جـــــامعة حسيبة بن بـــــوعلي –الشلف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علـــــوم التسييـــــر

دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية
– بالإشارة إلى حالة الجزائر –

مذكرة نهاية الدراسة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصّص: مـــالية ومحـــاسبة

إعداد الطـــالب:
بـــادن عبد القادر

إشراف الدكتـــور:
بـــريش عبد القادر

لجنـــة المناقشة:

- د. بلعزوز بن علي أستاذ محاضـــــــــر.... رئيسا
- د. بريش عبد القادر أستاذ محاضـــــــــر.... مقررا
- د. بطـــــاهر علي أستاذ محاضـــــــــر.... ممتحنا
- د. زايـــري بلقاسم أستاذ محاضـــــــــر.... ممتحنا
- أ. بطاهر جمال الدين أستاذ مكلف بالدروس.... ممتحنا

السنة الجامعية: 2007–2008

بسم الله الرحمن الرحيم

« ءَامَنَ ٱلرَّسُولُ بِمَآ أُنزِلَ إِلَيْهِ مِن رَّبِّهِۦ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۚ كُلٌّ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَمَلَٰٓئِكَتِهِۦ وَكُتُبِهِۦ وَرُسُلِهِۦ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّن رُّسُلِهِۦ ۚ وَقَالُوا۟ سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا ۖ غُفْرَانَكَ رَبَّنَا وَإِلَيْكَ ٱلْمَصِيرُ ﴿٢٨٥﴾ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَآ إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦ ۖ وَٱعْفُ عَنَّا وَٱغْفِرْ لَنَا وَٱرْحَمْنَآ ۚ أَنتَ مَوْلَىٰنَا فَٱنصُرْنَا عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴿٢٨٦﴾ »

صدق الله العظيم

الآيـــة: 285- 286 من سورة البقرة

شكر و تقدير

الشكـــر أولاً وأبـــدًا لله وَحْدَهُ لاَ شَرِيكَ لَـــهْ ؛

... ثمّ لكلّ من ساعدني على إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر الدكتور بريش عبد القادر الذي أفادني بنصائح قيّمة ومنحني حرية في طريقة العمل ؛

... ولكلّ مستخدمي المكتبات الجامعية على مستوى جامعة الشلف، المدرسة العليا للتجارة، جامعة الجزائر والمعهد الوطني للتخطيط والإحصاء؛

... إلى الحسين ومعمّر على مساعداتهما القيّمة التي كانت عماد انجاز هذا البحث، وإلى حسان ومحمد على عونهما لي في تأمين بعض المراجع.

الطالب: بادن عبد القادر

الإهـــــــــــداء

إلى كـــــــــــافة أفـــــــــــراد العـــــــــائلة؛

إلى أصدقائي الذين شجعوني خلال مراحل إعداد هذا البحث؛

إلى كـــلّ طـــالب علم، يبتغي وجه الله وخدمة الوطـــن؛

حـــاملاً رسالة الإخلاص والوفـــاء لبلـــد الشهـــــداء.

الطالب: بادن عبد القادر

فهرست المحتوى

المقدّمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لتطوّر مفهوم حوكمة الشركات

تمهيد

المبحث الأول: المفهوم المتفق عليه لحوكمة الشركات بعد نشوب الأزمات المالية 02

المطلب الأول: الحكم الراشد 02

المطلب الثاني: حوكمة الشركات ودوافع ظهورها 05

المطلب الثالث: مفاهيم حوكمة الشركات 07

المطلب الرابع: أهداف وأهمّية حوكمة الشركات 10

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات 12

المطلب الأول: نظرية الوكالة 13

المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات 25

المطلب الثالث: نظرية التجذّر 28

المبحث الثالث: نماذج حوكمة الشركات 32

المطلب الأول: النموذج الأنكلوساكسوني 32

المطلب الثاني: النموذج الياباني–الألماني 37

خلاصة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي العملي لتفعيل حوكمة الشركات

تمهيد

المبحث الأول: المبادئ الدولية لحوكمة الشركات 44

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 44

المطلب الثاني: مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات 49

المطلب الثالث: مبادئ مركز حوكمة الشركات 51

المبحث الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات 52

المطلب الأول: مواثيق تمثل نموذج السوق 52

المطلب الثاني: ميثاق يمثل نموذج البنوك 56
المطلب الثالث: مواثيق صادرة عن دول عربية 59
المبحث الثالث: أولى التقارير المقدّمة لتعزيز حوكمة الشركات 65
المطلب الأول: تقرير كادبوري (**Cadbury**) 65
المطلب الثاني: تقرير فيينو الثاني (**Viénot 2**) 68
المطلب الثالث: تقرير كينغ الثاني (**King 2**) 70
خلاصة

الفصل الثالث: الأزمات المالية والمصرفية والحاجة إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

تمهيد
المبحث الأول: الأزمات المالية والمصرفية 75
المطلب الأول: جذور الأزمات المالية والمصرفية 75
أولا: تعريف الأزمات المالية والمصرفية 75
ثانيا: الأسباب الكلية للأزمات المالية والمصرفية 77
ثالثا: الأسباب الجزئية للأزمات المالية والمصرفية 81
المطلب الثاني: أزمة جنوب شرق آسيا 1997 82
أولا: أسباب الأزمة المالية لجنوب شرق آسيا 83
ثانيا: تداعيات الأزمة 86
المطلب الثالث: نظام الإنذار المبكر 87
أولا: ظهور وتطوّر نظام الإنذار المبكر 87
ثانيا: مؤشرات ومعايير نظام (**CAMELS**) 90
المبحث الثاني: حوكمة البنوك ودورها في الحد من الأزمات المالية والمصرفية 94
المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك 94
المطلب الثاني: أهمية تطبيق أسس الحوكمة في البنوك 95
المطلب الثالث: توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك 101
أولا: توصيات سنة 1999 101
ثانيا: توصيات سنة 2006 103

المبحث الثالث: متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك ومدى الالتزام بها 107
المطلب الأول: الإطار المؤسسي لحوكمة البنوك 107
المطلب الثاني: تقيّيم مدى الالتزام بالحوكمة في البنوك 109
خلاصة

الفصل الرابع: آليات حوكمة النظام المصرفي الجزائري

تمهيد
المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري في ظّل الإصلاحات 115
المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية المنتهجة 115
أولا: الجيل الأول من الإصلاحات (قانون 90-10) 115
ثانيا: الجيل الثاني من الإصلاحات (الأمر 03-11) 118
المطلب الثاني: سياسات النظام المصرفي الجزائري 120
أولا: سياسة الودائع 120
ثانيا: سياسة القروض 123
المطلب الثالث: أزمة بنكي الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري 126
أولا: أزمة بنك الخليفة 126
ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA) 131
المبحث الثاني: بيئة حوكمة النظام المصرفي الجزائري 132
المطلب الأول: البيئة التشريعية 132
أولا: القانون التجاري 132
ثانيا: اللوائح التنظيمية التي تصدّرها بورصة القيّم المنقولة 136
ثالثا: قانون البنوك 136
المطلب الثاني: البيئة المؤسسية 137
أولا: لجان مجلس إدارة البنك 137
ثانيا: الهياكل الإدارية للبنك المركزي 139
ثالثا: بورصة القيّم المنقولة 141
المطلب الثالث: الخوصصة المصلحية للبنوك العمومية 141

المبحث الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي الجزائري 146
المطلب الأول: الهياكل الإدارية للبنك 146
أولا: مجلس الإدارة 146
ثانيا: الإدارة العليا 149
المطلب الثاني: باقي الفاعلين الداخليين 149
أولا: المراجعين الداخليين 149
ثانيا: المساهمين (الملاك) 151
المطلب الثالث: الفاعلين الخارجيين 153
أولا: البنك المركزي (بنك الجزائر) 153
ثانيا: المراجعين الخارجيين 156
ثالثا: صندوق ضمان الودائع 159
المبحث الرابع: أدوات حوكمة النظام المصرفي الجزائري 161
المطلب الأول: الشفافية والإفصاح 162
أولا: طبيعة الشفافية والإفصاح 162
ثانيا: دعائم الشفافية والإفصاح 167
المطلب الثاني: الرقابة والإشراف المصرفي.....175
أولا: الرقابة المصرفية 176
ثانيا: الرقابة والمراجعة الداخلية 177
ثالثا: الإشراف والرقابة الخارجية 181
المطلب الثالث: إدارة المخاطر 185
أولا: مفهوم إدارة المخاطر 185
ثانيا: إتفاقية بازل الثانية 189
ثالثا: مدى إستجابة المنظومة التشريعية الجزائرية لاتفاقية بازل 192
خلاصة

الخـــــاتمة العـــــامة

قـــــائمة المـــــراجع

المـــــلاحـــــــــق

فهرس الجداول

* جداول الفصل الأول *

الجدول (1.1): مؤشرات الحكم الراشد الخاصة بالجزائر لسنة 2006 05
الجدول (1.2): مصفوفة هيكل العلاقات 26
الجدول (1.3): وظائف آليات الرقابة الخارجية 30
الجدول (1.4): وظائف آليات الرقابة الداخلية 31
الجدول (1.5): توزيع الملكية حسب نوع المستثمّرين 33
الجدول (1.6): ملكية الأسهم العادية سنة 1994 33
الجدول (1.7): هيكل تموّيل المؤسسات الصناعية 34
الجدول (1.8): مصالح ونفوذ المساهمين المستثمّرين 36
الجدول (1.9): مصالح ونفوذ المساهمين المراقبين 39
الجدول (1.10): خصائص النموذجين الأساسيين لحوكمة الشركات 41

* جداول الفصل الثالث *

الجدول (3.11): المؤشرات الاقتصادية التقليدية للتعرّض لأزمات مالية 77
الجدول (3.12): الأزمات المصرفية والتحرير المالي 79
الجدول (3.13): التوسّع في القروض البنكية 83
الجدول (3.14): القروض غير العاملة في فترات الأزمة الآسيوية 84
الجدول (3.15): التدفق الصافي لرأس المال الخاص لعينة من الدول 84
الجدول (3.16): مؤشرات هيكل الصناعة المصرفية 86
الجدول (3.17): مؤشرات نظّم الإنذار المبكر 88
الجدول (3.18): الإجراءات الرقابية التي تُتَّخَذ بناءاً على درجة التصنيف 93
الجدول (3.19): الخطوات المتوالية لحوكمة البنوك 99

* جداول الفصل الثالث *

الجدول (**4.20**): موارد البنوك الجزائرية خلال الفترة 2000-2006 121

الجدول (**4.21**): هيكل معدّلات الفائدة على الإيداع 122

الجدول (**4.22**): توزيع القروض على الاقتصاد 123

الجدول (**4.23**): هيكل معدّلات الفائدة على الإقراض 125

الجدول (**4.24**): تطوّر التصريحات 155

الجدول (**4.25**): تطوّر التصريحات والشيكات المحجوزة 155

الجدول (**4.26**): خطة عمل توصيات "صند" للجزائر من أجل تحسّين الالتزام بمبادئ بازل الأساسية .185

الجدول (**4.27**): اِستخدام تصنيف الدولة 191

الجدول (**4.28**): اِستخدام التصنيف الخارجي للبنوك 191

فهرس الأشكال

* أشكـال الفصل الأول *

الشكل (1.1): مفهوم حوكمة الشركات 09
الشكل (1.2): الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات 11
الشكل (1.3): الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة 14
الشكل (1.4): المنشأة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح 14
الشكل (1.5): آليات الرقابة الداخلية والخارجية 30
الشكل (1.6): حوكمة الشركات التساهمية 35
الشكل (1.7): حركية نظام حوكمة الشركات بألمانيا 39
الشكل (1.8): أبعاد الحاكمية وفق المنظور الياباني 40

* أشكـال الفصل الثالث *

الشكل (3.9): مدى اِستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة 96
الشكل (3.10): مكوّنات متانة الحوكمة بالبنوك
.....98

* أشكال الفصل الثالث *

الشكل (4.11): مرور حوكمة البنوك بالخوصصة لتحقيق الأداء الجيّد 144
الشكل (4.12): مكانة إدارة البنك في إرساء الحوكمة بين الفاعلين الداخليين 153
الشكل (4.13): واجبات المراجع الخارجي في ظّل الحوكمة 159
الشكل (4.14): الفاعلين المباشرين في حوكمة البنوك بالجزائر 161
الشكل (4.15): الخصائص النوعية للمعلومات 167
الشكل (4.16): مكانة الرقابة الداخلية ضمن نظام حوكمة البنوك 178
الشكل (4.17): عملية إدارة المخاطر 187
الشكل (4.18): مكانة إدارة المخاطر ضمن نظام حوكمة البنوك 188
الشكل (4.19): تقليص أكثر في المخاطر زيادة أكبر في الأداء 188

قائمة المختصرات

A:
Agent
الوكيل

AFEP:
Association Française des Entreprise Privées
الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة

AGM:
Assemble General Meeting
اِجتماع الجمعية العمومية

BCCI:
Bank of Credit and Commerce International
بنك الائتمان والتجارة الدولية

BCIA:
Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie
البنك التجاري والصناعي الجزائري

BIS:
Bank for International Settlement
بنك التسويات الدولية

CEO:
Chief Executive Officer
الرئيس المدير التنفيذي (عضو مجلس الإدارة المنتدب)

CFCG:
Center for Corporate Governance
مركز حوكمة الشركات

CFO:
Chief Financial Officer
المسئول المالي الرئيسي

CIMA:
Chartered Institute of Management Accountants
المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين

CIPE:
Center for International Private Enterprise
مركز المشروعات الدولية الخاصة

ECMA:
Egyptian Capital Market Association
الجمعية المصرية للأوراق المالية

EWS:
Early Warning System
نظام الإنذار المبكر

FDIC:
Federal Deposit Insurance Commission
هيئة تأمين الودائع الفدرالية

FRC:
Financial Reporting Council
مجلس التقارير المالية

GCGF:
Global Corporate Governance Forum
المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

IAS:
International Accounting Standards
المعايير المحاسبية الدولية

ICGN:
International Corporate Governance Network
الشبكة الدولية لحوكمة الشركات

IFC:
International Finance Corporation
مؤسسة التموّيل الدولية

IRB:
Internal Rating Based
قاعدة التصنيف الداخلي

LTA:
Lebanese Transparency Association
جمعية الشفافية اللبنانية

MEDEF:
Mouvement des Entreprise de France
حركة مؤسسات فرنسا

MENA:
Meddle East and North Africa
منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

OC:
Obligations Convertibles
سندات قابلة للتحويل إلى أسهم

OECD:
Organization for Economic Co-operation and Development
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

ONG:
Organizations Non Gouvernemental
المنظمات غير الحكومية

OPA:
Offre Publique d'Achat
العروض العامة للشراء

OPCVM:
Organisations des Placement Collectif des Valeurs Mobilières
هيئات التوظيف الجماعي للقيّم المنقولة

P:
Principal
الأصيل

POGAR:
Program On Governance in the Arab Region
برنامج إدارة الحكم في الدول العربية

SOX:
Sarbanes-Oxley
صاحبا قانون حوكمة الشركات في الو.م.أ

TCE:
Transaction Cost Economy
اقتصاد تكلفة الصفقات

UNDP:
United Nations Development Program
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المقدمة العامة

شهد الاقتصاد العالمي في النصف الثاني من سنوات التسعينات من القرن الماضي عدّة أزمات مالية ومصرفية خلّفت آثار سلبية على المستويات المحلية والدولية، وعلى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. وكان آخر هذه الأزمات والأكثر جدلاً بالنظر إلى طبيعة اِقتصاديات المنطقة التي تعرضت لها، نجد الأزمة المالية لجنوب شرق آسيا التي حدثت سنة 1997 والتي لم يكن ينتظر الاقتصاديون ولا الهيئات الدولية والإقليمية في أن تنشب أزمات كتلك في اِقتصاديات مثل اِقتصاد منطقة جنوب شرق آسيا التي لقّبت آنذاك بالنمور الآسيوية. ومع هذا فقد حدثت الأزمة واِمتدت آثارها إلى الأسواق المالية والمصرفية العالمية على غرار سوق طوكيو الياباني وسوق نيويورك الأمريكي وغيرها من مناطق العالم.

وفي أعقاب تلك الأزمات، بدّت تطفو إلى السطح أزمات أخرى تمثلت في الانهيارات الهائلة التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية وبالخصوص شركة " إنرون" (Enron) للطاقة وشركة "وولدكوم" (WorldCom) للاتصالات الأمريكيتين في سنة 2002، بالإضافة إلى فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية (**BCCI**) وبنك باركليز (Barclys) في بريطانيا والذي تمّ تأميمه في بداية سنة 2008. ممّا دفع بالأوساط المالية والنقدية في تلك الدول وعلى مستوى الهيئات الدولية إلى التساؤل عن أسباب هذه الانهيارات التي لم يكن متوقع حدوثها من شركات كانت قوائمها المالية وتقاريرها السنوية توحي إلى وضعيات مالية مريحة وملاءة مناسبة في رؤوس أموالها.

وبعد التدقيق والتحقيق في تلك الأزمات والانهيارات المالية التي شهدها العالم، تبيّن أنّ من أبرز أسبابها يعود إلى العوامل الداخلية في تلك الاقتصاديا ت وفي تلك الشركات وليس إلى عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها، فبالنسبة للأزمة المالية الآسيوية فكان لمستوى الرقابة الداخلية، درجة الإفصاح والشفافية وكيفية اِستعداد الهيئات الإشرافية والرقابية لمواجهة اِنعكاسات التحرير والانفتاح المالي، الدور الأبرز في تلك الأزمات، حيث أنّ البنوك كانت تتوسّع في الاقتراض من الخارج وتوسِّع من عمليات الإقراض للداخل دون التقيّد بأية ضوابط وقواعد اِحترازية.

وأمّا ما يتعلق بالانهيارات المالية الأخرى، فمثلاً نجد أنّ شركة "إنرون" قامت بإخفاء وبالتلاعب المالي المحاسبي لمبلغ مليار دولار كنفقات حتى يظهر مركزها المالي لمختلف مساهميها أنّ حالتها المالية جيّدة، وتمّ كلّ ذلك بتواطؤ من شركة آرثر أندرسون (Arthur Andersen) لخدمات المحاسبة والمراجعة التي كانت تشرف على عمليات المراجعة الخارجية بها. وهنا تطرح قضية مدى تمثيل المراجعين الخارجيين لصفة

الاستقلالية التي ينبغي أن يتّسم بها الأطراف الخارجية للشركات، وهذا في ظّل الاعتماد شبه التام لأصحاب المصالح الداخليين كالمساهمين (الملاك) والمستخدمين، والخارجيين كالمقرضين وباقي الأطراف، على صفة الاستقلالية التي من المفروض أن يتمتع بها المراجع الخارجي.

وباعتبار الجزائر من الدول التي اِنتهجت سياسة التحرير المالي والانفتاح على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، فقد تعرضت بدورها لأزمة مسّت النظام المصرفي وتمثل ذلك في أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA) مع مطلع 2003، فبعد فترة أربعة سنوات من النشاط والعمل المصرفي تبيّن للهيئات الإشرافية أنّ ممارستهما لتلك الأنشطة غير قانوني ويتنافى مع قواعد المهنة المصرفية من خلال عدم الالتزام باللوائح والقواعد التنظيمية التي أقرّها بنك الجزائر وعدم التقيّد بنصوص وأحكام القانون التجاري فيما يخص اِجتماع وتنظيم الهياكل الإدارية للبنك، إضافة إلى عدم الالتزام بالنشر الزمني الملائم للقوائم المالية والتأخر في تقدّيم كشوفات أنشطتهما للمصالح الرقابية لبنك الجزائر، وينطبق كل هذا على كلا البنكين مع وجود تفاوت في حدّة تلك التجاوزات.

وبالاعتماد على ما سبق من أحداث على المستوى الدولي و الوطني، تظهر الحاجة الضرورية إلى تكريس مبادئ الحوكمة في الاقتصاديا ت الدولية والوطنية، ففي أعقاب الأزمة المالية الآسيوية أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ عالمية لحوكمة الشركات تتناسب مع النموذج الأنكلوساكسوني والنموذج الياباني الألماني في مجال الحوكمة، كما أصدرت الهيئات الإشرافية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد أزمة شركة إنرون وشركات أخرى، قانون ساربون-أوكسلي (SOX) سنة 2002 والذي يعتبر بمثابة ميثاق حوكمة للشركات. وكل هذا في اِنتظار أن تصدّر السلطات العمومية الجزائرية ميثاق مماثل يحكم ويدير الشركات في الوطن من ضمنها البنوك التي تعكس البديل الجوهري لعمليات تموّيل الاقتصاد الوطني.

أولـــا- الإشكالية الرئيسية

يمكّن بعد هذا المدخل الشامل الذي يلخّص مضمون البحث، أن نحدِّد الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤل الآتي: **ما هو الدور الذي يمكّن أن تلعبه مبادئ الحوكمة في النظّم المصرفية للحدّ من الأزمات المالية والمصرفية؟ وكيف يمكن تفعيل الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري لتفادي حدوث أزمات مصرفية مستقبلاً؟**

ثانيـــا- الأسئلة الفرعية

لفهم وإدراك هذه الإشكالية ينبغي الإحاطة علميًا بمايلي:

1- ما هي مبادئ حوكمة الشركات، وكيف ظهرت آلياتها؟

2- ما هي المجهودات الدولية التي جاءت لتفعيل دور وأهمّية حوكمة الشركات؟

3– ما هي الأسباب التي كانت وراء نشوب أزمة جنوب شرق آسيا والتي يمكن لمبادئ الحوكمة الحدّ من آثارها السلبية؟

4– كيف يمكن للأطراف الداخلية والخارجية في النظام المصرفي الجزائري من تفعيل الحوكمة بالبنوك، وهل البيئة المتاحة ملائمة لذلك؟

5– ما هي الأولويات الملّحة من أدوات الحوكمة التي ينبغي تجسيدها على الهياكل الإدارية للبنوك؟

ثالثـــا– فرضيات البحث

الوصول إلى إجابات وافية لهذه الأسئلة، يستلزم وضع فرضيات محدّدة ومنها:

1. فصل الملكية عن الادارة أدّى إلى ظهور تضارب في المصالح بين المالك والمدير؛

2. تعتبر مبادئ منظمة (**OECD**) بشأن حوكمة الشركات من بين المجهودات الدولية؛

3. هشاشة الشفافية والإفصاح والتحرير المالي من بين أسباب الأزمة المالية والمصرفية الآسيوية؛

4. يمكن لهيئات ومصالح بنك الجزائر أن تلعب دور محوري في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك؛

5. الإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر بالبنوك تعتبر من أولويات عملية حوكمة النظام المصرفي الجزائري.

رابعـــا– أهميـــة البحث

نميّز بين الأهمّية العلمية والعملية لموضوع الحوكمة بالنظم المصرفية ودورها في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر. أمّا الأهمّية العلمية تكمن في أنّ الحوكمة عموماً مصطلح ظهر في السنوات القليلة الماضية لكنه أخذ الكثير من وقت معظم المنظمات والهيئات الدولية، وآخرها نذكر:

1/ منتدى حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا المنظّم بلبنان بتاريخ 3- 5 جوان 2004؛

2/ ملتقى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول حوكمة البنوك المنعقد في هونغ كونغ في 19 جوان 2006؛

3/ منتدى حوكمة الشركات ومسؤولياتها المنعقد في الأردن بتاريخ 13-15 مارس 2007؛

4/ مؤتمر الإفصاح عن حوكمة الشركات المنظّم بمصر في تاريخ 18- 19 جوان 2007؛

5/ ملتقى حوكمة الشركات بالبنوك في المملكة العربية السعودية المنعقد بالرياض بتاريخ 22– 23 ماي 2007.

وأمّا ما يتصّل بالأهمّية العملية، فانّ المسؤولية الملقاة على عاتق البنوك على المستوى العالمي وعلى مستوى الجزائر بالخصوص كمصدر للتمويل، تجعلها في أمَّس الحاجة إلى مبادئ معترف بها تحكم

نشاطاتها وتعيد لها الثّقة التي فقدتها نسبياً مع أزمة البنكين، وسد حجّج المستثمّر الأجنبي المباشر ببيروقراطية وكلاسيكية المعاملات المصرفية في الجزائر، إضافة إلى توفرها على سيولة مهمة، تستغل من خلالها الفرصة لتبعث نشاطها ودورها في الوساطة المالية من جديد، لأنها السبيل الوحيد أمام الاقتصاد الوطني للحصول على التموّيل اللازم خاصة مع الركود الذي يصاحب بورصة الجزائر منذ زمن.

خامســـا– أهداف البحث

من بين الأهداف التي يسعى البحث للوصول إليها نذكر:

1– إبراز أهمية حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في البنوك؛

2– التعرّف على أبرز النظريات الاقتصادية التي عملت على تفسّير سلوك المديرين بالشركات ورد فعل الملاك حول تلك التصرفات؛

3– الوقوف على النموذجين الأساسيين للحوكمة في الاقتصاديا ت العالمية، وإستعراض مختلف المساعي التي بذلت في إطار تفعيل وتطوّير معايير حوكمة الشركات من خلال إصدار المبادئ الدولية والمواثيق الوطنية؛

4– مظاهر الأزمات المالية الأخيرة وبالضبط أزمة جنوب شرق آسيا التي جعلت من حوكمة الشركات تتصدّر إهتمامات المسئولين بالشركات وبالهيئات الدولية؛

5– العناصر والعوامل التي تميّز النظام المصرفي الجزائري والتي تحتّم على السلطات الإشرافية إدخال مبادئ الحوكمة في ثقافة البنوك وفي مسار بناء إستراتيجياتها المستقبلية؛

6– مدى توافر البيئة التشريعية والمؤسسية التي تحكم عمل وممارسات البنوك وتوافقها نسبيًا في نفس الوقت مع المواثيق الوطنية للحوكمة؛

7– إبراز أدوات الحوكمة بالبنوك الجزائرية والتي تعتبر من الضروريات الحالية التي تمهّد المناخ أمام باقي المبادئ المتعارف عليها.

سادســـا– الدراسات السابقة

من بين الدّراسات السابقة التي عالجت موضوع حوكمة الشركات لدينا:

1– دراسة الباحث "**آيت إخلف عبد الحق 2002**" وهو بحث مقدّم كمذكر لنيل شهادة الماجستير من المدرسة العليا للتجارة (الجزائر العاصمة) ، بعنوان (Le gouvernement d'entreprise : pratiques des banques publiques Algériennes)؛ 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 أنّ وضعية الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية تمر من خلال أربعة عناصر أساسية وهي:

- دور مجلس الإدارة؛
- تعزيز الرقابة الداخلية؛
- تحسّين نوعية المعلومات المالية والمحاسبية؛
- اللّجنة المصرفية.

فهذه الدراسة قيّمت حالة ووضعية الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية.

2- دراسة الباحثة "**بن موسى فاطمة 2005**" مقدّمة كمذكرة للحصول على شهادة ماستر من المدرسة العليا للتجارة بتونس، بعنوان (gouvernance et création de valeur)، تناولت المؤشرات المهمة التي تخلق القيمة بالشركات والدور الذي يمكن أن تلعبة آليات ومبادئ حوكمة الشركات في خلق قيمة تعود للمساهمين في تلك الشركات.

3- دراسة الباحث "**جريمي مورفان** (Jérémy Morvan) **2005** " مقدّمة كمذكرة للحصول على شهادة الدكتوراه في النظام الجديد لعلوم التسيير بجامعة بريطانيا الغربية، تحت عنوان (La gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables)، تمّ خلال الدراسة التطرق إلى النماذج النظرية للحوكمة ومن ثمّ محاولة التركّيز على النماذج التجريبية التي يستعملها الوكيل في سبيل إدارة هذا النوع من الصناديق في إطار الحوكمة، وهذا بتحليل النقاشات التي طرحت حولها وتحليل أداء هذه الصناديق باستخدام الاختبارات الإحصائية وإسقاطها على صناديق منطقة الأورو وكذلك منطقة أوربا الشرقية.

وتمّ العمل على إثبات فرضيتين اِثنتين:

- إثبات صحة منفعة البعد المعنوي لشرعية سلطة النواة الإستراتيجية على العمليات المُنتِجَة (productif)؛
- إثبات صحة بُعد التنازع لشرعية سلطة النواة الإستراتيجية على أسواق رأس المال الدولية.

4- دراسة الباحثة "**وجدي بن رجب 2003**" قدّمت كمذكرة لنيل شهادة الدراسات المعمّقة في الادارة بجامعة تونس، بعنوان (Gouvernance et performance dans les établissement de soins en Tunisie)، عالجت هذه الدراسة إشكالية مدى قدرة مبادئ الحوكمة على تحسين أداء مؤسسات الرعاية بتونس اِنطلاقا من الفرضيات الآتية والتي تمّ اِختبارها:

- الحوكمة تشجع الأداء أو العوامل المؤدية إلى الأداء؛
- هناك علاقة عشوائية ومبهمة بين الحوكمة والأداء؛

- توجد أثار على الأداء غير مرغوب فيها.

كانت المستشفيات من ضمن مؤسسات الرعاية التي تمّ الاعتماد عليها كعينات، ووجد أنّ صحة الأجوبة المحصّل عليها متعلقة بالاعتقاد الراسخ للأفراد المستجوبين عن نوعية الخدمات المقدّمة.

سابعـــا- مصادر البحث

تمّ الاعتماد على مصادر عدّة ومتعدّدة في تحليل إشكالية البحث ومن تلك المصادر:

- الكتب والمجلات المتخصصة؛
- التوصيات والتقارير والدّراسات الميدانية التي تقوم بها وتصدّرها الهيئات الوطنية والدولية المتخصّصة؛
- النصوص التشريعية والتنظيمية المصرفية التي تنظّم عمل البنوك بالجزائر؛
- البحوث والمطبوعات الوطنية والدولية المنشورة على شبكة الإنترنيت.

ثامنـــا- حدود البحث

يأتي البحث للخوض في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في النظم المصرفية وما يمكن أن تقدّمه هذه المبادئ متى تم تطبيقها على تفادي الأزمات المالية والمصرفية، مستشهدين بذلك على الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 والتي عصفت باقتصاديات تلك الدول، مع إسقاط ما حدث في هذه الاقتصاديات على النظام المصرفي الجزائري وما شهده من أزمة تسبب فيها بنكي الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري خلال الفترة الممتدة من سنة 1998 إلى غاية 2003 وقت الإعلان عن إفلاس البنكين.

تاسعـــا- مناهج البحث

اِعتمد البحث في سبيل الوصول إلى مخرج للإشكالية على منـــاهج بحث متعارف عليها، ونعني بالضبط الأسلوب الوصفي الذي اِستعرض مصطلح حوكمة الشركات كمفهوم جديد أُدرج ضمن آليات الإدارة في مختلف الشركات أو كبديل للإدارة الحالية، بالإضافة إلى الأسلوب التحليلي المستعمل في السعي إلى ربط أسباب الأزمة المالية الآسيوية وما حصل بالنظام المصرفي الجزائري مع ما جاءت به مبادئ حوكمة الشركات، وأخيرًا الأسلوب الاستنباطي المتمثل في محاولة توجيه مبادئ حوكمة الشركات نحو المتطلبات الآنية للبنوك الجزائرية.

عاشـــرا- هيكل البحث

يتمحور البحث الذي نحن بصدد معالجته حول أربعة فصول، ناقش **الفصل الأول** الإطار النظري لتطوّر مفهوم حوكمة الشركات، مبرزين ذلك في مفهوم حوكمة الشركات الذي ساد بعد نشوب الأزمات المالية الدولية وأهّم النظريات التي حلّلت سلوك الأفراد بالشركات، وفي آخر الفصل استعراضنا النموذجين الأساسيين لحوكمة الشركات.

أمّا **الفصل الثاني** فتضمن الإطار التطبيقي العملي لتفعيل حوكمة الشركات، تمّ التطرق فيه إلى المبادئ الدولية لحوكمة الشركات والتي أصدرتها كبرى المنظمات الدولية، ثم المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات وتمّ التركيز على أهمها، وفي الأخير التطرق إلى أولى التقارير المقدّمة في سبيل تعزيز حوكمة الشركات.

وأما **الفصل الثالث**، فتضمن الأزمة المالية الآسيوية والأسباب التي كانت وراء وقوعها حيث جعلت للحوكمة أهمّية خاصة، مع التطرّق إلى ما تتميز به آليات ومبادئ الحوكمة بالبنوك باعتبارها شركات أولاً وقبل كل شيء والأهمية التي تكتسيها ضمن المنظومة المالية والاقتصادية في كل دولة من دول العالم كما في الجزائر، بالإضافة إلى متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك ومدى الالتزام بها.

وفي الأخير، **الفصل الرابع** الذي تناول الحوكمة بالنظام المصرفي الجزائري اِنطلاقاً من اِستعراض وضعية النظام المصرفي الجزائري في الماضي القريب ووضعيته الحالية والمستقبلية المعوّل عليه لعب دور حيوي، مروراً بالجوانب الثلاثة التي تؤسس لحوكمة جيدة، يتعلق الجانب الأول بالبيئة الحالية التي تحكم عمل البنوك الجزائرية، وأمّا الثاني فيحدّد الأطراف التي يجب عليها أن تلعب الدور الفاعل في تنفيذ وتطبيق مبادئ الحوكمة المعروفة وما هو مطلوب من تلك الأطراف القيام به في سبيل تحقيق ذلك. في حين تطرّق الجانب الثالث إلى الأدوات المهمة والتي تعطي اِنطلاقة قوّية لدور مبادئ حوكمة الشركات في خلق الأداء الجيّد والحماية الفضلى لأصحاب المصالح لتجنب العودة إلى الأحداث السابقة وهذا بالاعتماد على المعايير الدولية المعمول بها في هذا الشأن.

تمهيد:

تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يُراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالشركات لما لها من مزايا عديدة ومتعدّدة على ملاك ومساهمي تلك الشركات، 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.

إنّ آليات حوكمة الشركات نشأت منذ زمن والبداية كانت من نظرية الوكالة لـــ جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) التي اِقترنت بفصل الملكية عن الإدارة وما يخلفه ذلك من مشاكل بين المالك للشركة والمكلف بإدارتها جراء تصرفات الوكيل التي يراها المالك في غير صالحه ويصفها بالانتهازية، وبعد ذلك ظهرت نظريات أخرى تحلّل وتفسِّر حوكمة الشركات.

وانطلاقًا ممّا سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: المفهوم المتفق عليه لحوكمة الشركات بعد نشوب الأزمات المالية؛

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات؛

المبحث الثالث: نماذج حوكمة الشركات.

المبحث الأول: المفهوم المتفق عليه لحوكمة الشركات بعد نشوب الأزمات المالية

من المعروف أن مصطلح (Corporate Governance) يطلق على حوكمة الشركات على مستوى الاقتصاد الجزئي ونعني بذلك الشركات والمؤسسات، في حين أن مصطلح (Governance) وحده يقصد به الحكم الراشد* على المستوى الكلي للدولة** والذي يمس النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لأفراد المجتمع.

حيث سيتم التطرق إلى الحكم الراشد بشيء من الاختصار لأنه خارج عن محددات البحث وحتى نبيّن الفرق بين المصطلحين، بعد ذلك ندخل في حدود البحث وهذا بالإشارة إلى الجانب النظري الفلسفي الذي أدّى إلى ظهور وتطوّر حوكمة الشركات كمفهوم وكمصطلح، باستعراض المفهوم المتفق عليه والنظريات التي عملت على تحلّيل وتفسّير حوكمة الشركات، إضافة إلى أبرز نماذجها الدولية.

المطلب الأول: الحكم الراشد

للحكم الراشد عدّة تعاريف نذكر منها:

1- حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (**UNDP**) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**)، فانّ الحكم الراشد هو قيمة تضبط ممارسة السلطة السياسية باتجاه تنموي يلتزم بتطوّير موارد الدولة ونموها طويل الأمد على أجيال متعدّدة، وهو الحكم الذي يوفر النزاهة والمساءلة بواسطة أفراد الشعب ويضمن احترام المصلحة العامة ويستهدف في النهاية تحقيق مصلحة عموم المجتمع[1]؛

2- يرى البنك العالمي بأن الحكم الراشد يعني ممارسة السلطة بشكل يحترم كرامة وحقوق وحاجات المجتمع في الدولة[2]؛

3- 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

---

* الحكم الراشد هو المصطلح المستعمل في الجزائر على مستوى الخطابات للتعبير عن حسن التسيير والإدارة، في حين أن بعض الدول العربية تستعمل مصطلحات أخرى للتعبير عن ذلك ومن ذلك الحكم الصالح، الادارة الرشيدة.

** لم يبقى مصطلح الحكم الراشد متركّزاً داخل الدولة الواحدة فقط، وإنما تعداه إلى المستوى العالمي وهو ما يمثله مصطلح الحكم الراشد العالمي (Global Governance) والذي يعني مجموعة متسلسلة من أنشطة وعمليات التعاون في القيادة بين الدول والمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الحكومات ومنظمات المجتمع المدني.

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

[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

المسئولين وعمليات صياغة ووضع ومتابعة وتقييم السياسات العامة، والذي حدّد ثلاثة مكونات للحكم الراشد[1]: الحكم الراشد السياسي، الحكم الراشد الاجتماعي والحكم الراشد المؤسساتي.

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

نقول أن هناك حكم راشد عاجز، عندما تكون 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[2]:

- الجانب السياسي؛
- الجانب الاقتصادي.

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 اِنجاز الأحسن لكل فرد في المجتمع[3].

سمات الحكم الراشد:

يتميّز الحكم الراشد الجيد بعدّة سمات أساسية هي[4]:

1) المشاركة: يجب أن يكون لكل فرد صوت في عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم ؛

2) سيادة القانون: يجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ولا بد 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؛

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

---

[1] 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

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

[3] Ibid, p :33

[4] 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

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

6) المساءلة: تحتاج المساءلة إلى ركيزتي الشفافية والتنافسية، لأنه لا يمكن للشعب أن يكون له معرفة بسير أمور الدولة دون التوصل إلى المعلومات التي تكشف تلك الأمور، وأمّا التنافسية فتعني القدرة على الاختيار بين كيانات سياسية واقتصادية بديلة على أساس حسن أو سوء أدائها[1]؛

7) الرؤية الإستراتيجية: يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظورا طويل الأجل فيما يتعلق بالحكم الراشد مع الإحساس بما هو مطلوب للتنمية.

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.

مؤشرات الحكم الراشد:

من ضمن مؤشرات الحكم الراشد التي يعتمد عليها برنامج (**POGAR**) نذكر[2]:

1- حق التعبير والمساءلة؛

2- الاستقرار السياسي؛

3- فاعلية الحكومة؛

4- نوعية التنظيم والضبط؛

5- سيادة القانون؛

6- ضبط الفساد؛

7- تصنيفات الحقوق السياسية؛

8- تصنيفات حرية الصحافة؛

9- تصنيفات الحريات المدنية؛

10- رتبة الدولة؛

---

[1] البنك العالمي، **الحكم الجيّد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين التضمينية والمساءلة** مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 3

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

11– النقود كثيفة–التعاقد؛

12– مؤشرات مدركات الفساد؛

13– دليل برتلسمان للتحول (دليل الادارة).

الجدول الآتي يوضح لنا مؤشرات الحكم الراشد * حسب برنامج (**POGAR**) بالنسبة للجزائر، حيث يمكن اِعتبار هذه المؤشرات اِيجابية نوعاً ما مقارنة بدول عربية أخرى وبالنظر إلى حداثة الإصلاحات الشاملة التي تقوم بها الدولة الجزائرية على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية:

الجدول1.1: مؤشرات الحكم الراشد الخاصة بالجزائر لسنة 2006

نوع المؤشر	قيمة المؤشر
– حق التعبير والمساءلة	0.83 -
– الاستقرار السياسي	0.89 -
– فاعلية الحكومة	0.35 -
– نوعية التنظيم والضبط	0.61 -
– سيادة القانون	0.63 -
– ضبط الفساد	0.39 -
– تصنيفات الحقوق السياسية	6
– تصنيفات حرية الصحافة	61
– تصنيفات الحريات المدنية	5
– رتبة الدولة	3 -
– النقود كثيفة–التعاقد	0.762541256
– مؤشرات مدركات الفساد	3.1
– دليل برتلسمان للتحول (دليل الادارة)	3.63

المصدر: من إعداد الطالب اِعتماداً على المرجع: برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، مؤشرات إدارة الحكم، http://www.undp-pogar.org/arabic/stats/index.asp?gid=2

المطلب الثاني: حوكمة الشركات ودوافع ظهورها

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، وضعت حوكمة الشركات على قمّة اِهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية. و من حالات الفشل الذريع مثل

* للتعرف والإلمام أكثر بمعاني ودرجات هذه المؤشرات والهيئات الدولية المختصة في منح التنقيط، يرجى الرجوع إلى الموقع الالكتروني للبرنامج والمشار إليه آنفا.

فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية (**BCCI**) وأزمة المدخرات والقروض في الو.م.أ، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة. وقد حدثت مؤخرًا فضائح كبيرة وأزمات اِقتصادية وحالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والو.م.أ، جعلت حوكمة الشركات تطفوا إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحوّلة و الناشئة [1]. إضافة إلى ما سبق، تعتبر العوامل الآتية من أسباب الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات[2]:

- التحوّل إلى نظام اِقتصاد السوق؛
- تحقيق معدّلات مرتفعة ومتواصلة من النمّو الاقتصادي؛
- تزايد اِنتقال رؤوس الأموال عبر الحدود؛
- ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، ممّا أدى إلى حصول الأزمات الاقتصادية مثل أزمة جنوب شرق آسيا 1997، وأزمة شركة إنرون (Enron) 2001.

ففي بداية سنوات 1930، أطلق كل من بيرل وميتز (BERLE et MEANS) تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين[3].

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة[4]:

1. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة؛

2. زيادة وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة؛

3. إيجاد الهيكل الذي يحدَّد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها؛

4. المساعدة على رفع درجة الثّقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي؛

5. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين؛

6. تمكين الشركات من الحصول على التموّيل من جانب عدد أكبر من المستثمّرين المحليين؛

7. إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، بدون تاريخ نشر، ص: 3

[2] محمد خالد المهانيي، **حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية**، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، حزيران-جوان2007، ص ص:3-4

[3] Thierry wideman goiran et frédéric perier et françois lépineux, **développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur**, édition d'organisation, paris, 2003, p :103

[4] عبيد سعد المطيري، **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص:107-108

ومن العوامل التي جعلت الحاجة إلى حوكمة الشركات ملّحة وضرورية نجد[1]:

1- اِهتزاز الثّقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اِهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمّرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الانهيارات المالية؛

2- الشعور بالانخداع والقهر، وظهور إحساس غامض بمواجهة مؤامرة من طرف عدوٍ ليس له قيّم سوى النهب والسرقة والاستيلاء على حقوق الغير والتلاعب بأموال المساهمين في الشركات؛

3- الشعور بالاكتئاب والإحباط الاستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصوّرها العقل؛

4- الانسحاب من سوق الاستثمار، سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيه الفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب مغرية؛

5- تقيّيد المعاملات الآجلة واِنكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفاً غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.

المطلب الثالث: مفاهيم حوكمة الشركات

مصطلح حوكمة الشركات (le gouvernement de l'entreprise) هو ترجمة للمصلح الأمريكي (corporate governance)، اِنطلاقا من مبدأ ممارسة السلطة في الشركة المساهمة (سهم/صوت)، بالتعادل في حالة كل الأسهم لها نفس الوزن، وغير متعادل في حالة وجود نسبة في رأس المال تمثل أسهم مضمونة للسلطة وقوة في الأصوات، وهذا يعني فرض سلطة المساهمين والملاك على المسيرين [2]. والمصطلح متذبذب بين طرفين، الطرف الضيّق وهو الآلية التي بها ينفّذ المستثمّرون مصلحتهم، والمفهوم الواسع الذي يعنى بحماية أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. هذا المفهوم الأخير ينبع من جانبين هما:[3]

- كيف يمكن النظر لكيان المنشأة ضمن النظام الاقتصادي؛
- شكل نظام الحوافز الذي يحمي الحقوق و يحافظ على اِلتزامات الأعوان الاقتصاديين في محيط عمليات أيِّ منشأة.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة (مصر)، الطبعة الأولى، 2005، ص ص:13-14

[2] Yvon pesqueux, **le gouvernement de l'entreprise comme idéologie**, édition marketing, paris, 2000, p :23

[3] Zamir iqbal et abbas mirakhor, **stakeholders model of governance in islamic economic system**, the fifth international conference on islamic economics and finance: sustainable development and Islamic finance in muslims countries, 7-9october2003, kingdom of Bahrain, p:964

تعدّدت الكتابات التي جاءت بتعاريف واضحة وجلية لحوكمة الشركات، و من بينها:

1. عرّفت منظمة (**OECD**) حوكمة الشركات 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]؛

2. تشير مؤسسة التموّيل الدولية 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]؛

3. 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]؛

4. 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].

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 "[5]، في حين أنّ الترجمة العلمية اِستقرت عند مصطلح " ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "[6].

---

[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] هالة السعيد (**كلمة الجلسة الافتتاحية**)، الحوكمة من المنظور المصرفي، ورشة عمل(2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير2003

[6] محسن حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيه-جوان2007، ص:3

وإذًا يقوم نظام حوكمة الشركات على[1]:

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

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

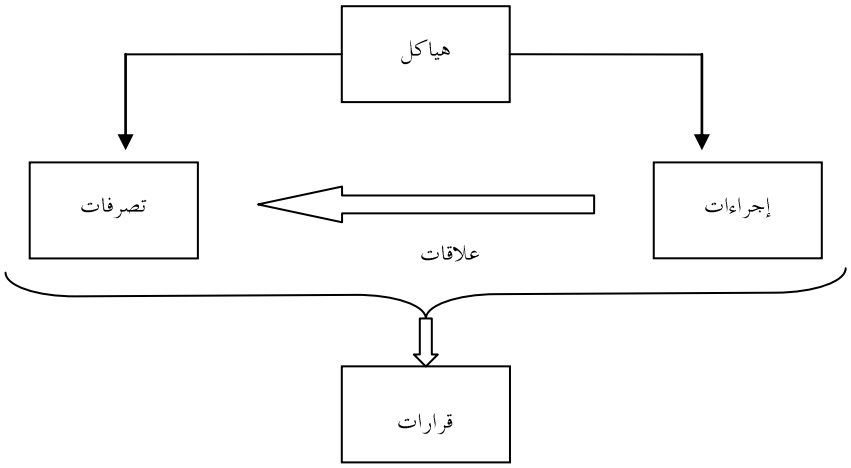
3) مسؤوليات المديرين، الإداريين وتشابكها مع حقوق وواجبات المساهمين؛

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

5) سياق إتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة.

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

الشكل1.1: مفهوم حوكمة الشركات



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

أظهرت حوكمة الشركات عدّة أنواع من الرأسمالية السائدة بالشركات:[2]

- الرأسمالية العائلية التي تركّز على سلطة الملاك؛
- النوع الكلاسيكي المتمثل في المستثمّرين المؤسسيين؛
- غياب رقابة الرأسمالية العامة (الجمهور)؛
- رأسمالية أموال التوظيف.

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

[1] Bertrand richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p :1
[2] Yvon pesqueux, op-cit, 2000, p24
[3] Ibid, 2000, p24

المطلب الرابع: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

نظام حوكمة الشركات الجيّد يساعد على ضمان أن تستعمل الشركة رأسمالها بفعّالية، وتساعد على ربحية أصحاب المال كالمساهمين وبقية المقرضين كالبنوك، كما تساعد في الحفاظ على ثقة المستثمّرين المحليين والأجانب وجذب رأس المال طويل الأجل، وتعتبر العنصر الرئيسي في تحسين فعّالية الاقتصاد[1].

1} أهداف الحوكمة

تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها[2]:

1. تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها؛

2. تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة؛

3. تحسّين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛

4. إدخال إعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛

5. تحسّين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات؛

6. زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب إستثمارات ورؤوس أموال أخرى؛

7. زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسّين معدّلات دوران العمالة وإستقرار العاملين.

وتسمح حوكمة الشركات كذلك، بخلق الثّقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكّن خاصة المستثمّرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدّة محافظ وشركات[3]. وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة إستفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة[4]. والشكل الآتي يوضح ذلك:

---

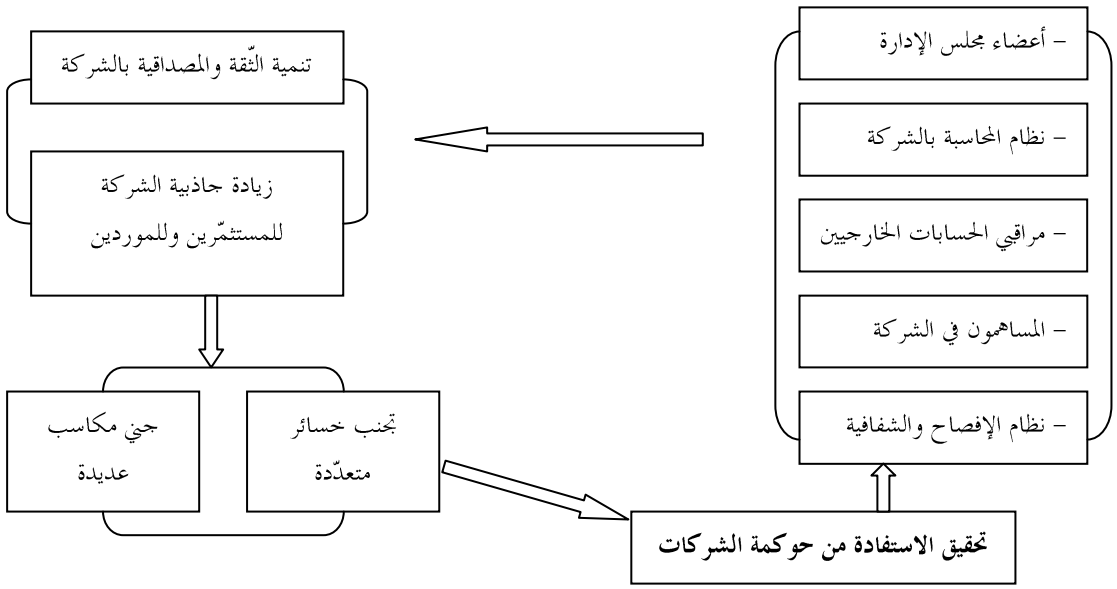
[1] Adrian fares, **corporate governance in Egypt from a banking perspective**, workshop(2) : CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.2003, p:2

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 22-23

[3] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000, p :6

[4] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 189

الشكل1.2: الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص :189

2) أهمية الحوكمة:

تظهر أهمية حوكمة الشركات من خلال ما يأتي[1]:

1. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره؛

2. تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة؛

3. تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أيّ أخطاء عمديه؛

4. محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكّل تهديداً لمصالح مختلف الأطراف؛

5. تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظّم المحاسبة والرقابة الداخلية؛

6. تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الاستقلالية.

من بين الشركات العالمية التي تعرضت للإفلاس والتدهور نتيجة نقص في تطبيق مبادئ الحوكمة نجد[2]:

1- بنك القرض الليوني الذي اِنهار في منتصف التسعينات، ففي ذلك الوقت كانت ملكية البنك للدولة الفرنسية بنسبة 100%، وكان مجلس الإدارة يختار من طرف الدولة ومبدئياً لم تكن هناك رقابة على إدارة وإستراتيجية البنك، وكانت تكاليف تدهور البنك مؤثرة على جميع أصحاب المصالح والمجتمع؛

2- في قطاع الاتصالات والإعلام مثلاً، أفلست بعض الشركات بسبب اِنعدام الرقابة الفعّالة على الإدارة والمجالس الإدارية مثل شركتي (vivendi , France telecom)؛

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 58-59

[2] Adrian fares , op-cit, february 5.2003, pp :2-3

3– قصة شركة إنرون (Enron) وعدد آخر من الافلاسات خاصة في الو.م.أ ، فأصبح الاهتمام الكبير منصّب على الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية المقدّمة من طرف الشركة، في حين تبقى اِستقلالية المراجع الخارجي مطروحة.

فغياب الحوكمة بالشركات يعني[1]:

- زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه؛
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام الذي يؤدي إلى اِتساع دائرة الشك وعدم التأكّد؛
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على التميّيز بين بدائل من الخيارات المطروحة للاستثمار؛
- زيادة عدم الثّقة والخوف من المستقبل؛
- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحوّل العاملين إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل؛
- زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، حيث لا يلتزم العاملين بالتعليمات الإدارية ويتم الخروج عن اللوائح والقواعد.

وحسب المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين **(CIMA)**، فانّ حوكمة الشركات الجيّدة تؤدي إلى[2]:

1. تقليل المخاطر؛

2. التحفيز على الأداء؛

3. تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال؛

4. تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات؛

5. تحسين القيادة؛

6. تبيان الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدّة نظريات فسّرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها. وأهّم النظريات التي أدّت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة (نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تجذّر المديرين بالشركة).

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص:105-107

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص:7

المطلب الأول: نظرية الوكالة

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

أولا: علاقة الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين[1].

فللفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (contrat de mandat)، والذي يقابله المصطلح الفني الانكليزي (agency)، هذا يفسّر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل–الوكيل (**P-A**). والمصطلحات القانونية الانكليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) والوكيل (mandataire)[2]، وحسب ألشيان و دامساتز (ALCHIAN et DEMSETZ) فانّ المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن وتحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والأصيل من داخل إطار العلاقات التعاقدية [3]، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تمّ وضعها في إطار عقد[4].

أوّل من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك[5]، وتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين ممّا يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية [6] . والشكل الآتي يبيّن المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين:

---

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

[2] Robert cobbaut, **théorie financière**, édition économica, paris, 4eme édition, 1997, p :92

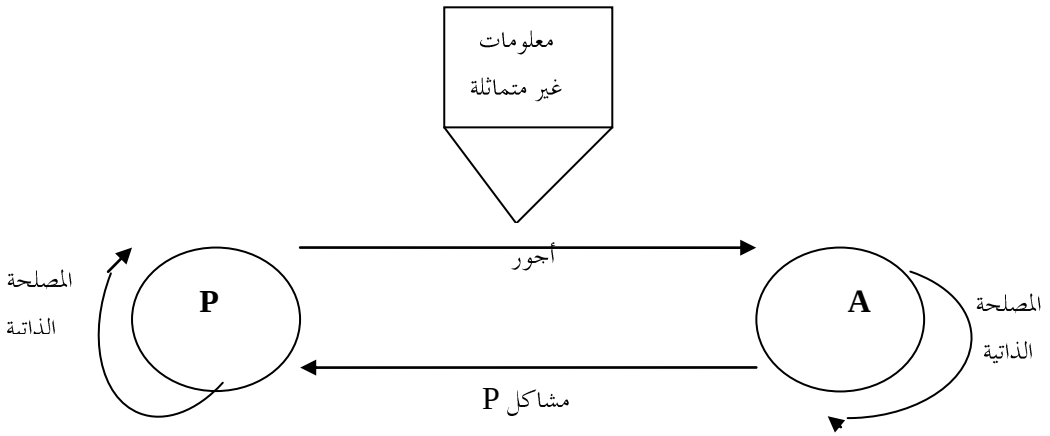
[3] Gérard lécrivain, **management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossier N°5, université de littoral, p :10

[4] Jérémy morvan,op-cit, 29novembre2005, p :31

[5] Robert cobbaut, op-cit, 1997, p339

[6] طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات: المفاهيم–المبادئ والتجارب**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:51

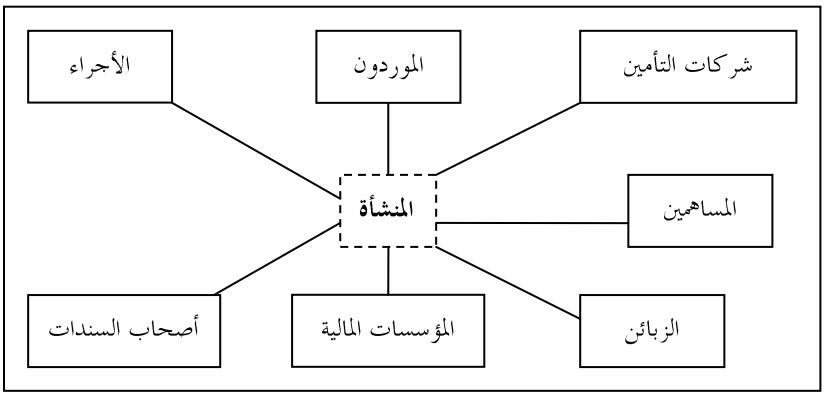
الشكل1.3: الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة



المصدر: httl://en.wikipedia.org/wiki/principal-agent.problem

هذا، وعرّف كل من جنسن وماكلين (JENSEN et MEKLING) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الأصيل) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (الوكيل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل[1]، ويوضح الشكل التالي مجموعة العقود التي تربط المنشأة بباقي الأطراف:

الشكل1.4: المنشأة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح



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

وتعمل هذه النظرية على تفسّير وشرح كيف يمكن لعمليات الانضباط التي يقوم بها فريق من المديرين المؤهلين الحدّ من وجود المديرين الأقل فعّالية في السوق[2].

[1] Jérémy morvan, op-cit,2005, p :31
[2] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p :8

طبيعة ومحتوى علاقات الوكالة تحدّد نوعين من النماذج التنظيمية ومفهومين مختلفين حول حوكمة الشركات:[1]

1. نموذج المساهمين ويتميّز بـــ:

- على أنشطة المؤسسة خدمة إرادة المساهمين؛
- هدف المؤسسة هو تعظيم قيمة الأسهم.

2. نموذج أصحاب المصالح ويتميّز بـــ:

- مجموعة أصحاب المصالح لها صلة بأنشطة المؤسسة التي عليها الدفاع عن مصالحهم؛
- ينبغي التكامل بين أساليب الرقابة المفروضة على أنشطة المؤسسة.

كما تعمل نظرية الوكالة على شرح الحوافز الناتجة على اِنفصال الملكية عن الإدارة ومراقبة الموارد، إضافة إلى اِستخدامها في تفسّير دوافع الاختيار بين الطرق المحاسبية والإفصاح الاختياري وتعيّين مفتشي الحسابات، من فرضيات هذه النظرية:[2]

1. يتميّز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية؛

2. اِختلاف أهداف وتفضيلات كل من الأصيل والوكيل، حيث يسعى الأول للحصول على أكبر قدر من جهد وعمل الوكيل مقابل أجر معقول، بينما يسعى الأخير إلى الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا؛

3. اِختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، فالأصيل لا يقدر على متابعة وملاحظة أداء الوكيل واِختلاف إمكانية التوصل إلى نفس المعلومات.

وفي مجال الوساطة المالية، فانّ العلاقة التي تربط بين البنك وزبونه (المودع والمقترض) يمكن تحليلها على أساس أنها علاقة وكالة حسب ديمون (DIAMOND 1984)، والتي من خلالها يخضع البنك إلى حالتي عدم التأكّد التاليتين:[3]

– **الاختيار العكسي** (**selection adverse**): حيث أنّ الأصيل يتلقى معلومات لا تتصل بالوكيل وبصفة عامة، يظهر هذا جليًا عندما يقدم الممضون على العقد بإخفاء عناصر معينة قبل الإمضاء[4]؛

– **المجازفة المعنوية** (**aléa moral**): بعد إبرام العقود فانّ الوكيل يمكن أن يكون اِنتهازي من خلال تراجعه عن شروط العقد المبرم بينه و بين الطرف الآخر،

---

[1] Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :10

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص ص:67-68

[3] Sylvie de coussergues, **la banque : structures ; marchés et gestion** , édition dalloz, paris, 2éme édition, 1996, p :73

[4] Fédéric parrat, **le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, paris,1999, p :32

والمصطلح الأصلي هو المخاطر المعنوية (moral hazard)* التي تصاحب تصرفات المديرين، وهي أن يقوم المتعاقدين بنشاط مختلف في الواقع عمّا تمّ الالتزام به عند إمضاء العقد[1].

تظهر مشكلة الاختيار العكسي مثلاً في مجال المحاسبة، عند محاولة الاختيار بين بدائل القياس والتقيّيم المحاسبي، حيث تلجأ الإدارة إلى اِختيار الطرق المحاسبية التي تتفق مع مصلحتها الذاتية رغم تعارض ذلك مع مصلحة الملاك[2].

هناك ثلاثة أسباب تفسّر السلوكيات الناتجة عن علاقات الوكالة بين الملاك (المساهمين) والمديرين وهي:[3]

- صعوبة الرقابة الكاملة على مجهودات الوكلاء؛
- التكاليف الناتجة عن إنشاء وتأسيس العقود؛
- لا تماثل في المعلومات.

ثانيا: مشكلة الوكالة

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أنّ هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدِّم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard) ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل[4]،

هذا ويمكن شرح مشكلة الوكالة –التي تؤدي إلى تعارض المصالح– رياضيًا وفق الأتي:[5]

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

---

* مصلح (moral hazard) يمثل المصطلح الأصلي للمخاطر المعنوية عند الأنكلوساكسون، حيث تختلف الترجمة بالعربية من المخاطر المعنوية إلى التخلخل الخلقي مرورًا بالمجازفة المعنوية إلى المأزق الأخلاقي، لكن الترجمة الأفضل والأكثر اِستعمالا هي المخاطر المعنوية. كما يختلف الكتاب الفرونكوفون في اِستعمال هذه المصطلح فمنهم من يستعمل (aléa moral) في حين أنّ أغلبهم يستعمل المصطلح الأصلي (moral hazard).

[1] Fédéric parrat, op-cit,1999, p :32

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:69

[3] Fédéric parrat, op-cit, 1999, p :34

[4] نفس المرجع أعلاه، ص ص:68-69

[5] Robert cobbaut, op-cit, 1997, pp :93-94

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

وعليه، عناصر المشكلة تتكوّن من:

- $X_t(t=1,2)$: الإنتاج المحقّق من قبل الوكيل t ؛
- $C_t(X_t)$: دالة تكلفة الإنتاج الخاصة بالوكيل ذو الصنف t ، ويمكن توصيف الصنفان الموجودان بالعلاقة الآتية: $\forall X \; C_2(X) \rangle C_1(X)$ ؛
- $S(X)$: الحوافز، بمعنى الدالة المحدَّدة من قبل الأصيل (**P**) التي تبيّن المكافأة للوكيل (**A**) مقابل إنتاج محدّد x ؛
- $S(X)-C_t(X)$: دالة منفعة الأصيل (**P**)، مع فرض أنّ منفعة الاحتياط * $(\overline{U_t})$ لكل الوكلاء (**A**) معدومة؛
- $\pi_1(X_1-S_1)+\pi_2(X_2-S_2)$: دالة منفعة الأصيل (**P**) والتي تعني التعظيم.

فالمشكلة هي محاولة تعظيم منفعة الأصيل (**P**) إلى أقصى حد ممكن في ظّل قيود تصرف وسلوك الوكلاء (**A**)، ومنه يمكن كتابة مشكل (**A-P**) كدالة تعظيم المنفعة تحت قيود وفق الصيغة الرياضية التالية:[1]

$$MAX_{X_1,X_2,S_1,S_2}.\pi_1(X_1-S_1)+\pi_2(X_2-S_2)$$
$$s.c....S_1-C_1(X_1)\geq 0$$
$$S_2-C_2(X_2)\geq 0$$
$$S_1-C_1(X_1)\geq S_2-C_1(X_2)$$
$$S_2-C_2(X_2)\geq S_1-C_1(X_1)$$

ممّا سبق، نجد أنّ مصدر مشكلة الوكالة يتحدّد بعنصرين:[2]

* عدم قدرة الأصيل على رقابة الوكيل؛

* عدم تماثل المعلومات، حيث أنّ الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر ممّا عند الملاك (الأصيل). حيث ناقش كل من ستيغليتز و إيدلان (J.E.STIGLITZ et A.S.EDLIN) سنة 1992، كيفية إستعمال المديرين لعنصر عدم تماثل المعلومات مع مختلف الشركاء بالمنشأة لصرف ورد المديرين المنافسين عن المرافعة أمام الإدارة[3] .

---

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

[1] Robert cobbaut, op-cit, 1997, p :98

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:96

[3] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot , op-cit, juin2000, p :8

وفي سنوات السبعينات، قام كل من جنسن و ماكلين باستحداث مدخل بيرل–مينس (BERLE-MEANS) للدفاع عن أساليب حماية مصالح الأصيل (المساهمين) مقابل المخاطر المتمثلة في التصرفات الانتهازية للمديرين ولا تماثل في المعلومات[1]

وينشأ عن مشكلة الوكالة بين الطرفين (الملاك والمديرين الأجراء) تضارب في المصالح والتي ينبغي العمل على تخفيضها والتقليل منها[2]، وأهّم عناصر تضارب المصالح بين الطرفين نذكر:

1– الملاك مقابل الإدارة:

تظهر مشاكل الوكالة عندما يتملّك المدير أقل من 100% من رأس مال المنشأة (إنفصال الملكية عن الإدارة)، لأنّ المنشآت التي تدار بواسطة ملاكها سوف تُتَخذ فيها قرارات تعظّم منافعهم وأرباحهم، في حين إذا اِمتلك المدير أقل من 100% من رأس المال أو لا شيء لديه، فانه يميل إلى بذل مجهود أقل مقارنة بالمالك المدير، لأنّ باقي الأرباح سوف تذهب لأطراف أخرى ذات مصلحة. فالمسيرين غير المالكين ومن خلال تصرفاتهم الانتهازية يمكنهم الوصول إلى وضعية جيّدة ومريحة في سلطة اِتخاذ القرار بتملّك جزء من ثروة الملاك[3]. فكلّما زادت درجة اِنفصال الملكية عن الإدارة، كلّما تباعدت مصالح الطرفين وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتكلفتها[4]. ويحدث هذا التضارب في حالات منها:[5]

1/ يمكّن للملاك (المساهمين) أن يقوموا بإحضار شخص كفئ، يوكل له مهمة اِستعمال حقوق الملكية على المنشأة الخاصة بهم، إضافة إلى مهمة الإدارة؛

2/ يعيّن المساهمين مدير، سيمتلك الإذن بإمكانية اِستعمال حقوق الملكية، فكلا الطرفين ملتزمين بالإدارة ولهم واجب معقود عليه، حيث أنّ موضوع هذا العقد من جانب الملاك هو ضمان أنّ المدير الذي تمّ تعيّينه سيعمل وفق ما تقتضيه مصالحهم؛

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

4/ يبحث المساهمون عن تعظيم مردودية أموالهم الموظفة أو المستثمّرة بالمنشأة، ويسعى المديرون إلى تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة مباشرة أو التي يمكن أن يتعرض لها المسيرون بطريقة غير مباشرة[6].

---

[1] Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :8

[2] Fédéric parrat, op-cit, 1999, p :32

[3] Robert cobbaut, op-cit, 1997, p :345

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

[5] Frédéric parrat, op-cit, 1999, p :32

[6] C.zied et j.j.pluchart, **la gouvernance de la banque islamique**, proposition de la communication, février 2006

في حالة إجماع قواعد قوانين الشركات على تحدّيد وتثبيت إطار العلاقات بين الملاك والإدارة، فانه يستثنى من تضارب المصالح بينهما العناصر الأربعة الآتية:[1]

– إمكانية الخلط بين شكل المساهمين (الملاك)، المدير ، رئيس مجلس الإدارة ومسيري المؤسسة، هذا المزج يرتّب محيط الرأسمالية العائلية في حال رغبة المساهمين الملاك في إدارة المؤسسة والذي يطرح مشكل تضارب المصالح الممكن بين ورثة الملاك وإستمرارية المؤسسة؛

– تغيّيب مساهمي الأقلية عن الجمعية العامة الذي ينحرف عن مبدأ سهم–صوت، لأنّ هذا المساهم لا يمكنه التصويت أو في أحسن الأحوال بلوغ سلطة بيضاء وتسليمها إلى مجلس الإدارة أو للوسطاء الذين يقومون بحماية حقوقهم؛

– مساهمين يموّلون رأس مال المؤسسة ولا يبحثون حقيقة عن الرقابة، لكنّهم يهتمون بالتوظيفات إعتمادًا على سياسات الحصول على العوائد والحفاظ على القيمة؛

– بناء شبكة من المديرين–الرؤساء تعمل على إعفاء المستثمّرين المؤسسّيين من أنشطة ومهام الرقابة على أعمال الإدارة.

2– حملة الأسهم مقابل حملة السندات:

ينشأ التعارض هنا بين الطرفين بسبب:[2]

– تحوّل الملاك إلى إستخدام أموال الدائنين في مشروعات أكثر مخاطرة، ممّا يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية وإنخفاضها من جهة الديون؛

– حصول الملاك على قروض جديدة إضافية، ممّا يزيد من إحتمال حدوث إفلاس ؛

– يُتَوَقَع أن يطلب الدائنون عائدًا أكبر، لأخذهم المخاطر السابقة في الحسبان قبل عقد القرض أو يضعون قيود في العقد تحدّ من تصرفات الملاك.

3– المساهمون الداخليون مقابل المساهمون الخارجيون:

للمساهمين الملاك فقط حق إقرار التنازل عن جزء من الأموال الخاصة (حقوق الملكية) لفائدة المساهمين الخارجيين تحت صيغة أسهم بدون حقوق تصويت، وهذا تحت الفرضيات التالية:[3]

– لا تأخذ ظاهرة الجباية بعين الاعتبار؛

– ليس للمنشأة بديل عن التموّيل بالديون؛

– المكاسب النقدية للمساهمين الملاك ثابتة.

---

[1] Yvon pesqueux, op-cit, 2000, p :26

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

[3] Robert cobbaut, op-cit, 1997, p :339

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

4- الإدارة العليا (الوكيل) مقابل مفتشي الحسابات:

يمكن أن يحدث التضارب بينهما نتيجة قيام مفتشي الحسابات بأنشطة تكشف التصرفات الانتهازية والمناورات التي تستعملها الإدارة في اِستخدام الطرق المحاسبية للتلاعب بالأرقام أو إخفاء بعض المعلومات الضرورية عن الملاك[1].

قام سميث و وورنير (SMITH et WARNER) بدراسة عن العلاقات بين البنك والمساهمين، فتوصلا إلى خلاصة مفادها أنّ هناك ثلاثة أسباب رئيسية تعتبر كمصدر لتضارب المصالح بينهما:[2]

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

ويمكّن الحدّ من تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين من خلال إعطاء حصة من الأسهم للمديرين، هذا الحل يعطي عدّة مزايا منها:[3]

1. تعدّيل ترجيحات المديرين بشأن تفضيل تعظيم قيمة المنشأة؛

2. تخفيض تكلفة الرقابة المدعومة من المساهمين، لأنه يفترض أن تنخفض اِنتهازية المديرين.

كذلك، من الحلول المقترحة لمشكلة الوكالة الناتجة عن تعارض وتضارب المصالح بين الملاك (المساهمين) والإدارة (المديرين) نذكر:[4]

1) إعطاء أجر أو مكافأة للإدارة في صورة أسهم، أو في صورة نقدية. ويعتبر نظام المكافآت من أهّم عناصر جذب الأفراد إلى داخل المؤسسة والذي يتكون من أربعة عناصر:[5]

---

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:52

[2] Fédéric parrat, op-cit, 1999, p :31

[3] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot , op-cit, juin2000, p :16

[4] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:72

[5] Jérôme maati, **le gouvernement d'entreprise**, édition de boeck et larcier, paris, 1999, pp :123-132

- النموذج المثالي للمكافأة، ومن أبرز النظريات التي تحدّثت عن هذا لدينا نظرية التسابق ونظرية العقود؛
- مبلغ المكافأة، فالمبلغ المرتفع يضمن وفاء المدير للمؤسسة ولمصالحها، حيث أجريت في هذا الشأن عدّة دراسات حول مبلغ المكافأة التي يحصل عليها المدير؛
- هيكل المكافأة، والذي يتكوّن حسب ميران (H.MEHRAN,1995) من جزأين:
  - الجزء الثابت ويتشكّل من الأجور، المزايا الاجتماعية والمزايا بطبيعتها؛
  - الجزء المتغيّر وهو تابع لمدى تحسّن المؤشرات المحاسبية والمالية للمؤسسة.

المؤشر الأمثل للجزء المتغيّر من المكافأة، يطرح سؤال عن عدد ونوعية المؤشرات المالية التي على أساسها يتم ضبط الجزء المتغيّر من المكافأة؛

* تأثير ورد فعل المديرين تجاه تحدّيد المكافآت المستحقة لهم.

2) مراقبة كل تصرفات الإدارة عن قرب وهذا مكلّف جدًا، وفي هذا الإطار يتم التميّيز بين صنفين من الرقابة لتخفيض تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين:[1]

❖ **أنظمة الرقابة الخارجية**، وتتشكّل من ثلاثة عناصر:

1/ المنافسة في سوق السلع والخدمات: يشرح دامساتز (H.DEMSETZ) هذا العنصر من حيث كون المديرين اِنتهازيين، سوف يؤثر على تكلفة الإنتاج ومنه على تحديد سعر البيع في سوق يتصف بالمنافسة، فتجد المؤسسة نفسها في وضعية خطرة. فإذا ما اِختار المديرون إستراتيجية إشباع مصالحهم فانّ هذا يؤدي بالمؤسسة إلى الخسارة، وفي هذه الحالة تنافسيتها تتدهور في السوق وهذا بدوره وبعد فترة من الزمن، يحدّ من اِنتهازية المديرون وهم يرون اِنحطاط المؤسسة من فترة لأخرى؛

2/ سوق العمل الخاص بالمديرين: باعتباره سوق فانّ فيه منافسة بين المديرين بعضهم بعض، والتي تسمح باختيار الأحسن وطرد الأقل كفاءة و الأكثر اِنتهازية، وهذا يعد سبب كافي لتغلب المديرين على تصرفاتهم التي تتعارض ومصالح المساهمين من أجل البقاء والاستمرار بالعمل في الشركة؛

3/ السوق المالي: منذ سنة 1965، أكّد مان (H.MANNE) على أنّ حلبة عمل الأسواق المالية والبورصوية هي المنافسة التي تعطي مديرين لهم رغبة في إدارة المنشآت، تشكّل رقابة أكثر ديمقراطية وأكثر فعّالية لأكبر الشركات. ففي حالة ثبوت الانتهازية أو سوء الإدارة من قبل المديرين والتي أدّت إلى وجود خسارة في المنشآت التي يديرونها، فانّ المساهمين يمكنهم بالفعل بيع حصصهم من الملكية للتعبير عن عدم رضاهم بما يقدم عليه المديرون.

[1] Fédéric parrat, op-cit, 1999, pp :41-47

❖ **أنظمة الرقابة الداخلية**، وتتمثل أساليبها في:

1/ حق التصويت للمساهمين: يمكن فرض الرقابة من خلال حق التصويت في حالة الحيازة على حصة مهمة في رأس المال، فعن طريق التصويت يمكن الموافقة والمصادقة على فريق المديرين الكفء في الجمعية العامة للمساهمين التي تجتمع على الأقل مرة في السنة. يعتبر هذا العنصر فعّال بالقطاع الخاص، أمّا القطاع العمومي فيغيب به هذا العنصر، لأنّ المساهمين تمثلهم الدولة وهي المساهم الوحيد.

2/ إغراء المديرين: حسب عدد من المؤلفين وبالخصوص جنسن وماكلين، كلّما حاز المديرون على أسهم كثيرة، كلّما عملوا أكثر على تعظيم الأرباح ومنه أداء كبير للمنشأة التي يديرونها. فتخصيص نسبة معينة من الأسهم للمديرين يسمح إذًا بوضع حدّ لانتهازيتهم ووضع مصالحهم مع مصالح المساهمين في صف واحد؛

3/ الإشراف والرقابة المتبادلة بين الأجراء: تقيّيم رأس المال البشري من طرف سوق العمل متعلق بجزء من الأداء بالشركة والمتصل بتطوّر عمل الأجراء، فكل أجير من مصلحته مراقبة الأفراد العاملين معه والتبليغ عن أيّ اِنتهازية في التصرف، وهذا بدوره يشكّل ضغط على المديرين للحدّ من تصرفاتهم الانتهازية؛

4/ مجلس الإدارة: حسب فاما (E.F.FAMA)، فانّ دور الأفراد المشاركين في الإدارة اليومية للشركة والذين تتوفر لديهم معلومات خاصة، هو تزويد باقي الإداريين بما يحصل داخل الشركة، وفي حالة اِتفاق الإداريين الداخليين والإدارة التي تضع نظّم الرقابة على خداع الأطراف الغائبة، فهناك يأتي دور الإداريين الخارجيين المستقلين في فرض الرقابة.

حسب أصحاب نظرية الوكالة، فانّ هناك شرطان أساسيان لاعتبار الرقابة الممارسة على المديرين فعّالة وهما:[1]

- كفاءة المراقبين؛
- العمل على تحفيزهم.

وفي دراسة لـــ سميث (SMITH) سنة 1976، تناولت تأثير اِنفصال الملكية عن الإدارة وبالتالي نوع الرقابة المسلطة على الوكيل (المدير)، التي أجريت على نوعين من المنشآت (منشأة المالك فيها هو المدير، ومنشأة أخرى يوكل فيها المالك الإدارة لمدير محترف) توصلت إلى:[2]

- تميل الإدارة المحترفة إلى اِختيار السياسات المحاسبية التي تمكّن من عرض النتائج بصورة مرضية و العمل على تحقيق منفعتها؛
- تلجأ الإدارة المحترفة لإتّباع الأسلوب السابق بغية الحفاظ على مراكزها الوظيفية وتجنب النقد والتغيّير؛

[1] Frédéric parrat, op-cit, 1999, p :58

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:71

• يؤثر الاختيار في السياسات المحاسبية على نوعية المعلومات المحاسبية التي تحصل عليها الأطراف المهتمة بالقوائم المالية.

أمّا بالنسبة لحل مشكلة تعارض المصالح بين الملاك والدائنين، فانه يطرح عدّة حلول منها[1]:

• إدخال تكاليف الوكالة التي يتحملها الدائنين (مصاريف الرقابة على أعمال الإدارة) ضمن العائد الذي يطلبونه على القرض؛

• يجب على الإدارة كوكيل لكل من الملاك والدائنين، أن تتعامل بطريقة عادلة مع الأطراف المختلفة, و ألاّ تغلِّب مصلحة طرف على آخر؛

• وضع قيود على عقود الدين تحدّ من تصرفات المنشأة تجاه الدائنين مثل القيود على توزيعات الأرباح على المساهمين.

ثالثا: تكلفة الوكالة

إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فانّ عملية الانفصال تلك سوف تتسبّب في وجود خلافات ممّا يؤدي إلى تحمّل تكاليف وكالة [2]، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والانتهازية أحياناً أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعّالية[3].

وبالضبط تنشأ هذه التكاليف بين الأصيل والوكيل من خلال ثلاثة عناصر تسهم في ذلك وهي:[4]

1. تضارب المصالح؛

2. التصرفات الانتهازية للمديرين؛

3. لا تماثل المعلومات بين الطرفين، بمعنى أنّ الوكيل يتوافر على كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معايشته لها، ويستخدم تلك المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، حيث تشير نظرية عدم تماثل المعلومات، أنّ إدارة المنشأة لديها معلومات عن مستقبل المنشأة أكثر ممّا لدى المستثمّرين والمحلّلين الماليين خارج المنشأة.[5]

---

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:74

[2] نفس المرجع أعلاه، ص:68

[3] Jérémy morvan, op-cit,2005, p :35

[4] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot , op-cit, juin2000, p :9

[5] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص:77-78

وتتمثل تكاليف الوكالة في:[1]

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

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

3- الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالأصيل والوكيل: والناتجة عن التعارض المستمّر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصّيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل [2]، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة[3].

وتصنف تكاليف الوكالة حسب طبيعتها إلى[4]:

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

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

حدّد نموذج ديمون و ديبفغ (DIAMOND et DYBVIG) سنة 1983 تكلفة الوكالة التي تنتج عن العلاقة بين البنك والمودعين نتيجة لا تماثل المعلومات، وتمّ توصيفه من ناحية الخصوم لأنّ المودعين هم الوحيدين الذين باستطاعتهم سحب ودائعهم متى أرادوا ذلك، فيتحمّل المودعون عدم تماثل المعلومات فقط عند تقيّيم نوعية الأصول البنكية ومنه مدى ملاءة البنك قبل إيداع أموالهم[5].

---

[1] Jérémy morvan, op-cit,2005, p :34-35
[2] Fédéric parrat, op-cit, 1999, p :61
[3] Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :9
[4] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:75
[5] Laurence scialom, **économie bancaire**, édition la découverte et syros, paris, 1999, p :43

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

المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (COASE) سنة 1973، هي أنّ المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات. وبالتركّيز على فكرة كوز (COASE)، فانّ تكاليف الصفقات تعتبر تفسّير لوجود المنشأة[1]، تقوم نظرية كوز (COASE) على أنّ علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقيّيم الأداء[2].

تعتبر نظرية كوز (COASE) من النظريات الأولى التي فسّرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معًا وتمّ تعيّين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اِقتصادياً بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اِتفاقيات محدّدة تماماً وبدقة وملزمة تماماً بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اِقتصادية فعّالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدّد بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأيّ شيء يمنع أو يعيق تحدّيد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اِقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال وليامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985[3] قد شكلت فهماً جيدًا لهذه التكاليف[4].

كتب كل من ليلاند و بيل (LELAND et PYLE) سنة 1977، أنّ النماذج التقليدية للأسواق المالية تجد صعوبة في تفسّير الوساطة المالية، وأنّ المنشآت التي تتملك نوع من الأصول وتبيع نوع آخر إن لم تكن لها تكاليف صفقات، فانّ المقرضون الأخيرون عليهم شراء الأصول الأولية مباشرة وتجنب التكاليف المتضمنة في الوساطة ومنها تكاليف الصفقات[5].

---

[1] Zamir iqbal et abbas mirakhor, op-cit, p:964

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

[3] C.zied et j.j pluchart, op-cit, février2003, p :3

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

[5] Laurence scialom, op-cit, 1999, p :42

كما دعا منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات وطرحوا السؤال الأتي: ما هي درجة اندماج المعاملات داخل المنشأة؟، ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محدّدة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المنشأة من الخارج، فانّ النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار). وتبعاً لذلك هناك بعدين للتحليل: الأصول النوعية (Les actifs spécifiques) و تواتر الصفقات (Fréquence des transactions) بالمنشأة، حيث صنّف وليامسون (WILLIAMSON) هيكل العلاقات بين البعدين في المصفوفة التالية[1]:

الجدول2.1: مصفوفة هيكل العلاقات

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

المصدر: Robert cobbaut, op-cit, 1997, p :110

فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مُقَارَنَة لتخطيط وتكيّيف ومراقبة إتمام المهمة في ظّل بنى إدارة (governance structure) بديلة" (WILLIAMSON 1989)، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيِّمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظّمة وتنفيذها" (NORTH 1990). حيث أنّ التركيز هو على التطوّر التدريجي لبنى الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة تكاليف الصفقات[2]، ويمكن اِعتبار كذلك تكاليف الصفقات كتكاليف تشغيل النظام، والذي نعني به المؤسسة[3].

[1] Robert cobbaut, op-cit, 1997, p :110

[2] أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)– ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سبق ذكره، 1998، ص ص:21–22

[3] P.milgom et j.roberts, op-cit, 1997, p :40

من بين الشروط والمسلّمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر[1]:

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

2) وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكناً تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أنّ من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص ماك جير و أولسون (MC GUIRE et OLSON) سنة 1995، أداء ترتيبات إدارة بديلة من وجهة النظر هذه، وبيّنا أنّ الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كافٍ في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تنسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع، توجد علاقة اِقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصّص في منشأة ومدرائها أو مجلس المديرين؛

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

هناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات وهي[2]:

1. اِنضغاط المعلومات: أُدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون (WILLIAMSON)، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكوّن هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب و التداول[3]؛

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

---

[1] أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)- ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سبق ذكره، 1998، ص ص:32-35

[2] نفس المرجع أعلاه، ص ص:37-38

[3] Sylvie de coussergues, op-cit, 1996, p :7

3. تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على إحترام إلتزاماتهم[1].

يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات، وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود. أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات[2].

المطلب الثالث: نظرية التجذّر

تفسّير علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطوّر سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التموّيل عن طريق اللاوساطة (الأسواق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة[3]:

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

تفترض نظرية التجذّر، أنّ الفاعلين في المؤسسة يطوّرون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمنظمة، حيث أنّ المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة؛ خاصة الذين يمكنهم إستعمال موارد المؤسسة من أجل التجذّر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)[4].

وينتج تجذّر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذّر كمرحلة أولى على تحيّيد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحيّيد الرقابة الخارجية، حيث عرَّف كل من أليكساندر و بيكيرو (ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة 2000، إستراتيجية التجذّر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري، لتحيّيد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المنشأة، عملية التجذّر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيِّم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسسة[5]. وتسعى نظرية التجذّر كذلك إلى

[1] Sylvie de coussergues, op-cit, 1996, p :41
[2] Jérôme maati, op-cit, 1999, p :14
[3] Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :7
[4] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, juin 2000, p :7
[5] Héla gharbi, **vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13eme conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, pp :8-9

تفسّير سبب اِستمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعّالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن (C.W.L HILL et T.M JONES 1992)[1].

هناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذّر المديرين وهي[2]:

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

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

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

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

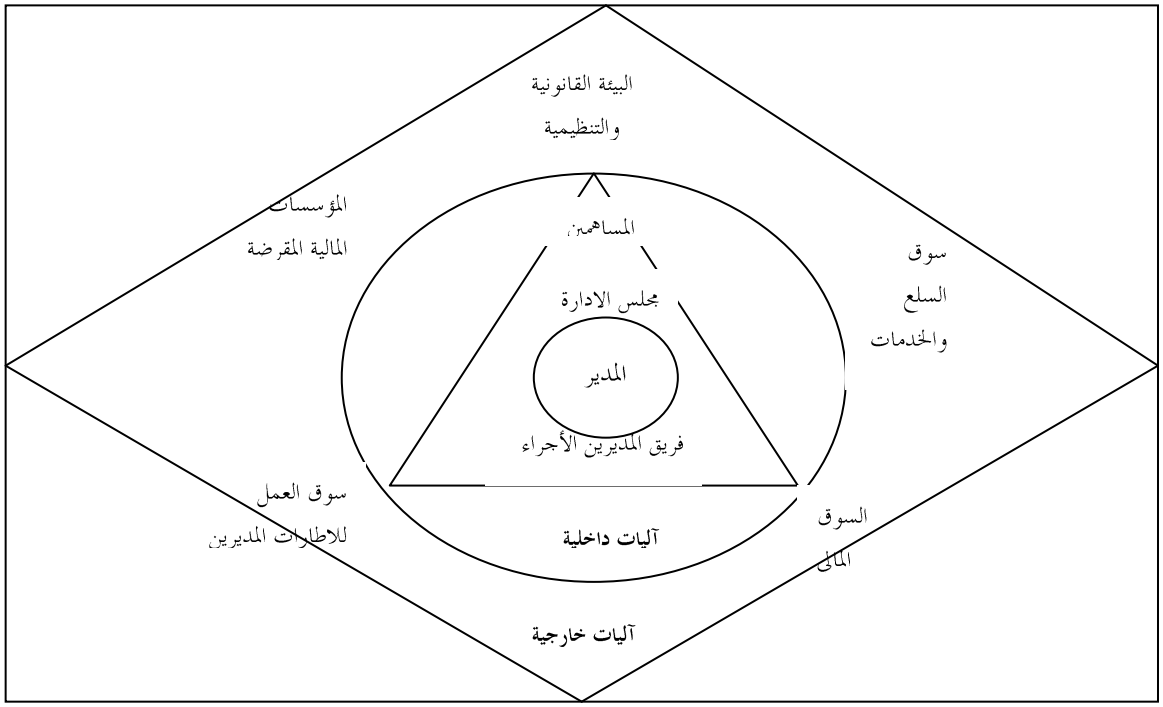
3- إستراتيجية التلاعب والتحيّيد:

- إستراتيجية التلاعب، والتي يعدّها المديرون بهدف الرفع واِستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميّز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشأة؛
- إستراتيجية التحيّيد، وترتكّز على منطق العدول الناتج إمّا عن ضياع المزايا وإمّا عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى رقابة داخلية تُفرض من قبل مجلس الإدارة، باقي أعضاء المجلس والأجراء.

لمعالجة إستراتيجية التجذّر التي ينتهجها المديرين والتي في غير صالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، يتم العمل على تطبيق آليات رقابة داخلية وخارجية وهي لا تختلف كثيرًا عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة, الممثلة في الشكل التالي:

[1] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, juin 2000, p :8
[2] Héla gharbi, op-cit, juin 2004, pp :14-16

الشكل1.5: آليات الرقابة الداخلية والخارجية



المصدر: héla gharbi, op-cit, 2-4 juin 2004, p :4

يمكن شرح الآليات الداخلية والخارجية للرقابة على إستراتيجية تجذّر المدرين بالمؤسسة، من خلال الجدولين الآتيين:

- آليات الرقابة الخارجية وتتكوّن من خمسة عناصر:

الجدول1.3: وظائف آليات الرقابة الخارجية

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

المصدر: Ibid, p :4

– آليات الرقابة الداخلية وتتكوّن من أربعة عناصر:

الجدول1.4: وظائف آليات الرقابة الداخلية

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

المصدر: Ibid, p :5

الآليات الداخلية على الأقل تعمل على تجنب عدم تماثل المعلومات، لأنها مهيأة ومعدّة على أساس الدخول (النفاذ) المباشر نحو المعلومات، فالانتماء الداخلي لهؤلاء الأطراف في المنشأة يسمح لهم برؤية داخلية ومباشرة لتصرف المديرين[1].

من الشروط الضرورية لفعّالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لدينا[2]:

1/ كفاءة المراقبين: ونعني بذلك القدرة على اِمتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيّدة بالبيئة وبباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات، حيث تعتبر المعلومات مورد أساسي للمنظمات ومورد مهم كذلك للسلطة التي في يد الفاعلين، فالمديرين الذين في قلب ومركز مجمع العقود (noeud de contrats) لهم فرص جيّدة للنفاذ إلى المعلومات مقارنة بباقي شركاء المنشأة؛

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

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

[1] Héla gharbi, op-cit, juin 2004, p :7
[2] Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, juin 2000, pp :10-12

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

المبحث الثالث: نماذج حوكمة الشركات

يمكن التميّيز بين نموذجين أساسيين لحوكمة الشركات في الاقتصاديات العالمية، نموذج يمثل السوق المالي وآلياته موجود في الو.م.أ (الولايات المتحدة الأمريكية) وبريطانيا على وجه الخصوص، والنموذج الثاني الذي يمثل الوساطة المالية (البنوك) ومعروف عنه في اليابان وألمانيا، إضافة إلى فرنسا ودول أوربية أخرى.

حيث يميِّز الاقتصاديون بين نظام الخارجيين الذي يركّز على السوق، ونظام الداخليين أو ما يسمى بـــ (Block Holder). هذا التميّيز يعتمد على عنصرين إثنين[1]:

* أهمّية السوق المالية في كل قطر؛
* توزيع الملكية في الشركات.

المطلب الأول: النموذج الأنكلوساكسوني

هو النموذج الذي يمثل الخارجيين (Outsiders) الذي يرتكّز على السوق؛ حيث تعتبر الملكية فيه مشتّتة، أي أنّ عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد صغير من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب، ويميل هذا النوع من هياكل الملكية إلى الانتشار في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والو.م.أ [2]. والجدول التالي يكشف هياكل الملكية في الدول التي تمثل النموذجين:

---

[1] Baudy bernard, **économie de la firme**, édition la découverte, paris, novembre 2003, p :65

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، بدون تاريخ نشر، ص:14

الجدول1.5: توزيع الملكية حسب نوع المستثمّرين

الوحدة: نسبة مئوية من رأسمال الشركات

نوع المستثمرين	الو.م.أ	المملكة المتحدة	فرنسا	ألمانيا
– البنوك	6	1	7	10
– شركات التأمين وصناديق التقاعد	28	50	9	12
– الصناديق المشتركة وباقي المؤسسات المالية	13	17	14	8
– المؤسسات غير المالية	–	1	19	42
– الأفراد العائلات	49	21	23	15
– غير المقيمين	5	9	25	9

المصدر: Baudy bernard, op-cit, 2003, p :66

من الجدول نستنتج أنّ النموذج الأنكلوساكسوني يتميّز بـــ[1]:

1. تشتّت كبير في الملكية؛
2. توفر السوق المالي على السيولة (إقتصاديات الأسواق المالية)؛
3. سيطرة صناديق الاستثمار على السوق المالي، حيث تعتبر هذه الصناديق نوع من المستثمّرين المؤسسيين.

والجدول الآتي يعرض توزيع وتركّز ملكية الأسهم العادية في بعض الدول خلال سنة1994

الجدول1.6: ملكية الأسهم العادية سنة 1994

الوحدة: نسبة مئوية من إجمالي الأسهم

	الو.م.أ (1994)	الم. المتحدة (1993)	ايطاليا (1994)	فرنسا (1994)	ألمانيا (1993)	اليابان (1992)
المؤسسات المالية	**44.5**	**61.8**	**7.8**	**7.8**	**29.0**	**48.0**
– البنوك	0.1	0.6	4.4	3.8	14.2	18.9
– التأمينات	6.0	17.3	3.4	1.9	7.1	19.6
– أخرى	38.4	43.9		2.1	7.7	9.5
المؤسسات غير المالية	**55.5**	**38.2**	**92.2**	**92.2**	**71.0**	**52.0**
– شركات غير مالية		3.1	24.5	57.9	38.8	24.9
– الأفراد والعائلات	51.4	17.6	50.5	19.5	16.6	22.4
– الإدارة العمومية		1.3	8.0	3.7	3.4	0.7
– الأجانب	4.1	16.2	9.2	11.1	12.2	4.0

المصدر: Jérôme maati, op-cit, 1999,p :221

[1] Baudy bernard, op-cit, 2003, p :66

الجدول الآتي، يوضّح نسبة تموّيل المؤسسات الصناعية في عينة من الدول الممثلة للنموذجين، فنجد أنّ المؤسسات بالو.م.أ وبريطانيا تعتمد على حقوق الملكية بطرح الأسهم في السوق المالي:

الجدول1.7: هيكل تموّيل المؤسسات الصناعية

الوحدة: نسبة مئوية من إجمالي الميزانية

	1985 (أ.خاصة)	1990 (أ.خاصة)	1994 (أ.خاصة)	1985 (المديونية)	1990 (المديونية)	1994 (المديونية)	1985 (إحتياطات)	1990 (إحتياطات)	1994 (إحتياطات)
الو.م.أ	45.8	39.8	37.8	50.3	55.5	54.9			
الم.المتحدة	47.8	37.1	36.8	47.8	50.9	46.1	4.4	12.0	17.1
إيطاليا	26.8	28.3	26.5	63.6	62.5	64.5	7.3	7.1	8.0
فرنسا	20.5	33.0	36.2	73.6	61.8	57.5	4.9	4.6	5.6
ألمانيا	30.3	29.6	31.6	38.3	38.6	34.3	31.4	31.6	33.9
اليابان	26.4	31.1	32.7	67.8	63.7	62.1	4.8	4.1	4.0

المصدر: Jérôme maati, op-cit, 1999,p :222

إنطلاقاً من الجداول الثلاثة الأخيرة التوضيحية، نعدِّد مميّزات النموذج الأنكلوساكسوني:

1– وجود عدد كبير من الشركات المدرجة في البورصة (السوق المالي)؛

2– تشكل رأس مال الشركات من مساهمات مهمة تفرض ضرورة فصل الملكية عن الرقابة؛

3– أسواق مالية جدّ متطوّرة وبها سيولة كبيرة؛

4– قواعد محاسبية ملزمة ينشأ عنها ضرورة الشفافية في الشركات؛

5– وجود بعض الاشتراكات والمساهمات المتقاطعة بين المؤسسات غير المالية فيما بينها من جهة، وبين البنوك والمؤسسات غير المالية من جهة أخرى؛

6– ضعف إدراج المؤسسات المالية لمناهج حوكمة الشركات في هياكل الإدارة بها[1].

هذا إضافة إلى الميزات التي يتصف بها النموذج عمومًا ومنها[2]:

1– رأس المال وحقوق التصويت مشتّتة بين عدد من المساهمين؛

2– وضعية تعزّز من سلطة الإدارة (pouvoir managérial)؛

3– وجود مخاطر التضارب بين المساهمين والمديرين؛

4– كثيرًا ما تقنن السلطات في البورصة معايير شفافية المعلومات.

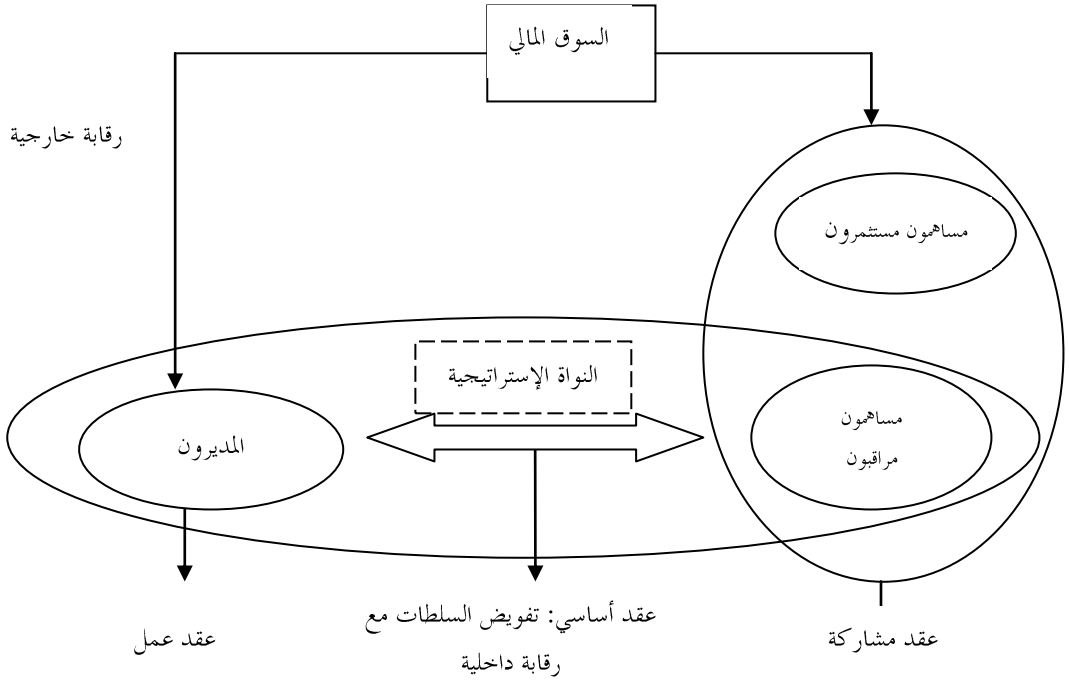
[1] Jérôme maati, op-cit, 1999,p :218
[2] Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :14

مثلاً في الو.م.أ، كانت القيمة الكلية للأسهم المحلية في سنة 2001 كنسبة من الناتج المحلي الخام 1.52%، و 1.66% في المملكة المتحدة. وعدد الشركات المدرجة بالو.م.أ هو 8000 شركة في حين أنّ عددها بالمملكة المتحدة 2400شركة[1].

تميّزت الرأسمالية الأمريكية في القرن العشرين، بملكية عائلية لرأسمال أكبر المؤسسات حيث كان يتولى الملاك أنفسهم مهمة الإدارة، فلم تكن هناك إذاً ما يعرف بفصل الملكية عن الإدارة. وبمرور الوقت ومع وضع طرق جديدة للإنتاج ومع تطوّر الاستهلاك، أوجد ذلك الحاجة إلى رأس مال إضافي من أجل تموّيل النمّو في وسائل الإنتاج ومنه أدى هذا بالعائلات إلى طلب شركاء خارجيين، في البداية تقدّمت البنوك ودخلت في رأسمال كبرى الشركات الأمريكية. وبعد أزمة 1929 التي أرجع سببها إلى البنوك نسبيًا، قامت السلطات بإعداد تنظيمات وقواعد جديدة لترتيب آليات تموّيل المؤسسات من خلال أسواق رأس المال، فظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات المدرجة[2].

بما أنّ الملكية مشتّتة في نموذج السوق، فانّ الشركات في هذا النموذج يطغى عليها المساهمون غير المراقبون، وموقعهم خارج النواة الإستراتيجية التي تعبِّر عن تجمّع يشمل المساهمين المراقبين ومجموع المديرين، حيث يتمتع المراقبون بحصة أكبر من الأصوات حول الأسهم التي تصدّرها الشركة ويشاركون في تحدّيد المشروع الاقتصادي لها، والشكل التالي يبيّن حوكمة الشركات التساهمية (G E Actionnariat).

الشكل1.6: حوكمة الشركات التساهمية



المصدر: Jérémy morvan, op-cit, 29 novembre 2005, p :38

[1] Baudy bernard, op-cit, 2003, p :65
[2] Frédéric parrat, op-cit,1999, p :173

نجد خارج النواة الإستراتيجية، مساهمين ليس لهم الأغلبية النسبية ولا مطلق حقوق التصويت بشأن أسهم رأس المال، لكنهم يشاركون في تموّيل نشاطات وتنمية الشركة من زاوية التوظيف. حيث نميّز بين خمسة أصناف من المساهمين غير المراقبين[1]:

1/ المستثمّرون المؤسسيون: مثل الصناديق المشتركة في الو.م.أ وما يقابلها في فرنسا بهيئات التوظيف الجماعي للقيّم المنقولة (**OPCVM**). هذا النوع يبحث عن مردودية على المدى القصير ويخضع قرار الاستثمار من عدمه إلى تطوّر المؤشر المرجعي، بمعنى محفظة القيّم المنقولة مقارنة بأدائها المقيّم وتبقى مفتوحة للاكتتاب؛

2/ المستثمّرون الأفراد: يكتتبون على أجزاء صغيرة من رأس المال للبحث عن أقصى أداء ممكن على المدى القصير و المتوسط، إضافة إلى الدخول في رأس مال محدود وبالمعلومات المتوفرة؛

3/ الأسواق المالية: والتي تعكس التقلب والتذبذب في الأسعار، حيث تجمع الأطراف ذوي أكبر حصة من الأصول في السوق (المراجحون والمضاربون)، يبحثون عن أقصى أداء على المنظور القصير ولهم كفاءة كبيرة في إدارة إستثماراتهم؛

4/ المساهمين المقرضين: هم الذين يملكون السندات القابلة للتحويل إلى أسهم (**OC**)، يبحثون عن أقصى أداء في المدى القصير ولديهم فريق من الإدارة يحدّد تكاليف إشرافهم على الاستثمارات؛

5/ الأجراء المساهمين: يعد هذا الصنف حديث، وهو مدعوا إلى الرفع من رأس مال المؤسسة.

يمكّن إبراز مصالح ومدى نفوذ وتأثير المساهمين المستثمّرين (غير المراقبين) وفق الجدول الأتي:

الجدول1.8: مصالح ونفوذ المساهمين المستثمرين

المساهمين	المصالح	النفوذ
– المستثمّرون المؤسسيون (OPCVM)	مقارنة الأداء من فترة لأخرى ومن نشاط لآخر على المدى القصير	معلومات إستراتيجية (محاسبية ومالية، عامة ومنظمة، دقيقة ومضبوطة وصادقة)
– المستثمّرون الأفراد	أقصى عائد على المدى القصير والمتوسط	معلومات إستراتيجية (محاسبية ومالية، عامة ومنظمة، دقيقة ومضبوطة وصادقة)
– المساهمون المقرضون	أقصى أداء على المدى المتوسط (إلى غاية إستحقاق OC)	معلومات إستراتيجية (محاسبية ومالية، عامة ومنظمة، دقيقة ومضبوطة وصادقة)
– الأجراء المساهمين	أقصى أداء على المدى المتوسط (إلى غاية تحقيق مخطط المساهمات)	معلومات إستراتيجية (محاسبية ومالية، عامة ومنظمة، دقيقة ومضبوطة وصادقة)
– المضاربون الأكفاء	أقصى أداء على المدى القصير	لا تأثير: حيث أن التوقعات تحدد على أساس السوق من رؤية واسعة

المصدر: Jérémy morvan, op-cit, 29 novembre 2005, pp :41

[1] Jérémy morvan, op-cit, 29 novembre 2005, pp :41-44

يتمثل تأثير المساهمين غير المراقبين في ممارسة الرقابة الخارجية التي تضمن نفوذ السوق المالي على المؤسسة وعلى مجموعة دواليب الاقتصاد الحقيقي، فهذا النموذج من الحوكمة يطلق إرادة الرفع من قيمة الأسهم كهدف وحيد للمؤسسة[1].

وفي دراسة لـــ بارل وميتز (BERL et MEANS) سنة1929 بالو.م.أ حول تركيبة رأس المال في أكبر 200شركة، تمّ التوصل إلى وجود ستة أصناف من الرقابة[2]:

- **الرقابة المطلقة**: تكون عندما يحوز فرد أو مجموعة صغيرة على أكثر من 80% من رأس مال الشركة؛
- **رقابة الأغلبية**: في حالة تملّك المساهمين ما بين 50 إلى 80% من رأس المال بالشركة؛
- **رقابة الأقلية**: عندما يمتلك المساهم الرئيسي ما بين 20 إلى 50% من رأس المال؛
- **الرقابة القانونية**: وتظهر عندما لا يحوز المساهم على أغلبية رأس المال، لكن في كل مرة يمارس رقابة فعلية؛
- **رقابة متصلة ومرفقة**: في حالة كون المساهم الرئيسي يمتلك بين 5 إلى 10% من رأس المال؛
- **الرقابة الإدارية**: تطبق في وضعية لا أحد من المساهمين يحوز على أكثر من 5% من رأس المال، هذا التشتّت في ملكية الأسهم يمكن أن يسمح للمديرين خاصة منهم غير المالكين، من أن يمارسوا سلطة فعلية داخل الشركة.

حيث وُجد في الدراسة، أنّ 45% من عينة الشركات الأمريكية تخضع لرقابة إدارية، 23% تمارس فيها رقابة الأقلية، و 6% رقابة مطلقة، وأخيرًا 5% تخضع لرقابة الأغلبية. وفي دراسة أخرى في الستينات، أكّدت أنّ أكثر من 70% من العينة المأخوذة تمارس فيها رقابة المديرين.

المطلب الثاني: النموذج الياباني– الألماني

يدعى كذلك بنموذج البنوك أو نموذج (Block Holder)، وحسب الجداول التوضيحية السابقة (**1.5**، **1.6**و **1.8**) فانه يتصف بملكية مركزة، أي أنّ السيطرة على الشركة يكون في يد عدد صغير من الأفراد أو العائلات، المديرين والتنفيذيين والشركات القابضة والبنوك، حيث يطلق عليهم اِسم الداخليين (Insiders). توجد هذه الهياكل من الملكية في معظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، حيث يمارس الداخليون سيطرتهم من خلال اِمتلاك معظم أسهم الشركة أو معظم حقوق التصويت والقيام بإدارة الشركة بالتمثيل المباشر في مجلس الإدارة، أو يمتلكون بعض الأسهم إلا أنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت[3]. فهذا النموذج لا يعتمد على آليات السوق المالي وإنما على البنوك، حيث أنّ نسبة القيمة الكلية

[1] Jérémy morvan, op-cit, 29 novembre 2005, pp :45
[2] Frédéric parrat, op-cit,1999, p :23
[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص ص:13-14

للأسهم المحلية إلى الناتج المحلي الخام في سنة 2001 كانت تمثل 1.03% في فرنسا و0.61 % بألمانيا، وعدد الشركات المدرجة في السوق أقل ممّا هو عليه في النموذج السابق فمثلاً بلغ عدد تلك الشركات في فرنسا 966 وفي ألمانيا 989شركة[1].

يتميّز نموذج البنوك بالخصائص التالية[2]:

1– عدد الشركات المدرجة بالبورصة (السوق المالي) ضعيف مقارنة بنموذج السوق؛

2– أسواق رأس المال بها سيولة قليلة، ومنه فهي مواتية لعروض الشراء العامة **(OPA)**؛

3– عمليات تقديم وعرض القوائم المالية عرضية وغير ملزمة ولا محدّدة الفترات، لأنّ القواعد المحاسبية المعمول بها أقل تقيّيد؛

4– مساهمات متقاطعة بين المؤسسات غير المالية وروابط رأسمالية مهمة بين البنوك والمؤسسات غير المالية؛

5– وجود مناهج لحوكمة الشركات في هياكل إدارة البنوك بشكل كبير.

إضافة إلى ما سبق، يتميّز نموذج البنوك المطبق في فرنسا، ألمانيا واليابان بمايلي[3]:

1. التركّز القوي في الملكية وفي حقوق التصويت؛

2. وضعية تعزّز من سلطة المساهمين؛

3. ضعف في حماية المساهمين ذو الأقلية في الحصّص؛

4. وجود مخاطر التضارب بين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية؛

5. سعي مجلس الإدارة في الدفاع عن مصالح الشركة ومصالح المساهمين على حدٍ سواء[4]؛

6. إرتكاز نظام الحوكمة على الثقافة الوطنية وعلى التضامن القوّي، خاصة بعد إنهزام كل من ألمانيا واليابان في الحرب العالمية الثانية وضرورة دعم وتموّيل شركاتهما[5].

وعلى أساس درجة تركّز الملكية، يطلق على مساهمي هذا النموذج إسم المساهمين المراقبين، وهم:

1/ المساهمون التاريخيون: وينحدرون من الملاك الأساسيين، يطمحون إلى إقامة شراكة لتحدّيد ووضع المشروع الاستراتيجي قيد الانجاز، وتعتبر المكافآت الصفة المالية التي يدور حولها الأداء المنجز في الواقع؛

2/ المستثمّرون المؤسسيون: ويندرج ضمنهم المؤسسات البنكية والشركات القابضة، يراقبون المنشأة من نظرة إقتصادية لتقويمها على المدى المتوسط والطويل في إطار إدارتهم لمحفظة الأصول–الخصوم؛

[1] Baudy bernard, op-cit, 2003, p :65
[2] Jérôme maati, op-cit, 1999,p :218
[3] Gérard lécrivain,op-cit, dossier N°5, p :14
[4] Bertrand richard et Dominique miellet, op-cit, 2003,p :39
[5] Ibid, p :37

3/ المستثمّرون الصناعيون والتجاريون: من ضمنهم الموردون، الموزعون ومنافسي المؤسسة، وبصفة عامة كل منشأة ترغب أو لها دور في تحدّيد ووضع المشروع الاستراتيجي للمؤسسة.

تتضح مصالح وتأثيرات ونفوذ هذا النوع من المساهمين في الجدول الموالي:

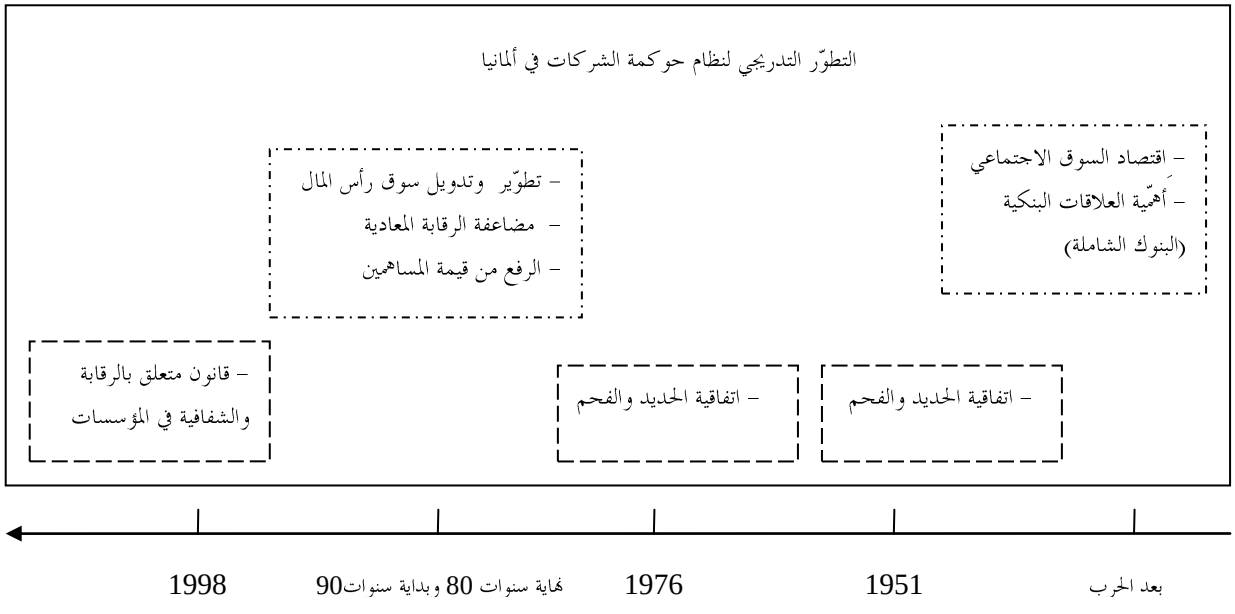
الجدول1.9: مصالح ونفوذ المساهمين المراقبين

المساهمين	المصالح	النفوذ والتأثير
– المساهمين التاريخيين	. رقابة تاريخية . أقصى أداء على المدى المتوسط والطويل	. تفويض الأغلبية .المعلومات الإستراتيجية
– المستثمّرون المؤسسيون	. رقابة مالية . أقصى أداء على المدى المتوسط والطويل	. تفويض الأغلبية .المعلومات الإستراتيجية
– المستثمّرون الصناعيون والتجاريون	. رقابة إستراتيجية . أقصى أداء على المدى المتوسط والطويل	. تفويض الأغلبية .المعلومات الإستراتيجية

المصدر: Jérémy morvan, op-cit, 29 novembre 2005, pp :39

ولدينا الشكل التالي الذي يوضح حركية عمل نظام حوكمة الشركات في ألمانيا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وإلى غاية سنة 1998.

الشكل1.7: حركية نظام حوكمة الشركات بألمانيا



المصدر: Peter wirtz, politique de financement et gouvernement d'entreprise, édition économica, paris, 2002, p :158

يمثل الشكل السابق 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.

كما تولي المنظمات والباحثين في اليابان الاهتمام لثلاث أبعاد أساسية في موضوع الحوكمة، والتي تجعل منها كفأة في التطبيق، وهي[1]:

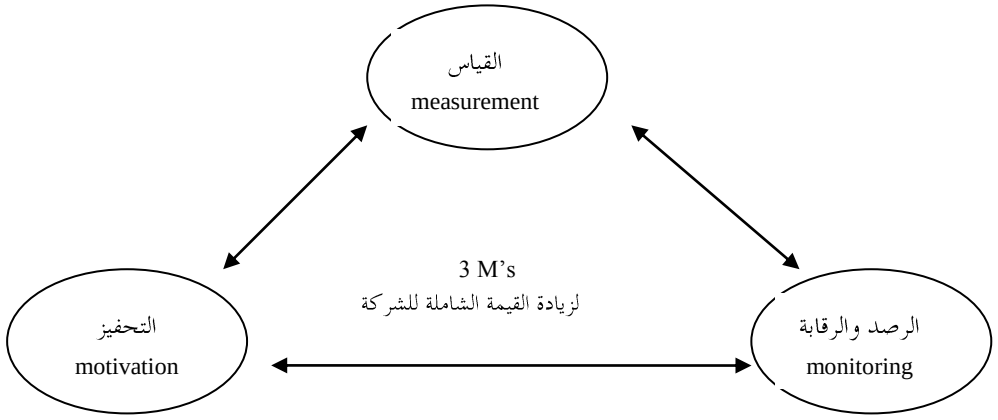
1. القياس: يتجسد ببناء أنظمة معلومات تعطي حكمًا دقيقًا وصادقًا عن الإدارة والأداء المالي بالخصوص؛

2- الرصد والرقابة: يتم من خلال تطوّير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات الرصد والرقابة على المنظمة فاعلة على جميع المستويات؛

3- التحفيز: الذي يجعل من الإدارة ساعية بكل جد ومثابرة إلى زيادة قيمة الشركة.

وتمّ توضيح تلك الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل1.8: أبعاد الحوكمة وفق المنظور الياباني



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:454

وفي الأخير نلخص خصائص حوكمة الشركات للنموذجين السابقين في الجدول التالي:

[1] طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى،2005، ص ص:453-454

الجدول1.10: خصائص النموذجين الأساسيين لحوكمة الشركات

الأبعاد	النموذج الأنكلوساكسوني (السوق)	النموذج الياباني–الألماني (البنوك)
* **الدور الوقائي** – **المساهمين**	. رقابة ضعيفة .رأس مال متنوّع .رقابة ممارسة أساسًا من المؤسسيين . أهداف قصيرة الأجل . رقابة تركّز على أسعار الأصول في البورصة (دور المعلومات)	. رقابة قوّية . رأس مال مركّز عند مساهمين مسيطرين . مشاركة متعدّدة للبنوك . رقابة ممارسة من الفاعلين الصناعيين والبنوك الأساسية . النظر إلى أطول مدة
– **الملاك**	– –رقابة الأصول . مديونية مصرفية ضعيفة جداً . مديونية مهمة من السوق المالي . علاقات أقل اِستقراراً	– –رقابة الخصوم . مديونية مهمة من البنوك . أهمّية القروض بين المؤسسات . علاقات طويلة الأجل . اِحتمال مشاركة البنوك في رأس المال
– **الأجراء**	. رقابة ضعيفة من هيئات النقابة	. رقابة قوّية متضمنة في القرارات
– **دور مجلس الإدارة ونظّم الحوافز**	– –رقابة ضعيفة . مجلس الإدارة يسيطر عليه المديرون . تأخذ الرقابة خاصيتها من تركيبة المجلس . نمط المكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز . الرقابة على النتيجة وعلى أسعار الأسهم	– –رقابة قوية جداً . يغلب على مجلس الإدارة أهم أصحاب المصلحة، وحضور قوّي للبنوك والأجراء . شبكة من الإداريين أكثر تركزاً . رقابة على المدى البعيد وذات نوعية . نظام المكافآت أقل تحفيز
* **الدور العلاجي** – **تحويل حقوق الملكية**	. نسبياً سهل	. أكثر صعوبة
– **تغيّير المديرين**	. مع التضارب، أكثر أو أقل سهولة وفق التجذّر . أهمّية السوق الخارجي للمديرين	. ظاهرياً أكثر سهولة . غالباً يتم التفاوض داخل مجموعة
–**إمكانية خروج أصحاب المصلحة**	. أكثر سهولة	. أكثر صعوبة (علاقات طويلة الأجل مع البنوك ومع الأجراء)
– **النتائج على الأداء الاقتصادي**	. أحسن تخصّيص لرأس المال ما بين القطاعات . أحسن مرونة وقابلية للتكيّف . تفضيل الآجال القصيرة . تأيّيد النشاطات الجديدة	. أكثر صلابة . تفضيل التعاون والاستثمار على المدى البعيد . الموافقة على النشاطات التقليدية

المصدر: Gerard charreaux, **le gouvernement des entreprise : corporate governance théorie et faits**, édition économica, paris, 1997, p :465

خلاصة:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استعراض هذا الفصل نذكر:

1- لمصطلح (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؛

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

3- يمكن تصنيف نماذج حوكمة الشركات إلى صنفين اثنين، النموذج الأنكلوساكسوني والذي يدعى بنموذج السوق حيث يتم التمويل من السوق المالي، والنموذج الياباني الألماني والذي يدعى بنموذج البنوك، حيث تعتمد الشركات على البنوك كمصدر للتمويل.

تمهيد:

إثر الأزمات المالية التي عصفت باقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية، تمّ التفكير بجدّية في وضع مبادئ ومعايير عالمية تخص حوكمة الشركات بالعموم، وهذا من طرف بعض الهيئات الدولية المتخصّصة.

كما قامت كثير من الدول بإعداد دساتير وطنية لحوكمة الشركات، وهذا بالإعتماد على المبادئ الدولية وخاصة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) والتقارير المشهورة التي تمّت في هذا الإطار.

فجميع هذه المبادئ الدولية والدساتير والتقارير المنجزة في دول معينة، ما هي إلا ترجمة للنظريات التي جاءت لتفسير السلوك الانتهازي لبعض المديرين ورد فعل الملاك علة ذلك السلوك بفرض إجراءات رقابية.

لذا يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: المبادئ الدولية لحوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات؛

المبحث الثالث: أولى التقارير المقدّمة لتعزيز حوكمة الشركات.

المبحث الأول: المبادئ الدولية لحوكمة الشركات

نتطرق إلى أهّم هذه المبادئ، وهي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تضم في عضويتها أقوى الاقتصاديات العالمية، إضافة إلى مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات ومن ثمّ مبادئ مركز حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

في أثناء الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27-28 أفريل 1998، طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك 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.

ويتسّم دليل (OECD) بشأن حوكمة الشركات بالعمومية، لذلك فانه مناسب لكل من النموذج الأنكلوساكسوني والنموذج الأوربي (الياباني-الألماني)، ومع ذلك فهناك ضغوط متزايدة لإضافة المزيد من آليات التنفيذ إليه [3]. ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة (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[4]، وتعتبر هذه المبادئ من أهّم المبادئ دولياً والتي إعتمدت عليها الكثير من المواثيق الوطنية في سبيل إعداد دليل وطني لحوكمة الشركات؛ وجاءت هذه المبادئ معدّلة للمبادئ السابقة المعدّة في سنة 2001.

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

---

[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)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص:22

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

- المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات

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

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 والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصّصة وموضوعية، فضلاً عن أنّ أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح اللازم لها.

ينبغي للدول التي تسعى إلى تنفيذ المبادئ أن تراقب إطار حوكمة الشركات بها، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية وشروط القيد بالبورصة وممارسات الأعمال، بهدف المحافظة وتقوية إسهامه في نزاهة السوق وفي الأداء الاقتصادي. وكجزء من هذا فانه من المهم أن تؤخذ في الاعتبار التفاعلات والتكاملات بين مختلف عناصر إطار حوكمة الشركات وقدرته الشاملة على تشجيع الممارسات الأخلاقية المسئولة والشفافة لحوكمة الشركات. ومن أجل هذا، فان عملية التشاور الفعال والمستمر مع الجمهور تعتبر جزء وعنصرا أساسيا ينظر إليه على نطاق واسع بأنه من الممارسات الجيدة.

- 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 وإنتخاب أعضاء المجلس؛
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكِّن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

منذ زمن طويل تم إدراك أنه في الشركات ذات الملكية المشتتة، قد تكون ملكيات المساهمين الأفراد متناهية الصغر من أسهم الشركات، بحيث لا تستدعي تكلفة القيام باتخاذ إجراء أو القيام بعمل استثمار في الإشراف على الأداء، وإذا ما قام صغار المساهمين باستثمار موارد في مثل هذه النواحي من النشاط فان الآخرين أيضا سينتفعون بدون أن يقدموا أي إسهام. هذا الأثر الذي يعمل على تخفيض الحوافز للإشراف، لا يمثل سوى مشكلة اصغر بالنسبة للمؤسسات المالية التي تعمل بصفتها وكيلة عندما تتخذ قرارا إما بزيادة ملكيتها إلى حجم ملموس في شركة منفردة بعينها أو القيام ببساطة بتنويع استثماراتها.

– 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 إنتهاك 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 باجتماع الجمعية العامة، أن تسمح لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية، وأن لا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة التصويت بدون مبرّر.

تعتبر ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة استخدام أو إساءة تخصيص جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين دوي النسب الحاكمة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال. وقد تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركات والمديرين والمساهمين ذوي النسب الحاكمة

للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين، وعند توفير الحماية للمستثمرين يمكن عمل تمييز مفيد بين الحقوق السابقة والحقوق اللاحقة للمساهمين، حيث أن الحقوق السابقة على سبيل المثال هي الحقوق الاستباقية ووجود أغلبية معينة لبعض القرارات، بينما الحقوق اللاحقة تسمح بإمكانية علاجها أو إصلاحها إذا ما تم انتهاكها.

– 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 الانتقاص من حقوقهم. فهذه الممارسات قد تضّر حتى بالشركات وتنال من سمعة مساهميها وتزيد المخاطر بالنسبة لالتزاماتها المالية.

في الأسواق الصاعدة، يعتبر الدائنون من أصحاب المصالح الرئيسيين وتعتبر شروط وحجم ونوع الائتمان المقدم إلى المنشآت كبيرة على حقوقهم ومدى تنفيذها، وغالبا ما تكون الشركات ذات السجل الجيد لحوكمة الشركات أكثر قدرة على اقتراض مبالغ أضخم وبشروط أكثر تميزا عن تلك الشركات ذات السجلات الضعيفة أو التي تعمل في أسواق اقل شفافية. ففي بعض الدول عندما تقترب الشركات من مرحلة الإعسار يفرض الإطار التشريعي على مديري هذا الشركات واجب العمل لمصلحة الدائنين الذي قد يلعبون دورا بارزا في حوكمة الشركات من هذا المنطلق.

– 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.

في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتم جمع معلومات ضخمة، سواء بصفة إلزامية أو اختيارية عن المنشآت التي يتم تداول أسهمها علنا والمنشآت الضخمة غير المقيدة بالبورصة، ويتم فيما بعد بثها إلى نطاق واسع من المستخدمين. وعادة ما يطلب الإفصاح بصفة دورية كل نصف أو ربع سنة أو حتى لمرات أكثر في حالة وجود تطورات مادية تؤثر في الشركة، وغالبا ما تقوم الشركات بعمل إفصاح اختياري يتعدى المتطلبات الدنيا للإفصاح استجابة لطلب السوق.

– 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.

يتطلب التنوع في مجالس الإدارة وأنماط الملكية في مختلف الدول أساليب مختلفة لتناول مسالة موضوعية مجلس الإدارة، ففي كثير من الأحوال تتطلب الموضوعية أن يكون هناك عدد كاف من أعضاء مجلس

الإدارة غير العاملين في الشركة أو في أي من الشركات التابعة لها وألا تكون له صلة وثيقة بالشركة أو إدارتها من خلال وجود ارتباطات عائلية أو اقتصادية أو غيرها. وهذا لا يمنع المساهمين من إن يصبحوا أعضاء مجلس الإدارة، وفي بعض الأحوال الأخرى يحتاج الأمر إلى تأكيد الاستقلال عن المساهمين المسيطرين أو أي جهة مسيطرة أخرى، وخاصة إذا كانت الحقوق السابقة لمساهمي الأقلية ضعيفة وكانت فرصهم في الحصول على التعويض والإصلاح محدودة.

المطلب الثاني: مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات

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

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 حول الاستحواذ، 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 والمنافع التي تعود على الملكية من الرقابة؛

---

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

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

- 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، تقدّيم تأكّيد له أساس منظّم على كفاية القوائم المالية و حسابات 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 قِدَمْ المساواة وضمان كون كل حقوق المستثمّرين محفوظة؛

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

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 إنشغالاتهم وتساؤلاتهم على المجلس والإدارة والمراجعين الخارجيين أثناء إجتماع 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 إقتضى الحال؛

3/ ضمان شفافية وقانونية عمليات إختيار 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، الاجتماعية والاقتصادية؛

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

المطلب الثالث: مبادئ مركز حوكمة الشركات

مركز حوكمة الشركات (**CFCG**)* تابع لمدرسة (TUCK) للأعمال بولاية هانوفر الأمريكية، حيث 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؛

---

* مركز حوكمة الشركات (**CFCG**) أنشأه البروفيسور إسبان إكبو (espen eckbo) لتشجيع البحث والنقاش حول القضايا الرئيسية للحوكمة. تم بعث المركز في تموز / يوليو 2000 بمناسبة إنعقاد مؤتمر عن حوكمة الشركات والقضايا المعاصرة بالمملكة المتحدة.

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

11/ الأخلاق في مجال الأعمال.

المبحث الثاني: المواثيق الوطنية لحوكمة الشركات

سيتم عرض ستة مواثيق وطنية، ثلاثة منها تخص دول غربية (الو.م.أ، المملكة المتحدة وألمانيا)، والبقية تمثل دول عربية (مصر، لبنان والإمارات العربية المتحدة).

المطلب الأول: مواثيق تمثل نموذج السوق

نقصد بالضبط قانون ساربون–أوكسلي الخاص بالو.م.أ والدليل الموحد لحوكمة الشركات المتعلقة بالمملكة المتحدة

1/ قانون ساربون–أوكسلي 2002 للو.م.أ

اِستجابة للفضائح المالية التي عرفتها الو.م.أ، 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 نوفمبر 2001[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 الاستشارية 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]:

---

[1] عبيد سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، 2004، ص:101

[2] Bertrand Richard et Dominique miellet, op-cit, 2003, p:28

[3] Frédéric georgel**, IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2eme edition, 2006, p :22

[4] عبيد سعد المطيري، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص.101-102

- شركة وورلدكوم (WORLDCOM) للاتصالات، اِنهارت في ماي 2002 لأنها سجلت ما قيمته 3.8 مليار دولار كنفقات رأسمالية عوضاً عن تسجيلها كنفقات تشغيلية بهدف تضخيم العوائد وهذا يتعارض مع القواعد المحاسبية؛
- شركة زيروكس (XEROX) للتجهيزات المكتبية اِنهارت في يونيو2000؛
- شركة غلوبال كروسينج (GLOBAL CROSSING) للاتصالات أفلست في فبراير2002؛
- شركة أديلفيا (ADELPHIA) للاتصالات، أفلست في أفريل2002؛
- شركة كيمارت (KMART)، اِنهارت في يناير2002؛
- شركتي تايم وورنير وأمريكا أون لاين (AOL-TIME WARNER) اِنهارتا في يوليو2002.

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.

[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

وفي ما يلي، الفصل 1، 2 و4 بإيجاز:

الفصل1: مجلس الإشراف المحاسبي العام في الشركة

يتكوّن من تسعة فروع وأهّم ما ناقشه:

1) إستقلالية معايير وقواعد المراجعة ونوعية الرقابة؛

2) التفتّيش على التسجيلات المحاسبية؛

3) لجنة الإشراف على المجلس؛

4) معايير المحاسبة.

الفصل2: إستقلالية المراجعين

تمّ مناقشة هذا الفصل ضمن تسعة فروع، من عناصره:

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.

2/ 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 إثنتين: 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.

[1] **The combined code on corporate governance**, financial reporting council, June 2006

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 إتخاذ القرار دون إشراك الآخر؛

3/ إستقلالية وتوازن المجلس: يجب أن يتضمن المجلس توازن في أعضائه بين التنفيذيين وغير التنفيذيين من المديرين وبخاصة إستقلالية المديرين غير التنفيذيين ولا يجوز إتخاذ القرار من جانب واحد؛

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 تقديم تقييم 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 البنّاء لاجتماع الجمعية العامة : فعلى المجلس إستغلال (**AGM**) للاتصال 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- تقييم الإفصاح عن الحوكمة : متى قامت الشركة بتقييم معايير الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بهيكل وتركيبة المجلس، فانه 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: ميثاق يمثل نموذج البنوك

إكتسبت 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[1].

[1] 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 وإجتماع الجمعية العامة

1. يمارس المساهمون حقوقهم عند إجتماع الجمعية العامة بالتصويت؛

2. مبدئياً، كل سهم يمثل صوت حيث لا يوجد سهم له أصوات مضاعفة؛

3. يرفع مجلس الإدارة إلى إجتماع 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 كالانترنيت.

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 اِتخاذ 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 اِستقلال 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 اِحترام معاملتها للمساهمين من حيث عرض المعلومات بأسلوب متوازن بينهم؛

3. على الشركة اِستعمال 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 اِستعمال 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.

المطلب الثالث: مواثيق صادرة عن دول عربية

تمثل هذه الدول كل من جمهورية مصر العربية، الجمهورية اللبنانية والإمارات العربية المتحدة

1/ دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بمصر

تعتبر القواعد المنصوص عليها في الدليل[1]، 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؛

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[2].

---

[1] مركز المديرين، **دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية** وزارة الاستثمار، يوليو 2006

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص:55

2/ الميثاق اللبناني لحوكمة الشركات

تمّ إعداد ميثاق حوكمة الشركات اللبناني [1]، 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[2]:

- ضرورة مراجعة الإجراءات التي اِتخذتها 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: اِلتزامات وحقوق المساهمين

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.

---

[1] The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص:58

المبدأ الثالث: المراجعة وعلاقتها بشفافية الشركة

1- المراجعة الداخلية؛

2- إستقلالية المراجعين الخارجيين.

3/ ضوابط حوكمة الشركات المساهمة العامة ومعايير الانضباط المؤسسي

تسري أحكام القرار المتعلق بضوابط حوكمة الشركات المساهمة العامة ومعايير الانضباط المؤسسي على جميع الشركات المساهمة العامة المؤسسة في دولة الإمارات العربية المتحدة والشركات التي أدرجت أوراقها المالية في السوق وعلى أعضاء مجالس إدارة تلك الشركات. تضمن (16) مادة تعالج مختلف المبادئ المتعارف عليها وتكييفها مع بيئة الشركات في دولة الإمارات، ونعدّد أهم هذه المواد في الآتي[1]:

- المادة 3: مجلس إدارة الشركة

أهم بنود هذه المادة نذكر:

1. يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة، ويحدد النظام الأساسي للشركة طريقة تكوينه وعدد أعضائه ومدة العضوية فيه؛

2. يتم انتخاب أعضاء أول مجلس إدارة من قبل المؤسسين، ويتم انتخاب مجلس الإدارة اللاحقين لمدة محددة من قبل مساهمي الشركة، على إن يراعي في تشكيل المجلس التوازن المناسب بين أعضائه التنفيذيين وغير التنفيذيين؛

3. يحضر الجمع بين منصب رئيس المجلس ومنصب مدير الشركة و/أو العضو المنتدب؛

4. يعقد مجلس الإدارة اجتماعاته مرة واحدة كل شهرين على الأقل بناء على دعوة خطية من قبل رئيس مجلس الإدارة أو بناءا على طلب خطي يقدمه ثلثي الأعضاء على الأقل؛

5. تسجل في محاضر اجتماعات مجلس الإدارة أو لجانه، تفاصيل المسائل التي نظر فيها والقرارات التي تم اتخاذها بما في ذلك أية تحفظات للأعضاء أو آراء مخالفة عبروا عنها ويجب موافقة كافة الأعضاء على مسودات محاضر اجتماعات مجلس الإدارة قبل اعتمادها؛

6. إذا وجد لدى اكبر المساهمين أو عضو مجلس الإدارة تعارض في المصالح في مسالة يجب إن ينظر فيها مجلس الإدارة.

[1] قرار مجلس الإدارة رقم (32/ر) لسنة 2007 بشأن ضوابط حوكمة الشركات المساهمة العامة ومعايير الانضباط المؤسسي

- المادة 4: رئيس مجلس الإدارة

يتولى رئيس مجلس الإدارة المهام والمسؤوليات التالية:

1. ضمان عمل مجلس الإدارة بفعالية وقيامه بمسؤولياته ومناقشته لكافة القضايا الرئيسية والمناسبة في موعدها؛

2. وضع واعتماد جدول أعمال كل اجتماع لمجلس الإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار أية مسائل يقترح الأعضاء إدراجها على جدول الأعمال؛

3. تشجيع كافة الأعضاء على المشاركة الكاملة والفعالة لضمان تصرف مجلس الإدارة وفق أفضل مصالح الشركة؛

4. تسهيل المساهمة الفعالة لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خاصة وإيجاد علاقات بناءة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.

- المادة 5: أعضاء مجلس الإدارة

تلتزم الإدارة بإخضاع عضو مجلس الإدارة المعين حديثا لجولة تعريفية شاملة لجميع إدارات وأقسام الشركة وتزويده بكافة المعلومات اللازمة لضمان فهمه الصحيح لنشاطات الشركة وأعمالها وإدراكه الكامل لمسؤولياته وكل ما يمكنه من القيام بعمله، كما يحق لأعضاء مجلس الإدارة طلب الحصول على رأي استشاري خارجي فيس أي من أمور الشركة وعلى نفقتها بشرط مراعاة عدم تعارض المصالح.

تتضمن مهام أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على سبيل المثال مايلي:

1. المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة، حيث يوفرون رأيا مستقلا؛

2. المشاركة في لجان المراجعة بالشركة؛

3. التدقيق على أداء الشركة من اجل تحقيق أهدافها وأغراضها المتفق عليها ومراقبة تقارير الأداء؛

4. وضع قواعد إجرائية لحوكمة الشركة والإشراف والرقابة على تطبيقها؛

5. تمكين مجلس الإدارة واللجان المختلفة من الاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم وتنوع اختصاصاتهم ومؤهلاتهم.

- المادة 6: لجان مجلس الإدارة

تتألف اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لا يقل عددهم عن ثلاثة، على إن يكون اثنان منهم على الأقل من الأعضاء المستقلين وان يترأس اللجنة احدهما ولا يجوز لرئيس مجلس الإدارة إن يكون عضوا في أي من هذه اللجان.

يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة الآتية:

1. لجنة التدقيق

2. لجنة المتابعة والمكافآت، تكون مهمتها بشكل رئيسي:

. التأكد من استقلالية الأعضاء المستقلين بشكل مستمر؛

. إعداد السياسة الخاصة بمنح المكافآت والمزايا والحوافز والرواتب؛

. تحديد احتياجات الشركة من الكفاءات على مستوى الإدارة التنفيذية العليا والموظفين وأسس اختيارهم؛

. إعداد السياسة الخاصة بالموارد البشرية والتدريب في الشركة ومراقبة تطبيقها ومراجعتها بشكل سنوي.

– المادة 7: مكافآت أعضاء مجلس الإدارة

يجب أن يتضمن النظام الأساسي للشركة، طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة ويجوز أن تكون هذه المكافآت راتبا معينا أو بدل عن حضور الاجتماعات أو مزايا عينية أو نسبة معينة من الأرباح، كما يجوز الجمع بين الاثنين أو أكثر منها ولا يجوز أن تتجاوز هذه المكافآت 10% من صافي الأرباح بعد خصم المصروفات والاستهلاكات والاحتياطات التي قررتها الجمعية العامة وبعد توزيع أرباح على المساهمين بنسبة لا تقل عن 5% من رأس مال الشركة.

– المادة 8: الرقابة الداخلية

يجب أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية يهدف إلى وضع وتقييم لوسائل وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة وتطبيق قواعد الحوكمة فيها على نحو سليم، حيث يتم إصدار نظام الرقابة الداخلية من طرف مجلس الإدارة بعد التشاور مع الإدارة التنفيذية ويتولى تطبيق هذا النظام إدارة مختصة بالرقابة الداخلية.

يجب أن تشمل المراجعة السنوية العناصر الآتية:

1. عناصر الرقابة الأساسية بما فيها الرقابة على الشؤون المالية والعمليات وإدارة المخاطر؛

2. التغيرات التي طرأت منذ المراجعة السنوية الأخيرة على طبيعة ومدى المخاطر الرئيسية وقدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في أعمالها والبيئة الخارجية؛

3. نطاق ونوعية الرقابة المستمرة من مجلس الإدارة على المخاطر ونظام الرقابة الداخلية وعمل المدققين الداخليين؛

4. عدد مرات إبلاغ المجلس أو لجانه بنتائج أعمال الرقابة لتمكينه من تقيّيم وضع الرقابة الداخلية في الشركة وفعالية إدارة المخاطر؛

5. حالات الإخفاق أو الضعف في نظام الرقابة التي تم اكتشافها أو ظروف طارئة غير متوقعة يمكن أن تؤثر بشكل جوهري على الأداء أو الوضع المالي للشركة.

- المادة 9: لجنة التدقيق

تتولى لجنة التدقيق المهام والمسؤوليات التالية:

1. وضع وتطبيق سياسة التعاقد مع مدقق الحسابات الخارجي ورفع تقرير لمجلس الإدارة؛

2. متابعة ومراقبة استقلالية مدقق الحسابات الخارجي ومدى موضوعيته ومناقشته حول طبيعة ونطاق عملية التدقيق ومدى فعاليتها؛

3. مراقبة سلامة البيانات المالية للشركة وتقاريرها ومراجعتها كجزء من عملها العادي خلال السنة وبعد إقفال الحسابات؛

4. مراجعة أنظمة الرقابة المالية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركة؛

5. النظر في نتائج التحقيقات الرئيسية في مسائل الرقابة الداخلية التي يكلفها بها مجلس الإدارة أو تتم بمبادرة من اللجنة وبموافقة الإدارة؛

6. التأكد من وجود التنسيق فيما بين مدققي حسابات الشركة ومدقق الحسابات الخارجي والتأكد من توفر الموارد اللازمة لجهاز التدقيق الداخلي؛

7. التأكد من رد مجلس الإدارة في الوقت المطلوب على الاستيضاحات والمسائل الجوهرية المطروحة في رسالة مدقق الحسابات الخارجي.

- المادة 12: حقوق المساهمين

تثبت للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم وعلى وجه الخصوص الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها والحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية، وحق حضور الجمعيات العمومية والمشاركة في مداولاتها والتصويت على قراراتها، وحق التصرف في الأسهم وحق الاطلاع على التقارير والقوائم المالية للشركة.

يجب أن يتضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية الإجراءات والضوابط اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية، ومن ضمنها:

1. توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه دون التمييز بينهم؛

2. إتاحة الفرصة لجميع المساهمين للمشاركة الفعالة في مداولات اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها، وللمساهمين الحق في مناقشة الموضوعات المدرجة على جدول أعمال الاجتماع وتوجيه الأسئلة بشأنها إلى أعضاء مجلس الإدارة والمحاسب القانوني؛

3. على مجلس إدارة الشركة وضع سياسة واضحة بشأن توزيع الأرباح بما يحقق مصالح المساهمين والشركة، وينبغي اطلاع المساهمين على هذه السياسة في اجتماع الجمعية العمومية.

وأمّا بالنسبة **للجزائر**، فقد 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.

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 اِنتكاسة 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 لا يشجع على ظهور منافسة حقيقية بين المشاركين في عملية الخوصصة.

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 الثالث: أولى التقارير المقدّمة لتعزيز حوكمة الشركات

تعتبر التقارير المعدّة خصّيصاً لبناء مواثيق وطنية لحوكمة الشركات، ذات أهمّية كبيرة، لأنّ هذه التقارير 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 و عملت على التفكير في[1]:

- طبيعة مسؤوليات الإداريين المديرين وغير المديرين في إعداد الحسابات والتقارير التي تقدّمها الإدارة؛
- حول العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة.

[1] Frédéric parrat, op-cit, 1999, p:191

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)، وإنخفاض الثّقة في إعداد التقارير المالية والتي هزّت سوق لندن المالي[1].

أهّم ما جاء به التقرير، توصيات من ثلاثة محاور أساسية[2]:

المحور الأول: المجلس

يقصد به في هذا التقرير، مجلس الإدارة الذي عليه أن يتصف بالفعالية التي تمكّنه من القيادة والرقابة على الأعمال في نفس الوقت، ففي سياق نظام الإدارة في المملكة المتحدة، فانّ المجلس ذو الفعالية (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/ الرئيس: الذي له دور في حماية تطبيق حوكمة الشركات الجيّدة، 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؛

---

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

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

5/ تركيبة وإجراءات المجلس : من بين عناصر بنية المجلس تعيّين لجان مثل لجنة المراجعة، المكافآت والتوظيف.

إضافة إلى عنصر آخر يتمثل في اِعتراف 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 لسنة 1985، 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 إحتياطاته 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، بالاتفاق على إختصاصات مسؤوليات المديرين والمراجعين عند إعداد وتقديم 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 إجتماع 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)**.

إجتمع 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 إجتماع الجمعية العامة.

---

[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

القسم الأول: الفصل بين وظائف رئيس الشركة والمدير العام

يتسّم نظام الإدارة في قانون الشركات الفرنسية بصيغتين، الصيغة الوحيدة (مجلس الادارة) 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؛

5– يقتضي إعادة ترتيب القواعد القانونية المتصّلة بالمسؤولية المدنية والجنائية من أجل التنبؤ والتقدير في حالة اِختيار 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 اِتبعها المديرون في تخصّيص هذه الخيارات للمستفيدين.

القسم الثالث: الإداريين

وفق القانون الفرنسي، فانّ 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 اِلتماس 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 (**King 1**)[3] سنة 1994. فبعد التطوّرات العالمية وخاصة الأزمات المالية بجنوب شرق آسيا وأزمة شركة إنرون (Enron) بالو.م.أ، تمّ إعداد التقرير الثاني والذي تزامن مع قانون (**SOX**) للو.م.أ

[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] تحت عنوان:

Institute of directors in south Africa (1994): the king 1 report on corporate governance

إحتوى 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؛

3. من المخاطر التي تتعرض لها الشركة وينبغي تقيّيمها: مخاطر التشغيل، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السوق والائتمان، المخاطر التقنية ومخاطر الالتزام؛

4. ينبغي على المجلس العمل على فهم وِاستيعاب 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.

خلاصة:

حوكمة الشركات كمصطلح ظهر منذ فترة من الزمن، لكن بعد ظهور الأزمات المالية والمصرفية الدولية الأخيرة بدا المفهوم الحقيقي لها والمتداول بين المبادئ الدولية والمواثيق الوطنية التي جاءت لضبط أمور الإدارة في الشركات ومراقبة سلوك الوكلاء على تلك الأمور، ومن أهّم النتائج التي نخرج بها من هذا الفصل لدينا:

1- قامت العديد من المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية بجهود لأجل الوصول إلى مبادئ دولية لحوكمة الشركات تتلاءم والنموذجين الأنكلوساكسوني والياباني –الألماني، وأهّمها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) ومبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى مبادئ مركز حوكمة الشركات؛

2- بهدف إعادة الثقة للأسواق المالية والمصرفية الوطنية، دأبت الكثير من الدول إلى إصدار مواثيق وطنية لحوكمة الشركات تتكيّف وبيئة الأعمال الوطنية كما هو عليه الحال مع قانون ساربون–أكسلي (**SOX**) بالو.م.أ والدليل الموحد لحوكمة الشركات بالمملكة المتحدة،

3- قامت عدّة لجان وطنية بإعداد تقارير عن حوكمة الشركات والمبادئ الضرورية التي ينبغي تجسيدها على الهياكل الإدارية للشركات في تلك الدول، على غرار تقرير كادبوري بالمملكة المتحدة وتقرير فيينو الثاني بفرنسا وتقرير كينغ الثاني بإفريقيا الجنوبية.

تمهيد:

تؤكّد جلّ الدّراسات أنّ من بين أسباب الأزمة المالية الآسيوية وباقي الأزمات المالية الحديثة، التحرير والانفتاح المالي غير المنظم وغير المضبوط من قبل الهيئات الإشرافية والرقابية في تلك الدول. وهو ما حصل في الجزائر مع النظام المصرفي الذي فتح المجال لدخول القطاع الخاص إلى ميدان الصيرفة، حيث تجسد ذلك من خلال بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري وممارستهما لنشاطات لا تتفق والمهنة المصرفية والذي آل مصيرهما بعد فترة قصيرة من مزاولتهما العمل إلى الإفلاس و التسبب في أضرار مالية ومعنوية جسيمة لأعوان الاقتصاد الوطني.

مع كل هذا، برزت الحاجة إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات وفي البنوك على وجه الخصوص لما تمثله من ثقل في تمويل التنمية بشكل عام وتعاملها مع فئة معينة من الأفراد بشكل خاص، ونخص بالذكر النظام المصرفي الجزائري الذي يخضع إلى عمليات إصلاح موسعة تمس كل جوانبه التشريعية والهيكلية، لجعله يواكب التطوّرات الحاصلة في المجال المالي والمصرفي على المستوى الدولي وتكييفه للعب دور الوساطة المالية الحقيقية مع غياب شبه كلي للبورصة.

وهو ما يتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الأزمات المالية والمصرفية؛

المبحث الثاني: حوكمة البنوك ودورها في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية؛

المبحث الثالث: متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك ومدى الالتزام بها.

المبحث الأول: الأزمات المالية والمصرفية

شهد الاقتصاد العالمي عدة أزمات مالية أثرت سلباً على كل مناحي الحياة الاقتصادية، من بينها الأزمات المصرفية التي كانت آخرها في جنوب شرق آسيا سنة 1997، وهذا ما جعل المؤسسات المالية الدولية على غرار صندوق النقد الدولي يفكرون في آليات تعمل على الأقل في التنبؤ بها ومواجهتها للتخفيف من آثارها المدمرة على المستوى الدولي.

المطلب الأول: جذور الأزمات المالية والمصرفية

تختلف أسباب ومظاهر الأزمات المالية المصرفية من مؤلف لآخر على حسب إختلاف تأثيراتها ومسبباتها من منطقة إلى أخرى ومن إقتصاد لآخر.

أولا: تعريف الأزمات المالية والمصرفية

يرجع تاريخ الأزمات المالية والتي تضم الأزمات والمصرفية إلى أواخر القرن التاسع عشر، وتبلورت في أزمة الكساد الكبير في 1929-1933، فخلال الفترة من 1979-1997 كانت هناك أكثر من 54 أزمة مصرفية والتي سادت أكثر في الفترة بين 1987-1997 وإرتبط ذلك بسياسات التحرير المالي[1].

وكانت هذه الأزمات تشترك بين الدول الناشئة والمتقدمة في العناصر الآتية[2]:

1. أنظمة تحليل وإدارة ورقابة المخاطر الداخلية ضعيفة بالمصارف؛
2. الإشراف الرسمي غير مناسب وغير ملائم؛
3. الحوافز الضعيفة داخل النظام المالي؛
4. الإفصاح غير الملائم للمعلومات؛
5. ترتيبات حوكمة الشركات غير المناسبة للمصارف و لزبائنها من الشركات الكبرى.

عموماً، سنتطرق تارة إلى مصطلح الأزمات المصرفية، والتي تعتبر جزء من الأزمات المالية دون الفصل بين الأزمتين، لأنه في أغلب المؤلفات والمقالات والبحوث التي تم الاطلاع عليها، لا يتم الفصل بين الأزمتين. فعند ذكر مصطلح الأزمة المالية فإننا نقصد الأزمة المصرفية.

حيث أعطيت بعض التعاريف للأزمات المالية والمصرفية، نحاول سرد البعض منها فيما يلي:

---

[1] عبد النبي إسماعيل الطوخي، **التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية القائدة** جامعة أسيوط، مصر، بدون تاريخ نشر، ص:1

[2] محمد علي إبراهيم العامري، **إدارة الأزمات المالية في ظل التجربة الآسيوية**،
http:/www.iacci.org/IRAQI%20NEWS/the%20management%20of%20the%20financial%20crisis%20under%20the%20the%20asian%20attempt.htm

1/ تعرَّف الأزمات المصرفية بأنها الحالة التي تصبح فيها البنوك في حالة إعسار مالي، بحيث يتطلب الأمر تدخلا من البنك المركزي لضخ أموال إضافية لهذه البنوك أو إعادة هيكلة النظام المصرفي، ويعرِّفها البعض الآخر بأنها حينما تكون الالتزامات الموجودة في البنوك تفوق الأصول المقابلة لها لدرجة أن يكون دخل النظام المصرفي غير كاف لتغطية نفقاته[1]؛

2/ الأزمات المالية هي اِرتفاع مفاجئ وكبير في سحوبات الودائع من البنوك التجارية، وينبع من الانخفاض المتواصل في نوعية الموجودات المصرفية. فعندما تكون الودائع غير مضمونة يؤدي هذا إلى اِنخفاض نوعية محفظة القروض وتزايد القروض الرديئة (غير العاملة) منها يمكن أن يؤدي إلى أزمة مصرفية. ولعلّ هروب الودائع من المصارف في كوريا واِندونيسيا نتيجة للمشاكل المتمثلة في تدهور نوعية الموجودات المصرفية وتدهور الثقة في الجهاز المصرفي سبب مهّم في تحديد الأزمة المصرفية في تلك الدول[2].

3/ الأزمات المصرفية هي عبارة عن مزيج معقد ومتفاعل من حالات الضعف الاقتصادي والمالي والهيكلي، و الباعث للكثير من الأزمات هو بالأساس متغير اِقتصادي كلي يتزامن في الأغلب مع الانسحاب المفاجئ لرأس المال الخارجي (الأجنبي)[3]؛

4/ من المعايير المستخدمة في تعريف الأزمة المالية[4]:

- نسبة القروض المعدومة إلى مجموع القروض تتجاوز 10بالمائة؛
- إذا تجاوزت عملية إنقاذ البنوك من الإفلاس والانهيار 2بالمائة من الناتج المحلي الخام؛
- إذا نتج عن الأزمة تأميم البنوك؛
- هناك حالة هستيرية متمثلة في تسييل كبير للودائع من قبل المودعين، مما يستدعي تدخل السلطات بتجميد الودائع، فمثلا تم إغلاق 16 بنكا في إندونيسيا سنة 1997.

ومن بين أعراض حدوث الأزمات المالية والمصرفية نذكر[5]:

* الركود في معدلات النمو الاقتصادي؛
* المخاطر المعنوية، وهذا عند قيام البنكيين بالإفراط في الإقراض بدون ضمانات كافية؛

---

[1] عبد النبي إسماعيل الطوخي، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص:2

[2] هيل عجمي جميل، **الأزمات المالية: مفهومها ومؤشراتها وإمكانية التنبؤ بها في بلدان مختارة** مجلة جامعة دمشق، العدد1، المجلد 19، 2003، ص:282

[3] محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره

[4] أحمد طلفاح، **الأزمات المالية وأزمات سعر الصرف وآثارهما على التدفقات المالية** المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أفريل 2005

[5] عبد النبي إسماعيل الطوخي، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص:3

* تؤدي المعلومات غير الكاملة أو غير الصحيحة أثناء الأزمة إلى قيام كل شخص من المستثمرين والمقترضين باتخاذ قرارات خاطئة أسوة بالآخرين (سلوك القطيع) ممّا يؤدي إلى تعميق الأزمة، وحدوث تدفقات مالية قصيرة الأجل بحجم كبير.

إضافة إلى ذلك فان الجدول التالي يوضح بعض المؤشرات الاقتصادية الكلية والهيكلية الجزئية التي توحي بظهور أزمة مالية ومصرفية:

الجدول3.11: المؤشرات الاقتصادية التقليدية للتعرض لأزمات مالية

التطورات في الاقتصاد الكلي	الخصائص الهيكلية أو البنيوية
– ارتفاع معدل التضخم – نمو سريع في التدفق النقدي – انخفاض حقيقي في معدلات نمو الصادرات – عجز مالي متزايد – ارتفاع معدل التبادل بالنسبة للاتجاه السائد – النمو السريع في الاعتمادات المالية المحلية كنسبة من الناتج الوطني الإجمالي – ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة (غير العاملة) إلى إجمالي القروض – ارتفاع نسبة العجز في الحسابات الجارية كنسبة من الناتج الوطني الإجمالي – نمو الديون الخارجية وزيادة الديون بالعملات الأجنبية	– إستراتيجية النمّو المتزايد في الصادرات – قطاع التصدير أكثر تركزاً – ارتفاع معدل التغيّر للديون الخارجية – ارتفاع حجم الدين الخارجي قصير الأجل – تحرير السوق المالي حديث النشأة – إطار ضعيف في الإشراف على الأموال وتنظيمها – أسواق الائتمان مضمونة بأصول مالية أو عقارية – سيطرة بعض المؤسسات على سوق الأسهم

المصدر: عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، العولمة المالية وإمكانات التحكم: عدوى الأزمات المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص:39

ثانيا: الأسباب الكلية للأزمات المالية والمصرفية

هناك بعض المسبّبات على مستوى الاقتصاد الكلي التي تؤدي إلى نشوب الأزمات المالية والمصرفية، ونركّز على ثلاثة أسباب وهي:

1– العولمة المالية: تعبِّر العولمة المالية عن سلسلة التدفقات المالية المتصاعدة عبر الحدود والتي سببت سلسلة من الأزمات الاقتصادية المالية المدمّرة عصفت بالعديد من الأسواق الناهضة في أواخر الثمانينات وفي

التسعينات، فالعولمة المالية لم تحقق الفائدة المرجوة بزيادة تقاسم المخاطر الدولية بل بالعكس أصبحت عامل سلبي على بعض الاقتصاديات[1].

وتشير بعض الدراسات الحديثة التي أجريت سنة 1997، أنه في 65 دولة خلال الفترة 1980-1994 وجدت علاقة وطيدة بين إجراءات العولمة المالية وأزمة في الجهاز المصرفي ، وقد أوضحت الأزمة التي إندلعت في جنوب شرق آسيا 1997[2] ذلك. ولتجنب مخاطر العولمة المالية ينبغي التكيّف مع المعطيات الدولية الجديدة وإنتهاج إصلاحات تتضمن مجموعة من العوامل منها[3]:

- ♦ الشفافية وروح المسؤولية في تسيير الشأن العام؛
- ♦ نظام بنكي قوي يحمي أموال المدخّرين الصغار؛
- ♦ تحرير تدفقات رؤوس الأموال بشكل حذر وتدريجي؛
- ♦ خفض الإنفاق العام على المشاريع غير المنتجة.

2- التحرير المالي: في حالة تحرير معدلات الفائدة يمكن للبنك أن يخسر الحماية التي وضعتها السلطات النقدية والتنظيمية التشريعية، وكذلك دخول منافسين جدد يرفع من الضغط على البنوك بهدف التعامل الجدي مع الأنشطة المخاطرة، ما لم يتم تعزيز وتقوية أطر الرقابة والتنظيم قبل التحرير المالي، حيث سجل كامينسكي ورينهارت (KAMISKY et REINHART) في سنة 1995، أن 18 أزمة مصرفية من أصل 25 حدثت بعد تحرير القطاع المالي بـــ 5 سنوات[4].

فبعض الأسواق المحلية لا تتحمل دخول المزيد من المؤسسات، لأنه يعني حدوث وفرة مصرفية وهذا ينجم عنه بنوك غير سليمة، في روسيا مثلا نجد أن 450 بنك من أصل 2150 بنك قد فشل ما بين 1995-1996، وفي الأرجنتين ربع بنوكها والتي تبلغ 200 بنك قد تم تصفيتها بين 1995-1996[5]، ومن العناصر التي ساهمت في اللااستقرار مالي لدينا:

- ♦ السياسات النقدية المتساهلة والتي ينتج عنها الإفراط في الإقراض؛

---

[1] م. ايهان كوزي وآخرون، **العولمة المالية فيما وراء لعبة إلقاء اللوم** مجلة التمويل والتنمية، العدد1، المجلد 41ن مارس 2007، ص:9

[2] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2002-2003، ص: 45

[3] ندوة فاس (مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية)، **لماذا احترقت النمور الآسيوية؟**، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط (المغرب)، 1998، ص ص:111-112

[4] Movis goldstein et philip turner, **banking crisis in emerging economies : origins and policy options**, BIS, basle, bis economic papers n° 46, October 1996, p:17

[5] طارق حماد عبد العال، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، بدون تاريخ، ص:35

♦ تشجيع إرتفاع التدفقات النقدية نحو الداخل وما يسببه ذلك من خطر مثلما حصل في المكسيك1995.

ولهذا لا ينبغي تحرير القطاع المصرفي والمالي وتوجه الحكومة إلى وضع أسعار فائدة معيارية على الودائع والقروض دون وضع الضوابط المالية الصارمة لتجنب احتمالات حدوث الذعر المصرفي والانهيارات المالية[1].

التحرر المالي غير الوقائي يؤدي إلى إستحداث مخاطر إئتمانية جديدة للبنوك وقد لا يستطيع العاملون في هذه البنوك تقييمها والتعامل معها بحذر ووقاية وكما يعني التحرير دخول مصارف أخرى ممّا يزيد من الضغوط التنافسية على المصارف المحلية، فبدون الإعداد والتهيئة الرقابية اللازمة قبل التحرير فان البنوك قد لا تتوفر لها الموارد والخبرات اللازمة للتعامل مع المخاطر الجديدة[2].

قام كل من غيل وكوفمان (GIL et KAUFMAN) بدراسة حول العلاقة بين التحرير المالي والأزمات المصرفية في عينة من الدول، تتكون من 56 دولة في الفترة ما بين 1977-1997، فتوصلا إلى مايلي[3]:

1. تحدث الأزمات المصرفية في فترة تحول اقتصاديات الدول؛

2. إحتمال نشوب الأزمات بشكل كبير يكون بعد خمسة سنوات من بدأ التحرير المالي؛

3. يرتفع إحتمال نشوب الأزمات المصرفية بواقع شديد في دول تتسم بضعف الشفافية؛

4. توصي الدراسة، الاقتصاديات التي هي في طريق التحرير المالي، أن يكون هذا بشكل تدريجي وببطء في ظل غياب الشفافية وفي نفس الوقت العمل على تقوية هذا العنصر.

والجدول الآتي يعطي معطيات أكثر حول هذه الدراسة:

الجدول3.12: الأزمات المصرفية والتحرير المالي

العدد الكلي للأزمات المصرفية	**60**
- أزمات حدثت قبل عمليات التحرير المالي - خمسة سنوات بعد التحرير - أكثر من خمسة سنوات بعد التحرير	15 36 9
العدد الكلي لعمليات التحرير	**92**
- عدد عمليات التحرير التي لم تخلف أزمات في 5سنوات التالية لها - عدد عمليات التحرير التي خلفت وراءها وبعد 5 سنوات أزمات	52 40

المصدر: Gil mehrez et Daniel kaufman, op-cit, august19.1999, p :28

[1] بلعزوز بن علي وكتوش عاشور، **واقع المنظومة المصرفية ومنهج الإصلاح**، ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص:501

[2] ناجي التوني، **الأزمات المالية**، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد29، السنة الثالثة، مايو 2004ن ص:6

[3] Gil mehrez et Daniel kaufman, **transparency ;liberalization and financial crises**, august19.1999, p :21

3- مؤشرات الاقتصاد الكلي: أشارت بعض الدراسات الحديثة أن بعض التطورات الاقتصادية الكلية تسبق الأزمات المصرفية، من هذه التطورات[1]:

♦ **النمّو الاقتصادي:** حيث أن اِنخفاض معدّلات النمّو الاقتصادي الإجمالي يضعف من مقدرة المقترضين المحليين على خدمة الديون ويساهم في زيادة مخاطر الائتمان، إضافة إلى تدهور بعض القطاعات التي تتركز فيها القروض المصرفية لأن ذلك يؤدي إلى اِهتزاز المحافظ المالية الاستثمارية للبنوك؛

♦ **ميزان المدفوعات:** اِنخفاض نسبة الاحتياطي في الجهاز المصرفي نسبة إلى الالتزامات قصيرة الأجل ينظر إليه من قبل المستثمرين على عدم وجود استقرار مالي، ممّا يؤدي بهم إلى سحب أموالهم، والعجز في الموازين العامة يؤدي بدوره إلى التوسع النقدي حيث تلعب سياسة التمويل بالعجز التي تنتهجها البنوك دور في معالجة العجز في الموازين، وهذا التمويل يؤدي إلى تقديم القروض بحجم كبير ممّا يُوَّلِدْ مخاطر الائتمان التي قد تهدّد البنك بالإفلاس [2]. إضافة إلى أن التدهور الكبير في شروط التبادل التجاري كان سبباً في حدوث الأزمات المالية والمصرفية حسب بعض الدراسات وخاصة في الدول التي تتصف صادراتها بالتركيز على سلع معينة، لأنه عندما تنخفض شروط التبادل يصعب على عملاء البنوك المشتغلين بنشاطات ذات العلاقة بالتصدير والاستيراد الوفاء بالتزاماتهم خصوصاً خدمة الدين ويشير صندوق النقد الدولي أن 75بالمائة من الدول التي حدثت بها أزمات مالية ومصرفية شهدت انخفاض في شروط التبادل[3]؛

♦ **التضخم:** حيث أنّ درجة التذبذب في معدّلات التضخم تقلِّل من دقة التقيّيم السليم لمخاطر الائتمان ومخاطر السوق، لأن التضخم يرتبط بمستوى الأسعار الذي يزيد من المخاطر المالية ويشوِّه المعلومات التي تعتمد عليها البنوك في نظّم إدارتها للمخاطر ونظّم الإنذار المبكر المعتمدة؛

♦ **اِزدهار الإقراض:** والذي يعبَّر عنه بالفارق بين نسبة نمّو الائتمان المقدّم من طرف البنوك ونسبة النمّو في الناتج المحلي الخام، والذي يسود عادة قبل الأزمات المالية الحادة. فالتوسّع السريع في الإقراض من قبل البنوك يحدث نتيجة لعدم الدقة في تحليل طلبات الإقراض وضعف البيئة التشريعية.

---

[1] أحمد طلفاح، **مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلامة القطاع المالي**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أفريل 2005

[2] مجدي محمود شهاب، **الاتجاهات الدولية لمواجهة أزمة الديون الخارجية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية (مصر)، 1998،ص ص:23-24

[3] ناجي التوني، مرجع سبق ذكره، مايو 2004ن ص:4

ثالثا: الأسباب الجزئية للأزمات المالية والمصرفية

من بين الأسباب على المستوى الجزئي التي تؤدي إلى نشوب الأزمات المالية والمصرفية نذكر:

1- ضعف الانضباط المالي: يمثل الافتقار إلى الانضباط المالي، أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى اِندفاع الدول نحو الأزمات المالية والمصرفية و يكون ذلك عندما لا تتوفر نفس المعلومات للجميع وحينها تنعدم الثقة بين تلك الأطراف (المقرض والمقترض)[1]، هذا ينتج عنه معلومات غير متماثلة بين الأطراف والتي تظهر بحدة

لدى دائني البنوك لا سيما كون معظم المودعين لا يملكون الموارد ولا القدرات المناسبة لتقييم البنك والتحقق من ملاءته[2].

من الدراسات التي قدِّمت حول الأزمات المصرفية ودرجة الشفافية والإفصاح، دراسة سولومون (SOLOMON)، اِستعملت عدّة متغيرات للوصول إلى درجة الارتباط بين الأزمات المصرفية والإفصاح الذي يلزم على البنوك، منها متغيرات مُفَسِّرَة (الإفصاح بالبنوك، التقارير الإضافية، اِلتزامات المديرين، تقوية المراجعة الخارجية واِلتزامات المراجعين) ومتغيرات مُفَسَّرَة (التركُّز في البنوك، المنافسة، شروط التبادل الخارجي والتضخم)، ووجدت أن هناك اِرتباط عكسي بين نشوب الأزمات المصرفية وكل المتغيرات المفَسِّرَة وهذا يوحي بأهمية وضرورة الإفصاح لتجنب تلك الأزمات.

وأوصت الدراسة[3] بأهمّية أن تكون التقارير الإضافية التي يقدِّمها مجلس الإدارة موضوعية، وكذلك رد الاعتبار إلى دور المراجعة الخارجية في تحسين الشفافية والرفع من الاستقرار المصرفي؛

2- تشوّه الحوافز: إنّ أي نظام صمِّم للحدّ من الصدمات والأزمات المالية والمصرفية لن يعمل بنجاح، إلاّ إذا كان القائمون عليه لديهم الحافز المهِّم لعدم تشجيع قبول المخاطر المتزايدة واِتخاذ إجراءات تصحيحية في مرحلة مبكرة، ويجب أن يكون هناك إحساس مشترك لدى كل من أصحاب البنوك والمديرون والمقترضون وكذا السلطات الإشرافية بأن هناك شيئاً ما سيفقدونه إذا فشلوا جميعا في العمل بالطريقة التي تتفق واِلتزاماتهم[4].

حيث دلَّت التجارب العالمية أنّ الإدارات العليا في المصارف وقلة خبرتها كانت من الأسباب الأساسية للأزمات المصرفية وأن عملية تعديل هيكل المصارف وتدوير المناصب الإدارية لم تنجح في تفادي الأزمات

---

[1] خوزيه انخل جورجيا، **المكسيك وتجاوز أثار أزمة 1995**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 1 مايو 2001، ص:2

[2] Michel aglietta, **macroéconomie financière**, édition la découverte, paris, 4eme édition, 2005, tome2, p :75

[3] Solomon tadesse, **banking fragility and disclosure : international evidence**, university of south carolina, december 2005, p :30

[4] عبد النبي إسماعيل الطوخي، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص6

أو الحد من آثارها، كما أن هذه الإدارات نجحت في إخفاء الديون المعدومة للبنك لسنوات طويلة نتيجة قلة الرقابة وضعف نظّم وإجراءات المحاسبة[1]؛

3- تزايد اِلتزامات البنوك مع عدم تناسق أجال الاستحقاق: إذا كان معدل تزايد اِلتزامات البنك عالياً وسريعاً مقارنة بحجم البنك نسبة إلى الاقتصاد الوطني وأرصدة الاحتياطات الدولية، وإذا ما اِختلف تكوين هيكل أصول البنك عن هيكل اِلتزاماته من حيث السيولة ومواعيد الاستحقاق، وإذا كان رأسمال البنك و/أو أرصدة الديون المشكوك في تحصيلها غير كافٍ لمواجهة تقلبات أصوله، وإذا كان الاقتصاد الوطني معرضاً لصدمات كبيرة من عدم الثقة. فانه يمكن اِعتبار ذلك بمثابة وصفة لتزايد هشاشة النظام المصرفي[2].

المطلب الثاني: أزمة جنوب شرق آسيا 1997

قُبَيْلَ اِنتهاء النصف الأول من سنة 1997، بدأت الأزمة المالية في جنوب شرق آسيا وكانت البداية من تايلاند، ثم تبعتها الفلبين، ماليزيا وبعدها إلى اِندونيسيا وكوريا الجنوبية وتايوان وسنغافورة ثم هونغ كونغ[3].

حيث برزت عدة اِختلافات في تفسير الأزمة المالية الآسيوية وهي أربعة اِتجاهات[4]:

– **الاتجاه الأول:** تفسير الأزمة لا يزيد عن تحريف جديد لفكرة الاستثناء الآسيوي القديم، فبدلاً من فكرة النمّو القائم على القيّم الآسيوية جيء الآن ببديل نشوب الأزمة بفعل رأسمالية المحسوبية وهي نوع من رأسمالية غير نظامية، تلعب فيها شبكات المعارف والأصدقاء والأقرباء دوراً طاغيا في تقرير العلاقات الاقتصادية؛

– **الاتجاه الثاني:** الأزمة ترجع إلى السحب الفجائي للأرصدة قصيرة الأجل من جانب المستثمرين الغربيين والبيع المبكّر واسع النطاق في البورصات الأجنبية من جانب المضاربين؛

– **الاتجاه الثالث:** يرى كروجمان (KRUGMAN) أنّ الأزمة نشأت عن الإغراءات المتأصّلة عند الوسطاء الماليين في ظل ضعف الضوابط المقيّدة لهم للقيام باستثمارات غزيرة، فحيث يكون المستثمرون في إطار معين يحميهم على الاعتقاد بأن الحكومة تحميهم من خطر المجازفة، فإنهم سوف يقرضون للوسطاء الماليين بفائدة في اِستثمارات مضاربة تنطوي على مجازفة عالية؛

– **الاتجاه الرابع:** يركز مانويل مونت (MANUEL MONTES) على تايلاند البلد الذي بدأ بنشوب الأزمة، فيشير إلى أن نمّو الاقتراض الخارجي والإخفاق في فرض الضوابط الفعالة جاءَا في أعقاب الليبرالية (التحرير) المزدوجة للنظام المالي المحلي والضوابط الخارجية على رأس المال والحساب الجاري.

---

[1] ناجي التوني، مرجع سبق ذكره، مايو 2004ن ص:8

[2] Movis goldstein et philip turner, op-cit, october 1996, p :14

[3] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص:229

[4] عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص:95-99

أولا: أسباب الأزمة المالية لجنوب شرق آسيا:

من أهم هذه الأسباب نذكر:

1/ النمو السريع للائتمان المصرفي: وهذا طيلة الفترة 1990-1996 ويقاس ذلك من خلال مؤشرين[1]:

* الائتمان الممنوح للقطاع الخاص؛

* نسبة الدين إلى أسهم رأس المال، حيث إرتفعت هذه النسبة من 90بالمائة في الستينات إلى 350بالمائة في منتصف الثمانينات قبل أن تنخفض إلى نحو 300بالمائة في النصف الأول من التسعينات، وتشير هذه النسبة إلى تعرّض القطاع المصرفي إلى مخاطر الصدمات وربما تفاقم الضُعف نتيجة للطبيعة قصيرة الأجل التي تتميز بها الديون وأثر ذلك في ضعف القدرة على التسديد وزيادة أعباء القروض المصرفية.

والجدول الآتي يبيِّن التوسّع الكبير في منح القروض من قبل البنوك:

الجدول3.13: التوسّع في القروض البنكية

الوحدة: نسبة مئوية

	المعدّل السنوي لتوسّع القروض البنكية في القطاع الخاص		تكاليف إستغلال الأصول		هامش المعدّل الصافي للأصول	
	1989-1981	1997-1990	1996-1990	1996-1995	1994-1990	1996-1995
كوريا الجنوبية	13	12	1.9	2.1	2.2	2.2
إندونيسيا	22	18	2.3	2.8	3.3	3.6
ماليزيا	11	16	1.6	1.4	4.7	3.2
الفلبين	5-	18	4.0	3.5	5.3	4.8
سنغافورة	10	12	0.8	0.7	2.2	2.0
تايلاند	15	18	1.9	1.8	3.6	3.6

المصدر: Laurence scialom, op-cit, 1999, p :67

فأغلب هذه القروض وُجِّهَت إلى مشروعات غير منتجة (غير عاملة) مع عدم وجود دقة في تقويم مخاطر الائتمان[2]. حيث مثّلت القروض غير المنتجة نسب مرتفعة جداً خاصة في إندونيسيا وكوريا وتايلاند، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

[1] هيل عجمي جميل، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:289

[2] ندوة فاس، مرجع سبق ذكره، 1998، ص:94

الجدول3.14: القروض غير العاملة في فترات الأزمة الآسيوية

الوحدة: نسبة مئوية

الدول	الفترة	القروض غير العاملة (نسبة من إجمالي القروض)	التكلفة المالية للأزمة (نسبة من الناتج المحلي الخام السنوي)
إندونيسيا	1997-2002	70	55
كوريا	1997-2002	35	28
ماليزيا	1997-2001	30	16
الفلبين	1998	20	13
تايوان	1997-1998	26	12
تايلاند	1997-2002	33	35

المصدر: Ila noy, banking crises in east asia : the prise tag of liberalization ?, Asia pacific issues, n°78, novembre 2005, p :2

تميّزت القروض الممنوحة من طرف البنوك بأنها قروض مجاملة نتيجة الفساد السياسي ووجِّهت لتمويل التوسع العقاري والمضاربات، لأنه مع تعاظم تدفقات رأس المال الأجنبي أصبحت العديد من البنوك المحلية أقل حذرًا في تعاملاتها ومن ثم الإفراط في تقديم القروض، ولا سيما في سوق الإسكان الفاخر[1].

2/ التحرير المالي السريع: والذي ترتب عنه توسّع كبير وسريع في القطاع المالي وتوسّع الإقراض الأجنبي في الوقت الذي لم تتطور فيه قدرة الحكومة على الرقابة، فتقيّيد رؤوس أموال المضاربة وإحكام الرقابة تعد أمور جادة في منع حدوث الأزمة. ويلخِّص الجدول التالي التدفق الصافي لرأس المال الخاص لعينة من الدول:

الجدول3.15: التدفق الصافي لرأس المال الخاص لعينة من الدول*

الوحدة:نسبة مئوية من الناتج الخلي الخام

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
إجمالي التدفق	29	31.8	36.1	74.2	65.8	20.4-	25.6-	24.6-
الاستثمارات المباشرة	7.3	7.6	8.8	7.5	8.4	10.3	8.6	10.2
إستثمارات المحفظة المالية	6.4	17.2	9.9	17.4	20.3	12.9	6-	6.3
القروض البنكية	15.3	7	17.4	49.2	37.1	43.6-	28.2-	41.1-

المصدر: Jean mary le page, crises financière internationales et risque systémique, le bœck, paris, octobre 2003, p :52

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، 2002-2003، ص:284

* تضم الدول الأكثر تضرراً من الأزمة المالية وهي: إندونيسيا، ماليزيا، تايلاند، الفلبين وكوريا

3/ الإرتباط القوّي بين ندرة المعلومات ومخاطر الإنهيار: وفق إحدى الدراسات التي قام بها البنك الأسيوي للتنمية، فانه يوجد إرتباط قوّي جدًا بين ندرة المعلومات التي تمّ الإفصاح عنها ومخاطر إنهيار الكثير من البنوك والشركات في شرق آسيا، فعندما لا يكون هناك إفصاح فليست هناك محاسبة عن المسؤولية، وإذا لم تكون هناك محاسبة عن المسؤولية فليست هناك معاملة سليمة أو عادلة لصغار المستثمرين. وقد تمت إساءة استغلال ثلاثة من مبادئ حوكمة الشركات الحديثة: الشفافية، العدالة والمحاسبة عن المسؤولية والتي غابت عن الوجود إلى حد كبير [1]، ووجّهت إنتقادات لدول جنوب شرق آسيا لوجود أوجه القصور في محاسبة البنوك والتي نتج عنها عدم كفاية وعدم إكتمال عرض المعلومات المالية في التقارير المالية السنوية وترى أطراف في السوق أن ذلك ناتج عن عدم كفاية معايير المحاسبة المطبقة بتلك البنوك[2].

4/ هشاشة النظام المصرفي المحلي: حيث سجلت بنوك تايلاند ديون صافية بالعملة الصعبة تمثل 20بالمائة من الأصول في سنة 1996 مقابل 3بالمائة فقط سنة 1990، وفي 1997 مثلت الديون قصيرة الأجل 96بالمائة من مجموع الديون بنفس البلد و 67بالمائة في كوريا الجنوبية مقابل 25بالمائة على الأكثر في أهم دول أمريكا اللاتينية. أما الأصول، فان البنوك الآسيوية تعرضت لمخاطر السوق وكذلك وجود قروض غير عاملة قدرت بـــ 19بالمائة من المستحقات باندونيسيا و 17بالمائة في تايلاند و 16بالمائة في ماليزيا مع منتصف 1997[3]. وما دعم هذه الهشاشة التورط الشديد للحكومات وتباطؤ الرقابة على ربط القروض بعضها ببعض، حيث أنّ هذا التورط يسمح لأهداف السياسة الحكومية وللمصالح الشخصية للداخليين (الملاك والمديرين) بالتدخل في كل جوانب عمليات البنك، فأغلبية البنوك ذات الملكية العمومية مثلاً تخصّص قروض لقطاعات معينة في الاقتصاد أين الجدارة الائتمانية للمقترض لا تأخذ بعين الاعتبار في قرارات الائتمان.

---

[1] حوار مع جيسوس ستانيسلاو (Jesus estanislao)، **الانهيار المالي في شرق آسيا: ما هي أهمية حوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص ص: 2-3

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:745

[3] Bernard guillochon et annie kaweck, **économie international**, édition dunod, paris, 2000, pp:149-150

ويشير الجدول الأتي عن بعض مؤشرات بنوك بعض الدول خلال سنة 1994:

الجدول16.3: مؤشرات هيكل الصناعة المصرفية

الوحدة: نسبة مئوية

الدول	حصة البنوك في الوساطة المالية	حصة البنوك العمومية	تكاليف التشغيل باستثناء معدلات الفائدة على الودائع (نسبة مئوية من الأصول الكلية)	هوامش الفائدة الصافية
هونغ كونغ	-	0	1.5	2.2
كوريا	38	13	1.7	2.1
سنغافورة	71	0	1.4	1.6
تايوان	80	57	1.3	2.0
اندونيسيا	91	48	2.4	3.3
ماليزيا	64	8	1.6	3.0
تايلاند	75	7	1.9	3.7

المصدر: Movis goldstein et philip turner, op-cit, october 1996, p :19

ثانيا: تداعيات الأزمة

في أعقاب أزمة جنوب شرق آسيا وباقي الأزمات المالية التي حدثت نهاية التسعينات، تم التفكير في ضرورة وضع هياكل مالية قوية تعتمد على ثلاثة دعائم أساسية وهي[1]:

– الدعامة الأولى: الشفافية

أحد الدروس الأساسية المستفادة من الأزمات المالية في سنوات التسعينات، أن المعلومات تلعب دورًا حيوياً في إستقرار الاقتصاد العالمي، ففي عالم تدفقات رأس المال تحدث الأزمات إلى حدٍ كبير نتيجة لمفاجآت المعلومات التي تجعل المشاركين في السوق يسارعون إلى تغيير توقعاتهم، ومن شأن الشفافية في توفير البيانات الاقتصادية الدقيقة وفي حينها للجمهور، أن تخفِّض من عدم اليقين، ومن المرجّح أن يشجع تحقيق المزيد من الشفافية، المسئولين عن السياسة الاقتصادية القيام بتعديلات السياسة بصورة مبكرة؛

– الدعامة الثانية: توحيد المعايير

في عصر ينوء بالمعلومات، يصبح من الضروري وجود مقياس معياري يمكن من خلاله الحكم على المعلومات ويمكن للمعايير الدولية أن تلعب هذا الدور، حيث تم تحقيق تقدّم كبير في إنشاء وتقوية المعايير

[1] روبرت نورد، **أوربا الوسطى والشرقية والبناء المالي الجديد**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 3، المجلد 34، سبتمبر 2000، ص ص:33-34

الدولية في مجالات اقتصادية ومالية مختلفة، فمع الإفلاسات المتكررة على المستوى الدولي، كان هنالك إتجاه يدعو إلى ضرورة تجاوز القواعد الرقابية والاحترازية المحلية نحو قواعد دولية موحدة [1] نظراً لتشابك إقتصاديات الدول ووجود بنوك كبيرة لها فروع في العديد من الدول في العالم. حيث يتطلب التعرف على الأزمات المالية الناشئة في مراحلها الأولى المبكرة إحصاءات اقتصادية دقيقة وفي وقتها، لذا أدخل صندوق النقد الدولي في سنة 1996 معياره الخاص بنشر البيانات؛

– الدعامة الثالثة: النظّم المالية السليمة

كانت النظّم المصرفية الضعيفة من العناصر الأساسية في الأزمة المالية الآسيوية، خاصة في عملية إنتشار العدوى. فبالإضافة إلى حَثّ الدول على إتباع معايير بازل لكفاية رأس المال ومراقبة مراعاتها، قام صندوق النقد الدولي بالاشتراك مع البنك الدولي بتدشين "برنامج تقيّيم القطاع المالي" الذي يهدف إلى دراسة مدى سلامة واستقرار النظم المالية المحلية.

المطلب الثالث: نظام الإنذار المبكر

نظرًا لمخلّفات الأزمة المالية الآسيوية والمكسيكية والروسية على الاقتصاديا ت الوطنية والعالمية، تبيَّن لصندوق النقد الدولي بالخصوص أهمّية وحتمية وضع مؤشرات إقتصادية ومالية للحيلولة دون نشوب الأزمات من غير التنبؤ بها، إعتمادًا على تجارب دول منها الو.م.أ التي تعتبر أوّل من وضع نظام للإنذار المبكر.

أولا: ظهور وتطوّر نظام الإنذار المبكر

من أوائل الدول التي إستخدمت معايير نظام الإنذار المبكر، هي الو.م.أ وذلك بسبب الانهيارات المصرفية التي تعرضت لها في العام 1933، وأعلن بموجبها عن إفلاس أكثر من 4 آلاف مصرف محلي، ثم حدث إنهيار مماثل في سنة 1988 أدى إلى فشل 221 مصرف[2]، فنظّم الإنذار المبكر (**EWS**) تستهدف التعرُّف على المشكلات المستقبلية المحتملة في النظم المالية والبنوك الفردية، وتجمع هذه النظم بين عناصر كمية وأخرى نوعية (كيفية)، ونميِّز بين أربعة أنواع من هذه النظم[3]:

1. النظّم الإشرافية الخاصة بإعطاء تقديرات للبنوك، وأشهرها نظام (**CAMEL**) ويتم ذلك التقدير نتيجة الفحص في الموقع؛

2. نظّم تحليل النسب المالية والتي تقوم على مجموعة من المتغيرات؛

---

[1] Laurence scialom, op-cit, 1999, p :72

[2] مالك الرشيد أحمد، **مقارنة بين معياري (CAMEL) و (CAEL) كأدوات حديثة للرقابة المصرفية**، مجلة المصرفي، السودان، العدد 35، مارس 2005، ص:1

[3] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص:774-775

3. نظّم التقيّيم الشامل لمخاطر البنك؛

4. النماذّج الإحصائية التي تحاول اِكتشاف المخاطر التي تؤدي إلى ظروف مستقبلية معاكسة لما يرغبه البنك.

والجدول الأتي يحدِّد بعض المؤشرات المستعملة في بناء نظّم الإنذار المبكر:

الجدول3.17: مؤشرات نظّم الإنذار المبكر

المؤشرات الاقتصادية الكلية	المؤشرات النوعية المصرفية (CAMELS)
– معدّل نمّو الناتج المحلي الخام	– كفاية رأس المال
– سعر الصرف الحقيقي	– السيولة
– سعر الفائدة الحقيقي	– العسر المالي
– الحساب الجاري	– الربحية أو العائد
– الاحتياطات الدولية	– الديون المتعثرة ومخصّصاتها
– أسعار الأسهم والسندات	– ودائع البنوك
– تدفقات رأس المال الأجنبي وهيكلها	– نسبة القروض إلى الودائع

المصدر: عبد النبي إسماعيل الطوخي، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص:7

نقوم بتبني النظام الأكثر شهرة وهو النظام الأول في هذا المطلب، لأنه الأكثر تطوّر والأكثر اِعتماداً عليه من قبل البنوك في تقيّيم وضعياتها الحالية والتنبّؤ بالمستقبلية منها.

قامت هيئة تأمين الودائع الفدرالية (**FDIC**) بإعطاء تقديرات للبنوك وفقًا لنظام تقدير المؤسسات المالية الموحد والذي يشمل خمسة فئات[1]:

- كفاية رأس المال (**C**APITAL ADEQUACY)؛
- جودة الأصول (**A**SSETS QUALITY)؛
- الإدارة (**M**ANAGEMENT)؛
- الدخل (**E**ARNING)؛
- السيولة (**L**IQUIDITY).

والتي يرمز لها بالرمز (**CAMEL**) نسبة إلى الأحرف الأولى لهذه الفئات. بدأ استخدام معايير الإنذار المبكر في الو.م.أ منذ سنة 1979، حيث ظل البنك الاحتياطي الفدرالي يقوم بتصنيف البنوك ويمدّها

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص:92

بالنتائج، إلى أن تمكّنت السلطات الرقابية من التنبؤ بالانهيار المصرفي قبل حدوثه في سنة 1998، حيث قل العدد في إنهيار البنوك إلى ثلاثة بنوك فقط[1].

بعد فترة من الزمن، ومع ظهور وإستفحال مخاطر السوق أضيف معيار جديد إلى نظام الإنذار المبكر (**CAMEL**)، وهو معيار الحساسية لمخاطر السوق (**S**ENSITIVITY to MARKET RISKS)[2]، فأصبح يرمز إلى نظام الإنذار المبكر بـــ (**CAMELS**)، وهناك من يسمي المعيار الجديد بأنظمة الرقابة الداخلية (**S**YSTEMS of INTERNAL CONTROL)[3].

تساعد نظّم الإنذار المبكر على[4]:

1) التقيّيم المستمّر لنظّم المؤسسات المصرفية في شكل إطار أو هيكل رسمي للتقيّيم؛

2) التعرّف على المؤسسات أو المواقع داخل المؤسسات المصرفية، التي قد تكون فيها مشاكل أو يحتمل وقوعها في المستقبل؛

3) المساعدة في تحديد أولويات الفحص، والتقيّيم والتخصّيص الأمثل للموارد الإشرافية والتخطيط المسبق للفحص؛

4) توجيه الاهتمام والتوقيت السليم من قبل المشرفين على البنوك.

ومن الركائز الأساسية التي تقوم عليها نظّم الإنذار المبكر نذكر[5]:

* حسن إختيار المتغيّرات التي يقوم عليها التنبؤ؛

* توافر بيانات المدخلات بصفة موثوقة؛

* الحدود المتصلة بالقياس الكمي للعوامل الكيفية النوعية ذات الصلة بأداء البنك (نوعية الإدارة).

ولضمان نجاح هذه النظّم في التنبؤ المبكر بالأزمات المالية والمصرفية والانهيارات المفاجئة، فانه ينصح بما يلي[6]:

– توفير نظام إتصالات جيّد لجمع المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب؛

---

[1] مالك الرشيد أحمد، مرجع سبق ذكره، مارس 2005، ص:1

[2] طارق حماد عبد العال، **تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص:45

[3] سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة**، مكتبة الريام، الدار البيضاء (الجزائر)، الطبعة الأولى، 2006، ص:72

[4] عبد النبي إسماعيل الطوخي، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص:6

[5] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص:775-776

[6] معطى الله خير الدين و بوقموم محمد، **المعلوماتية والجهاز البنكي: حتمية تطوير الخدمات المصرفية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص:9

- إستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن من خلال التنبؤ؛
- إستخلاص الدروس من الأزمات السابقة.

توجد عدة دراسات ساهمت في تطوير وتأصيل نظّم الإنذار المبكر منها على الخصوص[1]:

- دراسة kaminski – Associates سنة 1998؛
- دراسة Demirgue – E.detragiache سنة 1999؛
- دراسة Inci otker – Patric T.downes – David martson سنة 1999؛
- دراسة Ranjana sahajwata – Paul van der berger سنة 2000.

ثانيا: مؤشرات ومعايير نظام (CAMELS)

مؤشرات نظام (**CAMELS**) تدعى كذلك بمؤشرات الحيطة الجزئية التي تعتبر جزء من مؤشرات الحيطة الكلية لتقيّيم سلامة الأنظمة المالية، هذه المؤشرات هي:

1/ كفاية رأس المال (C):

تحدَّد كفاية رأس المال في النهاية، إلى أيّ مدى تستطيع المؤسسة المالية التغلّب على الصدمات في ميزانياتها، فمن المفيد تتّبع معدّلات كفاية رأس المال التي تأخذ في حسبانها أهم المخاطر المالية (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، المخاطر التشغيلية، مخاطر سعر الصرف، مخاطر معدّلات الفائدة ومخاطر السوق)[2].

حيث يتوقع من كل بنك الاحتفاظ برأس مال مناسب مع طبيعة وحجم المخاطر لديه، ويتم تصنيف هذا المعيار على أساس[3]:

- مستوى ونوعية رأس المال والوضع المالي الكلي للبنك؛
- طبيعة واتجاه وحجم القروض المتعثرة؛
- مكونات ميزانية البنك مثل طبيعة وحجم الموجودات؛
- المقدرة على الدخول إلى سوق رأس المال للحصول على التمويل اللازم؛
- المخاطر المتعلقة بالنشاطات خارج الميزانية.

---

[1] عبد النبي إسماعيل الطوخي، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص:7

[2] بول هيلبرز وآخرون، **مؤشرات الحيطة الكلية: أدوات جديدة لتقييم سلامة النظام المالي**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 3، المجلد 34، سبتمبر 2000، ص:53

[3] إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية (صندوق النقد العربي)، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، مارس 2006، ص:23

2/ جودة الأصول (A):

تكون ملاءة المؤسسات المالية المصرفية في خطر عندما تضعف أصولها، لذا يجب الاهتمام بنوعية الأصول المكتسبة[1]، حيث أن تقيّيم هذه النوعية يعتمد على ما يلي[2]:

- كفاية معايير الضمانات وقوة إدارة القروض؛
- كفاية مخصّصات الديون والاستثمارات؛
- كفاية نظّم الرقابة الداخلية ونظّم المعلومات[3]؛
- مخاطر الإقراض الناجمة عن عمليات خارج الميزانية؛
- تركّز التسهيلات؛
- سلامة السياسة الائتمانية والالتزام بها[4].

3/ الإدارة (M):

الإدارة السليمة عنصر أساسي في البنوك ولكن يصعب قياسها نوعا ما [5]، فيجب أن يعكس البنك مدى مقدرة مجلس الإدارة وإدارة البنك على القيام بالدور المنوط بهما، رغم ذلك هناك بعض المقاييس التي تحدِّد مدى سلامة الإدارة ومنها:

- مستوى ونوعية ومعرفة الإدارة بنشاطات البنك؛
- مقدرة مجلس الإدارة والإدارة ككل على التخطيط والتعامل مع المخاطر؛
- العلاقات والمعاملات بين المدرين وكبار المساهمين[6]؛
- كفاية أنظمة الضّبط والرقابة الداخلية؛
- دقة وتوقيت وفعّالية أنظمة المعلومات؛
- الالتزام بالقوانين والتعليمات[7].

---

[1] بول هيلبرز وآخرون، مرجع سبق ذكره، سبتمبر 2000، ص:53

[2] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، مارس 2006، ص: 24

[3] سمير الخطيب، **قياس إدارة المخاطر بالبنوك: منهج علمي وتطبيق عملي**, منشأة المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص: 80

[4] نفس المرجع أعلاه، ص:80

[5] بول هيلبرز وآخرون، مرجع سبق ذكره، سبتمبر 2000، ص:53

[6] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:81

[7] نفس المرجع أعلاه، ص81

4/ الدخل (E):

المؤسسات المصرفية غير المربحة يمكن أن تتعرّض لمخاطر الإعسار، لأن الربحية العالية غير العادية مثلاً ربما تعكس مخاطرة مُفرِطة يتبناها البنك[1]. فمن المقاييس المعتمد عليها لتقيّيم معيار الدخل لدينا[2]:

- مستوى واِتجاه ومدى اِستقرار الإيرادات؛
- القدرة على تدعيم حسابات رأس المال من خلال الأرباح المحققة؛
- نوعية ومصادر الإيرادات؛
- نسبة المصاريف إلى الإيرادات؛
- كفاية نظام الموازنة وعمليات التنبؤ.

5/ السيولة (L):

ينبغي أن تغطي مؤشرات السيولة موارد التمويل وتضع يدها على عدم التوافق في تواريخ الاستحقاق، ويمكن قياس تلك المؤشرات من خلال:

- كفاية مصادر الأموال مقارنة مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية؛
- جاهزية الموجودات القابلة للتسييل؛
- اِتجاه واِستمرار تدفق الودائع؛
- درجة الاعتماد على مصادر الأموال قصيرة الأجل؛
- القدرة على توريق وبيع الموجودات.

6/ الحساسية لمخاطر السوق (S):

تشترك البنوك في عمليات متنوعة وفي تعرضها لمخاطر السوق، وخاصة في تحديد سعر الفائدة وتنفيذ صفقات العملة الأجنبية، ويتم اِستعمال مؤشرات خاصة بمفاهيم السوق[3]، ومنها[4]:

- درجة حساسية إيرادات البنك ورأس المال للتغيّرات المعاكسة في سعر الفائدة وسعر الصرف؛
- درجة تعقيد نشاطات البنك في الأدوات غير المحتفظ بها للمتاجرة؛
- طبيعة ودرجة تعقيد مخاطر السوق الناجمة عن مخاطر عمليات البنك الأجنبية؛
- مقدرة الإدارة على تحدّيد وضبط وقياس مخاطر السوق.

---

[1] بول هيلبرز وآخرون، مرجع سبق ذكره، سبتمبر 2000، ص:53

[2] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، مارس 2006، ص: 28

[3] بول هيلبرز وآخرون، مرجع سبق ذكره، سبتمبر 2000، ص:53

[4] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، مارس 2006، ص: 32

تتراوح درجات التصنيف ما بين التصنيف(1) وهو الأفضل إلى التصنيف(5) وهو الأسوأ كما يلي[1]:

- **التصنيف رقم (1): قوّي** "Strong "

يعد البنك مؤسسة مالية سليمة في كافة المجالات، وأيّ نقاط ضعف لديه تكون ذات طبيعة ثانوية ويمكن معالجتها بطريقة روتينية ويمكن تحمل تقلبات السوق ولا يدعو وضع البنك في هذه الحالة للقلق؛

- **التصنيف رقم (2): مرضي** "Satisfactory "

يعد البنك مؤسسة مالية سليمة أساسا ولكن توجد نقاط ضعف بسيطة قابلة للتصويب في ظل الظروف العادية، ويمكن له تحمل تقلبات السوق ويحتاج إلى رقابة عادية؛

- **التصنيف رقم (3): معقول** "Fair"

تتوافر عدّة نقاط ضعف قد تعرّض البنك أكثر إلى المزيد من المخاطر وتقل قدرته على تحمل تقلبات السوق، ويتطلب البنك رقابة أكثر من عادية؛

- **التصنيف رقم (4): هامشي (خطر)** "Marginal"

يعاني البنك من ضعف خطير في النواحي المالية والإدارية وهو غير قادر على تحمل تقلبات السوق ويحتاج إلى إجراءات فورية لتصويب أوضاعه ويتطلب رقابة لصيقة؛

- **التصنيف رقم (5): غير مرضي** "Unsatisfactory"

حالة البنك أسوأ من البنوك في التصنيف رقم (4) ويحتاج إلى مساعدة عاجلة من المساهمين أو من أيّ مصادر أخرى، كما يتطلب رقابة مستمرة.

من خلال هذه التصنيفات، تتّخذ السلطات الرقابية في الدولة مجموعة من الإجراءات لإعادة الاستقرار والتوازن للمؤسسات المصرفية حسب كل تصنيف وحالته، والجدول الأتي يبيّن هذه الإجراءات:

الجدول3.18: الإجراءات الرقابية التي تتّخذ بناءاً على درجة التصنيف

درجة التصنيف	موقف البنك	الأجراء الرقابي المتّخذ
1. قوّي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتّخذ أي إجراء
2. مرضي	سليم نسبيًا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
3. معقول	تظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
4. هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5. غير مرضي	خطير جدًا	رقابة دائمة وإشراف مستمر

المصدر: مالك الرشيد أحمد، مرجع سبق ذكره، مارس 2005، ص:5

[1] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص:78-79

لم يخلو نظام (CAMELS) من العيوب والانتقادات التي وجهت إليه ومنها[1]:

1. إختيار النسب المالية التي يبنى عليها النظام، يقوم على التقدير الشخصي وليس على إفتراضات مثبتة إحصائيًا؛

2. أعطى النظام أوزانًا ثابتة للعناصر المكوِّنة له بغض النظر عن الأهمّية النسبية لكل عنصر؛

3. بنيت الأوزان المستخدمة في النظام على التقدير الشخصي غير الموضوعي؛

4. من الصعوبة بمكان تثبيت الأوزان طول فترات التقيّيم دون إعتبار للمتغيّرات؛

5. في حالة حدوث تغيّير في حجم موجودات بنك معين الأمر الذي يضعه في مجموعة شبيهة أخرى أكبر أو أصغر من مجموعته الأصلية، فقد يحدث تغيّير ملحوظ في درجات وأوزان تقيّيم وتصنيف البنك المعني.

المبحث الثاني: حوكمة البنوك ودورها في الحد من الأزمات المالية والمصرفية

بدأ الاهتمام بتطبيق أسس ومبادئ حوكمة الشركات بالبنوك متأخراً نسبياً، مقارنة بالاهتمام الذي حظيت به باقي القطاعات الأخرى بالرغم من أهمّية البنوك في الحياة الاقتصادية ومن تعدّد المتعاملين معها من مقرضين (مودعين) ومقترضين.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك

هناك عدّة تعريفات لحوكمة الشركات بالبنوك، ومن تلك نذكر:

1/ الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوّير الهياكل الداخلية للبنوك بمّا يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوّير مستوى الإدارة، وترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا[2]؛

2/ كما تعرَّف الحوكمة بالبنوك بأنها النظام الذي تتمّ بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها إبتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسيين)[3]؛

3/ حوكمة البنوك هي الأسلوب الذي من خلاله يحكم مجلس الإدارة والمديرين والإدارة العليا، أعمال وقضايا ومعاملات البنك.

---

[1] نفس المرجع أعلاه، ص:6

[2] النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:53

[3] جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص:9

يوضح هذا الأسلوب كيف يتم[1]:

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

4/ إضافة إلى أن نظام الحوكمة في البنوك يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط بكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثّر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المساهمين وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية وباتت سلامة النظام المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك[2].

المطلب الثاني: أهمية تطبيق أسس الحوكمة في البنوك

في 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 والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

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

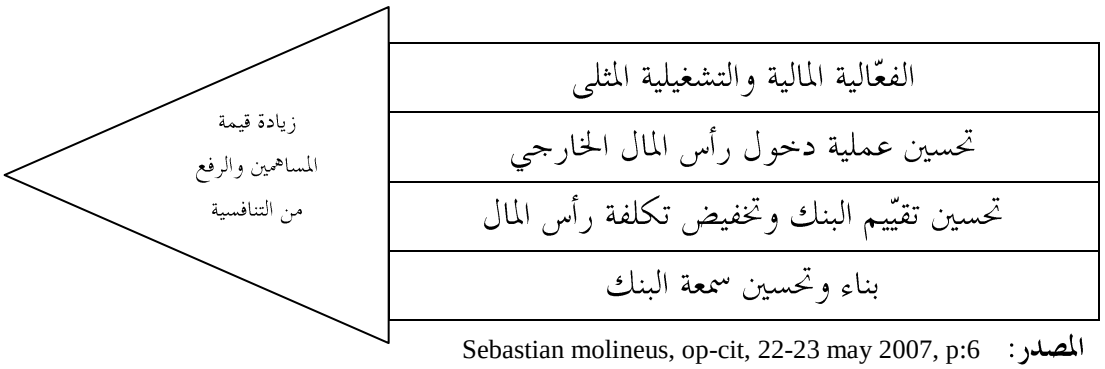
---

[1] Sebastian molineus, **international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance**, the institute of banking- IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007, p:3

[2] المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك**، مفاهيم مالية، العدد6، القاهرة (مصر)، ص:1

يوضح الشكل التالي مدى استفادة البنوك من تطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها والمعمول بها على المستوى الدولي:

الشكل3.9: مدى اِستفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



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

وتعتبر حوكمة الشركات بالبنوك حالة خاصة ومختلفة عن بقية الشركات نظرًا لـــ[1]:

1) وجود معلومات مالية أكثر غموضًا وتعتيمًا وهذا يصعِّب من عملية تقيّيم الأداء والمخاطر؛

2) تعدّد وتنوّع أصحاب المصالح بالبنوك (عدّة مودعين وحقوق ملكية متعدّدة)؛

3) رافعة مالية ذات معدّلات مرتفعة وحقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة؛

4) صرامة وشدّة اللوائح والقواعد التنظيمية؛

5) تنظيم بطيء وثقيل في الإجراءات؛

6) الآثار الأوسع اِنتشارًا في حالة اِنهيارها والتي تنال من المودعين والدائنين التجاريين والمساهمين والذين يعدّون بالملايين والآلاف حسب حجم النظام المصرفي في كل دولة[2].

وتعتبر كذلك لأن البنوك[3]:

1/ تمثل عامل مهّم وحيوي في النمّو والتنمية، ففي الجزائر يتم تمويل الاقتصاد الوطني من البنوك بنسبة 80بالمائة أي ما يعادل 18مليار دولار[4]؛

2/ هي جوهر الاستقرار المالي للاقتصاد ككل؛

---

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

[2] جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:14

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

[4] سمية يوسفي، **الفائز بالقرض الشعبي سيعرف شهر فيفري**، جريدة الخبر، العدد5169، الخميس 15 نوفمبر 2007- 5 ذي القعدة 1428هـــ، ص:5

3/ تمتعها بثقة عامة لأنها تتلقى الودائع من الجمهور ومن أطراف أخرى خارج الجهاز المصرفي[1].

دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات:

يمكن النظر إلى دور البنوك وأهميتها في تعزيز الحوكمة بالشركات عموما من خلال العناصر الآتية:

أولا: تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر مسارين، المسار الأول تقوده سلطة النقد باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي ، والمسار الثاني هو البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار؛

ثانيا: المنافسة الكبيرة بين البنوك خلقت نوع من الثقافة والوعي المصرفي لدى الجمهور والشركات بحيث أصبح معيار الجودة هو أساس العلاقة، مما حدا بالبنوك لانتهاج الحوكمة التي تعتبر من المعايير الجوهرية للجودة؛

ثالثا: تعتبر البنوك نماذج اقتداء للشركات، باعتبارها شركات مساهمة عامة تفصل بين مساهمي الشركة ومجالس إدارتها والإدارة، ومن خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم حوكمة الشركات؛

رابعا: باعتبار البنوك المزود الرئيسي للتمويل، فإنها تطبق الحوكمة للحفاظ على حقوق ذوي العلاقة خاصة المساهمين والمودعين وبناء عليه يتم تقييم الشركة طالبة الائتمان وفق التزامها بمعايير وأسس الحوكمة؛

خامسا: تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الرئيسة باتجاه تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة ومن خلال إرساء قيمها التي تتمثل بالشفافية والإفصاح والعدالة والمسؤولية والمسائلة.

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالنظام المصرفي لدينا[2]:

1- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيّم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية؛

2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك؛

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأيِّ تأثيرات، سواء خارجية أو داخلية؛

4- ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا؛

5- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين في إدراك أهمّية الوظيفة الرقابية؛

6- ضمان توافق نظّم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة؛

---

[1] حوار مع جيسوس ستاتيسلاو، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:4

[2] النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2003، ص ص:55-59

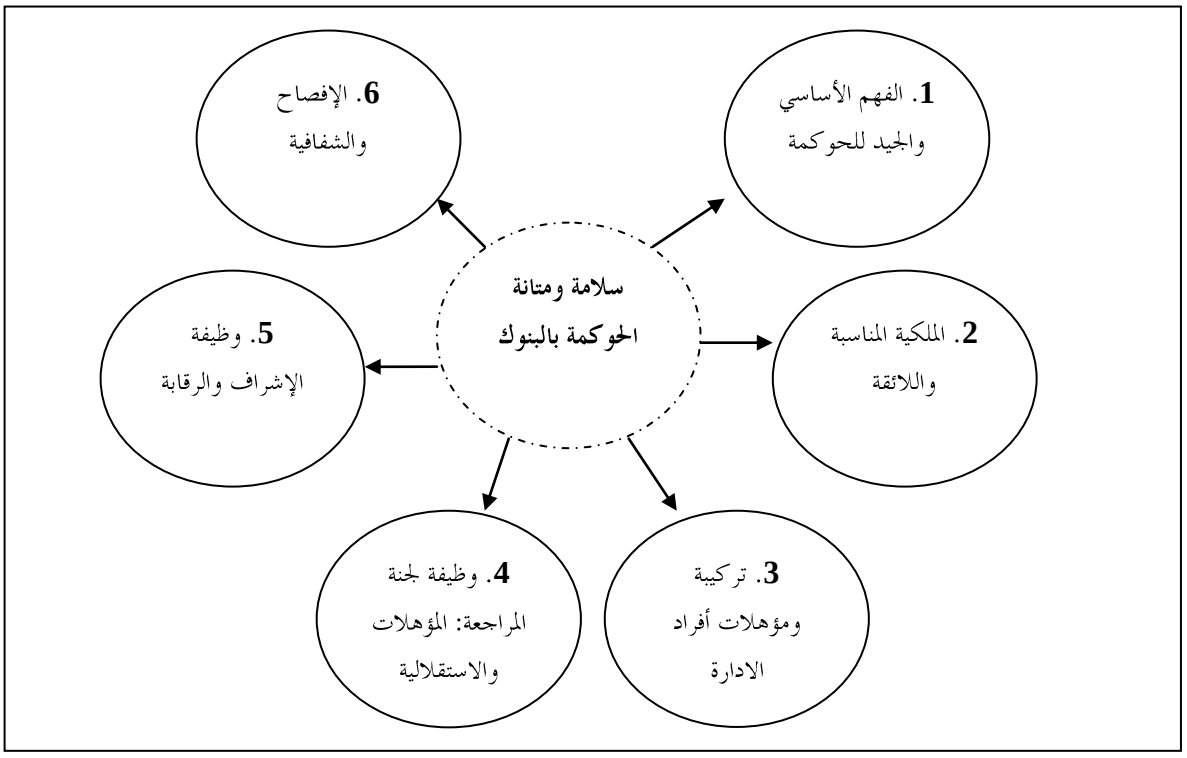
7– دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.

إضافة إلى[1]:

- خلق بيئة لتعزيز اِنضباط السوق فعليا؛
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة الشركات؛
- تطوّير إطار قانوني فعّال يحدّد حقوق وواجبات البنك.

لدينا الشكل الآتي الذي يبيّن المكوّنات التي تعمل على متانة وسلامة الحوكمة بالبنوك:

الشكل3.10: مكوّنات متانة الحوكمة بالبنوك



المصدر: Laura A.ard, **the assessement of corporate governance in banks : from principles to practise**, FSI-OECD seminar on bank governance, hong kong (china), Monday ; june 19.2006, p :5

تتمثل أهّم علاقات البنك بالأطراف ذات المصلحة في نوعين مهمّين هما[2]:

1– العلاقة بين البنك والمودع (علاقة وكالة):

المدخّر الذي يتقدم لسوق رأس المال يتعرض لما يعرف بعدم تماثل المعلومات، لأن ليس له الوقت ولا الوسائل التقنية ولا المالية التي تمكنه من فحص ملاءة المقترضين، وأحسن طريقة لادخار أمواله هو البنك الذي يعتبر وسيط متخصّص في تقيّيم وتقسيم المخاطر وكذلك في مراقبة المقترضين، والسؤال المطروح هنا

[1] Geof mortlock, **Corporate governance in the financial sector**, reserve bank of new zeland bulletin, n°2, volume 65, p :14

[2] Sylvie de coussergues, op-cit, édition dalloz, 1999, pp :73-74

هو نوع الرقابة المسلطة على البنك نفسه من قبل المودع. هنا تتدخل السلطات العمومية بقواعد تنظيمية وإحترازية تضمن من خلالها أموال المودعين؛

2- العلاقة بين البنك والمقترضين:

ينشأ عن هذه العلاقة مشكل الاختيار العكسي، فعندما يريد البنك أن يمنح مبلغ للمقترض، ويرى أنه غير قادر على التحكم في المخاطر و لا يستطيع تسيّيرها عندئذ يمكنه في هذه الحالة أن يرفض طلب المقترض.

ولكن نظرًا لحاجة المقترض إلى الأموال فانه يضطر إلى إخفاء بعض المعلومات عن البنك والتي أدت إلى رفض طلبه فينشأ بذلك مشكل عدم تماثل المعلومات بينهما.

قامت مؤسسة التموّيل الدولية (IFC) باقتراح مخطط عمل من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية، وهذا على أربعة مستويات كما في الجدول التالي:

الجدول3.19: الخطوات المتوالية لحوكمة البنوك

السمات	المستوى(1): ممارسات حوكمة الشركات المتعارف عليها	المستوى(2): الخطوات الإضافية لضمان تحقيق حوكمة الشركات	المستوى(3): الإسهام الأساسي في تحسين حوكمة الشركات على المستوى الوطني	المستوى(4): القيادة
(أ) الالتزام بحوكمة الشركات	- التأكد من ممارسة الجوانب الشكلية من الحوكمة. - يحتفظ البنك بعدد من السياسات المصاغة أو بميثاق للحوكمة يتناول كحد أدنى حقوق المساهمين والتعامل معهم ودور مجلس الإدارة والشفافية والإفصاح وأخلاقيات المهنة.	- يحدد البنك موظف مسئول عن ضمان إلتزامه بميثاق الحوكمة وسياساته ومراجعة هذا الميثاق وهذه السياسات بشكل دوري. - يفصح البنك بشكل دوري للمساهمين عن ميثاق الحوكمة والممارسات ودرجة إلتزام هذه الممارسات بالمواثيق الاختيارية لأفضل الممارسات في هذه الدولة.	- يلتزم البنك بجميع التوصيات المتعلقة بميثاق أفضل الممارسات الاختياري القائم في الدولة. - يحتوي مجلس الادارة على لجنة للحوكمة	- البنك معترف به دوليا بوصفه زعيم وطني له موقع بين رواد العالم في الحوكمة.
(ب) هيكل مجلس الإدارة وعمله	- ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك. - يحصل أعضاء مجلس الإدارة على معلومات مناسبة ووقت كافٍ للتحليل والتشاور من اجل ممارسة مهامهم المتعلقة بالإشراف على اتجاه البنك وتنميته. - يشتمل المجلس على أعضاء ليسوا من	- يتضمن المجلس عضوين أو ثلاثة مستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين. - لدى المجلس لجنة إدارة للمخاطر ويحصل مجلس الإدارة بأكمله على مراجعات سنوية تحتوي على آراء من مصادر خبرات خارجية بخصوص نظم إدارة المخاطر بالبنك. - وضع البنك إجراءات خاصة لمراجعة	- يحتوي مجلس الإدارة على لجنة للمراجعة الحسابية تتكون من أعضاء مستقلين فقط. - معظم أعضاء مجلس الإدارة مستقلين. - تعمل لجنة من لجان مجلس الإدارة تتكون فقط من الأعضاء	- أن يكون لدى البنك مراجعة مستقلة للأصول (القروض) وأن يتم إخطار مجلس الإدارة (أو لجنة من لجانه) لضمان التعرف السريع على الأصول المتعثرة

	ضمن الموظفين التنفيذيين به ولا تابعين له ولا هم أعضاء ضمن مجموعة المساهمين المسيطرين. – يشتمل المجلس على لجنة للمراجعة والالتزام معظم أعضاءها مستقلين، تقدم التوصيات بشان اختيار المراجعين الخارجيين واجتماعات المساهمين ومراجعة تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين وإقرارها، كما تعد مسئولة عن الإشراف على تنفيذ توصيات المراجع وبرنامج البنك التنظيمي. – يؤسس مجلس الإدارة ويراجع على أساس دوري سياسات البنك فيما يتعلق بنوع الصفقات الائتمانية التي تتطلب موافقة المدير ولجنة الائتمان وكافة مستويات المجلس.	كاملة لمجلس الإدارة حول كافة صفقات الائتمان الهامة المبرمة مع الأعضاء المنتدبين وأعضاء المجلس والتابعين للبنك. – تكوين مجلس الإدارة من حيث الاختصاصات والمهارات المتنوعة يتناسب ومهام الإشراف وإتمام التقييم السنوي.	المستقلين على إقرار جميع الصفقات الهامة المبرمة مع التابعين للمساهمين المسيطرين أو مع أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة. – توجد لجنة متخصصة أخرى منبثقة من المجلس تختص بموضوعات فنية أو فض نزاعات المصالح المحتملة (الترشيح والمرتبات، إدارة المخاطر). – يعاد انتخاب مجلس الادارة كاملا بشكل سنوي.	وحل هذه المشكلة.
(ج) الشفافية والإفصاح	– يتم إعداد القوائم المالية للبنك وفق النظام الدولي للمحاسبة وتراجعها شركة مستقلة. – تلتزم سياسات البنك وممارساته فيما يتعلق بتوثيق رأس المال وجودة محفظة الأوراق المالية ومكافحة غسيل الأموال وغير ذلك من الأمور التنظيمية بالمعايير التي تضعها الجهات التنظيمية الوطنية المناظرة لها. – لدى البنك نظام قائم من الضوابط الداخلية والمراجعة المحاسبية الداخلية يتسق دائما مع المراجعين الخارجيين ويعد مسئول أمام مجلس الإدارة.	– تتخطى حسابات البنك المالية والتنظيمية وسياسات رفع التقارير والإفصاح الشروط القانونية والتنظيمية الوطنية، بحيث تدرج عناصر هامة من أفضل الممارسات الدولية للبنوك.	– لدى البنك ممارسات للإفصاح عن الشؤون المالية وغير المالية تتفق مع أعلى المعايير الدولية. – تتاح جميع صور الإفصاح والاتصالات بالمساهمين على شبكة الانترنيت في الوقت المناسب.	
	– يلتزم البنك بشروط الإفصاح جميعها بموجب القوانين السارية والنظم والقواعد التي تحكم القيد، ويتم التعامل مع المستثمرين والمحللين الماليين بالتساوي عند الإفصاح عن المعلومات.			
(د) معاملة المساهمين الأقلية	– يحصل أقلية المساهمين على إخطار في الوقت المناسب بانعقاد اجتماعات المساهمين بالإضافة إلى جدول الأعمال، مع السماح لهم بالمشاركة في التصويت أثناء تلك الاجتماعات.	– تمثيل جيد لمساهمي الأقلية يتمثل في آليات التصويت التجميعي وغير ذلك من الآليات. – وضع البنك بوضوح سياسات قابلة للتطبيق تتعلق بالتعامل مع حقوق أقلية	– لدى البنك آليات فعّالة للتصويت من أجل حماية أقلية المساهمين من التصرفات التي تتّسم	– تاريخ البنك في المساواة بين المساهمين يشهد اِلتزام يتسق مع توقعات السوق

	– يعامل البنك جميع المساهمين المنتمين لفئة واحدة من الأسهم بالتساوي فيما يتعلق بحقوق التصويت والاكتتاب ونقل ملكية الأسهم. – يتم التعامل مع جميع حملة الأوراق المالية بالتساوي فيما يخص الإفصاح عن المعلومات. – يحصل المساهمون على معلومات دقيقة في الوقت المناسب تتعلق بعدد الأسهم في كل فئة التي يحملها المسيطرين والتابعين للبنك.	المساهمين عند تغيير السلطة. – يتبنى البنك سياسة مفهومة وممارسة للإفصاح الكامل للمساهمين يتعلق بكافة الصفقات الهامة مع تابعي المساهمين المسيطرين أو الأعضاء بمجلس الإدارة أو الإدارة (تضارب المصالح) مع الإفصاح التام عن كافة اتفاقيات المساهمين بين المساهمين المسيطرين. – يفصح التقرير السنوي عن المخاطر الرئيسية التي تواجه أقلية المساهمين فيما يتعلق بهوية المساهمين المسيطرين بالبنك أو درجة تركيز الملكية أو الملكية المشتركة بين تابعي البنك، والوضع العام للأسهم بالبنك.	بالتحيّز ضدهم عند تركّز الملكية أو تضارب مصالحهم مع مصالح المساهمين المسيطرين.	الدولية.

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية– ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، **جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالبنوك والمؤسسات المالية**، 2003، ص ص:1-7

يؤدى تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدى تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

المطلب الثالث: توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك

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 وثيقتين اِثنتين تحويان توصيات هامّة، الأولى في سنة 1999 والثانية في سنة 2006

أولا: توصيات سنة 1999

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في سنة 1999، وثيقة حول سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية[1]، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:

[1] Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, September 1999

– 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 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 باستشارات 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 الادارة 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 و الإدارة العليا من خلال:

1) الاعتراف بأهّمية عمليات المراجعة؛

2) الأخذ بمقاييس وإجراءات تحسين إستقلالية و نزاهة 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 الاعتماد عليهم وينبغي عليه الاستفادة 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

من الصعب مسك الحسابات الشخصية عن نشاطات وأداء مجلس المديرين والإدارة العليا عندما يكون نقص في الشفافية، يحدث هذا عندما لا يجد أصحاب المصلحة و المشاركون في السوق والجمهور العام، معلومات كافية عن هيكل وأهداف البنك الذي من خلاله نحكم عن كفاءة المجلس والإدارة العليا التي تديره. حيث يمكن للشفافية أن تقوّي حوكمة الشركات 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.

ثانيا: توصيات سنة 2006

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 و هي:

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

– 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 ؛

– 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 الاعتراف بأنّ اِستقلالية وكفاءة وتأهيل المراجعين هو سياق جوهري في تحقيق الحوكمة، فالمجلس يستعمّل 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 باحترام:

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 فان الإفصاح العام الملائم يسهّل اِنضباط السوق ويمتّن معايير الحوكمة بالبنوك وهذا عندما يحسِّن 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. الاستراتيجيات 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 الافلاسات والانهيارات التي حصلت في البنوك والمؤسسات الأخرى والتي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (الاختلاس، 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.

وبالنسبة **للجزائر**، فمن بين الدلالات والمؤشرات التي توحي ببداية إدخال مبادئ الحوكمة ضمن الإدارة المصرفية الجزائرية حسب بعض الباحثين والمتخصّصين نذكر[1]:

1. أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين من اجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة؛

2. تمكين النظام المصرفي من آليات التحكم الخارجي والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية وإعطاءها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك؛

3. إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء المجلس والوصاية، باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس مال البنوك العمومية المسيطرة على النشاط المصرفي الجزائري.

---

[1] عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر**، Revue des réformes économiques et l'intégration en économie mondiale,n°1, 2006, école supérieure de commerce, Alger (Algérie), p :13

المبحث الثالث: متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك ومدى الالتزام بها

سنحاول في هذا المبحث الإشارة إلى أهم العناصر التي تعتبر ضرورية لإنجاح تطبيق وتنفيذ مبادئ الحوكمة بالبنوك، إضافة إلى العناصر التي على أساسها نحكم على مدى الالتزام بتلك المبادئ.

المطلب الأول: الإطار المؤسسي لحوكمة البنوك

هناك عدة ركائز تعتبر الأساس الذي عليه يمكن إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك، ومن بين هذه الركائز نذكر[1]:

1- حقوق الملكية

إن وجود نظام لحقوق الملكية الخاصة يعتبر واحد من أهم الركائز الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق. ومن الضروري إن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق أو تبادلها، وان تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة مع وضع كافة المعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة وكفاءة كبيرة لأن المستثمرين سيترددون كثيرا في استثمار رؤوس أموالهم في بنوك ليست لها حقوق ملكية قانونية قوية.

ومن الضروري إن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور وان يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول واستخدامها وتبادلها، فالنقص في الأسس التي تضمن حقوق الملكية يمنع البنوك من تحقيق اللامركزية والتخصص في إبرام عقود من الباطن مع بنوك منافسة وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، كما يؤدي أيضا إلى تعقيد العمليات المتطورة والإبداعية المرتبطة بالعلاقات مع الأصول.

2- آليات الخروج: الإفلاس ونزع الملكية

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

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص ص: 25-39

3- أسواق الأوراق المالية

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

- قوانين تحكم إصدار الأوراق المالية لحقوق ملكيو ديون البنك والاتجار فيها، وتحدد التزامات ومسؤوليات مصدري الأوراق المالية والوسطاء (السماسرة وشركات المحاسبة ومستشاري الاستثمار) على أساس من الشفافية والنزاهة؛
- شروط إدراج الشركات عموما والبنوك في قوائم سوق الأوراق المالية على أساس معايير مشددة للشفافية والإفصاح ومن المفيد وضع سجلات مستقلة للأسهم؛
- قوانين لحماية حقوق الأقلية من المساهمين؛
- جهاز حكومي مزود بعدد من المشرعين المستقلين المؤهلين وتخويلهم سلطة تنظيم عمليات الأوراق المالية للمتعاملين وإنفاذ قوانين الأوراق المالية.

4- نظام قضائي مستقل وسليم

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بكفاءة احد أهم مؤسسات الاقتصاد الديمقراطي المتجه نحو السوق، ولن تكون للركائز السابقة أي أهمية تذكر في غياب نظام قضائي سليم ينفذ القوانين باستمرار وبكفاءة ونزاهة ويحافظ على احترام القوانين، حيث تساعد الآليات التالية على تقوية الكفاءات والقدرات الإدارية:

- إعداد الموظفين المؤهلين جيدا؛
- التعاقد مع الموظفين وترقيتهم على أساس قدراتهم المهنية المؤكدة؛
- تدريب الموظفين تدريبا مهنيا على أحدث الأساليب التقنية؛
- دفع رواتب جيدة للموظفين تجذب المؤهلين منهم للبقاء في العمل ولا تدفعهم إلى قبول الرشاوى وتكون الترقية حسب الكفاءة.

5- العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح

مما هو شائع أن هناك تعارضا بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب المصالح، لكن أثبتت واحدة من أنجح الشركات في العالم عدم وجود تعارض بين هاذين الهدفين لعدة أسباب. إن تأثير مراعاة النزاهة والعدالة في العمل وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة لا يقتصر على تحسين سمعة البنك وجذب رؤوس الأموال فقط، بل يعطيها ميزة تنافسية. فالبنوك التي تتعامل

مع أصحاب المصالح بتراهة تجعلهم جزءا من استراتيجياتها طويلة الأجل، فأصحاب المصالح يدركون إن مصائرهم مرتبطة جزئيا بأداء البنوك وخاصة المودعون والعكس بالعكس.

المطلب الثاني: تقيّيم مدى الالتزام بالحوكمة في البنوك

هناك قائمة من المعلومات التي ينبغي للبنوك تقديمها وعرضها، حيث تفيد هذه القائمة في التحقق من مستويات الالتزام بتطبيق وتنفيذ مبادئ الحوكمة ومقارنة ذلك مع المواثيق الموضوعة في هذا الشأن. فمن هذه العناصر المحددة في القائمة لدينا[1]:

1/ هيكل الملكية

تقديم مخطط يحدد أهم الشركات والبنوك المساهمة والبنوك القابضة والبنوك التابعة، مع بيان ملكية حق الانتفاع النهائية ونسبة أسهم كل طرف مما سبق؛

2/ هيكل الحوكمة

تقديم مخطط يحدد هيكل حوكمة الشركات من حيث الأجهزة المنوط بها حوكمة البنك والجهة التي ترفع تقاريرها أمامها، بما في ذلك اجتماعات المساهمين ومجلس الإدارة ولجان المجلس والإدارة العليا ولجان الائتمان والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ووحدات الإدارة الرئيسية؛

3/ العمليات الرئيسية والأحداث الهامة

تقديم فحوى التطور الزمني للعمليات الرئيسية والأحداث الهامة التي وقعت في الخمس سنوات السابقة، وعلى الأخص الاستحواذ على بنوك أخرى والاندماجات وإعادة الهيكلة وبيع أو شراء الأصول، إضافة إلى تحديد الأحداث الهامة التي تم الإفصاح عنها في الأسواق المالية؛

4/ السياسات المتعلقة بحوكمة الشركات

ما هي السياسات المكتوبة أو مواثيق العمل أو دلائل العمل التي تم وضعها من اجل تحديد أسلوب البنك لتحقيق الحوكمة وادوار العاملين به ومسؤوليات مجلس الإدارة وتكوينه وممارسات الشفافية والإفصاح ومعاملة حقوق الأقلية من حملة الأسهم ؟

5/ رزنامة عمل البنك

هل تقر الإدارة العليا ومجلس الإدارة على مواعيد أحداث البنك على مدار السنة، بما في ذلك مواعيد انعقاد اجتماعات المساهمين واجتماعات مجلس الإدارة ؟

---

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

6/ ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالبنك

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

7/ ميثاق حوكمة الشركات الخاص بالدولة

هل يتوافر لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا العلم بميثاق حوكمة اختياري والذي وضعته الدولة ؟ والى أي مدى يلتزم البنك بما ورد في هذا الميثاق ؟

8/ ميثاق أخلاق المهنة

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

9/ مسؤولية الالتزام

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

10/ التخطيط للتعاقب

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

11/ القيد الأجنبي للأسهم

هل البنك مقيد في بورصة أجنبية للأوراق المالية مثل بورصة نيويورك أو بورصة لندن أو بورصة ناسداك؟ وهل يتم التفكير في مثل هذا القيد ؟

في حالة قيد البنك في بورصة أجنبية ما الخطوات المخطط إتباعها من اجل الالتزام بالقواعد الجديدة وشروط القيد التي يشتمل عليها قانون ساربون–أوكسلي ؟ وكيف يضمن البك الإفصاح العادل لكافة حملة شهادات إيداع أمريكية والقدرة المتساوية على ممارسة حقوقهم المؤسسية ؟

12/ هيكل مجلس الإدارة وعمله

يمكن تقييم هيكل مجلس الإدارة ونشاطاته من خلال التساؤلات الآتية:

– ما التجربة التي مر بها البنك فيما يتعلق بمجلس إدارته ؟ ومتى تأسس مجلس الإدارة وكم عدد المرات التي يجتمع فيها ؟

– هل يتم تحضير جدول الأعمال وتوزيعه مسبقا قبل انعقاد اجتماعات المجلس ؟ وهل يتم تحضير جدول الأعمال والتصديق عليه بعد انعقاد اجتماع المجلس ؟

– تقديم قائمة بأعضاء المجلس الحاليين بالإضافة إلى سيرهم الذاتية الملخصة التي تحتوي على الأقل على موقعهم داخل البنك وما إذا كانوا من بين المساهمين المديرين أو المساهمين المسيطرين والبنوك الأخرى التي يعملون لصالحها

– كيف يعرف البنك مصطلح عضو مجلس الإدارة المستقل، وكيف يتم اختيارهم وما المقابل الذي يتلقاه العضو المستقل نظير الخدمات التي يقدمها ؟

– هل المديرين الكبار من بين أعضاء المجلس أم أنهم يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة في جميع الأحوال بشكل روتيني ؟

– هل يحتوي مجلس الإدارة على لجنة مراجعة حسابية أو غيرها من اللجان الدائمة مثل لجان الائتمان والأصول والخصوم والمالية والترشيح ومنح المرتبات أو المختصة بتضارب المصالح ؟

– ما الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة فيما يتعلق بالالتزام باللوائح التنظيمية والعلاقات القائمة مع قواعد القطاع المالي بما في ذلك أية مخططات لضمان الودائع ؟ وهل يسمح للمجلس بالوصول أو الحصول على المراسلات بين البنك وواضعي النظم التي تشمل التقارير الدورية ؟

13/ الإفصاح والشفافية

أهم ما يتعلق بهذا العنصر لدينا:

– تلخيص سياسات البنك وممارساته فيما يتعلق بتحضير المعلومات المالية وغير المالية عن البنك ونشرها متضمنة مواعيد المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للجمهور على أساس دوري والجهات المنظمة للقطاع المالي والجهات المنظمة للأوراق المالية والبورصات التي يتم تداول الأوراق المالية للبنك، وتحديد الشخص المسؤول عن تحضير المعلومات والحصول على موافقة عليها، والتحقق من توفير البنك أو عدمه المعلومات التي يفصح عنها على شبكة الإنترنيت بشكل منتظم؛

– وصف الضوابط الداخلية للبنك والمراجعة الداخلية وأي جهة ترفع لها التقارير، وتحديد الدور الذي يلعبه العضو المنتدب ورئيس المحاسبين بالإضافة إلى دور لجنة المراجعة المحاسبية في مجلس الإدارة والأطراف التي تتعامل معها على مدار السنة؛

- تحديد السياسة التي يتبعها البنك فيما يتعلق باختيار المراجعين الخارجيين، مع تحديد المسؤول عن المراجعين الخارجيين من الناحية الشكلية والعملية وكذلك الخدمات الأخرى التي يقدمها المراجع الخارجي للبنك.

خلاصة:

لم يكن للبنوك والمؤسسات المالية الاهتمام اللازم أو بالأحرى الاهتمام المماثل في تطبيق مبادئ الحوكمة كما كان في باقي الشركات إلا بعد نشوب الأزمات المالية والمصرفية في العالم خلال النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، حيث أفرزت الدّراسات التي أجريت في هذا الإطار أن أسباب اندلاع تلك الأزمات كانت بسبب القصور في تطبيق معايير وإجراءات وآليات كفيلة بالحدّ منها ومن آثارها، وهو ما يمكن سرده من جملة النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل:

1– إنّ الأزمة المالية التي ضربت منطقة جنوب شرق آسيا تعود بالخصوص إلى:

– الضعف الكبير في آليات الرقابة والإشراف على أعمال وممارسات البنوك التي من المفروض على البنوك المركزية بهيئاتها الإشرافية أن تضمن تلك الرقابة من جهة، وعلى أنشطة العاملين بالبنوك نفسها والتي هي مسئولة عن فرض الرقابة ومتابعة مدى تطبيق آلياتها من جهة أخرى؛

– هشاشة الشفافية والإفصاح عن نشاطات ومعاملات البنوك مع بعضها البعض من جهة ومعاملاتها مع زبائنها من مقترضين ومودعين من جهة ثانية؛

– تزامن حدوث تلك الأزمات مع مرحلة التحرير والانفتاح المالي الذي تبنته الكثير من الدول التي تعرضت للأزمة، هذا الانفتاح على المستثمّرين المحليّين والأجانب جعل السلطات الإشرافية والرقابية في تلك الدول تخفّف من شدّة الإجراءات الرقابية على البنوك وممارساتها، وفي نفس الوقت التغاضي النسبي عن إلزام تلك البنوك بنشر والإفصاح عن قوائمها ووضعياتها المالية أمام أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

2– لا تختلف مبادئ الحوكمة بالشركات عموما عما هو عليه الحال بالبنوك، إلا من ناحية نوعية أصحاب المصالح المرتبطين بالبنوك من جهة وما تمثله البنوك داخل النظّم المالية والاقتصادية في الدول من جهة ثانية، ومستويات الرقابة والإشراف، الشفافية والإفصاح ودرجات إدارة المخاطر المحيطة بها من جهة ثالثة والتي ينبغي التركّيز عليها أكثر من الشركات الأخرى؛

3– تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية من أهّم وأبرز الهيئات المالية الدولية التي تنشط في مجال ضمان سلامة النظّم المالية الوطنية ومن ذلك النظّم المصرفية، ففي هذا الإطار قامت بمجهودات كبيرة على مستوى إصدار إرشادات تخص الرقابة والإشراف، الشفافية والإفصاح، إضافة إلى التوصيات التي أصدرتها على فترتين (1999 و 2006) والتي تخص مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية.

تمهيد:

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

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

وعليه يتم ذلك في أربعة مباحث:

المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري في ظّل الإصلاحات

المبحث الثاني: بيئة حوكمة النظام المصرفي الجزائري؛

المبحث الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي الجزائري؛

المبحث الرابع: أدوات حوكمة النظام المصرفي الجزائري؛

المبحث الأول: وضعية النظام المصرفي الجزائري في ظّل الإصلاحات

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

المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية المنتهجة

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

أولا: الجيل الأول من الإصلاحات (قانون 90-10)

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

حيث كانت هي الأخرى تعتمّد بدورها على الخزينة العمومية في توفير السيولة اللازمة لعمليات التموّيل، فمن بين نقاط ضعف البنوك العمومية في تلك الفترة[1]:

1. إنتاجية غير كافية؛
2. كفاءات ضعيفة في الخدمات المالية المقدمة وفي الإطارات العاملة؛
3. ضعف هيكل محفظة القروض بسبب سيطرت السندات العامة؛
4. ضعف الرقابة على البنوك.

[1] عبد اللطيف بن أشنهو، **الجزائر اليوم بلد ناجح**، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر، 2004، ص:70

كما عانت البنوك العمومية من النسبة الكبيرة للقروض غير العاملة ، حيث لجأت الدولة المالكة للبنك وللزبون في نفس الوقت إلى عملية التطهير المالي و من ثم العمل وفق أسلوبين[1]:

– بالنسبة لقروض الاستغلال، فانه سيلجأ إلى التحقّق من ملائمة إيرادات الزبون التقديرية لخدمة القرض على المدى القصير؛

– أمّا قروض الاستثمار، فان البنوك تقوم بدراسة الجدوى المقدّمة من طرف المؤسسات الراغبة في الحصول على قروض أيًا كان شكلها القانوني.

وعمومًا تميّز النظام المصرفي الجزائري في فترة بداية التسعينات بـــ[2]:

1) عجز كبير في التسيّير؛

2) قلّة الكفاءة في تقيّيم وتقدير المخاطر؛

3) عجز أنظّمة الإعلام، التسويق والاتصال؛

4) غياب المنافسة وغياب التحدّيث في تكنولوجيا العمل؛

5) ضعف في جمع المدّخرات والاعتماد الكبير على الإصدار النقدي في تقديم القروض.

ويتوخى الجيل الأول من الإصلاحات المصرفية مجموعة من الأهداف هي[3]:

* تحسين نوعية الخدمة المقدّمة بالرفع من القدرات التقنية والتسيّيرية للبنوك، لا سيما نظامي الإعلام والدفع؛

* إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيّير النقد والقرض[4]؛

* تشدّيد القيد الميزاني على البنوك لتجنّب توليد ديون غير فعّالة؛

* تحرير الإطار التشريعي ومراقبة النشاط المصرفي، خاصة الرقابة التي يفرضها البنك المركزي ونشر حسابات أكثر شفافية.

* وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المالي[5].

تتمثل أهم مبادئ القانون 90-10 في[6]:

---

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

[2] مصطفى عبد اللطيف وبلعور سليمان، **النظام المصرفي بعد الإصلاحات**، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار (الجزائر)، 20-21 أفريل 2004، ص:55

[3] عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص:70-71

[4] ناصر دادي عدون ومعزوي ليندة ولهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)**، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 2004، ص:108

[5] نفس المرجع أعلاه، ص:109

[6] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص:269-271

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

2– الفصل بين عمل البنك المركزي كسلطة نقدية وعمله كمموّل لخزينة الدولة، حيث كانت الخزينة في النظام السابق تلعب دورًا هامًا في تدبير التمويل اللازم لميزانية الدولة عن طريق الإصدار النقدي، أما مع القانون 90-10 فان الخزينة مثلاً تستطيع الحصول على قروض وتسبيقات في حدود 10بالمائة فقط كحد أقصى من إيرادات ميزانية الدولة، كما سمح هذا الفصل بـــ[1]:

- إستقلال بنك الجزائر عن الدور المتعاظم للخزينة؛
- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي؛
- الحدّ من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

3– تناقص إلتزامات الخزينة في تموّيل الاقتصاد، مقابل إستعادة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لوظيفتها التقليدية في منح القروض وبصلاحيات واسعة؛

4– إلغاء تعدّد مراكز السلطة النقدية وتوحيدها، إذ بعد أن كانت هذه السلطة مشتّتة بين وزارة المالية، الخزينة العمومية والبنك المركزي، جاء القانون ليركّزها في يد سلطة واحدة ومستقلة وهي سلطة البنك المركزي من خلال مجلس النقد والقرض؛

5– إعادة الصلاحيات الكاملة للبنك المركزي ليمارس دوره كبنك البنوك وتوفير الأدوات اللازمة لمراقبة نشاطات وعمليات البنوك، وإستغلال مركزه كملجأ أخير للإقراض وتوجيه السياسة الاقراضية للبنوك.

كما فسح القانون، المجال على المنافسة في مجال العمل المصرفي، حيث أقر بإمكانية دخول البنوك الخاصة إلى الميدان المصرفي، الوطنية منها والأجنبية، وهو ما أدى إلى إنشاء بنك البركة الجزائري سنة 1992 بالاشتراك في رأسماله بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري بحصة 51بالمائة ومجموعة بنك البركة الإسلامي البحرينية بالنسبة المتبقية، ويعتبر هذا البنك نموذج جيّد للبنوك الخاصة العاملة في الجزائر.

إضافة إلى تحسّين وتطوّير الخدمات المصرفية التي يمكن للبنوك تقديمها، ونقصد بذلك خدمات القرض الايجاري التي ألمح إليها القانون في إحدى مواده وبعد حوالي أربعة سنوات أصدر البنك المركزي قانون يتعلق بشروط ممارسة هذه الصيغة.

وفيما يتعلق بالرقابة على أنشطة وممارسات البنوك، تم بموجب القانون 90-10 إنشاء مجلس النقد والقرض واللجنة والمصرفية وهما هيئتان تعملان على إصدار اللوائح التنظيمية والقواعد الاحترازية إضافة إلى الرقابة التي تمارسها اللجنة المصرفية في الميدان وعلى المكاتب بالاطلاع على التقارير الواردة من مختلف البنوك والتحقّق من مدى الالتزام بالقوانين المعمول بها.

---

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2001، ص:196

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

ثانيا: الجيل الثاني من الإصلاحات (الأمر 03-11)

اِستجابة للآثار السلبية التي خلّفتها الفضائح المالية و إفلاس بنك الخليفة و بنك (**BCIA**)، أصدرت السلطات النقدية بالتشاور مع الحكومة الأمر رقم 03-11 المتضمّن قانون النقد والقرض الجديد الذي ألغى كل المواد الموجودة في القانون 90-10 التي تعارض أحكام ونصوص الأمر الجديد.

فإصلاح قانون النقد والقرض القديم يشكّل أداة ضرورية للتقدّم الاقتصادي لكونه يسمح لبنك الجزائر بممارسة صلاحياته من خلال[1]:

1. الفصل بين مجلس إدارة البنك المركزي المكلّف بتسيّير البنك كمؤسسة، وبين مجلس النقد والقرض الذي يمارس اِختصاصات جوهرية؛

2. إقامة هيئة رقابية مكلّفة بمهمّة متابعة النشاطات البنكية، لا سيما تلك المتصلة بتسيّير مركزية المخاطر ومركزية المستحقات غير المدفوعة؛

3. تعزيز اِستقلالية اللجنة المصرفية وصلاحياتها وتنظيمها، باستحداث أمانة عامة لها.

بعد صدور الأمر 03-11 يخشى الخبراء المتخصّصين في الجزائر، من أن يكون ذلك تعزيزًا لساحة الأمن المالي على حساب نمو القطاع المصرفي، وتبدو السلطات العمومية هنا أمام مسؤولية حساسة على صعيد تحقيق التوازن بين ساحة الأمن المالي في عمل البنوك واللّجوء إلى مزيد من التفتّح باتجاه مشاريع مستقبلية في القطاع المصرفي[2].

ومن جهة أخرى يرى الأمين العام لجمعية البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية، أن إصلاح النظام المصرفي ينبغي أن يمر عبر[3]:

* تجديد إجراءات التموّيل على مستوى البنوك والتعامل بجرأة مع المخاطر؛

* توطيد العلاقة بين البنوك والمؤسسات المالية من خلال التبادل المستمّر للمعلومات؛

---

[1] عبد اللطيف بن أشنهو، **عصرنة الجزائر: حصيلة وأفاق**، ألفا ديساين (Alpha design)، الجزائر، فيفيري 2004، ص:136

[2] عزيز.ل، **البنوك ترهن مستقبل الاقتصاد**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:4

[3] حفيظ صواليلي، **ضرورة إنشاء بنوك استثمار في المستقبل**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص، 5

* إنشاء هياكل جديدة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الموجودة خاصة العمومية منها التي تعتبر العتبة الأولى التي تعاني منها البنوك الجزائرية العمومية بحكم الحجم الكبير من القروض الذي تتلقاه هذه المؤسسات وفي نفس الوقت النسب الكبيرة من القروض غير العاملة، أو مرافقة المؤسسات الجديدة طالما أن دور المصرف هو التموّيل والمرافقة.

وفي إطار علاقات الجزائر مع صندوق النقد الدولي، التي أفرزها برنامج التصحيح الهيكلي لسنة 1994 والذي يعتبر النظام المصرفي جزءاً منه، أوصت لجنة صندوق النقد الدولي المعنية بالعلاقات التي تربط الجزائر بالصندوق على بعض النقاط[1]:

1- تحرير البنوك العمومية من إلزامية تموّيل المؤسسات العمومية التي تعاني من عسر مالي، حيث تسجل اللجنة إمكانية اِستبدال هذا الإلزام بالإعانات التي على الدولة تقديمها خارج إطار البنوك؛

2- الرفع من الشفافية والحوكمة بالنظام المصرفي والتنافسية وهذا من خلال:

- رفع المنع المفروض على المؤسسات العمومية بشأن التعامل مع البنوك الخاصة، ويتعلق الأمر بالتعليمة التي أصدّرها رئيس الحكومة الأسبق " أحمد أويحي" سنة 2003 على أعقاب أزمة بنك الخليفة التي فقدت فيها المؤسسات العمومية المئات من ملايير الدينارات كودائع، حيث تمّ إبطال تلك التعليمة بتعليمة أخرى من رئيس الحكومة الحالي "عبد العزيز بلخادم" بهدف تشجيع البنوك الأجنبية على المشاركة في عروض خوصصة القرض الشعبي الجزائري وإعادة بناء الثقة في البنوك الخاصة من جديد ؛
- التكثيف بشكل ملموس لمجهودات تقوّية الرقابة البنكية، وبالخصوص تحسين الرقابة الميدانية والمكتبية على أكبر البنوك العمومية والسهّر على اِحترام القواعد الاحترازية، كما تشجّع لجنة الصندوق السلطات على الرفع من مقدرة البنك المركزي الرقابية والإسراع في وضع نظام معلومات لتبادل البيانات بين البنوك؛
- إعداد مخطط عمل من أجل خوصصة عدة بنوك عمومية، والمبرمج منها ثلاثة بنوك.

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

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

---

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

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائري، العدد 17، 14 مارس 2007- 24 صفر 1428هـ، ص:17

2) البنوك والفروع الأجنبية المختلطة والخاصة:" بنك البركة الجزائري، سيتي بنك (فرع بنك)، بنك المؤسسة العربية المصرفية- الجزائر، نتاكسيس الجزائر، سوسيتي جينرال الجزائر، البنك العربي الجزائر (فرع بنك)، بي أن بي باريباس الجزائر، ترست بنك الجزائر، بنك الإسكان والتجارة والتمويل الجزائر، بنك الخليج الجزائر، فرنسا بنك الجزائر ش.ذ.أ "

المطلب الثاني: سياسات النظام المصرفي الجزائري

أهّم السياسات التي تميّز النظام المصرفي الجزائري نجد سياسة الودائع المحصل عليها من مختلف أصناف المودعين وسياسة القروض المقدّمة إلى عدّة مقترضين وبالخصوص المستثمرين.

أولا: سياسة الودائع

إن الاعتماد على الودائع رغم بعض الجوانب السلبية، يعد ميزة هامّة، لأن العائد الذي يحقّقه البنك على إستثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه. ومن ثم إذا إعتمد البنك على تموّيل إستثماراته من حقوق الملكية (الأموال الخاصة) فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، أمّا الاعتماد على الودائع فان ذلك يحقّق للبنك هامش فائدة صافي والمتمثّل في الفرق بين الأرباح المتوّلدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة للمودعين.

وعموماً الودائع ثلاثة أصناف:

1- الودائع تحت الطلب: هي التي يستطيع أصحابها السحب منها في أي وقت دون الحصول على فوائد، وحجمها داخل البنك ضئيل مقارنة بالأنواع الأخرى لأنها تتميّز بعدم الاستقرار، لهذا فان البنوك تعتمد عليها نسبيا في تقديم قروض قصيرة الأجل دون المجازفة وتقديم قروض طويلة أو متوسطة الأجل؛

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

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

تعتمّد البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية بحكم وزنها ضمن النظام المصرفي، على الودائع تحت الطلب والودائع لأجل.

ولدراسة سياسة الودائع المتّبعة داخل النظام المصرفي الجزائري، نقوم بعرض وتحليل الجدول التالي:

الجدول20.4: موارد البنوك الجزائرية خلال الفترة 2000-2006

الوحدة: مليار دينار والحصص بالنسب المئوية

	[1]2000	[2]2001	2002	2003	2004	2005	[3]2006
*** الودائع تحت الطلب**	**467.502**	**554.927**	**642.168**	**718.905**	**1127.916**	**1220.364**	**1750.432**
البنوك العمومية	438.244	499.174	548.130	648.775	1019.891	1104.302	1597.514
البنوك الخاصة	29.258	55.753	94.038	70.130	108.025	116.062	152.916
*** الودائع لأجل**	**974.350**	**1235.006**	**1485.191**	**1724.043**	**1577.456**	**1724.172**	**1766.105**
البنوك العمومية	928.468	1152.012	1312.962	1656.568	1509.556	1642.274	1670.127
البنوك الخاصة	45.882	82.994	172.229	67.475	67.900	81.898	95.978
*** مجموع الموارد المجمعة**	**1441.852**	**1789.933**	**2127.359**	**2442.948**	**2705.372**	**2944.536**	**3516.537**
حصة البنوك العمومية	94.8	92.2	87.5	94.4	93.5	93.3	92.9
حصة البنوك الخاصة	5.2	7.8	12.5	5.6	6.5	6.7	7.1

المصدر: Rapport Annuel 2005, évolution économique et monétaire en Algérie, banque d'Algérie, juin 2006 p :86

مع إضافة السنوات:2000، 2001، 2006 إلى الجدول الأصلي اعتمادا على التقارير المشار إليها.

هذا وتجاوزت الودائع الكلية لدى البنوك مع نهاية السداسي الأول من سنة 2007 مبلغ 3500مليار دينار[4]، ممّا يؤكّد أن حجم الودائع في تزايد من سنة لأخرى. ومن الجدول يمكن تحدّيد سياسة الودائع في النظام المصرفي الجزائري:

♦ هناك نمّو متزايد في الودائع تحت الطلب، والتي غالبًا ما تأتي من الأفراد والعائلات وهذا يؤكّد وجود وعي اِدخاري ينبغي تعزيزه؛

♦ تزايد حجم الودائع لأجل من سنة 2000 إلى غاية سنة 2003 وبعدها تنخفض في سنة 2004 بقيمة 146.587 مليار دينار ويعزى هذا إلى قضية بنك الخليفة على وجه الخصوص الذي كان يمتلك ودائع كبيرة جدًا مقارنة بباقي البنوك فرادى. ثم تعود وترتفع الودائع لأجل من جديد؛

[1] Rapport annuel 2003, **évolution économique et monétaire en Algérie**, banque d'Algérie, juin 2004, p :03

[2] Rapport annuel 2004, **évolution économique et monétaire en Algérie**, banque d'Algérie, juin 2005, p :75

[3] Rapport annuel 2006, **évolution économique et monétaire en Algérie** ,banque d'Algérie,juin 2007, p :94

[4] حفيظ صواليلي، **ودائع البنوك الجزائرية تفوق 3500مليار دينار**، جريدة الخبر، العدد5134، الأربعاء 3 أكتوبر2007 – 21 رمضان 1428هـ، ص:5

♦ إجمالاً، ودائع البنوك الجزائرية في تزايد مستمّر من سنة لأخرى، أي بقيمة مطلقة لنمو الودائع من سنة 2000 إلى غاية سنة 2006 تقدر بـــ 2074.685 مليار دينار؛

♦ سيطرت البنوك العمومية على حصة كبيرة جدًا من الوداع تحت الطلب والودائع لأجل، هذه السيطرة عرفت تذبذب خلال هذه الفترة، فنجد هذه الحصة اِنخفضت في سنتي 2001 و 2002 مقارنة بسنة 2000، ثم اِرتفعت هذه الحصة في سنة 2003مقارنة بسنة 2002، وبعدها تعود إلى الانخفاض التدريجي اِبتداءاً من سنة 2004، ولكن هذا الانخفاض يبقى شكلي إلى حد كبير. فأحسن حصة وصلت إليها البنوك الخاصة سرجلت سنة 2002 و هذا مع بروز بنك الخليفة وبنك (**BCIA**). ثم تنخفض إلى أدني مستوياتها حيث مثلت نسبة 5.6% في أعقاب إفلاس البنكين، إضافة إلى تعليمة رئيس الحكومة الداعية إلى منع المؤسسات العمومية من إيداع أموالها في البنوك الخاصة كدرس اُستفيد منه جراء أحداث الفترة. ومن جديد تعود الثقة النسبية إلى البنوك الخاصة، ولكن كما قلنا تبقى ضئيلة جدًا لأن قضية الخليفة تركت مخلفات سلبية حول سمعة البنوك الخاصة، ومؤخرًا (خلال سنة 2007) تمّ الإعلان عن عملية تصفية بنك يونين (UNION BANK) وفروعه، فالبنوك الخاصة في الجزائر ما زالت بعيدة عن التموقع الذي تفرضه البنوك العمومية.

ولتشجيع الأفراد والمؤسسات على الادخار في البنوك ينبغي دراسة معدلات الفائدة المقدّمة على الودائع للزبائن (المعدّلات المدينة)، والجدول الأتي يوضّح تطوّر ونمو نسب الفوائد على الودائع:

الجدول4.21: هيكل معدّلات الفائدة على الإيداع

	2001	2002	2003	2004	2005
معـــــدّلات الإيـــــداع*	6.75-5.50	5.75-4.50	4.75-4.50	3.25-2.25	2.50-1.25
هوامش نسب الفوائد السنوية**	1.25	1.25	0.25	1	1.25

المصدر: International Monetary Funds – Alegria, statistical appendix, prepared by a staff team consisting of erik de vrijer and gabriel sensenbrenner and fernanda sayavedra, december 19.2006, p :31

نلاحظ أن معدّلات الفوائد المقدّمة للمودعين مقابل ودائعهم في اِنخفاض مستمّر خلال هذه الفترة، ويمكن إرجاع هذا إلى حجم الودائع الكبير والسيولة المتوفرة بالبنوك والتي لم تستطع اِستثمارها، أي هناك ودائع كافية وزائدة عن الحاجة، لهذا نجد المعدلات المدينة في اِنخفاض.

* تخص معدّلات الفوائد المعروضة في السوق النقدي في نهاية شهر ديسمبر من كل سنة، وتمّ التصرف في الجدول الذي أمامنا حسب اِحتياجات الدراسة

** من إعداد الطالب (نعني بالهامش الفرق بين أعلى وأدنى حد، هذه الحدود يضعها البنك المركزي ويعطي للبنوك الحرية في العمل داخل هذا المجال)

ثانيا: سياسة القروض

من بين توجّهات النظام المصرفي الجزائري في توزيع القروض لدينا[1]:

1. الآجال الطويلة في الرد على ملفات طلب الحصول على قرض؛

2. الأهمّية الجزئية المعطاة للقطاع الخاص، أي التميّيز في منح القروض؛

3. الإفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحوبات على المكشوف؛

4. صعوبة الوصول إلى هذه القروض بسبب البيروقراطية والتسيّير غير الناجع؛

و يمكن التعرّف أكثر على ملامح سياسة القروض من خلال الجدول الآتي:

الجدول4.22: توزيع القروض على الاقتصاد

الوحدة: مليار دينار والحصص بالنسب المؤوية

	2000[2]	2001[3]	2002	2003	2004	2005	2006[4]
قروض للقطاع العمومي	701.812	740.087	715.834	791.694	859.657	895.831	848.408
البنوك العمومية	701.812	735.098	715.834	791.495	856.976	895.490	847.305
البنوك الخاصة	-	4.989	-	0.199	2.681	0.341	1.103
قروض للقطاع الخاص	291.241	337.612	550.208	587.780	674.731	881.616	1055.694
البنوك العمومية	264.872	297.916	368.956	487.740	568.605	750.463	879.275
البنوك الخاصة	26.369	39.696	181.252	100.40	106.126	131.153	176.419
مجموع القروض الموزعة	993.053	1077.699	1266.042	1379.474	1534.388	1777.447	1904.102
حصة البنوك العمومية	97.3	95.9	85.7	92.7	92.9	92.6	90.7
حصة البنوك الخاصة	2.7	4.1	14.3	7.3	7.1	7.4	9.3

المصدر: Rapport Annuel 2005, op-cit, juin 2006 p :87 مع إضافة السنوات: 2000، 2001، 2006 إلى الجدول الأصلي إعتماداً على التقارير المشار إليها

من الجدول أعلاه، نستنتج:

♦ أنّ القروض الموجّهة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية في تذبذب خلال السنوات 2000-2006 بين الارتفاع تارة والانخفاض تارة أخرى، ويعود هذا ربما إلى السياسات التي تطبق على القطاع العمومي من طرف الحكومة بين التطهير المالي مرة وإعادة تمويلها مرة أخرى، في حين أن القطاع الخاص يعرف معدّلات

[1] كمال رزيق وعبد الحليم فضيل، **تحديث النظام المصرفي الجزائري**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص:373

[2] Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, p :04

[3] Rapport annuel 2004, op-cit, juin 2005, p :76

[4] Rapport annuel 2006, op-cit, juin 2007, p :96

تموّيل متزايدة من سنة لأخرى بحكم المكانة التي يحظى بها عند السلطات العمومية والعمل على تشجيع هذا القطاع كبديل للقطاع العمومي، بالإضافة إلى برامج الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب التي ساعدت على قيام مشاريع خاصة بتموّيل من البنوك العمومية خصوصًا؛

♦ الانخفاض التدريجي والبطيء لدور البنوك العمومية في تموّيل النشاط الاقتصادي العمومي منه والخاص، حيث نرى أن حصة البنوك العمومية في تقلص من سنة لأخرى ولكن هذا التقلص لن يقلّل من أهمّيتها في تموّيل الاقتصاد، لأنّ حصتها تدور بين 90% خلال سنة 2006 و97% خلال سنة 2000، فالبنوك الخاصة لا زالت بعيدة كل البعد عن حصة البنوك العمومية، على الأقل ما دامت أن عمليات الخوصصة في مراحلها الأولى وأمامها مسار واسع وطريق طويل.

صرّح محافظ بنك الجزائر، أن القروض المقدّمة إلى القطاع الخاص خلال السداسي الأول من سنة 2007، فاقت نسبة 53.5% من إجمالي القروض الموزعة خلال نفس الفترة، أي ما قيمته 1125.6مليار دينار[1].

كما صرّح رئيس الحكومة السابق "عبد العزيز بلخادم" أنّ ضمان الاستقرار المالي للبنوك الجزائرية يتم من خلال التوقف عن التطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية العاجزة[2].

حيث بلغت تكلفة تطهير البنوك العمومية الستة* من جراء القروض غير العاملة** خلال 15 سنة الماضية ما يعادل 26مليار دينار دون أن يؤدي ذلك إلى السيطرة اللازمة على المكشوف البنكي الذي قدّرت قيمته خلال سنة 2004 بما لا يقل عن 80مليار دينار[3].

وإذا كانت ظاهرة الديون غير الناجعة تخص إلى غاية 2003 القطاع العمومي، ممّا دفع السلطات العمومية إلى اللجوء إلى عمليات مسح الديون المتراكمة والتي كلّفت من خلال ثلاث عمليات متتالية أكثر من 2400مليار دينار، فان القطاع الخاص أضحى معنيًا أيضا بظاهرة القروض غير المضمونة الدفع (غير العاملة) خصوصًا في الفترة ما بين 2005 و 2007 وهو ما أضحى يطرح إشكالاً حقيقيًا بالنظر إلى المبالغ

---

[1] Nora boudedja, **les créance non performants continuent de peser sur les banques**, El-watan économie, du 22 au 28 octobre 2007, p :2

[2] سليم بن عبد الرحمان، **وزير المالية يعلن عن حل 120 مؤسسة عمومية**، جريدة الخبر، العدد5133، الثلاثاء 2 أكتوبر 2007- 20 رمضان 1428هـ، ص:5

* تتمثل هذه البنوك في: البنك الوطني الجزائري (**BNA**)، بنك التنمية المحلية (**BDL**)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (**BADR**)، البنك الخارجي الجزائري (**BEA**)، القرض الشعبي الجزائري (**CPA**) والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (**CNEP**).

** ترجمتها إلى اللغة الانكليزية هي (non performing loans)، وتختلف المصطلحات المستعملة باللغة العربية من القروض غير العاملة الأكثر إستعمالا مروراً بمصطلح القروض غير المنتجة إلى مصطلح القروض المتعثرة.

[3] عزيز.ل، مرجع سبق ذكره، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:4

المالية المعتبرة المخصّصة للقطاع ولكن بنسبة تبقى متمركّزة في عدد قليل من المتعاملين الكبار الذين يمثلون أكثر من 60بالمائة من إجمالي القروض الممنوحة.

ولمعالجة مشكلة القروض غير العاملة، نظّمت جمعية البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية لقاء في جنيف شارك فيه ممثلون عن 10 بنوك جزائرية عمومية وخاصة إلى جانب منتدى الكفاءات الجزائرية بسويسرا، لمناقشة موضوع التحكّم في المخاطر المتعلقة بالقروض وباقي المخاطر التي تواكب العمل المصرفي، فإلى جانب الإطارات الجزائرية المحلية والخارجية، شارك في هذا اللقاء 30 خبيراً سويسرياً في المجال المصرفي[1].

كما قامت البنوك العمومية وهي الأكثر تملكاً لمحافظ قروض غير عاملة، إلى اعتماد سياسات فعالة لتحصيل مستحقاتها بحيث قامت بتشكيل مديريات على مستوى بعض البنوك التي اختصت بتحصيل القروض غير المسددة، من خلال إحالة العديد من القضايا التي عجزت عن تسويتها وديا إلى العدالة.

وفيما يخص برنامج "ميدا" المدعوم من الاتحاد الأوربي في إطار اِتفاق الشراكة بينه وبين الجزائر، صرّح "بيار غونو" مدير برنامج دعم تحدّيث النظام المالي بالجزائر أنّ أحد أهداف البرنامج المسطّر، الذي يتمثل في تطوير توزيع القروض إلى المؤسسات الخاصة لم يتم ملاحظته بصورة ملموسة عند اِنتهاء مدّة البرنامج[2].

كشف التقرير الصادر عن الهيئات الإشرافية على القطاع المالي والمصرفي الخاص بالسداسي الأول من سنة 2007، أن مستحقات البنوك على الخزينة العمومية بلغت 789.5مليار دينار مع بداية جويلية 2007 مقابل 780مليار دينار نهاية 2006 و 777.3مليار دينار نهاية 2005، فهذه المستحقات تعرف اِرتفاعًا سنة بعد الأخرى.

بالنسبة لمعدّلات الفائدة على الإقراض، عرفت نوعًا من الاستقرار بين سنة 2001 و 2005 تراوحت بين 5.5 و 11%، والجدول التالي يوضح تلك النسب:

الجدول4.23: هيكل معدّلات الفائدة على الإقراض

	2001	2002	2003	2004	2005
معـــــدّلات الإقـــــــراض	11.00-8.00	9.75-8.00	9.00-8.00	9.00-6.00	9.00-5.50
هوامش نسب الفوائد السنوية*	3	1.75	1	3	3.5

المصدر: International monetary funds – Alegria, statistical appendix, op-cit, december 19.2006, p :31

[1] سمية يوسفي، **البنوك الجزائرية تستنجد بالخبرة السويسرية**، جريدة الخبر، العدد 5228، الأحد 27 جانفي 2008- 19 محرم 1429هـــ، ص: 10

[2] حفيظ صواليلي، **فشل مشروع ميدا في المجال البنكي**، جريدة الخبر، العدد5120، الاثنين 17 سبتمبر 2007- 5 رمضان 1428هـــ، ص:5

* من إعداد الطالب

المطلب الثالث: أزمة بنكي الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري

من بين ما جاء به الجيل الأوّل من الإصلاحات المصرفية، تحرير القطاع المصرفي أمام المستثمرين الخواص الوطنيين والأجانب، ويعتبر بنك الخليفة وبنك (**BCIA**) من بين المستثمرين الخواص الوطنيين الذين أثبتوا ضعفًا كبيرًا في العمل ضمن قطاع الصيرفة وقوة هائلة في الاختلاس والتدليس والمراوغة في تطبيق القوانين والقواعد المنظّمة للمهنة.

أولا: أزمة بنك الخليفة

أتاح فضاء الانفتاح المالي المتساهل نسبيًا، الفرصة لمحتالين اِثنين من الاستحواذ على موارد الشعب والمؤسسات بتركيبة بنكية بدائية، وقد مكّنت عملية التصفية التي شملت بنك الخليفة في سنة 2003 من الوقوف على حجم الأضرار التي تسبّب فيها البنك وكذلك الكشف عن النقائص الرقابية بشتى أشكالها على مستوى المؤسسات العمومية والبنوك باعتبارهم مودعين وعبّدت السبيل إلى الإصلاح عن طريق مراجعة قانون النقد والقرض[1]، حيث تمّ اِعتماد بنك الخليفة في 27 جويلية 1998[2]، وكان يدير أصول تمثل 3% من الناتج المحلي الخام[3].

كانت البداية الفعلية لكشف قضية بنك الخليفة، عندما تمّ القبض على شخصين بحوزتهما مبلغ قدره 2مليون أورو محاولين تهريبه إلى الخارج عبر مطار " **هواري بومدين**" الدولي وهذا بتاريخ 25 فيفري 2003[4]. وبعد تأكّد السلطات الرقابية من عجز إطارات بنك الخليفة عن الإدارة وإتّباعهم لعمليات غير قانونية، تم اِتخاذ قرار من طرف اللّجنة المصرفية بتكليف شخص إداري يسيّر أمور البنك مؤقتاً في بداية مارس 2003 إلى غاية الإعلان عن إفلاسه[5].

حيث اِرتكب بنك الخليفة تجاوزات خطيرة، على أساس أنّ قيمة القروض التي قام بمنحها أثناء فترة نشاطه وصلت إلى 800 مرة قياسًا برأس ماله الأصلي، وهو ما يجعل القيمة الإجمالية لهذه القروض في حدود 100مليار دينار، وعلمًا أنّ 90% من هذه القروض ذهبت إلى فروع مجمّع الخليفة في مجالات الطيران والبناء والإعلام الآلي، و10% في شكل كفالات وأعمال دعائية لصالح فريق مرسيليا الفرنسي لكرة القدم. مع أن

---

[1] عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، فيفري 2004، ص:140

[2] Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, p :21

[3] نعيمة بن العامر، **المخاطرة والتنظيم الاحترازي**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص:474

[4] نسيم لكحل، **4 سنوات مرت على حادثة محاولة تهريب 2مليون أورو عبر المطار**، جريدة الشروق، العدد 1926، 25 فيفري 2007- 60 صفر 1428هـ، ص:6

[5] Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, p :23

القانون يشترط أن لا يتجاوز سقف القروض الممنوحة والموزعة من طرف البنك إلى زبائنه نسبة 20% من رأس ماله[1].

ومن الممّارسات كذلك التي تكشف عن التلاعب بأموال المودعين، هو أن مصالحه وبالخصوص الخزينة المركزية لم يكن لها أيّ وثائق محاسبية كالتي يتم التعامل بها في البنوك عمومًا، إضافة إلى أن القانون يمنع بقاء الأموال في الخزينة الرئيسية للبنك، بل يتمّ تحويلها إلى حسابه لدى البنك المركزي ولكن حدث العكس، حيث كانت توجّه الأموال إلى وجهة أخرى و خارج أوقات العمل.

كما كان البنك يتعامل بمعدّلات فائدة مدينة (معدلات الإيداع) تتراوح بين 12 و17%، بينما كانت البنوك العمومية تتعامل بمعدّلات في حدود 5 و 6%، فبنك الخليفة لم يكن يحترم التعليمات التي كان البنك المركزي (بنك الجزائر) يقدّمها فيما يخص معدّلات الإقراض و معدّلات الإيداع على حد سواء [2]، كما إستطاع أن يحوِّل إلى الخارج ما يقارب 1.5مليار دولار من الودائع، وتم تحميل بنك الجزائر مسؤولية ذلك لتقصيره في مراقبة عمليات حركة رؤوس الأموال إلى الخارج والتي قام بها بنك الخليفة[3].

في حين كشفت الرقابة الميدانية التي قام بها بنك الجزائر في فروع بنك الخليفة عن[4]:

1- وجود قصور في هياكل ومصالح البنك؛

2- وجود ضعف في المعرفة الإدارية لمديري البنك، وعدم تحكمهم في قواعد إدارة البنوك؛

3- عدم كفاية الإجراءات المحاسبية والتقارير التي كان يعدّها ويسلّمها للسلطات الرقابية لبنك الجزائر؛

4- النقص في وسائل ومعدات العمل الواجب توفّرها مقارنة بالتوسّع التجاري له؛

5- وضع عراقيل أمام اللّجنة المصرفية خلال أدائها لمهام الرقابة الميدانية (التفتّيش البنكي)؛

6- غياب الضّبط و المصادقة على الحسابات السنوية للدورات المالية 1999، 2000 و 2001 من طرف الهيئات المسيّرة للبنك (مجلس الإدارة والجمعيات العامة للبنك)؛

7- إنعدام التقارير التي من المفروض أن يعدّها مفتشي الحسابات حول الوضعية المالية للبنك عمومًا، أي عدم إلتزام البنك بنص المادة 162 من القانون 90-10 التي تلزِّم البنوك والمؤسسات المالية بتعيّين مفتشي حسابات لدى مصالحها.

---

[1] عزيز.ل؛ **كيف حدثت التجاوزات في البنوك الخاصة؟**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:7

[2] حكيم.م صيادي، مرجع سبق ذكره، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:5

[3] حكيم.م صيادي، مرجع سبق ذكره، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:6

[4] Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, pp :21-22

فالعوامل التي أدّت إلى إفلاس بنك الخليفة، تعتبر عوامل داخلية وليست خارجية والتي تصنّف إلى عوامل اِجتماعية ثقافية ومؤسساتية ، وكذلك عوامل ترجع إلى ضعف تطبيق آليات حوكمة الشركات بالبنك والاختلاس الممنهج:

1/ العوامل الثقافية الاجتماعية والمؤسساتية:

وتندرج ضمن هذه العوامل العناصر التالية[1]:

– فتح القطاع المالي لأفراد لهم القليل أو لا شيء من الخبرة في المجال المصرفي، ولكن لهم جرأة في أخذ التعهدات والمجازفة وهذا سمح للبنوك الخاصة عمومًا وبنك الخليفة على وجه الخصوص بالنمّو السريع على كل المستويات، ففي سنة 2000 اِرتفعت شبكة بنك الخليفة إلى 25 وكالة بعدما كانت تمثل 5 وكالات فقط سنة 1999، حيث اِستغل البنك الاختلال واللانظام في معدّلات الفائدة لأجل الرفع من نسبها بهدف تجميع أكبر للموارد المالية، إضافة إلى اِلتزامه وتعهده بتمويل عمليات غير مربحة على المدى القصير كتدعيم النوادي الرياضية ومنح المديرين والمساهمين قروض ذات مخاطرة كبيرة وفي كثير من الأحيان تجاوز الحدود في توزيع القروض كما أسلفنا القول؛

– تركّز رأس مال البنك في يد أفراد العائلة، هذا التركّز يؤدي إلى الشك والاشتباه في أصل تعارض المصالح بين الملاك والمديرين، والعمل على تمويل عمليات تابعة للمجمّع. ممّا يؤدي إلى اِستخلاص علاقة نسبيًا حقيقية بين تركّز رأس المال وممارسات الاختلاس؛

– صمت السلطات النقدية بشأن المخاطر الكبيرة التي كان يتعامل معها البنك، حيث يعطي هذا حافزًا للأفراد والمدخّرين والمؤسسات إلى بناء ثقة في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها البنك وهذا مع غياب صندوق تأمين الودائع.

2/ العوامل الناتجة عن ضعف الحوكمة وعمليات الاختلاس[2]:

– غياب الجمعية العامة للمساهمين، وهذا ما سجلته السلطات الرقابية لبنك الجزائر؛

– عدم اِحترام الإجراءات المحاسبية في التسجيلات اليومية للعمليات المصرفية؛

– التأخّر في إرسال التقارير المالية والمحاسبية لهيئات الرقابة العمومية؛

– عدم التطابق في وضع وإدارة جداول التوطين والمراجعة غير المضبوطة لملفاته؛

– غياب المتابعة والرقابة على إيرادات الصادرات التي كان يموّلها؛

[1] M.gharnaout, **crises financières et faillites des banques Algériennes**, édition gal, Alger (Algérie), 2003, pp:41-42

[2] Ibid, p :43

– عدم اِحترام قواعد الحيطة والحذر، ويُستدّل بذلك القروض التي كان يقدّمها دون دراسة لجدوى طالبيها؛

– ضعف كبير في تنويع المحفظة المالية وتمويل الاستثمارات اِنطلاقا من القروض قصيرة الأجل وبمعدّلات صغيرة عن المجال الذي تحدّده السلطات الرقابية.

بعد هذا كان رد فعل السلطات النقدية عن أزمة البنك على مرحلتين:

1/ قبل صدور قرار تصفية البنك:

وتم خلالها اللجوء إلى[1]:

. مساءلة واِستجواب مسئولي وإداريي البنك؛

. تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي، بإصدار أنظمة و أوامر تعمل على ملئ الثغرات التي اُكتشفت من خلال الممارسات اليومية للبنك، ومن هذه الأنظمة:

– النظام رقم 2000-01 المؤرخ في 2 أفريل 2000 المتعلق بعمليات إعادة الخصم والقروض نحو البنوك والمؤسسات المالية؛

– النظام رقم 2000-03 المؤرخ في 2 أفريل 2000 المتعلق بالاستثمارات الأجنبية؛

– النظام رقم 2000-04 المؤرخ في 2 أفريل 2000 المتعلق بحركة رؤوس الأموال؛

– النظام رقم 02-01 المؤرخ في 17 فيفري 2002 الذي يحدّد شروط تشكيل ملف طلب التصريح بالاستثمار و/أو مكاتب التمثيل الأجنبي للمتعاملين الاقتصاديين وفق القانون الجزائري؛

– الأمر رقم 99-04 الصادر في 12 أوت 1999 المتضمن نماذج التصريحات من قبل البنوك والمؤسسات المالية عن نسب تغطية وتوزيع المخاطر؛

– الأمر الرئاسي رقم 01-03 المتعلق بقمع مخالفات التشريع والتنظيم الخاص بالصرف وحركة رؤوس الأموال إلى الخارج[2]؛

– الأمر رقم 02-09 الصادر في 26 ديسمبر 2002 المحدِّد لآجال التصريح حول نسب الملاءة من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

---

[1] Ibid, p p:48-51

[2] حفيظ صواليلي، **البنوك العمومية ضحية الوصاية السياسية**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:5

2/ بعد صدور قرار التصفية:

إنهارت مجموعة الخليفة في أفريل 2003 وبدأت عملية التصفية التي كشفت عن وجود ثغرة مالية قدرها 1.3مليار دولار كرقم أولي، ثم طرح رقم ثاني وقدره 1.5مليار دولار، وهناك مصادر تقول أن ذلك كلّف الخزينة العمومية 8ملايير دولار[1]. حيث تمّ إتخاذ نوعين من المبادرات:

1- المبادرات الاستعجالية ومنها[2]:

- نشر وثيقة معلومات من قبل اللجنة المصرفية، تشرح مهمّة الرقابة على البنوك بصفة عامة ومهمّة اللّجنة المصرفية على وجه الخصوص؛

- إصدار أحكام ونصوص متعلقة بشركة التأمين على الودائع، والتي تسمح بحماية صغار المودعين فقط.

2- مبادرات أخرى، لإعادة النظر في بعض الأنظمة و الأوامر، ومن بينها الأمر رقم03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 يتعلق بالنقد والقرض، والنظام رقم 04-03 المؤرخ في 4 مارس 2004 يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.

خلفت أزمة بنك الخليفة آثار كبيرة إجتماعيًا وإقتصاديًا ومعنويًا، وهذا من خلال:

1. تسبّب البنك في خسائر للدولة تصل إلى حوالي مليار دولار، على إعتبار أن الهيئات العمومية الكبيرة مثل سوناطراك وشركات الضمان الاجتماعي كانت تشكّل أكبر مصدر للودائع ببنك الخليفة[3]؛

2. فقدان الثقة في البنوك الخاصة، ممّا أدى إلى فقدانها كذلك إمكانية تعاملها في السوق النقدي [4]، وهذا يحرمها من التموّيل القصير الأجل التي عادة ما تلجأ إليه البنوك، إضافة إلى تعليمة رئيس الحكومة "أحمد أويحي" في سنة 2004 الموجّهة إلى كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية العمومية بعدم الإيداع لدى البنوك الخاصة مهما كان موطنها الأصلي؛

3. ومن الآثار الاجتماعية، تسريح إطارات وعمال البنك البالغ عددهم 7000 شخص من أصل 20000 موظف كانوا يشتغلون بالمجمع ككل؛

---

[1] حكيم . صيادي، **عندما تتزوج السياسة الاستثمار**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:6

[2] M.gharnaout, op-cit, 2003, pp:52-53

[3] عزيز.ل، البنوك ترهن مستقبل الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:4

[4] M.gharnaout, op-cit, 2003, p:54

4. من بين ضحايا بنك الخليفة في قطاع البنوك نفسه، لدينا بنك التنمية المحلية الذي قام بتوظيف ما قيمته 4.6مليار دينار في السوق النقدية والتي إستفاد منها بنك الخليفة ما بين الفترة 12 نوفمبر2002 و 16 فيفري 2003، هذه الأموال ما زال بنك التنمية المحلية يطالب باسترجاعها من بنك الجزائر[1]؛

5. بلغ عدد المودعين ببنك الخليفة 200 ألف مودع، 80% من حجم الودائع تعود لمؤسسات عمومية والباقي للخواص، حيث تم تعويض 110ألاف مودع بمبلغ إجمالي قدره 700مليار سنتيم أي ما مقداره 60مليون سنتيم لكل مودع، وهو ما نص عليه النظام رقم 04-03 المتعلق بصندوق التأمين عن الودائع في المادة 8.

ويرى الخبراء أن قضية بنك الخليفة لا يمكن أن تضاد أو تقلّل من السرعة أو تكون الفرصة للتراجع على أفاق النظام المصرفي الجزائري، بل من اللازم الاستفادة منها لحث جميع مسئولي المنظومة المصرفية لاستخلاص الدروس المفيدة، وعلى الدولة العمل على تطبيق أحكام ونصوص قانون النقد والقرض[2].

ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA)

تمّ إنشاء بنك **(BCIA)** كشركة ذات أسهم بعقد موثق في 4 جويلية 1998 وبعد ذلك أعتمد كبنك في 24 سبتمبر 1998، تمّ إكتشاف التلاعبات في عمليات إدارة بنك (**BCIA**)، عندما قامت السلطات الرقابية بإحدى مهام الرقابة الميدانية لعمليات التجارة الخارجية التي كان يموّلها بشكل واسع والعمليات المرتبطة بالصرف، التي أوصلت في فترة السداسي الأول من سنة 2003 للدورات المالية 2000، 2001 و2002، أنّ بنك **(BCIA)** لا يطبّق المواد والنصوص التي تحكم عمليات التجارة الخارجية وعمليات حركة تنقل رؤوس الأموال إلى الخارج[3].

كما كان هناك توسّع غير عادي في عدد الوكالات لبنك **(BCIA)**، حيث إنتقل العدد من وكالة واحدة في سنة 2000 بوهران إلى 12 وكالة عبر الوطن[4]، وتقريبًا نفس الأسباب وراء إنهيار بنك الخليفة تكرّرت مع هذا البنك.

ومن بين الممارسات التي قام بها البنك، أنه طلب من زبائنه وبالخصوص شركة سوناطراك بين سنة 2000 و 2004 بفتح حسابات خاصة في البنك الخارجي الجزائري على مستوى وهران، وكان في نية مسئولي بنك **(BCIA)** الاعتماد على السيولة الكبيرة التي يوفّرها البنك الخارجي الجزائري في توزيع ومنح

---

[1] حفيظ صواليلي، **العدالة مطالبة بحل قضية تعامل البنوك العمومية مع بنك الخليفة في السوق النقدي** جريدة الخبر، العدد5144، الاثنين 15 أكتوبر 2007- 3 شوال 1428هـ، ض: 5

[2] محمد بجاوي و سيد أحمد غزالي و شكيب خليل وآخرون – ترجمة شوام بوشامة، **الجزائر أفاق 2010: التنمية والديمقراطية**، JJ/ADEM ، بدون تاريخ، ص:182

[3] Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, p :24

[4] M.gharnaout, op-cit, 2003, p:41

القروض، وكان يفترض أن يتمكن زبائن بنك (**BCIA**) من الحصول على هذه السيولة المالية على أن يقوم هذا الأخير بإعادة الأموال المحصل عليها على سبيل الإعارة المالية إلى البنك الخارجي الجزائري، لكن الذي حدث فيما بعد هو أنّ الأشخاص الذين تحصلوا على القروض لم يعيدوا الأموال المحصّل عليها في حسابات بنك (**BCIA**) وبالتالي لم يستطع البنك بدوره، الإيفاء بالتزامات الإعارة نحو البنك الخارجي الجزائري. فقد ضاعت منه ما يقرب عن 900مليون دينار طيلة 5 سنوات، وتعتبر شركة سوناطراك الخاسر الأكبر على إعتبار أنها المودع رقم واحد في البنك الخارجي الجزائري[1].

المبحث الثاني: بيئـــة حوكمة النظام المصرفي الجزائري

تتمثل بيئة حوكمة النظام المصرفي إجمالاً في البيئة التشريعية من حيث القوانين والأنظمة واللوائح المنظّمة لعمل البنوك من كل الجوانب، والبيئة المؤسسية ونقصد بذلك الهيئات الرسمية وغير الرسمية التي تسهر على تطبيق وتنفيذ مبادئ الحوكمة، إضافة إلى بيئة يمكن أن يختص بها النظام المصرفي الجزائري وهي عملية خوصصة أو فتح رأسمال البنوك العمومية الغالبة على النشاط الإجمالي للبنوك، بحيث تعطي حرية للمساهمين الجدّد في تفعيل الحوكمة التي تعتبر مهمة وضامنة لحقوقهم.

المطلب الأول: البيئة التشريعية

تعبّر الحوكمة في جانبها التشريعي عن مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات والأوامر الإدارية، والتوجيهات الحاكمة والمتحكمة في الأعمال وفي ممارسات الأعمال، من حيث الحصول على تراخيص ممارسة العمل أو في وضع ضوابطه وتحديد أشكال ممارسته [2]، حيث تتمثل عناصر البيئة التشريعية لحوكمة الشركات بالبنوك في قوانين الشركات وقوانين الإفلاس وقوانين البنوك وقوانين تنظيم عمليات البورصة وقوانين الإعسار، إلى غيرها من القوانين حسب كل دولة.

وفي الجزائر فان العناصر التي تشكّل بيئة للحوكمة هي القانون التجاري، قانون النقد والقرض، إضافة إلى قانون تنظيم عمليات البورصة.

أولا: القانون التجاري

مرّ القانون التجاري الجزائري منذ إصداره سنة 1975[3] بعدة تعديلات وتتّمات إلى أن وصل إلى مرحلته الحالية أي إلى غاية سنة 2005، حيث تمّ تعديله وتتميمه بـــ:

---

[1] عزيز.ل، كيف حدثت التجاوزات في البنوك الخاصة؟، مرجع سبق ذكره، من12 إلى 18 فيفري 2005، ص:7

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:73

[3] الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 يتضمن القانون التجاري المعدّل والمتمّم

- القانون رقم 87-20 المؤرخ في 23 سبتمبر 1987 المتضمّن قانون المالية لسنة 1988؛
- المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993؛
- الأمر رقم 96-23 المؤرخ في يوليو 1996،
- الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996؛
- القانون رقم 05-02 المؤرخ في 6 فيفري 2005.

يتشكل القانون التجاري الجزائري من خمسة (05) كتب، ما يخص الإطار التشريعي للحوكمة هو كتابين فقط. الكتاب الثالث (الإفلاس والتسوية القضائية ورد الاعتبار والتفليس وما عداه من جرائم الإفلاس) والكتاب الخامس (الشركات التجارية).

1/ الإفلاس والتسوية القضائية ورد الاعتبار والتفليس وما عداه من جرائم الإفلاس

الإفلاس يعني أن الشركة عمومًا والبنك على وجه الخصوص، لم تستطع الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين (المودعين)، هذا يعني بالدرجة الأولى أصحاب المصالح والتي جاءت معايير الحوكمة لتحميهم.

تضمّن هذا الكتاب عدّة عناصر تُؤَمِّنْ الحماية المالية والقانونية والقضائية لأصحاب المصالح من خلال المواد والنصوص القانونية التي تعمل على ذلك ومنها:

- إعلان التوقف عن الدفع؛
- أحكام الإفلاس والتسوية القضائية؛
- طرق الطعن؛
- هيئات التفليس والتسوية القضائية التي تضمن حقوق أصحاب المصالح؛
- تحقيق الديون؛
- اِنحلال التفليسة والتسوية القضائية باستدعاء الدائنين؛
- إقفال التفليسة لعدم كفاية الأموال؛
- إقفال التفليسة لانقضاء الديون.

2/ الشركات التجارية

والذي يناقش نوع الشركات والأحكام التي تنظّمها وتضمن سيرها، ويركّز على شركات المساهمة (الشركات ذات الأسهم) لأنها أهّم نوع قانوني، حيث تتشكل من الأطراف الفاعلة في الحوكمة (الداخليين: مجلس الإدارة والمساهمين الملاك؛ والخارجيين: المساهمين غير المراقبين وباقي أصحاب المصلحة). وعلى هذا الأساس يلزم تنظيم العلاقات والمسؤوليات والواجبات لكل هذه الأطراف وهو ما عالجه نسبيًا

الكتاب الخامس في العناصر الآتية: تأسيس شركات المساهمة، إدارة شركة المساهمة، جمعيات المساهمين و حسابات الشركة.

*** تأسيس شركات المساهمة:**

تمكِّن طبيعة التأسيس من تحدّيد هيكل الملكية بالشركة، إمّا ملكية مركّزة أو ملكية مشتّتة، وحدّدت المواد من 596 إلى 609 نوع التأسيس، وهذا من خلال:

1. اللجوء العلني للادخار؛

2. التأسيس دون اللجوء العلني للادخار.

*** إدارة شركة المساهمة:**

تتم إدارة شركة المساهمة اِعتمادًا على النظام الثنائي المتمثّل في مجلس الإدارة من جهة ومجلس المديرين ومجلس المراقبة من جهة أخرى.

1- مجلس الإدارة: الذي يتولى إدارة الشركة، ويتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل واِثني عشر عضو على الأكثر، حيث تنتخبهم الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية لمدة تحدَّد في القانون الأساسي للشركة على أن لا تتجاوز ستة سنوات[1].

أهم الأحكام التي تنظّم عمله هي:

- لا يمكن لشخص واحد طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة مجالس إدارة شركات[2]؛
- يجب على المجلس أن يكون مالكًا لعدد من الأسهم تمثّل على الأقل 20بالمائة من رأسمال الشركة[3]؛
- يخوَّل مجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة[4]؛
- لا تصِّح مداولات المجلس إلاّ إذا حضر نصف عدد أعضائه وتأخذ القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين[5]؛
- يمنح للمجلس من طرف الجمعية العامة مبلغ ثابت كل سنة كمكافآت ويمكن منح أجور اِستثنائية أخرى ويتم تقيّيد ذلك محاسبيًا كتكاليف اِستغلال[6]؛

---

[1] المادة 610 و611 من الأمر رقم 75-59 المعدّل والمتمّم

[2] المادة 612 منه

[3] المادة 619 منه

[4] المادة 622 منه

[5] المادة 626 منه

[6] المادة 632 و 633 منه

- يتولى رئيس مجلس الإدارة تحت مسؤوليته الإدارة العامة للشركة ويمثّلها في علاقاتها مع الغير[1].

2- مجلس المديرين ومجلس المراقبة: حيث يُعيَّن مجلس المديرين من قبل مجلس المراقبة ويحدِّد القانون الأساسي للشركة مدّة العضوية ضمن حدود تتراوح من عامين إلى ستة سنوات [2]. يمارس المجلس المراقبة الدائمة على الشركة في أيّ وقت ويمكنه أن يطلع على الوثائق التي يراها مفيدة للقيام بمهمته، ويتلقى من مجلس المديرين بعد إقفال كل سنة مالية وثائق الشركة قصد مراجعتها والرقابة عليها[3].

من بين الأحكام والنصوص التي تنظّم المجلسين نذكر:

- يتم اِنتخاب أعضاء مجلس المراقبة من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية التي يمكنها عزله في أي وقت؛

- يمكن للجمعية العادية أن تمنح أعضاء مجلس المراقبة مبلغًا ثابتًا كأجر مقابل نشاطهم؛

- يحظر على أعضاء مجلس المديرين وعلى أعضاء مجلس المراقبة غير المعنويين الاقتراض من لدّن الشركة، ويحظر عليهم أن يجعلوا من الشركة ضمانًا لاِلتزاماتهم الشخصية؛

*** جمعيات المساهمين:**

جاء القانون ببعض الأحكام التي تسيّر عمل اِجتماع الجمعية العامة العادية وغير العادية للمساهمين، من بينها:

1. تختص الجمعية العامة غير العادية فقط بصلاحيات تعديل القانون الأساسي في كل أحكامه، وتبت فيما يعرض عليها بأغلبية الأصوات المعبّر عنها[4]،

2. وينبغي على الجمعية العامة العادية الاجتماع مرة واحدة في السنة على الأقل خلال الستة أشهر التي تسبق قفل السنة المالية، فيما يقدّم مجلس المديرين جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية للجمعية العامة[5]؛

3. على مجلس المديرين أن يبلِّغ أو يضع تحت تصرف الجمعية العامة العادية قبل ثلاثين يوم من الاجتماع، الوثائق الضرورية لتمكينهم من إبداء الرأي وإصدار قرار دقيق فيما يخص إدارة أعمال الشركة وسيرها، ومن هذه الوثائق[6]:

---

[1] المادة 638 منه

[2] المادة 644 و 646 منه

[3] المادة 654 و655 منه

[4] المادة 674 منه

[5] المادة 676 منه

[6] المادة 677 و678 منه

- أسماء القائمين بالإدارة والمديرين العامين وألقابهم ومواطنهم؛
- نص مشاريع القرارات التي قدّمها مجلس المديرين؛
- عند الاقتضاء، نص مشروع القرارات التي قدّمها المساهمون وبيان أسبابها،

4. يحق لكل مساهم حفاظًا على حقوقه الاطلاع على[1]:

- جرد جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة وقائمة القائمين على الإدارة؛
- تقارير مندوبي (مفتشي) الحسابات التي ترفع إلى الجمعية؛
- المبلغ الإجمالي المصادق على صحته من مندوبي الحسابات والأجور المدفوعة.

*** حسابات الشركة:**

يضع مجلس الإدارة أو القائمون على الإدارة عند قفل كل سنة مالية، جردًا لمختلف عناصر الأصول والديون الموجودة في ذلك التاريخ وكذلك يضعون تلك المستندات تحت تصرّف مندوبي الحسابات خلال الأربعة أشهر على الأكثر التالية لقفل السنة المالية؛ وتحدِّد الجمعية العامة بعد الموافقة على الحسابات والتحقّق من وجود مبالغ للتوزيع، الحصّص الممنوحة للشركاء تحت شكل أرباح؛ وتتوقف المكافآت التي تدفع لأعضاء مجلس الإدارة حسب كل حالة على الأرباح المدفوعة للمساهمين[2].

ثانيا: اللوائح التنظيمية التي تصدّرها بورصة القيّم المنقولة

تلعب البورصة دور مهم في بناء الإطار التشريعي لحوكمة الشركات من خلال الإجراءات والقواعد والتعليمات والقرارات التي تفرضها على الشركات المدرجة (البنوك) والمتعلقة أساسًا بقضايا اِجتماعات مجلس الإدارة واِنعقاد الجمعيات العامة العادية وغير العادية، شروط وظروف الإفصاح عن المعلومات للجمهور وللمستثمّرين في البورصة، والتوقيت المناسب لهذا الإفصاح.

وهي إجراءات وقواعد تتّخذها البورصة بغية حماية أصحاب المصالح وحماية كذلك المساهمين أصحاب الأقلية في الأسهم، من تعسف وسوء اِستعمال السلطة من طرف إدارة الشركة والمساهمين أصحاب الأغلبية على حدّ سواء، فبالنسبة للجزائر ومع ضعف عمل البورصة فان أي إجراء يتم اِتخاذه لا يعني الكثير لقلّة الشركات المدرجة ولعزوف المستثمّرين عن التداول في أسهم تلك الشركات لأسباب معينة.

ثالثا: قانون البنوك

يتمثل قانون البنوك في الجزائر بقانون النقد والقرض الذي صدر آخره بصيغة أمر، وهو الأمر رقم 03-11 بعد أزمة بنكي الخليفة وبنك **(BCIA)**.

---

[1] المادة 680 منه

[2] المواد 716، 723، 727 منه على الترتيب

تضمّن الأمر رقم 03-11[1] نصوص قانونية تنظّم عمل البنك المركزي (بنك الجزائر) والهيئات التابعة له والتي تسهر بدورها على ضمان سلامة النظام المصرفي ككل، إضافة إلى نصوص تنظّم سير عمليات ونشاطات البنوك الوطنية والأجنبية أو المكاتب الممثلة لها في الجزائر. أهّم ما جاء به:

1. صلاحيات بنك الجزائر وعملياته؛

2. تشكيلة وصلاحيات مجلس النقد والقرض؛

3. التنظيم المصرفي الواجب على البنوك التقيّد به في معاملاتها مع الزبائن (المودعين والمقترضين) ومعاملاتها في السوق النقدي؛

4. مراقبة البنوك من حيث نسب السيولة الدنيا التي ينبغي الوصول إليها والقدرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، إضافة إلى ضرورة تزويد مركزية المخاطر بكل المعلومات الضرورية والعمل على حماية المودعين بالاشتراك في صندوق ضمان الودائع. وبناء اِتفاقيات مع المسيّرين ومحافظي الحسابات بالبنك والتعامل الجدّي مع اللّجنة المصرفية.

المطلب الثاني: البيئة المؤسسية

يمكن النظر إلى البيئة المؤسسية التي تعمل على تنفيذ مبادئ الحوكمة في البنوك من جانب داخلي في البنوك، وجانب آخر خارجي يتمثل في الهيئات الإشرافية والبورصة التي تسهر بدورها على حماية حقوق المشاركين في السوق المالي.

أولا: لجان مجلس إدارة البنك

يمارس مجلس الإدارة مهامه الإشرافية وسلطاته في اِتخاذ القرارات من خلال تشكيل لجان من أعضائه يمكن أن يشارك فيها أعضاء من الإدارة التنفيذية[2]، ومن أهّم هذه اللّجان:

1/ لجنة المراجعة:

منذ سنة 1987 أوصت لجنة تريدواي (TREADWAY) بالو.م.أ ولجنة كادبوري (CADBURY) بالمملكة المتحدة بضرورة وجود لجنة مراجعة بالشركات بهدف تفعيل الحوكمة [3]، حيث تتكوّن لجنة المراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين ذوي خبرات في المحاسبة والمراجعة والتموّيل، وتتوافر

---

[1] الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424هـ الموافق 26 غشت سنة 2003 يتعلق بالنقد والقرض

[2] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **الادارة السليمة للمؤسسات المالية**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الاجتماع الحادي عشر، 2002، ص:6

[3] Sulvie de coussergues, **gestion de la banque**, édition dunod, 2eme édition, paris, 1996, p :152

لديهم الإرادة والسلطة والموارد لتوفير إشراف جيّد على عملية التقارير المالية وتتكفّل اللّجنة باختيار المراجع الخارجي وتتولى تقييم أداء المراجع الداخلي والموافقة على أتعاب المراجعين[1].

حيث تعتبر صيغتي الاستقلالية وعمق النظر أهّم صفاتها؛ كما تلعب دور رئيسيي في الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير وتعمل على زيادة الثّقة العامة بالبنك، وهي من اللّجان الهامة في حماية أصول البنك بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمّرين والمودعين والمنظّمين، من أهّم وظائفها هي[2]:

1) العمل على تحسين نوعية التقارير المالية عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة؛

2) تقييم وتحسين وتقوّيم بيئة الرقابة وإستعراض نظام تحليل المخاطر بالبنك؛

3) تحسين مستوى الاتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز إستقلالهم والقيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين؛

4) الالتزام بالقوانين واللوائح والإرشادات.

وتقوم لجنة المراجعة بأنشطة مختلفة تساعد على تحسين جودة التقارير المالية للشركات (البنوك) تترجم في إعداد تقارير سنوية تقدَّم إلى مجلس الإدارة، من هذه الأنشطة[3]:

1. تدعيم إستقلال المراجعين الخارجيين؛

2. فحص نظّم الرقابة الداخلية والعلاقة مع المراجعين الداخليين؛

3. فحص التقارير المالية.

ولضمان فعّالية اللّجنة بالبنك ينبغي توافر العناصر الآتية[4]:

- إستقلالية أعضائها؛
- الدراية المالية والخبرة، خاصة مع تعقّد الأدوات المالية الحالية؛
- الفحص النافي للجهالة؛
- إعداد التقارير المالية من حيث الإشراف والرقابة فقط.

2/ لجنة المكافآت:

تعتبر مكافآت مجلس الإدارة من الأمور التي يهتم بها كل من له مصلحة في البنك، بحيث هناك إحتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء المجلس الذين يقرّرون مكافآتهم بأنفسهم، والذي يساعد على الحدّ من هذا

---

[1] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:26

[2] جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:28-31

[3] دانيال جورج غالي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:91

[4] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، بدون تاريخ، ص ص:208-213

التضارب قيام مجلس الإدارة بتعيّين لجنة المكافآت[1]، تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى وضمان أن تتّفق هذه المكافآت مع أنظمة و اِستراتيجيات البنك[2].

3/ لجنة الترشيحات والتعيينات:

تقوم هذه اللّجنة باقتراح أسماء عند رغبة مجلس الإدارة في تعيّين أعضاء جدّد، وهذا لضمان حياد عملية الاختيار ومن ثمّ تقوم الجهات الرقابية بالمصادقة على الأسماء المقترحة، من بين النقاط التي تضمن موضوعية الترشيح[3]:

1) اِتخاذ قرار بتعيّين أعضاء جدّد؛

2) وضع الوصف الوظيفي للعضو؛

3) القيام ببحث رسمي أو غير رسمي؛

4) عقد مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة.

4/ لجنة إدارة المخاطر:

تقوم لجنة إدارة المخاطر بالمهام التالية[4]:

1. التأكّد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل نظام إدارة المخاطر بشكل مرضي؛

2. مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة؛

3. التأكّد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفين لهم موافقة على الضمانات.

ثانيا: الهياكل الإدارية للبنك المركزي

من بين هياكل البنك المركزي (بنك الجزائر) التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك، لدينا مجلس النقد والقرض واللّجنة المصرفية.

1/ مجلس النقد والقرض:

يساهم مجلس النقد والقرض في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال المهام والصلاحيات المخوّلة له من طرف القانون والتي من ضمنها[5]:

– حماية زبائن البنوك؛

---

[1] جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:32

[2] النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:58

[3] جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:33

[4] نفس المرجع أعلاه، ص ص:34-35

[5] المادة 62 من الأمر 03-11 المذكور سابقا

– إصدار المقاييس والقواعد المحاسبية التي تطبّق على البنوك مع مراعاة التطوّر الحاصل على الصعيد الدولي؛
– إعداد الشروط التقنية لممارسة المهنة المصرفية ومهنة الاستشارة والوساطة في المجال المصرفي.

2/ اللّجنة المصرفية:

تساهم هي الأخرى في تمتّين أسّس تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال ما تكلّف به، ومن ذلك[1]:
– مراقبة مدى اِحترام البنوك للأحكام التشريعية والتنظيمية المطبّقة عليها؛
– المعاقبة على الاخلالات التي يتم معاينتها؛
– فحص شروط الاستغلال للبنوك والسّهر على نوعية وضعياتها المالية؛
– السّهر على اِحترام قواعد سير المهنة؛
– المعاينة عند الاقتضاء، المخالفات التي يرتكبها أشخاص يمارسون نشاطات البنك دون أن يتم اِعتمادها.

تمارس اللّجنة المصرفية الرقابة على البنوك بنوعين من الرقابة: الرقابة المكتبية حيث تتلقى اللّجنة التقارير السنوية من البنوك ومن ثمّ تقوم بفحصها، والرقابة الميدانية والتي تتمثّل في تفتيش دوري يقوم به أعوان متخصّصين من اللّجنة المصرفية.

في هذا الإطار، تمّ تسجيل في سنة 2005 أن بعض البنوك تعاني من صعوبات تتعلق أساسًا بـــ[2]:

1– وضع أطوار للقواعد التنظيمية المصرفية؛
2– تسيّير الخزينة؛
3– اِحترام القواعد الاحترازية التنظيمية؛
4– التصريحات إلى مركزية المخاطر وإلى مركزية عوارض الدفع (عدم الدفع) وإلى مركزية الميزانية؛
5– التحكّم في الإدارة وفي الرقابة الداخلية؛
6– التصريحات في الوقت المناسب؛
7– نشر حسابات النتائج في وقتها المحدّد.

و من أهّم منجزات الرقابة المكتبية في سنة 2006 لدينا[3]:

1) ضمان اِستقبال المستندات المحاسبية وتلك المتعلقة بالقواعد الاحترازية المرسلة من طرف البنوك؛
2) التحقّق من مصداقية وجدّية المعلومات المرسلة وتحليل وتصحيح الأعمال الخارجة عن المألوف؛
3) اِستغلال واِستعمال تقارير مفتشي الحسابات؛
4) تفسّير ومناقشة المعلومات المتحصّل عليها وكشف المخالفات المحتملة؛

---

[1] المادة 105 منه

[2] Rapport annuel 2005, op-cit, juin 2006, pp: 136-137

[3] Rapport annuel 2006, op-cit, juin 2007, p :130

5) المساهمة في التحليل المالي والاحترازي دوريًا وكشف التطورات غير المسموح بها؛

6) اِقتراح تدابير للنهوض بالبنوك ذات الوضعيات الصعبة.

ثالثا: بورصة القيّم المنقولة

تعدّ بورصة القيّم المنقولة إطار مؤسّسي يعمل على إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال هيئتيه (لجنة تنظيم عمليات البورصة، وشركة تسيّير القيّم المنقولة)؛ فمهام لجنة تنظيم عمليات البورصة التي تتمثل في[1]:

- حماية المستثمّرين في القيّم المنقولة؛
- العمل على حسن سير القيّم المنقولة وشفافيتها.

هي التي تؤكّد على دورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات.

كما تتأكّد اللّجنة من أن الشركات المقبول تداول قيّمها المنقولة في البورصة، تنفّذ الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية عليها، لا سيما في مجال عقد الجمعيات العامة وتشكيلة أجهزة الإدارة والرقابة وعمليات النشر القانونية، وتأمرها بنشر اِستدراكات عند الاقتضاء فيما لو لاحظت حالات سهو في الوثائق المنشورة[2].

إضافة إلى تحديد قواعد أخلاقيات المهنة الواجب مراعاتها والتي من مبادئها[3]:

1. وجوب معاملة جميع الزبائن على قدم المساواة؛

2. إعطاء الأولوية لمصلحة الزبون؛

3. تنفيذ أوامر السحب التي يصدّرها الزبون بشروط سوق أحسن؛

4. عدم تسريب معلومات سرّية في غير محلها.

المطلب الثالث: الخوصصة المصلحية للبنوك العمومية

تقتضي عمليات الخوصصة تحرير الدولة من اِلتزاماتها، فهي لا تتخلى فقط عن ملكية ما كان تابعًا لها بل تفقد أيضا الرقابة المباشرة على الشركة (البنك) الجديدة التي ستدار من قبل جمعية حاملي الأسهم، حيث أن دعاة الخوصصة يُؤمنون بمزايا الإدارة الخاصة، فمن الأهداف الاقتصادية للخوصصة تحسّين الإنتاجية وتحرير المؤسسات من القيود وجعلها أكثر تنافسية[4].

---

[1] المادة 30، المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1413 الموافق 23 مايو سنة 1993 يتعلق ببورصة القيم المنقولة

[2] المادة 35 منه

[3] المادة 49 منه

[4] جزف بادروس، **القاموس الموسوعي الإداري: عربي- عربي**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت (لبنان)، 2000، ص:122

تتحدّد أهداف الخوصصة من جانب البنوك، في توسيع قاعدة الملكية وتحدّيث الادارة [1]، لأنّ ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغلبيتها يعتبر عائق أمام الرقابة الداخلية التي يجتهّد المساهمين في ممّارستها على المديرين وهذا من خلال الضغط عليهم عند اِجتماع الجمعية العامة، ومن خلال المصادقة على فريق المديرين باستعمال حق التصويت. فما دامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك، فلن تكون هناك جمعية عامة للمساهمين ولن تكون هناك بالاستلزام رقابة على تصرفات المديرين [2] التي تتصّف بالانتهازية حسب نظرية الوكالة.

ومن بين ما أدى إلى نشوب أزمة جنوب شرق آسيا على مستوى الشركات، تركّز الملكية في أيدي الآباء الكبار الذين قيّدوا أنفسهم بالممّارسات التقليدية و لم يهتمّوا كثيراً بالمحاسبة عن المسؤولية والشفافية، فهناك الكثير من المؤسسات المملوكة للدولة تتمتّع فيها الحكومة بنفوذ كبير جدًا بشكل مباشر أو غير مباشر في الطريقة التي تدار بها الأعمال، إضافة إلى وجود علاقة وثيقة بين أولئك الذين يمسّكون بالسلطة السياسية في الحكومة والبيروقراطية وهؤلاء الذين يمسّكون بالسلطة الاقتصادية وكلاهما يميل إلى الدفاع عن الآخر مع الدعم المتبادل بينهما وخاصة ضد تدخلات المنافسة التي قد تأتي من أي مكان آخر، ففي هذا الوضع من الملكية لا يكون للمحاسبة عن المسؤولية (Accountability) أي مكان مهما كان حجمها[3].

وفي إحدى الحوارات، صرّح المدير التنفيذي لكنفدرالية إطارات المالية والمحاسبة أنّه لابّد من فتح رؤوس أموال البنوك العمومية للخواص وذلك على اِعتبار أن الخواص بحكم اِشتراكهم في ملكية رؤوس الأموال، سيعملون على تسيّير الشؤون المصرفية بحكمة وفعّالية [4]، وبعيدًا عن الوصاية التي تفرضها وزارة المالية ممثلةً للدولة المالكة لجميع البنوك الستة الكبرى المسيطرة على السوق المصرفي الجزائري.

وبحكم أنّ من بين أهداف ونتائج حوكمة الشركات عمومًا، هو تحقيق أفضل أداء ممكن في ظّل المنافسة وفي ظّل بيئة اِقتصاد السوق، فانّ التجربة العملية في معظم الدول أثبتت صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في الشركات المملوكة للدولة، بل وصعوبة الحفاظ على الأداء الجيّد في حالة تحقيقه[5].

---

[1] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، 2006، ص:54

[2] Frédéric parrat, op-cit, 1999, p :46

[3] حوار مع جيسوس ستانيسلاو (مركز المشروعات الدولية الخاصة)، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:2

[4] عزيز.ل، **مشروع تحديث البنوك وراء استقالة بن بيتور**، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص:7

[5] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **خصخصة الشركات المملوكة للدولة**، بون تاريخ نشر

كما يتفّق معظم الاقتصاديون على أن ملكية الدولة للبنوك والمؤسسات المالية تؤدي إلى خلط في الأدوار التي تقوم بها الدولة، ويرجع ذلك إلى تعدّد تلك الأدوار ليس فقط بصفتها مالك لتلك البنوك بل أيضًا كمنظّم ومراقب.

تعدّد الأدوار بصفتها مالك ينتج عنه، أن الدولة تقوم بفرض قرارات على البنوك العمومية من أجل تموّيل المؤسسات الاقتصادية العمومية دون جدوى اِقتصادية والذي يخلق قروض غير مربحة أو غير عاملة، فملكيتها للبنوك تقتضي بالضرورة تموّيل المؤسسات التي تمتلكها.

ومن جانب آخر، فانّ الدولة هي التي تلعب دور المراقب والمشرف على عمل البنوك في الساحة المصرفية من خلال السلطات النقدية ممثلةً في البنك المركزي وهياكله في ظّل اِستقلالية نسبية أو اِستقلالية غير معترف بها وغير مدّعمة.

في أحد تقارير لجنة صندوق النقد الدولي المكلّفة بالتعامل مع الجزائر في إطار ما يعرف ببرنامج التعديل الهيكلي الذي مسّ بدوره القطاع المصرفي والمالي، أكّد التقرير أن تعزيز وتقوية الحوكمة بالبنوك العمومية يقتضي من بين ما جاء به[1]:

1- إنجاح عملية خوصصة أول بنك من بين ثلاثة بنوك المزمع خوصصتها؛

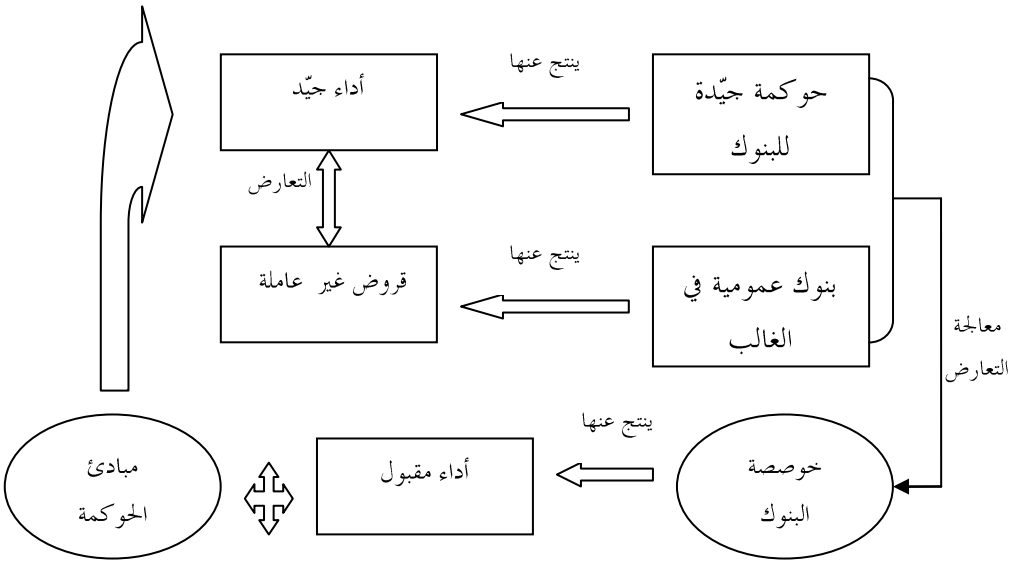
2- المضي في التحضير لخوصصة البنكين المواليين لإعطاء دفع قوّي لاستكمال خوصصة البنك الأول.

ومن ضمن أبعاد خوصصة البنوك، البعد الإداري الذي يتيح إمكانية التخلّص من النظّم الإدارية والتنظيمية المطبقة في ظّل الملكية العامة، فالتعليمات الحكومية لها تأثير على مجالات التوظيف والاستثمار التي تحّد من حرية البنوك في الإدارة واِتخاذ القرارات، حيث أن الخوصصة تعطي مزيدًا من الحرية والتي تتجه إلى البنوك الأضعف ماليًا وإداريًا.

يمكن شرح وجهة نظر الباحث بخصوص أهمية خوصصة البنوك العمومية في الجزائر بهدف تحقيق حوكمة جيّدة ينتج عنها أداء أفضل، من خلال الشكل الآتي:

[1] Fonds monétaire international – Algérie, **Rapport des services du FMI pour les consultations de 2005 au titre 5**, approuvé par amor tahari et john hicklin, 9 janvier 2006

الشكل4.11: مرور حوكمة البنوك بالخوصصة لتحقيق الأداء الجيّد



المصدر: من إعداد الطالب

من بين ما تهدف إليه مبادئ الحوكمة، الرفع من مستوى الأداء بالشركات عموماً وبالبنوك على وجه الخصوص، لأنّ تحدّيد المسؤوليات والرفع من درجات الشفافية والإفصاح وفرض رقابة فعّالة يسمح للعاملين بالبنوك من مديرين وإطارات بتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وهذا في ظّل المكافآت والمرتبات التحفيزية التي يتحصلون عليها في حال تحقيق الأداء المرجو وتحت قيد المساءلة التي يخضع لها الإداريون من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا، وفي نفس الوقت المساءلة التي يمارسها المساهمين أثناء اِجتماعات الجمعية العامة على مجلس الإدارة والإدارة العليا.

ومما سبق ظهر جلياً أنّ البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة فاقت المعدّلات المسموح بها وهذا ناتج عن مجموعة من العوامل والتي من بينها كون تلك البنوك عمومية وتتعامل مع مؤسسات عمومية، حيث أن الطرف المقترض لن يبذل الجهد الكبير في الوفاء بالتزاماته تجاه تلك البنوك، ونفس الشيء مع هذه الأخيرة التي لا يمكنها الاعتراض على تقديم قروض، فالدور الحقيقي لهذه البنوك هو تموّيل المؤسسات العمومية مهما كانت وضعيتها المالية. وأمّا في حالة خوصصة عدد من هذه البنوك فان الملاك الجدّد يكون لهم الحرية والاستقلالية في الإدارة بما يخدم مصالح البنك وإستراتيجيته.

أول بنك طرح للخوصصة هو القرض الشعبي الجزائري، الذي تمثّل حصته من السوق المصرفي الجزائري ما نسبته 15%.

حيث حدّدت الحكومة نسبة خوصصة هذا البنك بـــ 51%[1] بعدما كانت النسبة 49% وتمّ تطهير محافظه من القروض غير مضمونة الدفع، إضافة إلى رفع رأسماله المقدر ب 29.3مليار دينار بموافقة مجلس النقد والقرض. ومن بين البنوك التي شاركت في عملية خوصصته هي: سانتدر (إسبانيا)، سيتي بنك (الو.م.أ)، البنك الوطني الباريسي باريبا (فرنسا)، البنك الشعبي نايتكسيس (فرنسا) و سوسيتي جنرال (فرنسا)، وبعد أزمة القروض الرهنية التي ظهرت بالو.م.أ إنسحب سيتي بنك في 21 نوفمبر 2007 و طلب القرض الفلاحي الفرنسي الذي لم يكن من المشاركين في أول الأمر التأجّيل إلى غاية معرفة نتائج الأزمة [2]، ثم إنسحب البنك الاسباني على خلفية النزاع بين شركة سوناطراك والحكومة الاسبانية، ممّا يجعل حسب ما صرّحت به الوزيرة المنتدبة المكلّفة بالإصلاح المالي، المنافسة غير حقيقية والخوف من تقديم عروض أقل من القيمة السوقية للبنك المعني بالخوصصة، ورفض الحكومة لعرض بنك سوسيتي جينرال الفرنسي بسبب أزمة الاحتيال المصرفي التي تعرض لها مما كلفته ما قيمته 9مليارات دولار.

وفي آخر المطاف، تمّ تجميد إجراءات خوصصة القرض الشعبي الجزائري بسبب تداعيات الأزمة الدولية للقروض الرهنية مع تجميد عملية فتح الأظرفة التي كانت مبرمجة يوم 26 نوفمبر 2007، وبعد فترة من ظهور أزمة الرهن العقاري، صرّح وزير المالية "كريم جودي" أنه سيتم إعادة فتح رأس مال القرض الشعبي الجزائري وحدّد نهاية شهر مارس كآخر أجل لتقيّيم وضع البنوك المشاركة في الخوصصة ومدى أثار أزمة الرهن العقاري الأخيرة على ملاءتها[3].

وبالنسبة لثاني بنك معدّ للخوصصة هو بنك التنمية المحلية الذي تمثّل حصته في السوق المصرفي نسبة تتراوح ما بين 5 إلى 7%، وحدّدت الحكومة نسبة فتح رأسماله ب 30% وهي نسبة حسب الخبراء لن تستقطب الأجانب لأنهم يبحثون عن الأغلبية في رأس المال إلى جانب الحرية في التسيّير، أمّا الوضعية المالية للبنك المعني فهي ليست جيّدة مقارنة بالقرض الشعبي الجزائري[4].

---

[1] سمية يوسفي، **نسبة فتح رأسمال بنك التنمية المحلية ب 30بالمائة لن تستقطب الأجانب**، جريدة الخبر، العدد5135، الخميس 4 أكتوبر 2007- 22 رمضان 1428هـــ، ص:2

[2] حفيظ صواليلي، **منتوري تقول أن وقف خوصصة القرض الشعبي الجزائري تم بكل سيادة**، جريدة الخبر، العدد5179، الثلاثاء 27 نوفمبر 2007- 17 ذي القعدة 1428هـــ، 5

[3] شوقي مدني، **وزير المالية يعيد فتح خوصصة القرض الشعبي الجزائري نهاية الشهر**، جريدة الخبر، العدد 5259، الاثنين 3 مارس 2008- 25 صفر 1429هـــ، ص: 10

[4] سمية يوسفي، مرجع سبق ذكره، الخميس 4 أكتوبر 2007- 22 رمضان 1428هـــ، ص:2

المبحث الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي الجزائري

تشترك أطراف عدّة في تفعّيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، ونلخّص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية وأطراف خارجية، وضروري جدًا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيّدة تعتمد على التنسيق المتبادل بينها. فبحكم العلاقة التي تنشأ مثلاً بين مجالس إدارة البنوك والهيئات الإشرافية للنظام المصرفي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما في مجال الرقابة.

المطلب الأول: الهياكل الإدارية للبنك

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

أولا: مجلس الادارة

طبقاً لنظرية المنظمة *، فانّ مجلس الادارة يعتبر عضوًا في الشركة يمارس إختصاصاته سواءاً ما يتعلق بالشؤون الداخلية أو الخارجية للبنك في حدود القانون والنظام المعمول به [1]. ففيما يتعلق بالشؤون الداخلية للمجلس نذكر:

- علاقة مجلس الإدارة بالجمعية العامة للمساهمين؛
- كل ما يخص المساهمين بصفتهم الفردية أو الجماعية؛
- التنظيم الداخلي للعمل بالبنك وتصريف شؤونه اليومية والإشراف عليه ورقابته؛

وأما الشؤون الخارجية فمنها:

- تمثيله للبنك في مواجهة الغير أو القضاء؛
- التعاقد باسم البنك مع الغير؛

فمجلس الإدارة هو المونوط به عملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل معها، وهو أهّم المنفذين لها وهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمّد للنظّم والترتيبات، كما أنه المراقب للأعمال التي تتّم والمسئول

---

* نظرية المنظمة تفرق بين الشخصّية الاعتبارية للشركة وبين الشخصّية القانونية، حيث تعتبر الشخصّية الاعتبارية للشركة مجرد أهلية للشخص القانوني ليظهر على مسرح الحياة القانونية في مواجهة الغير وأن الشخصّية القانونية هي التي يجب أن يعترف بها لكل فكرة منظمة تقوم على هدف مستمّر دائم ما دام هذا الهدف يحقّق فكرة معقولة لازمة.

[1] سعودي محمد توفيق، **المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء مجلس إدارة الشركات المساهمة عن أعمال الشركة**، دار الأمين، القاهرة (مصر)، الطبعة الأولى، 2002، ص ص:31-32

عن الشفافية ونشر البيانات والمعلومات، وكلّما كان أعضاء المجلس ممثلين للجمعيات العمومية ويراعون مصالح حملة الأسهم كلّما كان دورهم في الحوكمة مؤثراً[1].

ولمصطلح المجلس معاني مختلفة في نظّم الإدارة الأحادية والمزدوجة. فالمجلس وفق النظام الأول يتألف من مدراء تنفيذيين وغير تنفيذيين، أمّا في النظام الثاني فانه يشير إلى مجلس الإدارة الذي يتولى أعضاؤه مسؤوليات تنفيذية، وإلى المجلس الإشرافي الذي يتولى أعضاؤه المسؤولية عن مراقبة عمليات البنك والإشراف عليها[2]. ويتم الاعتماد على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (غير التنفيذيين) في مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة ويميل الأعضاء المستقلين إلى الإفصاح عن المعلومات صراحة وبطريقة منصفة[3].

يمكن حصر مهّام ومسؤوليات مجلس الإدارة فيما يلي:

1) رسم الخطّط والسياسات؛

2) تشكيل الهيكل التنظيمي للبنك؛

3) تشكيل اللّجان وتفويض السلطات والصلاحيات؛

4) الإشراف على تنفيذ وتقيّيم الأداء والمخاطر؛

5) توفير مراجع خارجي مستقّل؛

6) المسؤولية تجاه المساهمين.

في العموم، تتكوّن مجالس الإدارة من:

1- الرئيس: الذي يعتبر أكبر موظف إداري في البنك وغالبا ما تكون أعماله أقل روتينية من أعمال المدير العام، حيث أنها تتركّز في رسم السياسات والعلاقات العامة والقيام بأعمال جديدة، فنشاطاته تعتمّد على شخصّيته وعلى علاقاته الاجتماعية في عالم الأعمال وعلى نفوذه داخل وخارج البنك[4].

2- أعضاء المجلس غير التنفيذيين: يعتبر الأعضاء غير التنفيذيين مكوِّن مهّم لحوكمة الشركات من جانب المستثمّرين المؤسّسيين حيث أنهم يكافحون لأجل ضمان أن اِستثماراتهم يتم تناولها بشكل صحيح. من مسؤولياتهم الإدارية[5]:

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:2005

[2] مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD)، **إرشادات بشأن الممارسات الجيدة في الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات**، الأمم المتحدة، نيويورك (الو.م.أ) و جنيف (بلجيكا)، 2006، ص ص:10-11

[3] مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص:18

[4] رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2000، ص:162

[5] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:36

* التوجّيه الاستراتيجي بمنظور أوضح وواسع؛
* رصد أداء الادارة التنفيذية؛
* الاتصالات من خلال إستخدام آراء خارجية؛
* المراجعة من خلال ضمان تقديم قوائم مالية سليمة للمساهمين.

وهؤلاء الأعضاء يتصفون بالاستقلالية، لأنهم من خارج البنك. فاستقلالهم يعني عدم الخضوع للتهديدات وتكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة والاعتداد بالرأي، والمحافظة على الاستقلال لا يعني الانفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الأفراد المستقلين، كما يعني وضع مصلحة البنك أولاً[1].

3- أعضاء المجلس التنفيذيين : من حيث الاستقلالية لهم مستويات ودرجات أقل من الأعضاء غير التنفيذيين لأنهم من داخل البنك، ويمكّن السيطرة عليهم ودفعهم إلى تنفيذ أيّ عمليات في غير صالح البنك من قبل المديرين، لذا ليست لهم مهام حسّاسة مثل غير التنفيذيين خاصة فيما يخص السّهر على إعداد القوائم المالية ولا المسؤوليات الكبيرة كتقيّيم المخاطر وإدارتها بالبنك.

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة إيرنست ويونج (Ernest & Young) بوضع وصايا عشرة لمساعدة مجالس إدارة المنشآت عمومًا على تحسين ممارسات الحوكمة بها (يقاس عليها بالبنوك)، في دراسة بعنوان "مجالس الإدارة الفعّالة للمنشآت" سنة 2002، هذه الوصايا هي[2]:

1. التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملئ الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر إستقلالاً على إتخاذ القرارات؛

2. التفكير في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحدّيد المرتبات والترشيحات؛

3. ضرورة الموازنة بين التركّيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوّي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر؛

4. وضع آلية لتحدّيد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة؛

5. يجب السعي لضم مرشحين من ذوي التراهة والخبرة والاتصالات القوّية؛

6. وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكّد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصّيص الوقت اللازم للعمل بالمجلس؛

7. زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات وزيادة الوقت المخصّص لذلك؛

8. التركّيز على المعلومات وفي نفس الوقت على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة؛

---

[1] جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:11

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ، ص ص:245-246

9. التفكير في تحدّيد مستوى معين كحّد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم؛

10. إتّباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة (البنك).

ثانيا: الإدارة العليا

على الإدارة العليا أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي[1]:

1- عدم التدخل بصفة مُفرِطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون؛

2- عدم تعيّين أيّ مدير من الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال محدّد بدون توافر المهارات؛

3- ممارسة أساليب الرقابة على شاغلي بعض الوظائف والمناصب المتميّزة والحساسة.

وإجمالاً، فان اِختصاصات ومسؤوليات ومهام كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا وأدوارهم في تطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك تتحدّد ضمن مواثيق الحوكمة الدولية والمحلية حسب ثقافة واِستراتيجيات كل بنك في كل دولة. وفي الجزائر وما دامت لم تصدِّر ميثاق لحوكمة الشركات، فان ما تقدّم من عناصر وآراء يمكن الاعتماد عليها في هذا الجانب لأنّها بالدرجة الأولى مبادئ ومعايير دولية متعارف عليها، إضافة إلى ما ورد في القانون التجاري وقانون النقد والقرض السالف ذكرهما.

المطلب الثاني: باقي الفاعلين الداخليين

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

أولا: المراجعين الداخليين

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

وحتى يقوم المراجع الداخلي بعمله على أحسن وجه، ينبغي أن يتمتّع بالاستقلالية، ففي ظّل علاقته الوظيفية من حيث اِرتباطه التنظيمي والهرمي للإدارة بالبنك وسعي هذا الأخير إلى تطبيق وتنفيذ ما يخدّم

[1] النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:58

مصالحها بالدرجة الأولى وتفاديًا لأيّ حرج أمام المساهمين وباقي أصحاب المصلحة، فانه لا يمكن أن يتحقّق له الاستقلال الكامل ومن ثم يتحوّل الأمر إلى محاولة تحقيق نوع من الاستقلال[1].

يمكن الاستناد إلى أهمّية الاستقلالية النسبية للمراجع الداخلي من خلال:

* مكانته في التنظيم الوظيفي وإرتباط عمله بالمستويات العليا، حيث أن تعضيد الادارة له يحقّق الاستقلال في عمله ويحقّق ما يوكل إليه من عمل؛

* أنّ المراجع الداخلي يقوم بوظيفته من حيث الفحص والتقيّيم ومراقبة التنفيذ ولهذا لا يجب أن يعهد إليه بأيّ مهام تسجيلية.

وعمومًا، من قواعد السلوك المهني التي يتبّعها المراجع الداخلي كي يحقّق مهامه في البنك،[2] نذكر:

1) الالتزام بالنزاهة والموضوعية في أدائه لعمله؛

2) الإخلاص التام للبنك الذي يعمل به؛

3) الإحجام عن الدخول في أيّ نشاط يتعارض ومصلحة البنك، أو يحول دون ممارسته لعمله بموضوعية؛

4) عدم قبول الهدية من أيّ موظف أو أيّ زبون أو شريك للبنك، دون الموافقة المسبقة من الإدارة العليا؛

5) عدم إفشاء أيّ معلومات يطلّع عليها بحكم عمله أو إستخدامها لمصلحته الشخصية؛

6) ممّارسة الحذر المهني المعقول في الحصول على أدّلة وقرائن إثبات وافية؛

7) الإفصاح عن أيّة حقائق مادية معلومة لديه، والتي قد يؤدي إخفائها إلى تشوّيه التقرير الذي يعرضونه؛

8) المحاولة المستمّرة لتحسّين كفاءة الأداء وفعاليته.

وتنشأ العلاقة بين المراجع الخارجي (مفتش الحسابات) والمراجع الداخلي من خلال[3]:

– كثيرًا من أعمال المراجع الداخلي قد تكون مفيدة للمراجع الخارجي عند تحدّيده لطبيعة وتوقيت ومدى إجراءات مراجعته؛

– يعتبر من صمّيم عمل المراجع الخارجي تقيّيم عمل المراجعة الداخلية التي يقوم وينفذها المراجع الداخلي وهذا إلى المدى الذي يعتقد أنه ضروري لتحدّيد طبيعة وتوقيت إختبارات مدى الالتزام.

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص:223

[2] أمين عبد الله خالد، **التدقيق والرقابة في البنوك**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 1998، ص:130

[3] محمود محمد عبد السلام البيومي، **المحاسبة والمراجعة في ضوء معايير الإفصاح في القوائم المالية**، منشأة المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص:192

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

ثانيا: المساهمين (الملاك)

يكمن دور المساهمين (الملاك) في تفعّيل آليات حوكمة الشركات بالبنوك، من خلال ممارسة الجمعيات العامة لضغوط على مجالس الإدارة ليكون عملهم أفضل ونشاطاتهم أحسن لإيجاد مناخ ملائم من الطمأنينة والثّقة لدى المستثمّرين وتأكّدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم. فالجمعيات العامة للمساهمين ومن خلال ما تمارسه من أدوار في تحدّيد وإختيار الإستراتيجية العامة للبنك وما تجيزه من خطّط وعمليات تنظيمية وما يصدّر عنها من توجيهات لمجلس الإدارة والإدارة العليا ومتابعة الأداء فإنها تحقّق الحوكمة[1].

من بين الصيّغ والأشكال التي تمكّن المساهمين من الدخول والاشتراك في عملية حوكمة الشركات بالبنوك نذكر[2]:

1- النّقاش مع الإدارة التنفيذية؛

2- النّقاش مع المديرين غير التنفيذيين؛

3- مجموعة من الاجتماعات مع البنك وباقي المساهمين؛

4- التواصل مع أمانة الشركة؛

5- الاتصال بمستشاري البنك والتباحث حول القضايا الإستراتيجية؛

6- إقتراح حلول على إداريي البنك.

وبما أنّ النظام المصرفي الجزائري يتشكل في أغلبه من البنوك العمومية، فان الدولة هي المالك الوحيد لهذه البنوك، ولا يمكن القول أن هناك مساهمين إلا بعد فتح رأسمالها.

ومن المهّم جدًا الاقتناع أنّ حملة الأسهم ليسوا في مجال الأخذ وعدم العطاء، حيث نجد أنّ حملة الأسهم في كثير من الأحيان في أيّ شركة بغض النظر عن البنوك يرغبون في الأخذ ولا يعطوا، كل همّهم أن يعلموا

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص:194-195

[2] Simo wong , **how shareholder can engage in corporate governance : BGI perspective**, the institute of banking-IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum,Riyadh, 22-23 may 2007, p :7

مقدار الربح على الأسهم ولا يعنيهم أن يعلموا لماذا لم تحقّق الشركة ربحًا. فما هي درجة رقابة المساهم الذي عليه أن يعي أنّ له دور رقابي على إدارة البنك ومجلس الإدارة الذين ينتخبهم من خلال الجمعية العامة وكذلك له دور في عملية إنقاذ الشركة أو البنك الذي يمكن أن يكون في حاجة إلى زيادة في رأسماله.
فالمساهم له دور في الرقابة على أطراف البنك الداخليين، والسلطات الإشرافية والرقابية لها دور خارجي لضمان اِنضباط السوق المصرفي[1].

فالدور الجوهري للمساهمين (الملاك) في حوكمة البنوك يتمثّل في شقين:

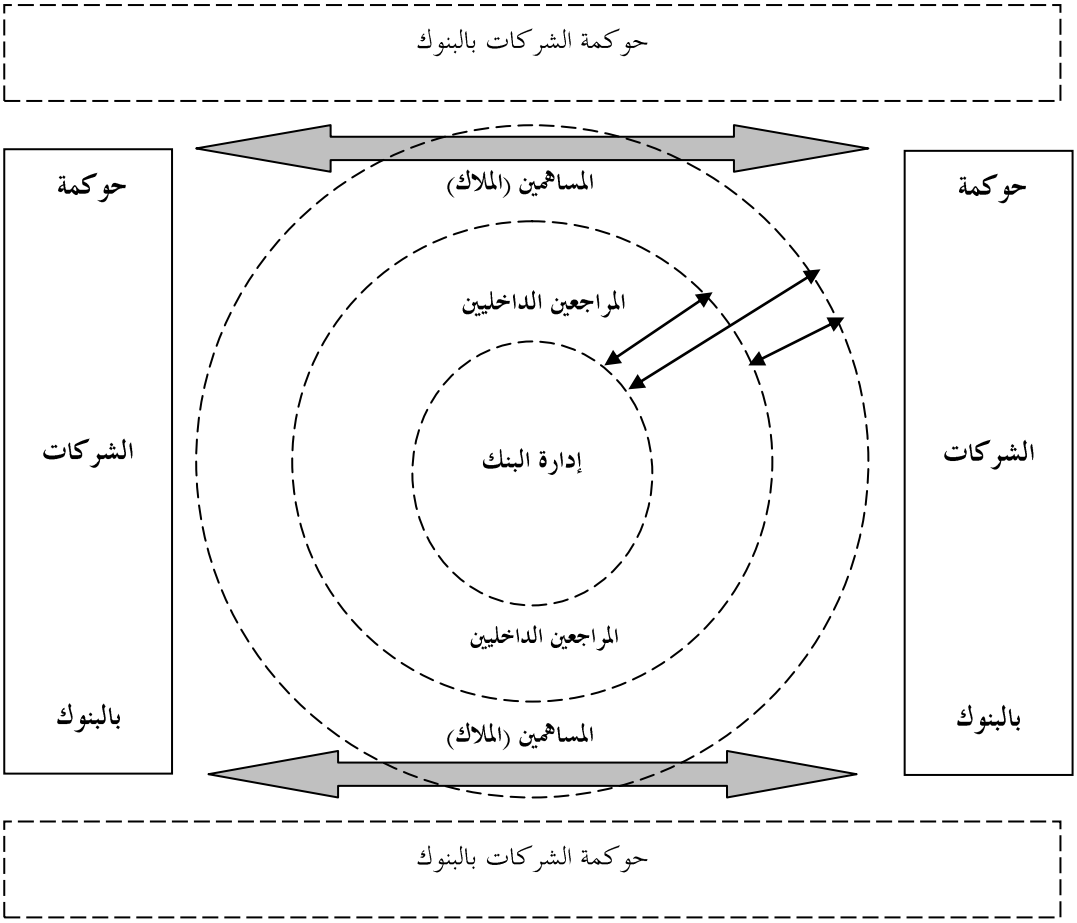
- اِنتخاب واِختيار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، وينبغي أن يأخذ هذا التعيّين القدرات والمؤهلات المهنية والعلمية لأعضاء الإدارة وكذلك جانب النزاهة والإخلاص نحو مصالح البنك؛
- الشق الثاني وهي المرحلة التالية لعملية التعيّين والانتخاب والتي تتمثّل في الرقابة على تصرّفات وعلى أعمال أولئك الأعضاء، وتقيّيم مدى اِلتزامهم بخدمة مصالح البنك ومن وراء البنك المساهمين (الملاك)، وتتّم تلك الرقابة بعدّة وسائل من بينها اِجتماعات الجمعية العامة للمساهمين العادية منها والاستثنائية ودراسة التقارير والقوائم المالية المقدّمة والتي من خلالها يمكّنهم الاستدلال على نوع الأداء المقدّم من طرف الإدارة، واِتخاذ الإجراءات التي يرونها ضرورية ضد أعضاءها.

وفي الأخير يمكن القول أنّ الدور الكبير والأهّم لتحقيق وتفعّيل آليات الحوكمة بالبنوك يرجع إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا لأنّ بيدّهما كل الوسائل والموارد التي تمكّنهما من الاضطلاع بمهامهما في سبيل خدمة المساهمين (الملاك) والمودعين بالدرجة الأولى ومن ثمّ باقي أصحاب المصلحة.

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

[1] محمد أبو العيون، **كلمة الجلسة الافتتاحية**، الحوكمة من المنظور المصرفي، ورشة عمل (2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير 2003، ص:6

الشكل4.12: مكانة إدارة البنك في إرساء الحوكمة بين الفاعلين الداخليين



المصدر: من إعداد الطالب اِعتماداً على مجريات البحث

المطلب الثالث: الفاعلين الخارجيين

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

أولا: البنك المركزي (بنك الجزائر)

يعتبر البنك المركزي من الفاعلين الخارجيين الذين يعوّل عليهم في إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، باعتبار أنها أجهزة حكومية مركزية يناط بها المحافظة على سلامة المراكز المالية للبنوك وحماية أموال المودعين فيها، وتوجيه النشاط المصرفي والتمويلي والنقدي في الاتجاه الذي يخدم السياسة الاقتصادية، وتعتبر الرقابة

المصرفية وسيلة لتحقيق هذا. لأنّ الرقابة المصرفية تهدف إلى الحفاظ على الاستقرار المالي وصيانة الثّقة الموضوعة من طرف السلطات العمومية في النظام المالي لتقليص خطر الخسارة التي قد تصيب المودعين[1].

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

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

1/ مركزية المخاطر:

أشار إليها القانون 90-10 المتعلّق بقانون النقد والقرض لسنة 1990، وبعد سنوات تمّ إصدار النظام رقم 92-01 والمتضمّن تنظيم وسير مركزية المخاطر التي تتمثّل في جمع ومركزة وتبليغ المخاطر المصرفية وعمليات قرض الإيجار التي تتوسط فيها مؤسسة اِئتمان [3] إلى مصالح البنك المركزي، وكذلك جمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وسقفها والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض[4]، وأهّم ما جاء به النظام رقم 92-01 لدينا:

- يجب على كل مؤسسة اِئتمان أن تنضم إلى مركزية المخاطر[5]؛
- على مؤسسات الائتمان التصريح بالقروض التي منحتها لزبائنها[6]؛
- لا يمكن لمؤسسة الائتمان أن تمنح لزبون جديد أي قرض خاضع للتصريح دون أن تستشير مسبقًا مركزية المخاطر[7].

هذا، وبلغت عدد التصريحات التي أدلت بها البنوك العاملة في الجزائر إلى غاية سنة 2006 ما مجموعه 43584 تصريح، والجدول الآتي يبيّن تطوّر التصريحات إلى مركزية المخاطر منذ سنة 2002 إلى غاية سنة 2006:

---

[1] سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، 2006، ص:117

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

[3] المادة 2، النظام رقم 92-01 المؤرخ في 22 مارس 1992 والمتضمن تنظيم وسير مركزية المخاطر

[4] المادة 98 من الأمر 03-11 المذكور سابقا

[5] المادة 3 منه

[6] المادة 4 منه

[7] المادة 8 منه

الجدول4.24: تطوّر التصريحات

السنوات	عدد التصريحات
2002	17502
2003	19150
2004	24816
2005	32557
2006	43584

المصدر: Rapport annuel 2006, op-cit, juin 2007, p :109

2/ مركزية عوارض الدفع:

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

والإحصائيات المتعلقة بعدد التصريحات في هذا الشأن والمبالغ المصاحبة معروضة في الجدول التالي:

الجدول4.25: تطوّر التصريحات والشيكات المحجوزة

السنوات	عدد التصريحات	المبلغ (مليار دينار)	عدد الشيكات المحجوزة
2002	29387	27	4584
2003	23389	18	3770
2004	31271	18	5805
2005	43351	28	7360
2006	31059	21	4458

المصدر: Ibid, p :110

وحتى يقوم البنك المركزي بهذه المهام والأدوار، يجب أن يتوفر فيه الحد الأدنى من الاستقلالية التي من مواصفاتها العامة مدى قدرته على التحضير الأولي لتنفيذ السياسات المستقبلية، وهو يقوم بهذا الدور عليه التركّيز والأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية[1]:

1) تطبيق المبادئ والمعايير المحاسبية الدولية؛

2) إعداد برمجيات للمعالجة المحاسبية تأخذ بالحسبان المعايير الدولية؛

3) تحسّين طريقة نشر القوائم المالية للبنوك؛

4) تطوّير نظام الرقابة الداخلية الذي يسمح بتقيّيم النشاطات البنكية وتسيّير المخاطر.

[1] بن جاوحدو رضا، **إصلاح البنك المركزي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق**، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الممارسات التسويقية، المركز الجامعي بشار (الجزائر)، 20-21 أفريل 2004، ص:48

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

ثانيا: المراجعين الخارجيين

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

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

أي أنّ مسؤوليات المراجع الخارجي في هذا الإطار تتمثّل في[1]:

1. يتعيّن عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظّم أعمال مهنة المراجعة؛

2. يجب التقيّد بالسرية التامة وألاّ يفشي المعلومات التي حصل عليها؛

3. عليه تقديم تقرير بعد اِطلاع السلطة الرقابية للجمعية العامة للبنك يبيّن فيه أن مراجعته تمت وفق لمعايير وأدّلة المراجعة الدولية وعن مدى تعبير المعلومات المالية؛

4. عليه بيان في تقريره عن أيّة مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذاً لها.

وقد شملت وثيقة الأنتوساي لأخلاقيات المهنة الرقابية جملة من المبادئ المهنية التي ينبغي الالتزام بها من قبل الأجهزة العليا للرقابة عمومًا والمراجعين الخارجيين خصوصًا ومن هذه المبادئ[2]:

1– الثّقة والأمانة والمصداقية؛

2– الاستقلالية والموضوعية والحيّاد، يجب أن يكون المراجع الخارجي واضحًا في رأيه أمينًا ومخلصًا في أدائه لعمله المهني ويلزم عليه أن يكون عادلاً وموضوعيًا بما لا يسمح لأهوائه الشخصية التأثير عليه[3]؛

---

[1] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الاجتماع السابع، 1997، ص ص:32-33

[2] عبد الله عبد الله السنفي، **أهمية الالتزام بوثيقة الأنتوساي حول أخلاقيات المهنة (ميثاق الشرف للأنتوساي)** مجلة الرقابة المالية، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، نصف سنوية، العدد47، كانون الأول- ديسمبر 2005، تونس، ص ص:1-2

[3] محمود محمد عبد السلام البيومي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:163

ومن بين العوامل التي تؤثر على إستقلالية المراجع الخارجي لدينا[1]:

* أتعاب المراجعة؛

* حصول المراجع على منافع مالية من البنك تؤثر سلبًا على عمله؛

* فترة إرتباط المراجع بالبنك ويستحسن أن تكون قصيرة؛

* توفير الخدمات الاستشارية للبنك.

3- السرية المهنية، فيلزم على المراجع إحترام سرية البيانات والمعلومات التي حصل عليها أثناء تأديته لعمله وعدم إفشاء تلك المعلومات والبيانات للغير، إلاّ بعد الحصول على موافقة محدّدة من البنك في حالتنا هاته[2]؛

4- الكفاءة؛

5- التطوّير المهني من خلال التدريب والتعليم المكثّف والاطلاع على المعايير الجديدة التي تخص المهنة.

مستخدمي القوائم المالية بحكم أنهم من أصحاب المصلحة في البنك ينتظرون ويتوقعون من المراجع الخارجي بعض الالتزامات تجاههم من ضمنها[3]:

- أنّ المراجع مسئول عن إعداد القوائم المالية للبنك محل المراجعة، وهذا لا يتفّق مع ما تضمنته معايير المراجعة التي ترجع الإعداد إلى إدارة البنك؛
- إستقلال المراجع، حيث يتوقعون أن يبقى المراجع على إستقلاله لأنّ ذلك هو السبب الرئيسي في الحاجة إلى خدمات المراجعة تحت تأثير ظروف معينة؛
- أنّ تقرير المراجعة النظيف يضمن قدرة البنك على الاستمرار في النشاط، لأنّ ذلك يضمن سلامة الحالة المالية له وسلامة الأموال المستثمرة فيه؛
- أنّ المراجع مسئول عن إكتشاف الأخطاء والغش، وكذلك مسئول عن إكتشاف التصرّفات غير القانونية للمديرين بالبنك.

من الممارسات التي يقوم بها بعض مراجعي الحسابات الخارجيين المستقلين في البنوك والتي تتنافى مع مهامهم ومع ما يتوقعه المساهمون (الملاك) وأصحاب المصالح منهم، نذكر[4]:

- إخفاء حقائق الأوضاع وإظهارها على غير حقيقتها؛
- إدماج حسابات متداخلة بشكل لا يظهر حقيقتها؛
- تطبيق قواعد مختلفة في حسابات الإهلاك وغيرها؛

---

[1] دانيال جورج غالي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:252

[2] نفس المرجع أعلاه، ص:163

[3] دانيال جورج غالي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:14

[4] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005ن ص:49

- تغيّير وتعديل أسّس إستهلاك الخسائر وحساب الإيرادات والمصاريف.

يتم تنظيم مهنة المراجعة الخارجية في الجزائر من خلال القانون رقم 91-08[1] المتعلّق بالخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين الذين يمثلون المراجعين الخارجيين بالجزائر، وأهّم ما جاء به القانون في إطار قيام المراجعين الخارجيين بمهامهم في سبيل المساهمة في حماية وضمان حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة نجد:

1) يحقّق المراجع إستقلاليته الأخلاقية والفكرية من خلال الابتعاد عن كل نشاط تجاري بصفة تاجر وعن كل وظيفة مأجورة تقتضي قيام صلة خضوع قانوني[2]؛

2) والمهام التي يضطلع بها محافظي الحسابات[3]:

- يشهد بأن الحسابات السنوية منتظمة وصحيحة وهي مطابقة لنتائج العمليات التي تمت خلال السنة المالية؛

- يفحص صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبيّنة في تقرير التسيّير الذي يقدّمه المسيرون للمساهمين أو الشركاء؛

- يُعلِم المسيّرين والجمعية العامة أو هيئة المداولة بأيِّ نقص قد يكتشفه وإطلع عليه؛

- يشهد على أنّ الحسابات المدعمة التي أعدتها الشركة صحيحة وذلك بناءًا على وثائق محاسبية أو تقرير محافظي الحسابات في الشركات التي تمتلك فيها الشركة أسهمًا.

3) يتم تعيّين محافظ الحسابات من طرف الجمعية العامة أو الجهاز المؤهل المكلّف بالمداولات (أو لجنة المراجعة إن توفرت) من بين المراجعين المحترفين[4]؛

4) لتفادي تضارب المصالح، فانه لا يمكن تعيّين محافظ حسابات قد تلقى خلال السنوات الثلاثة الأخيرة أجور أو أتعاب أو إمتيازات في نفس الشركة التي أعطتهم تلك الامتيازات[5]؛

5) حتى يقوم محافظ الحسابات بعمله بكل كفاءة ونزاهة وإستقلالية يلزمه ذلك[6]:

- طلب معلومات من الادارة تتعلق بمؤسسات توجد مع الشركة المعنية علاقة مساهمة؛

---

[1] القانون رقم 91-08 المؤرخ في 12 شوال 1411هـ الموافق 27 أفريل سنة 1991 يتعلق بمهنة الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد

[2] المادة 16 منه

[3] المادة 28 منه

[4] المادة 30 منه

[5] المادة 33 منه

[6] المادة 36 منه

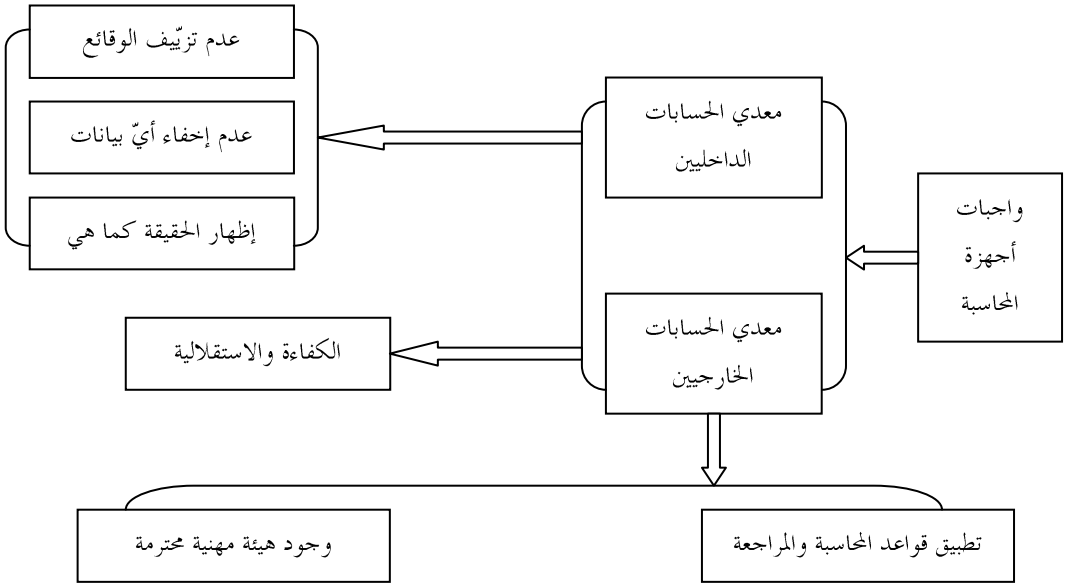
– على الإداريين بالشركة تقديم في كل سداسي على الأقل للمحافظ، جدول للمحاسبة مُعَدّ حسب مخطط الموازنة والوثائق المحاسبية التي ينص عليها القانون؛

– يحضر المحافظ اِجتماعات مجلس الإدارة بالشركة لضبط حساب النتائج وموازنة السنة المنصرمة، كما يمكّنه حضور اِجتماع الجمعية العامة للمساهمين.

6) يتّم تحدّيد أتعاب محافظ الحسابات من طرف الجمعية العامة بالاتفاق معه وطبقًا للسعر الذي تحدّده السلطات العمومية المختصة، ولا يمكن له تلقي أيّ أجر أو اِمتياز خارج على ما حُدِّد له من أتعاب[1].

والشكل الآتي يحدّد واجبات المراجع الخارجي في ظّل الحوكمة:

الشكل4.13: واجبات المراجع الخارجي في ظّل الحوكمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:153

ثالثا: صندوق ضمان الودائع

يعتبر المودعون من أهّم أصحاب المصلحة المرتبطين بالبنوك، لأنّ عددهم كبير ولهم أموال ضخمة مودعة في تلك البنوك والتي تعمل على اِستثمارها وتوظيفها، وعلى هذا الأساس فلا بد من إيجاد وسيلة تمكّن من حماية هؤلاء المودعون من اِحتمال ضيّاع أموالهم بسبب اِستثمارات فاشلة تقوم بها تلك البنوك أو بسبب عمليات الاختلاس والتدليس التي أصبحت تمارس في البنوك كما هو عليه الشأن في الجزائر من خلال بنك الخليفة والفضائح المالية التي تنشر يوميا والمتعلقة بمئات الملايير التي تختلس من البنوك، فتلك الأموال جزء كبير منها ملك للمودعين، ولذا إنشاء صندوق لضمان الودائع مهم جدًا، حيث تمّ ذلك على خلفية إفلاس البنكين المذكورين.

[1] المادة 44 منه

ينصرف نظام ضمان الودائع إلى حماية صغار المودعين بالعملة المحلية و العملة الصعبة من مخاطر إفلاس البنوك أو توقفها عن الدفع من خلال مساهمة البنوك في صندوق ضمان الودائع يُغَذَى بموجب رسوم واشتراكات البنوك العاملة في السوق المصرفي[1].

فبعد أزمتي بنك الخليفة وبنك (BCIA)، وما خلفته من ضيّاع لأموال المودعين الأفراد منهم والشركات، صدر النظام رقم 04-03[2] الذي يضع نظام لضمان الودائع المصرفية، حيث يدير هذا النظام "شركة ضمان الودائع المصرفية". وهي شركة مساهمة تلتزم البنوك بالاكتتاب في رأسمالها الذي يوزّع بالتساوي بين هذه البنوك بحصص متساوية[3].

ويلزم على كل بنك أن يدفع إلى شركة ضمان الودائع المصرفية علاوة سنوية يحدِّد نسبتها مجلس النقد والقرض في حدود 1بالمائة على الأكثر حسب المبلغ الإجمالي للودائع بالعملة الوطنية المسجلة بتاريخ 31 ديسمبر من كلّ سنة[4].

وتمّ تحدّيد السقف الأقصى للتعويض الممنوح لكل مودع ستمائة ألف دينار (600000دج)، وهذا على مجموع ودائع نفس المودع لدى نفس البنك مهما كان عدد الودائع والعملة الصعبة المعنية[5].

حيث أنّ سقف التعويض يطبّق على الرصيد بين مبالغ الوديعة الوحيدة * والقروض والمبالغ الأخرى الشبيهة** بالودائع المستحقة للبنك على صاحب الوديعة، وإذا تجاوز مبلغ الوديعة الوحيدة مجموع القروض والمبالغ الأخرى الشبيهة للبنك على المودع، فانه يتم التعويض في حدود السقف. أمّا في حالة العكس فانّ المودع يبقى مدينًا بالرصيد[6]. والتعويض للمودع في حالة إفلاس البنك أو عدم قدرته على السداد، يكون بالعملة الوطنية وفي حال كون الوديعة بالعملة الأجنبية يتم تحويل قيمتها إلى العملة الوطنية بالسعر المعمول به في التاريخ الذي أعلنت فيه اللّجنة المصرفية عن عدم توفر الودائع بالبنك المفلس[7].

---

[1] زكريا الدوري ويسرى السامرائي، **البنوك المركزية والسياسات النقدية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006، ص ص:145-146

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

[3] المادة 6 منه

[4] المادة 7 منه

[5] المادة 8 منه

[*] الوديعة الوحيدة هي ودائع شخص ما لدى نفس البنك حتى وان كانت بعملات مختلفة حسب المادة118 من الأمر 03-11

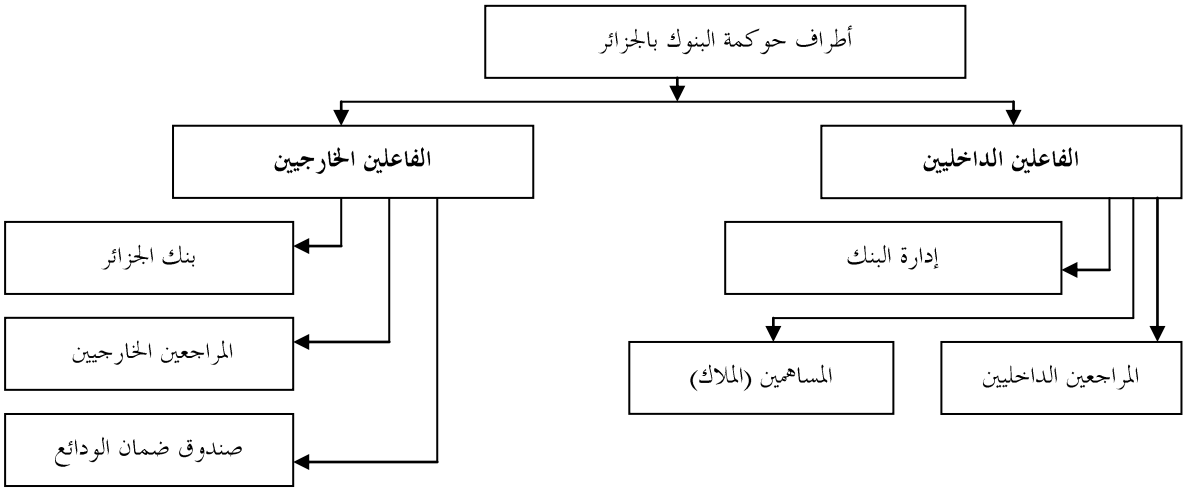
[**] المبالغ الأخرى الشبيهة هي كل رصيد دائن ناجم عن الأموال المتبقية في حساب أو أموال متواجدة في وضعية انتقالية ناتجة عن عمليات مصرفية عادية ينبغي استردادها

[6] المادة 9 منه

[7] المادة 16 منه

وفي الأخير لدينا الشكل التالي الذي يوضّح الفاعلين المباشرين في عملية الحوكمة بالبنوك، حسب طبيعة ومتطلبات النظام المصرفي الجزائري:

الشكل4.14: الفاعلين المباشرين في حوكمة البنوك بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالب

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

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

المبحث الرابع: أدوات حوكمة النظام المصرفي الجزائري

اِنطلاقاً من المناخ الذي يتسّم به النظام المصرفي الجزائري ومن ذلك البنوك، فانّ أدوات الحوكمة ذات الأولوية والأسبقية بالنسبة للبنوك الجزائرية خاصة منها العمومية، تتمثل في الشفافية والإفصاح من جهة والرقابة والإشراف من جهة أخرى وإدارة المخاطر من جهة ثالثة. كلّها أدوات تعمل في نفس الوقت على الرفع من أداء البنوك وفي حماية حقوق أصحاب المصالح، أدوات يمكن النظر إليها اِنطلاقًا من سلبيات أنشطة بنكي الخليفة وبنك (**BCIA**).

المطلب الأول: الشفافية والإفصاح

تعتبر الشفافية والإفصاح من بين المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وشدّدت عليها منظمات وهيئات أخرى، فهناك بعض الدّراسات كما أوردنا، أن من ضمن ما تسبب في حدوث الأزمات المالية خاصة في جنوب شرق آسيا، غياب في بعض الأحيان الإفصاح الكامل والشفافية للشركات ومن بينها البنوك عن أنشطتها.

أولا: طبيعة الشفافية والإفصاح

من المكوّنات الأساسية لحوكمة الشركات نجد الحاجة إلى معلومات يُعَوَّل عليها ويوثق بها، أي الحاجة إلى إفصاح وشفافية.

طُرِح في البدء مفهوم الإدارة المنظورة (visible management) لتشير إلى نمط الإدارة التي تعرض سياساتها وخططها ونتائج أعمالها للآخرين، ثم طرحت فكرة سياسة الباب المفتوح لتشير إلى الأبواب المفتوحة بلا عوائق أمام الآخرين من أصحاب المصالح والآن الشفافية[1].

فالشفافية كلمة تستعمل في الخطاب السياسي للدلالة على أنه لا يوجد شيء مخفي في الحقل المالي على الرأي العام (أصحاب المصالح)، كما تستعمل في علم الإدارة للتعبير عن ضرورة تحرّر الإدارة من غموضيتها (hermétisme) وإنغلاقها (opacité)، حيث أنها تدفع الإدارة إلى التقرب من المحيط الاجتماعي وإلى التخفيف من مبدأ الانغلاق الذي هو سبب إبتعادها، وبصورة خاصة فان الشفافية هي جعل الإدارة أقل إنغلاقًا بتبديد الضباب الذي يلفها بقبول بسط مقاصدها وبتوضيح دوافع إشتغالها وبتفسّير مغذي مساعيها وبمحاولة تحسين علاقاتها مع الجمهور وبتبرير الأعمال التي تُقبِل عليها [2]، أيضًا الشفافية مفهوم يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يلي[3]:

1- المساءلة: حيث أن الشفافية هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة؛

2- الأخلاقيات: الإدارة المسئولة إجتماعيًا وأخلاقيًا ليس لها ما تخشاه، خلافًا للإدارة الفاسدة وأنّ الشفافية هي ميزة للأولى إجتماعيًا وأخلاقيًا وتهديدًا صارخًا للثانية؛

---

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2006، ص:24

[2] جوزف بادروس، مرجع سبق ذكره، 2000، ص:122

[3] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2006، ص:24

3- توفر المعلومات عن البنك: إن الشفافية تعني توفر المعلومات للزبائن والجمهور العام حول سياسات البنك وقيّمه وخططه وقراراته بما يعطي لها مضمونًا حقيقيًا في مدى تطابق الأقوال والأفعال ومدى الالتزام بالقيّم والسياسات في القرارات والأنشطة.

نجد منهج في نظّم الإدارة المفتوحة يدعى منهج المصارحة بالأرقام يدعّم الشفافية داخل المنظمات عمومًا، فمن خلاله يتعرض جميع أعضاء المنظمة (البنك) على أرقامها الهامة التي تعبّر عن أهدافه الإستراتيجية والمالية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام وإكسابهم حاسة خاصة تجاهها[1].

كما أنّ الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرّف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم، كما تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات وهي تتيح للمعنيّين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات مستجيبة لحاجات الجمهور ومشاغلهم، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفق لسيادة القانون، فالشفافية تقي من الفساد[2].

كما أنها مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية، متاحة ومتطورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق، والإفصاح هو عملية ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب[3].

يظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمرًا خلافيًا يحتاج إلى توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات (البنوك) وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى، فالبنوك تسعى للحصول على مزيد من الأموال وتحقيق أكبر قدر من السيولة، ولذلك تتطلّع إلى اِجتذاب مستثمرين في أغلب الأحيان لا يعلمون عن عملياتها اليومية شيئًا ومن هنا يكون على البنوك المسجلة في أسواق المال أو غير المسجلة الكشف عن حساباتها وأنشطتها من أجل اِجتذاب اِستثمارات كافية[4].

---

[1] أبو بكر فاتن أحمد، **نظم الادارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2001، ص:176

[2] برنامج إدارة الحكم في الدوال العربية (الأمم المتحدة)، **الشفافية والمساءلة**، http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.asp

[3] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:731

[4] جري جوري هيلجلمان، **هل يكون الإفصاح بلا حدود**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 1 يناير 2002، ص:1

ويعتبر الإفصاح المحاسبي مهّم في إلغاء عدم تماثل المعلومات بين معدوا هذه المعلومات (المديرون) ومستخدموها (الملاك، المساهمين، المقرضين، أصحاب المصلحة الآخرون)، اِعتمادًا على الفرضيات التالية[1]:

- إمكانية وجود التحيّز في المعلومات يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح؛
- النتائج المُضَلِّلَة سوف تؤدي إلى قرارات خاطئة تضّر بمستخدمي هذه النتائج؛
- إمكانية التأكّد من المعلومات المسجلة في الوثائق الشاملة من خصائص قابلية المعلومات المحاسبية للتحقيق.

يتمثل أصحاب المصالح المستفيدون من المعلومات التي تفصح عنها البنوك في[2]:

1- المودعون والمقرضون: يحتاج المودعون إلى التعرّف على المركز المالي (الميزانية) للبنك قبل إيداع أموالهم، إضافة إلى ربحية البنك والمخاطر المحيطة بأعماله، لهذا يتوجب على البنوك تقديم كافة المعلومات وعرضها خاصة تلك المتعلقة بالقوائم المالية؛

2- المستثمّرون (المساهمين): يعتبر المستثمّر أكثر الأطراف المرتبطة بالبنك تعرضًا للمخاطرة، كما أنّه أكثر الأطراف جنيًا للمكاسب في حالة نجاح البنك. لذلك يحتاج إلى معلومات بصفة مستمّرة لإمكان تقيّيم فرص الاستثمار المتاحة والمفاضلة بين البدائل المتاحة، حيث توجد علاقة وثيقة بين المنافع والمخاطر التي يتعرض لها أصحاب حقوق الملكية؛

3- الجهات الحكومية: تحتاج الحكومة وهيئاتها خاصة السلطات النقدية إلى المعلومات بهدف رسم السياسة النقدية والقيام بالدور الإشرافي والرقابي لها على بقية البنوك؛

4- محافظي الحسابات (المراجعين الخارجيين): يحتاج محافظ الحسابات إلى الحصول على كافة المعلومات والإيضاحات الكافية لإبداء رأيه الفني المحايد عن مدى إظهار القوائم المالية التي يعدها وينشرها البنك عن الحقائق والمعلومات بعدالة وموضوعية ومصداقية.

والإفصاح نوعان، إفصاح عادل ينطوي على قيد أخلاقي يستلزم المعاملة المتوازنة بين مستخدمي القوائم المالية، وإفصاح شامل ينطوي على عرض كل المعلومات الملائمة ولكنه أيضا ينطوي على عرض معلومات زائدة قد تخفي معلومات جوهرية ممّا يؤدي إلى صعوبة تقيّيدها ومن ثم إعاقة عملية اِتخاذ القرار[3].

ينبغي على المؤسسات المالية (البنوك) أن تكون شفافة أمام أصحاب المصالح، ليس فقط من خلال الإفصاح القوّي والمضبوط ووفق معايير، لكن من خلال الاستجابة الجيّدة لاحتياجات أصحاب المصالح

---

[1] سعودي بلقاسم، **أهمية الإفصاح المحاسبي في عدم تماثل المعلومات وتأثيرها على التسيير الفعال للمؤسسة** الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة (الجزائر)، 3-4 ماي 2005، ص ص:2-3

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2001، ص ص:5-25

[3] عيسى مصطفى أطلوبة، **الإفصاح في القوائم المالية**، رقم دراسي 934، جامعة قار يونس (ليبيا)، خريف 2003-2004، ص:3

بهدف تصنيف المعلومات حول صفقات وإجراءات وسياسات البنوك ولا يجب اِستعمال الثّقة التجارية (السرية المهنية) كحجة لتحجيم المعلومات عن أصحاب المصالح[1].

حيث تعمل الشفافية الحقيقية على[2]:

1. تعزيز المساءلة عن طريق تسهيل المراقبة؛

2. تحسّين عمل السوق المالي من خلال تعظيم جودة اِتخاذ القرار؛

3. تساعد على إدارة المخاطر بين المشاركين في السوق المصرفي والمالي؛

4. تجعل اِستجابة المشاركين في السوق للأخبار السيّئة معتدلة.

من مصادر الحصول على المعلومات الشفافة، لدينا المصادر الداخلية والمصادر الخارجية [3]. حيث أنّ المصادر الداخلية تتمثل في:

1) القوائم المالية الأساسية وهي قائمة المركز المالي (الميزانية)، قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج)، قائمة التغيّرات في حقوق الملكية (التغيّر في الأموال الخاصة) وأخيرًا قائمة التدفقات النقدية؛

2) المذكرات والملاحظات والإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية، حيث توفر معلومات غير موجودة بالقوائم المالية؛

3) التقارير المؤقتة والتي تقدَّم بصفة دورية على مدار السنة؛

4) تقارير مجلس الإدارة والتي تتناول بيانات مالية وإحصائية؛

5) تقارير محافظي الحسابات، التي تعتبر المنتج النهائي لعملية مراجعة القوائم المالية السنوية وأداة لتوصيل الرأي الفني المحايد إلى مستخدمي القوائم المالية أصحاب المصلحة[4]، وينبغي الإشارة في التقرير لمقياس صدق القوائم المالية من حيث عرضها طبقًا للمبادئ المحاسبية المقبولة وإلى كفاية الإفصاح من عدمه.

أمّا المصادر الخارجية، فتظهر عند مقارنة المعلومات الداخلية مع معلومات حول البنوك المنافسة والعمل على تجميع بيانات عن السوق المصرفي ككل وعن ظروف المنافسة الدولية وأثر الاتفاقيات الدولية على الصناعة المصرفية.

---

[1] Jan willem van gelder, op-cit, 29 November 2006, p :27

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:733

[3] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2001، ص ص:31-32

[4] سمير كامل عيسى ومحمود مراد مصطفى، **دراسات في المراجعة الخارجية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية (مصر)، 2002، ص:257

هذا، وتتوقف نوعية الكشوف المالية على مدى متانة معايير الإبلاغ المالي (التقارير المالية) التي يتم بالاستناد إليها، إعداد المعلومات المالية والإبلاغ عنها[1]. حتى تكون المعلومات التي يتم الإفصاح عنها شفافة، ينبغي أن تتصف بخصائصها النوعية، وهي تلك الصفات التي تجعل المعلومات المقدمة في القوائم المالية مفيدة، وفي حالة العكس قد لا يدرك المديرون الحالة المالية الحقيقية للبنك أو الشركة ويُضَلَّلْ أصحاب المصلحة الأساسيين، ومن هذه الخصائص[2]:

* **الملائمة**: يجب أن تكون المعلومة وثيقة الصلة لأنها تؤثر على القرارات، وتتحدّد وثاقة الصلة من خلال طبيعتها وجودتها من ناحية الأهمّية النسبية؛

* **المصداقية**: ينبغي أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء الهامة والتحيّز، وجوانب المصداقية هي: العرض الصادق، أولوية المضمون على الشكل، الحيادية والحيطة والحذر؛

* **قابلية المقارنة**: تقدّم المعلومات بصورة متسقة بمرور الوقت وأن تكون منسجمة مع المعلومات ذات الصلة لأجل إجراء مقارنات، حيث تمكّن مستخدمي القوائم المالية من تحديد أوجه الشبه أو الاختلاف بين مجموعتين من الظواهر المالية والتي يترتب عليها إجراء تقدير كمّي لخاصية مشتركة بين هذه الظواهر[3]؛

* **قابلية الفهم**: ينبغي أن يكون من السهل فهم المعلومات من قبل المستخدمين ذوي المعرفة المعقولة بالأعمال والاجتهاد في دراستها.

والشكل الآتي يبيّن هذه الصفات:

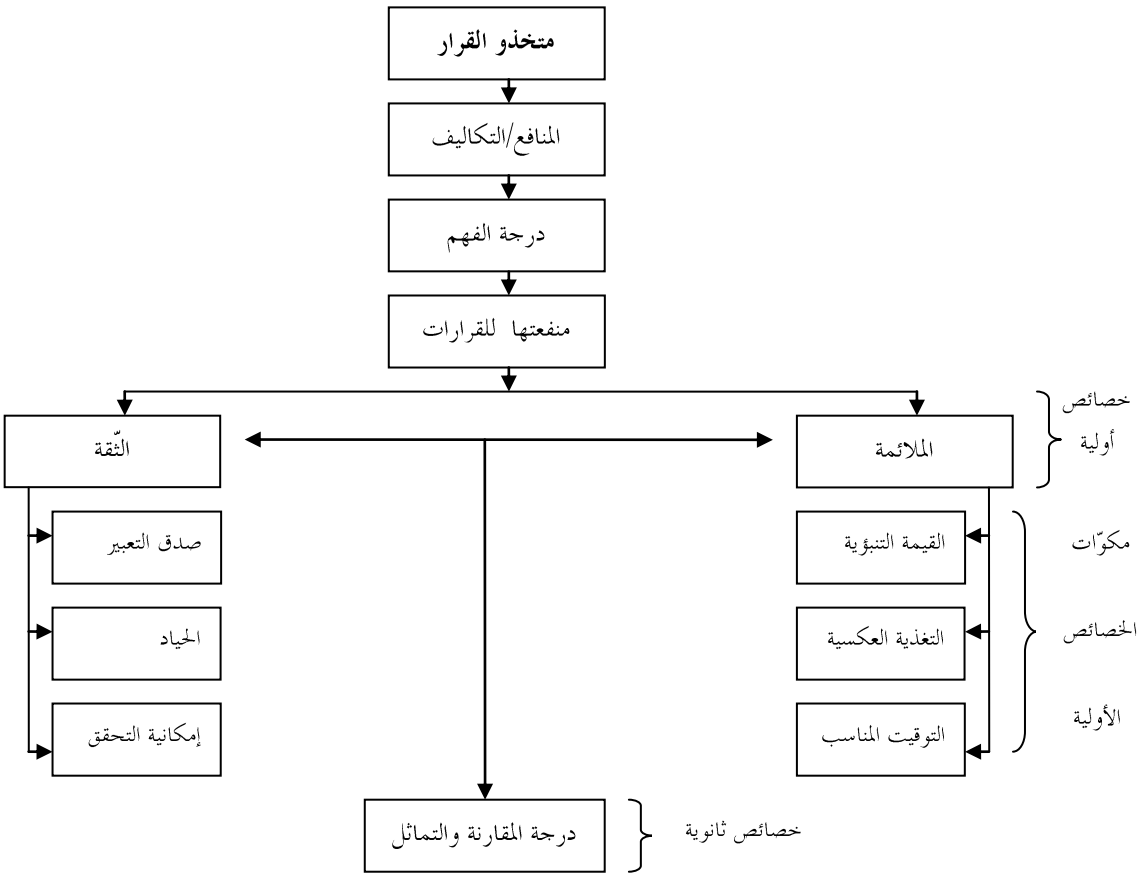
---

[1] مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مرجع سبق ذكره، 2006، ص:3

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:736-737

[3] خالد الراوي وهيب- مراجعة يوسف سعادة، **التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2000، ص:348

الشكل4.15: الخصائص النوعية للمعلومات



المصدر: طارق حماد عبد العال، التقارير المالية: أسس الإعداد والعرض، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2002، ص:52

ثانيا: دعائم الشفافية والإفصاح

من بين دعائم الشفافية والإفصاح ذات الفاعلية، نجد المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المراجعة الدولية.

1/ معايير المحاسبة الدولية:

يقوم الإفصاح العام عن المعلومات على وجود معايير محاسبية جيّدة ومنهج إفصاح كافٍ توفره هذه المعايير، إضافة إلى تضمنها نشر معلومات كمية ونوعية وثيقة الصلة في التقارير المالية السنوية والتي تكملها في الغالب قوائم مالية نصف سنوية.

من بين العوامل التي أدّت إلى ضرورة وجود توحيد في القواعد المحاسبية، غياب الشفافية في حسابات الشركات وضعف نوعية المعلومات المقدمة لأصحاب المصالح، إضافة إلى وجود إختلاف بين الفكرين الأنكلوساكسوني الذي يعتمد على الواقع الاقتصادي والأوربي الياباني الذي يركّز على النصوص القانونية، لكن إتجهت الرؤى إلى توحيد المعايير وهذا لتحسّين الشفافية وقابلية القوائم المالية للمقارنة[1] بين مختلف

[1] Stephan brun, **l'essentiel des normes comptables internationales IAS/IFRS**, édition gualino, paris, 2004, p :18

الشركات في مختلف الدول، والمعايير المحاسبية السليمة تدعم كفاءة الإدارة، كما أنّ النظام السليم للتقارير هو الذي يوفر المعلومات الحيوية للدائنين والمستثمّرين في الأسهم.

أهّم المعايير المحاسبية الدولية (**IAS**) التي تساهم في الإفصاح والشفافية بطريقة مباشرة عند نشر البنوك لقوائمها المالية نذكر:

– **المعيار المحاسبي الدولي رقم 01**: "الإفصاح عن السياسات المحاسبية"

يعتبر جوهر المفاهيم والمبادئ الأساسية التي تبنى عليها كافة المعايير اللاحقة، حيث يتناول الإفصاح عن السياسات المحاسبية الهامة التي تتبع لإعداد وتصوير القوائم المالية والإيضاحات المرفقة[1]؛

– **المعيار المحاسبي الدولي رقم 07**: "المعلومات التي يجب الإفصاح عنها في القوائم المالية"

يجب أن تكون هذه القوائم واضحة وسهلة الفهم للمستخدمين حتى يمكن لهم أن يعتمدوا عليها في إتخاذ قراراتهم من خلال توفرها على الحد الأدنى من المعلومات التي يتعيّن الإفصاح عنها وهو ما يحدّده المعيار[2]؛

– **المعيار المحاسبي الدولي رقم 08**: "النتيجة الصافية للدورة والأخطاء الجوهرية وتغيّير الطرق المحاسبية"

يعتبر من أهّم المعايير المحاسبية التي تعمل على كشف التلاعب المحاسبي الذي يمارسه الإداريين وبتواطؤ من المراجعين الخارجيين والذي سيضر بالمساهمين والمودعين على حدٍ سواء، لذا ينبغي تضمين تغيّير التقديرات (فترات إهلاك الأصول) في النتيجة الصافية. إضافة إلى تغيّير الطرق المحاسبية والتي تنتج عن تعدّيل الأعراف والمبادئ المحاسبية الأساسية [3]. هذه العناصر الثلاثة التي جاء بها المعيار ينبغي الإفصاح عنها كما أسلفنا بغية تلافي التلاعبات المحاسبية التي يستفيد منها من قام بها؛

– **المعيار المحاسبي الدولي رقم 19**: "مزايا المستخدمين"

حيث يعتبر المستخدمين من أصحاب المصالح بالبنوك والشركات، ومن ثم وجب حماية حقوقهم من خلال الاطلاع على المزايا والمكافآت التي حصلوا عليها، ولا يمكن هذا إلاّ عن طريق الإفصاح عما سبق في القوائم المالية أو الإيضاحات المرفقة أو في التقارير الدورية التي تعدها الإدارة لاجتماعات الجمعية العامة وللجمهور عامة. صنّف هذا المعيار المزايا التي ينبغي الإفصاح عنها في حالة وجودها إلى مزايا قصيرة الأجل (الأجور والعطل مدفوعة الأجر والعطل المرضية والعلاوات، إضافة إلى المزايا العينية كالسيارات والسكنات) ومزايا بعد نهاية فترة العمل والمتمثلة في التقاعد[4]؛

---

[1] محمود محمد عبد السلام البيومي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:13

[2] نفس المرجع أعلاه، ص:67

[3] J.f des robert et F.mechin et H.puteaux, **normes IFRS et PME**, édition dunod, paris, 2004, pp :77-78

[4] Ibid, p :37

– **المعيار المحاسبي الدولي رقم 30**: "الافصاحات في القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المماثلة"

تتمحور أهداف المعيار حول وصف متطلبات التقارير التي تعكس طبيعة البنك وتشجيع الادارة على التعليق على القوائم المالية الواصفة للأسلوب الذي تدار به السيولة والقدرة على السداد ومخاطر البنك، وخلصت لجنة بازل مؤخرًا إلى أن هذا المعيار صار قديما نسبيًا لأن أحكامه ونصوصه لم يتم تحديثها منذ 1991 وبذلك لا يعكس الممارسة الفضلى للإفصاح، حيث ينبغي إدراج الحد الأدنى من العناصر والبنود التي تصوِّر وضعية البنوك وأدائها، ومن هذه العناصر[1]:

1– الميزانية: على البنك عرض ميزانية تجمع كل من الأصول والخصوم حسب طبيعتها، وينبغي توفير البنود الآتية في الميزانية:

* **الأصول**:

– الخزينة والأرصدة مع البنك المركزي؛
– أذونات الخزينة وباقي الأوراق التي يصدّرها البنك المركزي؛
– التوظيفات المطروحة من باقي البنوك؛
– توظيفات أخرى من السوق النقدي؛
– قروض وتسبيقات للزبائن؛
– أوراق مالية للتوظيف.

* **الخصوم**:

– الودائع المستحقة للبنوك الأخرى؛
– ودائع أخرى مستحقة في السوق النقدي؛
– شهادات الإيداع؛
– الأموال المقترضة؛
– السندات لأمر.

2– حساب النتائج: على البنك عرض جدول حساب النتائج متضمّن النواتج والتكاليف حسب طبيعتها أو الإشارة إلى مبالغ الأنواع الرئيسية من النواتج والتكاليف. الحد الأدنى من البنود التي يجب توفيرها هي:

– نواتج الفوائد؛
– تكاليف الفوائد؛
– حصة الأسهم من الأرباح؛

[1] Stephan brun, op-cit, 2006, pp :91-92

- تكاليف الأتعاب والعمولات؛
- المكاسب وصافي الخسائر على الأصول المالية؛
- مكاسب وصافي الخسائر ونتيجة الصفقات بالعملات الأجنبية؛
- نواتج تشغيلية أخرى؛
- خسائر على القروض والتسبيقات؛
- التكاليف الإدارية العامة؛
- تكاليف تشغيل أخرى.

إلى جانب الأمر رقم 75-35 المؤرخ في 29 أفريل 1975 والمتضمّن المخطط المحاسبي الوطني، فانّ البنوك الجزائرية تعتمد في مسك المحاسبة المصرفية على نظامين اِثنين:

1/ النظام رقم 92- 08 المتضمّن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، الذي أوجب على البنوك أن تتقيّد ببعض الإجراءات المحاسبية ومنها:

– على البنوك أن تسجل عملياتها المحاسبية طبقا لمخطط الحسابات الخاص بها[1]؛

– يجب أن تكون طرق التقيّيم وعرض الحسابات المستعملة متماثلة من فترة محاسبية لأخرى وفي حال تغيّير طرق التقيّيم يجب تدوين مضمون ومدى هذا التغيّير في الوثائق الملحقة [2]، وهو ما جاء في المعيار المحاسبي الدولي رقم 08 لكن دون وجود هذا المعيار في المحاسبة الوطنية يجعل للبنوك إمكانية التلاعب في تلك الطرق ومنه الإفصاح غير السليم لمضامين التغييرات؛

- تحتوي قائمة الحسابات المصرفية على تسعة (09) أصناف كالتالي:
  - الصنف **1**: حسابات عمليات الخزينة وعمليات ما بين البنوك؛
  - الصنف **2**: حسابات العمليات مع الزبائن؛
  - الصنف **3**: حسابات محفظة الأوراق المالية وحسابات التسوية؛
  - الصنف **4**: حسابات القيّم المنقولة؛
  - الصنف **5**: أموال خاصة ومماثلة؛
  - الصنف **6**: حسابات المصاريف؛
  - الصنف **7**: حسابات الإيرادات؛
  - الصنف **8**: حسابات النتائج؛

[1] المادة 2 من النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمّن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية

[2] المادة 4 منه

▪ الصنف **9**: حسابات خارج الميزانية.

2/ النظام رقم 92-09 المتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث تتكون هذه الحسابات الفردية من الميزانية وخارج الميزانية وحساب النتائج والملحق [1]، وعلى البنوك عند تقديم أول حسابات فردية سنوية أن ترفق وثائق التفسيرات والجداول المناسبة لتبرير التغييرات التي أدخلت على بنود الحسابات الفردية السنوية للسنة المالية السابقة[2].

هذان النظامان يخصان البنوك والمؤسسات المالية مع أنّ أصول مسك المحاسبة تعتمد على الأمر رقم 75-35 المتضمن المخطط الوطني المحاسبي الذي لم يعد يستجيب للتطورات الدولية على مستوى المحاسبة وليس من مصلحة الجزائر أن تبقى متأخرة كثيراً عن ما يجري من مستجدات في مجال المعايير المحاسبية، ففي هذا الإطار ولتدارك التأخر وتوحيد مسك المحاسبة مع ما هو متداول دوليا صدر القانون رقم 07-11 الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي الذي يتلاءم والمعايير المحاسبية الدولية، حيث سيدخل حيّز التنفيذ اِبتداء من أول جانفي 2009 ويلغي معه الأمر رقم 75-35.

2/ معايير المراجعة الدولية

نتيجة لبعد الشقة بين الأطراف المعنية بالبنوك والشركات والإدارة فقد أدى ذلك إلى البحث عن وسيلة رقابية لا تخضع لسلطة الإدارة، فبرزت أهمّية المراجعة الخارجية التي ينفذها محافظي الحسابات، وهذا من خلال التقارير التي يعدها المحافظين بعد اِنتهاء عملية المراجعة. فهذه التقارير في حد ذاتها تعتبر أحد أدوات الشفافية في يد مختلف أصحاب المصالح لمعرفة الوضعية المالية والأداء المتعلق بالبنك، ولتوحيد عمل المراجعين الخارجيين وبعد إيجاد عدة ثغرات في عمل المراجعين، تمّ التفكير في إصدار مجموعة من المعايير الدولية التي تنظّم وتضبط عملية المراجعة وسلوك المراجع في نفس الوقت.

وتتمثل أهمّية معايير المراجعة الدولية في تعزيز الشفافية والإفصاح بتوضيح الكيفية التي تمّ من خلالها تقديم التقارير المالية بشكل عادل إلى مستخدميها وكذلك الكيفية التي يؤشر بها المراجع الخارجي على مصداقية التقارير والقوائم المالية المنشورة لعموم الجمهور.

ومن هذه المعايير التي تساهم في إضفاء شفافية وإفصاح أكثر على تقارير المراجعين الخارجيين نذكر:

---

[1] المادة 2 من النظام رقم 92-09 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية

[2] المادة 16 منه

– **معيار المراجعة الدولي رقم 06**: "دراسة وتقيّيم النظم المحاسبية والمراقبة الداخلية المتعلقة بها لأغراض المراجعة"[1]

حيث يحتاج المراجع عند تكوين رأيه على البيانات والمعلومات المالية إلى نوع معقول من الضمانات بأنّ المعاملات قد تمّ قيدها بطريقة صحيحة، فنظام الرقابة الداخلية الذي يفحصه المراجع يساهم في هذا الضمان؛

– **معيار المراجعة الدولي رقم 17**: "الأطراف ذوي العلاقة"[2]

يهدف المعيار إلى توضيح الإجراءات الواجب على المراجع أخذها في الاعتبار عند الحصول على أدّلة إثبات كافية ومناسبة فيما يتعلق بالأطراف المرتبطة؛

– **معيار المراجعة الدولي رقم 22**: "إقرارات الإدارة كدليل إثبات"[3]

يجب على المراجع أن يحصل على إقرار من الإدارة بمسؤولياتها عن العرض السليم للقوائم المالية، وذلك بالحصول على محاضر اِجتماعات مجلس الإدارة أو إحدى صور القوائم المالية المعتمدة من الإدارة. فالإدارة هي محور الحوكمة بالبنوك والشركات فإذا ما اِستطاع المراجع الخارجي الحصول على ذلك الإقرار فانه يسهم في تعزيز الشفافية حول أمور وقضايا ووضعيات البنك.

لا توجد أيّ معايير تتوافق والمعايير الدولية تحكم مهنة المراجعة في الجزائر، وهذا بدوره يجعل عملية قيام المراجع الخارجي بمهامه تعترضها نسبياً بعض الصعوبات خاصة عند جمع المعلومات من الإدارة، وما مدى اعتماده على أعمال المراجعة والرقابة الداخلية دون وجود ضوابط محدّدة.

تعتبر السرية المصرفية أهم قيد وحجة أمام الشفافية، حيث أن الإفراج عن المعلومات من قبل البنوك تمكّن المنافسين الاستفادة من مواقف معينة وهذا يجعل المشاركين في السوق المصرفي يعزفون عن الإفصاح الكامل[4]، لكن حجة السرية المصرفية غير مقنعة لأن السرية المصرفية في مضمونها تحدّدها القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية في كل دولة في نفس المسار مع المعلومات التي يجب الإفصاح عنها. حتى وإن لم تحدّد تلك القوانين واللوائح حدود السرية المصرفية، فانّ هذه الأخيرة لا يمكن الاحتجاج بها في حالات مثل[5]:

– تنظيم المهنة المصرفية، والتي تشترط ضرورة وأهمية الإفصاح؛

---

[1] محمود محمد عبد السلام البيومي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:175

[2] نفس المرجع أعلاه، ص:205

[3] نفس المرجع أعلاه، ص:238

[4] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:734

[5] أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، **الجديد في أعمال المصارف الوجهتين القانونية والاقتصادية**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت (لبنان)، الطبعة الأولى، 2002، ص:397

- حماية الدائنين وحماية بقية أصحاب المصالح.

فغياب الشفافية والإفصاح بالبنوك يؤدي إلى:

1- الاحتيال المصرفي:

حيث أنّ الاحتيال يشير إلى مخالفات في عرض المعلومات المالية، يشارك فيها شخص أو أكثر من الإدارة أو الموظفين أو أيّة جهة مستقلة وقد يتضمّن الاحتيال[1]:

1. تزوير أو تشويه أو تغيّير السجلات والوثائق؛

2. إختلاس الموجودات؛

3. حذف أو إلغاء نتائج العمليات من السجلات أو الوثائق؛

4. تسجيل عمليات وهمية.

فاحتمال إكتشاف الخطأ يكون دائما أكبر من إحتمال إكتشاف الاحتيال الذي تتم محاولة إخفائه بتصمّيم أعمال خاصة بذلك مثل التزوير والتآمر.

2- التلاعب في القوائم المالية:

يعتبر حالة خاصة من الاحتيال المصرفي، ويعرّف بأنه بعض القدرة على زيادة وتخفيض صافي الدخل (الأرباح/الخسائر) المفصح عنه في المستقبل، ويتم ذلك بطرق منها[2]:

1. عمليات حقيقية كالتحكم في توقيت بعض الصفقات أو شروطها؛

2. عمليات محاسبية مثل إختيار سياسة محاسبية معينة وتطبيقها أو تغيّير تلك السياسات؛

3. عمليات وهمية مثل الغش والتزوير.

ويتم اللجوء إلى هذا التلاعب فيما ذكرته بعض الدّراسات، إلى رغبة الإدارة في زيادة صافي الربح أو تحقيق سلسلة مستقرة منه على مدار عدّة سنوات بغرض زيادة حوافزها ودعم مراكزها المالية. هذه الحالات والوقائع تقريبًا نفسها التي حدثت بالسوق المصرفي الجزائري مع بنك الخليفة بشكل كبير وأقل مع بنك **(BCIA)**.

من بين الدّراسات الدولية التي تمت من أجل تعزيز الشفافية والإفصاح بالبنوك، نذكر التقرير الذي قدّمته لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1998[3]، الذي عرّف الشفافية على أنها الإفصاح العام عن المعلومات

---

[1] أمين عبد الله خالد، مرجع سبق ذكره، 1998، ص:62

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:52

[3] Basle committee on banking supervision, **enhancing bank transparency**, September 1998

في وقتها الملائم والتي تمكّن مستعمليها من تقيّيم دقيق للظروف المالية والأداء المتعلق بالبنك، حيث قدّمت في هذا الإطار توصيات لتقوية وبسط الشفافية بالبنوك وتتعلق بتفعيل العناصر الآتية:

1) الأداء المالي للبنك؛

2) الوضعية المالية بما في ذلك رأس المال، الملاءة والسيولة؛

3) التعرض للمخاطر بمختلف أنواعها؛

4) ممارسات وإستراتيجيات إدارة المخاطر؛

5) السياسات المحاسبية المطبقة؛

6) المعلومات عن حوكمة الشركات والإدارة والأعمال الرئيسية بالبنك.

الدراسة الأخرى، وتتعلق بهيئة التصنيف الائتماني الدولية ستاندرز آند بورز (standards and Poor's) "خدمات حوكمة الشركات"، عندما قامت بتقيّيم مستوى الإفصاح والشفافية بالبنوك الروسية سنة 2005[1] بمعية خبراء روس في المجال المالي وبدعم من السفارة البريطانية في موسكو ووكالة الو.م.أ للتنمية الدولية، إضافة إلى مؤسسة التموّيل الدولية فرع مشروع حوكمة النظام المصرفي الروسي بتقيّيم وتشخيص مستوى الإفصاح والشفافية بالبنوك الروسية شمل أكبر ثلاثين بنك روسي من خلال الاعتماد على معايير تتكون من ثلاثة مجموعات من المعلومات التي ينبغي الإفصاح عنها وهذه المجموعات هي:

*** المجموعة الأولى: هيكل الملكية وحقوق المساهمين**

- الفرع الأول: رأسمال المساهمين؛
- الفرع الثاني: حقوق المساهمين.

*** المجموعة الثانية: المعلومات المالية والتشغيلية**

- الفرع الأول: المعلومات المالية؛
- الفرع الثاني: المعلومات التشغيلية.

*** المجموعة الثالثة: هيكل ونشاطات الإدارة ومجلس الإدارة**

- الفرع الأول: معلومات عن الإدارة ومجلس الإدارة؛
- الفرع الثاني: مكافآت الإدارة ومجلس الإدارة.

تمّ المسح الذي قامت به الهيئة على عينة البنوك الروسية من خلال إستعمال (102) بند من المعلومات صنفت ضمن المجموعات السالف ذكرها، ويمكن الرجوع إلى الملاحق للتعرّف على هذه البنود.

---

[1] Julia kochetygova and others, **transparency and disclosure by Russian banks : disclosure practices of Russian banks currently dismal**, standards and Poor's governance services, October 26.2005

وفي **الجزائر**، إضافة إلى إستعمال المخطط المحاسبي الوطني، أصدرت الهيئات الرقابية والإشرافية التابعة للبنك المركزي النظام رقم 92-09 والذي يهدّف إلى تحديد شروط إعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث شدّد النظام على ضرورة تشكّل الحسابات السنوية من القوائم المالية (الميزانية، خارج الميزانية، حساب النتائج والملحق التوضيحي)، كذلك شدّد على أهمية أن تعكس تلك الحسابات الصورة الصادقة والحقيقية لممتلكات ولوضعية ولنتائج البنك، وتسجيل العمليات اليومية للبنك وفقًا لمبادئ المحاسبة العامة.

زيادة على هذا النظام هناك نظام آخر رقم 92-08 الذي صدر قبله والمتضمِّن مخطط الحسابات المصرفية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية المؤرخ في 17 نوفمبر سنة 1992. لكن كلّ هذه الأنظمة والقواعد تعتبر ناقصة وتفتح باب إستغلال الثغرات المحاسبية من طرف البنوك للتلاعب بالقوائم المالية، فلا بد من العمل على إتخاذ المعايير الدولية في المحاسبة والمراجعة على حدٍ سواء كمنطلق لمسك المحاسبة لأنّ تلك المعايير لم تصدر من الفراغ وإنما جاءت بناءًا على ثغرات وهفوات تم إكتشافها في الممارسات اليومية المتعلقة بمسك المحاسبة دوليا.

المطلب الثاني: الرقابة والإشراف المصرفي

تنبع أهمّية الرقابة و الإشراف في البنوك من أهمّية الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية ومن حقيقة أنّ هذه البنوك تخدم العديد من الأطراف (المساهمين، المودعين وباقي أصحاب المصالح) يهمّها جميعًا أن يظل البنك سائرًا في أعماله على أحسن حال.

وتشير معظم الأبحاث والدّراسات إلى أنّ الأسباب الرئيسية للأزمات المالية هي فشل نظّم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر[1] في تنفيذ مهامهما.

يمكن أن تكون الرقابة والإشراف من داخل البنك عن طريق الهياكل المصمّمة لهذا الغرض كمصلحة الرقابة والمراجعة الداخلية، كما يمكن أن تكون من الخارج والتي تأتي من البنك المركزي بمختلف مصالحه وهو ما يدعى بالرقابة الميدانية أو التفتيش الدوري، إضافة إلى رقابة متأتية من المراجع الخارجي بحكم القانون المصرفي.

ولكي يكون منهج الإشراف على البنك القائم أصلاً على المخاطر فعالاً، يجب أن يتم توفير معلومات مفيدة لكل من المشرفين، المساهمين والمقرضين والمودعين والدائنين الآخرين[2].

---

[1] محمد عمر شابرا وطارق الله خان، **الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ورقة مناسبات رقم 3،جدة (المملكة العربية السعودية)، 1421هـ - 2000، ص:82

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:729

أولا: الرقابة المصرفية

سجلت التجربة العملية في مجال الرقابة والإشراف ضرورة توافر مستويات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل بنك. ويؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى جعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك ومراقبيه. ووفقًا للجنة بازل هناك أربعة أشكال هامة من الرقابة يجب أن يتضمنها الهيكل التنظيمي لأيِّ بنك وهي[1]:

1. الرقابة من خلال مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافي؛

2. الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي للبنك؛

3. رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة بالبنك؛

4. وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

من الأسباب التي أدّت إلى ضرورة وجود مبادئ للرقابة والإشراف بالبنوك نجد[2]:

1– الابتكار المالي وتطوّر أسواق المشتقات المالية (عقود الخيارات، عقود المبادلات؛ العقود الآجلة والعقود المستقبلية)، وتعقد النظام المالي عمومًا وتقيّيم المخاطر الكلية للبنوك على وجه الخصوص؛

2– تطوّر المجمّعات المالية (conglomérats) التي اِضمحلت معها الحدود التقليدية بين وكالات الإشراف والرقابة والضبط.

وتخضع البنوك إلى رقابة كبيرة خلافًا لغيرها من أيِّ نشاط أو مؤسسة أخرى مالية أو غير مالية لأنها[3]:

– تحتل مركزًا مهما في نظام الدفع الذي يستخدمه كل من الأفراد والمؤسسات؛

– تقبل الودائع التي تشكِّل جزء من ثروة المجتمعات المالية؛

– تلعب دورًا أساسيًا في التوزيع الأمثل للموارد المالية من خلال دور الوساطة المالية.

كما تهدف الرقابة المصرفية الحديثة إلى[4]:

1) الحفاظ على اِستقرار النظام المالي المصرفي، من خلال تجنّب مخاطر إفلاس البنوك بالإشراف على ممارساتها وضمان عدم تعثرها؛

2) ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي، بفحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكّد من جودة الأصول وتجنّب تعرضها للمخاطر؛

---

[1] النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:54

[2] Laurence scialom, op-cit, 1999, p :83

[3] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، مارس 2006، ص:2

[4] ماجدة أحمد سلبي، **الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل**، مؤتمر تشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق، جامعة اليرموك (الأردن)، 22-24 ديسمبر 2002، ص:17

3) حماية المودعين، بتدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرّض لها الأموال.

ولا بد لتحقيق الرقابة المصرفية على البنوك وجود نظام إداري كفئ ونظام محاسبي سليم يستند كل منهما إلى مبادئ تحكم الرقابة[1]:

– **المبادئ الإدارية:** وتتضمّن تقسيم العمل ومحاسبة المسؤولية ووضوح الأهداف، والإدارة بالاستثناء التي تعني الاهتمام بما يخرج من المفروض، يضاف إلى ذلك مبدأ السرية المهنية؛

– **المبادئ المحاسبية:** والتي ترتبط بسابقتها وهذا لتحقيق مبدأ السيولة ومبدأ الضمان ومبدأ الربحية؛

– **الطرق المحاسبية:** يجب إستخدام طريقة محاسبية سليمة لإحكام الرقابة على العمليات المصرفية؛

– **الإجراءات المحاسبية:** التي تبيّن الخطوات الواجب إتباعها في أداء الخدمة المصرفية بشكل منظّم.

ثانيا: الرقابة والمراجعة الداخلية

تعتبر المحاسبة والمراجعة أهم أسلوب للرقابة على أعمال الشركات بمختلف أشكالها القانونية والقطاعية، خاصة بعد إنهيار كبرى الشركات الأمريكية مثل إنرون (Enron) والعالمية للاتصالات (WorldCom)، حيث قام مديرو هذه الشركات بإخفاء وتزوير بيانات هامة وإشترك معهم في ذلك بعض مكاتب المحاسبة والمراجعة، ومثلما حصل مع بنك الخليفة الذي لجأ إلى نفس الأساليب لتغليط السلطات الرقابية.

ينتج نظام المعلومات المحاسبي بيانات محاسبية لابد أن تكون دقيقة حتى يمكن الاعتماد عليها. والاعتماد على هذه البيانات يكون داخليا من طرف الإدارة وخارجيا من طرف أصحاب المصالح، حيث يتحقّق هدف دقة المعلومات بدرجة كبيرة من خلال نظام قوي للرقابة الداخلية[2].

حيث أشارت لجنة تريدواي (TREADWAY) إلى أهمية نظّم الرقابة الداخلية بخصوص إعداد القوائم المالية وأوصت في تقريرها الصادر سنة 1987 بأن تتضمّن التقارير السنوية للشركات ذات المساهمة العامة تقارير الإدارة عن فعّالية الرقابة الداخلية[3]، فلا شك أن دعم الرقابة الداخلية في البنوك من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوّير مستوى الإدارة بما يحقّق مصالح المساهمين والمودعين وباقي أصحاب المصالح [4].

فنجد أنه من المكوّنات الأساسية لمبادئ حوكمة الشركات الحاجة إلى وجود رقابة فعّالة ورقابة على نشاطات الإدارة خاصة على دور مجلس المديرين. ويظهر ذلك من خلال الشكل الآتي:

---

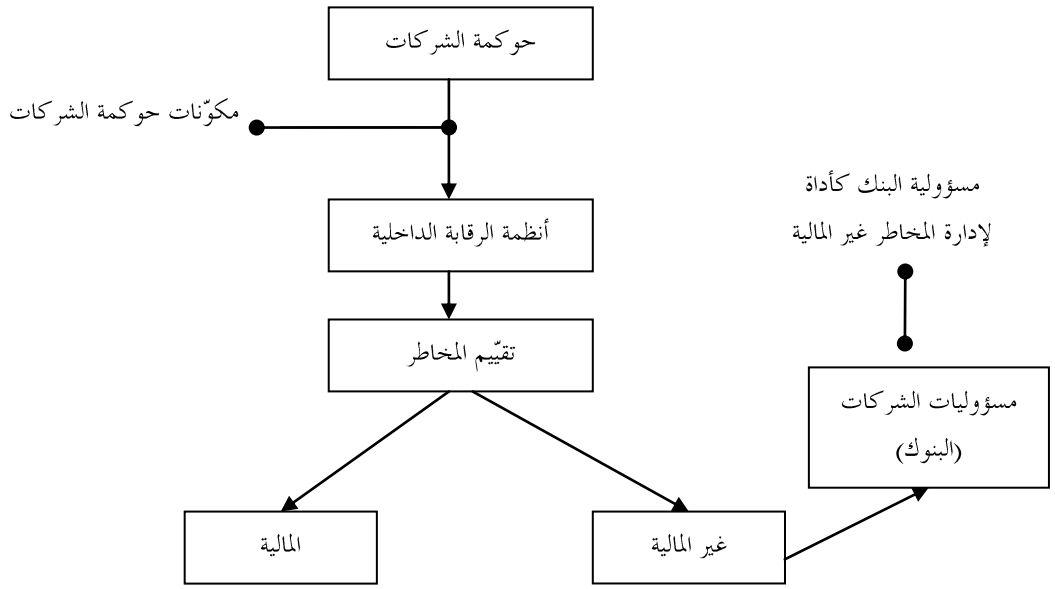
[1] أمين عبد الله خالد، مرجع سبق ذكره، 1998، ص ص:114-117

[2] عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:160

[3] دانيال جورج غالي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:330

[4] النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، المجلد 37، سنة 2005، ص:25

الشكل4.16: مكانة الرقابة الداخلية ضمن نظام حوكمة البنوك



المصدر: Maali qasem, op-cit, march 13.2007, p :8

من ضمن أهداف الرقابة الداخلية من وجهة نظر الإدارة والمراجعين، زيادة درجة المصداقية والثّقة للقوائم المالية وما تتضمّنه من معلومات وبالتالي زيادة درجة الاعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات، حيث يمثّل هذا إمتداد لمسؤولية الإدارة في إعداد القوائم المالية وخاصة المعدة لأطراف خارجية، فوجود نظام رقابي فعّال يمنح درجة معقولة من التأكّد على خلو القوائم المالية من الأخطاء[1].

وتعرّف الرقابة الداخلية في البنك بأنها مجموعة من الأنشطة المتداخلة يتم وضعها بالتعاون والتنسيق بين الأطراف (مجلس الإدارة والمديرين ومستخدمي البنك)، موجهة لتحقيق وانجاز الأهداف الآتية[2]:

- إنجاز وعقلنة العمليات؛
- ترسيخ مصداقية العمليات المالية؛
- العمل وفق القوانين والتنظيمات المقرّرة.

تنقسم الرقابة الداخلية في البنوك إلى قسمين[3]:

- رقابة وقائية لمنع وتقليل المخالفات والأخطار والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها البنك؛
- رقابة كاشفة وهي لإكتشاف المخالفات والأخطاء ومن ثم معالجتها وتعديل الضوابط لمنع وقوع مثل هذه الأمور ومصدرها المراجعة الداخلية.

---

[1] سمير كامل عيسى ومحمود مراد مصطفى، مرجع سبق ذكره، 2002، ص:20

[2] Sulvie de coussergues, op-cit, édition dunod, 1996, p :149

[3] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **متطلبات الرقابة الداخلية بالبنوك**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الاجتماع الرابع، 1994، ص:8

تمثّل المراجعة الداخلية وظيفة مستقلة تنشأ داخل البنك لفحص وتقيّيم كافة نشاطاته، سواء تلك المالية أو الإدارية منها وتقوم المراجعة الداخلية بإعداد تقارير للاستعمال الداخلي في البنك لتمكين الإدارة والمستخدمين من القيام بمسؤولياتهم، ولتحقيق ذلك ينبغي مراجعة[1]:

1. ما تمّ تنفيذه للتأكّد من مطابقة السياسات والخطط المرسومة؛

2. مدى كفاية اِستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف البنك؛

3. نتائج البرامج والخطط والعمليات المنفذة للتعرّف على مواطن الضعف؛

4. النظام المحاسبي وأنظمة الضبط الداخلي؛

5. التأكّد من صحة ودقة المعلومات المثبتة في دفاتر البنك وسجلاته.

يتم التقيّد بنظام للرقابة الداخلية المصرفية من طرف البنوك في الجزائر من خلال النظام رقم 02-03 الذي يتضمّن قواعد المراقبة الداخلية للبنوك.

تشمل المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك العمل وفقها على خمسة أصناف[2]:

1) نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛

2) تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛

3) أنظمة تقيّيم المخاطر والنتائج؛

4) أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر؛

5) نظام التوثيق والإعلام.

حيث أنّ نظام مراقبة العمليات يهدف إلى[3]:

1- مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية وللمقاييس والأعراف المهنية ولتوجيهات هيئة التداول؛

2- مراقبة التقيّد الصارم بالإجراءات المتبعة في اِتخاذ القرار المتعلق بالتعرّض للمخاطر من كل نوع والتقيّد بمعايير التسيّير المحدّدة؛

3- مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول أو لبنك الجزائر (البنك المركزي) أو اللّجنة المصرفية أو المعدّة للنشر؛

4- مراقبة شروط تقيّيم وتسجيل وحفظ وتوفير المعلومات المحاسبية والمالية؛

---

[1] أمين عبد الله خالد، مرجع سبق ذكره، 1998، ص:118

[2] المادة3، النظام رقم 02-03 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية

[3] المادة 5 منه

5- مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

كما ينبغي على البنوك أن تتأكّد من شمولية ونوعية ومصداقية المعلومات ومناهج التقيّيم والمحاسبة بـــ[1]:

- المراقبة الدورية على مدى تطابق المناهج والمقاييس المعتمدة لتقيّيم العمليات في أنظمة التسيّير؛
- المراقبة الدورية للتأكّد من ملائمة المخططات المحاسبية بالنظر إلى الأهداف العامة للأمن والحذر، بالإضافة إلى مطابقتها للقواعد المحاسبية المعمول بها؛
- يجب أن تتم على الأقل شهريًا مراقبة على العمليات التي تتعرض لمخاطر السوق بين النتائج التي تمّ حسابها للتسيّير العملياتي والنتائج المدرجة في الحسابات، مع التقيّد بقواعد التقيّيم المعمول بها ويجب أن تكون الفوارق الملاحظة قابلة للتعرّف والتحليل من جانبها.

فيما يخص نظام الإعلام والتوثيق، ينبغي على البنوك إعداد مستندات تحدّد بدقة الوسائل المخصّصة لضمان السير الحسن للمراقبة الداخلية به ولا سيما المتعلقة بـــ[2]:

1- مختلف مستويات المسؤولية؛

2- الاختصاصات المخولة والوسائل المخصّصة لسير أنظمة المراقبة الداخلية؛

3- القواعد التي تضمن إستقلالية هذه الأنظمة؛

4- الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة الإعلام والاتصال؛

5- وصف أنظمة تقدير المخاطر؛

6- وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.

تقوم البنوك مرة واحدة على الأقل في السنة، بإعداد تقرير حول الشروط التي تتم في إطارها المراقبة الداخلية، والذي يحتوي على[3]:

* جرد التحقيقات المنجزة والنتائج المستخلصة، لا سيما أهّم النقائص المسجلة والإجراءات التصحيحية المتخذة؛
* وصف التعديلات الهامة التي تمت في مجال المراقبة الداخلية خلال فترة المراجعة؛
* وصف شروط تطبيق الإجراءات التي وضعت بالنسبة للنشاطات الجديدة؛
* تقدّيم أهّم الأعمال المرتقبة في ميدان المراقبة الداخلية.

---

[1] المادة 17 منه

[2] المادة 43 منه

[3] المادة 45 منه

إضافة إلى إعداد تقرير يخص تقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، مرة واحدة على الأقل في السنة[1].

ثالثا: الإشراف والرقابة الخارجية

تتولى عملية الإشراف الخارجي الهيئات الرقابية على مستوى السلطات النقدية ممثّلة في البنك المركزي ومصالحه من خلال أسلوبين من الرقابة (المكتبية والميدانية)، إضافة إلى مراجعة خارجية من محافظي الحسابات للتأكيد الصادق والموثوق على صحة وسلامة القوائم المالية التي خضعت أصلاً لرقابة ومراجعة مصالح البنك الداخلية، وهذا لإعطاء المساهمين (الملاك) والمودعين وباقي أصحاب المصالح راحة نفسية وطمأنينة على تلك القوائم في ظّل قلة أو اِنعدام الثّقة في الإدارة والمصالح الداخلية للبنك.

الدور الكبير والجوهري للإشراف الخارجي متأتي من الهيئات الرقابية والممثّلة في الجزائر من طرف مجلس النقد والقرض واللّجنة المصرفية كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

تشمل مسؤوليات هذا الإشراف ما يلي[2]:

1. إصدار وسحب التراخيص المصرفية على أساس حصري؛

2. إصدار وتنفيذ اللوائح التنظيمية والمعايير؛

3. سلطة تقرير والحصول على تقارير دورية وأداء أعمال التفتّيش والمعاينة في الموقع (الرقابة الميدانية)؛

4. تقدير الغرامات والإجراءات الرقابية.

وللحكم على مدى كفاية وقدرة قواعد الرقابة المصرفية الخارجية ومقدرة المفتّشين على إدارة والحدّ من المخاطر التي يتعرض لها البنك، أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ أساسية حول الرقابة المصرفية الفعّالة سنة 2006، التي تمثّل إطار الحدّ الأدنى من معايير سلامة الممارسات الرقابية ويمكن اِعتبارها قابلة للتطبيق عالميا، وعلى البنك المركزي العمل بها من أجل ضمان السلامة المالية للبنوك العاملة في السوق المصرفي وهي[3]:

– المبدأ 1: الأهداف، الاستقلالية والسلطات والشفافية والتعاون

كلّها صفات تحتاج إليها الهيئات الرقابية حتى يكون نظام الرقابة فعّال، فكل هيئة تحتاج إلى اِمتلاك وحيازة الاستقلالية في العمل ونشاطات شفافة وسلامة في حوكمة الشركات وكفاية في الموارد وقابلية كل النشاطات للمساءلة؛

---

[1] المادة 46 منه

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:767

[3] Basel committee on banking supervision, **core principles for effective banking supervision**, consultative document, Basel (Switzerland), April 2006

– المبدأ 2: النشاطات المسموح بها

هي تلك النشاطات التي تمّ الترخيص لها من طرف هيئات الرقابة وعلى البنك أن يحدِّدها بوضوح؛

– المبدأ 3: معايير الترخيص

على الهيئات المكلّفة بمنح الترخيص إلى البنوك، أن تكون لها السلطة الكافية لوضع المعايير وسلطة رفض طلب التأسّيس الذي تقدّمه البنوك، كما تحدّد نشاطات الترخيص وتقيّم هيكل الملكية ومستوى حوكمة البنك؛

– المبدأ 4: تحويل الملكية ذات الأهمية

يمكن للمشرف أن يرفع اِقتراح تحويل الملكية ذات الحجم الكبير في البنك من خلال سلطة تخوله ذلك، والاطلاع على مصالح باقي الأطراف بشكل مباشر أو غير مباشر، وما إذا كان هذا التحويل سيضر بهم أم لا؛

– المبدأ 5: الاستحواذات الكبرى

للمشرف سلطة معاينة وفحص صفقات الاستحواذ الكبرى أو أية اِستثمارات ضخمة يقوم بها البنك؛

– المبدأ 6: كفاية رأس المال

يجب على المشرف أن يضع المتطلبات الدنيا لكفاية رأس المال التي تعكس حجم مخاطر البنك، وعليه كذلك أن يحدِّد مكونات رأس المال؛

– المبدأ 7: صيرورة إدارة المخاطر

على المشرفين أن يضعوا للبنك مسارات فهم وإدراك كيفية إدارة المخاطر وهذا لتحدّيد وتقيّيم ومراقبة كل المخاطر المهمة والتي يمكن أن يتعرض لها البنك؛

– المبادئ: 8، 12، 13، 14، 15، 16

هي مبادئ تتعلق بتحدّيد وتعريف وتقيّيم على التوالي كل من مخاطر الائتمان، مخاطر البلد والتحوُّل، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل ومخاطر معدّلات الفائدة؛

– المبدأ 9: مشكل الاحتياطات والمؤونات والأصول

يجب على المشرفين توفير حد معين من السياسات اللازمة لإدارة مشكل الأصول وتقيّيم المؤونات والاحتياطات بالبنك؛

– المبدأ 10: حدود التعرّض للمخاطر الكبرى

يجب على المشرفين توفير سياسات ومسارات عمل كافية للبنك حتى يكون مستعّد لكل إشارات التعرّض لطارئ؛

– المبدأ 11: التعرّض للأطراف ذات المصلحة

ينبغي على هيئات الإشراف أن توفر مجموعة من المعايير التي تعمل على تقنين العمليات مع أصحاب المصالح وفق ظروف السوق، ويجب متابعة فعّالة على هذا التعرّض حتى يتّم مراقبة وتخفيض المخاطر؛

– المبدأ 17: الرقابة والمراجعة الداخلية

على الهيئات الإشرافية المصرفية أن تتأكّد وتضمن بأنّ البنوك تتوفر على إجراءات رقابة داخلية مكيّفة مع حجم وتعقيد النشاطات التي تقوم بها، وتغطية عدّة جهات كأحكام واضحة لتفويض السلطات والمسؤوليات. إضافة إلى فصل الوظائف داخل البنك وحفظ وصيانة الأصول؛

– المبدأ 18: الاستعمال السيئ للخدمات المالية

على الهيئات الإشرافية أن تضمن كون البنوك تعرض سياسات وإجراءات مناسبة ومفهومة للتعريف بالزبون وضمان درجة عالية من الأخلاق والمهنية في التعامل معه؛

– المبدأ 19: مدخل الرقابة

نظام إشراف مصرفي فعّال يحتاج من الهيئات الإشرافية أن تطوِّر وتحافظ على فهم معمّق للعمليات التي تقوم بها البنوك فرادى ومجموعات، وكذلك التركّيز على إيجاد نظام مصرفي آمن وسليم ومستقر؛

– المبدأ 20: أساليب الرقابة

ينبغي أن يتكون نظام الإشراف الفعّال للبنك من رقابة مكتبية (off-site) ورقابة ميدانية (on-site)، إضافة إلى الاتصال بإدارة البنك بخصوص الإشراف؛

– المبدأ 21: الحاجة إلى التصريح لهيئات الإشراف

على هيئات الإشراف توفير وسائل جمع وفحص وتحليل التقارير الاحترازية التي ترد إليها من البنوك؛

– المبدأ 22: الإفصاح والمحاسبة

على الهيئات الإشرافية ضمان كون البنوك تعمل وتمسك المحاسبة بطريقة كافية ومناسبة مع معايير العمل المستندة إلى المخطط الدولي، ونشر دوري للمعلومات التي تعكس صدق وضعيتها المالية؛

– المبدأ 23: سلطات التصحيح والعلاج المخولة للمشرفين

ينبغي على هيئات الإشراف اِمتلاك تشكيلة من الأدوات التي تمكِّنها من تصحيح الأنشطة والممارسات غير الملائمة في الوقت المناسب؛

– المبدأ 24: الإشراف الموحّد

العنصر المهّم في الإشراف المصرفي هو أنّ المراقبين يشرفون على مجموعة البنك اِعتمادًا على القوائم المالية الموحّدة وضمان متابعة كافية لها؛

– المبدأ 25: العلاقات بين الهيئات في الدول الأصلية والمضيفة للبنوك

الإشراف المشترك يستدعي تعاون دولي وتبادل للمعلومات بين الجهتين، فعلى هيئات الإشراف المصرفية التأكّد من أنّ البنوك العاملة على أراضيها تعمل وفق المعايير التي تخضع لها البنوك الوطنية دون تمّيز أو إقصاء.

صنِّفت هذه المبادئ في سبعة مجموعات كما يلي[1]:

- المجموعة الأولى: الأهداف، الشفافية، الاستقلالية والسلطات (المبدأ 1)؛
- المجموعة الثانية: الترخيص والهيكل (المبدأ 2 و3 و4 و5)؛
- المجموعة الثالثة: قواعد ومتطلبات الرقابة (من المبدأ 6 إلى 16)؛
- المجموعة الرابعة: أساليب الرقابة المصرفية (المبدأ 19 و20 و21)؛
- المجموعة الخامسة: متطلبات المحاسبة والمعلومات المالية (المبدأ 22)؛
- المجموعة السادسة: سلطات التصحيح والعلاج (المبدأ 23)؛
- المجموعة السابعة: الإشراف الموحّد (المبدأ 24 و25).

من ضمن التقارير التي أصدّرها صند * حول تقيّيم الاستقرار المالي للدول، ذلك التقرير الذي يخص **الجزائر** حيث أشار فيه الصندوق إلى خطة عمل للتوصيات التي يراها مهمة من أجل تحسين الالتزام بمبادئ بازل للرقابة المصرفية التي صدّرت في سبتمبر 1997، وهذا اِعتمادًا على الجولات التي يقوم بها خبراء الصندوق في الجزائر والاطلاع عن قرب على وضعية وحالة تسيّير البنوك.

حيث تمّ اِستقبال الجزائر كعضو في بنك التسويات الدولية بتاريخ 30 جوان 2003، والذي يضم في عضويته 49 بنكًا مركزيًا ينتمون أساسًا إلى البلدان المتقدمة. ومن المؤكّد أنّ هذا الانضمام سيسمح لبنك الجزائر بالاستفادة من التجربة الهامة لبنك التسويات الدولية في مجال الإشراف والرقابة المصرفية ما دام البنك يحتضن لجنة بازل للرقابة المصرفية[2] وما تقدّمه من خدمات ومعايير في هذا الشأن.

---

[1] Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace**, Bâle (suisse), octobre 2006, p :5

* اختصاراً لـــ "صندوق النقد الدولي"

[2] عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، فيفري2004، ص:81

الجدول4.26: خطة عمل توصيات "صند" للجزائر من أجل تحسّين الالتزام بمبادئ بازل الأساسية

المبادئ	التوصيات
(3) معايير التراخيص	متطلبات الحد الأدنى من رأس المال الذي ينبغي أن يدفع عند الحصول على الترخيص
(4) حقوق الملكية	الحصول على معلومات مفصلة حول حاملي السندات المباشرين وغير المباشرين والاحتفاظ بتلك المعلومات
(7-8) سياسات الائتمان وتقيّيم القروض	تقيّيم سياسات الائتمان ونوعية محفظة القروض ومدى كفاية المخصّصات وهذا عن طريق الرقابة الميدانية (on site)
(10) القروض نحو المقترضين أصحاب العلاقة	توضيح المقصود من المقترضين أصحاب العلاقة وتحدّيدهم
(13-14) المخاطر المختلفة، الرقابة الداخلية والمراجعة	التحقّق من تنفيذ القواعد والنظّم الجديدة للرقابة
(15) تبيّيض الأموال	تبني القواعد الموضوعة وإلزام البنوك بتطبيقها في ظّل وجود المؤونات القانونية حسب طبيعتها
(18) الرقابة المكتبية	الرفع من الموارد المستعملة في الرقابة المكتبية من حيث المستخدمين والتجهيزات الضرورية، وتطوير منهجية تحليل الرقابة المصرفية للمستندات وإدخال نظّم للإنذار المبكر
(19) مراجعة القوائم المالية الموحدة	توضيح اِلتزامات البنك من حيث توحّيد الحسابات والقوائم المالية
(21) معايير المحاسبة	التشدّيد على ضرورة تسليم المستندات في الوقت المناسب، وتحديث مدّونة الحسابات وقيام المراجعين الخارجيين برقابة محاسبية على تلك المستندات

المصدر: International monetary fund – Algeria, financial system stability assessment, approved by stefan ingves and julian berngaut, December 18.2003, p :32

المطلب الثالث: إدارة المخاطر

في ضوء الاهتمام المتزايد بقيمة أصحاب المصالح واِعتبار المساهمين والمودعين من أهّم هذه الأطراف بالبنك، وخصوصية البنك في تحمله لمخاطر متعدّدة وذات أثار سلبية على باقي الأطراف، فانّ الاهتمام بإدارة تلك المخاطر يعتبر في حدِّ ذاته الاهتمام بحماية حقوق أصحاب المصالح.

أولا: مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن منهج علمي عملي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلّل إمكانية حدوث الخسائر أو التخفيف من الأثر المالي لها

إلى الحد الأدنى [1]؛ كما أنها عملية منتظمة لتحدّيد المخاطر التي يواجهها العمل وتقيّيمها وفقًا لاحتمالات حدوثها والضرر الذي يمكن أن تحدثه، إضافة إلى تحدّيد المسؤولية عن معالجتها وضمان سير العمليات ورفع التقارير إلى الجهة المسئولة[2]. وتنتج المخاطر من خلال الادارة السيئة للمديرين والمحوَّرة حول نقطتين اِثنتين[3]:

1. الاختيار غير اللائق للزبائن ولطريقة توزيع المخاطر على مستوى الميزانية وخارج الميزانية بالبنك؛

2. نمط وأسلوب تشكيل تصميم السيولة لمواجهة والاستجابة دون تأخر لمتطلبات المدفوعات نحو المودعين والمقرضين (حاملي السندات).

وتهدف إدارة المخاطر إلى[4]:

1) التأكّد من اِستيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات؛

2) حصر إجمالي التعرّض للمخاطر؛

3) تحديد تركّز المخاطر وتلافيه؛

4) الهدف البسيط المتمثّل في تفادي الإفلاس الذي إن حصل سيتضرّر منه الملاك والمودعون وباقي أصحاب المصالح، ويعتبر هذا الهدف من المسؤوليات الاجتماعية للبنك[5].

تمر عملية إدارة المخاطر عمومًا بأربعة مراحل أساسية[6]:

* **التعريف بالمخاطر**: حيث أنّ كل منتج أو خدمة يقدّمها البنك تنطوي عليها عدّة مخاطر. ففي حالة منح قرض فانّ هناك أربعة أنواع من المخاطر (مخاطر الائتمان، مخاطر معدّل الفائدة، مخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية)؛

* **تقيّيم المخاطر**: كل نوع من أنواع المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة (الحجم، المدّة واِحتمال حدوثه)؛

* **اِتخاذ القرار بشأن المخاطر**: أو كما تسمى بمرحلة ضبط المخاطر وهي تتشكل من ثلاثة طرق أساسية (تجنب أو وضع حدود لبعض المخاطر إذا لم يكن البنك قادرًا على تحملها وإذا كان تجنبها أقل من تكلفة

---

[1] طارق حماد عبد العال، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص:51

[2] جوناثان تشاركهام، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:9

[3] Zuhayr mikdashi, **la mondialisation des marchés bancaire et financières : défis et promesses**, édition economica, paris, 1990, p:46

[4] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:20

[5] طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2003، ص:152

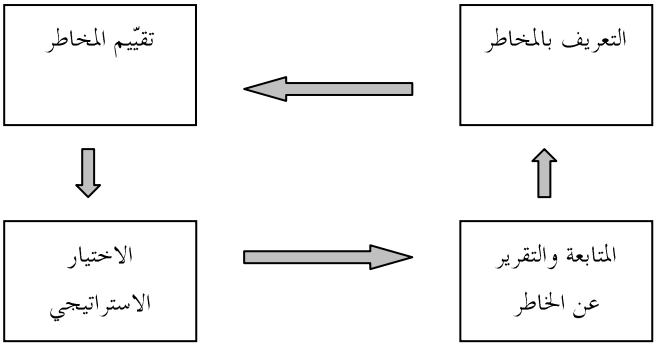
[6] Pascal viénot, **la gouvernance de l'entreprise familiale**, group eyrolles, paris, 2003, p :34

إدارتها[1]، تقليل المخاطر وإلغاء أثرها) وعلى إدارة البنك أن توازن ما بين العائد على المخاطرة والتكاليف اللازمة لضبط تلك المخاطر ؛

* **المتابعة والتقرير عن وضعية المخاطر:** فعلى البنوك العمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحدّيد وقياس المخاطر بدقة وبنفس الأهمّية يكون قادر على مراقبة التغيّرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك[2].

يمكن تمثيل تلك المراحل وفق الشكل الأتي:

الشكل4.17: عملية إدارة المخاطر



المصدر: Pascal viénot, op-cit, 2003, p :35

عند تقيّيم مخاطر البنك، ينبغي دراسة العناصر الآتية[3]:

1) التطوّرات التي تطرأ على الصناعة المصرفية وإتجاهات التكنولوجيا؛

2) الربحية الحالية والمتوقعة؛

3) هيكل إيرادات البنك ومدى تقلبها؛

4) الوضع الاقتصادي والمرحلة الحالية؛

5) التوقّعات الخاصة بالبنك.

وينبغي أن تشمل إدارة المخاطر في كل بنك على ما يلي[4]:

1- رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: حيث ينبغي على المجلس إعتماد أهداف وإستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي له وطبيعة المخاطر التي يتعرض لها، وعلى الإدارة العليا القيام بشكل مستمرٍّ بتنفيذ التوجهات الإستراتيجية للبنك التي أقرّها المجلس وتحدّيد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر؛

---

[1] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:19

[2] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، مارس 2006، ص:43

[3] مجدة أحمد سلبي، مرجع سبق ذكره، 22-24 ديسمبر 2002، ص:20

[4] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، مارس 2006، ص ص:44-45

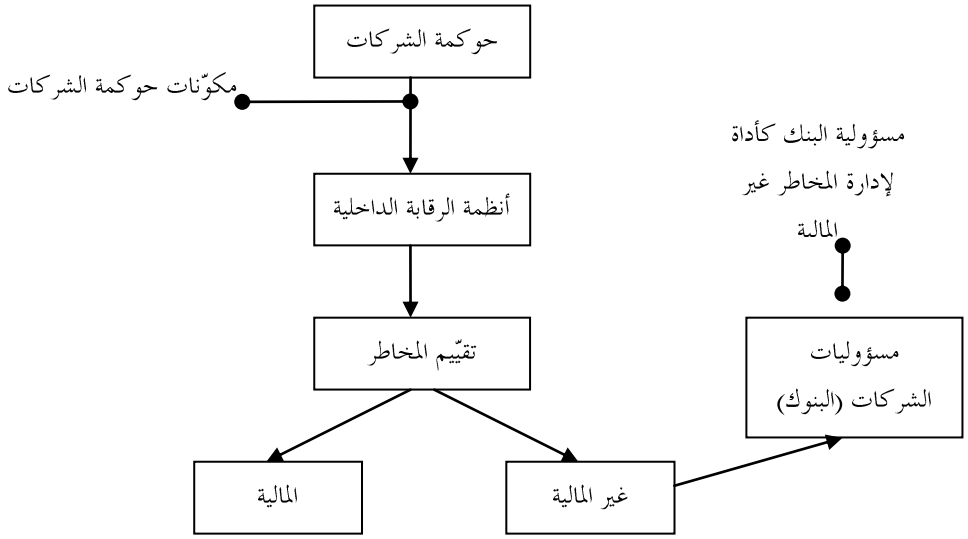
2- كفاية السياسات والحدود: على المجلس والإدارة العليا بالبنك العمل على ضرورة أن تتناسب إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في البنك وضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر؛

3- كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: رقابة المخاطر تحتاج إلى نظّم معلومات قادرة على تزويد الإدارة والمجلس بالتقارير؛

4- كفاية أنظمة الضبط (الرقابة الداخلية): لهياكل الرقابة الداخلية دور حاسم في ضمان حسن سير أعمال البنك على وجه العموم وإدارة المخاطر على وجه الخصوص.

وعملية إدارة المخاطر لها تداخل أو دور مكمِّل للرقابة الداخلية اللّتان تعتبران من أدوات حوكمة الشركات بالبنوك عمومًا، والشكل الأتي يوضح تلك العلاقة:

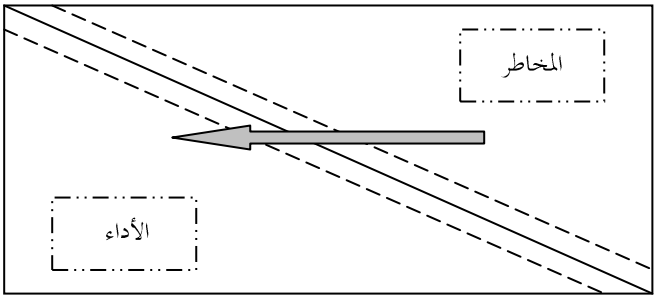
الشكل4.18: مكانة إدارة المخاطر ضمن نظام حوكمة البنوك



المصدر: Maali qasem, op-cit, march 13.2007, p :8

وبحكم أنّ الحوكمة تؤدي إلى الرفع أو تحسين أو أصلاً خلق الأداء في البنوك كما الشركات، فانّ الإدارة الجيّدة والمتحكّمة في المخاطر بدورها تؤدي إلى وجود الأداء بالبنك، والشكل الآتي يبيّن هذه الفكرة:

الشكل4.19: تقليص أكثر في المخاطر زيادة أكبر في الأداء



المصدر: Frédéric georgel, op-cit, 2006, p :25

ثانيا: اِتفاقية بازل الثانية

تعتبر اِتفاقية بازل الثانية بشأن كفاية رأسمال من بين الأساليب الدولية الحديثة التي تعمل على إدارة المخاطر الأساسية التي تتعرض لها البنوك، وجاءت هذه الاتفاقية نتيجة للأسباب التالية[1]:

1. عدم مراعاة مقرّرات لجنة بازل الأولى (1988) عند تحدّيد أوزان المخاطر، اِختلاف درجة التصنيف بين مدين ودائن؛

2. من غير المناسب الاستمرار في التفرقة بين الدول على أساس كونها من منظمة (**OECD**) أو من خارجها (**non OECD**)؛

3. تحسّين الأساليب المتبعة من قبل البنوك لقياس وإدارة المخاطر؛

4. توافر أدوات للسيطرة على المخاطر الائتمانية؛

5. ظهور مخاطر جديدة مثل مخاطر تقلّبات أسعار الفائدة ومخاطر التشغيل.

وتمّ الإعلان عن المقترحات الجديدة للجنة بازل في 16 جانفي 2001 بهدف توسيع قاعدة وإطار كفاية رأس المال بما يضمن[2]:

- المزيد من معدّلات الأمان والسلامة ومتانة النظام المالي ككل والنظام المصرفي بالخصوص؛
- تحقيق العدالة في المنافسة وتدعيم وضمان تكافئ الأنظمة والتشريعات؛
- إدخال منهج جديد أكثر شمولية لمعالجة المخاطر.

دعمت اِتفاقية بازل الثانية من خلال عدّة مبادرات دولية أبرزها[3]:

1/ مشروع "جولدن ستين" لتقوّية المعايير المصرفية الدولية:

يهدف هذا المشروع إلى تحقيق مايلي:

1) إفصاح وشفافية أكبر لدى تدخل الحكومة في عمليات الجهاز المصرفي، بحيث تضع معايير للحد الأدنى من الشفافية؛

2) تغيّير معيار كفاية رأس المال (بازل الأولى)، ويتم خلال ذلك التميّيز بين نوعين من الأنظمة المصرفية: أنظمة مصرفية في دول ما زالت تعاني من عواقب ومشاكل الأزمات المصرفية، وأنظمة مصرفية في دول تتمتع بدرجة أكبر من الاستقرار في جهازها المصرفي؛

3) الحث والتحفيز على خوصصة البنوك التجارية المملوكة للدولة، بحيث تزيد التنافسية بين البنوك.

---

[1] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:40

[2] مجدة أحمد سلبي، مرجع سبق ذكره، 22-24 ديسمبر 2002، ص:33

[3] ناجي التوني، **الإصلاح المصرفي**، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد السابع عشر، السنة الثانية، مايو 2003، ص ص:14-15

2/ مقترحات صندوق النقد الدولي:

ومن أهمّ هذه المقترحات لدينا:

1) تعزيز دقة تصنيف المخاطر الائتمانية وزيادة الاعتماد على وكالات التصنيف الائتماني الدولية، لكن هنا فشلت هذه الوكالات في التنبؤ بأزمة جنوب شرق آسيا المالية؛

2) زيادة الدور الإشرافي والعمل على خلق التنسيق والتوافق بين الأنظمة المحاسبية وزيادة مستوى الإفصاح والشفافية؛

3) الاتفاق على تقديرات نوعية، تعكس كفاءة الإدارة المصرفية وقوة الأنظمة والرقابة المالية وسلامة التخطيط الاستراتيجي.

جاءت الاتفاقية بثلاثة دعائم أساسية حول كفاية رأس المال في البنوك، وهي كالآتي:

– الدعامة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

تشجّع هذه الدعامة البنوك على اِنتهاج إدارة أفضل للمخاطر، حيث تربط بدرجة أوثق اِشتراطات كفاية رأس المال بالمخاطر ويمكن للبنوك أن تختار بين ما يسمى المنهج القياسي الذي يتم تحدّيده من قبل الهيئات الإشرافية، والمنهج الذي يعتمد على التصنيفات الداخلية (**IRB**) التي تسمح للبنوك بعد موافقة الهيئات الإشرافية، باستخدام عناصر من أنظمتها الخاصة بإدارة المخاطر [1]. يستخدم المنهج القياسي من قبل البنوك غير القادرة على اِستخدام أساليب التصنيف الداخلية، حيث أنه نظام معدّل للنظام الأول وفق اِتفاقية بازل الأولى ومن هذه التعديلات[2]:

1. تحدَّد أوزان المخاطرة بناء على التقيّيم الذي تحدِّده مؤسسات التقيّيم المعترف بها دوليا؛

2. الاعتراف ببعض أنواع الضمانات كأحد أساليب التخفيف من مخاطر الائتمان؛

3. إعطاء وزن ترجيحي 150بالمائة لبعض أنواع الأصول ذات المخاطر العالية للحد من اِقتناءها.

تحسب المعادلة وفق الصيغة الآتية:

الأصول المرجحة بأوزان المخاطر= قيمة التعرض للمخاطر × الوزن الترجيحي

يوجد بديلين للأوزان الترجيحية لمطالبات البنوك بشأن رأس المال (اِستخدام تصنيف الدولة أو اِستخدام التصنيف الداخلي للبنك) ونحدِّد ذلك وفق الجدولين الآتيين:

---

[1] جان فان ديرفوسن، **اقتراح جديد من لجنة بازل بشأن رأسمال البنوك**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 1، المجلد 35، مارس 2001، ص:11

[2] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:42

الجدول4.27: اِستخدام تصنيف الدولة

تصنيف الدولة	AAA إلى -AA	+A إلى -A	+BBB إلى-BBB	+BB إلى -BB	أقل من -B	لا تصنيف
وزن المخاطرة %	20	50	100	100	150	100

المصدر: سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:46

الجدول4.28: اِستخدام التصنيف الداخلي للبنوك

تصنيف البنوك	AAA إلى -AA	+A إلى -A	+BBB إلى BBB-	+BB إلى BB-	أقل من -B	لا تصنيف
وزن المخاطرة (%)	20	50	50	100	150	50
وزن المخاطرة لأجل قصير < ثلاثة أشهر (%)	20	20	20	50	150	20

المصدر: نفس المرجع أعلاه، ص:46

– الدعامة الثانية: المراجعة الرقابية

تولي الدعامة الثانية المزيد من المسؤولية للمشرفين لمراجعة إدارة المخاطر في البنوك وأنظمة كفاية رأس المال، ويتطلب الأمر أن يصبح المشرفون ملمّين تمامًا بالأساليب المعاصرة لإدارة المخاطر[1]، وتقترح اللّجنة في هذا الصدّد[2]:

1. أن تفرض السلطة الإشرافية بالدول التي تتسم اِقتصادياتها بتقلّبات ذات قدر مؤثر، حدًا أدنى لرأس المال أعلى من الحد الأدنى المقرّر بدول أخرى أفضل منها؛

2. مطالبة البنوك بأن يتوفر لديها نظام لتقدير مدى كفاية رأس المال بالنسبة لكل سوق أو نوعية نشاط البنك ومقدرة السلطة الإشرافية على تقيّيم ذلك النظام؛

3. التدخل الإشرافي من خلال وسائل الإنذار المبكر لاكتشاف المصاعب التي يمكن أن تواجهها البنوك واِتخاذ الإجراءات التصحيحية في مرحلة مبكرة.

تهدف هذه الدعامة إلى تأكيد أنّ إشراف البنك ليس مجرد مسألة الالتزام بعدّة معدّلات كمية بسيطة، لكنه يتضمن القيام بتقديرات نوعية وفهم أنّ معدّل واحد مثل نسبة رأس المال إلى الأصول الخطرة لا يكون له مغزى إلاّ في إطار فهم أوسع للمخاطر التي تواجه البنك، فكثيرًا ما اِتضح أنّ البنك الذي يبدو جيّد

[1] جان فان ديرفوسن، مرجع سبق ذكره، مارس2001، ص:11

[2] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:51

الرسملة على أساس هذا المعيار يصبح هشًا تمامًا بعد ذلك بفترة وجيزة، بل إنّ ذلك المعدّل قد يعطي لرجال البنك والمشرفين شعورًا مصطنعًا بالأمن مثلما حدث في الأزمة المالية الآسيوية[1].

– الدعامة الثالثة: اِنضباط السوق

تحدِّد نوعية المعلومات التي يتم الكشف عنها من جانب البنوك، فقد تحتاج البنوك على سبيل المثال إلى كشف معلومات مفصلة عن المواقف الائتمانية بما فيها القروض الرديئة[2]، حيث يأخذ اِنضباط السوق شكل اِعتماد المشرفين في عملهم على معلومات السوق بدرجة أكبر، كما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى اِستخدام هذه الدعامة كبديل جزئي عن إشراف القطاع الرسمي[3]، واِقترحت اللّجنة فيما يخص اِنضباط السوق بعض العناصر التي ينبغي تنفيذها[4]:

1. على كل مؤسسة مالية (البنك) عمل نظام يضمن كفاية رأس المال داخليًا مع توفير الاحتياجات المالية المستقبلية في ضوء حجم المخاطر؛

2. إمكانية حصول البنوك والشركات العاملة في الأسواق الصاعدة على تقيّيمات أعلى من التقيّيمات التي تحصل عليها الدول نفسها والتي تعمل بها البنوك والشركات المقصودة؛

3. ضرورة قيام البنوك بالإفصاح والشفافية عن المزيد من المعلومات المتعلقة باستراتيجيات المخاطر ومتطلبات رأس المال لمجابهة ضغوط السوق.

ثالثا: مدى اِستجابة المنظومة التشريعية الجزائرية لاتفاقية بازل

- **الاستجابة لاتفاقية بازل الأولى:**

نشير أولاً إلى أن المخاطر التي تعرضت وتتعرّض لها البنوك الجزائرية تتمثّل في الأساس من:

– المخاطر الائتمانية:

والتي نتج عنها قروض غير عاملة بمئات الملايير من الدينارات وتسببت فيها المؤسسات العمومية المقترضة، مع تقيّيد حرية البنوك العمومية التي تغلب على النظام المصرفي الجزائري في التعامل مع المقترضين أو إنشاء سياسات اِئتمانية تخدم مصالحها؛

---

[1] سيم كاراكا داج ومايكل تايلور، **دور الديون القصيرة الأجل في الأزمة الأخيرة**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 4، المجلد 37، ديسمبر 2000، ص:53

[2] جان فان دير فوسن، مرجع سبق ذكره، مارس 2001، ص:11

[3] سيم كاراكا داج ومايكل تايلور، مرجع سبق ذكره، ديسمبر 2000، ص:53

[4] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:52-53

– المخاطر التشغيلية:

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

كانت آخر هذه المخاطر ما حصل في إحدى وكالات بنك التنمية المحلية بقسنطينة والمتخصصة في رهن الحلي والمجوهرات، حيث تم اكتشاف فضيحة تعد الثانية على مستوى الوكالة في أقل من أربع سنوات وتتعلق بسرقة كميات كبيرة من الذهب أودعها مواطنون مقابل الحصول على قروض مالية، قدرت هذه الكمية بأكثر من سبع كيلوغرامات التي تصل قيمتها المالية إلى نحو 700مليون سنتيم، وكان من أسباب هذه السرقة اِستغلال منفذيها لثغرات في الإجراءات الخاصة بسحب الممتلكات[1].

فمنذ سنة 2005 تمّت المتابعة القضائية لأكثر من 400 إطار مصرفي ومسئول بنكي في عمليات تتعلق بالمعاملات في مجال التجارة الخارجية وعمليات الصرف إلى جانب المعاملات التي تخص منح قروض غير عاملة، حيث يرجع أصحاب الشأن هذه المتابعات إلى الإجراءات التشديدية لمصالح البنك المركزي والتي قامت بتوسيع رقعة التجريم من خلال القواعد واللوائح التنظيمية التي أعطت لبعض الممارسات البنكية التي يجريها الإطارات المصرفية الصفة الجنائية[2].

وهو ما يوحي إلى ضعف أنظمة الرقابة والمراجعة الداخلية التي من مهامها الكشف عن مثل أمور كتلك، إضافة إلى غياب الأدوات الفعّالة وكذلك ثقافة إدارة المخاطر للعاملين بالبنوك والعامل الذي عزّز الوضعية السلبية لهذه النظّم هو مستوى التأهيل والتكوين الضعيف الذي يتوفر لدى إطارات ومستخدمي البنوك، لأنّ العنصر البشري يلعب الدور المحوري في عمليات ونشاطات البنك.

من الأنظمة التي أصدرتها الهيئات الإشرافية ممثلة في مجلس النقد والقرض بشأن العمل على إدارة المخاطر المصرفية نجد:

1/ النظام رقم 91-09 المتعلق بقواعد الحذر في تسيّير المصارف والمؤسسات المالية

يهدف هذا النظام إلى[3]:

* تحدّيد قواعد توزيع وتقسيم المخاطر؛

---

[1] زكريا.ف وحميدشي.ع، **سرقة أكثر من 7كيلوغرامات من الذهب واختفاء ملفات المقرضين**، جريدة الخبر، العدد 5229، الاثنين 28 جانفي 2008- 20محرم 1429هـ، ص:7

[2] سمية يوسفي، **400 إطار مصرفي ومسئول بنكي متابع قضائيا**، جريدة الخبر، العدد 5240، الأحد 10 فيفري 2008- 3 صفر 1429هـ، ص:5

[3] المادة1 من النظام رقم 91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991 والمحدّد لقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية

* تصنيف الديون حسب درجة المخاطر المترتبة؛

* تكوين المؤونات ودمج الفوائد الناتجة من الديون المشكوك في تحصيلها.

وفي سبيل إدارة البنك لمخاطر الائتمان التي من الممكن التعرّض لها، ينبغي عليه اِحترام[1]:

– نسبة قصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرّض لها البنك بسبب عملياته مع نفس المستفيد ومبلغ صافي الأموال الخاصة؛

– نسبة قصوى بين مجموع المخاطر التي يتعرّض لها بسبب عملياته مع المستفيدين الذين تحصل كل واحد منهم على قروض تتجاوز نسبة معينة من صافي الأموال الخاصة من جهة ومبلغ صافي هذه الأموال الخاصة من جهة أخرى؛

– نسبة دنيا بين مبلغ صافي هذه الأموال الخاصة ومبلغ مجموع المخاطر التي يتعرّض لها بسبب عملياته.

2/ التعليمة رقم 74–94 المتعلقة باستكمال أحكام التعليمة رقم 34–91 المعنية بتطبيق النظام رقم 91–09 المشار إليه أعلاه:

تأتي هذه التعليمة لتحديد المعدّلات والبنود الخاصة بأصول البنك حسب الترجيحات التي جاءت بها اِتفاقية بازل الأولى، وأهم ما جاءت به هذه التعليمة نذكر:

- **العناصر المتّصلة بمدى كفاية رأس المال:**

تمّ العمل وفق أربعة معدلات تخص الترجيحات الضرورية والمقابلة للمخاطر الممكن تحملها كالآتي[2]:

– **معدّل ترجيح 100%**، تقابله المخاطر المتحمّلة الآتية: (قروض للزبائن، محفظة قروض للخصم، القرض الايجاري، حسابات المدينين، قروض للأفراد، سندات المساهمة والتوظيف والأصول العقارية)؛

– **معدّل ترجيح 20%**، تقابله المخاطر المتحمّلة الآتية: (مساهمات في مؤسسات الإقراض العاملة بالخارج، الحسابات العادية، التوظيفات وسندات المساهمة والتوظيف لمؤسسات الإقراض العاملة بالخارج)؛

– **معدّل ترجيح 5%**، تقابله المخاطر المتحمّلة الآتية: (المساهمة في البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، الحسابات العادية، التوظيفات وسندات المساهمة والتوظيف للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر)؛

– **معدّل ترجيح 0%**، تقابله المخاطر المتحمّلة الآتية: (حقوق على الدولة، سندات الدولة، أوراق مالية أخرى مشابهة لتلك المصدّرة من الدولة، حقوق أخرى على الدولة والودائع لدى بنك الجزائر).

حيث تمّ تصنيف الالتزامات خارج الميزانية إلى أربعة فئات حسب درجة مخاطرها كما يلي:

---

[1] المادة 2 منه

[2] Instruction n° 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financière, Article 11

* **الفئة 1 "مخاطر مرتفعة"**، وتتضمن:

- القبول؛
- فتح الاعتمادات غير القابلة للإلغاء؛
- ضمانات القروض الموزعة.

* **الفئة 2 "مخاطر متوسطة"**، وتتضمن:

- الالتزامات الناتجة عن الاعتمادات المستندية دون تلك المتعلقة بضمانها من السلع؛
- كفالات الصفقات العمومية، ضمانات حسن الأداء والرسوم الجمركية والجبائية؛
- تسهيلات غير مستغلة مثل الالتزام بالإقراض في مدّة أولية تفوق سنة واحدة.

* **الفئة 3 "مخاطر معتدلة"**، وتتضمن:

- الاعتمادات المستندية الممنوحة والمؤكدة؛

* **الفئة 4 "مخاطر ضعيفة"**، وتتضمن:

- تسهيلات غير مستغلة مثل الالتزام بالإقراض في مدّة أولية تقل عن سنة واحدة والتي يمكن إلغائها من دون شروط طول الفترة ودون سابق إنذار.

• **العناصر المتّصلة بالمراجعة الرقابية:**

في هذا الإطار على البنوك ولاسيما[1]:

- تحضير واِعتماد إعلان عن إستراتيجية البنك فيما يخص القروض والتوظيفات؛
- ضمان تنفيذ الأساليب الداخلية والتي تحدّد طريقة تنفيذ سياسات الإقراض (سقف الإقراض والنظام الداخلي لتقيّيم القروض)؛
- ضمان تنفيذ أساليب المراجعة الداخلية من أجل المراقبة الدائمة لتنوّع المحفظة، وإذا اِقتضى الأمر الإدارة الملائمة للأصول والخصوم

3/ النظام رقم 95-04 المعدِّل والمتمِّم للنظام رقم 91-09

يهدف هذا النظام إلى تعدّيل المادة رقم 3 والمادة رقم 4. فالمادة رقم 3 في النظام رقم 95-04 عدَّلت مكونات الأموال الخاصة للبنوك آخذة بعين الاعتبار اِتفاقية بازل الأولى التي تميِّز بين الأموال الخاصة (رأس المال) القاعدية والأموال الخاصة المكمِّلة[2]:

[1] Instruction n° 74-94, op-cit, Article 15

[2] المادة 3 من النظام رقم 95-04 المؤرخ في 20 أفريل 1995 المعدل والمتمم للنظام رقم 91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991 والمحدد لقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية

– **الأموال الخاصة القاعدية:** و تتكون من:

1) رأس المال الاجتماعي؛

2) الاحتياطيات من غير اِحتياطيات إعادة التقيّيم؛

3) الرصيد المدوّر عندما يكون في الجانب الدائن؛

4) مؤونات المخاطر المصرفية العامة؛

5) الربح المحدّد عند تواريخ وسيطة.

– **الأموال الخاصة المكمِّلة:** تتكون من العناصر الآتية:

1) اِحتياطيات إعادة التقيّيم؛

2) التخصّيصات المنصوص عليها؛

3) بعض العناصر الواردة في ميزانية البنك القابلة للاستعمال بحرية.

أمّا المادة رقم 4 من النظام رقم 91-09 المعدَّلة والمتمَّمة، تدور حول تحدّيد وتعريف المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك. حيث يقصد بالمخاطر المترتبة، ضمن هذا النظام[1]:

1. القروض للزبائن؛

2. القروض للمستخدمين؛

3. المساهمات في البنوك والمؤسسات المالية؛

4. سندات التوظيف؛

5. سندات المساهمة؛

6. الالتزامات بالتوقيع؛

7. سندات الدولة؛

8. المستحقات الأخرى على الدولة؛

9. الأموال الثابتة الصافية من الاهتلاك؛

10. حسابات التسوية والربط الخاصة بزبائن البنوك.

يطرح من هذه العناصر:

1. مبلغ الضمانات المحصّل عليه من الدولة ومن هيئات التأمين والبنوك والمؤسسات المالية؛

2. المبالغ المحصّل عليها كضمان من الزبائن على شكل ودائع أو أصول مالية يمكن تصفيتها دون أن تتأثر قيمتها؛

---

[1] المادة 3 منه

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

- **الاستجابة لاتفاقية بازل الثانية:**

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

معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة هي نسبة يجب على البنوك الالتزام بها بهدف الإبقاء على نوع من التوازن بين إستخداماتها والموارد الطويلة الأجل بالعملة الوطنية[1].

يتم حساب هذه النسبة في 31 ديسمبر من كل سنة وعند إنقضاء الفترة الانتقالية المحدّدة بـــ 2006/2004، يجب أن يساوي هذا المعامل على الأقل 60% في 31 ديسمبر من كل سنة[2]، وهذا تماشياً مع مقررات إتفاقية بازل الثانية.

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

وأمّا ما يتعلق بالدعامة الأولى فانّ البنوك الجزائرية حقيقة تتعرض لمخاطر إئتمانية وتشغيلية كبيرة وهذا ناتج كما أسلفنا عن قلّة ومحدودية أساليب الرقابة والمراجعة الداخلية والضعف الكبير لأسلوب إدارة المخاطر، فلو تمّ التحكّم في هذا فانّ النسب التي حدّدتها إتفاقية بازل الثانية بشأن مدى كفاية رأس المال ليس بالضرورة الأخذ بها حرفياً على المستوى الوطني وإنما يمكن تعديلها وفق وضعية البنوك الجزائرية، لأنّ تلك الاتفاقية أصلاً تمّت وفق ما حصل للبنوك العالمية الكبرى في إثر الأزمات المالية خلال التسعينات وإعتماداً على وضعياتها المالية وقدراتها التمويلية ومن ثمة حجم المخاطر التي تتعرض لها.

---

[1] المادة 1 من النظام رقم 04-04 المؤرخ في 1 جمادى الثانية عام 1425هـ الموافق 19 يوليو سنة 2004 يحدد النسبة المسماة معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة

[2] المادة 9 منه

خلاصة:

أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها في هذا الفصل هي:

1- فرضت التغيّرات العالمية في بداية التسعينات من القرن الماضي إصلاحات شاملة على الاقتصاديا ت العالمية والجزائر عينة من ذلك، وأهمّها الإصلاحات المالية والمصرفية من خلال قانون 90-10 الذي فتح المجال أمام البنوك للعب الدور الحقيقي في تموّيل الاقتصاد؛

2- من ضمن ما نتج عن الانفتاح المالي الذي أقرّه قانون 90-10، دخول بنوك وطنية خاصة السوق المصرفي الجزائري وبالضبط بنك الخليفة وبنك (**BCIA**)، وعدم اِلتزامهما بالقواعد والإجراءات التنظيمية للأنشطة المصرفية ممّا جعل مصالح البنك المركزي تعلن إفلاس البنكين ومن ثمة تدارك الثغرات الموجودة في قانون 90-10 وتعويضها بالأمر 03-11 الذي يمكن اِعتباره الجيل الثاني من الإصلاحات المصرفية؛

3- عجز البنوك العمومية الستة التي تمثل حصة كبيرة جداً في السوق المصرفي الجزائري من توظيف السيولة الهائلة التي تتوفر عليها في تموّيل المشاريع وتنشيط الوساطة المالية مخافة أن تؤول تلك السيولة إلى محافظ القروض غير العاملة والتي وصلت إلى مستويات 15 إلى 16بالمائة من مجموع القروض الموزعة؛

4- تعتبر عمليات خوصصة بعض البنوك العمومية مهمّة لأجل تطبيق مبادئ الحوكمة، لأنّ الملكية النسبية لأسهم البنك تشجع أكثر على فرض الرقابة على تصرفات المدراء والعناية بمصالح الآخرين، كما تحفز على رفع الأداء؛

5- مجالس إدارة البنوك لها سلطة فعلية داخل هياكل البنوك والتي من خلالها تستطيع دعم وتنفيذ مبادئ الحوكمة بإيعاز من اللّجان المتخصّصة والتابعة لها، لأن هذه المجالس طرف داخلي بالبنك ويمكنها الاطلاع على كل أنشطته ولها معلومات لا تتوفر لأطراف أخرى خارج البنك؛

6- للبنك المركزي دور كبير وجوهري في عمليات إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك، من خلال السلطات والصلاحيات التي لديه والتي تمكّنه من القيام بمهامه الرقابية والإشرافية على أعمال البنوك بما يضمن اِحترام القواعد التنظيمية والاحترازية عند إجراء مختلف المعاملات؛

7- أبرز الأدوات الملّحة والتي تمكّن من إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك الجزائرية، لدينا الشفافية والإفصاح التي لها دور في رصد وضعية البنوك من قبل المشرفين أو المودعين والمقرضين، إضافة إلى الرقابة والإشراف التي ينبغي ممارستها داخل البنك ومن خارجه للتأكّد من سلامة عمليات البنك ومتانتها. وأخيراً إدارة المخاطر بهدف حماية أموال المودعين من الضّياع وسوء اِستغلالها، وبالخصوص المخاطر الائتمانية والتشغيلية التي تتركّز كثيرًا في نشاطات البنوك بالجزائر على اِعتبار الحجم الكبير للقروض غير العاملة، وعمليات الاختلاس والتدليس التي حدثت مخلّفة مئات المليارات من الدينارات كأموال ضائعة.

الخاتمة العامة

تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في الفترة التي أعقبت الأزمات المالية الدولية التي هزّت العديد من اِقتصاديات الدول في النصف الثاني من التسعينات، وأزمة شركة إنرون (Enron) الأمريكية وشركات أخرى في بداية الألفية، 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، وذلك ما قامت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 2004 وهي مبادئ عالمية وملائمة لأنماط ونماذج الحوكمة في العالم، حيث تمّ الاعتماد عليها في بناء مواثيق وطنية، حيث أنّ عدد مهم من الدول في العالم لها مواثيق وطنية لحوكمة الشركات وأصبحت هذه المواثيق بوابة لدخول الاستثمارات الأجنبية لأيّ اِقتصاد وكشرط ضروري لحصول ذلك الاقتصاد على قروض دولية من مؤسسات مالية عالمية.

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.

وبالإشارة إلى الجزائر، فانه تمّ تناول الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري ودورها في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية كحالة من بين الأزمات المالية والمصرفية التي ضربت اِقتصاديات كبرى وما خلفته من اِنعكاسات سلبية، حيث شهد النظام المصرفي الجزائري أزمة تمثلت في اِنهيار بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري (**BCIA**) وما نتج عن ذلك من ضياع لحقوق المودعين والمتعاملين ومن اِهتزاز الثّقة في سلامة النظام المصرفي الجزائري، حدث هذا في الماضي وفي ظّل إصلاحات شاملة

مسّت وما زالت كل جوانب نشاطاته، من خلال المنظومة التشريعية التي تمّ تزويده بها وتحديث أساليب العمل الداخلية من حيث التجهيزات والمعدّات ومن حيث التعامل مع المودعين والمقترضين بتحسين الخدمات المصرفية المقدّمة.

وأمّا ما يخص مستقبل النظام المصرفي الجزائري، فهي المسؤولية والعبء الذي يُراد للبنوك وبالخصوص العمومية أن تتحملها في سبيل النهوض بالاقتصاد، الذي يعرف ورشات عمل وبرامج إستثمار مهمّة من لدّن القطاع العمومي والقطاع الخاص، هذا الأخير الذي بدأ يأخذ مكانته في ساحة الأعمال الجزائرية، بالإضافة إلى المجهودات التي تولي الاهتمام بالاستثمار الأجنبي المباشر الذي يعتبر عصب التنمية لما يوفره من خبرات وتقنيات في كل الصناعات والخدمات، حيث أنّ المستثمر الأجنبي المباشر كثيراً ما يشكو من معدومية وكلاسيكية الخدمات المصرفية التي تقدّمها البنوك الجزائرية مقارنة مع ما يجده ذات المستثمّر من مناخ عمل أفضل بكثير في مجال الخدمات المصرفية بدول أخرى، هذه النقاط تجعل من تطبيق الحوكمة بالنظام المصرفي الجزائري ضرورة وملجأ من الأزمات وفي نفس الوقت منفذ لمواجهة التحديات.

نتـــــائج البحث:

على أساس هذا البحث، فانه تمّ التوصّل إلى مجموعة من النتائج أهمّها:

① عرف النشاط الاقتصادي تطوّر مهّم في تقنيات إدارته وتحكمه في المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، وهذا من بين ما أدى بالملاك والمساهمين للبحث عن فريق إداري متميّز ومؤهل يتقن فنون الإدارة الحديثة ويجيد التعامل مع كل ما يحيط بالشركة؛

② أهم النظريات التي عملت على تفسّير السلوك الانتهازي للوكلاء وردود أفعال الملاك، نجد نظرية الوكالة لـــ جنسين وماكلين (JENSEN et MEKLING 1976) ونظرية تكلفة الصفقات لـــ ويليامسون (WILLIAMSON 1985)، وأخيراً نظرية التجذّر لـــ ألكسندر وبيكيرو (ALEXANDRE et PEQUEROT 2000)؛

③ إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة الشركات سنة 2004 والتي تعتبر معايير شاملة تناسب نموذجي الحوكمة في العالم؛

④ قلّة الشفافية والإفصاح أو إنعدامه في أماكن وأحيان أخرى وقصور أنظمة الرقابة والإشراف من بين الأسباب التي أدّت إلى نشوب الأزمة المالية الآسيوية؛

⑤ وضعية النظام المصرفي الجزائري لها شقين، الأول تميّزه براحة مالية وسيولة كبيرة، والشق الثاني ضعف خدماته المقدّمة وضعف ثقة المستثمّر الخارجي في قدرات البنوك الجزائرية على تموّيل مشاريعهم؛

⑥ البيئة التشريعية والمؤسسية الراهنة لا تشجع على قيام وتنفيذ مبادئ مثلى للحوكمة بالبنوك، بسبب ما يعتريها من نقص؛

⑦ للبنك 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؛

⑧ غياب إدارة فعّالة وحقيقية للمخاطر أدى بالبنوك إلى اِمتلاكها لمحافظ ذات حجم كبير من القروض غير العاملة، وفي نفس الوقت إحجامها عن تقديم قروض تراها ذات مخاطر كبيرة ؛

⑨ ضعف الشفافية والإفصاح وقصور أنظمة الرقابة الداخلية بالبنوك أدى إلى ظهور موجات كبيرة من الاختلاس والنهب التي تعرضت لها حسابات البنوك.

توصيات البحث:

أهّم التوصيات التي يمكن التأكّيد عليها هي:

❶ أهمّية تمتّين وتقوّية الرقابة والإشراف المصرفي الذي تمارسه اللّجنة المصرفية؛

❷ توفير البيئة التي تمكّن البنوك العمومية من أخذ حريتها في اِتخاذ وبناء السياسات الائتمانية وسياسات الودائع؛

❸ تكيّيف مخطط ومعايير الحسابات المصرفية مع معايير المحاسبة الدولية؛

❹ على البنك المركزي اِستغلال فرصة كون الجزائر ممثلة ببنك الجزائر عضو في بنك التسويات الدولية (BIS) والاحتكاك بخبراء لجنة بازل للرقابة المصرفية من أجل تفعّيل دوره الرقابي والإشرافي؛

❺ يجب دعم عمليات الشفافية والإفصاح لجمهور أصحاب المصالح؛

❻ إصدار قواعد تنظيمية تخص ضبط الهياكل الإدارية.

أفـــاق البحث:

أفاق البحث في حوكمة الشركات واسعة، حيث تمّ التطرق في بحثنا هذا إلى دور حوكمة النظام المصرفي في الحدّ من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، وبعد إتمام البحث وُجِد أنّ هناك عدّة قضايا تخص حوكمة الشركات بالبنوك ينبغي التطرق إليها خاصة وموضوع الحوكمة عموماً جديد نوعاً ما على مستوى الدراسات والبحوث في الجزائر، فمن بين ما نقترحه كمواضيع يمكّن دراستها في المستقبل:

- أهمّية تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك وأثرها على بيئة الأعمال في الجزائر؛
- تقييّم وضعية الشفافية والإفصاح بالبنوك الجزائرية اِعتماداً على المؤشرات الدولية "معايير وكالة ستاندرز آند بورز"؛
- أثر الحوكمة على أداء الأسواق المالية؛
- مدى مساهمة النظام المحاسبي المالي الجديد في إرساء الشفافية والإفصاح بالبنوك؛
- ديمقراطية الإدارة كأسلوب لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات؛
- دور مبادئ الحوكمة في دعم أخلاقيات الأعمال؛
- أهمّية المؤشرات الجيّدة للحكم الراشد في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- دور الحوكمة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات.

والله ولي التوفيق
الطالب: بلدن عبد القادر

قائمة المراجع

** باللغــة العربيــة **

☑ الكتب:

1- أبو بكر فاتن أحمد، **نظّم الادارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات** ، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2001

2- أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية ، **الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت (لبنان)، الطبعة الأولى، 2002

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

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

5- جزف بادروس، **القاموس الموسوعي الإداري: عربي- عربي** ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت (لبنان)، 2000

6- خالد الراوي وهيب- مراجعة يوسف سعادة ، **التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2000

7- دانيال جورج غالي، **تطوّير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحدّيات الألفية الثالثة** ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001

8- رمضان زياد سليم وجودة محفوظ أحمد ، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك** ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2000

9- زكريا الدوري ويسرى السامرائي ، **البنوك المركزية والسياسات النقدية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006

10- سعودي محمد توفيق، **المسؤولية المدنية والجنائية لأعضاء مجلس إدارة الشركات المساهمة عن أعمال الشركة**، دار الأمين، القاهرة (مصر)، الطبعة الأولى، 2002

11- سليمان ناصر، **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظّل المتغيرات الدولية الحديثة** ، مكتبة الريام، الدار البيضاء (الجزائر)، الطبعة الأولى، 2006

12– سمير الخطيب، **قياس إدارة المخاطر بالبنوك: منهج علمي وتطبيق عملي** , منشأة المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2005

13– سمير كامل عيسى ومحمود مراد مصطفى ، **دراسات في المراجعة الخارجية** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية (مصر)، 2002

14– طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى،2005

15– طارق حماد عبد العال، **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003

16– -------، **التطوّرات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك** ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، بدون تاريخ

17– -------، **تقيّيم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة** ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001

18– -------، **حوكمة الشركات: المفاهيم–المبادئ والتجارب** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

19– الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون (الجزائر)، 2001

20– عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية وإمكانات التحكم: عدوى الأزمات المالية** ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، 2005

21– عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل ، **الرقابة والمراجعة الداخلية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية (مصر)، 2001

22– عبد اللطيف بن أشنهو، **الجزائر اليوم بلد ناجح**، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر، 2004

23– -------، **عصرنة الجزائر: حصيلة وأفاق**، (Alpha design)، الجزائر، فيفري 2004

24– عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2002–2003

25– عبيد سعد المطيري، **مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004

26– مجدي محمود شهاب، **الاتجاهات الدولية لمواجهة أزمة الديون الخارجية** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية (مصر)، 1998

27– محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة (مصر)، الطبعة الأولى، 2005

28– محمد بجاوي و سيد أحمد غزالي و شكيب خليل وآخرون – ترجمة شوام بوشامة، **الجزائر أفاق 2010: التنمية والديمقراطية**، JJ/ADEM ، بدون تاريخ

29– محمود محمد عبد السلام البيومي، **المحاسبة والمراجعة في ضوء معايير الإفصاح في القوائم المالية** ، منشأة المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2003

30– ناصر دادي عدون ومعزوي ليندة ولهواسي هجيرة، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)**، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 2004

31– ندوة فاس (مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية)، **لماذا اِحترقت النمور الآسيوية؟** ، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط (المغرب)، 1998

☑ **الملتقيات والمؤتمرات والاجتماعات:**

1– بلعزوز بن علي وكتوش عاشور، **واقع المنظومة المصرفية ومنهج الإصلاح** ، ملتقى المنظومة المصرفية والتحوّلات الاقتصادية: الواقع والتحدّيات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004

2– بن جاوحدو رضا، **إصلاح البنك المركزي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق**، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الممارسات التسويقية، المركز الجامعي بشار (الجزائر)، 20-21 أفريل 2004

3– سعودي بلقاسم، **أهمية الإفصاح المحاسبي في عدم تماثل المعلومات وتأثيرها على التسيير الفعّال للمؤسسة**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعّال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة (الجزائر)، 3-4 ماي 2005

4– كمال رزيق وعبد الحليم فضيل، **تحديث النظام المصرفي الجزائري** ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوّلات الاقتصادية: الواقع والتحدّيات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004

5– اللّجنة العربية للرقابة المصرفية، **الادارة السليمة للمؤسسات المالية** ، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الاجتماع الحادي عشر، 2002

6– ----------، **تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين**، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الاجتماع السابع، 1997

7– ----------، **متطلبات الرقابة الداخلية بالبنوك** ، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الاجتماع الرابع، 1994

8– ماجدة أحمد سلبي، **الرقابة المصرفية في ظّل التحوّلات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل** ، مؤتمر تشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق، جامعة اليرموك (الأردن)، 22-24 ديسمبر 2002

9– محمد أبو العيون، **كلمة الجلسة الافتتاحية**، الحوكمة من المنظور المصرفي، ورشة عمل (2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير 2003

10– محمد خالد المهانيي، **حوكمة الشركات وأهمّيتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية** ، بحث علمي أُعِدَّ ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، حزيران– جوان2007

11– محمود عبد اللطيف، **كلمة الجلسة الأولى (حقوق المساهمين ومسؤوليات مجلس الادارة)**، الحوكمة من المنظور المصرفي، ورشة عمل (2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير 2003

12– مصطفى عبد اللطيف وبلعور سليمان، **النظام المصرفي بعد الإصلاحات**، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار (الجزائر)، 20–21 أفريل 2004

13– معطى الله خير الدين و بوقموم محمد، **المعلوماتية والجهاز البنكي: حتمية تطوير الخدمات المصرفية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14–15 ديسمبر 2004

14– نعيمة بن العامر، **المخاطرة والتنظيم الاحترازي** ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوّلات الاقتصادية: الواقع والتحدّيات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14–15 ديسمبر 2004

15– هالة السعيد، **كلمة الجلسة الافتتاحية** ، الحوكمة من المنظور المصرفي، ورشة عمل (2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير2003

☑ **النصوص التشريعية والتنظيمية:**

1– الأمر رقم 75–59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 يتضمن القانون التجاري المعدّل والمتمّم

2– القانون رقم 91–08 المؤرخ في 12 شوال 1411هـ الموافق 27 أفريل سنة 1991 يتعلق بمهنة الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد

3– النظام رقم 91–09 المؤرخ في 14 أوت 1991 والمحدّد لقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية

4– النظام رقم 92–01 المؤرخ في 22 مارس 1992 والمتضمن تنظيم وسير مركزية المخاطر

5– النظام رقم 92–08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمّن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية

6– النظام رقم 92-09 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية

7– المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1413هـ الموافق 23 مايو سنة 1993 يتعلق ببورصة القيّم المنقولة

8– النظام رقم 95-04 المؤرخ في 20 أفريل 1995 المعدِّل والمتمِّم للنظام رقم 91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991 والمحدِّد لقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية

9– الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424هـ الموافق 26 غشت سنة 2003 يتعلق بالنقد والقرض

10– النظام رقم 04-03 المؤرخ في 12 محرّم عام 1425هـ الموافق 4 مارس سنة 2004 يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية

11– النظام رقم 04-04 المؤرخ في 1 جمادى الثانية عام 1425هـ الموافق 19 يوليو سنة 2004 يحدِّد النسبة المسماة معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة

12– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الأربعاء 14 مارس 2007– 24 صفر 1428هـ

13– قرار مجلس الإدارة رقم (32/ر) لسنة 2007 بشأن ضوابط حوكمة الشركات المساهمة العامة ومعايير الانضباط المؤسسي

☑ **المجلات والصحف والدوريات:**

1– بورصتي القاهرة والإسكندرية، **نبذة عن حوكمة الشركات**، المطبوعات التعليمية، بدون تاريخ

2– بول هيلبرز وآخرون، **مؤشرات الحيطة الكلية: أدوات جديدة لتقيّيم سلامة النظام المالي** ، مجلة التمويل والتنمية، العدد 3، المجلد 34، سبتمبر 2000

3– جان فان ديرفوسن، **اِقتراح جديد من لجنة بازل بشأن رأسمال البنوك** ، مجلة التمويل والتنمية، العدد 1، المجلد 35، مارس 2001

4– جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري 2005

5– جريدة الخبر، العدد 5133، الثلاثاء 2 أكتوبر 2007- 20 رمضان 1428هـ

6– جريدة الخبر، العدد 5134، الأربعاء 3 أكتوبر2007 – 21 رمضان 1428هـ

7– جريدة الخبر، العدد 5135، الخميس 4 أكتوبر 2007– 22 رمضان 1428هـ

8– جريدة الخبر، العدد 5169، الخميس 15 نوفمبر 2007– 5 ذي القعدة 1428هـ

9– جريدة الخبر، العدد 5179، الثلاثاء 27 نوفمبر 2007– 17 ذي القعدة 1428هـ

10– جريدة الخبر، العدد 5228، الأحد 27 جانفي 2008- 19 محرم 1429هـ

11– جريدة الخبر، العدد 5229، الاثنين 28 جانفي 2008- 20 محرم 1429هـ

12– جريدة الخبر، العدد 5240، الأحد 10 فيفري 2008- 3 صفر 1429هـ

13– جريدة الخبر، العدد 5259، الاثنين 3 مارس 2008- 25 صفر 1429هـ

14– جريدة الشروق، العدد 1926، 25 فيفري 2007– 60 صفر 1428هـ

15– روبرت نورد، **أوربا الوسطى والشرقية والبناء المالي الجديد**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 3، المجلد 34، سبتمبر 2000

16– سيم كاراكا داج ومايكل تايلور، **دور الديون القصيرة الأجل في الأزمة الأخيرة** ، مجلة التمويل والتنمية، العدد 4، المجلد 37، ديسمبر 2000

17– مالك الرشيد أحمد، **مقارنة بين معياري (CAMEL) و (CAEL) كأدوات حديثة للرقابة المصرفية** ، مجلة المصرفي، العدد 35، مارس 2005، السودان

18– م.ايهان كوزي وآخرون، **العولمة المالية فيما وراء لعبة إلقاء اللوم**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 1، المجلد 41، مارس 2007

19– عبد الله عبد الله السنفي، **أهمية الالتزام بوثيقة الأنتوساي حول أخلاقيات المهنة (ميثاق الشرف للأنتوساي)**، مجلة الرقابة المالية، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، نصف سنوية، العدد 47، كانون الأول– ديسمبر 2005، تونس

20– عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة إلى حالة الجزائر** ، Revue des reformes économiques et l'intégration en économie mondiale, N°1, 2006, école supérieure de commerce, Alger (Algérie).

21– المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك**، مفاهيم مالية، العدد 6، القاهرة (مصر)

22– ناجي التوني، **الأزمات المالية**، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 29، السنة الثالثة، مايو 2004

23– -------، **الإصلاح المصرفي**، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد السابع عشر، السنة الثانية، مايو 2003

24– النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد 35، سنة 2003

25– -------، بنك الإسكندرية، العدد 37، سنة 2005

26– هيل عجمي جميل، **الأزمات المالية. مفهومها ومؤشراتها وإمكانية التنبؤ بها في بلدان مختارة** ، مجلة جامعة دمشق، العدد 1، المجلد 19، 2003

☑ **البحوث والدراسات:**

1– إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر** ، معهد السياسات الاقتصادية (صندوق النقد العربي)، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، مارس 2006

2– أحمد طلفاح، **الأزمات المالية وأزمات سعر الصرف وآثارهما على التدفقات المالية** ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أفريل 2005

3– -------، **مؤشرات الحيطة الكلية لتقيّيم سلامة القطاع المالي**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أفريل 2005

4– جري جوري هيلجلمان، **هل يكون الإفصاح بلا حدود** ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 1 يناير 2002

5– جوناثان تشاركهام- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005

6– جيسوس ستانيسلاو (Jesus estanislao)، **الانهيار المالي في شرق آسيا: ما هي أهمّية حوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003

7– خوزيه أنخل جورجيا، **المكسيك وتجاوز أثار أزمة 1995**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 1 مايو 2001

8– صلاح محمد الغزالي، **الحكم الصالح الطريق إلى التنمية** ، جمعية الشفافية الكويتية، 15 مارس 2007، الكويت

9– عبد النبي إسماعيل الطوخي، **التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية القائدة** ، جامعة أسيوط، مصر، بدون تاريخ نشر

10– عيسى مصطفى أطلوبة، **الإفصاح في القوائم المالية** ، رقم دراسي 934، جامعة قار يونس (ليبيا)، خريف 2003-2004

11– محمد علي إبراهيم العامري، **إدارة الأزمة المالية في ظّل التجربة الآسيوية**،
http:/www.iacci.org/IRAQ%20NEWS/the%20management20%of%20the%20crisis%20under%20the %20asian%20attempt.htm

12– مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD)، **إرشادات بشأن الممارسات الجيّدة في الكشف عن البيانات في سياق إدارة الشركات**، الأمم المتحدة، نيويورك (الو.م.أ) و جنيف (بلجيكا)، 2006

13– محسن حسن يوسف، **محدّدات الحوكمة ومعاييرها** ، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيه- جوان2007

14– محمد عمر شابرا وطارق الله خان، **الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية** ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ورقة مناسبات رقم 3، جدة (المملكة العربية السعودية)، 1421هـ -2000

15- مركز المديرين، **دليل مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية** ، وزارة الاستثمار، يوليو 2006

16- مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**)، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، بدون تاريخ نشر

17- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات 2004**

18- ----------، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، بدون تاريخ نشر

19- ----------، **خصخصة الشركات المملوكة للدولة**، بدون تاريخ نشر

20- مؤسسة التمويل الدولية- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، **جدول الخطوات المتوالية لحوكمة الشركات الخاص بالبنوك والمؤسسات المالية**، 2003

21- مؤسسة التمويل الدولية- ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**)، **حوكمة الشركات: قائمة طلب معلومات – المؤسسات المالية**، 2003

22- خلاصة تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، **الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين التضمينية والمساءلة**، البنك العالمي، 2003، واشنطن العاصمة

23- وثيقة السياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كانون الثاني/يناير 1997

24- برنامج إدارة الحكم في الدوال العربية، **الشفافية والمساءلة**،
http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.asp

25- برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، **مؤشرات إدارة الحكم**،
http://www.undp-pogar.org/arabic/stats/index.asp?gid=2

*** * باللغــة الأجنبيــة * ***

☑ *Les Ouvrages* :

1- Baudy bernard, **économie de la firme**, édition la découverte, paris, novembre 2003

2- Bernard guillochon et annie kaweck, **économie international**, édition dunod, paris, 2000

3- Bertrand richard et Dominique miellet**, la dynamique du gouvernement d'entreprise**, édition d'organisation, paris, 2003

4- Brahim lakhlef, **la bonne gouvernance**, Dar Al-Khaldounia, vieux kouba, Alger (Algérie),2006

5- Fédéric parrat, **le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, paris,1999

6- Frédéric georgel**,** **IT gouvernance : management stratégique d'un système d'information**, édition dunod, paris, 2eme edition, 2006

7- Gerard charreaux**,** **le gouvernement des entreprise : corporate governance théorie et faits**, édition économica, paris, 1997

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

9- J.f des robert et F.mechin et H.puteaux, **normes IFRS et PME**, édition dunod, paris, 2004

10- Jean mary le page**,** **crises financière internationales et risque systémique**, le bœck, paris, octobre 2003

11- Jérome caby et gérand hirigoyen**,** **création de valeur et gouvernance d'entreprise**, édition economica, paris, 3eme édition, 2005

12- Jérôme maati, **le gouvernement d'entreprise**, édition de boeck et larcier, paris, 1999

13- Laurence scialom, **économie bancaire,** édition la découverte et syros, paris, 1999

14- Luc boyer et noël equilbey**,** **organisation : théories et applications**, édition d'organisation, pris, deuxième édition, mars 2003

15- M.gharnaout, **crises financières et faillites des banques Algériennes**, édition gal, Alger (Algérie), 2003

16- Michel aglietta**,** **macroéconomie financière,** édition la découverte, paris, 4eme édition, 2005, tome2

17- P.milgom et j. roberts, **économie ;organisation et management**, PUG, 1997

18- Pascal viénot, **la gouvernance de l'entreprise familiale**, group eyrolles, paris, 2003

19- Peter wirtz, **politique de financement et gouvernement d'entreprise**, édition économica, paris, 2002

20- Robert cobbaut**,** **théorie financière**, édition économica, paris, 4eme édition, 1997

21- Stephan brun, **l'essentiel des normes comptables internationales IAS/IFRS**, édition gualino, paris, 2004

22- Sulvie de coussergues**,** **gestion de la banque**, édition dunod, 2eme édition, paris, 1996

23- ----------, **la banque : structures ; marchés et gestion** , édition dalloz, paris, 2éme édition, 1996

24- Thierry wideman goiran et frédéric perier et françois lépineux, **développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur**, édition d'organisation, paris, 2003

25- Yvon pesqueux, **le gouvernement de l'entreprise comme idéologie**, édition marketing, paris, 2000

26- Zuhayr mikdashi, **la mondialisation des marchés bancaire et financières** : défis et promesses, édition economica, paris, 1990

☑ Les Rapports :

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

2- ----------, **Rapport des services du FMI pour les consultations de 2005 au titre 5**, approuvé par amour tahari et john hicklin, 9 janvier 2006

3- International monetary fund – Algeria , **financial system stability assessment**, approved by stefan ingves and julian berngaut, December 18.2003

4- ----------, **statistical appendix**, prepared by a staff team consisting of erik de vrijer and gabriel sensenbrenner and fernanda sayavedra, December 19.2006

5- King report on corporate governance for south africa 2002, cliffe dekker attorneys

6- Rapport annuel 2003, **évolution économique et monétaire en Algérie**, banque d'Algérie, juin 2004

7- Rapport annuel 2004, **évolution économique et monétaire en Algérie**, banque d'Algérie, juin 2005

8- Rapport Annuel 2005, **évolution économique et monétaire en Algérie**, banque d'Algérie, juin 2006

9- Rapport annuel 2006, **évolution économique et monétaire en Algérie** ,banque d'Algérie,juin 2007

10- Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise preside par M.marc viénot, AFEP et MEDEF , juillet 1999

11- Report of the committee on the financial aspects of corporate governance, first published, 1 December 1992

12- Instruction n° 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financière

☑ Les Mémoires, Conférences et Forums :

1- Adrian fares, **corporate governance in Egypt from a banking perspective**, workshop(2) : CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.2003

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

3- Chaib bounoua, **une analyse de la corruption en Algérie**, الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية: الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20-21 أفريل 2004

4- Héla gharbi, **vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants**, 13eme conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004

5- ICGN statement on global corporate governance principles, revised July 8.2005 at annual conference in London

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

7- Laith al-qasem, **how is sustainable development relvant to the MENA?**, corporate governance and social responsibility forum 2007, Jordan, march 13.20

8- Laura A.ard, **the assessment of corporate governance in banks : from principles to practise**, FSI-OECD seminar on bank governance, hong kong (china), Monday ; june 19.2006

9- Maali qasem, **white paper an action plan**, corporate governance and social responsibility forum, jordan, march 13.2007

10- Nicole danila, **a successful corporate governance story**, the institute of banking-IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, may 22-23.2007

11- Sebastian molineus, **international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance**, the institute of banking- IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007

12- Simo wong , **how shareholder can engage in corporate governance : BGI perspective**, the institute of banking- IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007

13- Stijn claessens, **corporate governance of banks: why it is important- how it is special and what it implies**, consultative OECD/world bank meeting on corporate governance, Hanoi (Vietnam), December 6-7 (without year)

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

☑ Les Publications et les Périodique :

1- Alexandre shkolnikov, **chamber of commerce : combating corruption and improving corporate governance**, economic reform issue paper (CIPE), n° 0503 , June 16.2005

2- Basel committee on banking supervision, **core principles for effective banking supervision**, consultative document, Basel (Switzerland), April 2006

3- ----------, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, September 1999

4- ----------, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, February 2006

5- ----------, **enhancing bank transparency**, September 1998

6- **CFCG guidelines on corporate governance**, center for corporate governance

7- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace**, Bâle (suisse), octobre 2006

8- 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

9- Geof mortlock, **Corporate governance in the financial sector**, reserve bank of new zeland bulletin, n°2, volume 65

10- Gérard lécrivain, **management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossier N°5, université de littoral

11- Gil mehrez et Daniel kaufman, **transparency; liberalization and financial crises**, august19.1999

12- Government commission, **German corporate governance code**, June 2.2005

13- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, **efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants**, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000

14- Ila noy, **banking crises in east asia : the prise tag of liberalization ?**, asiapacific issues, n°78, november 2005

15- International finance corporate (IFC), **corporate governance :why corporate governance**, 2005

16- Jan willem van gelder, **the dos and don't of sustainable banking : a bank track manual**, the Netherlands, 29 november 2006

17- Julia kochetygova and others, **transparency and disclosure by Russian banks : disclosure practices of Russian banks currently dismal**, standards and Poor's governance services, October 26.2005

18- Movis goldstein et philip turner, **banking crisis in emerging economies : origins and policy options**, BIS, basle, bis economic papers n° 46, October 1996

19- Nora boudedja, **les créance non performants continuent de peser sur les banques**, El-watan économie, du 22 au 28 octobre 2007

20- One hundred seventh congress of the united states of America at the second session, city of Washington, Wednesday. 23 January 2002

21- Organization for economic co-operation and development**, the OECD guidelines for multinational enterprise**, revision 2000

22- Solomon tadesse, **banking fragility and disclosure : international evidence**, university of south carolina, december 2005

23- The combined code on corporate governance, financial reporting council, June 2006

24- The global Sullivan principles of corporate social responsibility, economic reform today, number one 2000

25- The Lebanese transparency association, **the Lebanese code of corporate governance**, first edition, 2006

26- Tom bigg et halina ward, **linking corporate social responsibility : good governance and corporate accountability through dialogue**, IIED London (UK), discussion paper

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): – درجة الارتباط بين الأزمات المصرفية ومتغيّرات أخرى؛

– العلاقة بين درجة الإفصاح والأزمات المصرفية؛

– العلاقة بين تمتّين المراجعة الخارجية والأزمات المصرفية.

الملحق رقم (02): مقاييس مسح حول الإفصاح والشفافية في البنوك الروسية.

الملحق رقم (03): العلاقة بين التحرير المالي والشفافية من جهة والأزمات المصرفية من جهة أخرى

الملحق رقم 01

Table 2: Correlations

	Crisis	Bank Disclosure	Supplemental Reporting	External Audit Stringency	Bank Concentration	Bank Competition	External Terms of Trade	Inflation
Bank Disclosure	-0.00731 (0.8885)							
Supplemental Reporting	-0.0289 (0.564)	0.9225 (0.0001)						
External Audit Stringency	-0.26675 (<0.0001)	-0.19825 (0.0001)	-0.1507 (0.0022)					
Bank Concentration	0.05374 (0.2041)	0.05404 (0.2999)	0.0649 (0.1901)	0.29267 (<.0001)				
Bank Competition	-0.26343 (<.0001)	0.00250 (0.9709)	0.1972 (0.0025)	0.15144 (0.0234)	0.41617 (<.0001)			
External Terms of Trade	0.02583 (0.6144)	-0.30211 (<.0001)	-0.2675 (0.0001)	0.03622 (0.5293)	-0.06772 (0.1860)	-0.01916 (0.7755)		
Inflation	0.01597 (0.7432)	-0.37016 (<.0001)	-0.4202 (0.0001)	0.20828 (0.0002)	0.09893 (0.0420)	0.29594 (<.0001)	-0.0122 (0.8153)	
Per Capita GDP	-0.13094 (0.0069)	0.42028 (<.0001)	0.3366 (0.0001)	-0.12436 (0.0110)	-0.25521 (<.0001)	-0.05737 (0.3844)	-0.3056 (<.0001)	-0.5267 (<.0001)

Numbers in parenthesis represent p-values.

Table 3: Bank Disclosure and Banking Crises

The estimated coefficients are parameter estimates of multivariate logistic models. The dependent variables is an indicator variable, crisis, that takes on the value one if there is a systemic banking crisis and the value zero otherwise. Bank Concentration is a measure of concentration in the banking industry, calculated as the fraction of assets held by the three largest banks in each country averaged over the sample period. Bank Competition is a measure of degree of competitive conduct in the banking industry, calculated as the sum of elasticities bank revenue to changes in input prices from Cleassens and Laeven (2004). External Terms of Trade is the logarithm of the ratio of export price index to import price index for a country. Inflation is the logarithm of average inflation rate. Bank Disclosure is a measure of the extent and comprehensiveness of financial reporting required of banks. Supplemental Reporting is a measure of the extent of supplementary information as required by countries' banking regulation. Director Liability is a measure of the degree of legal sanctions against bank officials for nonperformance vis-à-vis the bank regulations. Presentation of Non-Performing Loans, Reporting Consolidated Financial Statements, Reporting Off-balance Sheet to Public, and Reporting Risk Management Practices are dummy variables that take the value one if the countries' bank regulation requires the specific provision and the value zero otherwise. Per capita GDP is the logarithm of real per capita GDP. Numbers in parenthesis are standard errors. The sample period is 1990 through 1997. Detailed variable definitions are given in Appendix II.

	Panel A				Panel B						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bank Concentration		-3.463[b] (1.394)	-6.864[b] (2.762)	-7.483[b] (3.1748)	-7.934[b] (3.684)	-16.769[b] (6.6486)	-9.430[b] (3.9420)	-7.354 (3.7751)	-10.326[b] (4.0840)	-13.258[a] (4.930)	-8.002[b] (3.497)
Bank Competition		-3.377 (1.912)	-16.850[b] (6.668)	-16.075[a] (5.7350)	-16.025[b] (6.748)	-8.979[a] (3.1899)	-9.436[a] (3.2311)	-20.350[b] (7.9479)	-7.418[b] (3.0532)	-8.486[a] (3.146)	-17.458[a] (6.112)
External Terms of Trade	-8.8716[a] (2.175)		-22.109[a] (5.738)	-18.501[a] (5.2192)	-15.757[a] (4.996)	-11.427[a] (3.6296)	-13.312[a] (4.0093)	-17.152[a] (5.6095)	-9.755[a] (3.3507)	-11.400[a] (3.911)	-22.029[a] (6.143)
Inflation	-0.9026 (1.794)		11.565[a] (3.997)	10.028[a] (3.8654)	7.720 (3.877)	15.070[a] (5.6825)	11.488[a] (3.4084)	9.6487[b] (4.0308)	8.895[b] (3.6492)	13.14729[a] (4.4667)	12.711[a] (4.719)
Bank Disclosure	**-0.4776[b] (0.225)**	**-0.591[b] (0.261)**	**-3.889[a] (1.056)**	**-3.5191[a] (0.9087)**							**-3.981[a] (1.128)**
Supplemental Reporting					**-3.113[a] (0.967)**						
Presentation of Non-Performing Loans						-2.4420 (1.7923)					
Reporting Consolidated Statements							-1.934[c] (1.1137)				
Reporting Off-Balance Sheet To Public								-4.7716[a] (1.4379)			
Reporting Risk Management Practice									-1.1666 (1.1066)		
Director Liability										-0.4617 (0.4667)	-0.7073 (0.584)
Per Capita GDP				-0.3790 (0.2424)	-0.834[a] (0.245)	-0.9381[a] (0.3409)	-0.2727 (0.3366)	-0.8290[a] (0.2454)	-0.7011[a] (0.2404)	-0.7376[a] (0.2584)	-0.2949 (0.270)
Model χ^2	19.985[a] 0.0002	24.737[a] <.0001	81.897[a] (<.0001)	84.577[a] (<.0001)	85.366[a] <.0001	66.618[a] (<.0001)	70.8748[a] (<.0001)	83.664[a] (<.0001)	71.403[a] (<.0001)	67.789[a] (<.0001)	88.923[a] (<.0001)
% success	68.2	71.2	92.0	93.3	94.0	90.5	91.7	93.5	91.5	91.1	93.1
Pseudo R^2	0.086	0.119	0.5199	0.5369	0.532	0.4229	0.4420	0.4782	0.4459	0.418	0.462

[a] significant at 1 percent; [b] significant at 5 percent; [c] significant at 10 percent

Table 4: External Audit Stringency and Banking Crises

The estimated coefficients are parameter estimates of multivariate logistic models. The dependent variable is an indicator variable, crisis, that takes on the value one if there is a systemic banking crisis and the value zero otherwise. Bank Concentration is a measure of concentration in the banking industry, calculated as the fraction of assets held by the three largest banks in each country averaged over the sample period. Bank Competition is a measure of degree of competitive conduct in the banking industry, calculated as the sum of elasticities bank revenue to changes in input prices from Cleassens and Laeven (2004). External Terms of Trade is the logarithm of the ratio of export price index to import price index for a country. Inflation is the logarithm of average inflation rate. External Audit Stringency is a measure of the degree to which external audits are independent, professional and rigorous as reflected in bank regulations governing audit practices. Bank Disclosure is a measure of the extent and comprehensiveness of financial reporting required of banks. Auditor Liability is a measure of the degree of legal sanctions against auditors in the case of nonperformance vis-à-vis the bank regulations. Required Extent of Audit, Auditor Report to Supervisor, and Auditor Meet Supervisor without Consent of Bank are dummy variables that take the value one if the countries' bank regulation requires the specific provision and the value zero otherwise. Per capita GDP is the logarithm of real per capita GDP. Numbers in parenthesis are standard errors. The sample period is 1990 through 1997. Detailed variable definitions are given in Appendix II.

	Panel A					Panel B				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bank Concentration		-1.006 (1.491)	-5.357[b] (2.637)	-19.342[b] (7.8088)	-6.7264 (4.4331)	-23.8571 (17.0279)	-16.774[b] (7.0253)	-16.524[b] (6.6529)	-12.027[b] (4.667)	-19.012[b] (7.385)
Bank Competition		-4.512[b] (2.141)	-8.380[b] (3.524)	-10.806[a] (3.9334)	-18.417[a] (6.6996)	-14.573[c] (8.3552)	-10.589[a] (3.8956)	-8.152[b] (3.4979)	-8.343[b] (3.345)	-10.280[a] (4.214)
External Terms of Trade	-7.422[a] (2.155)		-10.252[a] (3.378)	-6.652[c] (3.5002)	-14.9872[a] (5.0292)	-0.00876 (9.7175)	-7.766[b] (3.2688)	-10.038[a] (3.6057)	-9.775[a] (3.450)	-6.433[c] (3.517)
Log of Average Inflation	2.713 (1.645)		9.603[a] (2.405)	20.377[a] (7.6006)	12.0865[a] (4.6049)	26.8497 (20.1855)	17.212[b] (6.8609)	16.427[a] (5.8772)	11.0189[a] (4.1294)	19.213[a] (8.078)
External Audit Stringency	**-0.704[a] (0.215)**	**-0.4623[a] (0.1327)**	**-0.3732 (0.282)**	**-0.985[a] (0.3715)**	**-0.7785[b] (0.3373)**					**-0.9783[a] (0.366)**
Bank Disclosure					**-3.6350[a] (1.1072)**					
Required Extent of Audit						-2.9237 (2.8774)				
Auditor Report to Supervisor							-3.5564[a] (1.3024)			
Auditor Meet Supervisor without consent of Bank								-1.361[a] (0.7042)		
Auditor Liability									0.0422 (0.5895)	0.1990 (0.707)
Per Capita GDP				-1.449[a] (0.538)	-0.7507[a] (0.3761)	-1.6103 (1.1767)	-1.4607[a] (0.5273)	-0.8725[a] (0.3364)	-0.7458[a] (0.2741)	-1.435[a] (0.513)
Model χ^2	25.768[a] <.0001	38.017[a] <.0001	58.149[a] <.0001	76.378[a] (<.0001)	90.8366[a] (<.0001)	69.918[a] (<.0001)	76.989[a] (<.0001)	71.783[a] (<.0001)	67.578[a] (<.0001)	81.699[a] (<.0001)
% success	69.6	75.5	89.4	91.2	94.8	91.9	92.1	92.2	91.0	92.2
Pseudo R^2	0.106	0.181	0.363	0.476	0.5277	0.4361	0.4802	0.4477	0.421	0.400

[a] significant at 1 percent; [b] significant at 5 percent; [c] significant at 10 percent

الملحق رقم 02

Appendix: Criteria

Criteria For The Transparency And Disclosure Survey Of Russian Banks

Block 1: Ownership Structure and Shareholder Rights

Component 1. Shareholder Capital

Disclosure of:

1. The number of issued and outstanding ordinary shares disclosed.
2. The number of issued and outstanding other shares disclosed (preferred, nonvoting).
3. The par value of each ordinary share disclosed.
4. The identity of the largest shareholder.
5. The identity of holders of all large stakes (blocking: > 25%; controlling: > 50%).
6. The identity of shareholders holding at least 25% of voting shares in total.
7. The identity of shareholders holding at least 50% of voting shares in total.
8. The identity of shareholders holding at least 75% of voting shares in total.
9. The number and identity of shareholders each holding more than 10%.
10. Shareholding in the bank by individual senior managers.
11. Shareholding in the bank by individual directors.
12. The description of share classes provided.
13. A review of shareholders by type.
14. The percentage of cross-ownership.

Component 2. Shareholder rights

Disclosure of:

15. The contents of any corporate governance charter or code of best practices.
16. Existence of a code of business conduct and ethics.
17. The contents of a code of business conduct and ethics.
18. The provision of details about the bank's articles of association, such as changes.
19. The existence of voting rights for each voting or nonvoting share.
20. The transparency of the way that shareholders nominate directors to the board.
21. The transparency of the way by which shareholders convene an extraordinary general meeting.
22. The transparency of the procedure for initiating inquiries with the board.
23. The transparency of the procedure for putting forward proposals at shareholders meetings.
24. A formalized dividend policy.
25. The existence of a review of last shareholders meeting.
26. Full GSM minutes.
27. The existence of a calendar of important shareholders dates.

Block 2: Financial and Operational Information

Component 3. Financial information

Disclosure of:

28. The bank's accounting policy.
29. The accounting standards the bank uses.

30. Financials according to local accounting standards.
31. Annual financial statements according to an internationally recognized accounting standard (IFRS/U.S. GAAP).
32. Notes to annual financial statements according to IFRS/U.S. GAAP.
33. An independent auditor's report with regard to annual financial statements according to IFRS/U.S. GAAP.
34. An unqualified (clean) audit opinion with regard to annual financial statements according to IFRS/U.S. GAAP.
35. Disclosure of related-party transactions (RPTs): sales to/purchases from, payables to/receivables from related parties.
36. RPTs: indication that such transactions are made on market or nonmarket terms.
37. Detailed disclosure of RPTs: exact terms.
38. Interim (quarterly or semiannual) financial statements according to an internationally recognized accounting standard (IFRS/U.S. GAAP).
39. Notes to such financial statements.
40. Whether these financial statements are audited or at least reviewed.
41. A basic earnings forecast of any kind.
42. A detailed earnings forecast.
43. Financial information on a quarterly basis.
44. A segment analysis (results broken down by business line).
45. Revenue structure (detailed breakdown).
46. Cost structure (high degree of detail).
47. The name of the bank's auditing firm.
48. Whether the audit firm is a top-tier auditor.
49. A reproduction of the auditors' report.
50. How much the bank pays in audit fees to the auditor.
51. Nonaudit fees paid to the auditor.
52. Quantitative/qualitative disclosure on risk exposure, including off-balance-sheet items, amount of and provisions/allowances for bad loans, allocations of loans according to types of counterparties based on their credit quality, maturity analysis of assets and liabilities, etc.
53. Whether there are consolidated financial statements or whether only the parent or holding company is audited.
54. Methods of asset valuation.
55. Information about the method of calculating fixed-asset depreciation.
56. A list of affiliates in which the bank holds a minority stake.
57. The ownership structure of affiliates.
58. A list or register of RPTs.
59. Description of functional relationships between key operating units within the bank.
60. A list or register of group transactions.

Component 4. Operational information

Disclosure of:
61. General description of the bank's business lines.
62. Details of the products/services the bank provides.
63. Volumes and sales of products/services.
64. Characteristics of bank's assets.
65. Efficiency indicators, such as ROE, ROTA, net interest margin, etc.
66. Industry-specific indicators, including growth, liquidity and solvency ratios.

67. A discussion of bank's strategy.
68. Risk management policy.
69. Whether there are any plans for investment in the coming years.
70. Detailed information about investment plans in the coming year.
71. Growth forecast of any kind.
72. An overview of trends in the banking industry; regulatory environment with regard to the industry.
73. The market share for any or all of the bank's businesses.

Block 3: Board and Management Structure and Process

Component 5. Board and management information

Disclosure of:
74. The list of board members (names/titles).
75. Details about directors other than name and title.
76. Details about the current employment and position of directors.
77. Details about the directors' previous employment and positions.
78. When each director joined the board.
79. Identification of the directors' profit-making arrangements with the bank.
80. A named chairman listed.
81. Details about the chairman, other than name and title.
82. Details about role of the board of directors at the bank.
83. Whether there is a list of matters reserved for the board.
84. Whether there is a list of board committees.
85. Names of all members of each existing committee disclosed.
86. Whether there are internal audit functions besides the Audit Committee.
87. Attendance record for board meetings.
88. An overview of the last board meeting.
89. A detailed review of board meetings (minutes, including voting results on each item of the agenda).
90. The list of senior managers not on the Board of Directors.
91. The backgrounds of senior managers.
92. Major non-financial details of the CEO's contract.
93. The number of shares held in affiliated companies by managers.
94. Whether director training is provided.

Component 6. Board and management remuneration

Disclosure of:
95. The decision-making process for directors' pay.
96. The specifics of directors' pay, including the salary levels.
97. The form of directors' salaries, such as whether they are in cash or shares.
98. The specifics of pay for directors.
99. The decision-making process for determining managerial (not board) pay.
100. The specifics of managers' (not board) pay, such as salary levels and bonuses.
101. The form of managers' (not board) pay.
102. The specifics of performance-related pay for managers.

الملحق رقم 03

Table 4: Probit Estimates: Financial Liberalization and Transparency

Dependent Variable: Bank Crisis

Explanatory Variables	dF/dX (z-statistics)	dF/dX (z-statistics)	dF/dX (z-statistics)	1 period Lagged Macro and Financial Var. dF/dX (z-statistics)
GDP growth	-1.09***	-1.03***	-1.00***	0.03
	(-4.55)	(-4.55)	(-4.09)	(1.12)
Terms of Trade Growth	0.02	0.01	0.03	0.07
	(0.19)	(0.11)	(0.32)	(0.58)
Real Interest Rate	0.00	0.00	0.00	0.00
	(0.78)	(0.76)	(1.05)	(-0.10)
Inflation Rate	0.00	0.00	0.00	0.01
	(-0.49)	(-0.38)	(-0.55)	(0.21)
M2/Foreign Exchange Reserves	0.18	0.18	0.13	0.19
	(1.61)	(1.58)	(1.03)	(1.26)
Private Credit as % of GDP	0.05	0.04	0.05	0.03
	(1.50)	(1.35)	(1.31)	(0.60)
Bank Cash and Reserves/Assets	0.05	0.04	0.04	0.06
	(0.74)	(0.58)	(0.48)	(0.73)
2 Period Lagged Credit Growth	0.00	-0.01	0.00	0.01
	(-0.23)	(-0.27)	(-0.12)	(0.57)
GDP per Capita	-0.00*	-0.00*	-0.00*	0.00
	(-1.88)	(-1.90)	(-1.91)	(-1.48)
Transparency	0.99			
	(0.42)			
Financial Liberalization in the previous 5 years	13.82***			
	(5.53)			
Poor Transparency * Fin Liberalization in the previous 5 years		21.89***		
		(5.29)		
Transparency * Fin Liberalization in the previous 5 years		11.55***		
		(3.52)		
High Transparency			6.66**	6.90*
			(1.86)	(1.77)
Medium Transparency-			12.73***	10.43**
			(3.04)	(2.47)
Poor Transparency			17.37**	13.84*
			(1.94)	(1.70)
Number of Observations	665	677	677	644
Log Likelihood	-151	-154	-165	-174

***Significant at 1%
**Significant at 5 %
* Significant at 10%