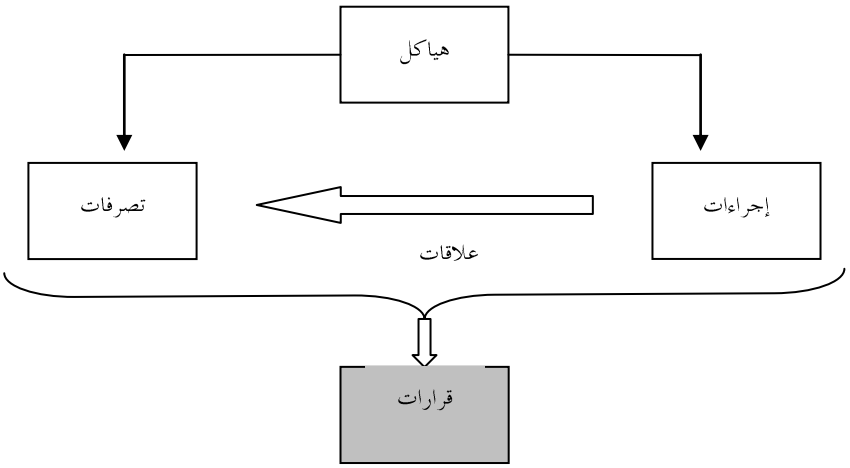
3- يساعد مفهوم حوكمة الشركات في القضاء علي التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو من خارجها، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للفئات الأخرى –خاصة المساهمين– وغيرهم من أصحاب المصالح.

4- القاسم المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح حوكمة الشركات هو الإهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة،

5- اهتمام مصطلح حوكمة الشركات بتحقيق الإفصاح والشفافية في كافة المعلومات وبصفة خاصة المعلومات المالية لما لها من أهمية ودور فعال في تحقيق أهداف أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، مما يعني الاهتمام بتحقيق جودة هذه المعلومات، و لم يقتصر الأمر على ذلك بل امتد إلى دورها في تنشيط سوق الأوراق المالية، وقد أكدت على ذلك الدراسات التي قام بها بنك كريدي ليونيه Credit Lydnnais S. A. عام 2002م: من وجود علاقة بين مستويات الحوكمة في الدول المختلفة من ناحية وبين درجة نمو وتطور أسواقها المالية وأداء الأسهم بها من ناحية أخرى.

لخص رولاند بيريز (ROLAND PEREZ) المبدأ الذي تقوم عليه حوكمة الشركات في ثلاثة عناصر: الهياكل، الإجراءات والتصرفات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1–1): مفهوم حوكمة الشركات:



المصدر: Frédéric georgel, **IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2eme édition, 2006,p :4

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن حوكمة الشركات تمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في الشركة وتقلل من صور التعارض والإختلاف بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة، بالإضافة إلى وضع الأهداف ورصد ومتابعة الأداء في إطار انفصال الملكية عن الإدارة.

المطلب الثاني : أهمية حوكمة الشركات و أهدافها:

أولا: أهمية تطبيق حوكمة الشركات:

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الماضية خاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من قرن العشرين ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينتظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات والأزمة المالية المشار إليها قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحوكمة وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخلين والأقارب والأصدقاء من نشأت الأعمال الحوكمة وحصول الشركات على مبالغ هائلة من ديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة وما إلى ذلك، كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة أنرون

ENRON وما إلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركة في قوائمها المالية أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواق مالية قريبة من الكمال.

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لايوجد معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة والعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة.

يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الإحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة ويرجع إلى أن حوكمة الشركات ليس مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعمله فقط بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال.

كما أن حوكمة الشركات تساعد على جذب الإستثمارات سواء أجنبية أو محلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائد على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت وبدون التدفقات المالية لا يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة بنمو المنشأة وإحدى الفوائد الكبرى التي نشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام سوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون.

كما تتجلى أهمية حوكمة الشركات في كونها أداة جيدة تتيح للمجتمع التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعملي يمكن من خلاله توفير الحماية لحقوق المساهمين، وتوفير إفصاح ملائم ومعلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات المصالح[1].

- تحقيق الإستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات وتوفير أقصى درجات الإستقلال لهم وحمايتهم من أي ضغوط قد يتعرضون لها من قبل مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذين[2].

---

[1] عبد الوهاب نصر علي و آخرون، "**مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص: 17.

[2] مصطفى السعدني، **المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص 04.

– تعزيز الشفافية وتقديم تقارير مالية دقيقة وعادلة، مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بهذه التقارير واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات الإقتصادية[1].

– جذب الإستثمارات على اعتبار المستثمرين يسعون إلى الإستثمار في الشركات التي تطبق حوكمة الشركات، لما تحققه من إفصاح وشفافية ودقة في التقارير المالية[2].

– زيادة الثقة في الإقتصاد الوطني، وتعميق دور أسواق المال وزيادة قدرتها على تعبئة المدخرات، ورفع معدلات الإستثمار، وحماية حقوق الأقلية، كما تشجع حوكمة الشركات على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية[3].

– رفع مستويات الأداء للشركات، وتعظيم قيمتها السوقية[4].

– زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية و فتح أسواق جديدة لها[5].

– تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول[6].

– زيادة معدلات النمو والتنمية الإقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع، مما يساهم في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم الدول[7].

– خلق روح التنافس بين المدراء التنفيذيين والموظفين الإداريين وغيرهم[8].

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات:

تعمل مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف منها:

1)–تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم خلال الجمعيات العامة.

---

[1] عبد الوهاب نصر علي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، "**حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرين**"، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.

[3] سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، دراسة مقدمة في المركز المصري للدراسات الإقتصادية، مصر، 2003، ص 05.

[4] عوض الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات-حالة السعودية**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005، ص 05.

[5] محمد مصطفى سليمان، "**حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 29.

[6] أحمد منير النجار، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، اتحاد المصارف الكويتية، الكويت، العدد 40، مارس 2007، ص 10.

[7] عبد الوهاب نصر علي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[8] Thomas, L. David, J., « **Strategic Management and Business Policy** » , Pearson, 2006, p 12.

2)-تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والإنطباع الإيجابي عنها.

3)-تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود .

4)-إدخال اعتبارات القضايا البيئية الأخلاقية في منظومة صنع القرار .

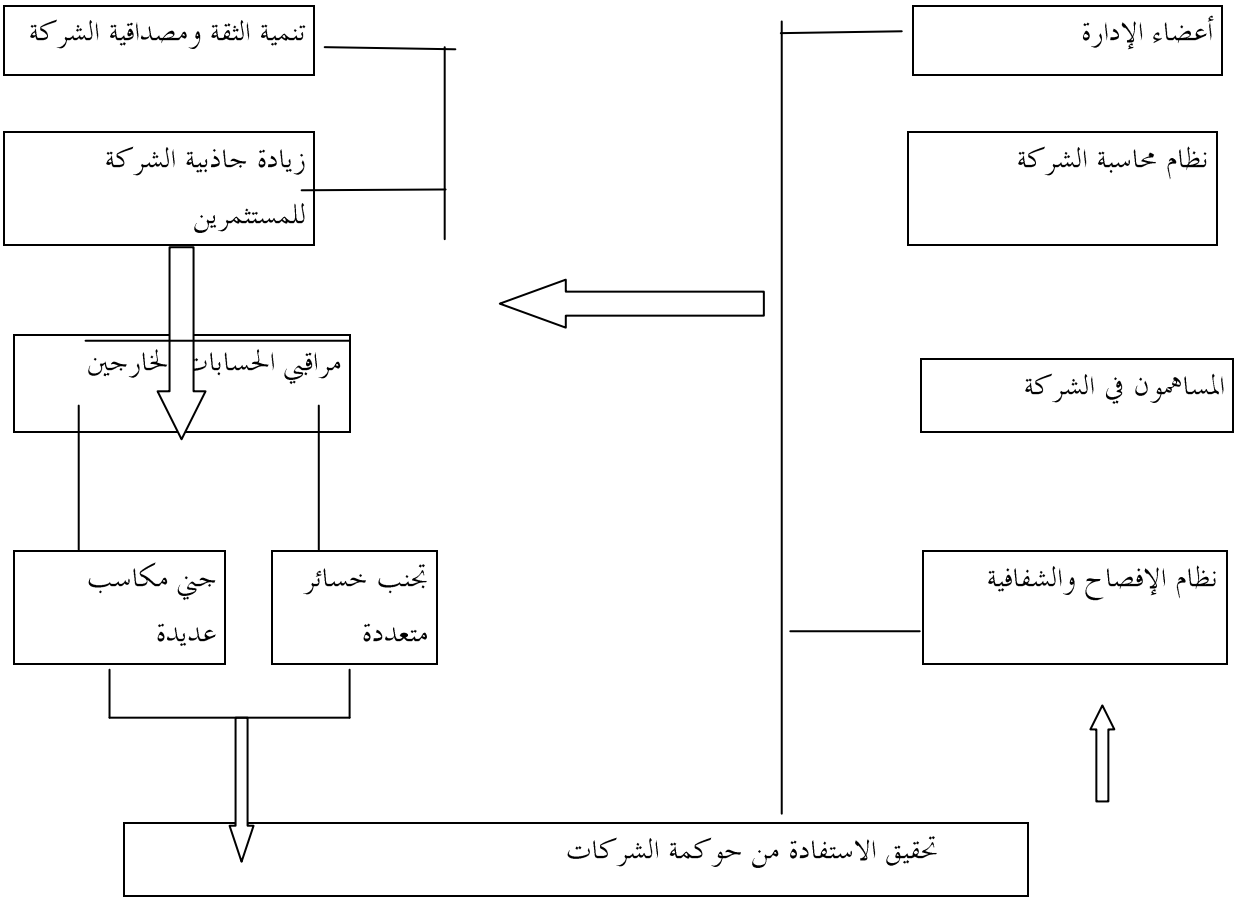
5)-تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات .

6)-زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقعها التنافسي وجذب الإستثمارات ورؤوس الأموال الأخرى.

7)-زيادة قدرة الإدارة على تحقيق العاملين وتحسين معادلات دوران العمالة و استقرار العاملين.

نلخص أهداف مبادئ الحوكمة في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-2): أهداف مبادئ حوكمة الشركات:



المصدر:بادن عبد القادر،**دور الحوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**، مرجع سبق ذكره.ص 129.

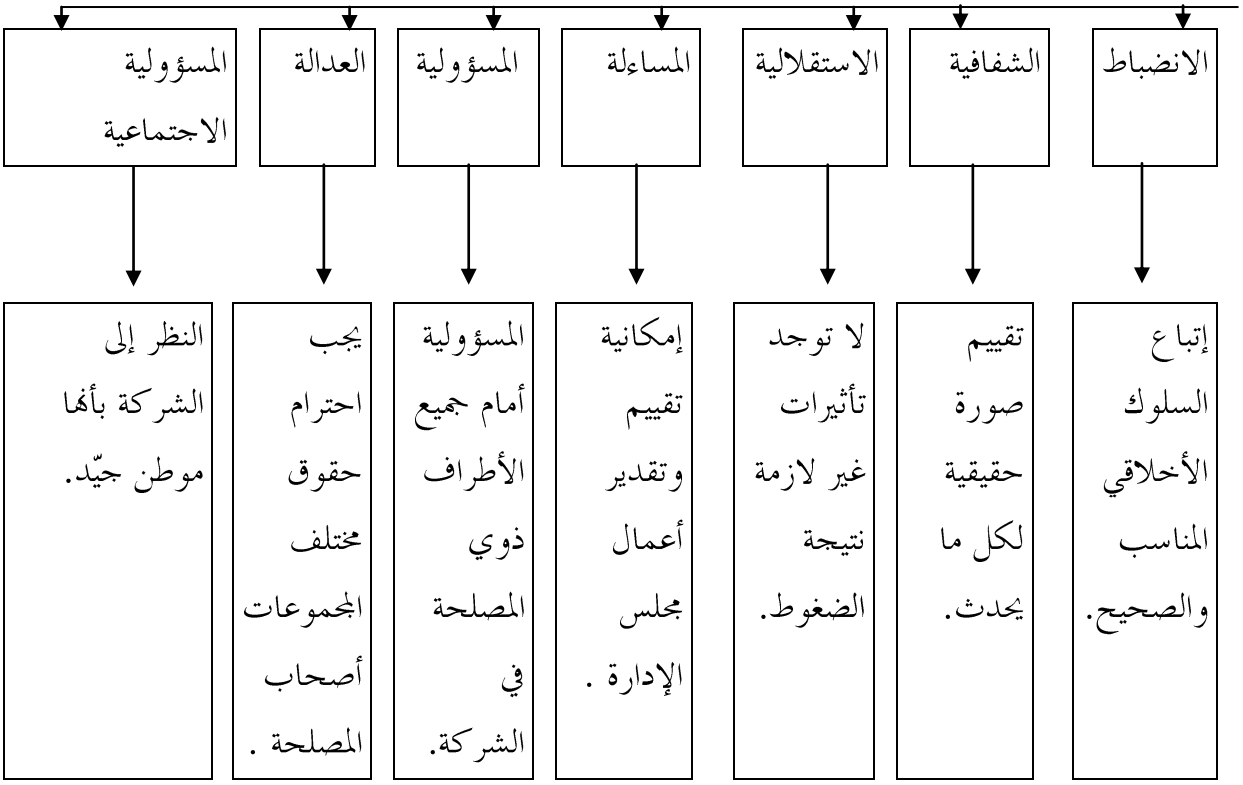
أعضاء الشركات بتطبيقهم الفعلي لمبادئ الحوكمة وتضافر جميع الجهود يمكن أن تصل المؤسسات والشركات إلى الأهداف المرجوة وتعزيز نقاط قوتها وتجنب نقاط ضعفها وتحقق أهدافها أكثر مما كانت تصبوا إليه وترتقي بمؤسساتها إلى الأعلى والتقدم والرقي.

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات، ركائزها و محدداتها:

أولا: خصائص حوكمة الشركات:

ومن خلال التعاريف السابقة لحوكمة الشركات يمكن استنتاج الخصائص التي تتميز بها حوكمة الشركات، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): خصائص حوكمة الشركات.

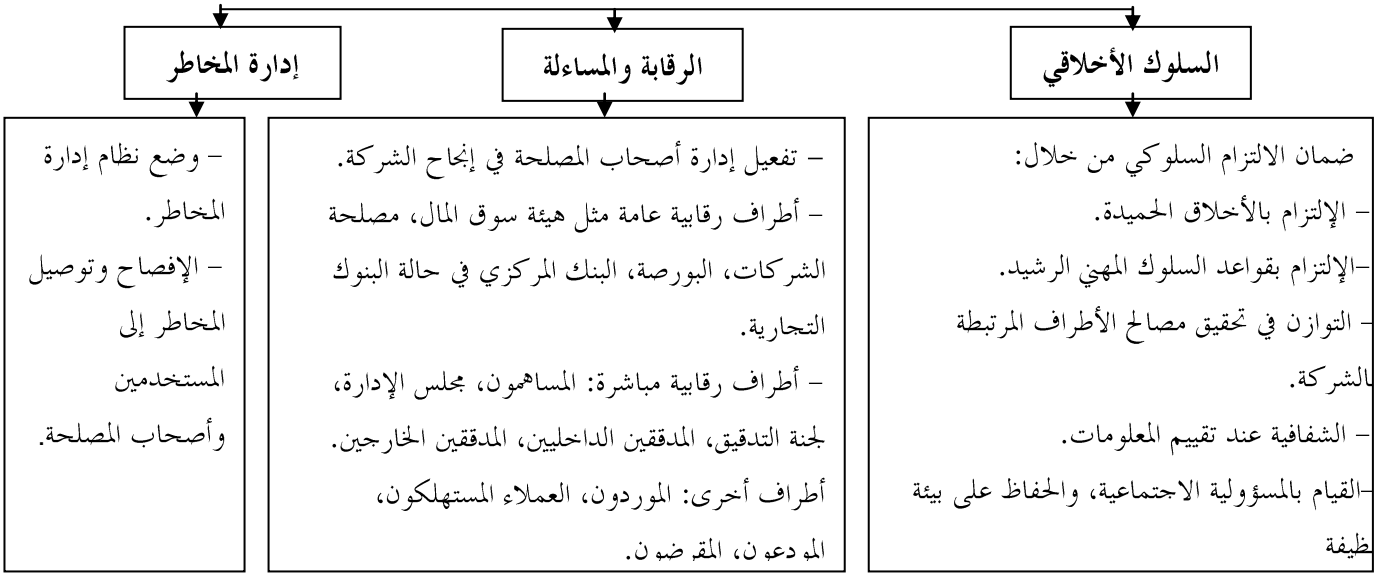


المصدر :طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم ،المبادئ، التجارب ،تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، كلية التجارة جامعة شمس، الدار الجامعية، 2005، ص23.

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات:

ويتضح من العرض السابق لتعاريف حوكمة الشركات أن هذه الأخيرة ترتكز على ثلاثة ركائز أساسية وهي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل الرقم (1-4): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ثالثا:محددات حوكمة الشركات:

هناك اتفاق على أن التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي[1]:

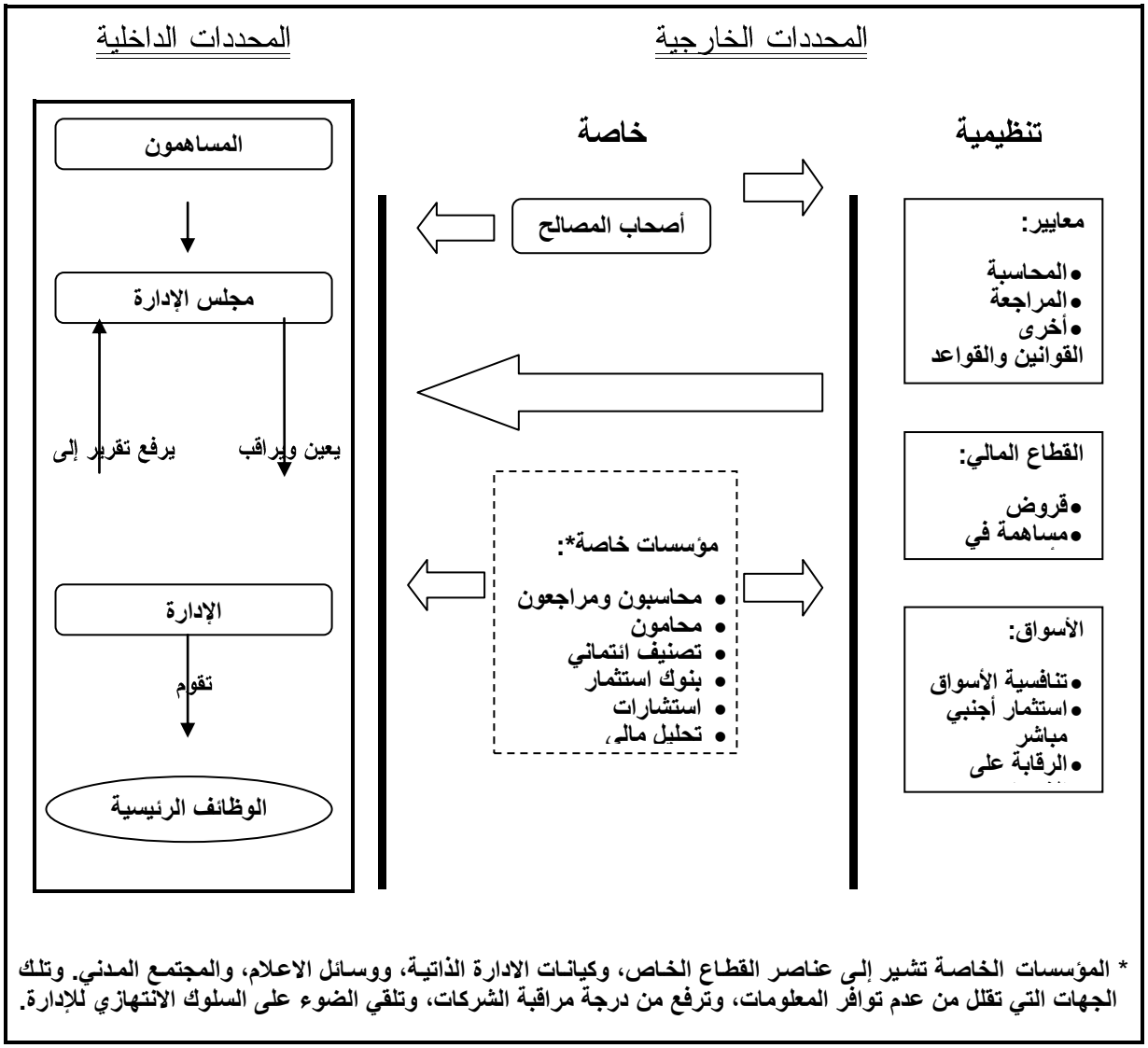
أ-**المحددات الخارجية**: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والإستشارات المالية والإستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

---

[1] Fawzy, S. Ibid. pp: 3-4.

ب–المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (1–5): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة:



المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

المبحث الثالث: حوكمة البنوك:

تركز الإهتمام خلال العقدين الماضيين على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نتيجة للتطورات السريعة التي شهدتها الساحة المصرفية والمالية العالمية، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك من جهة، وبين البنوك والمؤسسات غير المصرفية من جهة أخرى، انعكست على نمو الأسواق المالية أدت إلى تنوع في الأدوات المالية المستخدمة، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها، وتغيير القوانين ونظم الإشراف. وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن إنهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا، ويؤدي إلى إضعاف النظام المصرفي والمالي ذاته، مما يترتب عنه أثارا سلبية على الإقتصاد نتيجة حدوث أزمات مالية ومصرفية، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجالس إدارة البنوك من جهة، والسلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، لتجنب هذه الأزمات والمحافظة على سلامة واستقرار النظام المالي والمصرفي.

لقد حاز موضوع الحوكمة المصرفية على قدر كبير من اهتمام المنظمات الدولية والسلطات الرقابية والإشرافية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وقد أصدرت عدة هيئات عالمية مثل منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي وبنك التسويات الدولية المتمثل في لجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ دولية تتضمن معايير للحكم السليم في المؤسسات المالية والمصرفية، حيث أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، وباتت معظم الدول تركز عليها، وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المالية والمصرفية[1].

المطلب الأول:ماهية الحوكمة في البنوك:

أولا: مفهوم حوكمة البنوك:

هناك عدة تعريفات للحوكمة بالبنوك، إذ هناك العديد من الهيئات الدولية والخبراء الذين تناولوا مفهوم الحوكمة المصرفية، من أهم هذه المفاهيم ما يلي:

-فقد عرف بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف وإدارة البنك وحماية مصالح حملة السهم وأصحاب المصالح، مع الإلتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين[2].

أما لجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات

---

[1] فؤاد شاكر، **الحكم الجيد أداة أساسية لتقوية المصارف**، مجلة إتحاد المصارف العربية، بيروت، مارس 2004، ص 1.

[2] محمد طاهر، **الحوكمة في البنوك**، من الموقع الإلكتروني: أطلع عليه بتاريخ: 2009/05/28، ص 1. www.Financial manager.wordpress.com

المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي من شأنها أن تؤثر في وضع أهداف البنك مع كيفية إدارة العمليات المصرفية بطريقة آمنة وسليمة، وفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين وأصحاب المصالح[1].

– كما وضعت مؤسسة التمويل الدولية في عام 2003 معايير وقواعد عامة تراها أساسية لإرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال الممارسات المقبولة للحكم الجيد وضمان استمراره، والمساهمة الفعالة في ممارسة الحوكمة وتطبيق أسسها من خلال قيادة إدارية رشيدة للبنوك[2].

– أما منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي فتعّرف الحوكمة المصرفية على أنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة البنك ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين[3].

– ويرى بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة ومراعاة حقوق أصحاب المصالح[4].

–كما أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، وترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطبقة التي تديرها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا[5].

–كما تعرف الحوكمة بالبنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)[6].

من المفاهيم الواردة آنفا نخلص إلى أن الحوكمة المصرفية تعني مراقبة أداء البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك ومراعاة حقوق أصحاب المصالح، والفاعلين الداخليين، عن طريق إرساء وتعزيز الإفصاح و الشفافية.

---

[1] محمد طاهر ،المصدر السابق ذكره، ص 9.

[2] فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية**، ورقة مقدمة في المؤتمر المصرفي العربي المنعقد في 2005، منشورات المعهد المصرفي المصري، القاهرة،، مارس 2006، ص 10.

[3] Freelland, **C.Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks**, paper presented to : Corporate Governance and reform : Paving the Way to Finance Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8/2007 p :6.

[4] هالة السعيد، **الحوكمة في البنوك العامة**، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، 2007، ص 8.

[5] النشرة الإقتصادية ، بنك الإسكندرية، العدد 35، سنة 2003، ص53.

[6] جوناتان تشاركهام–ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات،2005 ص9.

هناك عدة ركائز تعتبر الأساس الذي عليه يمكن إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك، ومن بين هذه الركائز نذكر: حقوق الملكية، آليات الخروج، الإفلاس ونزع الملكية، أسواق الأوراق المالية، نظام قضائي مستقل وسليم، العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح.

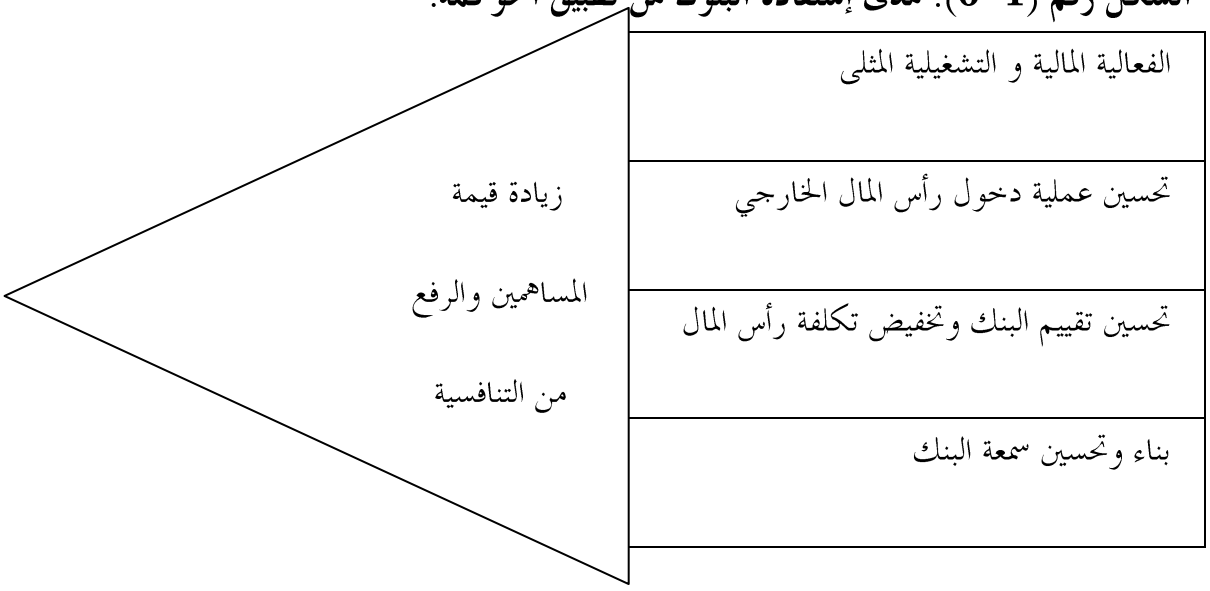
ثانيا: أهمية تطبيق أسس الحوكمة في البنوك:

خلال السنوات القليلة الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات 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 و المخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدي إلى أضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره، وهو ما يلقي بمسؤوليته خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك، ونظرا لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة يقوموا بكل شيء بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فإنه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الإستخدام السليم والأمن و السلطة.

والشكل التالي يوضح مدى استفادة البنوك من تطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها والمعمول بها على المستوي الدولي.

الشكل رقم (1-6): مدى إستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة:



المصدر:.Sebastian molineus 22-23may 2007,p:6

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة في البنوك في النقاط التالية:

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

-تمثل الحوكمة المؤسسية عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الإستقرار الإقتصادي والمالي. وخير دليل على ذلك، ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية؛

-للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛
- إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين) ؛
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك لضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛ هذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات؛
- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك؛

ثالثا: توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك:

يمكن القول بأن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي أهم وأبرز الهيئات الدولية المالية على الإطلاق التي تبذل الجهد الكبير في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع، حيث أصدرت فيما يخص الحوكمة في البنوك وثيقتين تحتويان توصيات هامة، الأولى في سنة 1999 والثانية في سنة 2006.

1-توصيات سنة 1999:

تحتوي على سبعة مبادئ هي[1]:

-بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل.

-وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمسائلة.

---

[1] baselcommittee on banking supervision .**enhancing coporate governance for banking organizations**.bank for international settlement .september1999 february 2006.p 56.

-ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.

-ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.

-الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين.

-ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والإستراتيجية له.

-العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف.

2-توصيات سنة 2006:

تتضمن ثمانية مبادئ تتمثل فيما يلي :

-ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات وإضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.

-ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.

-على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

-على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته.

-ينبغي عل مجلس والإدارة العليا فعليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظائف الرقابة الداخلية.

-على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل وكذلك مع محيط الرقابة.

-ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي البنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

يؤدي الإلتزام بمقرارات لجنة بازل إلى تحقيق السلامة المصرفية من خلال تقرير معدلات الأمان والمتانة المتعلقة بالنظام المالي للبنوك، و لاشك أن الأنظمة في حاجة لمثل هذه الضوابط.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك:

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في البنوك توفر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي[1]:

1- وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم و المبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك: يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الإسترداد بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك.كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وأن تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة.

يتطلب الأمر من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شانها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

2- وضع و تنفيذ سياسات واضحة في البنك: يجب على مجلس الإدارة أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة: يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية، إذ يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه -مجلس الإدارة- متابعة أداء البنك وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور و بالتالي يتمكن من إتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب[2].

4- ضمان توافر مراقبة ملائمة الأنشطة البنك: من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته، على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك.

5- الإستفادة الفعلية من تقارير المراجعون الداخليون و الخارجيون:يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة و العمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، وإتخاذ كافة الإجراءات التي

---

[1] بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، العدد 35.

[2] GERARD CHARREAUX Le Gouvernment des Entreprises –Corporate Govrnance- Theorie et faites, op-cit, p335.

تضمن إستقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الإستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك: يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية وكفاية رأس ماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

8- دور سلطة الإشراف والرقابية: يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة...إلخ.

لقد بات واضحا أن الاهتاما الكبير والمتنامي على الساحة العالمية يعود إلى الارتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والمالية لديها وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات بحيث تحكم وتدير أدائها وتعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية التي تحكم وتقوم أداء المؤسسات وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل وخارج هذه المؤسسات، وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية من جهة، وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعلاقة بهذا القطاع.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة الحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين: الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي الثاني هو من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والإنهيار.

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال تعيين المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة.

يضاف إلى ذلك أن إجراءات المراجعة والتدقيق التي تجريها البنوك والبنك المركزي تحتاج إلى عملية التقييم الدوري، فبالرغم من التزام البنوك بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي، ورغم دور البنك المركزي بالتدقيق على أعمالها إلا أن ذلك لم يمنع تعرض البنوك للاضطرابات الأمر الذي يظهر مدى الحاجة إلى تدعيم قواعد عمليات المراجعة و تقويتها.

المطلب الرابع: واقع حوكمة البنوك في بعض الدول العربية:

حظيت قضية الحوكمة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بسبب زيادة تداخل الاقتصاديات العالمية عن طريق عولمة أسواق المال وتزايد الدور العام الذي يلعبه القطاع الخاص في مختلف الدول ومنها الدول العربية.

أولا: حوكمة البنوك في مصر:

اعتبرت مصر أول دولة عربية يتم إجراء تقييم لممارسة حوكمة الشركات فيها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي سنة2001. وقد أشارت نتائج هذه التقييم إلى أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 40 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ[1].

هذا وتشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في الفترة من عام 2000 إلى مارس 2003، حيث ارتفع تقييم مصر في الإلتزام بمبادئ الحوكمة إلى 80% في مارس 2003 مقارنة بـــ 62% في عام 2000، مما ترتب عليه تحسن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد حيث ارتفع عدد المعايير التي تتسق تماما أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية من 40 معيارا في تقييم سبتمبر 2001 إلى45 معيارا في مارس 2003.

ويرى البعض أن أسلوب الحكومة تم تطبيقه في جميع البنوك المصرية وعلى رأسها البنوك العامة الكبرى وذلك من خلال إدارات التفتيش والمراجعة ويجري تحديث وتطوير الآليات اللازمة لذلك للوصول إلى تحقيق الأسلوب الأمثل لتطبيق الشفافية في العمل المصرفي، وقد شهدت السوق المصرفية بدء تنفيذ برنامج تحديث الجهاز المصرفي الذي أطلقته الحكومة بالتعاون مع البنك المركزي المصري خلال الربع

---

[1] بنك الإسكندرية، 2003.

الأخير من عام2002، حيث بدأ البرنامج بإجراء تغييرات واسعة في رؤساء وأعضاء مجالس إدارات البنوك العامة ليشغلها ذوي الكفاءات والخبرات العالمية القادرة على تفعيل حركة التطوير الشاملة في الجهاز المصرفي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في البنوك.

ثانيا: حوكمة البنوك في الجزائر:

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق نوعية الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين البنوك، ومن بين أهم البنوك التي ظهرت بعد هذه الفترة نجد الخليفة بنك و البنك الجزائري الصناعي والتجاري **BCIA** .لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، ما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

إن مشكلة هذين البنكين المالية هي نتاج للعديد من الأسباب أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة في المجال البنكي، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد الخليفة لعروسي وهو صيدلي حتى وإن كان على أساس المغامرة، وقد قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعون الجزائريون ليحصلوا عليها مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات شراء (Cartes d'achats) تعادل ضعف مرتب الزبون...الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد من الزبائن،كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي.

إن سوء تطبيق مبادئ الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط بنك الخليفة و**BCIA** تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين، وهذا حسب ما أشارت له اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش[1].

وقد ظهر ضعف الحوكمة من خلال النقائص التي تم تحديدها في المذكرة أعلاه بخصوص بنك الخليفة كمايلي:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- غياب المتابعة والرقابة؛

---

[1] Guernaout, 2004, p43.

- عدم احترام قواعد الحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن. لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع (Garantiedes Dépôts Société de) بتقديم تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافيا، مما اضطر مصفي البنك للقيام بإجراء ثاني وهو تطهير الحسابات وبيع أصول البنك .

نفس الشيء حدث مع البنك الصناعي والتجاري الجزائري BCIA الذي تم اعتماده في سبتمبر 1998 من طرف بنك الجزائر. وفي إطار برنامج الرقابة، قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة Contrôle Intégral سنة 2001 بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان Contrôle Sur Place على مستوى بنك BCIA، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة (التسيير البنكي)، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
- غياب الاحتياطي الإجباري؛
- تجاوزات لقوانين الصرف.

إن سهولة حصول هذين البنكين على الموارد وغياب رقابة بنك الجزائر دفع بهما للقيام بعمليات غير مدرة لعائد كتمويل النوادي الرياضية، منح المسيرين والمساهمين في البنك قروضا ذات مخاطر تتجاوز في كثير من الأحيان الحدود التي نصت عليها القوانين (كأن لا يتجاوز القرض 20% من الأموال الخاصة وغيرها) أضف إلى ذلك غياب الخبرة في مجال التسيير البنكي وغياب الرقابة داخل البنك وكذا رقابة بنك الجزائر، حيث أرتفع إجمالي القروض المقدمة من طرف البنوك الخاصة من 39.7 مليار دج سنة 2001 إلى 181.3مليار دج سنة 2002 أي ارتفاع بنسبة356.6 %. إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى كالتوزيع الضعيف لمخاطر المحفظة وتمويل الاستثمارات عن طريق قروض قصيرة الأجل وبمعدلات فائدة غير مناسبة وهو ما كان من أهم أسباب الأزمة المالية لهذين البنكين، لهذا قامت السلطات بتصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على السداد. ولازالت متاعب القطاع المصرفي الخاص متواصلة إذ أصدرت اللجنة البنكية، وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس القرض والنقد، مقررا يوم 27 ديسمبر2005 يقضي بسحب الاعتماد الممنوح لـــ " الشركة الجزائرية للبنك" بموجب المقرر رقم 99/02 المؤرخ في 28أكتوبر1999 الصادر عن محافظ بنك الجزائر، ووضع قيد

التصفية البنك المذكور وتعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك البيان أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.

يعد هذا القرار الجديد الصادر عن اللجنة البنكية القرار الخامس من نوعه الذي يمس بنكا خاصا بعد كل من "بنك الخليفة "و"البنك الصناعي والتجاري الجزائري**BCIA**" و" يونيون بنك" وأخيرا "البنك الدولي الجزائري" ليتقلص عدد البنوك الخاصة برأسمال جزائري إلى بنكين أساسيين هما "أركو بنك" و "مونا بنك". كما أن المتتبع لأداء البنوك العمومية في الجزائر يجد أنها ليست على أحسن حال، إذ تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة التي تجاوزت 1200مليار دج والممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية كما تعاني من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية. وما تطلعنا به الصحف من عمليات مشبوهة في هذه البنوك لخير دليل على ذلك (قضية الأوراق التجارية "المجاملة" التي خصمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** التي تجاوزت قيمتها 1000مليار سنتيم.

كما يشير البعض إلى أن مشكل البنوك في الجزائر يرجع إلى المحيط والسياسات المطبقة في المجال المصرفي والمالي، وأنها لا تطبق كامل قواعد الحذر المعتمدة بما فيها" نسبة كوك" وأن هناك بنوكا عمومية بلغت حد الإفلاس طبقا للقواعد المعمول بها دوليا، مما يجعلها تقع تحت طائلة المادة 715 مكرر20 من القانون التجاري الجزائري الذي ينص على أن المؤسسة تصبح مفلسة إذا أضحت أصولها الصافية أقل من ربع رأس مالها.

خلاصة الفصل:

لقد بدا جليا أن موضوع الحوكمة أو الحكم الراشد في فصلنا هذا كمفهوم تطور بالموازاة مع تطور مفهوم التنمية أي ارتباطها بكل مستويات النشاط السياسي والإجتماعي والإقتصادي والثقافي والبيئي مستندة على نهج متكامل يعتمد على مبدأ المشاركة والتخطيط وكذا الإعتماد على قدر من العدالة والمسائلة الشرعية والشفافية، ومن هنا يبرز دور الحوكمة في تحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية إنسانية مستدامة من خلال مكوناتها من قطاع خاص وقطاع حكومي وقطاع المجتمع المدني، فلا يمكن لأي عنصر من هذه العناصر أن يحقق التنمية على مستوى المجتمع بفعالية تامة منفردا بذلك.

كذلك توفر جملة من المبادئ تتناسب مع متطلبات الواقع الاقتصادي والمالي للشركات لتسهيل تطبيقات وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال الفصل الموالي والجهود التي بذلتها بعض الهيئات الدولية في سبيل وضع مبادئ ومعايير لحوكمة الشركات قصد تسهيل تطبيقها ومتابعتها، وبهذا نجد أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق الرفاهية والمساواة وتحقيق حدة المشكلات المجتمعة والإقليمية والعالمية.

ومن خلال كل ذلك نجد أن حوكمة الشركات هي المدخل الأساسي لتوسيع أنشطة القطاع الخاص وزيادة استثماراته وإنشاء سوق الأوراق المالية من خلال تقليل المخاطر، تحفيز الأداء وتحسين فرص الوصول إليها وزيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الإجتماعية.

الفصل الثاني:

دور الهيئات الدولية

في وضع مبادئ الحوكمة

تمهيد:

تمّ تحديد مفهوم حوكمة الشركات وفق عدّة معايير ومبادئ من طرف عدة هيئات دولية منها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي وكذلك بنك التسويات الدولي المتمثل في لجنة بازل، حيث تمّ في هذا الإطار إصدار عدّة مبادئ ومواثيق وتقارير تعمل كلّها على إرساء الحوكمة بالشركات حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكلّ دولة.

إضافة إلى ما تقدّمه مبادئ الحوكمة على المستوى الداخلي للشركات، فإنها ضرورية كذلك على المستوى الخارجي، أي على مستوى أصحاب المصالح الخارجيين، من خلال مساهمتها في تحمّل المسؤولية الاجتماعية تجاه المحيط الذي تعمل فيه، ودعمها للتنمية التي تمس كل القطاعات ومكافحتها للفساد بفضل تطبيق مبادئها التي تركّز على المساءلة والنزاهة والشفافية.

وإنطلاقًا ممّا سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل .

المبحث الثالث: مبادئ الشبكة الدولية و مركز حوكمة الشركات.

المبحث الرابع: مبادئ الحوكمة لدى المصارف الإسلامية.

المبحث الأول: مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية:

سوف نتعرض من خلال هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث قبل التطرق إلى مبادئ هذه المنظمة سوف نتعرف عليها وعلى أهدافها ثم نتعرض إلى مبادئها كالتالي:

المطلب الأول: تعريف منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي:

منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي بالإنجليزية (Organisation for Economic Co-operation and Development) واختصارها OECD هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية إقتصاد السوق الحر، نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الإقتصادي الأوروبي العملية آنفا (OEEC) التي يتزعمها الفرنسي روبير مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية.

منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي هي "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة والذي يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء[1].

قامت منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي خلال عام 1999 بإصدار مبادئ حوكمة الشركات، والتي تمثل لائحة دولية تم اعتمادها من قبل الحكومات الأعضاء في هذا الصدد، و قد ركزت تلك المبادئ على حوكمة الشركات المقيدة في البورصة و المطروحة أسهمها للإكتتاب العام، إلا أنها تعد في ذات الوقت مفيدة في مجال تحسين جودة حوكمة الشركات التي لاتطرح أسهمها للإكتتاب العام أو التي تملكها الدولة، وتمثل هذه المبادئ مرجعا عمليا واقتراحات مفيدة لكل من بورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التي لها دور في عملية تطوير الحوكمة الجيدة للشركات[2].

---

[1] الموقع الإلكتروني لمنظمة التنمية و التعاون الإقتصادي، مبادئ حوكمة الشركات consulté le 23/03/2010.www.oecd.com

[2] محمد سمير بلال، **دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات**، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الخامس "**حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الإقتصادية**، 8-2005/06/10، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 05.

المطلب الثاني: أهداف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي:

إن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي تعمل على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

– المنظمة تمنح فرصة تمكن الحكومات من مقارنة التجارب والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة، تحديد الممارسات الجيدة وتنسيق السياسات المحلية والدولية.

– المنظمة تشكل منتدى للضغط التي يمكن أن تكون حافزا قويا لتحسين السياسات وتنفيذها عن طريق سن قوانين غير ملزمة التي يمكن أن تؤدي أحيانا إلى المعاهدات الملزمة.

– التبادلات بين ا الحكومات المشتركة في المنظمة تتم عن طريق تدفق المعلومات والتحليلات التي تقدمها الأمانة العامة في باريس.

– تعمل الأمانة على جمع البيانات ورصد الاتجاهات والتحليلات والتنبؤات الاقتصادية، التغيرات الإجتماعية أو تطور في أنماط التجارة والبيئة والزراعة والتكنولوجيا والضرائب والمجالات الأخرى.

خلال العقد الماضي، عالجت المنظمة مجموعة من القضايا الإقتصادية والإجتماعية والبيئية وكذلك ساهمت في تعميق المشاركة مع دوائر الأعمال، ونقابات العمال وغيرهم من ممثلي المجتمع المدني. على سبيل المثال المفاوضات في منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية في المجال الضريبي والتسعير التحويلي، وقد مهد الطريق للمعاهدات الضريبية الثنائية في جميع أنحاء العالم.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي:

في أثناء الإجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27-28 أفريل 1998، طلب مجلس منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (**OECD**) من المنظمة أن تقوم بالإشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير عن حوكمة الشركات غير ملزمة، تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء بالمنظمة فقط[1]. تعمل هذه المبادئ على تحقيق ما يلي[2]:

1) العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة؛

2) حماية المساهمين، الأقلية منهم والأغلبية وتعظيم عائدهم؛

3) منع المتاجرة بالسلطة في الشركة؛

4) مراعاة مصالح العمال والمجتمع ككل؛

5) ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة؛

6) ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة.

يقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة التنمية و التعاون الإقتصادي (**OECD**) ولحكومات الدول من غير الأعضاء في جهودهم من أجل تقيّيم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية وتطوير الحوكمة الجيّدة للشركات[3]، وتعتبر هذه المبادئ من أهّم المبادئ دولياً والتي إعتمدت عليها الكثير من المواثيق الوطنية في سبيل إعداد دليل وطني لحوكمة الشركات؛

أصدرت المنظمة ستة (06) مبادئ رئيسية لبناء حوكمة شركات جيّدة وهي:

- المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات:

لضمان وجود هذا الإطار الفعّال، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن من وراءه لكافة المشاركين في السوق الإعتماد عليه في إنشاء علاقات تعاقدية، ويتم هذا من خلال الإلتزام بـــ:

---

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:39

[2] النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد35، سنة2003، ص:51

[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**)، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات 2004**، ص:5

1/ وضع إطار لحوكمة الشركات يهدف إلى التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميّز بالشفافية والفعّالية، فالبيئة التنظيمية والقانونية التي تعمل فيها الشركات ذات أهمّية رئيسية للنتائج الاقتصادية الشاملة؛

2/ أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اِختصاص تشريعي ما، محدَّداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة. حيث أنّ ممارسات حوكمة الشركات تتأثر بمجموعة كبيرة من الميادين القانونية مثل قانون الشركات، اللوائح التنظيمية للأوراق المالية، معايير المحاسبة والمراجعة؛ قانون الإعسار (الإفلاس) وقوانين العقود والعمل والضرائب؛

3/ أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، السلطة والتراهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصّصة وموضوعية، فضلاً عن أنّ أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح اللازم لها؛

– المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي توفير الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم الأساسية ومنها:

1/ إرسال أو تحويل الأسهم؛

2/ الحصول على المعلومات المالية وذات الصّلة بالشركة؛

3/ المشاركة والتصويت في اِجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛

4/ اِنتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛

5/ نصيب في أرباح الشركة.

تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعّالة والتصويت في اِجتماعات الجمعية العامة للمساهمين من خلال:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول الأعمال؛
- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما فيها تلك المتعلقة بالمراجعة الخارجية؛
- تسهيل المشاركة الفعّالة للمساهمين في القرارات الرئيسية مثل ترشيح واِنتخاب أعضاء المجلس؛
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكِّن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

– المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:

في إطار حوكمة الشركات، ينبغي أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وإتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعّال عن اِنتهاك حقوقهم. وتتم هذه المعاملة من خلال:

1/ كون كافة الأسهم لها نفس الحقوق وتمكِّن كافة المستثمّرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل الشراء؛

2/ حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة أصحاب الحصص الحاكمة؛

3/ الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي الأصوات أو مرشحين لهذا الغرض، بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد الجديد من ملكية الأسهم؛

4/ إلغاء جميع القيود التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود؛

5/ على العمليات والإجراءات الخاصة بإجتماع الجمعية العامة، أن تسمح لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية، وأن لا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة التصويت بدون مبرّر.

– المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينبغي الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، والعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، ومن بين تلك الحقوق التي يكفلها القانون نذكر:

1/ المشاركة في إدارة وتنفيذ السياسات من طرف العاملين؛

2/ السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصّلة وبالقدر الكافي؛

3/ الاتصال بمجلس الإدارة والإعراب عن اِهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، وينبغي عدم الإنتقاص من حقوقهم. فهذه الممارسات قد تضّر حتى بالشركات وتنال من سمعة مساهميها وتزيد المخاطر بالنسبة لالتزاماتها المالية.

– المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

ينبغي ضمان القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، حيث يعتبر وجود نظام إفصاح قوّي يشجع على الشفافية الحقيقية، أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على اِقتصاد السوق، كما يمكن للإفصاح أن يساعد على جذب رأس المال والمحافظة على الثّقة في أسواق رأس المال، ومن بين ما يجب أن يتضمنه الإفصاح الشامل للشركات ما يلي:

1/ النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة وأهدافها المسطرة؛

2/ الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت؛

3/ سياسة مكافآت مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة؛

4/ العمليات المتصلة بأفراد من الشركة أو أقاربهم؛

5/ عوامل المخاطرة المتوقعة؛

6/ الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الأخرى؛

7/ هياكل وسياسات الحوكمة؛

يتم إعداد المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، حسب المستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة، ويتم القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع خارجي كفء مؤهل.

– المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

على مجلس الإدارة أن يضمن التوجّيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ومحاسبته عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين، ومن بين تلك المسؤوليات نذكر:

1/ العمل على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية؛

2/ معاملة كافة المساهمين بعدالة ما دامت قراراته ستؤثر على مختلف مجموعات المساهمين؛

3/ تطبيق معايير أخلاقية عالية والأخذ بعين الاعتبار مصالح واِهتمامات أصحاب المصالح الأخرى، بالتعيّين والإشراف على التنفيذيين الرئيسيين وهذا لمصلحة الشركة التي تعطيها المصداقية وتجعلها أهلاً للثّقة.

أمّا الوظائف الرئيسية له فتتمثل في:

1/ اِستعراض وتوجّيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية؛

2/ اِختيار وتحدّيد المكافآت والمرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة؛

3/ مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل؛

4/ رقابة وإدارة أيّ تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين؛

5/ ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظّم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل:

سوف نتعرض من خلال هذا المبحث على ثلاث مطالب حيث قبل التطرق إلى المبادئ التي وضعتها لجنة بازل فيما يخص الحوكمة سوف نتطرق على نشأتها وتطورها وتعريفها ثم نتعرض إلى مبادئها كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم لجنة بازل:

أولا: نشأة وتطور لجنة بازل للرقابة المصرفية:

يعتقد البعض أن الاهتمام بموضوع كفاية رأس المال يعود إلى أزمة الديون العالمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث يعتبر السبب الحقيقي والوحيد لصدور مقررات بازل المعروفة بإسم "بازل 1" والواقع أن الاهتمام بكفاية رأس المال يعود إلى فترة طويلة قبل ذلك، ففي منتصف القرن التاسع عشر، صدر قانون لبنوك الولايات المتحدة الأمريكية يحدد الحد الأدنى لرأس مال كل بنك وفقا لعدد السكان في المنطقة التي يعمل فيها. وفي منتصف القرن العشرين زاد اهتمام السلطات الرقابية عن طريق وضع نسب مالية تقليدية مثل حجم الودائع إلى رأس المال وحجم رأس المال إلى إجمالي الأصول، ولكن هذه الطرق فشلت في إثبات جدواها خاصة في ظل اتجاه البنوك نحو زيادة عملياتها الخارجية، وعلى وجه التحديد البنوك الأمريكية واليابانية، وهو ما دفع بجمعيات المصرفيين في ولايتي" نيويورك والينوي" بصفة خاصة سنة 1952 إلى البحث عن أسلوب مناسب لتقدير كفاية رأس المال عن طريق قياس حجم الأصول الخطرة ونسبتها إلى رأس المال.

وتعتبر الفترة من 1974 إلى 1980 فترة مخاض حقيقي للتفكير العلمي في إيجاد صيغة عالمية لكفاية رأس المال، فما حدث من انهيار لبعض البنوك خلال هذه السنوات أظهر مخاطر جديدة لم تكن معروفة في السابق (مثل مخاطر التسوية ومخاطر الإحلال)، وعمق المخاطر الائتمانية بشكل غير مسبوق وهو ما أثبت بأن البنوك الأمريكية الكبيرة ليست بمنأى عن خطر الإفلاس والإنهيار، ففي جويلية 1974 أعلنت السلطات الألمانية إغلاق " هيرث ستات بنك" والذي كانت له معاملات ضخمة في سوق الصرف الأجنبية وسوق ما بين البنوك مما تسبب في خسائر بالغة للبنوك الأمريكية والأوربية المتعاملة معه، و في نفس السنة أفلس " فرانكيل ناشيونال بنك " وهو من البنوك الأمريكية الكبيرة ثم تبعه بعد عدة سنوات "فرست بنسلفانيا بنك" بأصوله التي بلغت حوالي 8بلايين دولار، مما دفع بالسلطات للتدخل لإنقاذه بعد أن بلغت مشكلة عدم توافق آجال الاستحقاق بين أصوله وخصومه

وثبات سعر الفائدة على قروضه مداها، خاصة مع الارتفاع الشديد في أسعار الفائدة على الدولار عام 1980 والتي بلغت 20 % [1].

و في ظل هذه المعطيات بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر، وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين تلك السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، ونتيجة لذلك تشكلت لجنة بازل أو بال للرقابة المصرفية من مجموعة الدول الصناعية العشر في نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وذلك في ضوء تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول التي منحتها البنوك العالمية وتعثر هذه البنوك.

و الأهم أن لجنة بازل قد أقرت عام 1988 معيارا موحدا لكفاية رأس المال ليكون ملزما لكافة البنوك العاملة في النشاط المصرفي كمعيار دوليا أو عالميا للدلالة على مكانة المركز المالي للبنك ويقوي ثقة المودعين فيه من منظور تعميق ملاءة البنك، وأقرت اللجنة في هذا الصدد اتفاقية بازل التي بمقتضاها أصبح يتعين على كافة البنوك العاملة أن تلتزم بأن تصل نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8 % كحد أدنى، وعلى الجميع أن يوفقوا أوضاعهم مع هذه النسبة نهاية عام 1992[2]. وقد كانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدم بها "Peter Cooke" الذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه الجنة، لذلك سميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة"كوك" أو "بال" أو كما يسميها الفرنسيون أيضا بمعدل الملاءة الأوربي.

ثانيا: تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية:

يكمن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست وتكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة وذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية وتعثر بعض هذه البنوك، ويضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوربية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه في ظل العولمة فان تلك البنوك الأمريكية والأوربية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم. وقد تشكلت لجنة بازل تحت مسمى "لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة

---

[1] عبد الرزاق خليل و أحلام بوعبدلي، **الصناعة المعرفية العربية و تحديات اتفاقية بازل 2**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي في المالية حول إشكالية البروز في ظل ضغوط العولمة المالية "حالة الاقتصاد الجزائري" جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 23 و 24 نوفمبر2004، ص 6 .

[2] عبد المطلب عبد الحميد،**العولمة و اقتصاديات البنوك**، الدار الجامعة ،الاسكندرية /مصر.2001 ، ص ص 79-80.

المصرفية" وقد تكونت من مجموعة العشرة وهي : بلجيكا،كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا ولوكسمبورج [1].

وتجدر الإشارة أن لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية و إنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، ولذلك فإن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة "فعلية" كبيرة وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والإستفادة من هذه الممارسات.

كذلك تلجأ بعض المنظمات الدولية، فضلا عن بعض الدول إلى ربط مساعدتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية وتتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق والبنك الدوليين في كثير من الأحوال شروط بإلزام الدول بإتباع القواعد والمعايير الدولية في مجال الرقابة على البنوك وغيرها من قواعد ومعايير الإدارة السليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع لها[2].

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 80.

[2] الملامح الأساسية لاتفاقية بازل2، **دراسة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الثامن و العشرين لمجلس محافظي المصارف المركزية و مؤسسات النقد.العربية** ، القاهرة ، سبتمبر 2004 صندوق النقد العربي. ص 12- 13 .

المطلب الثاني: أهداف لجنة بازل و الجوانب الأساسية لها:

أولا: أهداف لجنة بازل: تهدف لجنة بازل إلى:

1- المساعدة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي، وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، فقد توسعت المصارف وبخاصة الدولية منها خلال السبعينات كثيرا في تقديم قروضها لدول العالم الثالث، مما أضعف مراكزها المالية إلى حد كبير.

2- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف والناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشان رأس المال المصرفي، فمن الملاحظ منافسة المصارف اليابانية حيث استطاعت أن تَنْفُذَ بقوة كبيرة داخل الأسواق التقليدية للمصارف الغربية، وقد يكون السبب الثاني الرئيسي وراء الإندفاع الأوربي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال[1].

3- العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية والتي تذيع من التحرير المالي وتحرير الأسواق النقدية من البنوك، بما في ذلك التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط المصرفي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية والمعرفية.

4- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة[2].

ثانيا : الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل:

انطوت اتفاقية بازل على العديد من الجوانب أهمها[3]:

1- **التركيز على المخاطر الائتمانية** :حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال آخذا في الإعتبار المخاطر الائتمانية أساسا بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما و لم يشمل معيار كفاية رأس المال كما جاء بالاتفاقية عام 1988 مواجهة المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر الإستثمار في الأوراق المالية.

2- **تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها:**حيث تم تركيز الاهتمام على نوعية الأصول ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات، وذلك لأنه لا يكمن تصور أن يفوق معيار رأس المال لدى بنك من البنوك

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 80.

[2] طارق عبد العال حماد ، **التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك** ، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص 126.

[3] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 83.

الحد الأدنى المقرر بينما لاتتوافر لديه المخصصات الكافية في نفس الوقت من الضروري كفاية المخصصات أولا ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار لكفاية رأس المال.

3- **تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الإئتمانية:** قامت مقررات لجنة بازل على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين، الأولى متدنية المخاطر، وتضم مجموعتين فرعيتين:

- المجموعة الأولى وتضم:

أ- الدول الأعضاء في منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD يضاف إلى ذلك دولتان هما: سويسرا والمملكة العربية السعودية.

ب – الدول التي قامت بعقد بعض الترتيبات الإقتراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي وهي: استراليا، النرويج، النمسا، البرتغال، نيوزلندا، فنلندا، ايسلندا، الدانمارك، اليونان و تركيا[1] .

وقد قامت اللجنة بتعديل ذلك المفهوم خلال جويلية 1994 وذلك باستبعاد أي دولة من هذه المجموعة لمدة 5 سنوات إذا ما قامت بإعادة جدولة دينها العام الخارجي.

أما المجموعة الثانية: فهي الدول ذات المخاطر المرتفعة وتشمل كل دول العالم عدا التي أشير إليها في المجموعة الأولى[2].

4- **وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول:** إن الوزن الترجيحي يختلف بإختلاف الأصل من جهة وكذلك اختلاف الملتزم بالأصل أي المدين من جهة أخرى، ومن هنا نجد أن الأصول تندرج عند حساب معيار كفاية رأس المال من خلال خمسة أوزان هي: صفر، 10%، 50%، 100%، ولإتاحة قدر من المرونة في مجال التطبيق للدول المختلفة، فقد تركت اللجنة الحرية للسلطات النقدية المحلية بأن تختار تحديد بعض أوزان المخاطر والأهم أن إعطاء وزن مخاطر لأصل ما لا يعني أنه أصل مشكوك في تحصيله بذات الدرجة، و إنما هو أسلوب ترجيحي للتفرقة بين أصل و آخر حسب درجة المخاطر بعد تكوين المخصصات اللازمة[3].

و تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) بضرب معامل ترجيح الخطر للتعهد خارج الميزانية في معامل الترجيح للالتزام الأصلي المقابل له في أصول الميزانية

---

[1] جميل سالم الزيدانين، **أساسيات في الجهاز المالي**، دار وائل للنشر، 1999، ص 147 .

[2] طارق عبد العال حماد مرجع سابق ، ص 129.

[3] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق ص ، 85

5- **مكونات رأس المال المصرفي (حسب متطلبات توصيات لجنة بال)**: يتم تحديد كفاية رأس المال وفقا لما يلي[1]:

- ربط إحتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة، بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته.

- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين :

أ-رأس المال الأساسي: يتكون من حقوق المساهمين+الإحتياطات المعلنة والإحتياطات العامة والقانونية +الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة، وعند حساب كفاية رأس المال تستبعد الشهرة+الإستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية التابعة+الإستثمارات المتبادلة في رؤوس أموال البنوك.

ب-رأس المال المساند أو التكميلي: حيث يشمل إحتياطات غير معلنة+إحتياطات إعادة التقييم+إحتياطات مواجهة ديون متعثرة+الإقراض متوسط الأجل من المساهمين+الأوراق المالية (الأسهم والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة).

كما تجدر الإشارة أنه تفرض قيود على رأس المال المساند:

- أن لا يتعدى رأس المال المساند 100% من عناصر رأس المال الأساسي.

- إخضاع إحتياطات إعادة التقييم إلى خصم نسبة 55% من قيمته .

- أن يكون الحد الأقصى للمخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة 1.25% من الأصول والإلتزامات العرضية الخطرة مرجحة بأوزان.

- أن يكون الحد الأقصى للقروض المساندة 50% من رأس المال الأساسي بهدف عدم تركيز الإعتماد على هذه القروض.

و بهذا أصبح معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي :

$$\frac{\text{رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية)}}{\text{مجموع التعهدات و الالتزامات بطريقة مرجحة الخطر.}} \geq 8\%$$

[1] رايس مبروك ، **العولمة المالية و انعكاساتها على الجهاز المصرفي الجزائري**، دراسة حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2004- 2005 ، ص 89 .

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل:

يمكن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي من أهّم وأبرز الهيئات الدولية المالية على الإطلاق التي تبذل الجهد الكبير في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع، حيث أصدرت فيما يخص الحوكمة في البنوك وثيقة تحتوي توصيات هامّة وهي تركز على النقاط التالية[1]:

– قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق بإستخدامها تطبيق هذه المعايير.

– استراتيجية للشركة 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.

– 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 وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

– الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

– تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في سنة 1999، وثيقة حول سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية[2]، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:

– المبدأ الأول: بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيّم للعمل:

لا يمكن لأي شركة إدارة نشاطاتها بدون وجود أهداف إستراتيجية أو قيّم سلوكية تقودها وترشدها، حيث ينبغي لهذه القيّم منع الفساد والرشوة في نشاطات البنك وعلى مجلس الإدارة أن يضمن

---

[1] فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، "الشراكة بين العمل المصرفي و الإستثمار من أجل التنمية، ص 25.

[2] Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, September 1999, p 59.

أن الإدارة العليا تنفّذ سياسات تمنع النشاطات والعلاقات التي تقلّل من نوعية حوكمة الشركات بالبنوك ومن بينها:

1) تضارب المصالح بين أفراد الإدارة؛

2) الإقراض للرئيس أو للعاملين؛

3) المعاملة التفضيلية الممنوحة للأطراف ذات العلاقة.

– المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة:

مجلس الإدارة الفعّال يوضّح سلطاته وأهّم مسؤولياته، والإدارة العليا مسئولة عن القيام بمساءلة هرمية للمستخدمين بالبنك؛

– المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم:

ولهم دراية واضحة بشأن دورهم في حوكمة الشركات، فمجلس الإدارة يعزّز ويمتّن الحوكمة بالبنك عندما:

1) يعي دوره الإشرافي وواجبه الأمين نحو البنك ومساهميه؛

2) خدمة الضبط والموازنة في الوظائف اليومية لإدارة البنك؛

3) تزويد البنك بإستشارات رزينة؛

4) تجنّب تضارب المصالح في نشاطاته؛

5) الاجتماع المنتظم مع الإدارة العليا والمراجعة الداخلية لتأسيس والمصادقة على السياسات.

– المبدأ الرابع: ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا:

على الإدارة العليا أن تأخذ على عاتقها الدور الإشرافي مع إحترام حدود المديرين في قضايا الأعمال الخاصة، حيث أن الإدارة العليا ينبغي أن تتشكل من مجموعة الرؤساء المسئولين بالبنك مثل المسئول المالي الرئيسي (**CFO**) ورئيس المراجعين؛

– المبدأ الخامس: الاستفادة الفعّالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون:

حيث يلعب المراجعون دور جوهري في عمليات حوكمة الشركات بالبنوك، ويمكن تحسين كفاءة المجلس والإدارة العليا من خلال:

1) الإعتراف بأهمّية عمليات المراجعة؛

2) الأخذ بمقاييس وإجراءات تحسين إستقلالية ونزاهة المراجعين؛

3) ضمان إستقلالية المراجع الرئيسي؛

4) على المراجعين الخارجيين الحكم على مدى كفاءة نظّم الرقابة الداخلية.

فعلى المجلس التسليم بأن المراجعين الداخليين والخارجيين أعوان مهمّين ويمكن الإعتماد عليهم وينبغي عليه الإستفادة القصوى من أعمالهم المنجزة؛

– المبدأ السادس: ضمان كون أساليب المكافآت متشكّلة من القيّم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له:

على مجلس المديرين المصادقة على مكافآت أعضاء الإدارة العليا وباقي العاملين الرئيسيين، وضمان أن كل المكافآت تتشكّل وتتحدّد وفقًا لأهداف وثقافة البنك وبيئته الرقابية ؛

– المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف: يعد إرساء الشفافية ضرورة للحوكمة الفعالة والسليمة في البنوك، كما يعد الإفصاح ضروريا أيضا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنيت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وهيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها تلك المتعلقة بالبيانات المالية، مدى تعرض البنك للمخاطر، هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين، واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

حيث يمكن للشفافية أن تقوّى من خلال الإفصاح العام المرغوب فيه وفق العناصر الآتية:

1) هيكل المجلس (الحجم، العضوية، المؤهلات)؛

2) هيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات والخبرة)؛

3) الهيكل التنظيمي الأساسي؛

4) معلومات حول هيكل الحوافز بالبنك (سياسات الأجور، المكافآت التنفيذية، خيارات الأسهم والعلاوات)؛

5) طبيعة وإمتداد الصفقات مع الفروع والأطراف المتصلة بالبنك.

– المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

والملاحظ أن مبادئ تعزيز الحوكمة المصرفية الواردة في توصيات لجنة بازل1و2 جاءت متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكنها مطورة ومعززة في جوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن توصيات لجنة بازل2 جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر جديد مقارنة بتوصيات لجنة بازل1 والمتعلق بالمخاطر

التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اعتبار أن الإفلاسات والإنهيارات التي حصلت في البنوك والمؤسسات المالية نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (الإختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية)، حيث أن هذا المبدأ والمبادئ الأخرى تؤكد على مسؤولية مجالس الإدارة عن أداء البنك فيما يخص صياغة إستراتيجيته وسياسة إدارة المخاطر ومراقبة تعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن الإدارة الجيدة للبنك، والإقرار باستقلال مراقبي الحسابات، والتحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه، وإضفاء الشفافية وتعزيزها والإلتزام بالرقابة الداخلية، دون إغفال سياسات الأجور والمكافآت التي يجب أن تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل.

المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة التي تم وضعها من طرف الشبكة الدولية ومركز حوكمة الشركات، ومبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

من خلال هذا المبحث سوف نتعرض على مبادئ الحوكمة التي وضعتها كل من الشبكة الدولية ومبادئ مركز حوكمة الشركات، ومبادئ مؤسسة التمويل الدولية.

المطلب الأول: مبادئ الشبكة الدولية:

أولا: مفهوم الشبكة الدولية و ظروف نشأتها:

كانت فكرة إنشاء الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (**ICGN**) قد نوقشت رسميا في الإجتماع الدولي للمائدة المستديرة في ربيع عام 1994، حيث عقد اِجتماع للمجلس من المستثمرين المؤسسيين في واشنطن العاصمة. كان الاجتماع الأول برئاسة البروفسور وليام كريست (william crist)من شركة كالبيرز (calpers). تمّ اِعتماد المبادئ التأسيسية للشبكة في المؤتمر السنوي في لندن بتاريخ حزيران 1996. وفي عام 2002 وافق الأعضاء على مجموعة من اللوائح التي شكلت الخلفية الرسمية لأنشطة الشبكة.

وتمّ تأسيس الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (**ICGN**) في 29 مارس 2005 بالولايات المتحدة الأمريكية، بإيعاز من أكبر المستثمّرين المؤسسيين من الشركات، الوسطاء الماليين والأكاديميين. الشبكة ترى بأنّ تحسّين مبادئ حوكمة الشركات ينبغي أن يكون غاية وهدف كل عضو مساهم ومشارك في عمليات حوكمة الشركات من مستثمّرين، مجالس المديرين ورؤساء الشركات باقي أصحاب المصالح.

ثانيا: مبادئ الحوكمة التي وضعتها الشبكة الدولية:

والمبادئ التي جاءت بها الشبكة الدولية لحوكمة الشركات هي[1]:

– المبدأ الأول: غاية الشركة– عوائد للمساهمين:

الهدف الكبير للشركة هو العمل طوال الوقت على تعظيم أرباح وعوائد المساهمين، وحتى يتحقّق هذا الهدف ينبغي على المجلس تطوّير وتنفيذ إستراتيجية الشركة المعدّة لتحسّين قيمة حقوق الملكية على المدى الزمني؛

– المبدأ الثاني: الإفصاح والشفافية:

على الشركة الإفصاح عن المعلومات المهمة والملائمة، المتعلقة بها في الوقت المناسب، وهذا لتمكّين المستثمّرين من صنع قراراتهم، وحول حقوق والتزامات الملكية وبيع الأسهم، كما يلزم وينبغي الإفصاح عن معلومات تتصل بعلاقة الشركة مع باقي الشركات في المجمع، ومعطيات عن أغلبية المساهمين التي تمكّن الشركة من الرقابة، متضمنة معلومات عن حقوق التصويت؛

– المبدأ الثالث: المراجعة: إشتمل مبدأ المراجعة على النقاط الآتية:

1/ تعمل الشبكة على مساندة جهود تطوّير الجودة العالية للمعايير المحاسبية ومعايير التقارير المالية، كما تدّعم توحيد المعايير وتشجيع الشركات على تطبيقها؛

2/ ينبغي تنفيذ المراجعة عن طريق مراجعين خارجيين مستقلين وينبغي إقتراحهم من طرف لجنة المراجعة؛

3/ ينبغي أن يتضمن التقرير السنوي للمراجعة، الرأي الموضوعي والخارجي حول مدى عدالة القوائم المالية التي تعرض الوضعية والأداء المالي للشركة؛

4/ ينبغي على مجلس المديرين، وإذا إستلزم الأمر على الرؤساء في الشركة، تقديم تأكّيد له أساس منظّم على كفاية القوائم المالية وحسابات الشركة.

– المبدأ الرابع: ملكية المساهمين، مسؤوليات وحقوق التصويت: ينبغي في إطار هذا المبدأ القيام بـــ:

1/ تسهيل عملية أداء المساهمين لحقهم في التصويت؛

2/ معاملة كل المساهمين على قدر من المساواة وضمان كون كل حقوق المستثمّرين محفوظة؛

3/ تدعيم فكرة أو مبادرة توسيع خيارات التصويت، بما في ذلك تأمين إستعمال قنوات الاتصالات الالكترونية؛

---

[1] **ICGN statement on global corporate governance principles**, revised July 8.2005 at annual conference in London, p 105.

4/ لعب المساهمين دور مهّم في قرارات حوكمة الشركات مثل حق ترشيح وتعيّين ونقل المديرين وحق الموافقة على القرارات الكبرى؛

5/ إعطاء حق للمساهمين حتى يطرحوا اِنشغالاتهم وتساؤلاتهم على المجلس والإدارة والمراجعين الخارجيين أثناء اِجتماع الجمعية العامة للمساهمين.

– **المبدأ الخامس: مجالس الشركة:** من مسؤوليات وواجبات المجلس:

1/ المصادقة وتوجّيه إستراتيجية الشركة وإعداد الخطط الكبرى للنشاط؛

2/ الرقابة على فاعلية ممارسات حوكمة الشركات والقيام بالتغيّير إن اِقتضى الحال؛

3/ ضمان شفافية وقانونية عمليات اِختيار وتعيّين المجلس؛

4/ إدارة ورقابة تضارب المصالح بين الإدارة، أعضاء المجلس والمساهمين والمستشارين الخارجيين؛

على المجلس أن يضمن أنه يتكوّن من مديرين لهم مهارات ومعرفة وخبرة تمكّنهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم، وأن يتصف أعضاء مجلس المديرين أو مجلس الرقابة بالصدق والأمانة عند قيامهم بأدوارهم بتحقيق مصلحة المساهمين، وأن يكونوا مستقلين ومن ضمنهم المديرين غير التنفيذيين. ومتى تمّ إنشاء لجان المجلس، ينبغي على هذا الأخير الإفصاح عن إجراءات العمل وتركيبتهم وقابليتهم للمساءلة.

– **المبدأ السادس: مواطنة الشركة، علاقات أصحاب المصلحة والسلوك الأخلاقي للأعمال:**

أهم التوصيات التي جاءت بها الشبكة في هذا المبدأ هي:

1/ المجلس قابل للمساءلة أمام المساهمين ومسئول عن إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة؛

2/ على الشركة الإفصاح عن القضايا المتصّلة بأصحاب المصلحة؛

3/ تعمل الشركة على تشجيع تطوّير الأداء والرفع من الآليات التي تضع مصالح العاملين مع مصالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة في نفس المسار؛

4/ ينبغي على الشركة تبني والتنفيذ الفعلي لدليل الأخلاق وتوجّيه نشاطاتها وفق أسلوب المسؤولية البيئية، الإجتماعية والإقتصادية؛

5/ تقع على المجلس مسؤولية تحدّيد وتنفيذ والوصول إلى ثقافة النزاهة.

المطلب الثاني: مبادئ مركز حوكمة الشركات:

أولا: ظروف نشأة مركز حوكمة الشركات:

مركز حوكمة الشركات (**CFCG**) تابع لمدرسة (TUCK) للأعمال بولاية هانوفر الأمريكية، إذ أنشأه البروفيسور إسبان إكبو (espen eckbo) لتشجيع البحث والنقاش حول القضايا الرئيسية لحوكمة. تم بعث المركز في تموز/يوليو 2000 بمناسبة إنعقاد مؤتمر عن حوكمة الشركات والقضايا المعاصرة بالمملكة المتحدة.

ثانيا: مبادئ مركز حوكمة الشركات:

قدّم إرشادات بشأن إقامة نظام حوكمة جيّد ومتماسك في الشركات مسّت الجوانب التالية[1]:

1/ الإفصاح عن الالتزام بحوكمة الشركات؛

2/ نظرة حول هيكل الملكية، من حيث التنظيم والسياسات ونظّم الإدارة المتّبعة؛

3/ علاقات أصحاب المصالح؛

4/ القيادة؛

5/ مكافآت المديرين غير التنفيذيين؛

6/ دور المساهمين من خلال حقوق الملكية وتعيّين المديرين؛

7/ التقارير المالية، الشفافية والأداء؛

8/ الالتزام والامتثال للقواعد التنظيمية؛

9/ الاهتمام بأصحاب المصلحة؛

10/ الأداء البيئي والاقتصادي؛

11/ الأخلاق في مجال الأعمال.

---

[1] **CFCG guidelines on corporate governance**, center for corporate governance

المطلب الثالث: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

أنشأت عام 1956، تعمل على تشجيع التنمية الإقتصادية من خلال التمويل الخاص، وتعمل المؤسسة مع شركائها من مؤسسات الأعمال وتستثمر في المجالات القابلة للإستمرار في البلدان النامية وتقدم استثمارات في شكل أسهم وقروضا طويلة الأجل، كما أنها تضيف قيمة للمشروعات التي تمولها من خلال خبراتها في مجال أنظمة إدارة الشركات والمجالات البيئية والإجتماعية.

قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

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

المبحث الرابع: مبادئ الحوكمة لدى المصارف الإسلامية.

سنتعرض في البداية إلى مفهوم المصارف الإسلامية، خصائصها وطبيعة عملها، ثم نتطرق إلى الحوكمة في البنوك الإسلامية.

يتركز مفهوم المصارف الإسلامية على أنها مؤسسات مالية إسلامية تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية كما تباشر أعمال التمويل والإستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية بهدف المساهمة في غرس القيم والخلق الإسلامية في مجال المعاملات والمساعدة في تحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية[1].

المطلب الأول: مفهوم و خصائص المصارف الإسلامية:

أولا: مفهوم المصارف الإسلامية:

لا يوجد تعريف محدد للمصارف الإسلامية متفق عليه، بل توجد لها عدة تعاريف، وهذه التعاريف تشير إلى مضامين أساسية متقاربة والتي منها ما يلي:

- المصارف الإسلامية: هي مؤسسات مالية ومصرفية تقوم على أساس تجنب الربا أخذا وعطاء في جميع الحالات والأعمال التي تؤديها.

- المصارف الإسلامية: هي مؤسسات مالية تقوم بتجميع المدخرات وتحريكها في قنوات المشاركة للإستثمار بأسلوب محرر من سعر الفائدة عن طريق أسلوب المضاربة والمشاركة والمتاجرة واستثمار مباشر، وتقييم كافة الخدمات المصرفية في إطار من صيغ الشريعة التي تضمن التنمية والإستقرار[2].

- كما طرح العديد من الإقتصاديين عدة تعاريف للمصارف الإسلامية حيث يعرف الدكتور غريب الجمال المصرف الإسلامي بأنه "كل مؤسسة تباشر الأعمال المصرفية مع إلتزامها بإجتناب التعامل بالقواعد الربوية، ووصفه تعاملا محرما شرعيا، ومن هذا فإن الوصف الإسلامي المصرف الإسلامي أو لبيت التمويل إنما يستهدف بيان هوية الإلتزام المقررة في أسلوب التعامل الذي يسير عليه المصرف في علاقته مع الناس سواء كانوا من المودعين أو من الممولين المستثمرين"[3].

- أما الدكتور شوقي إسماعيل شحاته فيعرفه على أنه "منشأة مالية تعمل في إطار إسلامي، وتستهدف تحقيق الربح بإدارة المال حالا وفعلا في ظل إدارة اقتصادية سليمة" [4].

---

[1] فادي الرفاعي، **المصارف الإسلامية**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2004، ص 18.

[2] لعمارة جمال، **المصارف الإسلامية**، دار النبأ، الجزائر، 1996، ص 48.

[3] غريب الجمال، **المصارف و بيوت التمويل الإسلامي**، دار الشروق، جدة، 1978، ص 45.

[4] شوقي إسماعيل شحاته، **البنوك الإسلامية**، دار الشرق، جدة، 1977، ص 48.

– أما الدكتور محسن أحمد الخضيري فيعرفه بأنه "مؤسسة نقدية ومالية تعمل على جذب المواد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفا فعالا يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية إقتصادياتها"[1].

– أما الدكتور عمر زهير حافظ فيعرفه بأنه "مؤسسة للوساطة المالية تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية التي تحرم الفوائد المصرفية بإعتبارها هي الربا المحرم"[2].

– أما الدكتور أحمد النجار فقد أورد فلسفة المصارف الإسلامية في تعريف موجز، قال فيه "إن البنوك الإسلامية هي أجهزة مالية تستهدف تحقيق التنمية وتعمل في إطار الشريعة الإسلامية، و تلتزم بكل القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشرائع السماوية، وتسعى إلى تصحيح وظيفة المال في المجتمع"[3].

– أما مجلة البنوك الإسلامية فتعرف المصارف الإسلامية بأنها "مؤسسات مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع التكافل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع، ووضع المال في المسار الإسلامية"[4].

* ومن مجمل التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن المصارف الإسلامية هي "مؤسسات مالية ومصرفية ذات مهام تنموية واستثمارية وإجتماعية تعمل على تنمية الفرد في المجتمع وفق بعد روحي من خلال السمو بقيمة الأخلاقية وبث روح التكافل الإجتماعي بالدعوة إلى الزكاة وجمعها وإنفاقها في وجوهها الشرعية مصدقا لقوله تعالى «كي لا يكون دولة بين الأغنياء منكم»[5] والسعي للقضاء على الإكتناز بالحث على الإستثمار، كما أنها تجسد الدستور الإلهي القاضي بتحريم المعاملة الربوية مصدقا لقوله تعالى «يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقي من الربا عن كنتم مؤمنين فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله، وإن تبتم فلكم رؤوس أموالكم لا تظهرون ولا تظلمون وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة»[6].

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **البنوك الإسلامية**، دار الحرية للطباعة و النشر، القاهرة، 1988، ص 17.

[2] عمر زهير حافظ، **البنوك الإسلامية أمام التحديات المعاصرة**، مقال منشور ضمن فعاليات مؤتمر الدورة الرابعة للتحديات الإقتصادية و مهمة المنظمات المدنية المنعقد بمكة المكرمة، 2001، ص 2.

[3] أحمد النجار، **البنوك الإسلامية ماذا قالوا- الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية**، دار الحرية للطباعة و النشر، القاهرة، 1989، ص 9 و ص 10.

[4] مجلة البنوك الإسلامية، تقرير الحلقة العلمية لخبراء التنظيم في البنوك الإسلامية العدد رقم 05 مارس 1979، ص 39.

[5] سورة الحشر الآية 67.

[6] سورة البقرة الآية 278- 279.

ثانيا:خصائص المصارف الإسلامية:

إستنادا إلى التعاريف السابقة الخاصة بالمصارف الإسلامية فإنها تتسم ببعض السمات والخصائص منها:

– عدم التعامل بالربا أخذا وعطاء: أي لا يمكن أن تعطي فائدة مقابل الموارد التي تحصل عليها من المتعاملين معها، أي أصحاب الحسابات لديها، و بكافة أشكالها دعما أنها لا يمكن أن تأخذ فائدة من المتعاملين معها عند استخدامها للموارد لديها[1].

– ربط التنمية الإقتصادية بالتنمية الإجتماعية: فالمصرف الإسلامي نجده بحكم صفته العقيدة يركز على النواحي الإجتماعية، يجمع أموال الزكاة في صندوق خاص (صندوق الزكاة) يصرف منها على صورة إعانات ومساعدات للمحتاجين، كما يسعى لتقديم القروض الحسنة[2].

– الإلتزام التام والكامل بقاعدة الحلال والحرام عند قيامها بأعمالها ونشاطاته، أي أن المصارف الإسلامية ينبغي عليها تجنب المال الحرام عند حصولها على الموارد وتجميعها لديه[3].

– إن الربح لا يعتبر الهدف الأساسي الوحيد الذي تسعى المصارف الإسلامية لتحقيقه من أعمالها ونشاطاتها[4].

– العمل بمبدأ المشاركة، بديلا عن الربح المضمون المتمثل في سعر الفائدة الثابتة ويمثل عدم التعامل بالفائدة علامة واضحة مميزة للمصرف الإسلامي، وتضفي على أنشطته دوافع عقائدية، تجعل القائمين عليها يستشعرون أن العمل الذي يمارسونه ليس مجرد عمل تجاري يهدف إلى تحقيق الربح فقط[5].

* ويتبين مما سبق أن البعد الإجتماعي للمصارف الإسلامية إرتبط إرتباطا شديدا بالبعد الإقتصادي لهذه المصارف، حيث أن نجاح المصرف الإسلامي في زيادة حجم الثروة والدخل لأفراد الأمة أمر كفيل بزيادة موارده، وكذا موارد الزكاة، كما أن نجاح المصرف في نشر وتعميق الوعي الديني ساعد على ترشيد سلوكيات أفراد المجتمع والحد من الأسواق وزيادة الوعي التجاري والإستثماري.

---

[1] فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية**، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 93 و ص 94.

[2] فادي الرفاعي، **المصارف الإسلامية**، مرجع سابق، ص 24.

[3] فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية**، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 93 و ص 94.

[4] شحمي أمينة، **إندماج المصارف الإسلامية كأسلوب لمواجهة تحديات العولمة المالية**، مرجع سابق، ص 44.

[5] أحمد سليمان خصاونة، **المصارف الإسلامية (مقررات لجنة بازل، تحديات العولمة، إستراتيجية مواجهتها)**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 39.

المطلب الثاني: الإطار التاريخي لنشاط المصارف الإسلامية:

عندما كانت دولة الإسلام قوية تعمل بكتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم كانت هناك مؤسسات مالية تفي بإحتياجات الأفراد والجماعات، كبيت المال واستخدم بعض الوسائل للوفاء بمتطلبات التمويل اللازم للمجتمع في ضوء كتاب الله و سنة رسوله[1].

وفي العصر الحديث، و بعد أن تغير وضع الناس نتيجة لتغير ظروف الحياة، وتعقد دورة النقد وظهور النقد الورقي، وظهور مؤسسات تلبي متطلبات المجتمع من ناحيتي التمويل والإستثمار متمثلة في البنوك التقليدية التي تتعامل بالفائدة، ولكن الغيورين على الإسلام قاموا بالدعوة لإنشاء البنوك الإسلامية بكتابة المقالات وإلقاء المحاضرات وتأليف الكتب وتكونت الفكرة ولهذا السبب ظهر إلى الوجود مع أول تجربة للدكتور أحمد النجار في بنكه المسمى "بنوك الإدخار المحلية" الذي أنشأه عام 1963 بمصر وعلى الرغم من أنه لم يعلن وجهته الإسلامية صراحة إلا أن معاملاته كانت معاملات إسلامية تعتمد على أسلوب المشاركة مع صغار الفلاحين والعمال الموجودين في الريف واستثمار الأموال المودعة لديه في مشاريع فلاحية تحقق الربح مما زاد من ثقة المواطنين في هذا البنك فتضاعف عدد المودعين وزادت المبالغ المدخرة وقد إستمرت هذه التجربة حوالي 03 سنوات[2].

ثم بعد ذلك إنشاء بنك "ناصر الإجتماعي"[3] حيث يعد أول بنك ينص في قانون إنشائه على عدم التعامل بالفائدة المصرفية أخذا أو عطاء، وقد كانت طبيعة معاملات البنك النشاط الإجتماعي وليس الصرفي بالدرجة الأولى، وقد تأسس هذا البنك عام 1971.

وفي عام 1973 نوقشت الجوانب النظرية لإقامة بنوك إسلامية تقدم خدمات مصرفية متكاملة وذلك في إجتماع وزراء الدول الإسلامية وقد إنتهى الإجتماع بتقرير سلامة الفكرة وأوصى بوضعها موضع التنفيذ هذا وقد أخذت هذه التجربة حظها الوافر في الندوات الإسلامية والمؤتمرات العربية الإسلامية والدراسات الأكاديمية لنيل الماجستير والدكتوراه وفي كتب أساتذة الجامعات وذلك للعمل على التخطيط والتنفيذ والدراسة لإيجاد مصارف إسلامية تتجنب الربا والمعاملات المحرمة وتقديم الخدمات للناس[4].

وفي عام 1995 أنشئ لأول مرة مصرفان إسلاميان:

---

[1] محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية البورصة و البنوك التجارية**، الدار الجامعية، القاهرة، 1992، ص 372.

[2] جمال لعمارة ، **المصارف الإسلامية**، دار النبأ، الجزائر، 1996، ص 43.

[3] و هو مؤسسة حكومية تهتم أساسيا بالخدمات الإجتماعية مثل جمع و صرف الزكاة و تقديم القروض الحسنة لذوي الحاجة.

[4] عجة الجيلالي، **عقد المضاربة (للقراض) في المصارف الإسلامية**، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 171.

- **الأول:** "البنك الإسلامي للتنمية"[1] بجدة وهو مؤسسة دولية للتمويل الإنمائي وتنمية التجارة الخارجية وتوفير وسائل التدريب والقيم بالأبحاث اللازمة وتشارك فيه جميع الدول الإسلامية لدعم التنمية الإقتصادية والتقدم الإجتماعي لشعوب الدول الأعضاء وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

- **الثاني:** "بنك دبي الإسلامي"[2] الذي يعتبر البداية الحقيقة بكامل الخدمات المصرفية التي يقدمها، وتبعه في عام 1977 وعلى نفس النهج "بنك فيصل المصري" وبنك "فيصل السوداني" وبيت "التمويل الكويتي" ومن ثمة "البنك الإسلامي الأردني للتمويل والإستثمار" عام 1978، وهكذا زاد عدد المصارف حتى أصبح عددها يزيد على 170 مصرف تنتشر جغرافيا في كل القارات تقريبا مع نهاية عام 1999.

وقد إفتتحت بعض المصارف الإسلامية التجارية فروعا لها تحمل اسم الفروع الإسلامية تقوم على ذات الأساس الذي تقوم عليه البنوك الإسلامية وهي السودان وباكستان وإيران بتحويل كافة وحدات الجهاز المصرفي فيها إلى وحدات لا تتعامل على أساس القواعد.

وظهر الإتحاد الدولي للمصارف الإسلامية عام 1977 بمكة المكرمة كجهاز يهدف إلى دعم الروابط بين البنوك الإسلامية وتوثيق أوامر التعاون بينها والتنسيق بين أنشطتها وتأكيد طابعها الإسلامي ويعمل على نشر فكرة المصارف الإسلامية و يساهم في إنشائها[3].

---

[1] يعتبر أول بنك إسلامي دولي تساهم فيه الدول الإسلامية و لقد كان إنشاء هذا البنك أثر كبير في دفع حركة إنشاء المصارف الإسلامية على المستوى المحلي خاصة بواسطة الأفراد و قد فتح البنك الإسلامي للتنمية أبوابه للعمل عام 1997.

[2] يعتبر هذا البنك أول بنك إسلامي خاص و يفضل البعض أن يؤرخ لبدء العمل المصرفي الإسلامي بتاريخ إنشاءه و قد كان النظام التأسيسي بنك دبي الإسلامي مصدرا فكريا لعدد كبير من المصارف الإسلامية التي تأسست بعده خاصة في منطقة الخليج.

[3] فادي محمد الرفاعي، **المصارف الإسلامية**، مرجع سابق، ص 23 و 25.

المطلب الثالث: أهداف إنشاء المصارف الإسلامية وطبيعة عملها:

أولا: أهداف إنشاء المصارف الإسلامية:

للبنك الإسلامي أهداف يسعى لتحقيقها تجسيدا للقيم الإسلامية في مجال المال والمعاملات الإقتصادية وفيها يسهم بفاعلية في القضاء على الإزدواجية التي يجدها المسلم بين تعاليم العقيدة الحقة، وبين واقع الممارسات الفعلية التي تتم في المجتمع ومن أهم الأهداف ما يلي:

- تجميع أكبر قدر من الموارد والمدخرات لدى الأفراد والجهات المختلفة في المجتمع مما يتيح الإنتفاع منها بإستخدامها في تمويل النشاطات الإقتصادية وبما يحقق نفعا لأصحابها وللمصرف ولمن يستخدمها ومن ثم إنتفاع لمجتمع والإقتصاد ككل.
- بإمكان البنوك الإسلامية أن تمارس دورا في إحداث تكامل إقتصادي فعال بين الدول الإسلامية.
- تحقيق ربح مناسب ومشروع من أعمالها ونشاطاتها سواءا للمساهمين فيها أو لأصحاب الحسابات أو المتعاملين معها بحيث يكون الربح معتدل ومقبول.
- تعمل البنوك الإسلامية على توظيف الأرصدة الإقتصادية وتحقيق الإكتفاء الذاتي من سلع وخدمات التي تم إنتاجها داخل البلدان الإسلامية.
- العمل على القيام بالنشاطات الإقتصادية، وإحداث التوسع فيها بما يضمن الإسهام في تطوير الإقتصاد، وبما يحقق تنميته، إنسجاما مع مضامين ومقاصة الشريعة الإسلامية، ومن خلال الصيغ والأساليب والوسائل التي تتفق وذلك[1].
- العمل من أجل الوصول إلى تحقيق سلامة وقوة المركز المالي للمصرف الإقتصادي، بالشكل الذي يجعله قادرا على زيادة حصته في السوق المرتبط منها بزيادة قدرته على تجميع الموارد، وعلى إستخدامها وهذا كله يوفر دفعا أكبر للمساهمين والمتعاملين[2].

ثانيا:طبيعة التعامل في المصارف الإسلامية:

إن المصرف الإسلامي أولا وأخيرا هو مصرف من المصارف التي تعمل ضمن النظام المصرفي الكلاسيكي السائد وتحكمها نفس قواعده، إلا أنها تبقى تحافظ على خصوصية نشاطها المستوحى من الشريعة الإسلامية.

---

[1] فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية**، مرجع سابق، ص 96.

[2] فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية**، مرجع سابق، ص 96.

يقدم التخطيط في البنوك الإسلامية على الحشد بجميع المقومات والإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأحداث المستقبلية وفي الوقت ذاته تحقيق أهداف البنك والأخذ بأسباب القوة لتوجيه قوى الفعل الإقتصادية لإنماء الأمة، وتمر عملية التخطيط بعدة مراحل أساسية هي[1]:

1- وضع الأهداف الأساسية المراد بلوغها: بمعنى تسطير الأهداف المرجوة.

2- ترجمة الأهداف إلى برامج عمل: تقييم الأهداف في شكل برامج إنفاق نقدي تتوافق مع كل مرحلة من مراحل تحقيق الأهداف وتأخذ برامج العمل التنفيذي شكل موازنات تقديرية أو جداول للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من أجل إدارة الموارد المالية كفاءة في البنك، كما تأخذ هذه العملية شكل مجموعة من الوظائف التي يتعين القيام بها خلال مدة زمنية. ويشترط توفر عدة شروط في هذه الصور التخطيطية أهمها:

-القدرة على تنفيذها في الوقت المحدد وبالموارد المتوفرة.

-مناسبتها وعدم تعارضها أو إزدواجها ولها مرونة مناسبة للتوافق مع المتغيرات التي قد تصادف عملية التنفيذ.

3- وضع معايير سليمة: حتى يتمكن متخذ القرار متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وفي الوقت ذاته حتى يمكن المنفذين معرفة مقدار تقدمهم أو حجم الإنجاز الذي تحقق فضلا عنه ومعرفة أوجه القصور في العمل وأسبابه من ناحية التخطيط أو التنفيذ.

4- وضع نظام فعال لتدفق الديانات والمعلومات صعودا وهبوطا وعلى نفس المستوى: لأن العملية المتكاملة لا تتم إلا في إطار من المعلومات المتدفقة المناسبة والحديثة والتفصيلية، التي توفر لمتخذ القرار صورة واضحة من الإنجاز الذي تم أو الظروف المحيطة بالعملية التنفيذية.

5-الإشراف على التنفيذ الفعلي وقياس حجم الأداء المحقق: بأن التخطيط يرتبط إرتباطا وثيقا للإشراف على التنفيذ و المتابعة لجميع مراحل الخطة.

6- تحديد أوجه الإنحرافات: بمعرفة أسباب الإنحراف و نقاط العجز في التنفيذ.

7-القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة: بإختيار البديل الأمثل والمناسب للبنك الإسلامي سواء من حيث العائد أو من حيث ملاءمته لظروف وإمكانيات البنك.

8-مراعاة ومعالجة أسباب الإنحرافات في الخطط المستقبلية: حتى لا تحدث مرة أخرى، أي البنك لابد من إيجاد نظام وقائي يعالج الخطأ و يضمن عدم وقوعه مستقبلا أو تكراره مرة أخرى لأن البنك ما هو إلا ثقة أولاها الجمهور له وإذا حدثت به أخطاء إهتزت الثقة وهي في حقيقتها رأسمال البنك الوحيد الذي يعتمد عليه.

---

[1] جميل أحمد، **الدور التنموي للبنوك الإسلامية**، رسالة دكتوراه دولة في علوم إقتصادية فرع التسيير ، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص95-ص 97.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة الإسلامية:

أولا: حوكمة الشركات من منظور شرعي:

جاءت الأنظمة والتشريعات بحوكمة الشركات من أجل تنظيم وترتيب أمورها، ويعد حفظ الحقوق من أهداف الحوكمة الأساسية وغيرها من المبادئ النبيلة، ومما هو معلوم أن الدين الإسلامي يدعم كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع فإن الغايات لا تبرر الوسائل، ويكاد يجمع الباحثون والكاتبون حول حوكمة الشركات أنها تقوم على أربعة أسس رئيسة هي العدالة وتحديد المسؤولية بدقة والمساءلة والمحاسبة وأخيرا الشفافية (الصدق والأمانة).

وإجمالا، فإن هذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمس التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة، كما أننا لسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم العدالة والصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام.

وتعد العدالة من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عز وجل:"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاء لِلّهِ"[1]، وقوله تعالى:"وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُواْ"[2]، وقوله سبحانه: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ"[3].

ومن المنظور الإسلامي، فإن تحديد المسؤولية بدقة أمر مهم وقد حددتها الشريعة بشكل دقيق، ويساند ذلك عند الفرد المسلم الدافع الديني لأن أيّ مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولا فقط أمام من تعاقد معه إنما هو مسؤول أولاً أمام الله عزّ وجل، الذي أمر بالوفاء بالعقود.

وأما المساءلة فقد وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات أسسًا لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخلّ بها، والأمر لايقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، بل يستشعر المسلم الجزاء من الله عز وجل، خاصة في الحالات التي يتمكّن فيها الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

والشفافية وتعني الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تُقدَّم عن أعمال الشركة للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال الشركة التي لهم فيها مصالح للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم، والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالشركة،

---

[1] **سورة النساء**، الآية 135.

[2] **سورة الأنعام**، الآية 152.

[3] **سورة المائدة**، الآية 01.

ولسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم الصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام، إضافة إلى موقفه من الكذب وشهادة الزور فهي من الكبائر.

وقد بدأ الاهتمام بوضع معايير للحوكمة لمجموعة من العوامل من أهمها:

1--أزمة الأسواق المالية في آسيا عام 1997 والتي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق المالية في العديد من الدول مثل ماليزيا وسنغافورة وإندونيسيا والفلبين، والتي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للمؤسسات والتشريعات التي تنظم العمال والعلاقات بين المؤسسات والحكومة.

2- تصاعد قضايا الفساد في العديد من الشركات الكبرى أدى إلى إفلاسها مثل شركة أنرون وورلد كوم، وقد تبين أن التقارير المالية لتلك الشركات لاتعبر عن الموقف المالي الحقيقي لتلك الشركات، نتيجة تواطؤ بين الإدارة ومراجعي الحسابات.

3-الممارسات التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصادات الدول في ظل العولمة من استحواذ واندماج بهدف السيطرة على الأسواق، حيث تبين أن هناك 100 شركة فقط على مستوى العالم تسيطر علي مقدرات التجارة الخارجية من خلال الاحتكار.

4-ضعف النظم القانونية في الدول ذات الديمقراطيات الناشئة وصعوبة حل المنازعات وتنفيذ العقود.

5-وقد اقترحت دول مجلس التعاون الإقتصادي والتنمية OECD مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات حيث كونت فريق عمل لوضع مبادئ لحوكمة الشركات وتم اعتماد تلك المبادئ في الاجتماع الوزاري لتلك الدول بتاريخ 26 إلى 27 أيار/مايو عام 1999.

ثانيا: مبادئ الحوكمة ومعيار مجلس الخدمات المالية الإسلامية:

تبنى مجلس الخدمات المالية الإسلامية في ماليزيا مبادئ الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة مجلس التعاون الإقتصادي والتنمية OECD ووثيقة لجنة بازل حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية"وبنى عليهما مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تجاه أصحاب المصالح.

وأصدر معيارا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر 2006، تحت ما يسمى بـــ (المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية. ويتضمن هذا المعيار مجموعة من الأهداف وهي [1]:

1 -تسهيل قيام المؤسسات المالية الإسلامية بتطبيق الحوكمة.

---

[1] قندوز عبد الكريم من الموقع الإلكتروني التالي: أطلع عليه بتاريخ: 2011/11/03

http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=274

2 -ضمان التزام المؤسسات المالية الإسلامية بالشريعة.

3 -تهدف المبادئ الإرشادية إلى استكمال المعايير الحالية للحوكمة.

4 -تبين المبادئ الإرشادية إنه من المناسب اعتماد تعريفات " ضوابط إدارة المؤسسات" كما وردت في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ووثيقة لجنة بازل للإشراف المصرفي مع إجراء بعض التعديلات بما يتناسب مع إطار عمل مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية.

5 -لا يوجد نموذج واحد لضوابط إدارة المؤسسات يمكن تطبيقه بل يجب أن تضع كل دولة أو منظمة نموذجا خاصا بها.

6 -تطبيق مبدأ الالتزام أو الشرح بالنسبة لتطبيق المبادئ الإرشادية.

7 -الحصول علي الدعم والتسهيل من قبل السلطات الإشرافية.

* وقد تضمن المعيار سبع مبادئ إرشادية، بحيث قد ألزم هذا المعيار المؤسسات المالية الإسلامية إما أن تؤكد التزامها بنصوص هذه المبادئ الإرشادية أو تعطى شرحا واضحا لأصحاب المصالح عن أسباب عدم التزامها بهذه المبادئ.

وفيما يلي عرض **للمبادئ الإرشادية السبعة الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية:**

–**المبدأ الأول:**يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطار لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح.

ويقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من: (مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، الإدارة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين)، يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دوليا مثل مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي، كذلك يجب أن تلتزم بالتوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

– **المبدأ الثاني:** يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليًا، وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية. يجب على إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين يكونون حائزين على خبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم المالية والمستندات المالية.

– **المبدأ الثالث:** يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها، لذا يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسؤولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفتها مضاربا في أموالهم، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت الملائم.

– **المبدأ الرابع:** يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (آخذين في الحسبان التميز بين أصحاب حسابات الإستثمار المقيدة والمطلقة) بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

– **المبدأ الخامس:**يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشريعة من المختصين بها، والإلتزام بتطبيق الفتاوى ولمراقبة الإلتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها.

ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخلي والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة.

كما يجب إصدار وتشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاوى الشرعية حيث أن هذا القطاع خصوصا والأمة عموما يستفيدان من الفهم المشترك والتعاون بين علماء الشريعة.

– **المبدأ السادس:** يجب على مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسة. ويجب على المؤسسة أن تتيح إطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ. ويتطلب ذلك أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.

– **المبدأ السابع:** يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافي وفى الوقت المناسب.ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجودات وإستراتيجية الاستثمار وآليات دعم العوائد. كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار والإعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة.

ثالثا:الحوكمة والمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية:

هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية منظمة دولية مستقلة تأسست عام 1991م تقوم بإصدار معايير المحاسبة والمراجعة والأخلاقيات ومعايير الضبط والمعايير الشرعية المختصة بالصناعة المصرفية والمالية الإسلامية ، فقد تم اعتماد 68 معيارا حتى نهاية 2006م ، موزعة على النحو التالي:

25 * معيارا محاسبيا *5 معايير للمراجعة

6 * معايير للضبط * معيارين للأخلاقيات

30 * معيارا شرعيا (بخلاف 24 معيار تحت الدراسة).

وتحظى هذه المعايير بقبول دولي وإقليمي واسع ومطبقة حاليا في عدد من المؤسسات المالية الإسلامية في دولة البحرين والأردن ولبنان وقطر والسودان وسوريا ويسترشد بها في دول أخرى مثل استراليا وأندونيسيا وماليزيا وباكستان والسعودية وجنوب إفريقيا.

وكان لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية السبق في إصدار هذه المعايير وكلها تصب في خانة العرض والإفصاح وتحث إدارة المؤسسة المالية الإسلامية على الشفافية والعدل في التعامل وعدم أكل أموال الناس بالباطل، وهو ما تنادي به المؤسسات الدولية المهتمة بمبادئ ومعايير حوكمة الشركات.

ونرى أن التزام المؤسسات – المالية وغير المالية- بهذه المعاني والتوجيهات الربانية والمحمدية ما يحقق أكثر مما تطمح إليه متطلبات الحوكمة.

رابعا: الحوكمة والحاجة إلى اقامة مؤسسات البنية التحتية الداعمة للصناعة المصرفية الإسلامية:

بالنظر في مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية ووثيقة لجنة بازل عن تحسين ضوابط الإدارة في المؤسسات المصرفية، وكذا معيار الحوكمة الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية عن المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات المالية الإسلامية ولائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية، نجد أن المصارف الإسلامية في أمس الحاجة إلى تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة أكثر من غيرها من البنوك والشركات التقليدية، لكونها اقترن اسمها بكلمة الإسلامية وهذه الكلمة قد رتبت عليها تبعات التقيد بالمعايير والضوابط الشرعية، وضرورة أن يتطابق وصفها بالإسلامية مع حقيقة عملها، وأن تبين للناس وتلزم نفسها بالضوابط الشرعية التي تصدرها الهيئات الشرعية بها، وهو ما أكد عليه معيار حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية خاصة المبدأ الإرشادي رقم (5،6).

ومن هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة وجود مؤسسات متخصصة تدعم هذه المصارف في أداء رسالتها وتضع لها المعايير وتبين لها كيفية تطبيقها وتساعدها في كيفية التحقق من التطبيق وفي كل ذلك إرساء لمبادئ ومتطلبات الحوكمة.

ومن هذه المؤسسات هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والمجلس العام للبنوك الإسلامية والوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الائتماني والمجلس العام للخدمات المالية الإسلامية والسوق المالية الإسلامية..وغيرها.

وقد اختصت هذه المؤسسات الداعمة للصناعة المصرفية الإسلامية بوضع المعايير والضوابط الشرعية لعمل المؤسسات المالية الإسلامية.

خامسا: الحاجة إلى إعداد مؤشر شرعي للشركات المتداولة كأحد الأدوات الداعمة لمتطلبات الحوكمة: إن مطلب إعداد مؤشر شرعي يصنف الشركات المتداولة من حيث التزامها/عدم التزامها بالمعايير الشرعية يعد إضافة حقيقية لمتطلبات الحوكمة.

والمبادئ والمعايير والإرشادات التي صدرت عن كل من منظمة دول مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية OECDولجنة بازل ولائحة حوكمة الشركات في السعودية ومبادئ وإرشادات مجلس الخدمات المالية الإسلامية بشأن حوكمة الشركات وحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، تؤكد -كلها- على ضرورة العرض والإفصاح في القوائم المالية بما يضع حملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى في قلب الأحداث التي تمر بها هذه الشركات ويبرئ الإدارة من تهمة حجب المعلومات عن مستخدمي القوائم المالية.

ولكي تضطلع المؤسسات المالية بدورها في توظيف الأموال التي تحت إدارتها، ومن بين آليات التوظيف إنشاء وإدارة صناديق استثمار إسلامية يتركز نشاطها في التعامل في أسهم الشركات المتداولة في البورصات العربية والعالمية(متاجرة واستثمارا).

ولكي يختار المستثمر والمضارب في سوق الأوراق المالية السهم الذي يتداول فيه وفق توجهه الشرعي، فقد وضع المجلس الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المعيار الشرعي رقم(21) الخاص بأحكام التعامل في الأوراق المالية (الأسهم، السندات) وقد نص هذا المعيار على ما يلي:

1-يجوز إصدار الأسهم إذا كان الغرض الذي أنشئت الشركة من أجله مشروعا، بأن لا يكون الغرض من إنشائها التعامل في أمور محرمة مثل تصنيع الخمر أو الاتجار في الخنازير أو التعامل بالربا.

2-يجوز شراء أسهم الشركات المساهمة وبيعها حالا أو مؤجلا فيما يجوز فيه التأجيل إذا كان غرض ونشاط الشركة مباحا، سواء أكان استثمارا أم متاجرة.

3-يجوز التعامل في أسهم شركات أصل نشاطها حلال ولكنها تودع أو تقترض بفائدة بالشروط الآتية:

•أن لا تنص الشركة في نظامها الأساسي أن من أهدافها التعامل بالربا أو التعامل بالمحرمات.

•ألا يبلغ إجمالي المبلغ المقترض بالربا 30% من القيمة السوقية لمجموع أسهم الشركة، علما بأن الاقتراض بالربا حرام مهما كان مبلغه.

•ألا يبلغ إجمالي المبلغ المودع بالربا 30% من القيمة السوقية لمجموع أسهم الشركة، علما بأن الإيداع بالربا حرام مهما كان مبلغه.

•ألا يتجاوز مقدار الإيراد الناتج من عنصر محرم نسبة 5% من إجمالي إيرادات الشركة، سواء كان هذا الإيراد ناتج عن ممارسة نشاط محرم أو عن تملك لمحرم، ويجب التخلص مما يخص السهم من الإيراد المحرم.

•لا يجوز تداول الأسهم الممتازة وأسهم التمتع والسندات الربوية.

•يرجع في احتساب النسب إلى آخر ميزانية أو مركز مالي مدقق.

ولكي يتم إعداد المؤشر الشرعي بقدر من الحيادية والعدالة يتوجب على معدِي القوائم المالية للشركات المتداولة الإلتزام بعرض البيانات المالية بطريقة تلبى متطلبات إعداد المؤشر الشرعي وتقترب من متطلبات حوكمة الشركات.

خلاصة الفصل:

إضافة إلى ما تقدّمه مبادئ الحوكمة على المستوى الداخلي للشركات، فإنها ضرورية كذلك على المستوى الخارجي، أي على مستوى أصحاب المصالح الخارجيين، من خلال مساهمتها في تحمّل المسؤولية الاجتماعية تجاه المحيط الذي تعمل فيه، ودعمها للتنمية التي تمس كل القطاعات ومكافحتها للفساد بفضل تطبيق مبادئها التي تركّز على المساءلة والنزاهة والشفافية.

وضعت عدة هيئات دولية مبادئ للحوكمة تختلف فيما بينها لكنها كلها تؤدي إلى الإلتزام بمعايير الحوكمة وتحقيق العدالة و الإستقرار. كما تم التطرق إليها من الجانب الإسلامي بغرض الإستفادة والإفادة عند إتباعها لأن هذا ما ينص عليه ديننا هو الوضوح والأمانة في التعاملات اليومية.

لكن هذه المبادئ التي سعت الهيئات في وضعها لم تطبق بالشكل السليم الذي يجب أن تطبق به وكشفت عن قصور التعامل بمبادئ الحوكمة رغم التقارير والجهود الذي بذلتها بعض الهيئات والمنظمات في سبيل تحقيق حوكمة الشركات وهذا ما كشفت عنه الأزمة المالية العالمية.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي العملي

لتفعيل حوكمة الشركات

تمهيد:

تمّ تحديد مفهوم حوكمة الشركات وفق عدّة معايير ومبادئ وهذا في أعقاب الأزمات المالية الأخيرة التي اِكتشف فيها عدّة عناصر تتماثل مع ما وصلت إليه النظريات المفسِّرة للحوكمة، حيث تمّ في هذا الإطار إصدار عدّة مبادئ ومواثيق وتقارير تعمل كلّها على إرساء الحوكمة بالشركات حسب البيئة القانونية والاقتصادية لكلّ دولة.

تتعرض الاقتصاديات عبر تطورها لأزمات من حين إلى آخر، رغم اختلاف حدتها وظروف حدوثها. وتعتبر الأزمة، التي بدأت بسوق الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية وتحولت فيما بعد إلى أزمة عالمية، من أخطر الأزمات التي عرفتها البشرية و التي بدأت في التحول إلى أزمة اقتصادية وربما اجتماعية نتيجة دخول الاقتصاد العالمي في ركود غير مسبوق يتوقع له الاستمرار سنوات.

وإنطلاقًا ممّا سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: جهود الهيئات الدولية في وضع قواعد الحوكمة.

المبحث الثاني: أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بعض الدول.

المبحث الرابع: أثر الأزمة المالية العالمية على سير تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الأول: جهود الهيئات الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات:

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على مختلف جهود المنظمات الدولية في وضع قواعد حوكمة الشركات، إذ أن هناك بعض المنظمات الدولية التي بذلت جهود ملموسة في وضع قواعد حوكمة الشركات هي: البنك الدولي، صندوق النقد الدولي ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، ولجنة بازل وتعتبر المعايير والقواعد التي وضعتها هذه المنظمات الأساس الذي تتبناه معظم الدول عند وضع قواعد الحوكمة الخاصة بها.

المطلب الأول: جهود البنك الدولي في وضع قواعد حوكمة الشركات:

أولا:الإطار العام لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي:

على الرغم من أن البنك الدولي كان يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، إلا أنه في مجال وضع معايير حوكمة الشركات أو تحديد قواعدها يعطي الدعم المناسب على المستويات المحلية، الإقليمية والعالمية، كما يلي[1]:

أ- على المستوى المحلي:

قام البنك الدولي على المستوى المحلي بتدعيم مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها، تحدد على أساسها موطن القوة والضعف فيها، والتي تختص بحوكمة وإدارة الشركات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولويتها.

والهدف من هذا التقويم دعم الإصلاح التشريعي، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية للقطاع الخاص (مبادرة هذا القطاع في مجال وضع قواعد وأسس حوكمة الشركات)، وهو الأمر الذي يتفق مع إطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الإدارة الجيدة للشركات كعامل أساسي في التنمية، كما يؤكد هذا الإطار على أهمية القطاع الخاص (المحلي والأجنبي) كأحد العناصر الأساسية في عملية التنمية، وهو يدعو أيضا إلى اشتراك الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ إستراتيجية شاملة للإصلاح.

ب- على المستوى الإقليمي:

اشترك البنك الدولي على المستوى الإقليمي مع بعض الوكالات الدولية الأخرى في رعاية مجموعة من حلقات النقاش التي تخاطب المسئولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستشرين، ووكالات التصنيف للمساعدة على الوصول لرأي يتفق عليه بالإجماع بخصوص إصلاح وتنظيم إدارة الشركات، وهذا بهدف تفادي الوقوع في الأزمات.

---

[1] لطفي أمين السيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 749- 750.

ت- على المستوى العالمي:

عمل البنك الدولي على المستوى العالمي مع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على توسيع دائرة قواعد إدارة الشركات خارج نطاق دول المنظمة. وقد وقع البنك الدولي ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي مذكرة تفاهم في 21 يونيو 1999 وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة وإدارة الشركات.

وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة على تحسين المعايير التي تستخدمها لإدارة الشركات بتبني روح المغامرة في مجال الأعمال وتشجيع العدل وتحمل المسؤولية. كما يركز البنك الدولي على الشفافية ويعتقد أنها تقوم على دعامتين[1] هما المشاركة من ناحية والمساءلة من ناحية أخرى.

وقد توصل البنك بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم حوكمة وإدارة الشركات في الدول النامية والذي سمي بنظام (ROSC)، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة والضعف في مختلف الأسواق. وهذا التقويم سوف يسهم في التقرير الذي يعده البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على الإلتزام بمعايير وقواعد (ROSC)، والذي يلخص المدى الذي وصلت إليه الدول في الإلتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا.

ثانيا: المكونات الأساسية لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي:

أكد البنك الدولي على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس إدارة الشركات مجموعة من المكونات الأساسية التي تضمنها نموذج(ROSC)، تتلخص في الإعسار وحقوق الدائنين بالإضافة إلى الشفافية كما يلي:

أ- الإعسار وحقوق الدائنين:

في محاولة لتحسين استقرار النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول إلى نظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة.

ونظم الإعسار توفر مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقا للمؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية أو إعادة التأهيل التي تنتج عن الشركة المعسرة وتوزيع النتائج المالية بين الأطراف المعنية.

---

[1] تقرير عن ورشة عمل (بدون إسم الكاتب)، **نحو مجتمع أكثر شفافية**، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام بالتعاون مع المعهد الدنماركي المصري للحوار، 19 /20 ديسمبر 2006، www.ahram.org، تاريخ الإطلاع: 2007/04/15.

كما تتيح نظم الإعسار أيضا للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مجمل المخاطر وتشجع على أن يكون الإقراض في صورة تدفق الأموال بدلا من أن يكون عملية إقراض توجهها العلاقات أو السياسة، كما توجه المديرين لتخصيص الموارد القليلة بكفاءة.

ب- الشفافية في نظم المحاسبية والتدقيق:

لقد أسس البنك العالمي مفهومه لحوكمة الشركات على مبادئ جوهرية أربعة هي الفعالية، تحميل المسؤولية، المشاركة، الشفافية[1]، هذه الأخيرة التي تسمح بالحصول على قوائم مالية شفافة للشركة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الإلتزام بمعايير وقواعد (ROSC) يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق في عدد من الدول.

ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضع البحث، والتي سيتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية والدولية والتي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة بين الشركات داخل الدولة وتصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات، ولكي نكون أكثر تحديدا فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والتدقيق المحلية مع معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير التدقيق الدولية (ISA) بالترتيب والدرجة التي تلتزم بها الشركات بمعايير المحاسبة والتدقيق الموضوعة في كل دولة.

والأكثر من ذلك فإن شركة التمويل الدولية (IFC) وهي عضو في مجموعة البنك الدولي تشجع أيضا على قواعد حوكمة وإدارة أفضل للشركات، وذلك بإشتراط أن تقوم الشركات المستثمرة في الدولة موضع البحث بممارسة قواعد سليمة لإدارة الشركات وبتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير، وهذا ما تتطلبه أسواق الأسهم والسندات -خصوصا الجزائر-، وبناءا على هذا وضع البنك الدولي مجموعة من المؤشرات تتعلق بجودة الإدارة التي تقيس حدود الفساد في مجال إدارة الموارد وإدارة السوق[2].

إن البنك الدولي يساهم في إقراض الدول الأعضاء وغير الأعضاء خاصة الدول النامية لنشر الحوكمة في جميع مناطق العالم ويشجع على ذلك لكي يضمن مزيد من الإفصاح والشفافية وتفادي الإنهيارات والحصول على الإستقرار المالي والإقتصادي.

---

[1] يوسفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

[2] بشير مصيطفى، **الحكم الصالح ودوره في نجاح الإصلاحات في الوطن العربي**، الملتقى الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة واقع ورهانات، الجمعية الوطنية للاقتصاديين، الجزائر، 2005، ص: 12.

المطلب الثاني: جهود صندوق النقد الدولي في وضع قواعد حوكمة الشركات:

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بمعايير وقواعد (ROSC) فقد وضع الصندوق قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية، وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة، كما يلي:

1. قانون السياسات المالية:

تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يجب على الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين، وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة. وتذكر المدونة كذلك الأسس والوسائل التي تعتمدها الحكومة لتحقيق هذه الأهداف[1] . و فيما يلي الموضوعات الأربعة الأساسية التي تؤكد عليها المدونة:

أ- **وضوح الأدوار والمسئوليات**:ويتم ذلك من خلال:

- التمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية.
- ضرورة وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام.

ب-**توافر المعلومات للجماهير**: تخص هذه المعلومات الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة، على أن يتم نشرها في وقتها المحدد.

ت- **إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة**:وذلك من خلال:

- يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وأسس إعداد الميزانية، بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها.
- يجب تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة.
- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها، وكذا جميع الإيرادات يجب أن تكون محددة بكل وضوح.
- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين.

ث- **تأكيد النزاهة**:وذلك من خلال:

- توافق البيانات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها.
- المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل.

---

[1] IMF's *Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies*, www.imf.org/external/np/exr/facts/sc, 07/04/2007. تاريخ الإطلاع عليه.

2. قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:

تم إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسات المالية على أساسين[1]: أولهما أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها، وثانيهما أن مبادئ الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطى للسلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية. ولقد تبنى صندوق النقد الدولي هذا المعيار في أبريل من عام 1998، ويقصد بـــ **الشفافية المالية:** "الإفصاح عن هيكل ووظائف الحكومة، وتوجهات السياسة المالية، وحسابات القطاع العام، والتقديرات المالية".

وقد شهد الصندوق خلال سنوات عمره الستين تحولا في صلاحياته وفي نظام الحوكمة لديه على نحو يتماشى مع التغيرات في الإقتصاد العالمي، مما سمح له بالإحتفاظ بدور رئيسي في البنية المالية الدولية. ويضطلع الصندوق "بدور المنقذ" في الأزمات وبدور المقرض الأخير بالنسبة للبلدان التي تواجه مشكلات في ميزان المدفوعات، و لا تزال آليات الرقابة لديه بمثابة محفل للحوار حول قضايا السياسات المهمة، ويمد الصندوق بلدانه الأعضاء بمعايير وأدوات لتحسين سياساتها ومؤسساتها. وتعد قوة ترتيبات الحوكمة في الصندوق بالمقارنة مع المنظمات الحكومية الدولية الأخرى من أسباب نجاحه في القيام بهذه الأدوار وتحقيق هذه الإنجازات، على أن يعادله من ناحية أخرى، أن بعض الصعوبات التي يواجهها الصندوق حاليا تعزى إلى مواطن الضعف في نظام الحوكمة[2].

---

[1] www.imf.org/external/np/exr/facts/sc, 07/04/2007. تاريخ الإطلاع عليه.

[2] لمزيد من المعلومات أنظر الملحق رقم 02 .

المطلب الثالث: جهود منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي في وضع قواعد حوكمة الشركات:

تعتبر برامج حوكمة الشركات من أكبر مكونات إستراتيجية مركز المشروعات الدولية الخاصة لتقوية أساليب إدارة الشركات على الصعيد العالمي، لكي تتمكن الشركات من المحافظة على قدرتها التنافسية الدولية وعلى جذب الاستثمارات، ولكن أساليب ممارسة سلطة الإدارة في الشركات تتطلب تطوير المؤسسات الرئيسية التي تعتبر حيوية بالنسبة للإصلاحات الاقتصادية والديمقراطية الناجحة. ومن هذا المنطلق دأب المركز إلى مساندة البرامج الناجحة في جميع أنحاء العالم بما في ذلك روسيا وكولومبيا وأندونيسيا وبولندا ومصر، وقد ساهمت هذه البرامج في تحقيق التنمية المؤسسية* من خلال مشاركة القطاع الخاص المحلي[1].

كما تهدف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي إلى مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء فيها بجهودها لتقويم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتشريعي لإدارة الشركات فيها، وهي تقدم أيضا المشورة والإقتراحات للبورصة والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي تشترك في عملية وضع القواعد والمبادئ الجيدة لإدارة الشركات، والتي تخص كل من حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم، حقوق أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية وأخيرا مسؤوليات مجلس الإدارة.

---

* توفير الإطار القانوني والتشريعي لحوكمة الشركات.

[1] ألكسندر شكولنيكوف، بدائل برامج الإقراض الحالية لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، موقع حوكمة الشركات www.cipe.org، تاريخ الاطلاع: 2007/06/18.

المطلب الرابع: جهود لجنة بازل في وضع قواعد حوكمة الشركات:

تمثلت في توصيات سنة 2006 بحيث يركّز الجيل الثاني من التوصيات[1] حول حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية، على وظائف ومسؤوليات كل من مجلس المديرين والإدارة العليا، وقد قدمت اللّجنة ثمانية مبادئ للبنوك من أجل العمل على تحسين وترقية وتعزيز معايير الحوكمة السليمة وهي:

– المبدأ الأول: ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك:فمجلس المديرين في النهاية هو المسئول عن السلامة المالية والتشغيلية للبنك، وترى اللّجنة أن المجلس وأعضاؤه يمكنهم تقوية حوكمة الشركات بالبنوك من خلال:

1. إدراك وتنفيذ دورهم الإشرافي؛

2. المصادقة على الإستراتيجية العامة لأعمال البنك؛

3. تجنّب تضارب المصالح في أنشطتهم؛

4. تطوّير والحفاظ على مستوى ملائم من الخبرة لأجل نمّو البنك في الحجم والتركيبة؛

5. ترقية أمن وسلامة البنك.

– المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيّمه:على مجلس المديرين ضمان أن الإدارة العليا تطبّق الإجراءات والسياسات الإستراتيجية المصمّمة للرفع من النزاهة والسلوك المهني، كما عليه ضمان أن الإدارة العليا تنفّذ سياسات تمنع الأنشطة والعلاقات والوضعيات التي يمكنها تقليص نوعية حوكمة الشركات مثل:

1. تضارب المصالح؛

2. الإقراض للرؤساء وللمستخدمين وللمديرين أو للمراقبين المساهمين؛

3. القيام بمعاملة تفضيلية لأصحاب العلاقة ومختلف الأطراف المرغوب فيهم.

– المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة:

مجلس المديرين الفعّال حقيقة يحدّد السلطات والمسؤوليات التي على عاتقه وعلى عاتق الإدارة العليا، كما يعتبر المجلس مسئول على الإشراف عن أنشطة الإدارة ومدى توافقها مع سياسات المجلس، وكذلك فان الإدارة العليا مسئولة عن تفويض السلطات والواجبات إلى أفراد البنك وفي إنشاء هيكل إدارة يرفع من المساءلة؛

---

[1] Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, February 2006

– المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته:

الإدارة العليا بحكم هيكلها من حيث الأفراد المسئولين مثل (**CFO**)، هي مسئولة عن الإدارة اليومية للبنك، فمن أهم أدوار الإدارة العليا تأسيس تحت إرشادات مجلس المديرين نظام للرقابة الداخلية الفعّالة؛

– المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعلياً، اِستعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية:

على المجلس الإعتراف بأنّ اِستقلالية وكفاءة وتأهيل المراجعين هو سياق جوهري في تحقيق الحوكمة، فالمجلس يستعمل أعمال المراجعين ووظائف الرقابة للحصول على معلومات مضبوطة ودقيقة عن أداء وعمليات إدارة البنك، ويمكن للمجلس والإدارة العليا تحسين كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية من خلال:

1. الاعتراف بأهمّية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية بالبنك؛
2. اِستعمال في الوقت المناسب وبأسلوب فعّال مخرجات المراجعة الداخلية؛
3. ترقية اِستقلالية المراجعين الداخليين؛
4. إشراك المراجعين الداخليين في الحكم على مدى كفاءة الرقابة الداخلية.

كما يمكن للمجلس والإدارة العليا المساهمة في بناء كفاءة للمراجعين الخارجيين بشأن ضمان عدالة وحيادية القوائم المالية المقدمة للبنك بإحترام:

1. ضمان أنّ المراجعين الخارجيين ملتزمين بتطبيق إرشادات ومعايير الممارسة المهنية؛
2. إشراك المراجعين الخارجيين في رؤية مسار عمل الرقابة الداخلية والمتعلق بالإفصاح عن القوائم المالية؛
3. ضمان كون المراجعين الخارجيين يفهمون ويدركون واجباتهم نحو البنك.

– المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممّارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية و الطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة:

ينبغي على مجلس المديرين أو لجان المجلس المصمَّمة بتحدّيد أو المصادقة –ووفق سياسة مكافآت ملائمة– على تعويضات أعضاء المجلس والإدارة العليا وضمان أن أيَّ تعويضات تمنح، تتوافق و العناصر المذكورة ؛

– المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف:الشفافية مهمّة لسلامة حوكمة الشركات، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعليًا، مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظّل نقص الشفافية. كذلك فإن الإفصاح العام الملائم يسهّل اِنضباط السوق ويمتّن معايير الحوكمة بالبنوك وهذا عندما يحسّن تقرير المراقبين من مقدرة الإشراف الفعلي للمراقبين أنفسهم على أمن وسلامة البنك؛

– المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة:على مجلس المديرين أخذ خطوات تضمن أن مخاطر أيّ عمليات يتم التعامل معها بادراك جيّد وإدارة حديثة من خلال:

1. ضمان المجلس، كَوْنْ الإدارة العليا تعي السياسات التي تقوم بها؛

2. الإستراتيجيات والإجراءات والسياسات الملائمة ينبغي أن تحكم وتدير الهياكل المالية المعقدة المصادق عليها، إضافة إلى المنتجات والأدوات المالية المقدمة للزبائن.

نلاحظ أن مبادئ تحسين حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية في توصيات 1999 وتوصيات 2006 متشابهة من حيث اِنطلاقة كل مبدأ ولكن مطوّرة ومعزّزة في لب وجوهر كل مبدأ، إضافة إلى أنّ التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اِعتبار الإفلاسات والإنهيارات التي حصلت في البنوك والمؤسسات الأخرى والتي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (الإختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية)، حيث أن هذا المبدأ يعمل على تذكير مجلس المديرين والإدارة العليا بهذا النوع من المخاطر، وكذلك اِستعمال توصيات سنة 2006 لمصطلح مجلس المديرين أكثر مما اِستعملتها توصيات 1999، أي أن هناك تغيّر في هياكل إدارة البنوك.

المبحث الثاني: أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة الشركات:

تعتبر التقارير المعدّة خصّيصاً لبناء مواثيق وطنية لحوكمة الشركات، ذات أهمّية كبيرة، لأنّ هذه المواثيق اِعتمدت على ما تمّ ملاحظته واِكتشافه في الميدان من طرف اللّجان المكلّفة بذلك حول كل النقائص والمشاكل الموجودة بالشركات وما تمّ رصده من ميولات المديرين ورغباتهم داخل هذه الشركات. صدّرت أكثر من ستة تقارير عبر العالم، لكن تمّ في هذا البحث التركيز على أهمّها.

المطلب الأول: تقرير كادبوري (Cadbury):

تشكلت لجنة كادبوري (**Cadbury**) من 12عضو، أنشأت في ماي من سنة 1991 وعملت على التفكير في[1]:

– طبيعة مسؤوليات الإداريين المديرين وغير المديرين في إعداد الحسابات والتقارير التي تقدّمها الإدارة؛

– حول العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة.

ترأس هذه اللّجنة أدريان كادبوري (ADRIAN CADBURY)، حيث عملت لمدة 18شهراً حتى وصلت إلى إتمامه. وركّزت توصيات اللّجنة على وظائف الرقابة والتقرير الذي يعدّه المجلس ودور المراجعين.تمّ تشكيل اللّجنة بمشاركة مجلس التقارير المالية وبورصة لندن، إضافة إلى جمعية مهنة المحاسبة لتوجيه الجوانب المالية لحوكمة الشركات.

تمّ إعداد هذا التقرير في خضم الإخفاقات التي عرفتها بعض الشركات البريطانية مثل شركة ماكس ويل (MAXWELL) و بنك الائتمان والتجارة الدولية (**BCCI**)، واِنخفاض الثّقة في إعداد التقارير المالية والتي هزّت سوق لندن المالي[2].

أهّم ما جاء به التقرير، توصيات من ثلاثة محاور أساسية[3]:

المحور الأول: المجلس: يقصد به في هذا التقرير، مجلس الإدارة الذي عليه أن يتصف بالفاعلية التي تمكّنه من القيادة والرقابة على الأعمال في نفس الوقت، ففي سياق نظام الإدارة في المملكة المتحدة، فإنّ المجلس ذو الفاعلية (effectiveness) يتكوّن من أعضاء تنفيذيين مديرين لهم معرفة بعالم الأعمال، وأعضاء من الخارج ممثلين في المديرين غير التنفيذيين والرئيس الذي يقبل الواجبات والمسؤوليات التي على عاتق منصبه. حيث ينبغي أن يلتزم المجلس بمسؤوليات ومهام ويتكوّن من:

---

[1] Frédéric parrat, , **IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2eme édition, 1999, p:191

[2] عبيد سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، 2004، ص:111

[3] **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**, first published, 1 December 1992

1/ الرئيس: الذي له دور في حماية تطبيق حوكمة الشركات بشكل جيد، فهو مسئول عن عمل المجلس وعلى التوازن في العضوية وكذلك على ضمان أنّ كل القضايا المناسبة لها جدول زمني. ومسئول عن ضمان أنّ جميع المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين قادرين على لعب دورهم كاملاً في نشاطات الشركة؛

2/ المديرون غير التنفيذيين: على المديرين غير التنفيذيين أن يكونوا مستقلين في الحكم على إقرار القضايا الإستراتيجية، الأداء والموارد، وعلى المجالس أن يكون لها حد أدني من ثلاثة مديرين غير تنفيذيين. ومن التوصيات كذلك أن يكون أغلب المديرين غير التنفيذيين مستقلين عن الشركة، ولهم نفس الحق مع التنفيذيين في النفاذ إلى المعلومات، وينبغي إختيارهم بكل عناية ودون تحيّز؛

3/ الاستشارة المؤهلة والمهنية: يمكن للمديرين عند الحاجة اللجوء إلى طلب المشورة القانونية والمالية عند أدائهم لواجبهم، فينبغي أن يكون دائماً بمقدورهم أخذ النصيحة من مستشاريهم؛

4/ تدريب المديرين: المسؤوليات الثقيلة الملقاة على عاتق المديرين والالتزامات المتزايدة تجاه واجباتهم، تتطلب منهم التشدّيد على أهمّية الطريق الذي يؤدي بهم إلى تحضير أنفسهم في مناصبهم؛

5/ تركيبة وإجراءات المجلس: من بين عناصر بنية المجلس تعيّين لجان مثل لجنة المراجعة، المكافآت والتوظيف. إضافة إلى عنصر آخر يتمثل في إعتراف المجلس بأهمّية وظيفة التموّيل التي ينبغي أن يكون لها حق النفاذ إلى لجنة المراجعة؛

6/ الأمانة العامة للشركة: تعتبر الأمانة مفتاح لأداء دور تأمين كون الإجراءات قانونية ويتم متابعتها، أي لها صيغة تنظيمية، حيث ينظر الرئيس والمجلس إلى هذه الأمانة على أنها إرشادات نحو مسؤولياتهم؛

7/ مسؤوليات المديرين: يوصي التقرير بضرورة إظهار مسؤولية المديرين عن الحسابات في قائمة الملخصات ضمن التقارير، كمقابل لما ينشره المراجعون في تقاريرهم عن نطاق أعمالهم؛

8/ معايير السلوك المهني: تعتبر هذه المعايير مهمة للعاملين كي يدركوا ماذا عليهم، وتمثل ممارسة جيّدة تمكّن مجلس المديرين مستقبلاً من وضع مواثيق أخلاقيات الأعمال؛

9/ الرقابة الداخلية: يعتبر المديرون مسئولون تحت المادة 22 من قانون الشركات البريطاني لسنة1985، على كفاية التسجيلات المحاسبية. وللقيام بهذه المسؤوليات يحتاج ذلك إلى وجود نظام رقابة داخلية مستقل عن الإدارة المالية في الشركة ومتضمن إجراءات تخفيض مخاطر الاحتيال والتدليس، حيث يعتبر هذا النظام مفتاح عن فعّالية الإدارة بالشركة، كما يوصي التقرير بضرورة قيام المديرين بإنشاء قوائم ضمن التقرير السنوي تبيّن فاعلية نظام الرقابة الداخلية؛

10/ لجان المراجعة: بعد التجربة الأمريكية بشأن لجان المراجعة التي أوصى بها تقرير تريدواي (TREADWAY) لسنة 1987 والذي أثبت فاعلية هذه اللّجان في ضمان نزاهة التقارير المالية

للشركات الأمريكية، جاء الدور لأكبر 250شركة بريطانية، حين تمّ إنشاء لجان مراجعة في كل شركتين من أصل ثلاثة شركات، حيث أوصي التقرير في هذا الإطار بما يلي:

- ينبغي أن يكون عدد أعضاء اللّجنة على الأقل ثلاثة أعضاء؛
- ينبغي على المراجعين الخارجيين حضور اِجتماعات اللّجنة؛
- ينبغي أن تكون للجنة سلطات واضحة تمكّنها من التحقيق في أيِّ قضية في إطار مهامها؛
- ينبغي تحدّيد واجبات اللّجنة في ضوء اِحتياجات الشركة؛

11/ مجلس المراجعة الداخلية: تُكَمِّل وظيفة المراجعين الداخليين وظيفة المراجعين الخارجيين ولكن تختلف عنها، فمن الأفضل أن يتم تأسيس وظيفة للمراجعة الداخلية تأخذ على عاتقها وتتكفل بقواعد الإشراف، كما تعمل هذه الوظيفة على المساعدة في عمليات التحقيق التي تجريها لجنة المراجعة؛

12/ التقارير المالية: الضعف الأساسي في أنظّمة الرقابة المالية الحالية هو إمكانية اِختلاف المعالجة المحاسبية، ينتج عن ذلك اِختلاف النتائج والحالات المالية، ويعطي بدوره مجال أوسع للتلاعب في الحسابات. وفي هذا الإطار، يوصي التقرير بضرورة قيام المجلس بأخذ كل اِحتياطاته وهو يقدّم ويعرض الميزانية، لأنّ غرض هذه التقارير هو ضمان نزاهة وملائمة المعلومات المفصح عنها.

المحور الثاني: المراجعة: تعتبر المراجعة أداة تأمين لكل من له مصالح مالية بالشركة مع فصل الملكية عن الإدارة وظهور الوكالة (stewardship). والمشكل المطروح في شأن المراجعة، هو نقص الفهم حول طبيعة ودرجة الدور المنوط بالمراجع لعبه في حماية مصالح المساهمين، هذا ما يسمى فجوة التوقعات (تعني الفرق بين ما الذي ينبغي للمراجعين القيام به وما هي الفكرة التي يجب تحقيقها). وينبغي توفر الموضوعية المهنية للمراجعين، أي وجود علاقة مناسبة وملائمة بين المراجعين والإدارة التي تعد القوائم المالية.

للرفع من جودة المراجعة يلزم تخفيض فجوة التوقعات، بالإتفاق على اِختصاصات مسؤوليات المديرين والمراجعين عند إعداد وتقدّيم تقرير على القوائم المالية للشركة، والعمل كذلك على وضع نظّم رقابة داخلية.

المحور الثالث: المساهمين: العلاقة الرسمية التي تجمع المساهمين بالمديرين هي أنّ المساهمين ينتخبون المديرون من خلال علاقة وكالة، فيما يقوم المساهمون بتعيّين مراجعين للقيام بضبط خارجي للقوائم المالية التي يقدّمها المديرون، ويتم عرض على المساهمين تقارير وحسابات أثناء اِجتماع الجمعية العامة، ويبقى إشكال كيفية تعزّيز مساءلة المساهمين للمديرين.

المطلب الثاني: تقرير فيينو الثاني (Viénot 2):

يعد هذا التقرير الثاني من نوعه، بعد التقرير الذي سبقه سنة 1995 تحت عنوان "مجلس إدارة الشركات المدرجة في فرنسا"[1]، تمّ إعداد التقرير الثاني[2] بدعم ومساندة من الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة (**AFEP**) و حركة مؤسسات فرنسا (**MEDEF**).

اِجتمع حوالي 14 رئيس شركة مدرجة في البورصة الفرنسية ولجنة تقنية متكوّنة من (06) أعضاء، ثلاثة تابعون لـــ (**AFEP**) والبقية لـــ (**MEDEF**). تمّ مناقشة عدّة قضايا مثل وظائف الرئيس بالشركة والمدير العام، وكذلك كيفية نشر المكافآت وخيارات مديري الشركات المدرجة ضمن الجزء الأول والثاني من التقرير، فيما تضمن الجزء الثالث بعض النصائح والتوصيات المتصّلة بالمديرين ووظائف مجلس الإدارة واللّجان التابعة له، إضافة إلى المعلومات المالية الواجب الإفصاح عنها وما يخص اِجتماع الجمعية العامة.

القسم الأول: الفصل بين وظائف رئيس الشركة والمدير العام: يتسّم نظام الإدارة في قانون الشركات الفرنسية بصيغتين، الصيغة الوحيدة (مجلس الإدارة) والصيغة الثنائية (مجلس الرقابة والإشراف، مجلس المديرين) التي لا تطبق إلاّ في حدود 2 إلى 3بالمائة من الشركات المدرجة. فالقانون الفرنسي يتميّز بمرونة كبيرة فيما يخص الصيغة الأولى، حيث يعرض على مجالس الشركات خيارات مفتوحة بين تجميع أو فصل الوظائف بين الرئيس والمدير العام.

أهّم التوصيات والنصائح التي جاء بها تقرير فيينو (Viénot) في هذا الشأن هي:

1- تساند اللّجنة المُعِدَّة للتقرير خيارات مجالس الشركات حول فصل أو تجميع الوظائف بين الرئيس والمدير العام؛

2- في حالة اِختيار الفصل بينهما، فعلى النظام الداخلي للمجلس تحدّيد وبدقة النسبة التي يستحقها الرئيس في مجلس الإدارة في السلطات مقارنة بالمدير العام؛

3- يقتضي أن يكون المدير العام إداري، يتم تعيّينه من المجلس تحت اِقتراح الرئيس، ويستفيد من سلطات أكبر للقيام بعمله تحت اِسم الشركة، ويحمل اِسم المدير العام التنفيذي؛

4- مهما يكن الخيار المحبّذ، فإنه يقتضي من النظام الداخلي توضيح توزيع السلطات بين مجلس الإدارة من جهة والرئيس-المدير (حالة الجمع) أو المدير العام التنفيذي (حالة الفصل) من جهة أخرى؛

---

[1] تحت عنوان:

conseil national du patronal privés (1995) : the board of listed companies in France (Viénot 1)

[2] **Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise preside par M.marc viénot, AFEP et MEDEF** , juillet 1999

5- يقتضي إعادة ترتيب القواعد القانونية المتصّلة بالمسؤولية المدنية والجنائية من أجل التنبؤ والتقدير في حالة إختيار الفصل بين الوظيفتين؛

القسم الثاني: نشر مكافآت مديري الشركات المدرجة: أهّم التوصيات المدرجة:

1- ينبغي أن يتضمن التقرير السنوي للشركات المدرجة فصل، يُعَدْ بمساعدة لجنة المكافآت يخص معلومات للمساهمين بشأن المكافآت الممنوحة؛

2- ينبغي أن يتعرض الشق الأول من الفصل المخصّص للمكافآت إلى سياسة تحدّيد مكافآت المديرين، وفي الشق الثاني المبلغ الكلي للمكافآت المقدّمة، أمّا الشق المتبقي فيحدِّد بدقة المبلغ الكلي والفردي وقواعد التوزيع؛

3- يتم تخصّيص فصل آخر، يتعلق بخيارات الاكتتاب أو شراء الأسهم، حتى يتم بناء فكرة عن مدى تطوّر الرأسمال الاجتماعي للشركة، وتوضيح السياسات التي إتبعها المديرون في تخصّيص هذه الخيارات للمستفيدين.

القسم الثالث: الإداريين: وفق القانون الفرنسي، فإنّ فترة عمل الإداريين يحدِّدها القانون الأساسي للشركة دون تجاوز مدّة ستة سنوات، وأوصى التقرير بالنقاط الآتية:

1- ينبغي التطرق في التقرير السنوي، بدقة إلى تواريخ بداية ونهاية صلاحية عمل الوكالة؛

2- ينبغي أن يحتوي التقرير السنوي بلاغ الاستدعاء الموجّه إلى المساهمين، بهدف تقنين التعيّينات؛

3- يجب توضيح عدد الأسهم التي يحوزها الإداريين بالشركة في التقرير السنوي؛

4- يجب أن يكون عدد الإداريين المستقلين على الأقل يمثل ثلث أعضاء مجلس الإدارة؛

5- يجب التعريف بهويات الإداريين المستقلين عند عرض التقرير السنوي؛

6- على لجنة الحسابات سنوياً، عرض أمام مجلس الإدارة نشرة حول مبالغ أتعاب المراجعة والمجلس الإداري، المدفوعة من الشركة؛

7- ينبغي على لجنة الحسابات كتابة ملخص إلى مجلس الإدارة، تظهر فيه المرجع الذي على أساسه تمّ توحّيد الحسابات الخاصة بفروع الشركة؛

8- ينبغي أن يكون للجان المجلس سلطة إلتماس القيام بدراسات تقنية خارجية حول الموضوعات الملائمة لكفاءتهم وهذا على نفقة الشركة؛

9- على الشركات المدرجة، المبادرة بنشر الحسابات التقديرية الموحّدة سنوياً وهذا بعد شهر من إقفال السنة المالية، والحسابات النهائية الموحّدة بعد ثلاثة أشهر من الإقفال.

بعد سبعة سنوات من صدور هذا التقرير، أعلن وزير الاقتصاد الفرنسي فرانسيس مار (FRANCIS MER) في 12 نوفمبر 2002 على اِقتراح إصلاح قانون الشركات تحت مسمى قانون الأمن المالي (loi de sécurité financière)[1].

المطلب الثالث: تقرير كينغ الثاني (King 2):

أشرف على لجنة إعداد التقرير[2] لسنة 2002، قاضي المحكمة العليا لجنوب إفريقيا مارفين كينغ (MERVYN KING)، حيث سبق له وأن قام بنشر تقريره الأول (**King1**)[3] سنة 1994. فبعد التطوّرات العالمية وخاصة الأزمات المالية بجنوب شرق آسيا وأزمة شركة إنرون (Enron) بالولايات المتحدة الأمريكية، تمّ إعداد التقرير الثاني والذي تزامن مع قانون (**SOX**) للولايات المتحدة الأمريكية

اِحتوى التقرير على ستة عناصر محورية وهي:

العنصر الأول: المديرون ومسؤولياتهم: من ضمن النقاط التي أوصى بها التقرير:

1. يتشكّل هيكل مجلس الإدارة في شركات جنوب إفريقيا، من صيغة المجلس الوحيد الذي ينبغي أن يتضمن مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين، مع تفضيل كون الأغلبية في المجلس من المديرين غير التنفيذيين؛

2. الرئيس (chairperson) مسئول عن فعّالية العمل بالمجلس، بينما الرئيس المدير التنفيذي (**CEO**) مسئول عن إدارة الشركة؛

3. على الشركة تعيّين لجنة مكافآت يتشكل أعضاءها من مديرين غير تنفيذيين مستقلين؛

4. تقوم لجنة التعيّينات أو الترشيحات بتقيّيم المجلس والمديرين، من خلال مستوى الفاعلية في الأداء والعمل المنجز؛

العنصر الثاني: إدارة المخاطر: أهّم ما تضمنه تقرير كينغ الثاني (King 2) في هذا الشأن:

1. إدارة المخاطر هي عملية تحدّيد وتقيّيم مناطق المخاطر الحالية والمحتملة، بإتباع إجراءات الحدّ، التحويل، القبول أو التخفيف منها؛

2. يقع على عاتق المجلس، مسؤولية ضمان أنّ للشركة مسار عمليات فعّال لتحديد المخاطر وقياس آثارها المحتملة؛

---

[1] Bertrand richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p :27

[2] **King report on corporate governance for south africa 2002**, cliffe dekker attorneys

[3] Institute of directors in south Africa (1994): the king 1 report on corporate governance

3. من المخاطر التي تتعرض لها الشركة وينبغي تقيّيمها: مخاطر التشغيل، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السوق والإئتمان، المخاطر التقنية ومخاطر الالتزام؛

4. ينبغي على المجلس العمل على فهم واِستيعاب نظام الرقابة الداخلية لضمان التخفيف من المخاطر والوصول إلى تحقيق أهداف الشركة.

العنصر الثالث: المراجعة الداخلية: أهّم ما جاء به التقرير:

1. حتى يكون للشركة وظيفة مراجعة داخلية فعلية، يقتضي ذلك الاحترام والتعاون المشترك بين كل من المجلس والإدارة؛

2. في حال قرّر المجلس ضرورة وجود وظيفة للمراجعة الداخلية، فانه يجب المصادقة على ميثاق المراجعة الداخلية الذي يحدّد الأغراض والسلطات والمسؤوليات المتعلقة بنشاطاتها؛

3. ينبغي أن تكون أنشطة المراجعة الداخلية مستقلة عن النشاطات التي يتم مراجعتها، وعلى المراجعين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في أداءهم لعملهم؛

4. ينبغي لوظيفة المراجعة الداخلية، التنسيق مع باقي الأطراف الداخلية والخارجية التي تعمل على الرقابة لضمان تغطية خاصة وملائمة للرقابة المالية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالالتزام.

العنصر الرابع: المحاسبة والمراجعة: بعض ما اِندرج في التقرير من توصيات نذكر:

1. يُمنح المراجع الخارجي اِستقلالية وموضوعية الضبط على الأساليب التي تمت من خلالها إعداد وعرض القوائم المالية من قبل المديرين؛

2. تعيّين لجنة المراجعة يعطي للمجلس وسيلة للإشراف الفعّال على نظام الرقابة الداخلية، حيث أنّ هذه اللّجنة تعيد تعزيز كل من نظام ووظيفة الرقابة الداخلية؛

3. كما ينبغي على لجنة المراجعة تشجيع الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس والإدارة العليا التنفيذية ودائرة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين.

المبحث الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بعض الدول:

تتابين ممارسات الحوكمة فيما بين الشركات، ولا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يمكن إسقاطه على كل الشركات والإقتصاديات عموما، وينبغي أن يكون نظام حوكمة الشركات مرنا وقابلا للتطوير إلى جانب إتاحته مجالا يمكن فيه للقطاع الخاص التحرك اختياريا لإجراء التحسينات والتعديل اللازم في الوقت المطلوب، إلا أن الواقع العالمي يقضي بأن ما يتطلبه السوق من حماية المستثمرين والشفافية يفرض على الدول والشركات أن تدقق في نظم الحوكمة الخاصة بها، وأن تبدأ في تقديم التأكيدات التي يسعى المستثمرون والمساهمون في الحصول عليها، ويتحقق الإصلاح إذا ما تكونت قناعة لدى القطاع الخاص بأنه سيستفيد من تطبيقات الحوكمة الجيدة.

المطلب الأول: تطبيقات حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المملكة المتحدة:

أولا: تطبيقات حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ثورة شركات فيما بين سنة 1880 وسنة 1930، كان من نتائجها ظهور شكل من أشكال نظام الملكية يسمى "**نظام الغريب على مد الذراع**"، إشارة إلى مشاركة مساهمين من أماكن متفرقة في شركة واحدة، ومنذ ذلك الوقت بدأ يظهر التراع والتعارض في المصالح بين هؤلاء المساهمين ومسيري الشركات بصفة خاصة، وبين المسير وأصحاب المصالح (العمال، الدائنين، الدولة...الخ) بصفة عامة[1].

ظهرت حوكمة الشركات في الولايات المتحدة في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث أصدرت المائدة المستديرة للشركات تقريرا في يناير 1978 بعنوان: "**دور وتكوين مجلس إدارة شركة كبيرة مساهمة**" وذلك كمحاولة لسن تشريع للحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية على الشركات، كما تم تحديد الواجبات الرئيسية للمدير وهي: الإشراف على الإدارة، اختيار وتعاقب أعضاء المجلس، مراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في مختلف أنحاء العالم، أداء الشركة المالي، وأخيرا ضمان الالتزام بالقانون.

ومنذ ذلك الوقت كان هناك ارتفاع ملحوظ في عدد إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة، بما في ذلك بيان شركة tiaa-cref في سنة (1993) وهو يبين سياسة القواعد والإجراءات الجيدة للحكم ولإدارة الشركات في جميع أنحاء العالم، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

1- هيكل إداري يسمح بمحاسبة الشركة أمام مالكيها.

---

[1] Michel Parent, **Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, Paris, 1999, p 174.

2-معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين، وتمكينهم من ممارسة حقوق ملكيتهم لتحقيق مصالحهم الاقتصادية بصفة نزيهة وإفصاح مناسب.

3-مراقبة مستقلة على المديرين والمحاسبين (تشمل **مدققين مستقلين خارجيين** عن الشركة لفحص الميزانيات والتأكد من مناسبتها لأسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة).

4-أسواق مفتوحة وذات كفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على الشركة.

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

6-الإفصاح عن النتائج المالية، نتائج نشاط الشركة والتطورات المادية، عوامل المخاطرة المتوقعة والأمور المتعلقة بقواعد إدارة الشركات بصفة عامة[1].

وقد قام **cal pers** أكبر صندوق للمعاشات العامة في أمريكا بتعريف قواعد إدارة الشركات على أنها: "العلاقة بين مساهمين ذوي قيمة عالية في تحديد اتجاه أداء الشركات"، وحسب هذا التعريف فإن المساهمون هم حملة الأسهم وإدارة الشركة ومجلس الإدارة، ولكن التعريف لم يذكر أصحاب المصالح الآخرين مثل المجتمع المحلي ومستخدمي الشركة والموردين والعملاء).

وفي أواخر سنة 1989 بدأ صندوق المعاشات العامة في أمريكا بالعمل جنبا إلى جنب مع لجنة مراقبة عمليات البورصة الأمريكية لتقوية الإفصاح والتشريعات القانونية المنظمة للعلاقة بين أصحاب المصالح في الشركة. وتشمل المبادئ الرئيسية لقواعد إدارة الشركات التي تم تحديدها من قبل الصندوق في استقلال مجلس إدارة الشركة، عملياته وخصائص مدير الشركة بصفته مسير لها، وحقوق حملة الأسهم.

ومنذ ذلك الحين صدرت عدة تقارير منها تقرير اللجنة الوطنية بشأن الاحتيال والتدليس في التقارير المالية (لجنة تريداوي 1987) وتقوية مهنة **المدقق المستقل**. وتقرير مكتب **التدقيق** العام والمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونية (**AICPA**) من المجلس الإستشاري لإستقلال المحاسبة عام 1994، وتقرير لجنة بلوري بون سنة 1999 لتحسين فاعلية لجان محاسبة الشركات.

وتعتبر السوق الأمريكية حتى الآن أبرز مثال لتطبيق قواعد إدارة الشركات، وعندما يكون المستثمر في الولايات المتحدة غير راض عن طريقة الإدارة في الشركة فإنه يبيع أسهمه حتى بأقل من سعرها.

---

[1] Le Parent et M.Orange, **Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnes**, Les Cahiers Français, № 277, p: 85.

قانون ساربون–أوكسلي 2002 :

إستجابة للفضائح المالية التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة مع قضية شركة إنرون (**Enron**) للطاقة التي أعلنت إفلاسها في 8 ديسمبر2001 نتيجة إخفاءها نحو مليار دولار في حساباتها بتواطؤ شركة "آرثر أندرسون" لخدمات المحاسبة والمراجعة والتي أفلست بدورها في نوفمبر2001[1] وغيرها من الشركات، صدر قانون (**SOX**) 2002، الذي يهدف إلى إعادة الثّقة للمستثمّرين حول سوق رأس المال الأمريكي وهذا بالتركّيز على[2]:

1. مصداقية المعلومات المنشورة من طرف الشركات؛

2. القواعد التنظيمية التي تؤطر عمل ومسؤوليات المراجعين، المجالس الإستشارية ووكالات التصنيف الائتماني؛

3. الحاجة إلى قواعد حوكمة الشركات؛

4. تقوّيم ومتابعة المخالفين.

قام على إصدار القانون كل من بول ساربون (POOL SARBANES) وهو عضو في الحزب الديمقراطي ونائب في مجلس الشيوخ عن ولاية مريلاند، وميشال أوكسلي (MEACHELL OXLEY) وهو الآخر عضو بالحزب الجمهوري[3]، فبالإضافة إلى شركة إنرون هناك العدّيد من الشركات التي كانت سبباً في إصدار قانون **SOX**) ومنها[4]:

– شركة وورلدكوم (WORLDCOM) للاتصالات، انهارت في ماي 2002 لأنها سجلت ما قيمته 3.8مليار دولار كنفقات رأسمالية عوضاً عن تسجيلها كنفقات تشغيلية بهدف تضخيم العوائد وهذا يتعارض مع القواعد المحاسبية؛

– شركة زيروكس (XEROX) للتجهيزات المكتبية انهارت في يونيو2000؛

– شركة غلوبال كروسينج (GLOBAL CROSSING) للاتصالات أفلست في فبراير2002؛

– شركة أديلفيا (ADELPHIA) للاتصالات، أفلست في أفريل2002؛

– شركة كيمارت (KMART)، انهارت في يناير2002؛

– شركتي تايم وورنير وأمريكا أون لاين (AOL-TIME WARNER) انهارتا في يوليو2002.

---

[1] عبيد سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، 2004، ص:101

[2] Bertrand Richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p:28

[3] Frédéric georgel, op-cit, 2006, p :22

[4] عبيد سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص.101–102

بعد هذه الأحداث، قرّرت السلطات الأمريكية القيام بإصلاحات جذرية تمس النقاط التالية[1]:

1- شروط وظروف وضع وتحدّيد مسؤوليات المديرين؛

2- تضارب المصالح عند مكاتب وبيوت المراجعة والمحاسبة؛

3- القواعد المحاسبية لتفادي إخفاء الصفقات المنجزة.

يتشكّل قانون (**SOX**)[2] من إحدى عشر (11) فصلاً (title)؛ وكلّ فصل يحتوي فروع أي ما مجموعه ست وستين (66) فرع (section) بالقانون ككل. الفصول التي وردت في القانون هي كالآتي:

- **الفصل1**: مجلس الإشراف المحاسبي العام في الشركة؛
- **الفصل2**: اِستقلالية المراجعين؛
- **الفصل3**: مسؤوليات الشركة؛
- **الفصل4**: تحسّين الإفصاح المالي؛
- **الفصل5**: تحليل تضارب المصالح؛
- **الفصل6**: لجنة الموارد والسلطات؛
- **الفصل7**: التقارير والدراسات؛
- **الفصل8**: مساءلة الشركة وجرائم التدليس والاختلاس؛
- **الفصل9**: تحسّين تطويق عقوبة الجرائم المتصلة؛
- **الفصل10**: عائد الضرائب من الشركات؛
- **الفصل11**: المساءلة والتدليس بالشركات.

وفي ما يلي، الفصل 1، 2 و4 بإيجاز:

الفصل1: **مجلس الإشراف المحاسبي العام في الشركة:** يتكوّن من تسعة فروع وأهّم ما ناقشه:

1) اِستقلالية معايير وقواعد المراجعة ونوعية الرقابة؛

2) التفتّيش على التسجيلات المحاسبية؛

3) لجنة الإشراف على المجلس؛

4) معايير المحاسبة.

الفصل2: **اِستقلالية المراجعين**: تمّ مناقشة هذا الفصل ضمن تسعة فروع، من عناصره:

---

[1] Bertrand Richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p:4

[2] **One hundred seventh congress of the united states of America at the second session**, city of Washington, Wednesday. 23 January 2002

1) الخدمات الخارجة عن نطاق ممارسة المراجع؛

2) متطلبات الاعتماد المسبق للمراجعين من طرف الشركة؛

3) تقارير المراجع التي يقدّمها إلى لجنة المراجعة التابعة للشركة.

الفصل4: تحسّين الإفصاح المالي: جاء في تسعة فروع هو الآخر، عالج المواضيع التالية:

1) الإفصاح وفق التقارير الدورية؛

2) تحسّين الاحتياطات المأخوذة لمواجهة تضارب المصالح؛

3) الإفصاح عن الصفقات وعن أعضاء الإدارة والمساهمين؛

4) تقيّيم إدارة الرقابة الداخلية؛

5) دليل الأخلاق للرؤساء الماليين الكبار؛

6) الإفصاح عن الخبرة المالية للجنة المراجعة بالشركة؛

7) تحسّين منشورات الإفصاح الدوري.

ثانيا: الدليل الموحّد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة:

قام مجلس التقارير المالية (**FRC**) البريطاني بإعداد هذا الدليل[1] الذي حلّ محل الدليل السابق الصادر في سنة 2003، تضمن الدليل مجموعتين اِثنتين: تعالج الأولى قضايا الشركات، في حين أنّ الثانية تتطرق إلى المساهمين المؤسسيين، ويحتوي كل مبدأ على نقاط أساسية وأخرى مساندة للنقاط الأساسية في المبدأ الواحد.

المجموعة الأولى: الشركات: شملت هذه المجموعة أربعة مبادئ هي:

المبدأ الأول: المديرين:أهّم ما تطرق إليه المبدأ نذكر:

1/ المجلس: على كل شركة أن يكون لها قائد من خلال مجلس فعّال والذي يجمع المسؤوليات لإنجاح أعمال الشركة؛

2/ الرئيس والمدير التنفيذي: يجب أن تكون المسؤوليات واضحة عند قيادة الشركة بين إدارة المجلس والمسؤوليات التنفيذية عند إدارة أعمالها، فلا أحد يمكن لوحده أن يأخذ عملية اِتخاذ القرار دون إشراك الآخر؛

3/ اِستقلالية وتوازن المجلس: يجب أن يتضمن المجلس توازن في أعضائه بين التنفيذيين وغير التنفيذيين من المديرين وبخاصة اِستقلالية المديرين غير التنفيذيين ولا يجوز اِتخاذ القرار من جانب واحد؛

---

[1] **The combined code on corporate governance**, financial reporting council, June 2006

4/ تعيّين المجلس: ينبغي أن تكون عملية تعيّين المديرين الجدّد للمجلس متصفة بإجراءات رسمية، صارمة وشفافة؛

5/ تطوّير القدرات المهنية والمعلوماتية: ينبغي على المجلس عرض المعلومات بأسلوب مناسب ووفق صيغة ونوعية مرغوبة تمكّن من فرز واجباته؛

6/ تقيّيم الأداء: على المجلس التكفل بتقيّيم سنوي صارم ورسمي لما أحرزه، ولجانه والمديرين من أداء خلال الفترة السابقة؛

7/ إعادة الانتخاب: كلّ المديرين يخضعون لإعادة الانتخاب ضمن مجال مضبوط وتحت شرط الاستمرار في الأداء المرضي، كما ينبغي تحدّيث المجلس.

المبدأ الثاني: المكافآت:عالج المبدأ عناصر وتركيبة المكافأة كما يلي:

1/ مستوى وهيكل المكافآت: ينبغي أن يكون مستوى المكافأة كافٍ لجذب وتحفيز المديرين للمتطلبات النوعية بهدف إنجاح أعمال الشركة، ويتم منح مكافآت للمديرين التنفيذيين على أساس أدائهم الشخصي ومعايير العمل بالشركة؛

2/ الإجراءات: ينبغي وجود إجراءات شفافة ورسمية لتطوّير سياسة المكافآت الممنوحة للتنفيذيين وتحدّيد حجم مكافآت المديرين فرادى.

المبدأ الثالث: القابلية للمحاسبة والمراجعة: تضمن العناصر الثلاثة التالية:

1/ التقرير المالي: على المجلس تقدّيم تقيّيم قابل للفهم ومتوازن حول وضعية وطموح الشركة؛

2/ الرقابة الداخلية: ينبغي على المجلس التأكّد من أنّ نظام الرقابة الداخلية قوّي ويهدف إلى حماية المساهمين المستثمّرين وأصول الشركة؛

3/ المراجعين ولجنة المراجعة: على المجلس تأسيس إتفاقية شفافة ورسمية حول كيفية عرض التقارير المالية ومبادئ الرقابة الداخلية من أجل التأكيد على وجود علاقات مناسبة مع مراجعي الشركة.

المبدأ الرابع: العلاقة مع المساهمين: تطرق هذا المبدأ إلى عنصرين:

1/ الحوار مع المساهمين المؤسسيين: على المجلس الحوار مع المساهمين القاعديين حول التفاهم المشترك على الأهداف الإستراتيجية للشركة؛

2/ الاستغلال البنَّاء لاجتماع الجمعية العامة: فعلى المجلس إستغلال (**AGM**) للإتصال مع المستثمّرين وتشجيع المساهمين في الشركة.

المجموعة الثانية: المساهمون المؤسسيون: تطرقت إلى أهّم ثلاث عناصر وهي:

1- الحوار مع الشركات: على المساهمين المؤسسيين الدخول في حوار مع الشركات القاعدية حول التفاهم المشترك على الأهداف المستقبلية؛

2- تقيّيم الإفصاح عن الحوكمة: متى قامت الشركة بتقيّيم معايير الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بهيكل وتركيبة المجلس، فإنه على المساهمين المؤسسيين إعطاء الوزن المستحق للعوامل الملائمة التي لفتت إنتباههم؛

3- تصويت المساهمين: للمساهمين المؤسسيين كل المسؤولية حول إعتباراتهم وحساباتهم عن إستعمال الأصوات لأنّ تلك الأصوات تترجم إلى ممارسات في الميدان.

المطلب الثاني: تطبيقات حوكمة الشركات في فرنسا و في ألمانيا:

أولا: حوكمة الشركات في فرنسا:

بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا بصدور تقرير فينو vienot report، الذي نشر سنة 1992 بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولمة، زيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

وقد جذب التقرير الكثير من الإهتمام وتناولته الصحف بالتعليق على الممارسات الحالية وتأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، و لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الإلتزام بتلك التوصيات. وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي:[1]

1-يجب أن يضم كل مجلس إدارة عددا لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين[*].

2-يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس الشركة.

3-على الشركة أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات.

4-يجب أن تكون لكل مجلس إدارة لجان تدقيق ومكافآت تتكون من ثلاثة مديرين على الأقل مع ضرورية استقلالية أحدهم، ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا.

5-لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت.

6-يجب أن يمتلك المديرون عدد معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.

---

[1] Louis Vaurs, Actialite Le comite d'audite, In revue Française d'audit Interne, n° 137, Paris, 1997, p; 05.

[*] المديرين المستقلين: إداريين لا تربطهم أي مصالح أو روابط مباشرة مع الشركة. للمزيد انظر:

N.Ploix, le dirigent et gouvernement d'entreprise, édition Pearson, Paris 2003, p: 134.

7-لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.

ومع ذلك كانت المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير vienot هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما و لم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو متطلبات للإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير vienot أم لا، و لم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى مدى يتم تطبيق هذه المبادئ.

ورغم أن التقرير حذر من حدوث تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة تحت إصرار السيناتور ماريني قام بالتحقيق في قواعد وإدارة الشركات، وترتب عن ذلك صدور تقرير ماريني في يوليو 1996 الذي اشتمل على عدد من المقترحات تمثلت في إحداث تغييرات قانونية تغطي مجموعة كبيرة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بشؤون حوكمة وإدارة الشركات، كما يلي:

1-يجب أن يكون للشركات الحق في الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي.

2-يجب السماح لمجلس بقوة القانون بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة.

3-يجب على الشركات أن تقدم للمستثمرين المحتملين قوائم مفصلة بمالكيها.

4-يجب إرسال إشعارات المشاركة في الاجتماعات إلى المساهمين قبل موعد الانعقاد بشهر بدلا من 15يوم.

5-السماح للمساهمين الذين لا يرغبون في التصويت بأنفسهم من تحويل حقهم في التصويت إلى كيان مستقل بدلا من تحويله إلى الإدارة[1].

وقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة وإدارة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير vienot أو في تقرير ماريني، إلا أنه مع اشتداد قوة العولمة، ودخول اليورو، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من الشركات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج.

ثانيا: ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا:

اِكتسبت قواعد الادارة الحاكمة للشركات في ألمانيا أهمّية كبرى بعد تعرّض عدد من الشركات الألمانية الكبيرة للانهيار والمصاعب، ففي يونيو 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين، القواعد الألمانية لإدارة الشركات وتعتمد على التطبيق الطوعي، حيث أوجبت الشركات أن يتضمن تقريرها السنوي القواعد التي تمّ إتباعها والتي لم يتم إتباعها مع ذكر الأسباب[2].

---

[1] Le Parent et M.Orange, op cit, p: 20.

[2] بورصتي القاهرة والإسكندرية، **نبذة عن حوكمة الشركات**، المطبوعات التعليمية، بدون تاريخ، ص:8

الدليل الذي سوف نعرضه[1] صدر في جوان 2005، حيث يوفر إجراءات تنظيمية وقانونية للإدارة والرقابة على مستوى الشركات المدرجة في البورصة، ويتضمن معايير معترف بها وطنياً ودولياً من أجل حوكمة شركات جيّدة. غرض هذا الميثاق هو إيجاد نظام حوكمة للشركات الألمانية يتسّم بالشفافية والفهم والإدراك من قبل كل الأطراف ويهدف كذلك إلى بناء ثّقة محلية ودولية للمستثمّرين، الزبائن، العاملين وعموم الجمهور. وأهّم مبادئه هي:

المبدأ الأول: المساهمين واِجتماع الجمعية العامة:

1. يمارس المساهمون حقوقهم عند اِجتماع الجمعية العامة بالتصويت؛

2. مبدئياً، كل سهم يمثل صوت حيث لا يوجد سهم له أصوات مضاعفة؛

3. يرفع مجلس الإدارة إلى اِجتماع الجمعية العامة، القوائم المالية السنوية والقوائم المالية الموحّدة؛

4. على الشركة إعلام جميع المساهمين باجتماع الجمعية، المحليين منهم والأجانب، إضافة إلى جمعيات المساهمين ومقدّمي الخدمات المالية وقبل الموعد المحدّد بـــ 12شهر؛

5. ينبغي على الشركة توفير إمكانية متابعة المساهمين لاجتماع الجمعية عبر وسائل الإعلام والاتصال الحديثة كالأنترنيت.

المبدأ الثاني: التعاون بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة والإشراف:

1. ينسِّق مجلس الإدارة مع مجلس الرقابة بخصوص الأمور الإستراتيجية للشركة؛

2. على مجلس الإدارة إعلام مجلس الرقابة وبدون تأخير عن كل القضايا المهمة بالمشروع التي تدرج في خطط العمل وعن وضعية المخاطر وإدارتها؛

3. حصول مجلس الرقابة على المعلومات الكافية، هي من مسؤوليات مجلس الإدارة ومجلس الرقابة نفسه؛

4. حوكمة الشركات الجيّدة تتطلب نقاش ومناقشة مفتوحة بين مجلس الإدارة ومجلس الرقابة.

المبدأ الثالث: مجلس الإدارة:

1. يعتبر مجلس الإدارة مسئول عن الاستقلالية في إدارة المشروع، وملزم بوضع قوانين تحفظ المصالح الفضلى للشركة؛

2. يضمن مجلس الإدارة، إدارة ملائمة ومناسبة للمخاطر والتحكم فيها؛

3. خلال مدّة عملهم بالشركة، فانه على أعضاء مجلس الإدارة الخضوع والاستناد إلى مبدأ فهم لا تنافسية الواجبات وتضاربها؛

---

[1] Government commission, **German corporate governance code**, June 2.2005

4. أعضاء مجلس الإدارة مقيّدين بخدمة مصلحة الشركة فقط، وليس خدمة مصالحهم الشخصية عند إتخاذ القرارات أو من خلال التصرفات الانتهازية؛

5. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح لدى مجلس الرقابة عن تضارب المصالح وبدون تأخير وإعلام باقي أعضاء المجلس بذلك.

المبدأ الرابع: مجلس الرقابة:

1. يكلَّف مجلس الرقابة بتقدّيم المشورة إلى مجلس الإدارة والرقابة على عملية إدارته للشركة؛

2. يعيِّن ويعزل مجلس الرقابة أعضاء مجلس الإدارة، كما يستطيع مجلس الرقابة تفويض سلطة تعيّين مجلس الإدارة إلى لجنة متخصّصة التي يمكنها تحدّيد شروط عقود التشغيل؛

3. على مجلس الرقابة تشكيل لجنة مراجعة والتي تختص بإدارة المخاطر والمحاسبة والعمل على إستقلال المراجعين؛

4. ينبغي على رئيس مجلس الرقابة التنسّيق في العمل مع المجلس، وكذلك ترأس اللّجان التي تربطها عقود مع أعضاء مجلس الإدارة؛

5. على كلّ عضو في مجلس الرقابة، أن يكون له الوقت الكافي لأداء مهمته كمنتدب.

المبدأ الخامس: الشفافية:

1. يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن المعلومات والمتعلقة مباشرة بالشركة بدون تأخير؛

2. على الشركة إحترام معاملتها للمساهمين من حيث عرض المعلومات بأسلوب متوازن بينهم؛

3. على الشركة إستعمال وسائل الإعلام والاتصال كالانترنيت لإعلام المساهمين والمستثمّرين بطريقة سريعة.

المبدأ السادس: التقرير والمراجعة في القوائم المالية السنوية:

1. القوائم المالية الموحّدة ينبغي تحضيرها من طرف مجلس الإدارة وفحصها من طرف مراجعين ومجلس الرقابة، كما تقوم سلطة الرقابة الفيدرالية بضبط تلك القوائم المالية والتأكّد من إستعمال القواعد المحاسبية في تشكيلها؛

2. يأخذ المراجعون عند التقرير عن نتائج المراجعة، حيِّزاً من نشرات مجلس الرقابة في القوائم المالية السنوية والقوائم المالية الموحّدة وفي التقارير السنوية والدورية.

توضح حركية نظام حوكمة الشركات مدى أهمّية البنوك الشاملة في النظام البنكي الألماني ولعبها دور بارز في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، فبعد العديد من الانهيارات والافلاسات التي تعرضت لها كثير

من الشركات في ألمانيا، تمّ الحرص على بناء نظام قوّي من خلال إجراءات الشفافية التي تعتبر من أهم أدوات الحوكمة[1].

المطلب الثالث: تطبيقات حوكمة الشركات في بعض الدول العربية:

النسبة للدول العربية، فقد اهتمت العديد من هذه الأقطار خاصة في العقد الأخير بممارسات حوكمة الشركات في الإقتصاديات الغربية، و قد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في أكثر من دولة عربية، و تناولت هذه المؤتمرات التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة الشركات و أوصت بضرورة تطبيق مبادئها و قواعدها التي تتماشى مع الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، وقد بادرت العديد من الإقتصاديات العربية بخطوات جادة بالتعاون مع المؤسسات الدولية المتخصصة لتقييم تشريعاتها الخاصة بحوكمة الشركات.

أولا: تطبيقات حوكمة الشركات في مصر و لبنان:

1- دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بمصر:

تعد مصر من الدول العربية الأولى التي سارعت إلى تطبيق حوكمة الشركات، و ذلك من خلال الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الحوكمة.

تعتبر القواعد المنصوص عليها في الدليل[2]، قواعد إسترشادية في إطار النصوص الواردة في قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991، وتتفق معه في الهدف وهو تحرير قطاع الأعمال العام من أيّة قيود قد تعوق قدرته على المنافسة مع القطاع الخاص. وتمّ بناء قواعد الحوكمة لقطاع الأعمال العام في مصر بناءاً على مبادئ منظمة (**OECD**) لعام 2004.

والمبادئ التي جاء بها الدليل هي:

المبدأ الأول: تأكيد وجود إطار تنظيمي وقانوني فعّال لحوكمة شركات قطاع الأعمال العام؛

المبدأ الثاني: تصرف الدولة بوصفها مالكاً، ويقصد بذلك أنّ الدولة يجب أن تتصرّف كمالك في ذلك شأن القطاع الخاص، وأن يكون لديها رؤية متكاملة، واضحة ومتجانسة فيما يتعلق بملكيتها للشركات، وهناك حاجة ملّحة للفصل بين دور الدولة بوصفها كمالك ودورها بوصفها جهة إدارية وتنظيمية؛

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية لحملة الأسهم؛

المبدأ الرابع: العلاقات مع الأطراف ذات المصالح؛

---

[1] للمزيد انظر ملحق رقم 03.

[2] مركز المديرين، **دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية**، وزارة الاستثمار، يوليو 2006، ص 63.

المبدأ الخامس: الشفافية والإفصاح؛

المبدأ السادس: مسئولية مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

هذا، وشارك مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**) مع إتحاد الصناعات المصرية في مناقشة، قام بها أكثر من 250 من قيادات الشركات وصانعي السياسات، لمناقشة حوكمة الشركات والمستقبل الاقتصادي والديمقراطي للدولة، وناقشوا كذلك بالتفصيل العديد من المسائل (الإفصاح التام عن المعلومات المالية، تضارب المصالح فيما بين الإدارة والمديرين، إجراءات الإفلاس، حقوق الملكية، إنفاذ العقود والفساد والسرقة)، ونظمت الجمعية المصرية للأوراق المالية (**ECMA**) برنامجاً لحوكمة الشركات لمجتمع سوق المال والإدارة العليا لبعض الشركات المدرجة على قوائم التداول، وممارسات قواعد حوكمة الشركات ومدى أهمّيتها لبناء إقتصاد موجّه نحو السوق[1].

2-الميثاق اللبناني لحوكمة الشركات:

تمّ إعداد ميثاق حوكمة الشركات اللبناني[2]، من طرف الجمعية اللبنانية للشفافية (**LTA**) بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**)، إضافة إلى شركاء وطنيين وأجنبيين من مؤسسات وأفراد. يوجّه هذا الميثاق إلى الشركات اللبنانية ذات الأسهم.

في أعقاب ذلك، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**) بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (**GCGF**) ومجموعة البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**)، بتنظيم المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات "تحسّين الشفافية والإفصاح" في يوليو-جوان 2004 ببيروت (لبنان) والذي رُكِّز فيه على جوانب عدّة منها[3]:

- ضرورة مراجعة الإجراءات التي إتخذتها الدول المشاركة في مجال تطوّير الإفصاح والشفافية؛
- التأكيد على أهمّية قيام الدول المشاركة، بالعمل على تقيّيم وضعها من ناحية حوكمة الشركات؛
- ضرورة التركيز على قضايا التوعية والتدريب على مستوى الحكومات والشركات؛
- التأكيد على أهمّية إنشاء معهد متخصّص للمدراء، يهدف إلى تدريب المدراء والمرتبطين بسوق المال.

حيث تضمّن الميثاق اللبناني ثلاثة مبادئ أساسية، يتفرع عن كل مبدأ عناصر ومن كل عنصر نقاط تفصّل فيه. نكتفي بالمبادئ والعناصر المدرجة ضمنها:

المبدأ الأول: إلتزامات وحقوق المساهمين:

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص:55

[2] The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006

[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص:58

1– الحقوق العامة للمساهمين والوظائف الرئيسية للملكية؛

2– حقوق المساهمين وتواجدهم في اِجتماعات الجمعية العامة؛

3– المعاملة المتساوية للمساهمين؛

4– حماية المساهمين الصغار في تركيبة المجلس.

المبدأ الثاني: مجلس المديرين:

1– وظيفة، عضوية وهيكل المجلس؛

2– وفاء وأمانة الواجبات الملقاة على عاتق أعضاء المجلس،

3– وظائف المجلس الرقابية ومساءلته من طرف المساهمين؛

4– تحدّيد والإفصاح عن مكافآت مجلس المديرين؛

5– المجلس ودور أصحاب المصلحة.

المبدأ الثالث: المراجعة وعلاقتها بشفافية الشركة:

1– المراجعة الداخلية؛

2– اِستقلالية المراجعين الخارجيين.

أظهرت الدراسات الصادرة عن البنك الدولي حول حوكمة الشركات في لبنان أنه ما دون المعدل المسجل بالنسبة إلى منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا MENA [1].

وفي مارس 2007 قامت جمعية الشفافية اللبنانية و فريق عمل حوكمة الشركات بلبنان بعقد ندوة عمل للترويج لتنفيذ "الدليل اللبناني لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات المملوكة عائليا". وفي الندوة قام الدكتور ناصر السعيدي* بتقديم عن مبادئ حوكمة الشركات. بالإضافة لذلك، قام جيرارد زوفيجان** ونصيب غبريل*** بمناقشة مزايا و فوائد حوكمة الشركات، وتبع هذا تقديم الدليل اللبناني لحوكمة الشركات من قبل ندى أبو سمرة****. وفي نهاية ندوة العمل قام السيد ميشيل أبشي رئيس مجلس إدارة ADMIC و هي إحدى شركات الأعمال المملوكة عائليا

---

[1] ناصر السعيدي، "**حوكمة الشركات و أخلاقيات الأعمال في لبنان**"، حفل إطلاق "قواعد الآداب المهنية في قطاع الأعمل"، تجمع رجال العمال اللبنانيين، بيروت 28 نيسان 2004، ص 4.

* مدير معهد حوكمة الشركات في دبي، و الرئيس السابق لفريق العمل لحوكمة الشركات، و عضو مجلس إدارة بنك بيبلوس.

** رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة الشركات، و نائب رئيس مجلس الإدارة لجمعية الشفافية اللبنانية.

*** رئيس إدارة البحوث و التحاليل الإقتصادية ببنك بيبلوس و عضو مجلس إدارة جمعية الشفافية اللبنانية.

**** المؤلف المشارك في وضع الدليل.

والمعروفة في لبنان، بتقديم تجربة شركته في إتباع حوكمة الشركات، و نتيجة لهذا تطوعت خمس شركات كي تصبح حالات دراسية لتطبيق الدليل اللبناني لحوكمة الشركات[1].

ثانيا: تطبيقات حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية والمملكة المغربية:

1- تجربة المملكة العربية السعودية:

تأسست هيئة السوق المالية بالمملكة العربية السعودية بموجب نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) في 2003/7/31، وهي هيئة حكومية ذات استقلال مالي وإداري وترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، وأصدرت هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 2006/07/01، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ 2006/11/12 بإنقاذ اللائحة بشكلها النهائي. وجاء إصدار هذه اللائحة إيمانا منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاظم الإهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها[2]. وقد تم مراعاة في إعداد هذه اللائحة المبادئ المعتمدة من المنظمات الدولية والإستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات، كما تم مراعاة الملاحظات والإقتراحات العديدة التي تلقتها الهيئة بعد نشر المشروع الأولي على موقعها وفيما يلي عرض موجز للمواد التي شملتها اللائحة[3]:

المادة الأول: تمهيد:

أ-تبين هذه اللائحة القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة المدرجة في السوق، من أجل ضمان الإلتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.

ب-تعد هذه اللائحة لائحة استرشادية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية ما لم ينص نظام أو لائحة أخرى أو قرار من مجلس الهيئة على إلزامية بعض ما ورد فيها من أحكام.

ج-استثناء من الفقرة (ب) من هذه المادة يجب على الشركة الإلتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق و أسباب ذلك.

---

[1] برامج المشروعات الدولية الخاصة، "**برامج إقليمية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة**"، **حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات**، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، العدد 11 صيف 2007، ص 3.

[2] عيد بن حامد الشمري، **تطبيق حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد "دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإقتصادي، جامعة دمشق، الفترة من 15-16 تشرين الأول 2008، ص 21.

[3] هيئة السوق المالية، **لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية بموجب القرار رقم 1-212-2006**، الرياض، 2006، ص 12.

- **المادة الثانية:** التعاريف.
- **المادة الثالثة:** الحقوق العامة للمساهمين.
- **المادة الرابعة:** تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم و حصولهم على المعلومات.
- **المادة الخامسة:** حقوق المساهمين المتعلقة بإجتماع الجمعية العامة.
- **المادة السادسة:** حقوق التصويت.
- **المادة السابعة:** حقوق المساهمين في أرباح الأسهم.
- **المادة الثامنة:** السياسات و الإجراءات المتعلقة بالإفصاح.
- **المادة التاسعة:** الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة.
- **المادة العاشرة:** الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة.
- **المادة الحادية عشرة:** مسؤوليات مجلس الإدارة.
- **المادة الثانية عشرة:** تكوين مجلس الإدارة.
- **المادة الثالثة عشرة:** لجان مجلس الإدارة و استقلاليتها.
- **المادة الرابعة عشرة:** لجنة المراجعة.
- **المادة الخامسة عشرة:** لجنة الترشيحات و المكافآت.
- **المادة السادسة عشرة:** اجتماعات مجلس الإدارة و جدول الأعمال.
- **المادة السابعة عشرة:** مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و تعويضاتهم.
- **المادة الثامنة عشرة:** تعارض المصالح في مجلس الإدارة.

كما أن السوق السعودي قد شهد تغيرات اقتصادية متلاحقة نتيجة ازدياد عدد الشركات المساهمة وكبر حجمها وضخامة رؤوس أموالها التي تجاوز بعضها آلاف الملايين من الريالات وقد أدى هذا التغير إلى إحداث حالة عدم توازن بين أطراف المصالح وبعض إدارات الشركات المساهمة كما مرّ السوق السعودي بعدد من الإنهيارات خلال العام 2006، حيث انحدر مؤشر السوق من 20967 نقطة إلى 14878 نقطة في مارس 2006، و بعد حوالي ستة أشهر انحدر المؤشر مرة أخرى إلى حوالي 6570 نقطة تكبد المتعاملين به خسائر مادية فادحة وصلت نسبتها إلى 68% من حجم السوق، مما أدى إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها و بصفة خاصة المستثمرين الحاليين، كما أدى إلى فقد ثقة المستثمرين المرتقبين في المعلومات المحاسبية التي تضمنها التقارير والقوائم المالية لهذه الشركات. ومن أهم أسباب حدوث الإنهيار السابق في السوق السعودي غياب الرقابة على آليات الحوكمة ونقص الإفصاح والشفافية في بعض الشركات، وانعكس ذلك على مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في

المعلومات المحاسبية، مما دعا هيئة سوق المال في مطلع العام 2007 إلى إيقاف تداول أسهم بعض الشركات التي تجاوزت خسائرها أكثر من 75% من رأس مالها طبقا لنص المادة 180 من نظام الشركات السعودي، الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية حوكمة الشركات مما جعل المملكة تبذل جهود مستمرة لتفعيل حوكمة الشركات التي من شأنها تعزيز الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة، وقد تم تأكيد ذلك بإصدار لائحة لحوكمة الشركات المساهمة التي أصدرتها هيئة سوق المال في نوفمبر 2006، بهدف توفير المناخ الملائم للإستثمار في سوق المال والتأكد من الإفصاح والشفافية وحماية المستثمرين والمتعاملين في السوق المالية[1].

والمراجعة الداخلية وفقا لهذه الهيئة هي عبارة عن: وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية تنشأ داخل الشركة، للمساعدة في فحص وتقويم الأنشطة المختلفة لها بهدف مساعدة الإدارة في القيام بمسؤوليتها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وتقديم التوصيات والمشورة التي تتعلق بفحص الأنشطة والرقابة عليها كما أنها تساعد الشركة في تحقيق أهدافها وحماية أصولها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في الشركة.

وقد استشعر ديوان المراقبة أهمية المراجعة الداخلية وأصدر في عام 2007 اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، ووفق هذه اللائحة تتولى كل جهة إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية في المقر الرئيسي يرتبط مديرها بالمسؤول الأول في الأجهزة الحكومية أو المؤسسات العامة ذات شخصية اعتبارية مشمولة بالميزانية العامة للدولة. ووفقا لأحكام المادة الثانية من اللائحة تتولى الوحدة أعمال المراجعة الداخلية بها عن طريق ممارسة الإختصاصات المخولة لها بمقتضى أحكام هذه اللائحة، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- حماية الأموال والممتلكات العامة، والحد من وقوع الغش والأخطاء.
- ضمان دقة البيانات المالية و السجلات المحاسبية واكتمالها.
- ضمان فاعلية العمليات الإدارية والمالية وكفايتها.
- تحقيق التقيد بالأنظمة والتعليمات والسياسات والخطط الملزمة للجهة.
- سلامة أنظمة الرقابة الداخلية و فاعليتها.

وبالنظر للمكانة الإقتصادية التي تتبوؤها العديد من الشركات المساهمة السعودية فضلا عن ريادتها في كثير من القطاعات الهامة وبالرغم من ذلك فإن المراجعة الداخلية لدى بعض الشركات لا زالت تحتل

---

[1] عيد بن حامد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

مكانا متواضعا يحول دون تمكنها من أداء دورها بشكل فعال لعدم استقلالها، الأمر الذي يؤثر سلبا في تفعيل الحوكمة في بعض الشركات.

2- تجربة المملكة المغربية: حوكمة الشركات في المغرب تستند إلى النموذج الألماني بحيث تعتمد على مستويين لمجلس الإدارة، بإضافة المجلس الإشرافي. ومن أهم الخطوات التي تم القيام بها ما يلي:

- تم تبني الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة و المدير العام التنفيذي.
- أما بالنسبة للمراجعين الخارجيين فينبغي تعيين مدققين خارجيين اثنين للشركة المدرجة.
- إنشاء جمعية المحللين الماليين في المغرب.
- مشروع دليل الأعمال المهني.
- لا يوجد هنالك وكالات للتصنيف فيما يتعلق بالحوكمة.
- الفصل بين المراجع و الإستشاري.
- استكمال الإطار التشريعي و القانوني.
- هناك حاجة لتبني قواعد حوكمة للشركات العائلية و غير المدرجة.

ثالثا: تطبيقات حوكمة الشركات في الجزائر: كشف ممثّل مؤسسة التموّيل الدولية (**IFC**) "سيباسيت مولينوس" يوم 14 جويلية 2007، بأنّ هذه المؤسسة التابعة للبنك العالمي تعمل حالياً بالتعاون مع المؤسسات العمومية والخاصة والبنوك الجزائرية، إلى جانب ممثلي منتدى رؤساء المؤسسات، لإعداد ميثاق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية. جاء هذا على هامش الندوة الصحفية بمقر البنك العالمي بالجزائر[1]. حيث أنّ الجزائر تشهد تأخر كبير جداً في إصدار ميثاق للحوكمة مقارنة ببعض الدول العربية، وهذا لا يشجع على بناء الثقة في سلامة ومتانة النظام المصرفي على وجه الخصوص، في ظل ما عرفه من إنتكاسة ممثلة في أزمة البنكين السالف ذكرهما، فوجود ميثاق للحوكمة يضمن للمستثمّر الوطني والأجنبي حماية فضلى لحقوقه وتحفيزاً كبيراً له على المساهمة في رأس مال البنوك المراد خوصصتها، لأنّ الخوصصة تعني تنازل الدولة عن حصة من رأس مال البنوك التي تعود ملكيتها للدولة، فغياب مبادئ تحمي المساهمين الصغار. من تصرفات المدراء أو من ممارسات المساهمين الكبار لايشجع على ظهور منافسة حقيقية بين المشاركين في عملية الخوصصة.

---

[1] سمية يوسفي، **الجزائر تستعد لإعداد ميثاق للتسيير الراشد**، جريدة الخبر، العدد5065، الأحد 15 جويلية 2007 الموافق 30 جمادى الثانية 1428هـ، ص:11.

وعلى العموم فانّ المستثمر الأجنبي أياً كان نشاطه الاستثماري، يفضل الاقتصاديات التي تحكمها مبادئ ممارسة الإدارة الرشيدة، كما هو الشأن عليه مع المؤسسات المالية الدولية التي تمنح قروض للشركات التي تتوفر دولها على مواثيق للحوكمة والتي من خلالها تضمن حسن إدارة تلك القروض.

المبحث الرابع: أثر الأزمة المالية العالمية على سير تطبيق حوكمة الشركات:

أضحى مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الإنتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو آخر يمس كل جوانب الحياة ابتدءا من الأزمات الفردية، وانتهاء بأزمات الدول.

المطلب الأول: ماهية الأزمات المالية:

منذ عدة سنوات خلت كثيرا ما سجلت العديد من الدول جملة من الأحداث تعرف في العادة بالأزمة المالية، ولكن يبقى صياغة تعريف للأزمة المالية ليس بالأمر الهين، وبالرغم أن العديد من المؤلفين قد حاولوا وصف النتائج الوخيمة، لمثل هذه الأزمات لكن نجد أن القليل منهم فقط قد حاولوا إعطاء تعريف محدد ومضبوط لهذه الظاهر.

أولا:مفهوم الأزمات المالية:

تعرف الأزمة المالية على أنها اضطراب مفاجئ يطرأ على التوازن الاقتصادي في بلد ما ، و قد تأخذ الأزمة المالية صورة انهيار مفاجئ يحدث في أسعار نوع أو أكثر من الأصول ، و هذه الأصول إما أن تكون في صورة رأسمال مادي، و إما في صورة أصول مالية[1].

يعرف السيد عليوة الأزمة بصفة عامة من الناحية الاجتماعية على أنها " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطراب العادات و العرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن لتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة "[2].

ويعرفها محسن أحمد الخضيري على أنها " لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، وبذلك فهي تتعلق ببعدين هما[3]:
التهديد الخطير للمصالح والأهداف الحالية والمستقبلية، والوقت المحدد المتاح لاتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة .

---

[1] جيهان جمال، **بركان الأزمة المالية العالمية – إلى متى ؟**، دون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 34-35.

[2] السيد عليوة، **إدارة الأزمات و الكوارث – مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي**، مركز القرار للاستشارات، الطبعة 3، القاهرة، 2004، ص13.

[3] محمد أحسن الخضيري ، **إدارة الأزمات** ، مكتبة مدبولي ، الإسكندرية ، السنة غير مذكورة ، ص 54.

من الناحية الاقتصادية يقصد بالأزمة بأنها " ظاهرة تعرف بنتائجها، ومن مظاهرها انهيار البورصة وحدوث مضاربات نقدية كبيرة و متقاربة، وبطالة دائمة"[1].

وتعرف الأزمة المالية بشكل خاص بأنها " انهيار النظام المالي برمته مصحوبا بفشل عدد كبير من المؤسسات المالية و غير المالية مع انكماش حاد في النشاط الاقتصادي الكلي"[2].

فالأزمة المالية هي "انهيار مفاجئ في سوق الأسهم، أو في عملة دولة ما، أو في سوق العقارات، أو مجموعة من المؤسسات المالية، لتمتد بعد ذلك إلى باقي الإقتصاد، ويحدث مثل هذا الإنهيار المفاجئ في أسعار الأصول نتيجة انفجار فقاعة سعرية مثلا، والفقاعة المالية أو السعرية، أو فقاعة المضاربة كما تسمى أحيانا هي بيع و شراء كميات ضخمة من نوع أو أكثر من الأصول المالية أو المادية كالأسهم أو المنازل بأسعار تفوق أسعارها الطبيعية أو الحقيقية[3].

من مجمل المفاهيم المقدمة نستخلص التعريف التالي للأزمة المالية:

هي تلك الاضطرابات التي تؤثر كليا أو جزئيا على مجمل المتغيرات المالية (أسعار السندات و الأسهم ، الودائع، أسعار الصرف) و التي تؤشر على هشاشة وسوء أداء النظام المالي، كونها تمثل اختلالا عميقا وإظطرابا حادا و مفاجئا في بعض التوازنات المالية، يتبعها انهيار في المؤسسات المالية ومؤشرات أدائها.

ثانيا : أنواع الأزمات: يتم التمييز بين ثلاثة أنواع للأزمات المالية :

1- أزمة الديون: تحدث أزمة الديون إما عندما يتوقف المقترض عن السداد، أو عندما يعتقد المقرضون أن التوقف عن السداد ممكن الحدوث ومن ثم يتوقفون عن تقديم قروض جديدة، ويحاولون تصفية القروض القائمة[4].

2-أزمات العملة: يحدث هذا النوع من الأزمات عندما تتعرض قيمة العملة بدلالة عملة أو عملات مرجعية الى تدهور خلال عام. ويكون هذا التدهور أكثر من الحدود المعقولة التي يتم اعتبارها فى الغالب ما فوق 25 بالمئة. ويمكن أن يعتمد مؤشر ضغوط المضاربة على العملة معيارا لذلك. يتم بناء هذا المؤشر بمزج تغير سعر صرف العملة بتغير مستويات الاحتياطات الرسمية ومعدلات الفائدة المفترض

---

[1] دنيال أرنولد، ترجمة عبد الأمير شمس الدين، **تحليل الأزمات الاقتصادية للأمس و اليوم**، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1992، ص ص11-12.

[2] السيد البدوي عبد الحافظ، **إدارة الأسواق المالية – نظرة معاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، 39.

[3] ابراهيم علواش، **نحو فهم منهجي للأزمة المالية العالمية**، مقال منشور الموقع الالكتروني/www.aljazeera.net /nr/exere

[4] مجلة التمويل و التنمية ، ديسمبر 2002، ص60

فيهما أنهما يعبران عن كثافة دفاع السلطات النقدية عن سعر صرف العملة. ويتمم الحديث عن أزمة العملة عندما يتغير هذا المؤشر بالنسبة الى قيمته المتوسطة بأكثر من مرة ونصف الإنحراف المعياري[1].

3- الأزمة المصرفية: تحدث الأزمات المصرفية عندما يكون اندفاع فعلي أو محتمل على سحب الودائع من إحدى البنوك، أو إخفاق البنوك إلى قيامها بإيقاف قابلية التزاماتها الداخلية للتحويل، أو إلى إرغام الحكومة على التدخل لمنع ذلك بتقديم دعم مالي واسع النطاق للبنوك، وتميل الأزمات المصرفية إلى الاستمرار وقتا أطول من أزمات العملة، ولها آثار أقسى على النشاط الاقتصادي، وقد كانت الأزمات نادرة نسبيا في الخمسينات والستينات بسبب القيود على رأس المال والتحويل، ولكنها أصبحت أكثر شيوعا منذ السبعينات، وتحدث بالترادف مع أزمة العملة.

ففي تجربة عينة من ستة بلدان في أمريكا اللاتينية (الأرجنتين، كولومبيا، جمهورية الدومنيكان، إكوادور، المكسيك، الأروغواي)، عانت من أزمات على مدى السنوات العشر الماضية، توضح مدى ضخامة تأثير ذلك وطابعه المفاجئ، ففي خلال عام واحد من أزماتها الخاصة زادت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط ب40%، وتمثل التكاليف المالية الأولية لتسوية الأزمات المصرفية نحو 20% من تلك الزيادة .

وهكذا فإن الأزمة المصرفية تستطيع في فترة قصيرة جدا أن تبطل قدرا كبيرا من المكاسب التي تحققت بفضل الإدارة الاقتصادية الكلية الرشيدة (خاصة المالية)، على مدى سنوات كثيرة، كما حدث على سبيل المثال في جمهورية الدومنيكان[1].

4-أزمات الأسواق المالية: تحدث أزمات الأسواق المالية نتيجة ما يعرف اقتصاديا بظاهرة (الفقاعات) ، حيث تتكون الفقاعة عندما يرتفع سعر الأصل بشكل يتجاوز قيمته العادلة على نحو ارتفاع غير مبرر. وهو ما يحدث عندما يكون الهدف من شراء الأصل هو الربح الناتج من ارتفاع سعره وليس بسبب قدرة هذا الأصل على توليد الدخل. في هذه الحالة يصبح انهيار أسعار الأصل مسألة وقت عندما يكون هناك اتجاه قوي لبيعه، فيبدأ سعره في الهبوط، ومن ثم تبدأ حالات الذعر في الظهور، فتنهار الأسعار، ويمتد هذا الأثر نحو أسعار الأصول الأخرى[2].

إن هذه الأنواع من الأزمات وإن اختلفت طبيعتها فهي تشترك في نفس الخصائص التالية[3]:

-التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة لها أو المعارضة لها.

---

[1] مجلة التمويل والتنمية،العدد سبتمبر 2004 ،مقالة ل:ج،اجيستن وآخرون،ص31

[2] عبد المجيد قدي . مرجع سبق ذكره . ص 9

[3] مجلة التمويل و التنمية . ديسمبر 2002 ،ص60

– المفاجأة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد .

– إن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة أو متصارعة.

– إنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالي وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

–بما أن الأزمة تمثل تهديدا لحياة الفرد وممتلكاته ومقومات بيئته فان مجابهتها تعد واجبا مصيريا.

–إن مواجهتها تستوجب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة واحتكار النظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

– إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

ثالثا:المؤشرات الاقتصادية للتنبؤ بالأزمات :

يمكن تصنيف المؤشرات الاقتصادية الدالة على إمكانية التعرض لأزمات وصدمات في نوعين كما يبينهم الجدول التالي:

الجدول رقم(3–1): المؤشرات الاقتصادية للتعرض للأزمات:

التطورات في الاقتصاد الكلي	الخصائص الهيكلية البنيوية
ارتفاع معدل التضخم	نظام جمود معدلات التبادل
نمو سريع في التدفق النقدي	إستراتيجية النمو المتزايد في الصادرات
انخفاض حقيقي لنمو الصادرات	قطاع التصدير أكثر تركيزا
النمو السريع في الاعتمادات المحلية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	ارتفاع معدل التغير في الديون الخارجية
ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة إلى إجمالي القروض	ارتفاع حجم الدين الخارجي قصير الأجل
ارتفاع نسبة العجز في الحسابات الجارية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي	تحرير سوق المال الحديث
نمو الديون الخارجية وزيادة الديون في العملات الأجنبية	إطار ضعيف للإشراف على الأموال وتنظيمها
ارتفاع معدل الفائدة المحلية وارتفاع معدل البطالة	أسواق المال مضمونة بأصول مالية أو عقارية
انخفاض النمو الاقتصادي الحقيقي	سيطرت بعض المؤسسات على سوق الأسهم

المصدر:عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية وإمكانية التحكم – عدوى الأزمات المالية** – دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 39.

المطلب الثاني : الأزمة المالية العالمية، أسبابها، مظاهرها، مراحلها

أولا:أسباب الأزمة المالية العالمية 2008:

أشارت أرقام الأزمة التي نشرت في حلقات ومجموعات متتالية إلى انخفاض مخزون القيم، وإلى الخسائر الفادحة التي كابدتها بعض المصارف، دون أن يفلح في شرح ما يحدث في أروقة البورصات والبنوك. نورد فيما يلي شرحا مبسطا لعمل الأزمة المالية العالمية:

- أزمة " السبرايم " في الولايات المتحدة الأمريكية:

اندلعت الأزمة المالية بحجم لا يمكن تصوره، وعلى نطاق واسع، لتشمل كل مكان، و ذلك كله مرتبط بأزمة وقعت على مستوى سوق العقارات في الولايات المتحدة، و سوق القروض العقارية غير المؤتمنة.

لقد بدأت الأزمة أول الأمر في الولايات المتحدة في آب/أغسطس 2007، وذلك بسبب نظام القروض الجديد المعروف باسم "السبرايم" ، وبسبب الرهون العقارية الأمريكية المقدمة أساسا إلى الطبقة المتوسطة، و في الواقع أنه، في ظل الظروف العادية، يستطيع الفرد الذي يرغب في الحصول على شقة أن يقترض على أساس راتبه و قدرته على السداد لاحقا.

يرتكز هذا النظام الجديد إذن على مقياس تناسب الأجر مع القرض، و بالتالي إذا كان دخل الفرد متواضعا ، فإنه لا يستطيع الاقتراض بما فيه الكفاية لشراء الشقة، و لكن ما الحل بالنسبة إلى هذه الفئة.

اعتبر بعض البنكيين مقياس تناسب القرض مع الدخل الشهري عيبا في حد ذاته، ولتخطي هذا العائق وتلبية طلب كثيرين ممن يرغبون في الحصول على قروض، اخترع أصحاب البنوك الأمريكيون نظام "السبرايم" و هو النظام الذي يسمح لكل طالب قرض أن يحصل على المبلغ الذي يريد، حتى ولو كان المرتب غير مرتفع جدا، شرط أن تبقى الشقة أو البيت هو الضمان، أي رهن المقرض.

من الواضح إذن أنه إذا كان الشخص المقترض لايستطيع التسديد، فإن البنك سيحصل على الرهن، مترلا كان أم شقة و يبيعه، و لكن الذي حصل هو أن أسعار العقارات تراجعت، و عليه ستخسر البنوك جزءا من قيمة العقارات و الممتلكات، أي من قيمة القرض المقدم نفسه إن هي عرضت للبيع ، إنها أزمة نظام "السبرايم"، نظام القروض الممنوحة لذوي الدخول المنخفضة[1].

---

[1] أحمد عامر عامر ، **تداعيات الأزمة المالية العالمية على الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر** ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العددان 48-49 ، خريف 2009 – شتاء 2010 ، ملف الأزمة المالية و تداعياتها الاقتصادية ، ص 79.

في هذا النظام تؤمن القروض العقارية على الممتلكات نفسها، ومن الطبيعي إذن أنه يمكن شراء متزل عن طريق الائتمان، وفي حال استحالة تسديد القرض يحصل البنك على المتزل، ومنه على حق بيعه ويتم ضمان القرض عن قيمة المتزل، بينما في الأوقات العادية، يتم ضمان القروض عن طريق الخصم من راتب الفرد المستدين.

لذا فقد أظهرت أزمة الرهن العقاري في الاقتصاد الأمريكي أن المقترضين من أجل شراء البيوت كانوا ضحية لمسئولي الائتمان في بنوك ومؤسسات الرهن العقاري الذين استحثوهم على الإقتراض مع عدم جدارتهم الائتمانية[1].

- التوريق و أسباب تضرر المصارف:

وجدت معظم المصارف التي انتهجت هذا الأسلوب في تقديم القروض نفسها، في وضع حرج، ووضع مالي متأزم، وعرضة للإفلاس، وبالمقابل أيضا، وجد ما يقارب المليونين من المقترضين في الولايات المتحدة الأمريكية أنفسهم مفلسين مدمرين ماديا، والسبب هو أنهم لا يقدرون على تسديد الديون.

في محاولة منها الحد من مخاطر هذه الإئتمانات الجديدة، استخدمت المصارف نظم "التوريق" أي التعامل بالأوراق المالية، و على رأسها أكبر مصرف في الولايات المتحدة و هو " بنك أوف أميريكا "[2]، ورابع أكبر بنك استثماري أمريكي و هو " بنك ليمان براذرز "[3] (هذا الأخير الذي تكبد خسائر مالية فادحة خصوصا في الربع الثالث من عام 2008)، إذ حاولت تحويل هذه القروض إلى أوراق مالية لبيعها في أسواق الأسهم. ويعني ذلك بالتحديد، أنه إذا كان الفرد قد اقترض 1000يورو، فإنه يجب عليه أن يسدد للبنك 1000يورو، مع إضافة متوجبات الفائدة، ولكسب المزيد من المال و بسرعة، أصدرت المصارف سندات دين، أي أوراقا مالية تخول المستفيد الحق في الحصول على 1200يورو. وبسرعة أيضا دخلت هذه الأوراق المالية الجديدة سوق التداول في أروقة البورصات.

وبخصوص الفائدة التي سيطمع مشتري هذه الأوراق في جنيها، فهي كسبه 100يورو مقابل بيعه كل ورقة مالية يشتريها بمبلغ 1100يورو، لأنه سيتلقى 1200يورو كسعر لكل ورقة مبيعة، ولكن

---

[1] جورج كوبر، ترجمة د.محمود محي الدين، **الأزمة المالية العالمية و خرافة السوق الكفء**، دار نهضة مصر، مصر، 2009،

[2] أحمد يوسف، د.نيفين مسعد، و آخرون، **حال الأمة العربية 2008–2009 أمة في خطر**، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، أفريل 2009، ص ص 26 -27 .

[3] صلاح الدين حسن السيسي، **الأزمات المالية و الاقتصادية العالمية (الأسباب – التداعيات – سبل المواجهة)** ، دار أبناء وهبة محمد حسان، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 14.

الذي حصل هو أن المقترض المدين لم يعد قادرا على تسديد الدين الذي على عاتقه، أي لم يعد في استطاعته شراء مترله، وبالتالي لم يعد للأوراق المالية الصادرة أية قيمة[1].

ومن هنا نلاحظ أن كل هذه الترتيبات المالية المعقدة كانت وراء سقوط سوق الأسهم، لأن جميع البنوك الأجنبية، بما فيها الأوروبية، أدركت أنها تملك أوراقا مالية "سبرايم" لا تساوي شيئا، فالكل كان في حوزته مثل هذه الأوراق، و لكن لا أحد يعرف بالضبط كم عددها.

- نقص السيولة وإفلاس البنوك:

لفهم كيف أفلست البنوك في عام 2007، يجب شرح كيفية عمل النظام المصرفي، فعندما تقترض مئة ألف يورو من "سوسيتي جنرال" مثلا ظن فإن هذا الأخير سيزيد من كمية النقود المعروضة لديه بمقدار مئة ألف يورو، أي إن هذا يخلق مئة ألف يورو، و لتجنب تعطيل آلة طباعة الأوراق النقدية (إصدار النقود دون مراقبة) ، يجب على الشركة أن تودع جزءا من المبلغ النقدي المطبوع في واحد من حسابات البنك المركزي الأوروبي ، و هو ما يسمى "الإحتياطي الإلزام ".

فإذا كانت نسبة الاحتياطي المطلوب 1بالمئة، فإنه ينبغي على "سوسيتي جنرال" أن يودع 1000يورو باسم البنك المركزي الأوروبي، و مثل هذا النظام يتيح لهذا البنك مراقبة إصدار النقود.

وفي كثير من الأوقات تشتغل البنوك دون أن يكون لديها السيولة اللازمة لتقديم القروض، وحيث إن تدفق النقود المودعة من قبل المستثمرين (الموفرين) والأموال التي يقرضها البنك للآخرين لايعرف التوازن أبدا في اللحظة t، فإن البنوك تقوم بإقراض الأموال من مصرف آخر أو الإقتراض منه لدفع الإحتياطي الإلزامي إلى البنك المركزي الأوروبي، وذلك من أجل تقديم القروض إلى الزبائن.

هذه العملية هي من الممارسات الشائعة، فالبنوك تدعم بعضها البعض وتتداول الأموال في ما بينها، ولكن عندما تكون هناك أزمة ثقة، ينهار النظام كله، ولتفادي الانهيار العام و إفلاس يعقبه إفلاس، يعمد البنك المركزي إلى "حقن" المليارات، وهذا يسمح للبنوك بالحصول على السيولة النقدية واسترجاعها بتكلفة منخفضة جدا.

وبالرغم من ذلك لم تستطع بعض البنوك مواجهة الاختناق، فإنهار بصورة سريعة جدا، لأنه خسر مبالغ ضخمة في ظل نظام السبرايم، و لم تتمكن من مواصلة نشاطاتها وعافيتها بسبب امتناع أو رفض البنوك الأخرى إقراضه السيولة الكاملة لمواجهة المعضلة، و في ظل هذه الظروف السائدة، وجدت عدد

---

[1] أحمد عامر، **تداعيات الأزمة المالية العالمية على الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر** ، مرجع سبق ذكره ، ص 80.

كبير من البنوك نفسها تواجه ظروفا صعبة لا تستطيع مجابهتها، ففي بريطانيا العظمى مثلا، تم تأميم بنك "نوثر نروك" تفاديا لإفلاسه ثم انقراضه.

وعليه فإن التوسع في منح القروض يؤدي إلى ظهور مشكلة عدم التلائم والمطابقة بين أصول وخصوم المصارف، خصوصا من جانب عدم الإحتفاظ بقدر كاف من السيولة لمواجهة التزاماتها الحاضرة والعاجلة في فترات تكون فيها معدلات الفائدة العالمية مرتفعة و أكثر جاذبية من معدلات الفائدة المحلية، وخير مثال على ظاهرة عدم التلائم والمطابقة بين الأصول والخصوم هو الأزمة المالية في المكسيك[1].

بالإضافة إلى الأسباب السابقة هناك سبب يكاد يقترن في كل أزمة مالية تقريبا، يتمثل في الممارسات غير الأخلاقية في المعاملات الاقتصادية والمالية، ومنها الغرر والجهالة والتدليس والكذب والإشاعات والجشع والإحتكار والتكتلات والرشوة[2].

ثانيا: مظاهر الأزمة المالية العالمية 2008:

يمكن ذكر بعض المظاهر المشتركة بين الأزمات المالية الدولية من خلال استقراء العديد منها :

1- الإسراع في سحب الإيداعات من البنوك لأن رأس المال جبان، وهذا ما تناولته وكالات الإعلام المختلفة.

2- قيام العديد من المؤسسات المالية بتجميد منح القروض للشركات والأفراد خوفا على صعوبة استردادها.

3- نقص السيولة المتداولة لدى الأفراد والشركات والمؤسسات المالية، وهو ما يؤدي إلى انكماش في النشاط الاقتصادي، وانخفاض مستوى التداولات في أسواق النقد المال.

4- انخفاض المبيعات، ولا سيما في قطاع العقارات والسيارات وغيرها، بسبب ضعف السيولة.

5- ازدياد معدل البطالة بسبب التوقف والإفلاس والتصفية.

6-ازدياد معدل الطلب على الإعانات الاجتماعية من الحكومات.

7-انخفاض معدلات الاستهلاك والإنفاق والادخار والاستثمار، وهو ما يؤدي إلى مزيد من الكساد والبطالة والتعثر والتوقف و التصفية، ومن ثم الإفلاس[3] .

---

[1] ناجي التوني ، **الأزمات المالية** ، سلسلة جسر التنمية ، ج3 (الكويت : المعهد العربي للتخطيط) ، 2004 ، ص 29.

[2] حسين حسين شحاتة، **الأزمة المالية: آثارها و الدروس المستفادة منها**، سلسلة بحوث و دراسات في الفكر الاقتصادي الإسلامي، القاهرة، دار المشورة، ص ص 9-10.

[3] شريط عابد، **معدل الفائدة و دورية الأزمات في الاقتصاد الرأسمالي**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 48-49، خريف 2009- شتاء 2010، ص ص 52 -53 .

ثالثا: المراحل الكبرى في الأزمة المالية : و هي كالتالي:[1]

– **فيفري 2007**: عدم تسديد تسليفات الرهن العقاري (الممنوحة لمدينين لا يتمتعون بقدرة كافية على التسديد) يتكثف في الولايات المتحدة ويسبب أولى عمليات الإفلاس في مؤسسات مصرفية متخصصة.

–**أوت 2007**: البورصات تتدهور أمام مخاطر اتساع الأزمة، والمصارف المركزية تتدخل لدعم سوق السيولة.

– **أكتوبر إلى ديسمبر2007**: عدة مصارف كبرى تعلن انخفاضا كبيرا في أسعار أسهمها بسبب أزمة الرهن العقاري.

– **22 جانفي 2008**: الاحتياطي الاتحادي الأميركي (البنك المركزي) يخفض معدل فائدته الرئيسية ثلاثة أرباع النقطة إلى 3.50%، وهو إجراء ذو حجم استثنائي. ثم جرى التخفيض تدريجيا إلى 2% بين جانفي ونهاية أفريل.

– **17 فيفري 2008**: الحكومة البريطانية تؤمم بنك "نورذرن روك".

– **11 مارس 2008**: تضافر جهود المصارف المركزية مجددا لمعالجة سوق التسليفات.

– **16 مارس 2008**: "جي بي مورغان تشيز" يعلن شراء بنك الأعمال الأميركي "بير ستيرنز" بسعر متدن ومع المساعدة المالية للاحتياطي الاتحادي.

– **7 سبتمبر 2008**: وزارة الخزانة الأميركية تضع المجموعتين العملاقتين في مجال تسليفات الرهن العقاري "فريدي ماك" و"فاني ماي" تحت الوصاية طيلة الفترة التي تحتاجانها لإعادة هيكلة ماليتهما، مع كفالة ديونهما حتى حدود 200 مليار دولار.

– **15 سبتمبر2008**: اعتراف بنك الأعمال "ليمان براذرز" بإفلاسه بينما يعلن أحد أبرز المصارف الأميركية وهو "بنك أوف أميركا" شراء بنك آخر للأعمال في وول ستريت هو "ميريل لينش".

–عشرة مصارف دولية تتفق على إنشاء صندوق للسيولة برأسمال 70 مليار دولار لمواجهة أكثر حاجاتها إلحاحا، في حين توافق المصارف المركزية على فتح مجالات التسليف. إلا أن ذلك لم يمنع تراجع البورصات العالمية.

---

[1] الداوى الشيخ .**الأزمة الماليةالعالمية. انعكاساتها وحلولها**.ورقة مقدمة الة مؤتمر الأزمة العالمية وكيفية علاجها من منظورالنظام الاقتصادى الغربى والاسلامى.جامعة الجنان لبنان .مارس 2009.ص9-10

- **16 سبتمبر2008**: الاحتياطي الاتحادي والحكومة الأميركية تؤممان بفعل الأمر الواقع أكبر مجموعة تأمين في العالم "أي آي جي" المهددة بالإفلاس عبر منحها مساعدة بقيمة 85 مليار دولار مقابل امتلاك 9.79% من رأسمالها.

- **17 سبتمبر 2008**: البورصات العالمية تواصل تدهورها والتسليف يَضعف في النظام المالي، وتكثف المصارف المركزية العمليات الرامية إلى تقديم السيولة للمؤسسات المالية.

- **18 سبتمبر 2008**: البنك البريطاني "لويد تي أس بي" يشتري منافسه "أتش بي أو أس" المهدد بالإفلاس.

-السلطات الأميركية تعلن أنها تعد خطة بقيمة 700 مليار دولار لتخليص المصارف من أصولها غير القابلة للبيع.

-**19 سبتمبر 2008**: الرئيس الأميركي جورج بوش يوجه نداء إلى "التحرك فورا" بشأن خطة إنقاذ المصارف لتفادي تفاقم الأزمة في الولايات المتحدة.

- **23 سبتمبر 2008**: الأزمة المالية تطغى على المناقشات في الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك.

-الأسواق المالية تضاعف قلقها أمام المماطلة حيال الخطة الأميركية.

- **26 سبتمبر2008**: انهيار سعر سهم المجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية "فورتيس" في البورصة بسبب شكوك بشأن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وفي الولايات المتحدة يشتري بنك "جي بي مورغان" منافسه "واشنطن ميوتشوال" بمساعدة السلطات الفدرالية.

- **28 سبتمبر2008**: خطة الإنقاذ الأميركية موضع اتفاق في الكونغرس. وفي أوروبا يجري تعويم "فورتيس" من قبل سلطات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ. وفي بريطانيا جرى تأميم بنك "برادفورد وبينغلي".

-**29 سبتمبر2008**: مجلس النواب الأميركي يرفض خطة الإنقاذ. وول ستريت تنهار بعد ساعات قليلة من تراجع البورصات الأوروبية بشدة، في حين واصلت معدلات الفوائد بين المصارف ارتفاعها مانعة المصارف من إعادة تمويل ذاتها.

-أعلن بنك "سيتي غروب" الأميركي أنه يشتري منافسه "واكوفيا" بمساعدة السلطات الفدرالية.

- **الأول من أكتوبر2008**: مجلس الشيوخ الأميركي يقر خطة الإنقاذ المالي المعدلة.

رابعا: الخروج من الأزمة المالية العالمية من منظور إسلامي:

من موجبات الخروج من الأزمة المالية العالمية والتي تقودها الرأسمالية الطاغية وفقاً لضوابط ومعايير الاقتصاد الإسلامي والمستنبطة من أحكام وقواعد الشريعة الإسلامية ما يلي :

– أن تتدخل الحكومات من خلال مؤسسات النقد والبنوك المركزية للرقابة الفعالة على تصرفات المؤسسات المالية مثل البنوك والمصارف وشركات الرهن والبورصات ونحو ذلك لمنع كافة صور المضاربات والمقامرات (الميسر) والتجارة بالديون وبالمشتقات المالية الوهمية حتى تغل من شرور تصرفات الرأسمالية المالية الطاغية التي سببت أضراراً للناس جميعاً على مستوى العالم وفقاً للقواعد الشرعية: ((الضرر يُزَال)) ، ((يُتحمل أخف الضررين)) ، ((مشروعية الغاية ومشروعية الوسيلة)).

-إعادة النظر في آلية نظام الفائدة على القروض والائتمان ويحل محلها نظم الاستثمار والتمويل الإسلامي القائمة على المشاركة والبيع والمعاملات الفعلية والتي تُعِيد الأمن والاستقرار والمحافظة على الحقوق بالعدل والقسط وفقاً للقاعدة الشرعية ((الغنم بالغرم والكسب بالخسارة))

-تحرير المعاملات النقدية من هيمنة العملة الواحدة وهي الدولار وإيجاد بديل له بحيث لا يقود الانهيار في عملة معينة إلى الأضرار بكافة العملات لأن هذه الهيمنة تعتبر ضرباً من ضروب الاحتكار المنهي عنه شرعاً، فالمحتكر ملعون.

-يعاد النظر في آلية المؤسسات الاقتصادية والمالية والنقدية العالمية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتعمير ونظام التجارة العالمية وما في حكم ذلك ولا سيما الهيمنة الأمريكية عليها بحيث تباشر نشاطها في إطار العدل والحرية وتحقيق المصلحة العامة الدولية ولا سيما الدول النامية الفقيرة .

-وضع ميثاق أخلاقي للمعاملات المالية على مستوى العالم في إطار الرسائل السماوية تنضبط به كافة الدول وأن تُفرض عقوبات دولية على الدول ومؤسساتها المالية والنقدية المخالفة لهذا الميثاق حتى يتم تداول المال والنقد بالحق والعدل بما يحقق الخير للبشرية والحد من شرور الرأسمالية المالية فلا اقتصاد بلا أخلاق.

-أن تتعاون الدول العربية والإسلامية في وضع حاجز وقاية وأمان يصد أو يحد أو يقلل من شرور المالية الرأسمالية إلى أسواقها النقدية والمالية وإنشاء صندوق النقد العربي والإسلامي لدعم الدول العربية والإسلامية الفقيرة والنامية وأن تستثمر أموال العرب والمسلمين لمصلحة العرب والمسلمين تحت رعايته .

-الإيمان بقول الله سبحانه وتعالى : {وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبا ~ يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ }[1].

---

[1] سورة البقرة، الآيتين: 275-276.

و قوله تعالى: {وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِمْ بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِنْ كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُمْ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ}[1].

المطلب الثالث: الأزمة المالية العالمية و الحوكمة:

أولا:الأزمة المالية تدق ناقوس الخطر و تستدعي احترام مبادئ الحوكمة:

مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، ومن أهم المشكلات التي برزت أثناء هذه الأزمة عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

إن حوكمة الشركات ليست مجرد شعارات أخلاقية جيدة يجب تطبيقها، بل إن لها آثار جد مهمة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات، بل عليها تبنيها طواعية.

وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة كما وهي تساعد أيضا على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو.

وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة، وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.

---

[1] سورة الأعراف، الآية: 96.

ثانيا: ضوابط الحوكمة درع واقي من الأزمات المالية:

1- بُعد المصارف الأمريكية عن أهم مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها:و يتمثل ذلك في:

أ- غياب السلوك الأخلاقي في المعاملات:

تتميز إدارة النشاط الاقتصادي في أمريكا بأنها تتم بعيدا عن القيم الأخلاقية الإنسانية السامية، كان هذا عاملا حاسما ومهما في حصول وتفاقم الأزمة وظهرت بوضوح معالم الفساد في الأزمة المالية في سلوك الأفراد والمؤسسات المالية في عدة مجالات منها تقدير قيمة الضمانات التي يتم بموجبها تقديم القروض والرشاوى والمصالح المتبادلة في اتخاذ القرارات بمنح التمويل، وإرسال العطاءات، وعمليات الاحتكار والغش والتدليس.

لقد قامت البنوك الأمريكية باقتراض مبالغ تزيد بمقدار 40% عن رأسمالها الاسمي، وبذلك تحوّلت البنوك الأمريكية إلى مؤسسات أقرب إلى الكازينوهات منها إلى مؤسسات اجتماعية مسؤولة.

السلوكيات غير السوية من جانب المتعاملين في المجال المالي كانت السبب الرئيس في الأزمة، مثل الطمع والجشع والفزع والهلع إلى جانب الممارسات غير الأخلاقية التي استشرت في المؤسسات والأسواق المالية، مثل الفساد والمعلومات المضللة والكذب والإحتيال .

حيث سعت البنوك تسعى إلى حصد مزيد من الفوائد بتدوير القروض مرةً بعد أخرى، ويدفعهم إلى ذلك الطمع والجشع لتحقيق المزيد من الأرباح لأنفسهم على حساب الآخرين .

ب- غياب ضابطي الشفافية و الإفصاح في البنوك الأمريكية:

يعتبر الإفصاح وليد الانفصال بين الملكية و الإدارة و هو إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات المختلفة للمنظمة ويعينها على اتخاذ القرار، فهو إذن إظهار الشيء بحيث يكون معلوما وواضحا، و يشكل هذا المبدأ حماية للمساهم العادي من التضليل وكذلك الأطراف الأخرى حيث أظهرت العديد من الحوادث حدوث تضليل في المجتمع المالي.

أما مفهوم الشفافية فظهر في ظل حالات التداخل بين الفساد والرغبة في توسيع دائرة الحريات والحكم، ونعني بالشفافية تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها، فالشفافية إذن هي النظام اللازم والإجراءات العملية لتوفير مستلزمات الإفصاح عن النشاطات المختلفة.

و بالقياس على وضعية البنوك الأمريكية عشية الأزمة نجد ما يلي:

- تعدد الجهات الرقابية على المعلومات المحاسبية واختلاف قوة الالتزام و من بين هذه الجهات: مجلس معايير المحاسبة المالية(FASB)، المفوضية لمنظمة تداول والأوراق المالية(SEC)، المعهد الأمريكي

للمحاسبين القانونيين(AICPA)، مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB)، وهذا جعل المتطلبات المطلوبة للإفصاح رغم أن عليها اتفاق يمكن أن نجد بعض الشركات تستغل المرونة المتاحة.

- تم الكشف عن تواطؤ واحدة من كبريات شركات المحاسبة والمراجعة في العالم (آرثر أندرسون) في عمليات التدليس والغش في القوائم المالية وتضخيم الأرباح وإخفاء العجز، وهي الجهة المفترض أنها تدقق الحسابات وتشهد بسلامة المركز المالي للشركة التي تراقب حساباتها وتفصح عن أي مخالفات أو أي تدليس مالي في قائمة الأرباح والخسائر، باعتبارها جهة مراجعة خارجية تحصل على أتعاب مهنية هائلة مقابل القيام بتلك المهمة الدقيقة والمسؤولة أمام جمهرة المساهمين والمستثمرين وموظفي الشركة وصناديق التقاعد.

وتكتمل <<حلقات الفساد>> بالدور المهم الذي لعبته شركة عملاقة للخدمات والاستشارات المالية في العالم المعروفة باسم <<ميرل لينش>> التي اعترفت علانية بقيام أحد أقسام <<خدمة المستثمرين>> بتضليل عملائها من المستثمرين، وأوصتهم بشراء أسهم معروف أن قيمتها السوقية المستقبلية سوف تتدهور. بل تم التنكيل ببعض الموظفين والمحللين الماليين الذين جرؤوا على تخفيض التصنيف الائتماني لشركة كبرى مثل <<إنرون>>، قبل افتضاح أمرها في العلن. وهكذا لم تلعب الشركة العملاقة ذات الشهرة الواسعة في عالم المال دور <<الوسيط النزيه>> بين سوق المال وعملائها من المستثمرين الساعين للمشورة والنصح السديد.

– تأثير أصحاب المصالح على المؤسسات الواضعة للمعايير المحاسبية كي تتناسب مع ما تسعى المؤسسات المالية لإظهاره مما يخل الشفافية والإفصاح.

– عدم التزام مدقق الحسابات بقواعد وسلوكيات مهنة تدقيق الحسابات.

–فجوة التوقعات وما ينشأ عنها من مشاكل في القياس والإبلاغ إضافة إلى عدم توفر المعلومات للدائنين والمستثمرين حيث انتشرت الفوضى والإشاعات، وتوجه المستثمرون للتداول خارج الأسواق من دون قواعد وبيانات يرتكزون عليها في اختياراتهم وما نتج عن ذلك من خفض الرقابة على التعاملات.

–إعطاء القروض المضاعفة، التوريق، رهن القروض لضمان للحصول على قروض جديدة كلها عمليات ترتكز أساسا على معلومات غير دقيقة.

–وجود ديون كثيرة خفية لم تخصص لها نسبة كديون معدومة.

–عدم توفر المعلومات للمستثمرين والدائنين في الوقت المناسب والتجهيز في توفيرها مما أدى إلى الفوضى والإشاعات وقلل الثقة في الجهاز الإقتصادي.

-عدم عرض البيانات الحقيقة باستعمال الحيل المحاسبية، حيث بلغت الديون الفردية 9.2 تريليون دولار تشكل الديون العقارية 6.6 تريليون دولار أما ديون الشركات 18.4 تريليون دولار، الديون الحكومية 12 تريليون المجموع الكلي للديون 39 تريليون دولار و هي تمثل 3 أضعاف الناتج المحلي.

-ازدياد عدد البنوك اضعف المعلومات الشخصة و المالية المطلوبة مما انعكس على جودة المعلومات.

-عملية الإقراض تتم من دون النظر على قدرة المقترض على السداد.

-قضية رهن القروض، حيث تم بناء هياكل مادية متعددة على أصل واحد فقط وهو القروض وهو أساسا أصل ضعيف ومهدد.

-حالات العجز في البنوك تمتد إلى أكثر من سنة قبل الأزمة حيث قامت البنوك بشطب ما يزيد عن 500 مليار دولار من أحوالها دون أن يظهر ذلك ضمن تقويم الأداء.

الخلاصة مما تقدم:

-ضعف الالتزام بمبادئ الشفافية من حيث ملائمة جودة المعلومات ، رافقها السماح لأنواع مختلفة من البنوك بالاندماج و دخول مجالات تجارية دون أي إجراءات محاسبية أصولية.

-الجهات المسئولة عن عرض المعلومات المحاسبية أو الكشوفات تسعى للالتفاف حول عرض المعلومات و قد لا تعكس المعلومات حقيقة الأمر مما يسبب فجوة في التوقعات.

-ضعف النظام الرقابي خصوصا فيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالديون المعدومة و نسبتها في محفظة المصرف الائتمانية، وضعف النظام القانوني المساند للعمليات المصرفية وعدم الالتزام بالقانون الخاص بالحد الأقصى للقروض المقدمة للمقترض الواحد ونسبتها من رأس مال المصرف.

-ضعف الإفصاح عن المعلومات الواجب عرضها عن حركة النشاط و الأصول و مصادر التمويل المركزي.

ج- التصرفات اللامسؤولة من قبل الإدارة في البنوك و ضياع حقوق المساهمين:

تمتع رؤساء الشركات والبنوك الأميركية الكبرى بما يسمى (**Stock options**)، أي التمتع بالحصول على حوافز في شكل مجموعة من أسهم الشركات أو البنوك التي يعملون بها، وبالتالي تكون مصلحتهم في الحفاظ على مستوى أسعار مرتفع لتلك الأسهم، لتتم تصفيتها في وقت الذروة، وجني الأرباح.

لذلك كان من مصلحتهم إخفاء الحقائق عن المودعين، وهو أمر بالغ الخطورة لأنه يهز ثقة المودعين في النظام المصرفي، و يبعد المساهمين عن التعرف على حقيقة ما هو كائن و يمثل تهديدا لممتلكاتهم.

2-التعديلات التي وضعها الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC في نسخه معايير المراجعة الدولية الصادرة في سنة 2009 كانعكاس للأزمة المالية العالمية:

تم تعديل او اعاده صياغه عدد من معايير المراجعة الدولية في اطار مشروع الوضوح للIFAC لكي تتصدي للعديد من الاتهامات التي تم توجيهها للمهنه في سياق الازمه الماليه العالميه كما يلى:

– دعم استقلال مراجع الحسابات :

أكد معيار المراجعة الدولى 260 على ضرورة التزام المراجع بالمتطلبات الاخلاقية ومتطلبات الاستقلال المرتبطه بمراجعة القوائم المالية وكذلك توصيل بيان الى المسئولين عن الحوكمة بأن فريق المراجعة والافراد الآخرين بمكتب المراجعة قد التزموا بالمعايير الاخلاقية المتعلقة بالاستقلال، وقد تشابه المعيار مع متطلبات سربانس أوكسلىً لمراجعة الشركات العامه لضمان استقلال المراجع والتي تتضمن عدم تقديم المراجع لخدمات استشارية معينة لعملائه مثل تصميم نظم المعلومات وخدمات التقييم، و أن يتم تدوير شريك المراجعة بعد حد زمني معين (و فقا لسربانس اوكسلي على الاقل مرة كل خمس سنوات) وعدم مراجعة القوائم المالية.

ومن ناحية أخرى ورد مصطلح التدوير فى نسخة معايير 2009 المعدلة لمرة واحدة فى معيار جودة المراجعة الأول (ISQCI) وذلك في سياق عرضة لمتطلبات الإستقلال من خلال

الفقرة (25) من المعيار الأول لجودة المراجعة ضرورة إلتزام شركة المراجعة بوضع سياسات وإجراءات حماية Safeguards للحد من خطر الإعتياد Familiarity Risk ومن طول المدة التى يقوم فيها المراجع بمراجعة ذات الشركة بمستوى مقبول نسبياً، كما أكد المعيار على ضرورة تدوير شريك المراجعة Engagement Partner والمسئولين عن فحص جودة المراجعة وذلك للشركات المسجلة بالبورصة وذلك بعد فترة محددة (لا تزيد عن سبع سنوات) تنفيذاً للمتطلبات الأخلاقية لممارسة المهنة.

إن تدوير المراجعين قد ورد في معيار المراجعة الدولى كمثال على الحماية من التهديدات التى يمكن ان يواجهها المراجعين بينما اشار اليها قانون سربانس أوكسلى –بصورة الزامية– كشرط لضمان استقلال المراجعين، إن قضية التدوير سواء بالنسبة للمراجع أو بالنسبة لمكتب المراجعة هى قضية لم تحسم بعد فبالرغم من أن هناك دراسات كثيرة رأت ان هناك تأثير سلبى على الاستقلال إلا أن هناك دراسات أخرى لم تجد هذا التأثير فلم تجد انخفاض فى استقلاليه المراجع نتيجه لطول علاقته بعميله.

– زيادة فعاليه آليات الحوكمة وزيادة دور المراجعين فيها :لقد ظهرت أهمية الدور الذى تلعبه الهيئات المسئولة عن الحوكمة فى تعديل معيار المراجعة الدولى 250 فقد اشار إلى أن مسئولية ضمان تشغيل عمليات المنشأة بما يتفق مع القوانين واللوائح تقع على عاتق الادارة وباشراف الهيئات المسئولة عن

الحوكمة وليس الادارة فقط كما هو مشار إليه في الإصدار السابق، وأضاف المعيار أن الاتصال بين المراجع والمسئولين عن الحوكمة هو اتصال ذو اتجاهين (وليس في اتجاه واحد من المراجع للإدارة كما هو الحال في المعيار قبل التعديل) ، حيث يساعد هذا الاتصال فى دعم استقلالية المراجع وحصوله على معلومات ملائمة وفهم المراجع للوحدة وبيئتها وتحديد المصادر الملائمة لادلة المراجعة وتوفير معلومات عن عمليات ووحدات معينة كما يساعد هذا الاتصال المسئولين عن الحوكمة في وفائهم بمسئولياتهم المتعلقة بالاشراف على عملية التقرير المالي مما يؤدى إلى تخفيض التحريفات الجوهرية فى القوائم المالية.

كما تم اصدار معيار المراجعة الدولى الجديد رقم 265 بهدف توصيل المراجع لاوجه القصور فى الرقابة الداخلية للمسئولين عن الحوكمة. كما أصدر مجلس التقرير المالى دستوراً فى 2008 لحوكمة الشركات وذلك لتفعيل دور لجان المراجعة فأشار إلى دور ومسئوليات لجنة المراجعة يجب أن تكون في صورة كتابية وتتضمن متابعة سلامة القوائم المالية للشركة ونظم الرقابة الداخلية وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية وتقديم مقترحات للمجلس فيما يتعلق بتعيين او اعادة تعيين المراجع الخارجى وشروط واتعاب التعاقد ومتابعة استقلال المراجع الخارجى وموضوعيته وفعالية عملية المراجعة

كما أشارت الفقرة (7 أ) من المعيار الدولى 260 إلى ضرورة وجود لقاء بين لجنة المراجعة ومراجع الحسابات بدون حضور الإدارة، ومن الممكن دعوة المراجع بشكل دورى لحضور إجتماعات لجنة المراجعة ذاتها كشكل من الإتصال الفعال بين المراجع والمسئولين عن الحوكمة.

ويتضح من تعديلات المعايير الدولية انها جاءت لتفعيل آليات الحوكمة والتأكيد على اهمية الدور الذى تلعبه الهيئات المسئولة عن الحوكمة وذلك لعلاج أوجه القصور المتعلقة بعدم تفعيل آليات الحوكمة بشكل سليم كما جاء دستور مجلس التقرير المالى لتفعيل دور لجان المراجعة مما يؤدى الى تحسين جودة حوكمة الشركات.

ثالثا: الإجراءات الواجب إتباعها لتفادي تداعيات الأزمة المالية العالمية عن طريق الحوكمة:

في ظل تداعيات الأزمة المالية العالمية، تتجلى الضرورة الملحة للتعامل مع قضايا حوكمة الشركات الآتية، وذلك على مستوى العالم وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:

أ) يجب توسعة نطاق الصلاحيات التنظيمية والرقابية للمصارف المركزية بحيث تشمل المصارف الاستثمارية، وشركات الوساطة المالية ذات الصلة (غير المصرفية).

ب) ينبغي إصلاح أُطُر وإجراءات وممارسات تطبيق إدارة المخاطر من أجل تصحيح مواضع الخلل التي كشفت عنها الأزمة المالية.

ج) هناك ضرورة لمراجعة دور وصيغة التنظيمات الخاصة بوكالات التصنيف الائتماني.

د) ينبغي 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.

هـ) يجب تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، لاسيما من خلال تطوير كفاءات ومسؤوليات أعضاء مجالس الإدارة، الذين يجب أن يبقوا على إطلاع 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 المساهمين.

و) تعد الحوكمة والمحاسبة على مستوى الهيئات التنظيمية من الأساسيات المهمة، وينبغي على المنطقة اعتماد وتطبيق التوجيهات السارية بشأن الممارسات الجيدة، كما يدعو إليها "بنك التسويات الدولية" و"المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية".

ز) التمويل الإسلامي يعد مكمّلاً عملياً وموثوقاً للتمويل التقليدي، وقد أبدى التمويل الإسلامي حتى الآن مقاومة كبيرة للأزمات المالية والمصرفية، وذلك نتيجة لترتيبات مشاركة المخاطر والتركيز على الممارسات الأخلاقية في الاستثمار. ويتعين على مؤسسات التمويل الإسلامي مواصلة تحسين حوكمة الشركات لديها من خلال التركيز تحديداً على حقوق الإفصاح لأصحاب الحسابات الاستثمارية، ودور الهيئات التشريعية ودمجها ضمن هيكلية حوكمة الشركات في المؤسسات المالية الإسلامية. إن تطوير وتطبيق "تنظيمات لأُطر حوكمة الشركات" بشكل متجانس والإشراف على الأسواق، يجب أن يشمل هذه المؤسسات بشكل كامل.

ح) يكتسب وجود أنظمة فاعلة لحقوق الدائنين والإعسار، وتطوير أُطر قوية للإنقاذ وإعادة الهيكلة أهمية خاصة بالنسبة للمنطقة. واستناداً إلى الدراسة التي أجريت حول الأطر والممارسات السارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن تحديث هذه الأطر يعد من الأولويات المهمة من أجل تسهيل إنقاذ وإعادة هيكلة الشركات القادرة على الاستمرار والتي تواجه ضائقة مؤقتة أو محتملة. وينبغي أن تسعى دول المنطقة للاستفادة من الإرشادات الدولية، مثل مبادئ البنك الدولي حول الإعسار وبرنامج تشخيص تقارير الالتزام بالمعايير والمواثيق، والدليل التشريعي للجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي حول الإعسار، وذلك من أجل التمكن من إصلاح أنظمة الإعسار المحلية.

ط) الحوكمة الرشيدة للشركات مهمة ليس فقط بالنسبة للشركات المدرجة وإنما أيضاً بالنسبة للشركات المملوكة للحكومات أو العائلات. وينبغي تشجيع دمج هذه الشركات في أسواق المال من أجل معالجة القضايا المحتملة لتوارث الشركات المملوكة لعائلات والمحافظة على الثروات وحمايتها.

ي) يمكن لاستثمارات صناديق الثروة السيادية بعيدة المدى أن تسهم في الاستقرار المالي. إن "مبادئ سانتياجو" لمجموعة العمل الدولية حول صناديق الثروة السيادية والتي نسّقها صندوق النقد الدولي تشكل مساهمةً مرحبٌ بها لتعزيز الشفافية والإدارة السليمة لهذه الصناديق، وينبغي متابعتها بالحوار المستمر والمراجعة ضمن مجموعة العمل الدولية. ويجب المحافظة على مناخ استثماري منفتح من قبل الدول المتلقية، وذلك انسجاماً مع توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأدواتها.

ك) برز الاستثمار في الملكية الخاصة مؤخراً كفئة أصول بديلة تحظى بإقبال كبير في المنطقة وتقوم بدعم جهود التنمية الاقتصادية الإقليمية والشركات الصغيرة والمتوسطة. وينبغي على مديري الاستثمار في الملكية الخاصة القيام بدور محوري في نشر كل من مبادئ حوكمة الشركات وأفضل الممارسات ضمن مجموعات شركاتهم في ما يتعلق بـــ: هيكلية مجلس الإدارة، والإجراءات الإدارية، ومتطلبات الإفصاح، وحماية حقوق مساهمي الأقلية.

وفي ما يأتي الخطوات التالية التي ستقوم بها مجموعة عمل "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" ومعهد حوكمة الشركات "حوكمة" لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا:

- الصياغة النهائية لمسودة سياسات حوكمة الشركات للمصارف في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- إعداد سياسات خاصة بحوكمة الشركات المملوكة للحكومات
- الصياغة النهائية لسياسات الحوكمة الخاصة بشركات التأمين
- توصيات حول أُطر وممارسات الإعسار
- تأسيس مجموعة عمل مختصة بالتمويل الإسلامي
- إجراء دراسات حول حوكمة الشركات العائلية .

في الاجتماع السنوي المقبل، سيتم إعداد مراجعة حول استجابة الهيئات التنظيمية للأزمة المالية والتقدم الذي أحرزته إجراءات حوكمة الشركات.[1]

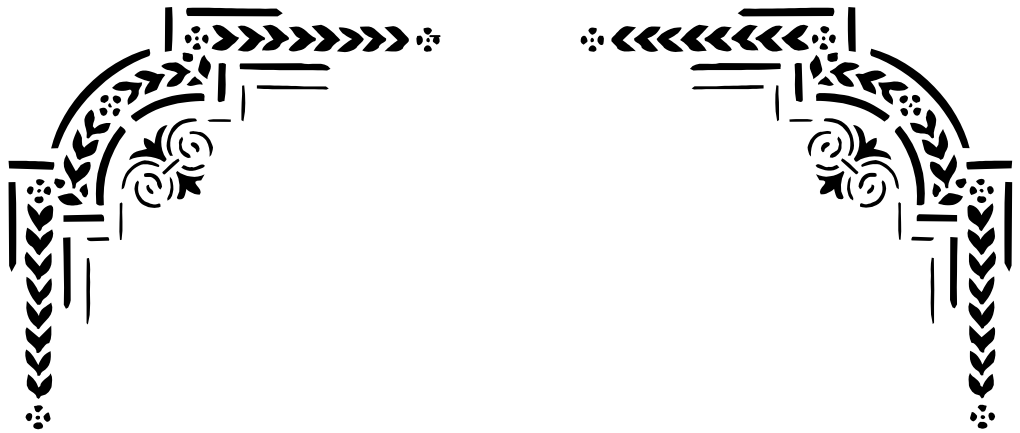
[1] http://www.ameinfo.com/ar-116702.html .2011/18/11 تاريخ الإطلاع:

خلاصة الفصل:

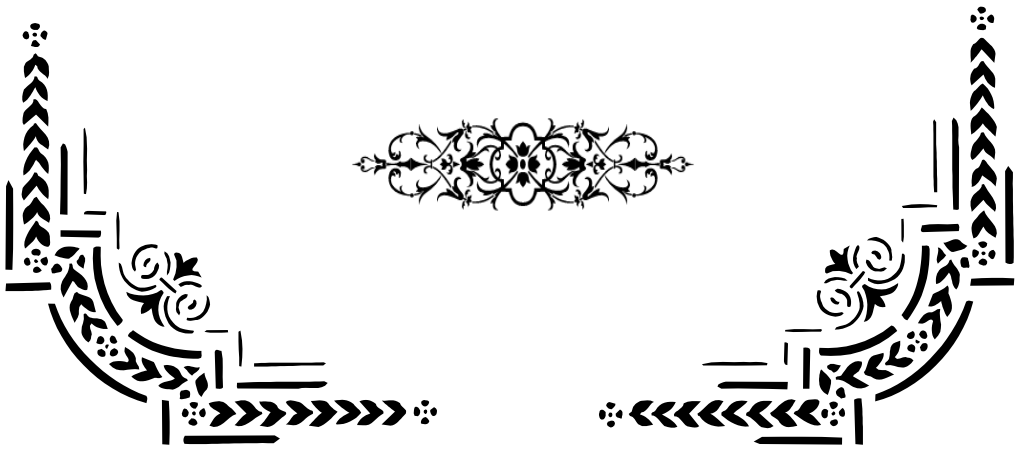
حوكمة الشركات كمصطلح ظهر منذ عقود من الزمن، لكنه تعزز بعد ظهور الأزمات المالية والمصرفية الدولية الأخيرة بين المبادئ الدولية والمواثيق الوطنية التي جاءت لضبط أمور الإدارة في الشركات ومراقبة سلوك الوكلاء على تلك الأمور.

إذ أن الأزمة المالية العالمية لعام 2008 أزمة لم تنتج من عدم، بل هي أزمة جشع تسبب فيها المرابون، وذلك نتيجة الخروج عن مبادئ الحوكمة، وهو ما بدا واضحا وجليا في النظام الرأسمالي الذي أضحي يعاني جملة أمراض مزمنة مست جوانبه وأطرافه، وأدت إلي انفجار الفقاعة العقارية التي ما لبثت عدواها أن انتقلت إلي باقي القطاعات الاقتصادية العالمية الأخرى، فأفضت إلي مسارعة حكومات البلدان المتقدمة والمتضررة في أن واحد إلي تقديم حلول سريعة عاجلة.

وكانت كل هذه الأحداث تعني أن نقص مبادئ الحوكمة أو عدم التطبيق الجيد لها يؤدي إلى تمكين ممن يعملون داخل الشركة من مديرين وأعضاء مجلس إدارة أو موظفين من نهب الشركات على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح (مثل العاملين والموردين والجمهور العام وما إلى ذلك)، وبالتالي ضياع مستقبل ومصير اقتصاديات بأكملها في عصر العولمة الحالي.



الخاتمة



تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في الفترة التي أعقبت الأزمات المالية الدولية التي هزّت العديد من اِقتصاديات الدول. وبعد القيام بدراسات من لدّن هيئات دولية والوقوف على حقيقية تلك الأزمات ومسبباتها، تمّ التوصل إلى نتيجة مفادها اِفتقار تلك الاقتصاديات وتلك الشركات إلى أنظمة حقيقية تتوافق ومبادئ الإدارة المعاصرة التي تتطلب الشفافية في التعامل والاِحترام الضروري لحقوق الآخرين وإحساس المسئولين والمديرين بمسؤولياتهم تجاه الشركات وتجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة.

وعلى إثر ذلك سارعت الحكومات والمنظمات الدولية والإقليمية والهيئات المحلية إلى إصدار مبادئ ومواثيق تعزّز من تطبيق معايير الحوكمة الجيّدة بالشركات لتلافي حدوث أزمات واِنهيارات أخرى تضّر بكثير من الأطراف فالمبادئ التي جاءت بها الحوكمة جدّ متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة، حيث أنّ من بين مسببات تلك الأزمات نجد نقص واضح في الشفافية والإفصاح للشركات وضعف أنظمة الرقابة الداخلية، إضافة إلى إهمال المسئولين في الشركات لعنصر المسؤولية وضرورة ضمان وحماية حقوق الآخرين. هذه الأسباب عالجتها مواثيق الحوكمة التي تمّ إصدارها من طرف الدول والشركات لسدّ الثغرات السابقة، حيث أنّ ذلك يعود بالفائدة والمصلحة على الشركات وأصحاب المصالح وعلى الاقتصاد ككل.

ومن أهّم النتائج التي نخرج بها لدينا:

- لمصطلح الحوكمة(Governance) وجهين، الوجه الكلي للاقتصاد ونعي بذلك ما يعرف بالحكم الراشد 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.

- قامت العديد من المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية بجهود لأجل الوصول إلى مبادئ دولية لحوكمة الشركات، وأهمّها مبادئ منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي.

- بهدف إعادة الثقة للأسواق المالية والمصرفية الوطنية، دأبت الكثير من الدول إلى إصدار مواثيق وطنية لحوكمة الشركات تتكيّف وبيئة الأعمال الوطنية وما تمّ إعداده من تقارير وطنية و دولية في هذا الشأن.

- 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؛

- يمكن مكافحة الفساد المتفشي داخل هياكل الشركات، عن طريق الالتزام بما جاءت به مبادئ الحوكمة ومن ذلك الشفافية والإفصاح في المعاملات وفي عمليات إتخاذ القرارات، وكذلك تحدّيد مسؤوليات ومهام كل فرد داخل الشركة لكي يسهل فيما بعد ضبط المتورطين في أنشطة تتسّم بالفساد.

- إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات والتي تعتبر معايير شاملة تناسب نموذجي الحوكمة في العالم لكن عدم التطبيق الجيد لها أدى إلى حدوث انهيارات وتلاعبات داخل المؤسسات وهذا ما يؤدي إلى الأزمات وهذا ما كشفت عته الأزمة المالية العالمية.

- يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الجيّدة في حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين من خلال المسؤوليات الاجتماعية التي تتحملها الشركات ومساهمتها في دفع التنمية المستدامة والعمل على مكافحة كلّ أشكال الفساد.

- قلّة الشفافية والإفصاح أو إنعدامه في أماكن وأحيان أخرى وقصور أنظمة الرقابة والإشراف من بين الأسباب التي أدّت إلى نشوب الأزمة المالية العالمية ومختلف الأزمات السابقة.

- أثبتت الأزمة المالية العالمية عدم الإلتزام بمبادئ الحوكمة التي يجب تعزيزها وزيادة تطبيقها ومتابعة تطبيقها من طرف الهيئات الدولية والوطنية في مختلف الإقتصاديات.

- يمكن أن نصل إلى أن من أهم أسباب الأزمة المالية غياب الشفافية وغياب تطبيق ضوابط ومعايير الحوكمة وما نجم عنه من إخلال بأهم مبادئ هذه الأخيرة.

ونخلص إلى أن تعزيز و إدخال ثقافة الحوكمة في المؤسسات المالية والبنوك كمفهوم من ضمن المفاهيم الثقافية السائدة لدى مسئولي ومدراء الائتمان يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم وتعزيز مكانة البنوك في الاقتصاد وضمان تجنب مختلف المخاطر بما فيها المخاطر المالية، إن الحوكمة هي درهم الوقاية الذي يقي البنوك من قنطار علاج.

التوصيات:

أهّم المقترحات التي يمكن التأكّيد عليها هي:

1- أهمّية تمتّين وتقوّية الرقابة والإشراف: التي تمارسها اللّجان المختصة، لأنّ اللّجنة حيادية عن عمل ولا يمكن لأي الشيء التأثير على اللّجنة، فمن مصلحة اللّجنة الإستقرار بحيث أنّ أية خروقات أو أحداث غير عادية يتّم تحميلها المسؤولية عن ذلك بالدرجة الأولى. فاللّجنة تتوفر على سلطات وقدرات وإمكانات بشرية ومادية وفنية لا توجد عند المراجعين الخارجيين الذين يمكن توجيه أعمالهم في حالة غياب أخلاقيات العمل لديهم.

2- يجب دعم عمليات الشفافية والإفصاح لجمهور أصحاب المصالح: وهذا بنشر المؤسسات لقوائمها ومؤشراتها المالية دورياً في وسائل الإعلام والاتصال الحديثة على غرار الصحف والمجلات وإنشاء مواقع إلكترونية خاصة بها لتمكين أيّ فرد ذو مصلحة من الاطّلاع على وضعياتها المالية.

3- إصدار قواعد تنظيمية تخص ضبط الهياكل الإدارية للمؤسسات: كاللجان التابعة لمجالس الإدارة.

4-الفاعلية في تطبيق قواعد حوكمة الشركات بالتركيز والإشراف والمراقبة على الأعضاء المسؤولين عن ذلك ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مع استقلالية المهام وعدم التحيز والمشاورات بين الخبراء لإتخاذ القرار.

أفـــاق البحث:

أفاق البحث في حوكمة الشركات واسعة، وبعد إتمام البحث وُجِد أنّ هناك عدّة قضايا تخص حوكمة ينبغي التطرق إليها خاصة وموضوع الحوكمة عموماً جديد نوعاً ما على مستوى الدراسات والبحوث، فمن بين ما نقترحه كمواضيع يمكّن دراستها في المستقبل:

- مدى مساهمة الحوكمة في جلب الإستثمار الأجنبي.
- ضرورة إرساء الشفافية والإفصاح في المؤسسات الجزائرية.
- دور مبادئ الحوكمة في دعم أخلاقيات الأعمال.
- أهمّية المؤشرات الجيّدة للحكم الراشد في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- دور الحوكمة في تحقيق التنمية الإقتصادية.

المـــــراجع

أ- **باللغة العربية:**

1- القرآن الكريم:

1. سورة الأعراف.
2. سورة الأنعام.
3. سورة البقرة.
4. سورة الحشر.
5. سورة المائدة.

2-الكتب:

1-أحمد النجار، **البنوك الإسلامية ماذا قالوا- الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية**، دار الحرية للطباعة والنشر، القاهرة، 1989.

2-أحمد سليمان خصاونة، **المصارف الإسلامية (مقررات لجنة بازل، تحديات العولمة، إستراتيجية مواجهتها)**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

3-أحمد يوسف، د.نيفين مسعد، و آخرون، **حال الأمة العربية 2008-2009 أمة في خطر**، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، أفريل 2009.

4-الأخضر عزي، غالم جلطي، **قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد (إسقاط على التجربة الجزائرية)**، مكتبة منظمة الشفافية الكويتية، الكويت، 2005.

5-جمال لعمارة ، **المصارف الإسلامية**، دار النبأ، الجزائر، 1996.

6-جميل سالم الزيدانين، **أساسيات في الجهاز المالي**، دار وائل للنشر، 1999 .

7-جورج كوبر، ترجمة د.محمود محي الدين، **الأزمة المالية العالمية و خرافة السوق الكفء**، دار نهضة مصر، مصر، 2009،

8-جيهان جمال، **بركان الأزمة المالية العالمية – إلى متى ؟**، دون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، 2009،.

9-حسين حسين شحاتة، **الأزمة المالية: آثارها و الدروس المستفادة منها**، سلسلة بحوث و دراسات في الفكر الاقتصادي الإسلامي، القاهرة، دار المشورة.

10- دنيال أرنولد، ترجمة عبد الأمير شمس الدين، **تحليل الأزمات الاقتصادية للأمس و اليوم**، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1992.

11- زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا و تطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

12- السيد البدوي عبد الحافظ، **إدارة الأسواق المالية – نظرة معاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.

13- السيد عليوة، **إدارة الأزمات و الكوارث – مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي**، مركز القرار للاستشارات، الطبعة 3، القاهرة، 2004.

14- شوقي إسماعيل شحاته، **البنوك الإسلامية**، دار الشرق، جدة، 1977.

15- صلاح الدين حسن السيسي، **الأزمات المالية و الاقتصادية العالمية (الأسباب – التداعيات – سبل المواجهة)** ، دار أبناء وهبة محمد حسان، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.

16- صلاح محمد الغزالي، **الحكم الصالح الطريق إلى التنمية**، جمعية الشفافية الكويتية، الكويت، 15 مارس 2007.

17- طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2003.

18- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات في المصارف**، كلية التجارة جامعة شمس، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2005.

19- عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية وإمكانية التحكم – عدوى الأزمات المالية** – دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.

20- عبد الحميد الشواربي، محمد الشواربي ،**إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفي والقانونية المكتب الجامعي الحديث**، الطبعة الأولى الإسكندرية 2007 .

21- عبد المطلب عبد الحميد،**العولمة و اقتصاديات البنوك**، الدار الجامعة ،الاسكندرية مصر.2001.

22- عبد الوهاب نصر علي و آخرون، "**مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007.

23- عجة الجيلالي، **عقد المضاربة (للقراض) في المصارف الإسلامية**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

24- غريب الجمال، **المصارف و بيوت التمويل الإسلامي**، دار الشروق، جدة، 1978.

25- فادي الرفاعي، **المصارف الإسلامية**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2004.

26- فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية**، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

27- لعمارة جمال، **المصارف الإسلامية**، دار النبأ، الجزائر، 1996.

28- محسن أحمد الخضيري، **البنوك الإسلامية**، دار الحرية للطباعة و النشر، القاهرة، 1988.

29- محمد أحسن الخضيري، **إدارة الأزمات**، مكتبة مدبولي، الإسكندرية، السنة غير مذكورة.

30- محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية البورصة و البنوك التجارية**، الدار الجامعية، القاهرة، 1992.

31- محمد مصطفى سليمان، "**حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006.

32- ناجي التوني، **الأزمات المالية**، سلسلة جسر التنمية، ج3 (الكويت : المعهد العربي للتخطيط) ، 2004.

33- ناصر عبد الناصر ،**ظاهرة الفساد مقاومة سيسيولوجية اقتصادية**، دار الثقافة، دمشق، 2002.

3- الأطروحات و المذكرات:

1- جميل أحمد، **الدور التنموي للبنوك الإسلامية**، رسالة دكتوراه دولة في علوم إقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

2- بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر** ،رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة ،جامعة الشلف2008.

3- رايس مبروك، **العولمة المالية و انعكاساتها على الجهاز المصرفي الجزائري**، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004- 2005.

4-الملتقيات:

1- بشير مصيطفى، **الحكم الصالح ودوره في نجاح الإصلاحات في الوطن العربي**، الملتقى الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة واقع ورهانات، الجمعية الوطنية للاقتصاديين، الجزائر، 2005.

2- بوحنية قوي، **نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية: من خلال المدخل الكلي –المدخل الجزئي- مدخل الحكم الراشد**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

3- بوعريج لمياء ، البحيري نصيرة ، **إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع الإشارة إلى تجارب بنوك عربية**، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية جامعة 20 أوت 1955سكيكدة ، الملتقى الوطني 2007.

4- الداوى الشيخ .**الأزمة المالية العالمية. انعكاساتها وحلولها**.ورقة مقدمة إلى مؤتمر الأزمة العالمية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي.جامعة الجنان لبنان .مارس 2009.

5- سميحة فوزي ،**تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، المركز المصري للدراسات الإقتصادية، ورقة عمل رقم(82)، أفريل 2003.

6- عبد الرزاق خليل و أحلام بوعبدلي، **الصناعة المعرفية العربية و تحديات اتفاقية بازل 2**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي في المالية حول إشكالية البروز في ظل ضغوط العولمة المالية "حالة الاقتصاد الجزائري" جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 23 و 24 نوفمبر2004.

7- عمر زهير حافظ، **البنوك الإسلامية أمام التحديات المعاصرة**، مقال منشور ضمن فعاليات مؤتمر الدورة الرابعة للتحديات الإقتصادية و مهمة المنظمات المدنية المنعقد بمكة المكرمة، 2001.

8- عوض الرحيلي، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات-حالة السعودية**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005.

9- عيد بن حامد الشمري، **تطبيق حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد "دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإقتصادي، جامعة دمشق، الفترة من 15-16 تشرين الأول 2008.

10- فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، "الشراكة بين العمل المصرفي والإستثمار من أجل التنمية.

11- فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية**، ورقة مقدمة في المؤتمر المصرفي العربي المنعقد في 2005، منشورات المعهد المصرفي المصري، القاهرة،، مارس 2006.

12- لأخضر الزراق مولاي، محمد عجيلة، **الحوكمة كمدخل للرقابة والمسائلة في البنوك الجزائرية**، بحوث ومحاضرات المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، يومي 11-12مارس2008.

13- لخضاري صالح ، بوغاري فريدة بوجعادة الياس، **الحكم الراشد ودوره تفعيل القيادة الإدارية في المؤسسة**، الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 10/09 ديسمبر 2007.

14- محمد سمير بلال، **دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات**، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الخامس "حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الإقتصادية، 8-2005/06/10، جامعة الإسكندرية، مصر.

15- مصطفى السعدني، **المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، 2005.

16- مقيمح حبرى، بوعنان نور الدين، **نماذج تطبيق الحوكمة الشاملة بالمؤسسة الإقتصادية** ،الملتقى الوطني الثالث سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت1955 سكيكدة 2007.

17- هالة السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، ورشة عمل(2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير2003.

5-المجلات:

1-أحمد عامر عامر، **تداعيات الأزمة المالية العالمية على الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 48-49 ، خريف 2009 – شتاء 2010 ، ملف الأزمة المالية و تداعياتها الاقتصادية.

2-أحمد منير النجار، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، اتحاد المصارف الكويتية، الكويت، العدد 40، مارس 2007.

3-جيمس م، بوتون وكلن أ براد، فور جوتيور، **الحكومة العالمية: قوى فعالة جديدة**، مجلة التمويل والتنمية صندوق النقد الدولي، ديسمبر 2007.

4-شريط عابد، **معدل الفائدة و دورية الأزمات في الاقتصاد الرأسمالي**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 48-49، خريف 2009- شتاء 2010.

5-فؤاد شاكر، **الحكم الجيد أداة أساسية لتقوية المصارف**، مجلة إتحاد المصارف العربية، بيروت، مارس 2004.

6-مجلة البنوك الإسلامية، تقرير الحلقة العلمية لخبراء التنظيم في البنوك الإسلامية العدد رقم 05 مارس 1979.

7-مجلة التمويل و التنمية . ديسمبر 2002 .

8-مجلة التمويل والتنمية،العدد سبتمبر 2004 ،مقالة ل:ج،اجيستن وآخرون.

6-المقالات و الوثائق:

1-أشرف جمال الدين، **حوكمة الشركات: المفاهيم الأساسية و الإطار العام في مصر، الشفافية والإفصاح "نحو مناخ أفضل للإستثمار في الدول العربية**، مركز المديرين المصري، وزارة الإستثمار، 2006.

2-ألكسندر شكولنيكوف، بدائل برامج الإقراض الحالية لصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، موقع حوكمة الشركات.

3-برامج المشروعات الدولية الخاصة، "**برامج إقليمية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة"، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات**، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، العدد 11 صيف 2007.

4- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كانون الثاني/يناير 1997.

5- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (PNUD)، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، جانفي 1997 .

6- بورصتي القاهرة والإسكندرية، **نبذة عن حوكمة الشركات**، المطبوعات التعليمية، بدون تاريخ.

7- جون سوليفيان، **الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي و الإقتصادي**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الغرفة التجارية للولايات المتحدة الأمريكية، واشنطن، فبراير 2004.

8- جوناتان تشاركهام-ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE) **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ،2005.

9- لاري دياموند، **حتمية الحكم الديمقراطي الصالح**، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، واشنطن، ماي 2004.

10- محسن حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيه- جوان2007.

11- مركز المديرين، **دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية**، وزارة الاستثمار، يوليو 2006، ص 63.

12- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات 2004.

13- منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة، "**حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرين**"، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.

14- ناصر السعيدي، "**حوكمة الشركات و أخلاقيات الأعمال في لبنان**"، حفل إطلاق "قواعد الآداب المهنية في قطاع الأعمل"، تجمع رجال العمال اللبنانيين، بيروت 28 نيسان 2004.

15- نرمين أبو العطا، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2004.

16- النشرة الإقتصادية ،بنك الإسكندرية، العدد 35، سنة 2003.

17- النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد35، سنة2003.

18- هالة السعيد، **الحوكمة في البنوك العامة**، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، 2007.

7-التقارير و الدراسات:

1-البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002: خلق الفرص للأجيال القادمة**، نيويورك، 2002.

2-البنك الدولي، **تقرير المؤشرات العالمية لإدارة الحكم 1996-2007**، واشنطن، 2007.

3-البنك العالمي، **الحكم الجيّد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين التضمينية والمساءلة**، خلاصة تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، واشنطن العاصمة، 2003.

4-تقرير عن ورشة عمل (بدون إسم الكاتب)، **نحو مجتمع أكثر شفافية**، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام بالتعاون مع المعهد الدنماركى المصري للحوار، 19 /20 ديسمبر 2006.

5-سمية يوسفي، **الجزائر تستعد لإعداد ميثاق للتسيير الراشد**، جريدة الخبر، العدد5065، الأحد 15 جويلية 2007 الموافق 30 جمادى الثانية 1428هـ.

6- سميحة فوزي، **تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**، دراسة مقدمة في المركز المصري للدراسات الإقتصادية، مصر، 2003.

7-الملامح الأساسية لاتفاقية بازل2، **دراسة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الثامن و العشرين لمجلس محافظي المصارف المركزية و مؤسسات النقد.العربية**، القاهرة، سبتمبر 2004 صندوق النقد العربي.

8-هيئة السوق المالية، **لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية بموجب القرار رقم 1-212-2006**، الرياض، 2006.

ب- باللغة الأجنبية:

1- Adrian Cadbury Chairman Report, **The financial aspects of corporate Governance**, Report Of The Committee On (December 1992), London Stock Exchange.
2- Alexakis, C.A., Balios, D., Papagelis, G., and Xanthakis, M. (2006). « **An Empirical Investigation of The Visible Effect of Corporate Governance : The Case of Greece** » Journal of Managerial Finance.
3- Arther Levitt. "**Evolution of Corporate Governance**" SEC. USA. 2001.

4- Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, September 1999.
5- Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, February 2006
6- baselcommittee on banking supervision .**enhancing coporate governance for banking organizations**.bank for international settlement .september1999 february 2006.
7- Brahim lakhlef, **la bonne gouvernance**, Dar Al-Khaldounia, vieux kouba, Alger (Algérie),2006.
8- Coleman, A. K., and Biekpe, N. (2006), "**The link between corporate governance and performance of the non-traditional export sector: evidence from Ghana**" Corporate Governance, Vol. 6 No. 5.
9- conseil national du patronal privés (1995) : the board of listed companies in France (Viénot 1)
10- Edouard Al-dahdah, **gouvernance et développement dans les pays du Maghreb: constats et implications pratiques**, la lettre d'information trimestrielle du groupe de la banque mondiale au Maghreb, n° 5, juin 2007.
11- Emmons, W. R. , and Schmid, F. A., **"Corporate Governance And Corporate Performance**", Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper 1999.
12- Frédéric georgel, **IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2eme édition, 2006
13- Freelland, **C.Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks**, paper presented to : Corporate Governance and reform : Paving the Way to Finance Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8/2007.
14- GERARD CHARREAUX Le Gouvernment des Entreprises – Corporate Govrnance- Theorie et faites.
15- Gollakita, K., and Gupta, V. (2006). "**History, ownership forms and corporate governance in India**" Journal of Management History.
16- Government commission, **German corporate governance code**, June 2.2005
17- **ICGN statement on global corporate governance principles**, revised July 8.2005 at annual conference in London.
18- Institute of directors in south Africa (1994): **the king 1 report on corporate governance**
19- International finance corporate (IFC), **corporate governance :why corporate governance**, 2005.

20- International Monetary Fund, « **Good governance : the IMF's role** », IMF , 2000.
21- **King report on corporate governance for south africa 2002**, cliffe dekker attorneys
22- Larcker, David. F., Richardson, Scott. A., and Tuna, Irem. (2004). **"Does Corporate Governance Really Matter**, Working paper, University of Pennsylvanin.
23- Le Parent et M.Orange, **Le gouvernement d'entreprise dan les économie Anglo-saxonnes**, Les Cahiers Français, № 277.
24- Louis Vaurs, Actialite Le comite d'audite, In revue Française d'audit Interne, n° 137, Paris, 1997.
25- M Gruszczynski, «**Corporate governance and Financial Performance of Companies in Poland** », International Advances in Economic Research, 2006.
26- Maali qasem, white paper an action plan, **corporate governance and social responsibility forum**, jordan, march 13;2007. **applications**, édition d'organisation, pris, deuxième édition, mars 2003.
27- Macey J.R. « **Measuring the effectiveness of differrent corporate governance systems : towards a more scientific approach"**, Bank of America Journal of applied corporate Finance, 1998.
28- Mardjono, A. (2005). "**A tale of corporate governance: lessons why firms fait**". Managerial auditing journal.
29- Michel Parent, **Les Origines du début sur le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, Paris, 1999.
30- N.Ploix, le dirigent et gouvernement d'entreprise, édition Pearson, Paris 2003.
31- **One hundred seventh congress of the united states of America at the second session**, city of Washington, Wednesday. 23 January 2002
32- **Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise preside par M.marc viénot, AFEP et MEDEF** , juillet 1999
33- **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**, first published, 1 December 1992
34- Shleifer, A., and Vishny, R. "**A Survey of Corporat Governance**". Journal of Finance, 52, 1997.
35- **The combined code on corporate governance**, financial reporting council, June 2006
36- The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006
37- The world bank, « **A Decade of Mesuring The Quality of Governance** », Governance Matters 2007, Worldwide Governance Indicators 1996-2006, world bank institute, Development Research Group, Washington, 2007.

38- Thomas, (G.Wiss), « Governance, Good governance and global governance: conceptual an conceptual challenger", third world quarter, vol. 21 N 05, 2000.

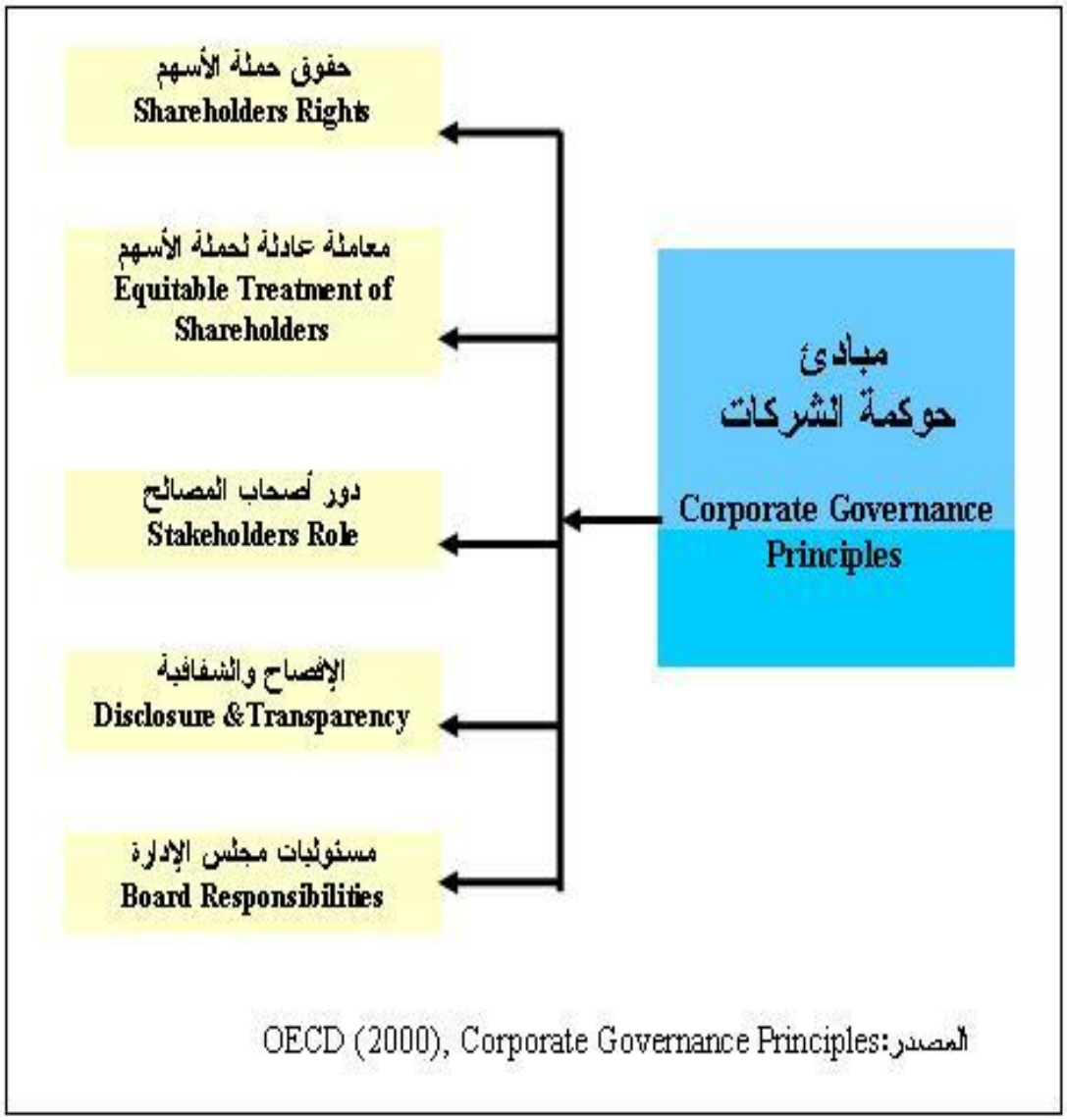
39- Thomas, L. David, J., « **Strategic Management and Business Policy** » , Pearson, 2006.

- المواقع الإلكترونية:

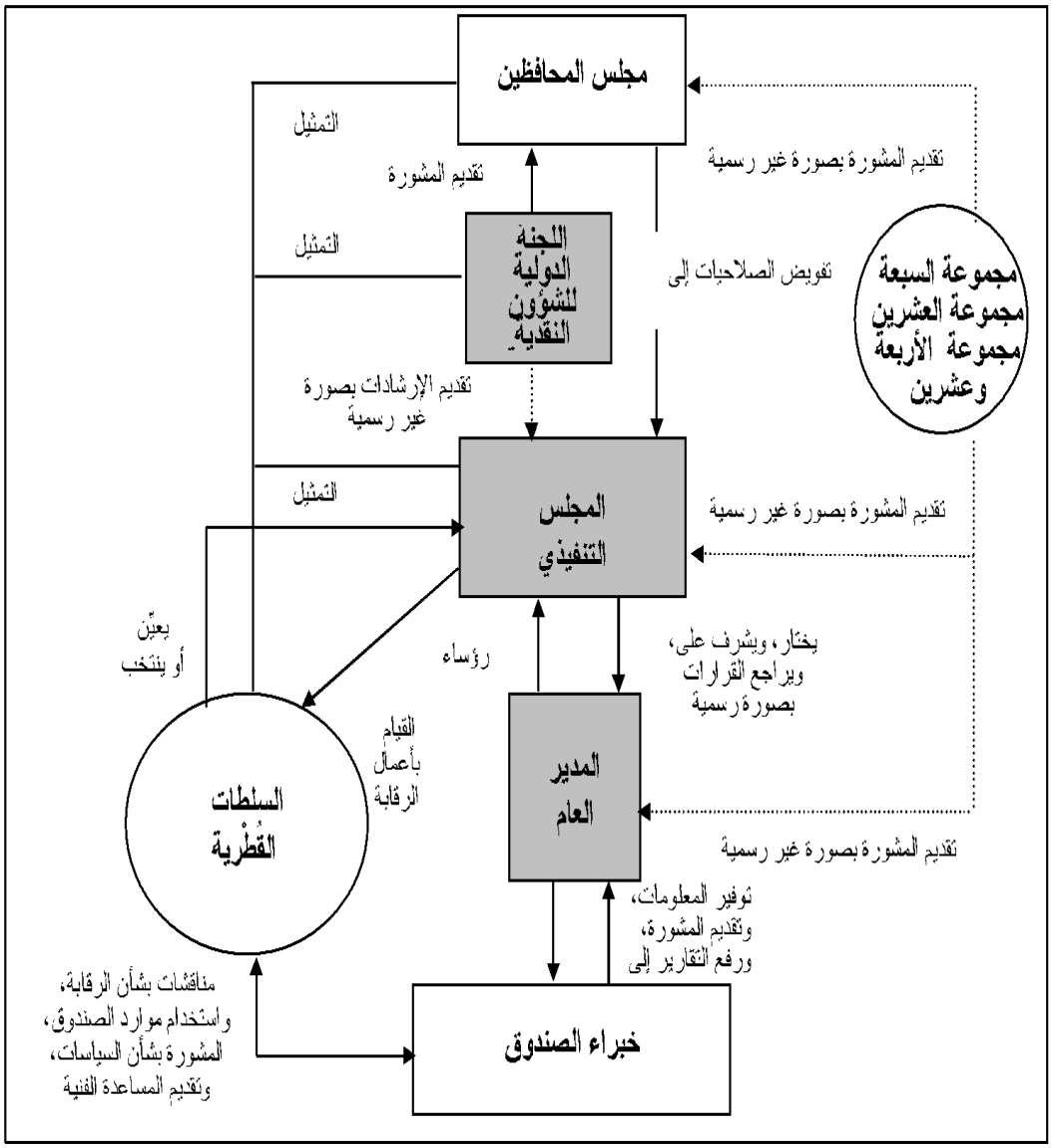
1- http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587
2- http://go.worldbank.org/G19737JOE0
3- http://www.ameinfo.com/ar-116702.html
4- http://www.fco.gov.uk/servlet/front?pagename=OpenMarket/Xcelerate/ShowPage&cid=1093349044210#3
5- http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=274
6- http://www.undp-pogar.org/arabic/stats/index.asp?gid=2
7- http://www.undp-pogar.org/arabic/stats/index.asp?gid=2
8- www.acdi-cida.gc/cida_ind.nsf.
9- www.ahram.org
10- www.aljazeera.net /nr/exere/
11- www.cipe.org
12- www.Financial manager.wordpress.com
13- www.imf.org/external/np/exr/facts/sc
14- www.imf.org/external/np/exr/facts/sc
15- www.oecd.com

الملاحق

الملحق رقم 01:مبادئ حوكمة الشركات:

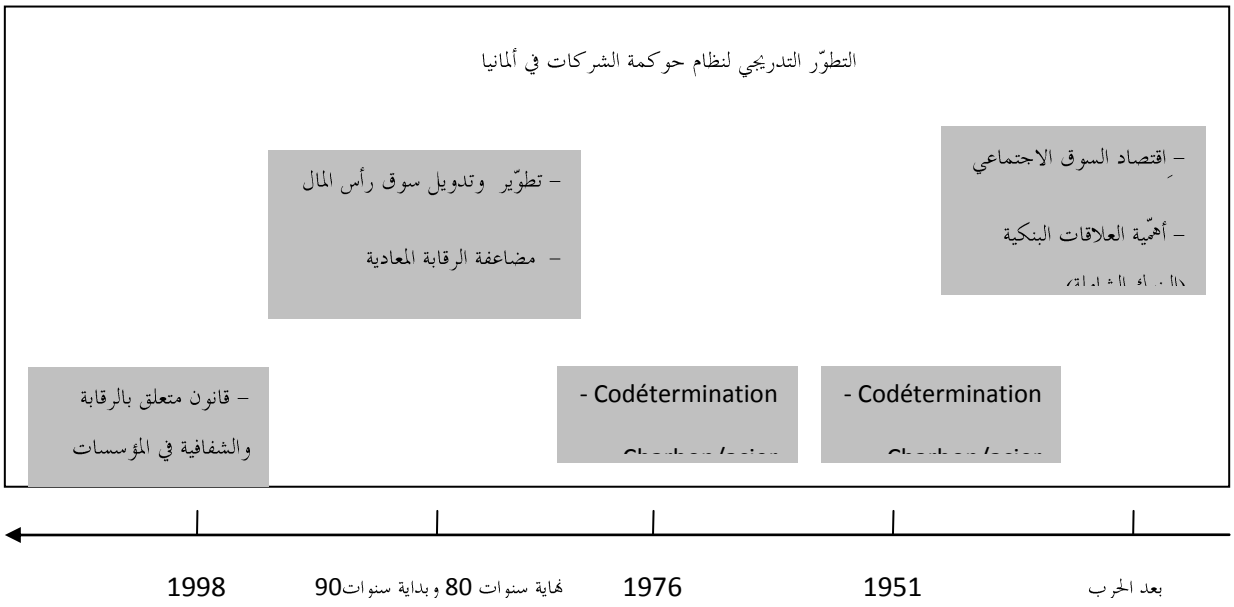


الملحق رقم (02):صورة مبسطة لنظام الحوكمة في صندوق النقد الدولي:



المصدر : دراسة Martinez-Diaz, 2008

الملحق رقم (3):حركية نظام حوكمة الشركات بألمانيا:



المصدر: Peter wirtz, **politique de financement et gouvernement d'entreprise**, édition économica, paris, 2002, p :158

وأخِـــيراً فإن خَيرُ ما يُقال

نَسْأَلُ اللهُ أَنْ يجعَلَ هَذا العَمل

صالِحاً وَلوجهِه خالِصاً،

إِنَّه نِعمَ المولىَ ونِعمَ النصير

وآخِرُ دَعوَانَا أَنِ الحَمدُ لِلَّهِ

رَبِ العَالمين