الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

الموضوع:

إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص :اقتصاديات المالية و البنوك

من إعداد الطالبة:
دعبوز سعاد

تحت إشراف:
د/فرحي كريمة

لجنة المناقشة:

أة/ لصاق حيزية..... رئيسا
د/ فرحي كريمة..... مشرفا
أ/يحياوي أحمد .....مناقشا

السنة الجامعية 2014/2013

كلمة شكر

الحمد لله الذي جلت نعمته وتقدست أسماؤه

فبفضله وحسن توفيقه تم إنجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة فرحي كريمة التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها القيمة.

إلى الأستاذة أوكيل حميدة التي لم تتوانى عن إسداء النصح لنا لإتمام

هذا العمل.

الإهداء

بسم الله الذي هدانا لنعمة الإسلام وأنار لنا طريق العلم ووفقنا

في انجاز هذا العمل نحمده ونشكره كثيرا.

إلى أغلى إنسان على قلبي إلى فخري واعتزازي إلى من تمنى لي التوفيق في الحياة

إلى روح أبي الطاهرة أسكنه الله في جنة الفردوس.

إلى أعز ما أنعم الله عليا إلى نبع الحب والحنان إلى من لن أوفيها حقها مهما قلت

أو فعلت إلى من سهرت الليالي على راحتي

إلى أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى إخوتي وأخواتي

كريمة وزوجها وابنتها رهف.

سمية وزوجها وابنها محمد أمين.

إلى كل الأحباب أهدي عملي هذا.

سعاد

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول:الإطار النظري للحوكمة المؤسسية	**1–33**
تمهيد	**2**
المبحث الأول:ماهية الحوكمة المؤسسية	**3**
المطلب الأول:مفهوم الحوكمة المؤسسية	**3**
المطلب الثاني:خصائص الحوكمة المؤسسية ومعاييرها	**11**
المطلب الثالث:أهمية الحوكمة المؤسسية وأهدافها	**14**
المبحث الثاني:أساسيات الحوكمة المؤسسية	**17**
المطلب الأول:مبادئ الحوكمة المؤسسية	**17**
المطلب الثاني:الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية	**23**
المطلب الثالث:محددات الحوكمة المؤسسية	**24**
المبحث الثالث:تطبيق الحوكمة المؤسسية	**26**
المطلب الأول:الإطار المؤسسي للحوكمة المؤسسية الفعالة	**26**
المطلب الثاني:مراحل تطبيق الحوكمة المؤسسية	**28**
المطلب الثالث:أبعاد الحوكمة المؤسسية والمشاكل التي تواجه تطبيقها	**32**
خلاصة الفصل	**33**
الفصل الثاني :الحوكمة المؤسسية من المنظور المصرفي	**34– 78**
تمهيد	**35**
المبحث الأول:مفاهيم حول البنوك	**36**
المطلب الأول:البنوك المركزية	**36**
المطلب الثاني:البنوك التجارية والمتخصصة	**38**
المطلب الثالث:البنوك الإسلامية والاتجاهات الجديدة للبنوك	**44**

المبحث الثاني:مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك	**52**
المطلب الأول:تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك والفاعلين الأساسيين في تطبيقها	**52**
المطلب الثاني:مبادئ لجنة بازل بشأن الحوكمة المؤسسية في البنوك	**58**
المطلب الثالث:دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية	**62**
المبحث الثالث:جوانب الحوكمة المؤسسية في البنوك	**68**
المطلب الأول:ركائز الحوكمة المؤسسية في البنوك وأهميتها	**68**
المطلب الثاني:العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك	**72**
المطلب الثالث:التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك	**75**
خلاصة الفصل	**78**
الفصل الثالث:واقع الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية	**108 –79**
تمهيد	**80**
المبحث الأول:تطور القطاع المصرفي في ظل إصلاحات 1990	**81**
المطلب الأول:قانون النقد والقرض (90-10)	**81**
المطلب الثاني:نظرة قانون النقد والقرض للمنظومة المصرفية	**84**
المطلب الثالث:تعديلات قانون النقد والقرض (90-10)	**92**
المبحث الثاني:تداعيات وجهود السلطات الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك	**97**
المطلب الأول:أزمة البنوك الخاصة كسبب من أسباب تبني الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية	**97**
المطلب الثاني:إجراءات بنك الجزائر في مجال الحوكمة المؤسسية	**100**
المطلب الثالث:معوقات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية	**106**
خلاصة الفصل	**108**
الخاتمة	**112–109**
قائمة المراجع	**123–113**

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2012	96

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مبادئ حوكمة المؤسسات	20
2	ركائز الحوكمة المؤسسية في البنوك	68

مقدمة

تعد الحوكمة المؤسسية من المواضيع الهامة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر،إذ نتيجة الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي فقد تم وضع مفهوم حوكمة المؤسسات ضمن الأولويات،لأن مفهوم الحوكمة المؤسسية منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية من خلال الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين،وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك المؤسسة وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح،بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين،وقد تضافرت جهود السلطات الرقابية والمؤسسات الدولية لتحسين أساليب الرقابة والإدارة في المؤسسات الاقتصادية أهمها أعمال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك العالمي،صندوق النقد الدول وأعمال لجنة بازل فيما يخص الحوكمة المؤسسية في البنوك.

وبالنظر لسعي الدول بالالتزام بأعمال لجنة بازل ومساهمتها الكبيرة في إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي فإن الجزائر كغيرها من الدول حاولت منذ الاستقلال النهوض بالقطاع المصرفي ليتماشى مع التطورات العالمية،إذ مر بعدة إصلاحات وكان قانون النقد والقرض 90-10 أهم إصلاح جوهري في المنظومة المصرفية،حيث سمح بإنشاء بنوك خاصة سواء جزائرية أو أجنبية،و مع ظهورها بفترة قصيرة من النشاط حدثت أزمة في هذه البنوك مما أثر على القطاع المصرفي بصفة عامة،وبالتالي أمام هذه الأوضاع كان إلزاما على القطاع المصرفي الجزائري اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك الأوضاع،حيث قام بنك الجزائر باعتباره المؤسسة التي تقف على قمة القطاع المصرفي بإصدار عدد من القوانين والأوامر والأنظمة من أجل ضمان سلامة القطاع المصرفي وذلك من خلال محاولة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية.

الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي سبل إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي وواقعها في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

للإحاطة بجوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مبررات تبنى مفهوم الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها؟

-ما مضمون الحوكمة المؤسسية في البنوك؟

-ما هي آليات تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية؟

الفرضيات :

وللإجابة على التساؤلات السابقة سنعتمد على الفرضيات التالية:

-تأثر مختلف المؤسسات من الأزمات المالية كان سبب رئيسيا لتبني مبادئ الحوكمة المؤسسية .

-يعمل تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك على الرفع من كفاءتها وتجنب الوقوع في الأزمات .

-بذلت الجزائر منذ 1990 جهودا من أجل توفير الشروط المناسب لتطبيق الحوكمة المؤسسية في بنوكها .

أسباب اختيار الموضوع :

–الأهمية البالغة التي أصبحت تعنى بها قضية حوكمة المؤسسية في البنوك لدى الهيئات المالية الدولية وذلك في أعقاب الأزمة المالية والانهيارات الاقتصادية التي شهدها العالم مؤخرا .

-محاولة إسقاط مفهوم حوكمة المؤسسات على البنوك

– اهتمام الجزائر بقضية حوكمة البنوك مؤخرا والسعي للالتزام بمبادئها وذلك باتخاذها لبعض المبادرات التي من شأنها تعزيز الإطار الكفيل بالاستفادة من مزايا حوكمة المؤسسية في البنوك

أهداف الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

– إلقاء الضوء على تحديد مفهوم الحوكمة المؤسسية وكذا مبادئها ومحدداتها .

– معرفة جهود لجنة بازل في مجال الحوكمة المؤسسية في البنوك .

– معرفة واقع الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية.

أهمية الموضوع :

يعرف القطاع المصرفي العديد من المخاطر وكذلك انتشار ظاهرة الفساد المالي التي تعرفها مختلف المؤسسات المصرفية في العالم دون أن نستثني القطاع المصرفي الجزائري والذي عرف أزمة في البنوك الخاصة كل هذا يجعل موضوع الحوكمة المؤسسية ومساهمتها في حماية مختلف الأطراف بالبنك وزرع الثقة في نفوسهم يحظى بأهمية بالغة.

المنهج المتبع :

-تم إتباع المنهج التاريخي من خلال التطرق لتطور القطاع المصرفي الجزائري في ظل قانون 90- 10 وما تبعها من تغيرات في المنظومة المصرفية بعد صدوره.

كذلك المنهج الوصفى كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري للحوكمة المؤسسية بصفة عامة والحوكمة المؤسسية في البنوك بصفة خاصة.

أدوات التحليل :

لقد تم الاعتماد في جميع المعلومات المستخدمة في إنجاز هذا البحث على مجموعة من الأدوات،ونظرا لحداثة موضوع الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي،فإن معظم المراجع المستخدمة عبارة عن بحوث ودراسات نشرت في دوريات محكمة أو قدمت على شكل أوراق بحث في مؤتمرات وملتقيات علمية،بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن مؤسسات مالية محلية ودولية والنصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم وتنظم أعمال البنوك في الجزائر فضلا عن الإستعانة ببعض الكتب المتوفرة والبحوث الأكاديمية.

تقسيم البحث:

لضمان الإحاطة التامة بجوانب الموضوع جاء البحث متضمنا مقدمة وثلاث فصول وخاتمة .

الفصل الأول بعنوان"الإطار النظري للحوكمة المؤسسية "وجاء فيه ماهية الحوكمة المؤسسية،أساسيات الحوكمة المؤسسية والتي تضمنت المبادئ والأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية إلى جانب محدداتها ،وفي الأخير تطبيق الحوكمة المؤسسية .

الفصل الثاني:حمل عنوان "الحوكمة المؤسسية من المنظور المصرفي"يتضمن مفاهيم حول البنوك بصفة عامة(النشأة والتعريف،الأنواع،الخصائص،الوظائف ..الخ)،ثم مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك من تعريف لها والفاعلين الأساسين فيها،وأهم أعمال لجنة بازل في مجال الحوكمة المؤسسية في البنوك،إلى جانب ذلك جوانب الحوكمة المؤسسية في البنوك.

الفصل الثالث:بعنوان"واقع الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية "والذي يتضمن مبحثين حيث في المبحث الأول جاء فيه قانون النقد والقرض 90-10 ونظرة هذا الأخير للمنظومة المصرفية وأهم تعديلاته والمبحث الثاني بعنوان جهود السلطات الجزائرية في مجال الحوكمة المؤسسية من خلال التطرق إلى أزمة البنوك الخاصة كسبب من أسباب تبني الحوكمة في البنوك الجزائرية،ثم إجراءات بنك الجزائر من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك،وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

ولقد ختمنا هذا البحث بخاتمة نستعرض فيها أهم النتائج والتوصيات والآفاق.

صعوبات البحث:

وجهتنا خلال فترة إنجاز البحث صعوبات عديدة تتمثل أهمها في:

-نقص المراجع (خاصة الكتب)التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات وتطبيقاتها في البنوك .

-صعوبة الحصول على تطبيقات ملائمة لدراسة الحالة بسبب النقص الكبير في عملية الإفصاح في البنوك الجزائرية لمختلف المعطيات والمعلومات المالية من جهة،وكذا جهل أغلب مسيري وموظفي البنوك بموضوع الحوكمة المؤسسية لحداثة المصطلح على المستوى العالمي عامة والمستوى المحلي خاصة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

تمهيد:

أدت الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين(القرن الماضي) من الفضائح المالية التي أصابت عدد كبير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بصفة خاصة وما تبعها من تغيرات متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومالي ...الخ،إلى إعطاء الأولوية للموضوعات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية،والتي أدت بدورها إلى بروز تساؤلات عديدة حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية ومرتكزات كفيلة لحماية حقوق الأطراف المعنية ولعل الصدارة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي أرست مبادئ حوكمة المؤسسات في جولات آخرها في 2004،كما وضع كل من البنك العالمي وصندوق النقد الدولي كذلك مبادئ للحوكمة المؤسسية.

كل ذلك أسهم في تحديد نطاق هذا المفهوم وإرساء قواعده إلا أنها ولدت صعوبة في تحديد مفهوم محدد بشكل قاطع لها حيث تناوله الكتاب والباحثون كل من زاويته ونظرته الخاصة،واتفقوا في ترجمته بأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة،إذ تمر الحوكمة المؤسسية أثناء تطبيقها بمراحل والتي تستوجب بدورها مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية لتستفيد منها في الأخير المؤسسة والمساهمين وتحقق كذلك أهمية للاقتصاد.

المبحث الأول:ماهية الحوكمة المؤسسية

يحظى موضوع الحوكمة المؤسسية بأهمية كبيرة بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية،نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها المؤسسات الاقتصادية والتي أثرت على جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة،إضافة إلى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمات الاقتصادية،فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور حوكمة المؤسسات وتضعه في المقدمة .

المطلب الأول:مفهوم الحوكمة المؤسسية

تعددت مفاهيم بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم "حوكمة المؤسسات"ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات.

أولا–طبيعة الحوكمة:

يعود أصل كلمة الحوكمة للمصطلح الإنجليزي (Governance)من الفعل Kubenân(اليوناني الأصل) والذي استعمله أفلاطون لأول مرة بطريقة مجازية في حواراته الفلسفية حيث تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج،وما يمتلكه من قيم وأخلاق وذلك في القرن 13،ثم استعمل بعدها في اللغة اللاتينية بكلمة(Gubernare) في بداية القرن 14 بنفس المعنى،ثم ظهرت في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance) والذي كان يقصد به فن أو طريقة الحكم(Art ou maniére de gouvernance).[1]

ومصطلح الحوكمة شاع استخدامه بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية،بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم،بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق عليه(Corporate Governance)مصطلح الحوكمة في اللغة العربية أو"الإدارة الرشيدة للشركات"وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام الشركات بهذا المصطلح في الأسواق الدولية.[2]

[1] Fredéric Geogel ;**It Governance** , 3éme Edition ,Dunod , Paris ,France ,p 04

[2] مسعود دراوسي ،ضيف الله محمد الهادي،(**فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**)،مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول"**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**"،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،6 –7 ماي 2012 ص ص 11،9 .

يرى **صندوق النقد الدولي** أن هذا المصطلح ينسب إلى جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من سياسات اقتصادية،الأطر التنظيمية والتشريعية وضعف مناخ الحوكمة ينعكس سلبا على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين.[1]

ويوجد ثلاث مناطق مكانية (مستويات)يمكن أن ترتبط بها الحوكمة هي:[2]

1-الحوكمة على المستوى العالمي :

حيث تتعامل الحوكمة في المجال العالمي مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية الواحدة،وفي تعريف الحوكمة العالمية الذي قدمته **لجنة الأمم المتحدة المعنية بالحوكمة العالمية** ضمن تقريرها " Our Global Neighborhood "أنه الطريقة التي ندير بها الشؤون العالمية والكيفية التي نرتبط فيها بعلاقاتنا فيما بيننا،والأسلوب الذي نتبعه في اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلنا المشترك،ويشدد التقرير على أن الحوكمة العالمية لا تعنى وجود حكومة عالمية،لأن ذلك لن يكون من شأنه إلا تعزيز دور الحكومات،بل أنه يعني جعل البشر محور الشؤون العالمية.

2-الحوكمة الوطنية أو على مستوى الدولة :

وهذا النوع من الحوكمة يوجد داخل المجتمع الواحد،والتي يمكن أن يحتوى على عدة مستويات :الوطني،الولاية أو المحافظة،المحليات.

ومع أن الحكومة لا تزال هي الجهة الفاعلة الرئيسية،فإنها لا تتحمل وحدها عبء الحكم،فقد تغير دورها من دور السلطة الإدارية إلى دور القيادي في بيئة حكم متعددة المراكز،ومن أسلوب العمل البيروقراطي إلى أسلوب التشاركي وإعطاء الأوامر والإشراف إلى المحاسبة على النتائج،ومن الاعتماد على القدرات الداخلية إلى الاعتماد على القدرة التنافسية والابتكار.

3-الحوكمة المؤسسية :

وهذا النوع من الحوكمة يوجد في المؤسسات المساهمة وغير المساهمة،والتي تكون في العادة مسؤولة أمام مجالس الإدارة ويطلق الكثير من الأدبيات على هذا النوع من الحوكمة اسم حوكمة الشركات (حوكمة المؤسسات)،وهي تعتبر أحد

---

[1] الطيب داودي،بن الزاوي عبد الرزاق،(**أهمية الحوكمة في تفعيل الرقابة على شركات التأمين التعاوني**)،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر العدد 24 ،مارس 2012 ،ص 388

[2] اسلام بدوي محمود الداعور ،**مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيد في بلديات الضفة الغربية**،قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الخليل،فلسطين،2008 ،ص ص 41 -43 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني:
http :// elerning.hebron.edu/moudle2/pluginfilephp/16351/modressource/content/0/management/mada-tatbeeq-maayeer.pdf(المطلع عليه في تاريخ 2013/12/12)

العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية،وحوكمة المؤسسات تتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة،ومجلس إدارتها،والمساهمين فيها وغيرها من الأطراف وأصحاب المصلحة بصور مختلفة،وقد استعمل مصطلح حوكمة الشركات من طرف اقتصادي الأمريكي رونارد كوس(Ronald Coase)في مقال له نشر سنة 1937 بعنوان "طبيعة الشركة "،وينصرف مفهومه إلى تسيير الشركة الاقتصادية،وقد أوضح فيه أن المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تحافظ على قدرتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها

والحوكمة بالمعنى المعاصر أقرب في مضمونها إلى التسيير منها إلى السلطة،وما يمكن ملاحظته بشأن حوكمة المؤسسات أنه استعمل كمبدأ للتنظيم وأنه تطور في ظروف اجتماعية واقتصادية تميزت بانفصال الملكية عن الإدارة وما ينجر عنها من صراع المصالح،ورغم أن هذا المصطلح ليس حديث النشأة إلا أن الانهيارات المالية كأزمة جنوب شرق آسيا 1997 أعطته أهمية قصوى وأصبح من أهم المؤشرات على صحة البيئة الاقتصادية والاستثمارية وهذا المستوى الثالث للحوكمة هو موضوع بحثنا.

ثانيا–نشأة الحوكمة المؤسسية :

نشأة مفهوم الحوكمة المؤسسية بعد ظهور نظرية الوكالة* وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة،كانت شركة (Berle and Means)في عام 1932 أول من تناولت موضوع فصل الملكية عن الإدارة حيث قامت الشركة بنشر دراسة تحت عنوان (the modern corporate and private property) في الولايات المتحدة وكانت الدراسة البذرة التي ألقت الضوء على نوعية المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم الفصل بين ملكية الشركة عن إدارتها والرقابة عليها[1]،وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقات بين الأطراف في المؤسسات،وفي عام 1976 قام كل من (jenson and meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية والإدارة،أما في عام 1987 فقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (tread wary commision) المعروفة باسم لجنة ترايدوى والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات

*تعبر **نظرية الوكالة** عن عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم)شخصا (الوكيل أو المسير)من أجل القيام بالأعمال بنفسه ،بما يؤدى إلى تفويض (الموكل الرئيسي)جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل،للتفاصيل أكثر أنظر:فاتح غلاب،**تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية**،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس سطيف،الجزائر ،2010 /2011 ،ص 04

[1]عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباحة،**أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**،أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل ،جامعة عمان العربية ،الأردن،2008 ،ص 25،نقلا عن الموقع الإلكتروني:
http:// library-iugaza.edu.ps/thesis/83355.pdf (المطلع عليه في تاريخ 2013/12/12).

الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية،وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.[1]

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكلة من قبل محللي التقارير المالية (Cadbury) لحوكمة المؤسسات وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية والتي أدت إلى الإفلاس والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001،وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بعنوان "مبادئ الحوكمة المؤسسية في 1999 "هو أول اعتراف دولي ورسمي لهذا المفهوم وقد تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعرضت لها الكثير من بلدان العالم بداية من الشركات الأمريكية العملاقة[2]،كما قام المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة تورنتو للأوراق المالية وقد ركز هذا التقرير بشكل أساسي في بناء ثقافة الحوكمة الصحيحة.[3]

ثالثا– تعريف الحوكمة المؤسسية :

تعددت المحاولات الهادفة إلى إيجاد مرادف للمصطلح(Governance) في اللغة الانجليزية،واختلفت فيما بينها بحيث يحصي الباحثون ثمانية عشر مرادف للمصطلح المذكور من بينها :حكم الشركات،حكمانية الشركات،التحكم المؤسسي،حاكمية الشركات،إلا أن الأكثر شيوعا وتداولا من قبل الباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو حوكمة المؤسسات ويثير هذا المصطلح غموض لثلاث أسباب:[4]

أ/ على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات والكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر،حيث تناولتها بعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود

---

[1] ممدوح محمد العزايزة،**مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية،غزة،2009 ،ص 18،نقلا عن الموقع الإلكتروني :
http:// library-iugaza.edu.ps/thesis/90149.pdf (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/20)

[2] عمار عصام السامرائي،نادية عبد الجبار الشريدة،(**أهمية تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز جودة نظام المعلومات المحاسبي**)،المؤتمر العلمي الدولي التاسع (**الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل**)،الجامعة الخليجية،المملكة الأردنية الهاشمية،نقلا عن الموقع الإلكتروني:
http :// elc.zu.edu.jo/conf/sessions2/6.p (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/20)

[3] إياد وليد محمد جبير،**مدى إلتزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية – دراسة تحليلية –**،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،عمان،الأردن،2008،ص30 نقلا عن الموقع الإلكتروني
http:// www.jps-dir.com/form/uploads/12224/CGOV.pdf (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/20)

[4] نبيل حمادي،**أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية دراسة حالة الجزائر**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير،تخصص مالية ومحاسبة،جامعة الجزائر 3،2011 /2012 ،ص 18

ب/عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المصطلح،فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية على أنه الآلية التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل،يوجد آخرون ينظرون إليه من الناحية القانونية على أنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أو غير كاملة في تحديد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية،والمديرين من ناحية أخرى،كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية،مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين،وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة،وحماية البيئة.

ت/يرجع السبب الثالث لغموض هذا المصطلح إلى أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين،ومازالت الكثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير،ومع ذلك هناك شبه اتفاق بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه .

ولقد أشارت إحدى الدراسات بأن هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما:[1]

المدخل الأول:مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

المدخل الثاني :مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين والعملاء،الدائنين،العمال والأطراف الأخرى ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

كما أشارت الدراسات بأن المدخل الثاني أعم وأشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة المؤسسات لأنه يركز على البيئة المحيطة بالشركة والقضايا الاجتماعية المختلفة،علاوة على أنه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لمتخذي القرارات من داخل وخارج الشركة.

تعرف **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية** الحوكمة المؤسسية على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة ومجلس إدارتها وشركائها وأصحاب المصالح المرتبطين بها،كما توفر الحوكمة المؤسسية الهيكلة التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق الأهداف ومراقبة أداء الشركة.[2]

[1] إبراهيم السيد أحمد،**حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**،الدار الجامعية ،مصر ،2010 ،ص 188

[2] علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني ،**الحوكمة المؤسسية والأداء الإستراتيجي للمصارف**،دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان، الأردن 2011،ص 24 .

تعرفه **لجنة Cadbury*** في تقريرها الصادر عام 1992 مصطلح الحوكمة المؤسسية على أنها تمثل نظاما كليا للرقابة على الجوانب المالية وغير المالية وبواسطة هذا النظام توجه وتراقب المنظمة بأكملها.[1]

ومن خلال التعارف السابقة تتضح عدة معاني أساسية لحوكمة المؤسسات:[2]

أ/مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسة أو الشركة.

ب/ تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين و لمساهمين وأصحاب المصالح

ت/ مجموعة من القوائم التي يتم من بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة الشركة من مجلس إدارة والمدرين تنفيذيين والمساهمين.

وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة وعملاء وموردين،وتتضمن بشكل صريح وضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية في إطار تحديد استراتيجية التوجه العام لأداء المؤسسة .

*هي لجنة تدقيق الشؤون المالية للشركات البريطانية وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية وتكمن مهمتها في وضع الممارسات التي تساعد الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الانحرافات والتلاعب للتفاصيل أكثر أنظر:خير الدين بن دادة،**الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة :المؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي "غرداية"**،مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،الجزائر،2012/2011 ،ص 04

[1] عطاء الله خليل،محمد عبد الفتاح العشماوي ،**الحوكمة المؤسسية** ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ،مصر ،2008،ص 32

[2] ماجد اسماعيل أبو حمام ،**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** ،بحث مقدم لإستكمال الحصول على شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل،الجامعة الإسلامية ،غزة 2009 ،ص 16 نقلا عن الموقع الإلكتروني : http:// library.iugaza.edu.pst/thesis/87338 (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/30)

ثالثا–أسباب أو عوامل ظهور الحوكمة المؤسسة:

نشأت عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي والمحلي حيث أسهمت في خروج مفهوم حوكمة المؤسسات إلى العلن منها:[1]

1–الفضائح المالية:

تعتبر حالات الفساد المالي والإداري بالإضافة إلى غياب أخلاقيات المهنة من أهم أسباب انهيار كبار الشركات في العالم،كما أن الخلل في الأنظمة المالية التي أدت إلى حدوث الأزمات في أسواق المال من أهم الفضائح المالية التي شهدها العالم والتي أثرت على تطور مفهوم الحوكمة ويمكن إبرازها فيما يلي:

أ/ الانهيارات المؤسسية: شهد العالم العديد من الانهيارات كانهيار شركة(Enron) للطاقة، وشركة Arthur) (Andersonلتدقيق الحسابات،والاختلاسات التي حدثت في شركة (Worldcom)للاتصالات وغيرها من الانهيارات التي حدثت في الشركات الكبرى،ولقد أرجع البعض أسباب تلك الانهيارات إلى ضعف السياسات المحاسبية،والتي تمكن المتلاعبين الذين تسببوا بالانهيارات استغلالها،مما تسبب بعواقب لا يمكن اصلاح آثارها،وبالتالي انعكست على الاقتصاد العالمي بشكل سلبي،والتي تبين أن العيب ليس في معايير المحاسبة،ولكن في سلوكيات مطبقيها،فما جاء في قضية شركة أن المعايير المحاسبية كانت تنص على آليات معينة يجب اتباعها عند إنشاء شركة ذات أهداف محددة،إلا أن إدارة الشركة لم تتقيد بها،حيث تواطأ مدقق الحسابات الممثل في شركة

(Arthur Anderson) مع إدارة الشركة بعدم التقرير عن ذلك وفي الحالتين اتبعت الإدارة ومدققها الأسلوب اللاأخلاقي.

فحدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام إلى الضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لحماية مصالحهم وفي هذا الشأن أصدرت الحكومة الأمريكية قانون يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقييد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات .

ب/ الأزمات المالية :شكل تكرار الأزمات خلال التسعينات ظاهرة أثارت القلق والاهتمام،ويرجع ذلك إلى أن آثارها السلبية كانت حادة وخطيرة،هددت الاستقرار الاقتصادي والسياسي للدول المعنية،إضافة إلى انتشار هذه الآثار،وعدوى الأزمات المالية لتشمل دولا نامية أخرى كنتيجة للانفتاح الاقتصادي والمالي،وتشير تقارير صندوق النقد الدولي إلى أنه

[1] جبر إبراهيم الداغور ،محمد نواف عابد ،**مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة** ،مجلة جامعة الأزهر،سلسلة العلوم الانسانية،غزة،المجلد 15،العدد 1، 2013 ،ص 256 نقلا عن الموقع الإلكتروني : http://www.alazhar.edu.ps/journal123/attached file asp ? (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/30)

خلال الفترة(1980-1999)تعرض أكثر من ثلثي الدول الأعضاء في الصندوق لأزمات مالية واضطرابات مصرفية حادة،كما أن وتيرة تلك الأزمات تلاحقت عالميا لتشمل دول شرق آسيا وروسيا والبرازيل الأرجنتين،المكسيك وبقية دول أمريكا اللاتينية حيث ازدادت حدة الأضرار الناجمة عنها.

2-التغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات:

تعتبر البيئة كنظام مفتوح فهي في احتكار دائم ومستمر مع البيئة الخارجية مما ينعكس على تركيبتها وطرق عملها والتي تؤدى إلى البحث في طرق وأساليب تسيرها والرقابة عليها،ومن بين هذه العوامل ما يلي :

أ/ ظهور ظاهرة العولمة الاقتصادية:تحرير اقتصاديات السوق وما تبعه من تحرير لأسواق المالية الذي ترتب عليه تزايد انتقال رؤوس الأموال والتوسع في حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة،كل ذلك أدى إلى ضرورة الاستعانة بآليات جديدة للرقابة من خلال إطار تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال،فمتطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها وما يتبعها من إجراءات تستند على عدة مبادئ تعمل إدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح وتوطيد العلاقة بين المؤسسة وأصحابها للحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم الربحية .

ب/انتشار الفساد المالي والإداري:عند الحديث عن الفساد المالي والإداري في المؤسسات يجب علينا أن نلاحظ أن آثار هذا الفساد لا تقتصر على المؤسسات وحدها بل تتعداها لتصل إلى سمعة الدولة العاملة فيها هذه المؤسسات فالفساد يعني سوء استعمال أو سوء استخدام المنصب أو السلطة للحصول على ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة على حساب الآخرين (أو على حساب القواعد أو الأعراف أو اللوائح القائمة)،إن جوهر الفساد يتمثل في أمرين هما العلاقة بين السلطة والثروة.

ت/التوجه نحو الخوصصة:أصبحت ظاهرة الخوصصة وتوسع قواعد الملكية ظاهرة عالمية،تقوم بها مجموعة من الدول في أنحاء العالم،وكأحد العناصر الأساسية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والاعتماد على آليات السوق فالتوجه نحو الخوصصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص كما أن نجاح عملية الخوصصة يتطلب إتباع أسلوب سليم في ذلك مدعم بإصلاحات سياسية واقتصادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشفافية والمساءلة،حيث يستوجب وجود نظام للحوكمة في هذه المؤسسات يعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح .

يمكن القول بأن الأحداث التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين من أزمات وانهيار المؤسسات العالمية بالإضافة إلى الفساد المالي والإداري وإجراءات الخوصصة كل هذه التغيرات أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية.

المطلب الثاني:خصائص ومعايير الحوكمة المؤسسية

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة المؤسسات،نلاحظ أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة،وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم،بالإضافة إلى معايير الحوكمة المؤسسية.

أولا–خصائص الحوكمة المؤسسية:

أكد الباحثون في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة (L.Doyle ,John-Colley ,George Jacqueine.) في مؤلفهم المعنى بـ"ما هي حوكمة الشركات"(wat is corporate governance) أن نموذج حوكمة المؤسسات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية:[1]

1-مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صناعة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياته بأمانة .

2-رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة تفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة.

3-القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة.

4- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقته.

5- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي.

وترى شركة "Truth"للاستشارات الاقتصادية أن الحوكمة الجيدة في المؤسسات تستدعي الخصائص التالية:[2]

1-**الانضباط**:اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .

2-**الشفافية** :تعني جعل الأمر واضح وشفاف بعيدا عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل فيها بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث،أي أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسين سبب اتخاذ أي قرار،وتتمثل عناصر الشفافية الأساسية في:

أ/ وضوح رسالة المؤسسة.

---

[1] كمال بو عظم ،زايدي عبد السلام ،(**حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات** مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول" **الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات**"،جامعة عنابة ،الجزائر،18-19 نوفمبر 2009،ص 6 نقلا عن الموقع الإلكتروني: http:// ie-fpedia.com/arab (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/20)

[2] John D.Sullivan ,avant propos de georg kell ,**la Boussole morale des entreprises** ,**L'éthique des affaires et la Gouvernance d'entreprise comme outils de lutte contre la corruption** ,**Global Corporate Governance** Forum ,Focus 7,2009 ,p9,sur le site http://www.imf.org, (consulté le11/11/2013).

ب/شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة.

ت/أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.

ث/نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقدمها.

ج/ أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.

ح/ تبني المنظمة موقعها على شكة الانترنيت.

3-**المساءلة**:إمكانية تقييم وتقديم أعمال مجالس الإدارة،وأعضاء مجلس الإدارة في موضع مساءلة عن قراراتهم والمحاسبة من قبل المساهمين،بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة.

ويعرف **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم،والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش،يمكن لآليات وضع المسؤولين موضع مساءلة أن تكون فيما بين المؤسسات الحكومية المختلفة،أو داخل المؤسسات بين المشرفين والمرؤوسين أو أن تتعدى المؤسسات،مثلا عندما يتوجب على مؤسسة وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة الزبائن أو كل من لهم مصلحة في المؤسسة،ويمكن لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في من هم الذين يحتلون مواقع المسؤولية في المؤسسات وطبيعة القرارات التي يتخذونها،تتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم وسيادة القانون.

وقد أشار **تقرير لجنة** (**Cadbury**)الصادر عام 1992،بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة،وكل منهما له دوره في تفعيل تلك المسألة،فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين،وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك.

بالإضافة إلى ذلك أشار **تقرير بنك القرض الليوني** والذي يحمل عنوان المحاسبة عن المسئولية،بأن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر منه تنفيذي،وإلي قدرة أعضاء مجلس الإدارة علي القيام بتدقيق فعال،كما أشار في القسم الخامس منه والذي يحمل عنوان "**المسؤولية**"،إلى ضرورة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك.[1]

[1] سميحة فوزي،**حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى،حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**،مركز المشروعات الدولية الخاصة،غرفة التجارة الأمريكية،واشنطون،بدون تاريخ النشر،ص ص 361،369،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http:// www.cipe-arabia.org (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/20).

كما أن **تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)** الصادر عام 1999،أشار في المبدأ الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين،يضاف إلى ذلك أن المعايير التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية عام 2003 والخاصة بحوكمة المؤسسات أشارت إلى ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة،في ضوء ذلك يمكن القول بأن المسألة والرقابة المحاسبية التي تتبناها حوكمة المؤسسات تأخذ اتجاهان: [1]

أ/المساءلة والرقابة الرأسية:من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى.

ب/المساءلة والرقابة الأفقية:وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية

4- **العدالة أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة:**أن يحض كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية .

5-**المسؤولية:**هي التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات صاحبة المصلحة في الشركة.[2]

6-**الاستقلالية:**وتشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

ثانيا –معايير الحوكمة المؤسسية:

المعيار هو عبارة عن مقياس يبين آلية عمل موضوع معين وهو إطار مرجعي يتم الرجوع إليه من أجل مقارنة التطبيق الفعلي،فلنجاح نظام الحوكمة المؤسسية يعتمد على وجود معايير تعمل على ضبط التطبيق الفعلي لها وأن تكون مرتبطة بأهداف الحوكمة المؤسسية وأصحاب المصالح،كما يجب أن تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف،حيث هناك معيارين أساسيين لحوكمة المؤسسات مرتبطين بالهدف الأساسي لها والمتمثل في إدارة ومراقبة المؤسسات ندرجها على النحو التالي:[3]

1- **معايير الأداء:**

كتحقيق رقم أعمال معين،زيادة الحصة السوقية،تحقيق جودة المنتوج،الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية ...الخ وترتبط هذه المعايير بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

---

[1] إبراهيم السيد أحمد،مرجع سبق ذكره،ص 193

[2] بلال خلف المسكارنة ،**أخلاقيات العمل**،دار المسيرة،الطبعة الأولى،عمان،الأردن، 2009 ،ص 144

[3] عمر علي عبد الصمد ،**نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية –دراسة نظرية تطبيقية –**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية،تخصص مالية ومحاسبة،جامعة الجزائر 3، 2012/201 ،ص 23

2-معايير الرقابة:

كالرقابة على مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر،الرقابة على تطبيق الخدمات الاستشارية،الرقابة على الالتزام بأخلاقيات المهنة،الرقابة على الالتزام بمتطلبات جودة المنتوج أو الخدمة،وتوجد علاقة تكاملية بين معايير الأداء والرقابة كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسين،معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها كما أن هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير.

المطلب الثالث:أهمية الحوكمة المؤسسية وأهدافها

تقوم حوكمة المؤسسات على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة،كما لها أهمية على المستوى الكلي والمساهمين ...الخ،بالإضافة فإن التطبيق السليم لها يحقق مجموعة من الأهداف.

أولا-أهمية الحوكمة المؤسسية:

يحقق التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية آثار ايجابية سواء على المستوى الجزئي أي المؤسسة أو على المستوى الكلي أي بالنسبة للاقتصاد

1-**بالنسبة للشركة:**إن لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية أثر ايجابي كبير على الشركات من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات استجابة الشركة لتخطي التغيرات في بيئة الأعمال وفي فترة الأزمات ومن بين الآثار الايجابية لتطبيق الحوكمة المؤسسية على الشركات نذكر:[1]

أ/ أن الحوكمة الجيدة في الشركات تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال:فبالنسبة للبلدان التي تعتمد المؤسسات فيها على الأسواق المالية في التمويل نجد أنه بدون حوكمة جيدة في المؤسسة والتي توفر الثقة للمستثمرين،فإن المستثمرين الذين يقبلون على الشركة هم المضاربون (الأموال الساخنة).

ب/ أما بالنسبة للبلدان التي تعتمد الشركات فيها على التمويل من البنوك:أصبح تطبيق الحوكمة اعتبارا ضمنيا للمنشآت التي تقترض أمولا من البنوك،فقد أوضح القرض الليوني(بنك) في تقريره لعام(2001-2002) أن حوكمة الشركة ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم،وبهذا فإن ملاءة الشركة ترتفع بتطبيقها لمبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة.

[1] ميرة عثماني،**أهمية الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم اقتصادية ،فرع :مالية بنوك وتأمين ،جامعة مسيلة ،الجزائر 2012/2011 ،ص 43

ت/ ارتفاع القيمة السوقية للشركات في السوق:وهذا ما توصل إليه الأستاذ الجامعي الأمريكي برنارد بلاك على إثر الدراسة التي قام بها على مجموعة من الشركات في روسيا،بحيث وجد أن حوكمة الشركة لها أثر ضخم على قيمة الشركات في روسيا،وهي تعتبر المصدر الأساسي للتباين بالنسبة بين القيمة السوقية الفعلية لرأس المال والقيمة السوقية المحتملة لرأس المال.

ث/ إجراءات الحوكمة المؤسسية تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مدراء ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناء على أسس سليمة وأن يقوم بتحديد المكافآت على أساس الأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة.

2-**على المستوي الكلي**:تؤدي الحوكمة الجيدة في المؤسسات إلى نتائج ايجابية على المستوي الكلي من خلال:[1]

أ/ توسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة وتوفير البيانات موثوقة متاحة لسوق الأوراق المالية عن الشركة وفي وقت واحد.

ب/ تساعد حوكمة الشركات في جذب الاستثمارات من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي اجراءات المحاسبة والمراجعة المالية.

ت/ تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد النظام الجيد للحوكمة المؤسسية على منع حدوث الأزمات المصرفية والتي لها في الغالب آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة.

3-بالنسبة للمساهمين:تكمن أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمساهمين في:[2]

أ/ ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد من استثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية من الأسهم .

ب/ تساعد على ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت،حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

ت/ الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الادارة العليا،يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

ث/ وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على المؤسسة.

---

[1] ستيلبون نتسون،**التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات**،مركز المشروعات الدولية الخاصة،واشنطون ،2001،ص 16،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.cipe-arabia.org (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/10)

[2] محسن أحمد الخضري ،**حوكمة الشركات** ،مجموعة النيل العربية ،الطبعة الأولى،مصر، 2005 ،ص 59

ثانيا –أهداف حوكمة المؤسسات:

تساعد الحوكمة الجيدة للشركات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية،وجذب الاستثمارات للشركات،وتحسين الاقتصاد بشكل عام وذلك من خلال الوصول للأهداف التالية:[1]

1- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات،وإجراءات المحاسبة،التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

2- تحسين وتطوير إدارة الشركة،ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة،وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

3- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.

4- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين،العاملين،الدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصالح الخاصة في حالة تعرض الشركات للإفلاس .

5- تحسين كفاءة وفاعلية الشركات وضمان استمراريتها ونموها.

6- ايجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة،ووسائل تحقيق تلك الأهداف،وتحسين الأداء الكلي والجزئي.

7- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين،ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه

8- تقييم أداء الإدارة العليا،وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة في الشركات.

9- تجنب حدوث الممارسات المالية والإدارية الخاطئة وتدعيم استقرار الشركات ودعم أسواق المال المحلية والدولية.

10- إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة مما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

11- تحسين أداء أنشطة الشركة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة،الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية،ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك.

12- الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوي المحلي والدولي.

مما سبق ينسب لحوكمة المؤسسات عدة أهداف منها:تخفيض المخاطر،وتعزيز الأداء،وتحسين سهولة الدخول إلى الأسواق المالية واتساع نطاق التسويق للسلع والخدمات،وإبراز الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

[1] عطا الله وارد خليل،محمد عبد الفتاح العشماوى ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 36 ،37

المبحث الثاني:أساسيات الحوكمة المؤسسية

من أهم أساسيات الحوكمة المؤسسية نجد المبادئ التي وضعتها كل من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية،البنك العالمي،وصندوق النقد الدولي،حيث أن هذه المبادئ تعنى بمجموعة من الأطراف بالإضافة إلى أن تطبيقها يتطلب مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية.

المطلب الأول:مبادئ الحوكمة المؤسسية

تعتبر مبادئ الحوكمة المؤسسية مجموعة من الشروط العامة التي لا بد من توافرها في السوق المالي والمؤسسات،والتي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة،حيث قامت العديد من المؤسسات الدولية بوضع مبادئ محددة لتطبيقها ومن بين هذه المؤسسات نجد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية،البنك العالمي،وصندوق النقد الدولي بالإضافة لبنك التسوية الدولية ممثلا في لجنة بازل التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

أولا–مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية :

تم إقرار المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لأول مرة سنة 1999،كان المقصود منها أساسا التعرض لمشكلة الملكية الفردية والرقابة داخل الشركات،أي ضمان قدرة حملة الأسهم على مساءلة الإدارة،وقد حدد تاريخ مراجعة تلك المبادئ سنة 2004،وقد قدم ممثلو القطاع الخاص من خارج المنظمة رأيهم فيها،حيث أضافت مبدأ سادس للمبادئ السابقة وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:[1]

1–**ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**:لضمان وجود هذا الإطار الفعال،فإنه من الضروري وجود أساس قانون وتنظيمي ومؤسسي يمكن من وراءه لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقات تعاقدية والذي سنتطرق إليه لاحقا.

2–حقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق الملكية:ينبغي توفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم الأساسية منها:

أ/ تحويل الأسهم.

[1] OECD,**Principles of Corporate Governance**,2004,pp17,22 , sur le site http:// www.oecd.org ,(consulté le 21/11/2013)

ب/ الحصول على المعلومات المالية وذات الصلة بالشركة.

ت/ المشاركة والتصويت في اجتماعات العامة للمساهمين.

ث/ انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

ج/نصيب في أرباح الشركة.

ح/ تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات 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 الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية مثل ترشيح وانتخاب أعضاء المجلس.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

3-المعاملة المتساوية للمساهمين: في إطار حوكمة المؤسسات ينبغى أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين،بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب،وإتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم،وتتم هذه المعاملة من خلال:

أ/ كون كافة الأسهم لها نفس الحقوق وتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل الشراء.

ب/ حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم اجراؤها لمصلحة أصحاب الحصص الحاكمة.

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

ث/إلغاء جميع القيود التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

ج/على العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة،أن تسمح لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية،وأن تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة التصويت بدون مبرر.

4-دور أصحاب المصالح:

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

أ/ المشاركة في إدارة وتنفيذ السياسات من طرف العاملين.

ب/ السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي.

ت/ الاتصال بمجلس الإدارة والإعراب عن اهتماماتهم بشأن الممارسات غير قانونية وغير أخلاقية،وينبغى عدم الإنقاص من حقوقهم،فهذه الممارسات قد تضر حتى بالشركات وتنال من سمعة مساهميها وتزويد المخاطر بالنسبة لالتزاماتها المالية.

5- الإفصاح والشفافية:

ينبغى ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة،حيث يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقة،أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائمة على اقتصاد السوق كما يمكن للإفصاح أن يساعد على جذب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال،ومن بين ما يجب أن يتضمنه اللإفصاح الشامل للمؤسسات ما يلى:

أ/ النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة وأهدافها المسطرة.

ب/ الملكيات الكبرى لأسهم وحقوق التصويت.

ت/سياسة مكافآت مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة.

ث/العمليات المتصلة بأفراد من المؤسسة أو أقاربهم.

ج/الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الأخرى.

6-مسؤوليات مجلس الإدارة:

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

أ/ العمل على أساس المعلومات الكاملة وبحسن نية.

ب/ معاملة كافة المساهمين بعدالة مادامت قراراته ستؤثر على مختلف مجموع المساهمين.

ت/ تطبيق معايير أخلاقية عالية والأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الأخرى،بالتعيين والإشراف أما الوظائف الرئيسية له فتتمثل في:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية.
- اختيار وتحديد المكافآت والمرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة.
- مراعاة التناسب بين كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة.

مما سبق يمكن تلخيص مبادئ الحوكمة المؤسسية والتي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في الشكل التالي :

شكل رقم (1):مبادئ حوكمة المؤسسات

المصدر:عطاء الله خليل،محمد عبد الفتاح العشماوي،**الحوكمة المؤسسية** ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ،مصر ،2008 ، ص 57

ثانيا–مبادئ البنك الدولي:

يعمل البنك الدولي على تشجيع الدول على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية ويقوم بتقديم الدعم المناسب سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي فيما يخص تبني قواعد لإدارة جيدة للمؤسسات:[1]

1- **فعلى المستوى المحلي**:دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يخص إدارة الشركات،مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها.

والهدف منها التقويم ودعم الإصلاح التشريعي،وفي الوقت ذاته تبنى الأعمال التطوعية من القطاع الخاص في هذا المجال وهو الأمر الذي يتفق وإطار البنك العالمي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للمؤسسات كعامل أساسي في التنمية.

2-**أما على المستوى العالمي**:فقد عمل البنك مع منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لتوسيع دائرة حوكمة المؤسسات خارج نطاق دول المنظمة،وقد وقع البنك العالمي معها مذكرة في 1999،وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات وكان الهدف منه هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات الشركات لتشجيع المساءلة في الإدارة والعدل،الشفافية وتحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنضمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة الشركات في الدول النامية،وصمم هذا النموذج بحيث يتيح الفرصة لتقويم نقاط الضعف والقوة في مختلف الأسواق وأكد على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات على:الإعسار وحقوق الدائنين إلى جانب الشفافية.

أ/ الإعسار وحقوق الدائنين:في محاولة تحسين استقرار النظام المالي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قام البنك الدولي بمبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول إلى نظام فعال للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة،حيث أتاحت نظم الإعسار للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مخاطر السعر وشجعت على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن تكون عملية الإقراض توجهها العلاقات والسياسات.

ب/الشفافية في النظم المحاسبية والمراجعة :من أجل الحصول على التقارير المالية للشركة التي تضمن توفر الشفافية كما تقدم في الوقت المناسب وتكون صالحة للاعتماد عليها،يقوم البنك العالمي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة

[1] أحمد لطفى أمين السيد،**المراجعة الدولية وعولمة رأس المال**،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،2005 ،ص ص 749 ،750

والمراجعة في عدد من الدول،ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث التي يتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية والدولية والتي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد وتصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للمؤسسات.

ثالثا –مبادئ صندوق النقد الدولي

وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسة المالية والنقدية الحكومية وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة كما يلي:[1]

1-**قانون السياسات المالية :**

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

أ/ وضوح الأدوار والمسؤوليات:ويتم من خلال:

- التمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له وسائر قطاعات الاقتصاد،ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية.
- ضرورة وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام.
- توافر المعلومات للجماهير:وتخص هذه المعلومات الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة،على أن يتم نشرها في وقتها المحدد.
- إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة وذلك من خلال:

-يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وأسس إعداد الميزانية،بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها.

- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها،وكذا جميع الايرادات يجب أن تكون محددة بكل وضوح
- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين.

[1] IMF, **IFM's Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies** sur le site,http:// www.imf.org,(consulté le 25/12/2013).

ب/تأكيد النزاهة:وذلك من خلال:

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

2-قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:

حيث تم إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسة المالية على أساسين،أولهما أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياستين وأدواتها،وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها وثانيهما أن مبادئ الإدارة الجيدة تدعوا لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطى للسلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية،ولقد تبنى صندوق النقد الدولى هذا المبدأ في أفريل 1998.

ويقصد بالشفافية المالية "الإفصاح عن هيكل ووظائف الحكومة،وتوجهات السياسة المالية وحسابات القطاع العام والتقديرات المالية".

يمكن القول بأن مبادئ الحوكمة المؤسسية التي وضعها البنك العالمي وصندوق النقد الدولي مستوفاة من المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلا أنها تختلف عن بعضها البعض في أن كل منظمة حاولت التركيز على جانب معين من جوانب حوكمة المؤسسات.

المطلب الثاني:الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل أو تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وهذه الأطراف تتمثل في:[1]

1-المساهمون:وهم يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب الحماية حقوقهم.

2-مجلس الإدارة:يشمل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى أصحاب المصالح،ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

[1] موسى سهام ،خالد فراح،(**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**)،مداخلة متقدمة في إطار الملتقى الوطني حول "**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** "،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،7/6 /2012، ص 08

3-أصحاب المصالح:وهم جميع الأطراف الذين لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين،العملاء،العمال ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان،فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة المؤسسة على الاستمرار في السوق.

4-الإدارة:وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة،وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين،كما تعد حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

المطلب الثالث:محددات الحوكمة المؤسسية

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات وهما المحددات الداخلية والمحددات الخارجية وفيما يلي عرض للمجموعتين.

أولا-المحددات الداخلية:

تشمل القوانين واللوائح داخل المؤسسة وأيضا وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والوجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية مثل:

مجلس الإدارة،المساهمين،أصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف،بل تؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويلة.[1]

ثانيا-المحددات الخارجية :

تشير إلى المناخ العام الاستثماري في الدولة وتشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دولة إلى أخرى وهي:[2]

1-القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قانون الشركات،قوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.

---

[1] فاتح غلاب ،مرجع سبق ذكره، ص 16

[2] أحمد منير نجار،(**حوكمة مؤسسات الأعمال كأحد متطلبات عولمة النشاط الاقتصادي المعاصر نظرة تحليلية إدارية ،اقتصادية،محاسبية**)،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي "**عولمة الإدارة في عصر المعرفة** "،جامعة جنان طرابلس ،لبنان 17/15 ديسمبر 2012،ص 16،نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.jinan.edu.lb/mgke/1/229/pdf (المطلع عليه في تاريخ 2013/11/11).

2-وجود نظام مالي جيد يضمن توفر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

3-كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات رأس المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها،وأيضا وضع العقوبات المناسبة،والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

4-دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة،وتشمل هذه المؤسسات جمعيات المحاسبين والمراجعين،نقابات المحامين بالإضافة إلى مؤسسات التصنيف الائتماني والاستشارات المالية،وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين أو القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة.

المبحث الثالث : تطبيق الحوكمة المؤسسية

يتطلب تحقيق مناخ سليم للحوكمة المؤسسية يسمح بالتنافس،ضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق ومن ثم فعلى المطالبين بتطبيق حوكمة رشيدة للشركات تأكيد أهمية إجراء الإصلاحات مؤسسية وكذلك اتباع عدة مراحل من أجل تحقيق الهدف المرجو من تطبيق الحوكمة المؤسسية .

المطلب الأول:الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الفعالة

لكي يتم تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية فإنه يتطلب الأمر وجود مجموعة من المؤسسات والتشريعات لكي يكون للحوكمة المؤسسية أثر ملموس وهذه العناصر تتمثل في:[1]

1-حقوق الملكية:

أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة،فإن من الأمور الأساسية أن تضع قوانين حقوق الملكية ولوائحها،معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا؟وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق ومعايير التسجيل للمعلومات بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة؟وفي هذا الصدد فإن هناك نوعين من التشريع:

أ/ التشريع الذي يعطي للشركات شخصية قانونية عن طريق الاعتراف بوجودها كشخص قانونية مستقلة عن أصحابها،ويحدد متطلبات النظام الأساسي للشركة وتوضيح حدود التزامات أصحاب الشركة.

ب/ التشريعات التي تسمح بإنشاء الشركات المشتركة.

2-**قانون العقود** :

إذ من الضروري وجود لوائح وتشريعات تضمن سلامة العقود ونفاذها وأن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين،وأصحاب الأعمال وغيرهم .

3-**قطاع مصرفي جيد التنظيم:**

حيث يعتبر وجود نظام مصرفي سليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات وتوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها.

---

[1] يوسف أمير فرج ،**الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**،مكتبة الوفاء القانونية ،الطبعة الأولى، الإسكندرية،مصر، 2011،ص ص 19- 20

4-آليات الخروج من الاستثمار،الإفلاس ونزع الملكية:

إن وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج من الاستثمار وتحقيق تصفية عادلة ومتساوية يعتبر أمرا أساسيا حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما،وما يتطلبه الأمر هنا هو وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المنشآت المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم فيما يتعلق بديونها والتزاماتها،إلى جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية،تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح على حد سواء وعدم وجود هذه الآليات أو التشريعات يسهل من عمليات نهب الأصول من جانب الداخليين،وذلك على نطاق واسع.

5-وجود أسواق سليمة للأوراق المالية :

يتطلب كفاءة سوق الأوراق المالية وجود قوانين تتحكم بكيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات وتداولها وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق وغيرهم،وجود متطلبات للقيد في بورصة الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم إضافة إلى ذلك وجود قوانين تحمي حقوق المساهمين الأقلية وهيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية وغيرها.

6-الأسواق المنافسة:

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات والتي ترغمها على تحقيق الكفاءة والإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية،وتؤدى إلى نقص وجود التنافسية إلى تخفيض عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال وخفض الانتاجية لهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدى القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في الوقت ذاته.

7-إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية ونظم ضريبية واضحة :

وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة،تنص على كيفية وتوقيت وإجراء خصخصة الشركات يعتبر أمر أساسيا،إلى جانب نظام ضريبي تتميز بالوضوح والبساطة والدقة كما أن القوانين واللوائح الضريبية،ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الافصاح عن البيانات المالية ويجب تنفيذها بفاعلية وبأوقات محددة .

بالإضافة لما سبق نجد:[1]

1-وجود نظام قضائي مستقل يعمل بشكل جيد.

2-استراتيجيات مناقضة للفساد.

3-اصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية.

4-تقوية ودعم الطاقة الإدارية والأجهزة الحكومية.

5-تشجيع قيام جهاز إعلامي ذو خبرة وقدرة على الاستقصاء.

6-علاقات سليمة مع أصحاب المصالح لمصلحة المنشأة.

المطلب الثاني:مراحل التطبيق الناجح لحوكمة المؤسسات

لا يمكن تطبيق الحوكمة المؤسسية دفعة واحدة في أي منظمة كانت بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل هي:[2]

1-رفع مستوى الوعي :

إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة المؤسسية هو أن هذا المفهوم لم يكن موجود في اللغة المحلية،ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات.

2-وضع القوانين القومية:

ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية لبلد ما،حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية تشكل قضية في ما يتعلق بالامتثال،وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية

[1] جون سوليفان ،ترجمة سليم كريم،**حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات،مركز المشروعات الدولية الخاصة،الطبعة الثالثة ،واشنطون،2003 ص ص 14،15 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.cipe-arabia.org(المطلع عليه في تاريخ2013/12/26)

[2] صديقي خضرة ،موري سمية،(**التأصل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها**)،مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الوطني الثاني حول "**متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في ادارة ميزانية الدولة**" ،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ،الجزائر ،31/30 ديسمبر 2012 ،ص 12

الاقتصادية لحوكمة المؤسسات كقاعدة يتم الانطلاق منها،ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة،تستطيع الدول تطوير مؤسساتها ومبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية.

3- مراقبة التطبيق:

عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحوكمة،يجب توضيح مدى تقيد الشركات به ففي الغرب كانت أسواق المالية تقليديا ضامنة التقيد بحوكمة المؤسسات من خلال متطلبات الإدراج فيها،و لكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى .

4-التدريب على المسؤوليات الجديدة :

بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة المؤسسات تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية،وأعضاء مجالس الإدارة وأمناء سير الشركات وأمثالهم ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء الأشخاص كيفية أداء أدوارهم .

5-إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات:

تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة المؤسسات لدولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة المؤسسية كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية،وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة المؤسسية قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

المطلب الثالث:الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية والمشاكل التي تواجه تطبيقها

توصلت الأبحاث في الحوكمة المؤسسية وقواعدها إلى نتائج يمكن بواسطتها تحديد الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات وأهم المشاكل التي تعيق تطبيقها.

أولا –الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية:

للحوكمة في المؤسسات أبعاد مختلفة تنصهر مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة إذ توصلت الأبحاث في حوكمة المؤسسات وقواعدها إلى نتائج يمكن بواسطتها تحديد الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات فما يلي:[1]

1–البعد الإشرافي:

يتعلق البعد الإشرافي في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم المساهمين،ويتوقف ذلك على قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال،وإلى القيام بوضع قوانين وضوابط وآليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك كما أن تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر سنة 1999 أشار في المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

2–البعد الرقابي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلى أو الخارجي للشركة،فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر،أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد تسجيل في البورصة،وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة،فضلا عن توسع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله من خلال:

أ/الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة:إن تطبيق الحوكمة المؤسسية يشجع دور الإدارة في اختيار السياسة المحاسبية المناسبة،وبالتالي فالحوكمة المؤسسية تعارض الالتزام بمعايير محاسبية محددة،كما أنها تساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة.

[1] مها محمود رمزي ريحاوي ،(**شركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات –حالة دراسة للشركات المساهمة العاملة العمانية –**)،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،دمشق ،سوريا،المجلد 24 ،العدد الأول 2008 ،ص 99

نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.damascuniversity.edu.sy/images/magazine/1-2008.swf(المطلع عليه في تاريخ 2013/12/28)

ب/دور المراجعة الداخلية :ترتبط المحاسبة والمراجعة سواء على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة المؤسسية ارتبطا وثيقا،حيث تعتبر المحاسبة والمراجعة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرا وتأثرا بمبادئ وإجراءات الحوكمة المؤسسية فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة المؤسسية تلعب دورا كبيرا في مجالات تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة ولذلك يتبين الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في مساعدة الوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها وتأكيد فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة المؤسسات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية .

ت/دور المراجع الخارجي:نتيجة لما يقوم به المرجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأيه الفني المحايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده،فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهريا وفعال في مجال حوكمة المؤسسات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة،كما أنه يحد من مشكلة عدم الالتزام بمبادئ وسلوك المهنة.

ث/ دور لجان المراجعة:تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من تطبيق لقواعد الحوكمة،الأمر الذي دعى الشركات إلى الاهتمام بوجود لجان مراجعة تأخذ على عاتقها متابعة تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية وتقييم فاعلية مستويات الأداء اللازمة لزيادة كفاءتها .

3-**البعد الأخلاقي**:ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية،نزاهة وأمانة،ونشر ثقافة الحوكمة المؤسسية على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة .

4-**البعد الإستراتيجي**:ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الإستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

ثانيا–المشاكل التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية:

تأتي المشاكل الرئيسية في تطبيق الحوكمة المؤسسية من مصدرين:[1]

1–مصدر داخلي من نفس بيئة المؤسسة:

تنشأ المشكلة الرئيسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في عدم الفصل بين الإدارة،فأغلب الاقتصاديات العاملة التي يكون فيها تطبيق الحوكمة المؤسسة فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركات عائلية فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة أو ممن يتمتعون بعلاقة واسعة مع مساهمين المنشأة ولكن من الضروري أن يتمتع بمعرفة وثقافة عالية للدور الذي تقوم به الحوكمة المؤسسية لكي يؤثر ايجابا على قراره الاستثماري،ويندرج تحت هذه المشكلة الرئيسية مشاكل ثانوية أخرى من أهمها:

أ/ **تشكيل مجلس الإدارة**:عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة،مستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس.

ب/**أعضاء مجلس الإدارة**:عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم أراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية ومن خبرتهم تفهمهم لعمل الشركة .

ت/**لجان مجلس الإدارة** :أهمها لجنة التدقيق،لجنة المكافآت والترشيحات ومدى فعاليتها استقلاليتها وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيها .

2–مصدر خارجي من البيئة المحيطة للمؤسسة:

وهو المناخ العام للاستثمار في الدولة ومدى توفر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في المنشآت وإعطائها صفة الالزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

[1] علي جابر الحاج علي اسماعيل،**العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي** ،قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص محاسبة ،قسم المحاسبة لكلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2010،ص ص 20 ،21،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://alqashi.com/th/th23.pdf (المطلع عليه في تاريخ،2013/11/20).

خلاصة الفصل:

أدت الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية المتتالية إلى بروز رؤية دولية حددت الأطر العامة لأساليب تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية وقواعدها،حيث أن المفهوم الحقيقي لها والمتداول بين الأطراف الدولية وهو (Governance Coporate) التي تعنى بالمستويات الجزئية للاقتصاد وهي ما يسمى بالحوكمة المؤسسية وقامت العديد المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية بجهود لأجل الوصول إلى مبادئ دولية لهذا المفهوم ومن بينها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي وضعت مبادئ للحوكمة المؤسسية،حيث أن التطبيق السليم والجيد لهذه المبادئ يرتبط ارتباطا وثيقا بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء خارجي أو داخلي،بحيث كل منه يتوفر على مجموعة من المحددات،وإلى جانب هذه المحددات نجد أطراف ذات علاقة بتطبيق الحوكمة المؤسسية ولكل دوره ومسؤولياته في ممارسة الإدارة والرقابة .

حيث تعتبر معايير الحوكمة المؤسسية الركيزة الأساسية لنمو المؤسسات وضمان استمراريتها في السوق من خلال التأكد من توفر البيانات والمعلومة السليمة وممارسة الإفصاح والشفافية في المعاملات،وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج ايجابية والتي تظهر آثارها في خفض تكلفة رأس المال،زيادة عوائد الأرباح،واكتساب ثقة السوق،وغيرها من المكتسبات الحقيقية.

الفصل الثاني:

الحوكمة المؤسسية من المنظور المصرفي

تمهيد

نظرا للدور الذي تضطلع به المصارف والأهمية الأساسية والمتزايدة لعمل القطاع المصرفي الذي بات يمثل ركنا من أركان التطور والرقي الاقتصادي لأي بلد،وأحد أكثر أشكال النشاطات الاقتصادية حضورا ومثارا للاهتمام ليس فقط من قبل الدارسين والمهتمين بل من قبل متخذي القرارات السياسية والاقتصادية في كل وقت فهو الأداة التي تزود مختلف القطاعات الاقتصادية برأس المال النقدى والسبيل لتحقيق التنمية الاقتصادية،كل ذلك دفع الحكومات للمحافظة على دوره المهم من خلال التشريعات والقوانين واللوائح التنظيمية والتعليمات التي تضمن الرقابة والإشراف لجعله يتلاءم مع الأهداف الاقتصادية العامة للبلدان،إذ أدت الانهيارات المالية إلى اتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية.

ونتيجة لما سبق قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية والإشراف على البنوك بإصدار عدة أوراق عمل سنة 1999 نشرة تحت عنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية في البنوك "ومن أجل ضمان سلامة وأمن العمليات المصرفية ولتعزيز المراقبة على المخاطر المالية للبنوك قامت لجنة بازل بإصدار محدثة تتضمن ثمانية مبادئ للحوكمة المؤسسية في البنوك سنة 2006 والتي تحمل أعضاء مجالس إدارة البنوك مهمة العمل على تحقيق الاستقرار المالي بوضع اجراءات تخفيض المخاطر المالية والتي توفر الحماية الكافية لأموال المودعين والمساهمين،والتأكد من أن إدارة البنك تقوم بتنفيذ مهمتها بدون تحمل مخاطر كبيرة،وفي 2010 قامت بإصدار توصيات نتيجة التغيرات التي حدث مع الأزمة العالمية 2007 .

المبحث الأول: مفاهيم حول البنوك

تعتبر البنوك إحدى الركائز الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي ولقد ازدادت أهميتها في العصر الحديث،وأصبحت تشكل أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد القومي .

وتصنف البنوك حسب عدة معايير إلا أن القطاع المصرفي في العديد من الدول يتكون من بنك مركزي،بنوك تجارية بنوك متخصصة،بنوك إسلامية،بنوك شاملة وبنوك إلكترونية حيث هذين الأخيرين ظهرا نتيجة التغيرات المالية العالمية .

المطلب الأول :البنوك المركزية

يحتل البنك المركزي قمة القطاع المصرفي في كافة الاقتصاديات باختلاف أنواعها ودرجة تقدمها حيث دعت الحاجة لوجود بنك يشرف على عماليات البنوك التجارية وعلى كافة المؤسسات المالية والنقدية في الدولة.

أولا –التعريف والنشأة:

يعرف البنك المركزي بأنه مؤسسة نقدية تقوم بوظيفة بنك البنوك ووكيل مالي للحكومة ومسؤول عن إدارة النظام النقدي في الدولة وباختصار يأتي البنك المركزي على رأس المؤسسات المصرفية في البلاد،وعلاوة على ذلك يجب أن لا يقوم البنك المركزي بتلك الأعمال التي تقوم بها البنوك التجارية في تعاملها مع أفراد المجتمع.[1]

نشأت البنوك المركزية كبنوك تجارية،ثم تحولت إلى بنوك عامة تملكها الدولة،ويعتبر البنك المركزي السويدي (بنك ريكس Riks Bank) أقدم البنوك المركزية في العالم،حيث تأسس سنة 1656،وأعيد تنظيمه كبنك للدولة سنة 1668ولكن مع ذلك فإن بنك إنجلترا الذي أسس سنة 1694 يعتبر أول من طبق ووظائف البنك المركزي ويرجع إليه الفضل في تطوير المبادئ التي يقوم عليها فن الصيرفة المركزية،ولقد توالى بعد ذلك إنشاء البنوك المركزية في العالم خاصة في أوروبا،حيث أنشئ بنك فرنسا سنة 1800،ثم فنلندا 1811،هولندا سنة 1814،و النمسا 1817، الدانمارك 1818، بلجيكا 1850.

أما في بقية دول العالم فقد أنشئ البنك الحكومي الروسي سنة 1860، وبنك اليابان سنة 1882، بينما تم تأسيس بنوك الاحتياطي الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية لتقوم بمهام البنك المركزي ما بين سنة 1913 و1914، ثم بنك كندا في نهاية سنة 1934.

[1] مجيد الموساوي،**الاقتصاد النقدي**، دار الفكر، الجزائر، 1993 ، ص 244.

وخلال القرن العشرين استمر تأسيس البنوك المركزية عبر العالم،وأهم حدث ساعد على إنشاء هذه البنوك هو المؤتمر المالي العالمي الذي انعقد في بروكسل عام 1920،والذي أوصى في تقريره الختامي بأن تقوم الدول التي لم تؤسس بنوكا مركزية بإنشاء مثل هذه البنوك بأسرع وقت،فقد أنشئ البنك المركزي في الجزائر سنة 1962 .[1]

ثانيا–خصائص ووظائف البنوك المركزية :

1–خصائص البنوك المركزية:

تتمثل الخصائص العامة للبنوك المركزية فيما يلي:[2]

أ/ هو بنك أو مؤسسة نقدية قادرة على إصدار وتدمير النقود القانونية أي ذلك النوع من أدوات الدفع التي تتمتع بالقدرة النهائية والإجبارية على الوفاء بالالتزامات.

ب/هو ليس بنك أو مؤسسة عادية،فالبنك المركزي بما له من قدرة على إصدار وتدمير النقود من ناحية،والقدرة على التأثير في إمكانيات البنوك التجارية في إصدار نقود الودائع من ناحية أخرى يمثل السلطة الرقابية العليا للبنوك التجارية

ت/ يتميز بمبدأ الوحدة،فالبنك المركزي هو مؤسسة وحيدة ولا يمكن تصور تعدد الوحدات المصدرة للنقود مع استقلال بعضها على البعض الآخر،ففي كل اقتصاد قومي لا توجد إلا وحدة مركزية معينة تصدر النقود وتشرف على الائتمان.

ث/هو غالبا مؤسسة عامة سواء بقوة القانون أو بقوة الواقع وهي ضرورة تمليها أهمية وخطورة الوظائف التي تقوم بها سواء كان ذلك من حيث إصدار النقود القانونية،أو من حيث تأثيرها في إصدار النقود الودائع وما يترتب على ذلك من نتائج متعلقة بالسياسة النقدية خاصة والسياسة الاقتصادية عامة.

2–وظائف البنك المركزي :

يتميز بثلاث وظائف رئيسية وهي:[3]

أ/ بنك إصدار:حيث يحتكر الإصدار النقدي وهذا من خلال إنفراده بحق إصدار النقود الورقية والمساعدة عن طريق خطة الإصدار التي يتكفل بوضعها ويشرف على تنفيذيها ويعتبر كذلك المسؤول الوحيد عن تغطية النقود الورقية المصدرة بالذهب والعملات الأجنبية.

---

[1] حمزة محمود الزبيدي،**إدارة المصارف (استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان)**،مؤسسة الوراق،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2002،ص ص،195-196.

[2] أسامة كامل ،**النقود والبنوك** ،مؤسسة لورد العالمية للنشر والتوزيع ،البحرين ،2006،ص ص126-127

[3] محمود سحنون ،**الاقتصاد النقدي والمصرفي**،دار بهاء الدين للنشر والتوزيع،قسنطينة ،الجزائر ،2003،ص ص 91-92

ب/ بنك البنوك:لأن موقفه من المؤسسات الائتمانية نفس موقفه من الأفراد،فهي تحتفظ بإصدارتها النقدية الزائدة عنها لديه وهذا ما يساعده على تسوية حقوقها وديونها فيما بينها عن طريق المقاصة،ويعمل على تزويدها بما تحتاجه من سيولة عند الضرورة،وذلك بإعادة تمويلها إما عن طريق إعادة خصم أوراقها التجارية التي قامت بخصمها،أو عن طريق منحها قروض مباشرة،وفي إطار السياسة العامة تخضع كل المؤسسات المالية سواء البنكية أو غير البنكية إلى كل اللوائح والتوجيهات التي يصدرها،سواء تعلق الأمر بحجم السيولة التي يجب أن تحتفظ بها أو بالقروض التي تقدم على منحها،وتخضع كذلك إلى القواعد التي يحددها عندما تتدخل في السوق النقدية.

ت/بنك الدولة أو بنك الحكومة:لأنه يعتبر المستشار المالي للحكومة والمسؤول عن احتياطاتها ويقدم لها كل القروض ذات الآجال المختلفة التي هي بحاجة إليها ويمسك حساباتها،وينظم مدفوعاتها خاصة الخارجية منها،كما يشرف على كل الاتفاقات المالية التي تعقدها مع الخارج،ويتولى خدمة الدين ويصدر القروض وينظم تصريفها ويشرف على الإيفاء بالديون ودفع الفوائد،كما يتولى عملية الرقابة على الائتمان وتوجيهه على حسب الظروف الاقتصادية السائدة وذلك بتطبيقه لأدوات السياسة النقدية.

من خلال هذا كله يتبين لنا أن البنك المركزي لا يهدف إلى تحقيق الربح كما هو الحال في البنوك الأخرى،وإنما يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة المسطرة وفقا لمنظور الحكومة.

المطلب الثاني:البنوك التجارية والبنوك المتخصصة

تعتبر البنوك على اختلاف أشكالها والبنوك التجارية والمتخصصة إحدى أدوات النظام الاقتصادي الهامة في العصر الحديث،ولا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو و يزدهر دون الاستعانة بها.

أولا–البنوك التجارية :

1– نشأة وتعريف البنوك التجارية :

إن البدايات الأولى للعمليات المصرفية تعود إلى عهد بابل (العراق القديمة) والإغريق قبل الميلاد بأربعة قرون بدايات العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة كتبادل العملات وحفظ الودائع ومنح القروض أما ظهور البنوك بشكلها الحالي فيعود إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطي حيث ترافقت هذه الأخيرة مع فكرة ظهور النقود الورقية،ومن ثم فالشكل الأول والبدائي للبنوك التجارية هو الصراف أو الصيرفي الذي كان يتعامل ببيع وشراء العملات الأجنبية ومبادلتها بعملات وطنية.

بتقدم التجارة وظهور الفائض من النقود لدى التجار وبالذات في مدن البندقية وبرشلونة،بدأت ظاهرة إيداع النقود لدى جهة مأمونة وموثوق بها بغية المحافظة عليها من الضياع مقابل إصدار شهادات اسمية،وبهذا فقد أضاف البنك خلال تطوره وظيفة جديدة إلى عمله هي السماح للتجار بإيداع النقود لديه حيث يكون لهم الحق في سحبها في أي وقت يشاءون وكان المودعين يحصلون من البنك على شهادات تثبت إيداعهم لديه مبالغ معينة من النقود مقابل عمولة لقيامه بالحراسة والمحافظة على هذه الثروة المودعة،ومع تطور الزمن لاحظ رجال المصارف أن نسبة صغيرة من شهادات الإيداع تعود إليهم للمطالبة بتحويلها إلى نقود أو إلى الأشياء التي تمثلها،ومن ثم تجمعت لدى هذه البنوك مبالغ نقدية خاملة كبيرة نسبيا،وهنا رأى رجال المصارف أنه من الممكن ومن المفيد لهم إقراض هذه النقود الخاملة مقابل حصولهم على فائدة تتمثل في الفرق بين الفائدة التي يتقاضها على القرض والفائدة التي يدفعه لأصحاب الودائع،لذلك تطورت وظائف البنوك وأصبحت تجمع بين وظيفتين هما:قبول الودائع والإقراض معا،ولكن تطورها لم يقف عند هذا الحد بل تقدم مرة أخرى،فالبنوك في مجموعها الآن لا تقدم قروضا للجمهور من ودائع تملكها بل تقدم قروض من ودائع ليس لها وجود أي أنها تخلق الودائع.

ويمكننا أن نشير إلى أنه تم إنشاء أول بنك حكومي في البندقية عام 1517،ثم بنك أمستردام عام 1906،وبعدها بدأت تنتشر البنوك في مختلف أنحاء العالم.

وكلمة بنك أصلها ايطالية وتعنى مصطبة وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة،ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات،ثم أصبحت في النهاية المكان الذي توجد به تلك المنضدة وتجرى فيه المتاجرة بالنقود.[1]

يعرف البنك التجاري بأنه تلك المنشأة المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي،كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في انشاء مشروعات وما يتطلبه من عمليات بنكية وتجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.[2]

[1] شاكر القزويني،**محاضرات في اقتصاديات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2008 ص 24

[2] مجيد ضياء ،**الاقتصاد النقدي والبنوك** ،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر ،2008،ص 273

2-خصائص البنوك التجارية:

تتعدد خصائص البنوك التجارية إلا أننا سنقوم بالتركيز على الخصائص التالية والتي نراها أكثر دقة وشمولية:[1]

أ/ تتأثر البنوك التجارية برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه.

يمارس البنك المركزي رقابته على البنوك من خلال جهاز مكلف بذلك،في حين أن البنوك التجارية مجتمعة لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي.

ب/ تتعدد البنوك التجارية والبنك المركزي واحد.

تتعدد البنوك التجارية وتتنوع تبعا لحاجات السوق الائتمانية في الوطن غير أن البنك المركزي يبقى واحدا،غير أن تعدد البنوك التجارية في الاقتصاديات الرأسمالية المعاصرة لا يمنع من ملاحظة الاتجاه العام نحو التركز وتحقيق نوع من التفاهم والتحالفات الإستراتيجية،هذا التركز من شأنه خلق وحدات مصرفية ضخمة قادرة على التمويل الواسع والسيطرة شبه الاحتكارية على أسواق النقد والمال.

ت/ تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية .

تختلف النقود المصرفية التي تصدرها البنوك التجارية عن النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي،فالأولى غير نهائية والثانية بقوة التشريع،وتتماثل النقود القانونية في قيمتها "المطلقة"بصرف النظر عن اختلاف الزمان والمكان.

ث/ تسعى البنوك التجارية إلى الربح عكس البنك المركزي.

تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية،هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بأقل تكلفة ممكنة وهي غالبا ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات.

هذا الهدف مختلف تماما عن أهداف البنك المركزي والتي تتمثل في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسة المالية العليا.

[1] سلمان أبو دياب،**اقتصاديات النقود والبنوك** ،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت 1996،ص ص 114 - 115

3-وظائف البنوك التجارية

أ/ الوظائف التقليدية:وتتمثل فى:[1]

- **خلق نقود الودائع**:يعتبر خلق النقود الكتابية أوسع أنواع النقود انتشارا في المجتمعات الحديثة الفكرة الأساسية في خلق البنوك للنقود تأتي من اعتياد الأفراد في المجتمعات الحديثة من تسوية مدفوعاتهم عن طريق الشيكات التي يسحبونها على ودائعهم في البنوك التجارية.

- **قبول الودائع**:يعتبر قبول الودائع من أهم الأعمال التي تقوم بها البنوك التجارية،حيث عن طريق هذه الودائع يتم خلق نقود وهي الوظيفة الأساسية للبنوك التجارية،ويلاحظ أن الودائع على أنواع مختلفة(الودائع تحت الطلب،ودائع الادخار،الودائع لأجل).

- **منح الائتمان**: تقوم البنوك التجارية بالإقراض ويعتبر هذا الأخير من المهام التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية لرجال الأعمال والمشروعات على اختلاف أنواعها حيث أنه تستطيع البنوك عن طريق منح الائتمان أي إقراض رجال الأعمال ائتمان قصير الأجل مما يعطيهم وسيلة دفع حاضرة كالأوراق النقدية والودائع تحت الطلب،مما يمكن من استخدامها في تمويل العمليات التجارية أو الإنتاجية وفي مقابل هذه الخدمة التي تؤديها البنوك التجارية والتي يترتب عليها تخليها عن بعض أموالها مدة معينة هي مدة القرض،فإنها تحصل على مبلغ من القرض يمثل نسبة معينة من مبلغ القرض ويسمى هذا المبلغ بالفائدة وتحصل على هذه النسبة على أساس سنوي.

- **خصم الأوراق التجارية**:يعتبر هذا الإجراء من أهم وظائف البنوك التجارية في العصر الحديث ويزداد أهمية بازدياد ظاهرة المعاملات الآجلة بين الأفراد في المجتمع،فالتاجر يبيع بأجل ويحصل على كمبيالات مستحقة الدفع في فترات مستقبلية مقابل مبيعاته لا يستطيع الاستمرار في نشاطه التجاري بينما تتراكم في يده الكمبيالات فهو يلجأ للبنك ليخصمها له أي يدفع قيمتها قبل أن يحل أجلها،فيكون البنك بهذه العملية قدم قرضا قصير الأجل للتاجر مدته تاريخ استحقاق الكمبيالة ومبلغ الفائدة يعادل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة الحالية ونسبة الفائدة إلى القيمة الاسمية للكمبيالة هو ما يسمى بسعر الخصم.

[1] عبد الغفار حنفي، **الإدارة الحديثة للبنوك التجارية**، المكتب العربي الحديث،الإسكندرية ،مصر،1993،ص177 .

ب/ الوظائف الحديثة:

نتيجة لمراحل تطورات النشاطات الاقتصادية والتحول الجذري من مرحلة القيام بعمليات الإقراض والإيداع على مستوى الدولة إلى الدخول إلى عالم الاستثمار وامتلاكها للعديد من المشروعات الصناعية والخدمة التجارية هذا ما أدى بظهور وظائف حديثة تتماشى مع التطورات الحاصلة على مستوى البنوك التجارية ونذكر منها:[1]

- الاستثمار في الأوراق المالية من خلال بيع وشراء الأسهم والسندات تبعا لارتفاع وانخفاض أسعارها ويسمى الاستثمار في هذه الحالة بالاستثمار غير مباشر.
- تمويل التجارة الخارجية إذ تقوم البنوك بدور الوسيط في المعاملات الخارجية،وهي عبارة عن بنوك أجنبية تتعامل معها بصفة منتظمة كما تقوم البنوك أيضا بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية وفقا للقانون.
- تحليل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
- المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة.
- شراء وبيع الأوراق المالية لحساب العملاء .
- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.
- خدمات البطاقات الائتمانية.
- خدمات بطاقة الصراف الآلي.
- تقديم بعض الخدمات الأخرى كتأجير خزائن شخصية للعملاء وتسوية الحسابات بينهم وقبول مدخراتهم والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات لخدمة العملاء وغيرها من الخدمات الكثيرة التي أدخلت البنوك في مرحلة البنوك الشاملة.

ثانيا–البنوك المتخصصة :

1–نشأة وتعريف البنوك المتخصصة:

ظهرت البنوك المتخصصة نتيجة للتطورات التي شهدتها مختلف القطاعات المتنوعة(الزراعية،الصناعية، ...)وبذلك ظهرت الحاجة إلى وجود بنوك متخصصة تتكفل بعملية التمويل طويل الأجل لتلك القطاعات هذا من جهة ومن جهة أخرى كان الهدف من وجودها هو التقليل من مخاطر الائتمان،لأنه إذا تكفل مصرف وتخصص في قطاع معين يستعمل كل

[1] فلاح حسن الحسيني ،مؤيد عبد الرحمان،**إدارة البنوك التجارية –مدخل كمي واستراتيجي معاصر–**،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2000 ص ص 35،34

الإمكانيات والكفاءات التي يتم بواسطتها التقليل من المخاطر،وهي بنوك يرتكز نشاطها على التمويل طويل الأجل يمتد لأكثر من عشر سنوات وتقوم بعمليات متخصصة يحتاج تمويلها إلى خبرات خاصة ومعرفة بطبيعة العمليات الإنتاجية.

ومن مبررات التخصص البنكي بروز الحاجة إلى بنوك تتلاءم واحتياجات مختلف القطاعات اضافة إلى التقليل من مخاطر الائتمان بفضل اقتصار العمل المصرفي على قطاع معين وقد ظهرت مؤسسات تمارس نشاط متزايد في عملية التمويل

ومن البنوك المتخصصة نجد:بنوك التنمية الصناعية،بنوك الاستثمار،بنوك التنمية الفلاحية،البنوك العقارية،بنوك الادخار،بنوك الأعمال.[1]

2-خصائص البنوك المتخصصة:

من بين الخصائص التي تتميز بها البنوك المتخصصة نجد: [2]

أ/ التخصص في نشاط اقتصادي معين:حيث نجد البنوك الصناعية تتولى مهمة تمويل القطاع الصناعي،والبنوك الزراعية تتخصص في تمويل القطاع الزراعي،أما البنوك العقارية تمول قطاع البناء والإسكان والمرافق أو المساهمة فيها.

ب/معظم القروض التي تمنحها تكون لآجال طويلة نسبيا حيث تقوم أغلب البنوك المتخصصة بتوظيف مواردها في قروض طويلة الأجل عكس ما هو متبع في البنوك التجارية.

ت/ لا يقتصر نشاط هذه البنوك على عملية الإقراض فقط،فقد تقوم بالاستثمارات المباشرة إما عن طريق إنشاء مشروعات جديدة أو المساهمة في رؤوس الأموال المشروعات،وتقديم المشورة في مجال التخصص .

ث/عادة ما يكون جانب من أهداف هذه البنوك قوميا واجتماعيا والتي قد تدعمها الدولة أو تفرضها قروض طويلة الأجل بسعر فائدة مميز.

[1] حسين بن هاني،**اقتصاديات النقود والبنوك**،دار الكندي للنشر،الأردن،2002،ص 131

[2] عبد الغفار حنفي،عبد السلام أبو قحف،**الإدارة الحديثة في البنوك التجارية** ،الدار الجامعية،بيروت،1991 ،ص 32

المطلب الثالث :البنوك الإسلامية والاتجاهات الجديدة للبنوك

بالإضافة لأنواع البنوك المذكورة سابقا نجد البنوك الإسلامية ،وكذلك نتيجة للتغيرات التي طرأت في البيئة المصرفية ظهرت أنواع جديدة أخرى من بنوك إلكترونية وبنوك شاملة .

أولا–البنوك الإسلامية:

1–نشأة وتعريف البنوك الإسلامية:

لقد ظهرت البنوك الإسلامية في البلدان العربية منذ أكثر من قرن ونصف،بحيث تقوم على الربا والمعاملات المحرمة شرعا مما جعل التعامل معها يكون بحذر،إلى أن ظهرت أول ردة فعل من جمهور العلماء والفقهاء في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين ضد الربا وآثاره السلبية ومخاطره الاجتماعية والاقتصادية،ومنافاة للدين والعقيدة والعدل،لقوله تعالى:"ٱلَّذِينَ يَأْكُلُونَ ٱلربَا لاَ يَقُومُونَ إِلاَّ كَمَا يَقُومُ ٱلَّذِي يَتَخَبَّطُهُ ٱلشَّيْطَانُ مِنَ ٱلْمَس ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوٓاْ إِنَّمَا ٱلْبَيْعُ مِثْلُ ٱلربَا وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلْبَيْعَ وَحَرَّمَ ٱلربَا".[1]

وفي عام 1975 أنشئ أول مرة بنكان إسلاميان الأول " البنك الإسلامي للتنمية " بجدة،وهو مؤسسة دولية للتمويل الإنمائي وتنمية التجارة الخارجية وتوفير وسائل التدريب والقيام بالأبحاث اللازمة،وتشارك فيه جميع الدول الإسلامية لدعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية ".

والثاني"بنك دبي الإسلامي" الذي يعتبر البداية الفعلية للعمل المصرفي الإسلامي لتقديمه لكامل الخدمات المصرفية،وتبعه في العام 1977 إنشاء "بنك فيصل المصري"وبن فيصل السوداني وبيت التمويل الكويتي،ثم البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار عام 1978،وهكذا ازداد عدد البنوك إلى أن بلغ عددها إلى أكثر 170 بنك تنتشر في كل القارات تقريبا مع نهاية العام 1999،بالإضافة إلى افتتاح فروع المعاملات الإسلامية لبعض البنوك التجارية وأيضا البنوك العالمية الكبرى لقبول ودائع العملاء الراغبين في هذا النوع من التعامل،ولقد سلك هذا التطور مجالا آخر حيث قامت بعض الدول الإسلامية بتحويل كافة وحدات الجهاز المصرفي فيها إلى وحدات لا تتعامل على أساس الفائدة وهي السودان باكستان إيران وظهر أيضا الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية عام 1977 بمكة المكرمة.[2]

[1] القرآن الكريم،**سورة البقرة**،الآية 275.

[2] فادي محمد الرفاعي،**المصارف الإسلامية**، منشورات الحلبي الحقوقية،الطبعة الأولى، لبنان، 2004 ، ص 23

تعرف البنوك الإسلامية على أنها مؤسسة بنكية لا تتعامل بالفائدة أخذا وعطاء،إذ تعمل في إطار إسلامي تقوم بأداء الخدمات البنكية والمالية،كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية.[1]

2-خصائص البنوك الإسلامية :

تتصف البنوك الإسلامية بخصائص وصفات،تجعلها متميزة عن غيرها من البنوك التقليدية،مستندة أساسا من فلسفة الإسلام وهي صفات متكاملة ومترابطة فيما بينها نذكر منها:[2]

أ/الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية:إذ يجب مراعاة ما شرعه الله في المعاملات بإحلال ما حلله وتحريم ما حرمه واعتماد الشريعة الإسلامية أساسا لجميع التطبيقات واتخاذها مرجعا في ذلك.

ب/عدم التعامل بالربا:تعرف الربا بأنها الزيادة على المال المقترض مقابل الزيادة في الأجل وقد حرمت الشريعة الإسلامية التعامل بالربا،فالاقتراض بالربا محرم لا تبيحه حاجة ولا تجيزه ضرورة،وبالتالي فالبنوك الإسلامية لا تتعامل بالفائدة أيا كان صورها التزاما بأمر الله وتجنبا لنواهيه.

ت/عدم حبس المال واكتنازه:على البنك أن يعمل على تنمية المال وإثماره باعتباره مستخلفا فيه ووكيلا على أصحابه وتوظيفه توظيفا فعالا لصالح المجتمع،واعتباره أصلا من الأصول التي يتعين تنميتها وليس حجبها واكتنازها وحرمان المجتمع والأفراد الذين هم في حاجة إليها.

ث/الصراحة والوضوح في المعاملات:ويقصد بذلك أن البنوك تحافظ على سرية معاملات عملائها ولا تسعى للإضرار بهم وبمصالحهم،وهناك هيئة رقابة تتكون أفرادها من علماء الاقتصاد اللإسلامي تتابع جميع أعمال البنوك الإسلامية للتأكد من أنها تتم وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

ج/عدم أكل أموال الناس بالباطل:حسن اختيار من يقومون على إدارة الأموال،فعلى البنك أن يبذل كافة الجهود للتأكد من اختيار الأفراد الذين سيتولون إدارة الأموال سواء من بين موظفيه،أو من بين عملائها الذين سيتم إتاحة الأموال لهم لإدارتها.

[1] محمود سحنون،مرجع سبق ذكره ،ص 96

[2] عبد الله خبابة ،**الاقتصاد المصرفي**،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية ،مصر،2008،ص ص 149،146

ثانيا–الاتجاهات الجديدة للبنوك:

إلى جانب كل ما سبق فقد ظهرت أنواع جديدة من البنوك وهي البنوك الشاملة والبنوك الإلكترونية.

1-البنوك الشاملة:

أ/تعريفها:

فتعرف البنوك الشاملة بأنها بنوك متعددة الوظائف والمهام ولا يحدد تخصصه لنشاط معين بل يقدم مجموعة متنوعة من الأعمال المصرفية والمالية وغيرها في تحقيق ذلك على تكنولوجيا متطورة.[1]

ب/وظائف البنوك الشاملة :

تعود أهمية البنوك الشاملة إلى الوظائف التي تقوم بتقديمها حيث هذه الوظائف تجمع بين وظائف البنوك المختلفة من بنوك استثمار،بنوك أعمال وغيرها ويمكن عرض أهم هذه الوظائف على النحو التالي:

- **الوظائف التقليدية :**

وهي الوظائف التي اعتادت البنوك والمؤسسات المالية على تقديمها كقبول الودائع بمختلف أشكالها ومنح القروض وأداء الخدمات المصرفية المتعلقة بالنشاط التجاري كإجراء التحصيلات والتحويلات وفتح الإعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان،كما شملت مؤخرا ونتيجة للتطورات التكنولوجية خدمات الصيرفة الإلكترونية كخدمات الصراف الآلي،إصدار بطاقات الائتمان والتحولات الإلكترونية...الخ.[2]

- **التوسع في أنشطة الصيرفة الاستثمارية :**

وتتضمن ثلاث وظائف أساسية وهي:[3]

- الاستناد:ويعنى شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لها بغرض ترويجها وبيعها للآخرين مع تحميل الأعباء المحتملة نتيجة لانخفاض السعر خلال حيازتها وقبل الانتهاء من تسويقها،وفي المقابل يحصل البنك على كافة العمولات والمصروفات الأخرى عند سداد قيمة الأسهم للشركات المصدرة.

- التسويق:وتتضمن قيام البنك بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة المصدرة لها،مستخدما في ذلك إمكانياته من خبراء ووحدات متخصصة واتصالات واسعة من الوسطاء الماليين الآخرين ويتقاضى البنك مقابل ذلك عمولة .

---

[1] عبد الحميد عبد المطلب،**العولمة واقتصاديات البنوك** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر، 2001،ص 52

[2] عبد القادر بريبش،**التحرير المصرفي وعوامل زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية** ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص مالية ونقود ،جامعة الجزائر ،2006 ،ص 168

[3] عبد الحميد عبد المطلب،**البنوك الشاملة :عملياتها** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،2000 ،ص ص 25 ،26

- **تقديم الاستشارات الجديدة المتعلقة بالعملاء**:حيث تقدم استشارات حول الإصدارات الجيدة المتعلقة بنوعية وتشكيلة الأوراق المالية ومرددها ومخاطرها في ضوء الواقع والظروف التي تعيشها الشركات التي قامت بإصدار تلك الأوراق.

- **دخول مجالات غير بنكية:**

تتجه البنوك الشاملة القائمة على استراتيجية التنويع إلى الخوض في مجالات غير مصرفية حيث أثبتت التجارب أنها تزيد من الربحية والعائد مع انخفاض المخاطر،ومن هذه المجالات نذكر:[1]

- **التأجير التمويلي**:يعتبر التمويل عن طريق الإيجار فكرة مستحدثة لتجديد طرق التمويل،ورغم حداثة هذه الطريقة فهي تسجل توسعا سريعا في الاستعمال من قبل المستثمرين للمزايا التي تحققها لهم،وهو عبارة عن تقنية للتمويل تستعملها البنوك،أو المؤسسات المالية المتخصصة بحيث تحصل عن موجودات منقولة أو عقارات لتأجيرها لمؤسسة أخرى،وهذه الأخيرة تقوم بدورها بإعادة شرائها بقيمة متبقية عامة تكون منخفضة عند انتهاء مدة العقد،ويتم التسديد على أقساط متفق عليها تسمى بثمن الإيجار،ويمكن للبنوك المساهمة في نشاط التأجير التمويلي،وكذلك القيام بدور المستشار المالي والاقتصادي لأي من الأطراف المشاركة فضلا عن القيام بعمليات الترويج لصفقات التأجير التمويلي

- **نشاط الاتجار بالعملة** :وهي أنشطة تركز عليها البنوك الكبيرة،من خلال الاتجار بالعملة التي في حوزتها في الأسواق الحاضرة،بغرض إتمام صفقات دولية تجارية لصالح بعض المؤسسات،ويترتب عن ذلك تحقيق عوائد معينة مع انخفاض درجة المخاطرة.

-**إدارة الاستثمارات لصالح العملاء**:حيث تقوم البنوك الشاملة بتكوين صناديق لاستثمار ودائع العملاء وإدارتها،وذلك مقابل عمولة محددة دون تحمل نتائج الاستثمار بالربح أو الخسارة.

-**إصدار الأوراق المالية**:حيث تتولى البنوك الشاملة إصدار الأسهم والسندات نيابة عن مؤسسات الأعمال مقابل حصولها على عمولة محددة نظيرة تصريفها لهذه الأوراق المالية وإرجاع ما يتبقى منها إلى المؤسسة المعنية دون تحمل أي تكاليف.

-**القيام بالعمليات خارج الميزانية**:وتتمثل هذه العمليات في فتح الاعتمادات المستندية وتقديم خطابات الضمان بالإضافة إلى التعامل في المشتقات المالية،هذا بالإضافة إلى قيامها بعمليات الترويج للفرص الاستثمارية الجديدة وكذلك للمشروعات المطروحة للخصخصة محليا ودوليا.

[1] رابح عرابة،**دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية –مع الإشارة لحالة مصر**–،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، شلف،الجزائر العدد 06 2009،ص 198 .

2-البنوك الإلكترونية :

أ/تعريف البنوك الإلكترونية:

تعتبر البنوك الإلكترونية بنوك القرن 21 وهناك الكثير من المصطلحات التي تطلق على هذه البنوك المتطورة منها بنوك الأنترنيت "Internet Banking "،أو البنوك الإلكترونية عن بعد " Remot Electronic Banking"أو البنوك المنزلية "Home Banking "،أو البنك على الخط" One Line Banking "أو بنوك الخدمة الذاتية "Selft Service Banking "أو بنوك الواب" Web Banking"

وعلى اختلاف هذه المصطلحات فإنها تشير كلها إلى قيام العميل بإدارة حساباته أو إنجاز أعماله المتعلقة بالبنك عبر شبكة الانترنيت سواء كان في المكتب أو المنزل،أو أي مكان وزمان يريده،و يصطلح عليها بالخدمة المالية عن بعد.[1]

فالبنوك الإلكترونية هي نظم أو منافذ تسليم الخدمات المصرفية المعتمدة على الحاسب الآلي التي تتيح للعملاء خدمات دون توقف 24/24 ساعة وهي تقدم معلومات عن طريق شبكة المعلومات. [2]

ب/أنماط البنوك الإلكترونية:

هناك ثلاث صور أساسية للبنوك الإلكترونية على الانترنيت وهي:[3]

- **الموقع المعلوماتي**:وهو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية أو يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي ومن خلاله فإن البنك يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.
- **الخدمات الاتصالية**:ينطوي هذا النوع من الخدمات على مخاطر أعلى بسبب أن البنك يسمح للعميل بنوع من الاتصال بأنظمة المعلومات الداخلية للمصرف على سبيل المثال من أجل طلب كشف عن حسابه أو تقديم بعض التسهيلات الائتمانية وعليه فإن على المصرف أن يتخذ كل ما يلزم من جزاءات لحماية أنظمته الداخلية من التغير والعبث.
- **الخدمات التنفيذية**:تعتبر هذه الخدمة من أكثر الخدمات خطورة حيث يسمح للعميل بتنفيذ الخدمات المصرفية المطلوبة عبر الانترنيت وذلك بإجراء التحويلات النقدية أو دفع الفواتير من خلال التمكن من الدخول إلى أنظمة المعلومات الداخلية للمصرف وتنفيذ العمليات المطلوبة.

---

[1] نصيرة شبوب،**الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال،تخصص مجتمع معلومات،جامعة الجزائر 3 ،2013/2012 ،ص 53

[2] Ammour Ben Halima ,**Le System Bancaire Algérien texte et réalité**, Edition dahlad,Alger, 1999 p 103

[3] مروان أبو عرابي محمد ،**الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية** ،دار تيسيم للنشر والتوزيع،الأردن،2006،ص 99

ت/أسباب ظهور البنوك الإلكترونية:

لقد تعددت الأسباب التي دفعت البنوك إلى إعادة تقييم ما لديها من تكنولوجيا ووضع سياسات جديدة من أجل تطوير العمل المصرفي عبر الانترنيت وتتمثل فيما يلي:[1]

■**المنافسة**:أظهرت الدراسات بأن عامل المنافسة هو من أقوى العوامل التي أدت إلى تطوير واستخدام الانترنيت وسيلة اتصال بين العميل والبنوك التي من خلالها تقدم الخدمات المصرفية لعملائها والمحافظة على عملائها الحاليين،واستقطاب عملاء جدد.

■**تقليل التكاليف**:أوضحت إحدى الدراسات بأن استخدام الانترنيت يعمل على تقليل من تكلفة تقديم الخدمات المصرفية،حيث أن تقديم الخدمات من خلال فرع البنك فإنه يكلف أكثر من ما إذا تم تقديمه عبر الانترنيت.

■**التوسع الجغرافي**:حيث تمكن الانترنت المصرف من التوسع في تسويق خدماته المصرفية لعدد أكبر من العملاء عن طريق الاستفادة من الانتشار الجغرافي الذي توفره الإنترنيت.

■**تعميق الولاء**:يحرص المصرف على تعميق الولاء بينه وبين العميل لخلق نوع من الولاء للمصرف حيث باستطاعة العميل أن يكون على اتصال دائم بمصرفه والحصول على الخدمات ضمن دائرة مكان وزمان أوسع وهذا يساعد البنك على المنافسة والاحتفاظ بالعملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

■**تعددية كيفية الدخول إلى الشبكة تساعد على استعمال الانترنيت البنكي**:تعددت كيفية الدخول إلى شبكة الانترنيت وقد ساعدت على ذلك التكنولوجيا الجديدة للمواصلات فأصبح بإمكان متعاملي الهاتف النقال القدرة على الوصل بالشبكة.

■**مشاكل النقل تساعد على استعمال الانترنيت للمصرف**:حيث هذه المشاكل من الصعب حلها على الحد القريب لهذا يفضل كثير من الناس القيام بعملياتها المصرفية من منازلها أو حتى مقر عملهم.

■ **تقلص الربحية البنكية**:تقلصت في السنوات الأخيرة ربحية البنك وذلك سبب انكماش الفارق بين سعر الفائدة المدينة والدائنة بسبب التنافس الشديد وازدياد التكاليف والنفقات العامة نتيجة نقل كامل البنوك من العمليات يفوق حاجاتها وهذا سوف يعمل على التوجه نحو استعمال الانترنيت في المصارف وذلك من اجل تقليل تكاليف العمليات والنفقات العامة.

[1] عبد الله خبابة،مرجع سبق ذكره ،ص94

ث/مميزات البنوك الإلكترونية :

تنفرد البنوك الإلكترونية في تقديم خدمات متميزة عن غيرها من البنوك التقليدية تلبية لاحتياجات العميل المصرفي وهو ما يحقق للبنك مزايا عديدة عن غيرها من البنوك المنافسة وفيما يلي توضيح لمجالات تميز البنوك الالكترونية:[1]

- **إمكانية الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء دون تقيد بمكان أو زمان:**كما تنتج لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع وهو ما يوفر الراحة للعميل إضافة إلى أن السرية في المعاملات تزيد من ثقة العملاء فيها.
- **تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة:**تقدم البنوك الإلكترونية كافة الخدمات التقليدية وإلى جانبها خدمات أكثر تطور عبر الانترنيت تميزها عن الأداء التقليدي مثل:

-شكل بسيط من أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية.

-إمداد العملاء بطريقة التأكد من أرصدتهم لدى المصرف.

-تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم الكترونية.

-كيفية إدارة المحافظ المالية للعملاء.

-طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة.

- **خفض التكاليف:**من أهم ما يمز البنوك الإلكترونية أن تكاليف تقديم الخدمة منخفضة مقارنة بالبنوك العادية ومن ثمة فإن تقليل التكلفة وتحسن جودتها هي من عوامل جذب العميل.
- **زيادة كفاءة البنوك الإلكترونية:**مع اتساع شبكة الانترنيت وسرعة انجاز الأعمال عن البنوك التقليدية أضحى سهلا على العميل الاتصال بالبنك عبر الانترنيت الذي يقوم بتنفيذ الإجراءات التي تنهي في أجزاء صغيرة من الدقة الواحدة بأداء صحيح وكفاءة عالية مما لو انتقل العميل إلى مقر البنك شخصيا وقابل أحد موظفيه الذين عادة ما يكونون مشغولون.
- **خدمات البطاقات:**توفر البنوك الإلكترونية خدمات متميزة لرجال الأعمال والعملاء ذوي المستوى المرموق.

وفي الأخير فإن أهمية البنوك بمختلف أنواعها تشترك في النقاط التالية:[2]

- تلعب البنوك دورا هام في التنمية الاقتصادية من خلال تقديمها القروض بعد أن يقتنع البنك من الهدف والغاية من القرض الذي يطلبه العميل،بحيث يؤدي إلى تحقيق مصلحة اقتصادية للعميل والمجتمع على حد سواء .

---

[1] منير محمد الجنبيهي،ممدوح محمد الجنبيهي،**البنوك الإلكترونية** ،الدار الفكر الجامعي،الإسكندرية ،مصر ،2006 ،ص 47-53

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي ،**إدارة البنوك** ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2006 ،ص 19

- مشاركة في تأسيس الشركات على اختلاف أنواعها ضمن القانون .
- تقديم الاستشارات المالية للعملاء كعمل جدوى اقتصادية
- تشجيع التجارة المحلية والخارجية من خلال تقديم قروض على شكل اعتمادات مستندية .
- تساهم البنوك في تنمية الأسواق والمؤسسات المالية.
- تقديم أصول مالية متنوعة المخاطر،وعائد مختلف وشروط مختلفة للمستثمرين ،فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.
- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطر.

المبحث الثاني:مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك

نجحت الحوكمة المؤسسية في جذب الكبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي،غير أن مفهوم الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي لم يلق القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات،وقد بدأ الحديث عنه نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية وحدوث نمو في الأسواق المالية للبنوك مما زاد أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

المطلب الأول:تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك والفاعلين الأساسيين في تطبيقها

لا يخرج مفهوم حوكمة المؤسسية في البنوك في معناه العام عن مفهوم الحوكمة المؤسسية حيث يذهب البعض إلى اعتماد تسمية حوكمة المؤسسات للمنظمات المصرفية أو حوكمة المؤسسات في البنوك وفيما يلي نورد أهم التعارف حول الحوكمة المؤسسية في البنوك والفاعلين الأساسيين في تطبيقها.

أولا–تعريف الحوكمة المؤسسية في البنوك:

تعرف الحوكمة المؤسسية في البنوك "بأنها مجموعة الأنظمة والإجراءات والسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجهات المصارف.[1]

تمثل الحوكمة المؤسسية من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر في تحديد أهدافه مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين،وبازدياد التعقيد في النشاط المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية،لذا فسلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين وممثليهم في مجلس إدارة البنك.[2]

---

[1] حاكم محسن الربيعي ،حمد عبد الحسين راضي،**حوكمة البنوك و أثرها على الأداء والمخاطرة** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ،الأردن 2011 ،ص 33

[2] عبد الرزاق حبار،(**دور الحوكمة المصرفية فى صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي إشارة خاصة لحالة الجزائر**)،مداخلة في إطار المؤتمر الدولي الأول حول "**إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم**"،جامعة البويرة،الجزائر، 13/12 ديسمبر 2012، ص 2

ثانيا–الفاعلين الأساسيين في تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك :

يتوقف نجاح نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين).

1- **الأطراف الداخلية** وتتمثل في:

أ/حملة الأسهم :

يلعب المساهمون دورا هاما في حوكمة المؤسسية في البنوك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعين الخارجيين،إن مسؤوليات مجلس الإدارة ليس فقط اتجاه حملة الأسهم بل أيضا اتجاه المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأس المال الملاك وينبغي على المساهمين أن يلعبوا دورا رئيسيا في الإشراف على إدارة شؤون البنك ويتوقع منهم أن يختاروا مجلس إدارة كفء يتمتع أعضاؤه بالخبرة.[1]

ب/مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك وترجع إليه جميع صلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم ويتكون مجلس الإدارة من الأعضاء التالية :

■**الرئيس**:يتولى مجلس الإدارة انتخاب أحد أعضائه رئيسا يتفرغ للأعمال الإدارية ويمثل الشركة باعتباره شخصا معنويا ويمكن تلخيص مهام رئيس مجلس الإدارة في النقاط التالية:[2]

- المحافظة على العلاقات الطيبة بين البنك وأصحاب رأس المال.
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة.
- التأكد من توافر المعلومات الكافية واللازمة لقيام أعضاء مجلس الإدارة والمدرين بمهامهم.
- الرقابة على المديرين عند تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية.
- الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل فيها البنك.

■ **أعضاء المجلس التنفيذيين:**

هم الأعضاء المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل البنك لمالهم من خبرة ومعرفة بطبيعة عمله.[3]

---

[1] طارق عبد العال حماد،حوكمة الشركات(مفاهيم–المبادئ –التجارب)تطبيق الحوكمة في المصارف،الدار الجامعية،مصر،2005،ص 418

[2] **دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية** ،2009،ص 03 نقلا عن الموقع الإلكتروني : http ://www.banque-centrale.gov.sy/mone..../cul489.245.pdf (المطلع عليه في تاريخ 2014/01/20)

[3] محمد مصطفى سليمان ،**حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين** ،الدار الجامعية ،مصر، 2008،ص 37

■**أعضاء المجلس غير التنفيذيين :**

هم أعضاء لا تربطهم أي علاقة من أي نوع من فريق البنك أو إدارته ويتمثل دورهم في الترشيد والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيين والتأكد من الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة البنوك[1]،وتتمثل المسؤوليات الرئيسة التي تقع على عاتق مجلس الإدارة في:[2]

- وضع الأهداف العامة للبنك.
- رسم السياسات البنكية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.
- اقرار الهيكل التنظيمي للبنك وتكوين اللجان.
- التحقق من أمانة البنك وسيولته.
- الإشراف العام على عمليات البنك وتطويرها.

ب–الإدارة التنفيذية

يجب أن يتمتع أعضاؤها بالكفاءة والنزاهة المطلوبتين للإدارة البنك وعليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة،وهي المسؤولة عن إدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.[3]

ويمكن توضيح أهمية الإدارة التنفيذية في إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك من خلال ما يلي:[4]

■المساعد في وضع السياسات وتطويره.

■ تنفيذ العمليات وتطبيق السياسات.

■رفع التقارير لمجلس الإدارة.

■إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية.

■المسؤولية تجاه المراجعين الداخليين والخارجيين.

■تنمية المهارات والسلوك المهني.

---

[1] محمد مصطفى سليمان،مرجع سبق ذكره ،ص 37

[2] سلطنة النقد العربية،**دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**،الطبعة الأولى،فلسطين، 2009،ص 10،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.abp.ps /files/server/20123012105452.pdf (المطلع عليه في تاريخ 2014/01/01)

[3] جوناثان تشاركهام ،**إرشادات مجلس إدارة البنوك**،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ،مركز المشروعات الدولية الخاصة،واشنطون 2003،ص 14،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.cipe-arabia.org (المطلع عليه في تاريخ 2013/12/30)

[4] اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،**الإدارة السليمة للمؤسسات المالية** ،صندوق النقد العربي،أبو ضبي،الإمارات العربية المتحدة،الاجتماع الحادي عشر 2002 ص ص 9-12 نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.amf.org.ae/ar/acbpubshttp (المطلع عليه في تاريخ 30 /2014/12)

ت/الإدارة العليا :

تعتبر الإدارة العليا مكونا رئيسيا لحوكمة المؤسسية في البنوك والتي يتعين عليها في إطار مسؤوليتها المباشرة أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك أن تمارس دورا رقابيا مناسبا على الإدارة التنفيذية في بعض الوظائف والأنشطة المحددة مع تجنب انخراط كبار الموظفين (مدراء الإدارة العليا) في الأعمال التي تستنزف معظم وقتهم بالإضافة إلى تجنب إيلاء المهام الوظيفية لغير المؤهلين لها.[1]

ث/المراجعين الداخليين :

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار الحوكمة المؤسسية وبشكل خاص فيما يتعلق بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف ومنع الغش والتزوير،وهذا باعتبارها نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها،مع تقديم نصائح للتحسين والمساهمة في خلق قيمة مضافة،وتلعب إدارة المراجعة الداخلية دورا هاما في إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك من خلال المهام التي تؤديها ومن بينها نذكر:[2]

- مراجعة ما يتم تنفيذه والتأكد من مطابقته للسياسات والخطط المرسومة والقوانين.
- مراجعة مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف البنك.
- مراجعة النظام المحاسبي وأنظمة الضبط الداخلي للتأكد من تنفيذ كافة الضوابط المحاسبية والإدارية الموضوعة بصورة فعالة.
- فحص المعلومات الإدارية والمالية بشكل مفصل سواء ما كان متعلقا بالعمليات،الحسابات،الأرصدة للتحقيق من قيمة الأصول ومطابقتها لما هو مثبت في الدفاتر ولحماية هذه الأصول.

[1] حاكم محسن الربيعي ، حمد عبد الحسين الراضي ،مرجع سبق ذكره ،ص 78.

[2] إبراهيم إسحق نسمان ،**دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين** ،بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ،الجامعة الاسلامية ،غزة 2009 ،ص 46 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني : http://bu.univ-ourgla.dz/library.iugaza.edu.ps/thesis/87094.pdf. (المطلع عليه في تاريخ 3 /2014/01).

ج/لجنة المراجعة :

وهي لجنة فرعية منبعثة عن مجلس الإدارة تضم أعضاء مستقلين في المؤسسة والغاية منها مساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بالتزاماته في الإشراف على النظام الرقابي للشركة بشكل عام،ويتم تشكيل اللجنة بقرار من الجمعية العامة للمصرف بناءا على اقتراح من مجلس الإدارة.[1]

2-**الأطراف الخارجية:**تتمثل الأطراف الخارجية فيما يلي:

أ/المراجعون الخارجيين:

المراجعة الخارجية هي عملية منظمة تنطوى على تجميع وتقويم موضوعي للأدلة المتعلقة بمعلومات مقدمة من أحداث وتصرفات اقتصادية،وذلك للتحقق من درجة توافق هذه المعلومات والمعايير الموضوعية مع توصيل النتائج للمستخدمين وقد زادت حاجة متخذي القرار إليها من مدى ملائمة ومصداقية المعلومات المقدمة إليهم[2]،وتتمثل مسؤوليات المراجع الخارجي في:[3]

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجعة.
- السرية التامة ولا يفش المعلومات التي حصل عليها.
- عليه تقديم تقرير بعد اطلاع السلطات الرقابية للجمعية العامة للبنك يبين فيه أن مراجعته تمت وفق لمعايير وأدلة المراجعة الدولية وعن مدى تغير المعلومات المالية.
- عليه البيان في تقريره عن أية مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذا لها.

---

[1] عوض بن سلامة الرحيلي،**لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية** ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،الاقتصاد والإدارة ،السعودية،مجلد 22،العدد1 ،2008 ،ص 193 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.kantakj.com/media/1413/920.pdf (المطلع عليه في تاريخ 2013/12/28)

[2] ريمة ليلى هيدوب،**المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP** ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،2012/2011 ،ص 57 .

[3] اللجنة العربية للرقابة المصرفية،**تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين**،صندوق النقد العربي،الإمارات العربية المتحدة ،الإجتماع السابع ،1997 ،ص 32 نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.amf.org.ae/ar/acbpubshttp (المطلع عليه في تاريخ 2014/12/30)

ب/الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا،بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية،فقد شهد دوره تغير كبير خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على اتباع السلوك الحصيف ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.[1]

ت/دور العامة:إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء البنك،إذ ما اتسع ليشمل كل ما يأتي:[2]

- **المودعين:**

يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذ ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

- **شركات التصنيف الائتماني والتقييم الائتماني:**

تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين وهذا يؤدي توفر الشفافية ودعم الحماية التي توافرها للمتعاملين في السوق.

- **وسائل الاعلام:**

يمكن لوسائل الاعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق إذ يلعب جهاز الإعلام وخاصة الإعلام المالي،إذ يعتبر وجود مجتمع صحفي ذوي خبرة ويمتلك المعلومات أمرا أساسيا لأصحاب المصالح وصغار المستثمرين والموظفين أيضا.

- **تعبئة الأمان وصندوق تأمين الودائع:**

قامت العديد من الدول خطط تأمين على الودائع لحماية المودعين الصغار وتنظيم هذه الخطط عادة بواسطة المؤسسات ذات العلاقة بالبنوك،ويقدم التأمين على الودائع شبكة ضمان للعديد من البنوك ومن ثم زيادة الثقة العامة في النظام المصرفي.

---

[1] ميرة عثماني،مرجع سبق ذكره،ص 59

[2] عبد الرزاق حبار،**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر** ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود مالية ،جامعة الجزائر 3 ،2011/2010 ،ص ص 212-213 .

المطلب الثاني:مبادئ لجنة بازل بشأن الحوكمة المؤسسية في البنوك

تعتبر لجنة بازل للرقابة المصرفية* من أهم وأبز الهيئات الدولية المالية التي تبذل جهدا كبيرا في سبيل إدارة البنوك والمؤسسات المالية بشكل سليم يضمن مصالح الجميع.

أولا–توصيات 1999 :

أصدرت لجة بازل للإشراف على البنوك في سبتمبر 1999 وثيقة حول سبل تحسين الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية (Enhancing corporate governance for banking organisations).

جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة المؤسسية في البنوك ضمن سبع مبادئ هي:[1]

1–بناء أهداف استراتيجية ووضع قيم العمل.

2–وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة .

3–ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم .

4–ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.

5–الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين.

6–ضمان كون أساليب المكافآت مشكلة من القيم الأخلاقية للبنك،ومن المحيط الرقابي والإستراتيجي له.

7– العمل والسير بحوكمة المؤسسات في البنوك وفق أسلوب ونمط شفاف .

*تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية في 1974 من محافظي البنوك للدول العشرة تتضمن قرارتها وتوصياتها وضع مبادئ والمعايير للحدود الدنيا للرقابة الاحترازية حيث كانت اتفاقية بازل الأولى في 1988 تحديد الحد الأدنى لرأس المال إلى الأصول المحفوفة بالمخاطر قدره8 % ،وفي 2004 اتفاقية بازل الثانية وتضمنت ثلاث دعائم وهي:متطلبات الحد الأدنى لرأس المال التنظيمي،عمليات المراجعة الرقابية،انضباط السوق،أما الاتفاقية الثالثة فكانت في2010،للإطلاع أكثر أنظر عادل قرقاد،أبوبكر خوالد،(**دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي إشارة إلى حالة الجزائر**)،ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثامن حول "**الحوكمة وتفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات**"،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،الجزائر أيام 20/19 نوفمبر 2013 ،ص 95.

[1] Basel Commitee on Banking Suprevion ,**Enchancing Coporate Governance for Banking Organizations**, Bank for international Settlement ,September 1999 ,pp 04,08 sur le site http://www.bis.org/pub/bcbs117.pdf(consulté le 30/01/2014) .

ثانيا–توصيات 2006:

ركزت فيه حول وظائف ومسؤوليات كل من مجلس المديرين والإدارة العليا وقد قدمت اللجنة ثمانية مبادئ للبنوك من أجل العمل وتحسين وترقية وتعزيز معايير الحوكمة المؤسسية السليمة وهي:[1]

1-يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة المؤسسية وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك،يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام على أداء البنك وسلامة موفقه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل للبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك،ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها اللجنة التنفيذية ولجنة مراجعة داخلية،كما يشكل مجلس الادارة لجنة إدارة المخاطر،ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشيا مع أهداف وإستراتيجية البنك.

2- ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف للأهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيمه،ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة المؤسسية وأهمها تعارض المصالح مثل الاقراض للرؤساء وللمستخدمين وللمديرين أو للمراقبين المساهمين .

3-ينبغى على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة:

حيث يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

4-على المجلس ضمان الإشراف الملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته:

حيث من أهم أدوار الإدارة العليا تأسيس نظام للرقابة الداخلية الفعالة تحت إرشادات مجلس المديرين.

5-ينبغى على مجلس والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها المراجعون الداخليين والخارجيين :

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

6-ينبغي على مجلس المديرين أو لجان المجلس المصممة بتحديد أو المصادقة،وفق سياسة مكافآت ملائمة على تعويضات أعضاء المجلس والإدارة العليا وضمان أن أي تعويضات تمنح تتوافق والعناصر المذكورة.

[1] Basel Commitee on Banking Suprevion ,**Enchancing Coporate Governance for Banking Organizations**, Bank for international Settlement ,February 2006 ,pp6-14,sur le site http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf (consulté le 30/01/2014)

7-ينبغى إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.

8-الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية كذلك الإفصاح العام،إذ يجب أن يكون في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنيت وفي التقارير الدورية والسنوية ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية،التعرض للمخاطر المرتبطة بالمراجعة الداخلية،وبالحوكمة المؤسسية في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمدير واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين ينبغى على المجلس والإدارة العليا فهم هيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة .

ثالثا-توصيات 2010:

بعد نشر توجهات اللجنة لعام 2006 حدثت العديد من حالات الفشل في حوكمة البنوك والتي من أهمها الأزمة المالية التي بدأت في منتصف سنة 2007 والناتجة أساسا عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعقيدها على نحو غير ملائم والإبهام في الهياكل التنظيمية وأنشطة البنوك،وإزاء ذلك قررت اللجنة إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها في سنة 2006 مؤكدة من جديد على الأهمية المستمر لمبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف البنوك والمشرفين من خلال تسليطها الضوء على المجالات الرئيسية التالية[1]

1-المجال الأول:ممارسات المجلس

أ/المسؤولية العامة للمجلس:

المبدأ الأول: يتحمل المجلس المسؤولية العامة عن البنك،بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية له،استراتيجية المخاطر،حوكمة البنك،كما يعتبر المجلس أيضا مسؤولا على الإشراف على الإدارة العليا.

ب/مؤهلات المجلس:

المبدأ الثاني :ينبغى على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين وذلك من خلال التدريب لمناصبهم كما ينبغى أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنوك ويكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي عن شؤون البنك.

[1] Basel Commtee on Banking Supervision,**Group of Governors and Heads of Supervision Announces higher Global Minimum Capital Standards** ,Press release Bank for international Settlement ,Switzerland ,12 September 2010 pp 08,29,sur le site, http://www.bis .org/pub176.pdf (consulté le 30/1/2014) .

ت/ممارسات المجلس وهيكله:

المبدأ الثالث:ينبغى على المجلس تحديد ممارسات حوكمة ملائمة لعمله وأن تتوفر لديه الوسائل لضمان أن مثل هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها دوريا من أجل تحسينها .

ث/هياكل المجموعة

المبدأ الرابع:في هيكل المجموعة مجلس الشركة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة وضمان وجود سياسات حوكمة وآليات ملائمة هيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها .

2-المجال الثاني:الإدارة العليا

المبدأ الخامس:بتوجيه من المجلس ينبغى على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس .

3-المجال الثالث : إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

المبدأ السادس :ينبغى على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافية.

المبدأ السابع :ينبغى تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية للبنى التحتية وينبغى أن يواكب أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية .

المبدأ الثامن:تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى المجلس والإدارة العليا .

المبدأ التاسع:يبغى على المجلس والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية،المراجعين الخارجيين ومهام الرقابة الداخلية.

4-المجال الرابع:المكافآت والتعويضات

المبدأ العشر:ينبغى أن يشرف المجلس على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه كما ينبغى عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود.

المبدأ الحادى عشر:ينبغى أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث ينبغى تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر،نتائج التعويضات ينبغى أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر،جداول الدفع والتعويضات ينبغى أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها.

5-المجال الخامس:هياكل البنوك المبهمة والمعقدة

المبدأ الثاني عشر:ينبغى على المجلس والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

المبدأ الثالث عشر:عندما يعمل البنك من خلال الإغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية،فينبغى على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض،الهيكل والمخاطر،كما ينبغى أيضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة.

6-المجال السادس:الإفصاح والشفافية

المبدأ الرابع عشر:ينبغى لحوكمة البنك أن تكون شفافة على نحو كاف لمساهميها،مودعيها،أصحاب المصلحة المشاركين في السوق.

نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة المؤسسية بالبنوك في التوصيات السابقة 1999،2006 متشابهة من حيث انطلاق كل مبدأ ولكن متطور ومعزز في لب وجوهر كل مبدأ إضافة إلى أن توصيات 2006 جاءت بمبدأ ثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 المتعلقة بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك على اعتبار الانهيارات التي حصلت في البنوك،أما توصيات 2010 فقد تضمنت ستة مجالات في أربعة عشرة مبدأ.

المطلب الثالث:دور البنك المركزي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

تساعد الحوكمة المؤسسية في البنوك المركزية فرض رقابتها على المؤسسات المالية والمصرفية،وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية،وفي هذا الإطار تراقب البنوك المركزية كل مؤسسة مصرفية خاضعة لإشرافها لضمان هيكل تنظيمي مناسب،إذ عليها التأكد من أن هذا الهيكل مصاحب بمجموعة من السياسات والإجراءات الرقابية الداخلية ووسائل الوقاية والضبط بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصولها وحقوق المودعين ويضمن سلامة ومتانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري وقد أصدرت اللجنة العربية للرقابة المصرفية مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة للأخذ بها من قبل البنوك المركزية في الدول العربية كما أكدت بوجه خاص على دورها في الرقابة وتطوير ممارسة الحوكمة المؤسسية في البنوك الخاضعة لإشرافها،لذلك دعتها إلى وضع مجموعة من التعليمات والإجراءات التنفيذية للمؤسسات التابعة لها مسترشدة بهذه المبادئ والتعليمات.

1-تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية الواجبة :

قصد تعزيز الحوكمة المؤسسية داخل البنوك،يتعين على السلطة الإشرافية إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية تلزم بها جميع المؤسسات الخاضعة لإشرافها،مع وضع آلية للتحقيق من مدى التزامها بها وكشف التجاوزات والانحرافات والمحاسبة عليها،ومن أهم تلك التعليمات:[1]

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

- الفصل بين اختصاصات وسلطات الإدارة العليا واختصاصات وسلطات الإدارة التنفيذية .
- الفصل بين مهام إبرام وتنفيذ الصفقات وإدارة المخاطر وتحريك الأموال وبين مهام التسجيل ومهام المحاسبة.
- إدارة مستقلة لتقييم المخاطر تشمل وحدة مركزية لإدارة الطوارئ.
- استقلالية التدقيق الداخلي وتبعيته لمجلس الإدارة مباشرة.

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

[1] حبيبة مداس،أسامة عدائكة،(**دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي**)،مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "**آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**"،ورقلة،الجزائر ،25 /26 نوفمبر 2013 ،ص ص 8-9

ب/تعليمات وضع السياسات والإجراءات التنفيذية :ينبغي على البنك المركزي إصدار تعليمات يؤكد فيها على ضرورة وجود سياسات مناسبة وشاملة من مجلس الإدارة تغطي جميع أنشطة ومخاطر البنك،و ينبغي كذلك التأكد على وجود إجراءات تنفيذية محددة مناسبة لتنفيذ تلك السياسات وموافقة مع قوانين البنك المركزي،ومن أهم تلك السياسات والإجراءات ما يتعلق بـ :

- إدارة المخاطر بأنواعها والتحوط بها (الأسواق ،الائتمان ،أسعار الصرف ،السيولة .....).
- المراقبة الداخلية والوقاية والضبط الداخلي.
- مكافحة غسيل الأموال.

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

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

ج/تعليمات عن دور مجلس الإدارة في الإشراف والرقابة ومسؤولياته اتجاه السلطات الإشرافية:يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات تؤكد فيها على ضرورة تفهم أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم ومسؤولياتهم في الإشراف والرقابة على التنفيذ،ويؤكد أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول أمامه عن:

- متابعة الوضع المالي للمؤسسة وعن المحافظة عن حقوق المودعين.
- صحة ومصداقية وشفافية المعلومات والسياسات المالية التي يزودها البنك للسلطة الإشرافية.
- التزام البنك بجمع القوانين الصادرة عن البنك المركزي والجهات الرسمية الأخرى ذات الاختصاص.

ح/تعليمات عن دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها اتجاه البنك المركزي:يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات لحث الإدارة التنفيذية على القيام بمهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه لهما مسؤوليات تجاه البنك المركزي والتي يمكن تلخيصها في:

- الالتزام بجميع قوانين وتعليمات البنك المركزي.
- إعداد كافة التقارير الدورية والبيانات المالية التي يتطلبها البنك المركزي وتزويدها في الوقت المحدد.
- تسهيل مهام البنك المركزي في التفتيش الميداني على البنك وتزويد فريق التفتيش بكل ما يتطلبه من معلومات ومستندات.
- توخى الشفافية والمصداقية في جميع تعاملاتها مع البنك المركزي.

2-دور البنك المركزي في تفعيل الحوكمة المؤسسة من خلال التزام البنوك بمقررات بازل:

تلعب البنوك المركزية دورا أساسيا في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المصرفي من خلال التأكيد على ضرورة التزام البنوك بمبادئ بازل ومعايير ها المختلفة،وذلك بالتنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع،واعتماد سياسة فعالة لإدارة المخاطر قصد الحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي،وقد ألقت الاتفاقية الثانية في سنة 1999 مسؤولية كبيرة على البنوك المركزية في مراقبة عمل البنوك ومراقبة تطوير المخاطر النظامية والتأكد من أن البنوك تحوز على رؤوس أموال كافية لمواجهة المخاطر وذلك عبر مبادئ الواردة في المحور الثاني للاتفاقية حول المراجعة الرقابية ومن بين تلك المسؤوليات نذكر:[1]

- تحديد حد أدنى لمتطلبات رأس المال،وتحديد مكونات رأس مال البنك آخذة في الاعتبار قدرته على احتواء الخسائر حيث لا يجب أن تقل هذه المتطلبات عن ما هو محدد في اتفاقية لجنة بازل (معيار كفاية الأموال الخاصة في بازل الأولى)
- التأكد من أن البنوك تضع سياسات وإجراءات وقواعد ملائمة لتقييم نوعية الأصول وكفاية المخصصات والاحتياطات لمواجهة خسائر القروض.
- ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية وسائل للحصول على التقارير الدورية والإحصائيات الواردة من البنوك على مستوى كل وحدة،وأن تعمل على دراسة وتحليل هذه التقارير والإحصائيات.
- يجب أن تتأكد السلطة الرقابية من أن كل بنك يحتفظ بسجلات صحيحة معدة وفقا لسياسات وممارسات محاسبية متكاملة،والتأكد من قيام البنك بنشر ميزانيته التي تعكس مركزه بصورة منتظمة .

[1] حورية حمي،**آلية رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها حالة الجزائر**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية،شعبة بنوك وتأمينات ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2006/2005 ،ص 119

- يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى البنوك سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ومتابعة وضبط المخاطر المحلية ومخاطر تحويل الأموال في عمليات الإقراض الخارجية أو في أنشاطات الاستثمار والسيطرة عليها والاحتفاظ باحتياطي كاف ضد هذه المخاطر.
- يجب أن يتوفر للسلطة الرقابية وأن يكون تحت تصرفها تدابير رقابية كاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عندما تفشل البنوك في الالتزام بأحد المعايير الرقابية مثل:توافر الحد الأدنى لكفاية رأس المال الخاص،أو عندما تحدث انتهاكات بصورة منتظمة،أو في حالة تهديد أموال المودعين بأي طريقة أخرى.

3-دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المؤسسية في البنوك من خلال عمل المدققين الخارجيين(محافظي الحسابات):

يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات من شأنها تنظيم وتفعيل دور المدققين الداخليين والخارجيين في البنك بدءا من تحديد مؤهلاتهم وسمعتهم الأدبية إلى طريقة تعيينهم تبعا للإدارة العليا،كما يتعين أن تشمل هذه التعليمات مهامهم ومسؤولياتهم وعلاقتهم بالبنك المركزي بالشكل الذي يضمن حياديتهم واستقلاليتهم،ويعتبر المدققين الخارجيين أو محافظي الحسابات بمثابة الغير بالنسبة للبنك،باعتبارهم لا يساهمون في اتخاذ قرارات التسيير ولهم مهنة قانونية مستمرة ومستقلة تشمل الإثبات الخطي للحسابات السنوية ومراجعة مصداقية وصحة المعلومات الموجهة للجمهور،كما تنبع أهمية أعمال المدققين الخارجيين من حاجة المساهمين في المؤسسات التي يساهمون فيها،ذلك أن المدققين الخارجيين وما يتوافر لديهم من خبرة في هذا المجال يضطلعون بالنيابة عن المساهمين بمسؤولية التدقيق والتأكد من سلامة تلك الأوضاع،و يجب أن يتوفر في المدقق الخارجي الذي تم اختياره من قبل المصرف المؤهلات والخبرات اللازمة للتدقيق على أعماله وحساباته (أي أن يكون ملما بالقواعد التنظيمية الخاصة المطبقة على القطاع المصرفي والتي تسمح له بضبط الميادين والأنظمة وتوجيه النشاط،شريطة أن لا يكون له منفعة فيه وأن يكون مديرا أو موظفا أو مستخدما لدى البنك أو وكيلا له)،وعموما تشمل مسؤوليات المدقق الخارجي مهام كثيرة أهمها:[1]

- الاعتماد على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال ومهنة المراجعة والتدقيق والتقيد بمعايير وأدلة المراجعة الدولية.
- التقيد بالسرية التامة وعدم إفشاء المعلومات التي حصل عليها بحكم عمله حتى بعد انتهاء مهنته في المصرف المعني .
- بعد إطلاع السلطة الرقابية على المدقق الخارجي،يتعين عليه تقديم تقرير للجمعية العمومية للمصرف يبين فيه مدى تعبير البيانات المالية عن مركزه المالي بتاريخ الميزانية العمومية وعن نتائج أعماله وتدفقاته النقدية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ وفقا لمعايير المحاسبة الدولية أو المعمول بها.

[1] حبيبة مداس،أسامة عدائكة،مرجع سبق ذكره ،ص 38

- يجب أن تشمل التقارير أي مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذا لها وكذلك التعليمات الصادرة عن السلطة النقدية.
- التأكد من صحة وسلامة البيانات التي أعطيت له خلال عملية التدقيق.
- تزويد مجلس إدارة المصرف بتقرير مفصل بشأن مواطن ضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية وأي أمور أخرى تستدعي انتباهه خلال عملية التدقيق.

فالبنك المركزي أهم فاعل خارجي يعمل على ضبط الحوكمة المؤسسية في البنوك العاملة في ظل أدواته وأساليبه الرقابية والسلطات الكبيرة التي يتمتع بها مقارنة بالأطراف الأخرى،ولذلك يتعين الحصول على موافقته قبل تعيين المدقق الخارجي حيث يلتزم بتزويده بنسخ عن أي تقارير يقدمها للبنك في إطار مهمته التدقيقية التي عين من أجلها،وللسلطة الرقابية الحق في الحصول منه على أي بيانات أو ايضاحات تراها لازمة،كما لها الحق في تكليفه بالقيام بأي مهام تراها ضرورية في البنك المعني.

المبحث الثالث :جوانب الحوكمة المؤسسية في البنوك

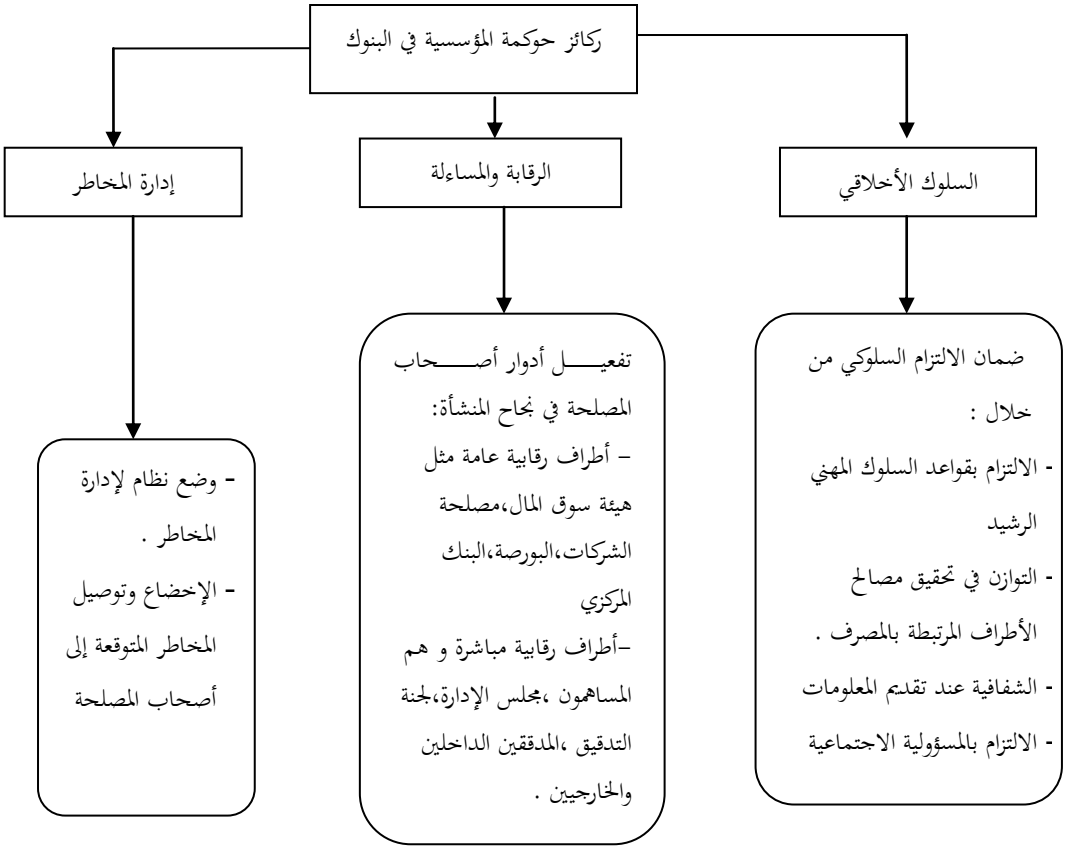
تعتبر البنوك أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد ولا شك أن ضمان استقرارها وعدم التعثرها مهم في أي اقتصاد فالحوكمة المؤسسية مفهوم يتعلق بالاقتصاد الجزئي (أي المؤسسة)وفي البنوك فإن انتقال عدوى التعثر والإفلاس ما بين المصارف لا يحتاج إلى الكثير من الإثبات،لذلك فإن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك له أهمية كبيرة كما أن تطبيق هذه الأخيرة يحتاج إلى عناصر أساسية تضمن التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك.

المطلب الأول :ركائز الحوكمة المؤسسية في البنوك وأهميتها

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة المؤسسية دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات عموما وفي المصارف بشكل خاص.

أولا–ركائز الحوكمة المؤسسية في البنوك:وأهم هذه الركائز يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2):ركائز الحوكمة المؤسسية في البنوك



المصدر :طارق عبد العال حماد ،**حوكمة الشركات (مفاهيم –المبادئ –التجارب)تطبيق الحوكمة في المصارف** الدار الجامعية ،مصر ،2005 ،ص47

وفيما يلى توضيح لهذه الركائز:[1]

1-السلوك الأخلاقي:

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في البنك،وتجدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة،إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح حول حل المشكلات فضلا عن كونها تمنع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للعمليات المصرفية،فضلا عن أنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجم دور الحوكمة المؤسسية لإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في البنك أو أي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسؤولين حيث تحث الحوكمة المؤسسية على تطبيق ميثاق أخلاق وسلوكيات العمل وتعميمه على جميع العالمين في البنك فضلا عن نشره على الشبكة الداخلية،إذ لمواثيق الشرف والمواثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من أنها في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والاجتماعية بل تعد غاية فى الأهمية لبناء إطار الحوكمة المؤسسية.

2-الرقابة والمساءلة:

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء البنوك،على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة،وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المؤسسية في البنوك،فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن لجنة الدولية لمعايير المحاسبة والمعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والنهوض بمسوى الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة لسلامة الجهاز المصرفي عامة وسلامة الأنظمة المالية والمحاسبية الخاصة بها من أنظمة إعداد التقارير وحماية الموجودات بشكل خاص،هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القانون واللوائح الداخلية على أن يتم الاشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر ذلك،هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة في المدققين الخارجيين الذي يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة وتدقيق المعتمدة.

وتجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليس داخلية وخارجية فحسب بل هناك أطراف تسهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال والبنك المركزي والبورصة والغرف التجارية والصناعية وكل ماله مصلحة.

يتضح مما تقدم أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي والخارجي والأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للمصرف وكركيزة مهمة للنظام الحوكمة المؤسسية التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق وأصبح

[1] علاء فرحان طالب ،ايمان شيحان المشهداني،مرجع سبق ذكره ،ص ص 52 ،55

دوره يتجاوز تحديد المخاطر فحسب بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير وتعديل مؤشرات الأداء الرئيسية،وأكثر من ذلك أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعده في استيعاب الخطط وأسس بناء البرامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لخفض التكاليف،بالإضافة لمساءلة الجهات التي ذكرت أعلاه يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل.

3-إدارة المخاطر:

برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية الذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء،ففى أواخر الثمانينات قد أخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان وقد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية والتنوع الكبير في الأدوات المالية للبنوك الدخول على مزيد من الأموال مما أتاح لهذه المصارف تقديم خدمات أكثر تطورا بالإضافة إلى استخدام أساليب فنية جديد،وهكذا أصبحت الممارسة المصرفية للأعمال التقليدية على أساس تلقى الودائع ومنح القروض هي فقط جزء من الأعمال المصرفية الأساسية وغالبا ما تكون الأقل ربحية له،وعلى أساس المعلومات والتعاملات في الأسواق المالية فضلا عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل مبيعات ومبادلة القروض وتوريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية المصرف،لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذلك الوقت،مما دعى إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها البنك وتعد من أهم ركائز الحوكمة المؤسسية،لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة المؤسسية فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالأتي:

أ/ التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى عنها وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للبنك تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المصرفية التي يراد القيام بها.

ب/المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين،الدائنين والمستثمرين.

ت/إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.

ث/إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها

ج/حماية صورة البنك من خلال توفير الثقة للمودعين والدائنين والمستثمرين بتعزيز قدرته الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقليل الأرباح أو عدم تحققها.

ثانيا–أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي :

تنعكس أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي:[1]

1–أصبحت درجة التزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرار الاستثمار،خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية ،ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء.

2–إن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

3–يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.

4–تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

5–تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا–على مستوى الأسواق الناشئة–بين أداء البنوك ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية.

[1] محمد زيدان،**أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة البنوك الجزائرية** ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،الشلف،الجزائر العدد 09،2009 ،ص 20

المطلب الثاني : العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك

يستوجب التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في البنوك عدة عناصر أساسية منها:[1]

1-وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية حيث:

أ/ يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها،لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة انشطة البنك،كما عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين،ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة،وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

ب/يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة المؤسسية مثل:

- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة،أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات،أو التنازل عن العمولة .
- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق،وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض،مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مرجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

2-وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:

يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا،وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

3-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة المؤسسية:وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية،و يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن

---

[1] فكري عبد الغني جوده ،**مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين** ،قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2008 ،ص 52 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني:http://library-iugaza.edu.ps/thesis/83355.pdf (المطلع عليه في 2013/212/26)

المتانة المالية للبنك لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة،حتى يحدد أوجه القصور،وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة حيث:

أ/يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة المؤسسية،ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير التنفيذيين أو مجلس المراقبين أو مجلس المراجعين بخلاف مجلس الإدارة.

ب/يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجية المؤسسة

ت/في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

- **لجنة إدارة المخاطر**:والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة،ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.
- **لجنة المراجعة**:تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج،حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم،والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها،وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم،وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة،والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون،ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة،ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.
- **لجنة المكافآت**:تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى،وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.
- **لجنة الترشيحات**:تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة،وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

4-ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة المؤسسية،ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك. وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

5-الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة المؤسسية،لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك،واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين،وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة،أو لجنة المراجعة،والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون،مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون،كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة:

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين،وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة والمحيطة بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك،كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

7-مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة المؤسسية:

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

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

8-دور السلطات الرقابية:

أ/يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على أداء المؤسسة،ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة،كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم.

ب/يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك،وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة،وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة،كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.

كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك،حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية .

ت/من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك،ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين،وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة...الخ.

المطلب الثالث:التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية والإقليمية واتحادات البنوك في دعم الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي إلا أن البنوك ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق الحوكمة المؤسسية بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة والظروف المحيطة بكل نظام ويمكن تلخيص هذه التحديات فيما يلي:[1]

1-تركز الملكية:

يشير هذا المصطلح إلى تركيز ملكية البنوك التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدد من الأفراد والتي ما تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وارثيهم،إذ الحيازة الكبرى من الأسهم تعود لتلك العائلات المالكة أو أقارب لهم.

[1] علاء فرحان طالب ،ايمان شيحان المشهداني،مرجع سبق ذكره ،ص ص 56-60

ويحتل هؤلاء أعلى المراكز الوظيفية في البنك،ومن ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها،وغالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو ذاته الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على البنك،لذا يصعب فصل مجلس الإدارة عن الإدارة العليا وتلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية لأنها تنادي بهذا الفصل بل هو أحد المهام التي ترمي لتحقيقها في تطبيق الحوكمة المؤسسية،إذ لا وجود لمجلس إدارة ذو الشطرين والذي يتكون من مجلس مفوضين يمثل المساهمين ويشرف على مجلس الإدارة ومجلس ادارة المسؤول عن تنفيذ القرارات الإستراتيجية في البنك،مما يجعل الأمر في غاية الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المديري التنفيذي وتحمله المسؤولية عن نتائج النشاط المصرفي،فكيف يتم الحكم على مجالس إدارة مملوكة لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة فيها ؟فمن هي العائلة أو مجموعة المساهمين التي تمتلك بنكا ولها الجرأة على تقييم أدائها المصرفي بشكل شفاف وعلني وتقبل الحكم عليها في حال تخلفها عن مهامها،وهو ما تنادي به الحوكمة المؤسسية لأن أحد مبادئها الشفافية والإفصاح في العمليات المصرفية وفصل الإدارة عن ملكية رأس المال .

2-الشفافية والإفصاح:

تتسم القطاعات المصرفية في الدول النامية ومنها العربية بعدم كفاية الشفافية وضعف الإفصاح المالي وتعود الأسباب لأن تلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح في القوائم المالية أو الشفافية في العمليات المصرفية والعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الاخيرة للأطر القانونية والرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي والمناداة بمبادئ الحوكمة المؤسسية،إلا أن الممارسات السليمة والتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المؤسسية قد يعرقل عمل المصارف وذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية إلى جانب ضعف الأجهزة الرقابية فمعظم المؤسسات المصرفية في هذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو الرقابة المستقلة،فهذا يشعرها بالتهديد لمجرد التفكير بأن نشاطها مكشوف للجمهور،فهي لا تسمح بنشر أية معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها.

3-مشاركة وحماية المساهمين:

إن أكبر المساهمين هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات والمسيطرين على إدارتها وهذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين فآلية مشاركة المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات وغير فاعلة والحماية القانونية لهم غير كافية،لأن القرارات الأساسية كالتعيينات والترشحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين لأكبر الحصص من الأسهم في البنك وفق قاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين،وهذا يخالف ما جاءت به الحوكمة

المؤسسية من مبادئ ومنها مبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم،وبالتالي يصبح من الصعب تطبيقها في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التغيير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يلبي الطموح الخاص .

4-القوانين والعلاقات:

يمثل التحدى الكبير لمعظم دول العالم في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس العلاقات إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين،إذ يشمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية وغير رسمية،إلى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين،وتحكم هذه القوانين والممارسات والآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية وبين المستثمرين وأصحاب المصلحة،وعليه تشكل النوعية السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية،فكيف يمكن نجاح الحوكمة المؤسسية بقوانينها ومبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح والنفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة المؤسسية من أنظمة تقوم إلى حد كبير على شخص واحد (الإنفراد في اتخاذ القرار) وترتكز بشدة على العلاقات،إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين .

5-البعد الثقافي:

من التحديات التي تواجهها البنوك في تطبيقها لنظام الحوكمة المؤسسية هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لاسيما عندما يكون الجهل من طرف مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية،إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة المؤسسية على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية،فضلا عن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة المؤسسية بهدف المحافظة على حصة السوقية وتحقيق الأرباح وهذا ناتج عن عدم الاكتراث واللامبالاة بهذه المبادئ .

وعلى البنوك أن تواكب التطورات في الأسواق المالية والإقليمية منها والعالمية وأن تضمن مواصلة تبني وتنفيذ أفضل المعايير والمبادئ الدولية الخاصة بالحوكمة المؤسسية،وأن ينعكس ذلك ايجابا في تعزيز ثقافة الشركة التي تعد مطلبا أساسيا لمواجهة التحديات .

خلاصة الفصل:

تختلف البنوك في طبيعة عملها عن غيرها من حيث الأموال التي تديرها للغير تحديدا المودعين،إضافة إلى تعرض أي بنك للمخاطر قد تؤدى إلى الإضرار بأصحاب المصالح،ويؤثر أيضا على استقرار القطاع المصرفي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة النظام ككل والقطاع الاقتصادي بصفة عامة .

وتتوقف قدرة النظام المصرفي على مواجهة الأزمات على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الموضوعة من طرف السلطات الرقابية للوقاية من الأزمات ومدى قدرتها على التدخل للحد والتقليل من الخسائر .

وفي هذا الإطار عملت لجنة بازل على غرار الهيئات والمنظمات الأخرى على إصدار مجموعة من التوصيات في وثيقة واحدة سنة 1999 بخصوص حوكمة المؤسسية في البنوك التي تعنى مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين،بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين،والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية،كما قامت بإعادة النظر في التوصيات في 2006 و 2010 بعد الأزمة المالية العالمية 2007،وقد بينت اللجنة في هذه التوصيات الخاصة بالحوكمة المؤسسية في البنوك على المسؤوليات الملقاة على عاتق مجالس إدارة البنوك لتطبيق أفضل للحوكمة المؤسسية داخل البنك.

كما يلعب البنك المركزي دورا هاما في تعزيز الممارسات السليمة للحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي باعتباره سلطة رقابية على البنوك.

الفصل الثالث:

واقع الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية

تمهيد

لقد عرف القطاع المصرفي الجزائري عدة إصلاحات من أجل النهوض به لخدمة الاقتصاد الوطني حيث يعتبر قانون 1990 المتعلق بالنقد والقرض أهم إصلاح جوهري في المنظومة المصرفية ،والذي سمح بإنشاء بنوك خاصة.

ولكن رغم هذه الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائرية إلا أنها لا تزال تعاني من جملة من النقائص التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها مما يقتضى ضرورة تبنى مبادئ الحوكمة المؤسسية والعمل بها من أجل ارتقاء بالمنظومة المصرفية،وهذه القضية (الحوكمة المؤسسية) لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن المصطلح لم يلق الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الاعلام،ولكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي وغيرها من المنظمات الدولية بضرورة تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية سواء على مستوى إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات وقد أجمعت هذه الهيئات على ضرورة أن يلعب الفاعلين الأساسيين أدوارهم ومسؤولياتهم في إرساء وتعزيز الحوكمة المؤسسية في البنوك من خلال قيامهم بالمهام المنوطة إليهم لضمان سلامة واستقرار البنوك .

حيث كان للأزمة التي حدثت في البنوك الخاصة أثر كبير على القطاع المصرفي والتي كانت نتيجة ضعف الرقابة عليها من طرف بنك الجزائر الأمر الذي دفع هذا الأخير إلى اتخاذ التدابير اللازمة من أجل سلامة البنوك.

المبحث الأول:تطور القطاع المصرفي الجزائري في ظل إصلاحات 1990

عملت الجزائر بعد الاستقلال على تكوين قطاع مصرفي مستقل وخاص بها،حيث شهدت فترة التسعينات إصلاحات اقتصادية إذ تمثل اصلاحات 1990 (قانون النقد والقرض)أهم اصلاح والذي يعتبر بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها القطاع المصرفي الجزائري،حيث شهد القطاع المصرفي عدة تغيرات وتعديلات .

المطلب الأول:قانون النقد والقرض(90-10)

رغبة السلطات في تفادي سلبيات المرحلة السابقة وتجاوز قصور الإصلاحات وتماشيا مع سياسة التحول إلى اقتصاد السوق ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي جاء القانون المتعلق بالنقد والقرض والذي أعاد التعريف كلية لهيكل النظام المصرفي الجزائري وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في مختلف بلدان العالم لاسيما المتطورة منها،حيث ظهر تغير جذري في فلسفة العمل المصرفي مع المرحلة السابقة سواء على مستوى القواعد والإجراءات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات فضلا عن تغيير المفاهيم وتحديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المصرفية للقيام بدورها ومزاولة نشاطها في إطار اقتصاد السوق.

أولا-مضمون قانون النقد والقرض:

جاء قانون النقد والقرض بمجموعة من التدابير نذكر أهمها فيما يلي:[1]

1-منح استقلالية للبنك المركزي الذي أصبح يسمى"بنك الجزائر" واعتباره سلطة نقدية حقيقية مستقلة عن السلطات المالية تتولى إدارة وتوجيه السياسة النقدية في البلاد،إلى جانب إعادة تنظيمه وذلك بظهور هيئات جديدة تتولى تسيير البنك وإدارته ومراقبته.

2- تعديل مهام البنوك العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط المصرفي بقيامها بالوساطة المالية في تمويل الاقتصاد الوطني وذلك بإلغاء التخصص في النشاط المصرفي،وتشجيع البنوك على تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ودخول الأسواق المالية ومواجهة المنافسة نتيجة انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي.

3-تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية وتمويل الاقتصاد الوطني،وفتحه أمام البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية لمزاولة أنشطتها المصرفية،إلى جانب إقراره بإنشاء سوق للقيم المنقولة

[1] **المادة 11، 19 ،83 من قانون النقد والقرض** ،المؤرخ في 14 أفريل 1990،الصادر بالجريد الرسمية الجزائرية،العدد 16،ص ص 522 ،530

ثانيا–مبادئ قانون النقد والقرض :

لقد حمل قانون النقد والقرض في طياته أفكارا جديدة تتمحور معظمها في منح النظام المصرفي المكانة الحقيقية كممول أساسي للاقتصاد ومن أهم مبادئه ما يلي:[1]

1–الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية :

لقد تبنى قانون النقد والقرض مبدأ فصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية،يعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط،ولكن مثل هذه القرارات تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية،وبناءا على الوضع النقدي السائد الذي يتم تقديره من طرف هذه السلطة ذاتها

2–الفصل بين الدائرة النقدية والمالية :

لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية القرض كما كانت في السابق تلجأ إلى البنك المركزي لتمويل العجز،هذا الأمر أدى إلى التداخل بين صلاحيات الخزينة وصلاحيات السلطة النقدية،وخلق تداخل بين أهدافهما التي لا تكون متجانسة بالضرورة فجاء هذا القانون ليفصل بين الدائرتين وأصبح تمويل الخزينة قائم على بعض القواعد.[2]

3–الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:

كانت الخزينة في السابق تلعب دور أساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية،حيث همش القطاع المصرفي الذي كان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من الخزينة إلى المؤسسات،وخلق هذا الأمر غموضا على مستوى نظام التمويل،إذ تفطن قانون النقد والقرض لهذه المشكلة حيث أبعدت الخزينة عن منح القروض للاقتصاد الوطني ليقتصر دورها في تمويل الاستثمارات المخططة من طرف الدولة.

4–إنشاء سلطة نقدية وحيدة:

كانت السلطة النقدية سابقا مشتتة في مستويات عديدة،فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية والخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها وكانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية والبنك المركزي كان يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لاحتكاره إصدار النقود،لذلك جاء قانون النقد والقرض ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية،حيث أنشأت سلطة نقدية وحيدة ومستقلة عن أي جهة كانت وهي مجلس النقد والقرض.

---

[1] الطاهر لطرش،**تقنيات البنوك**،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،الطبعة الثالثة ،الجزائر،2004،ص ص197-199

[2] بلعزوز بن علي،**محاضرات في النظريات والسياسات النقدية** ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،الطبعة الثانية،الجزائر ،2006 ،ص 187

5-وضع نظام بنكي على مستويين :

ويعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض،وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك،يراقب نشاطها ويتابع عملياتها،كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للقرض في التأثير على السياسات الإقراضية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي،وبموجب ترأسه للنظام النقدي وتواجده فوق كل البنوك بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط البنكي ومعايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية وتحكمه في السياسة النقدية.

ثالثا-أهداف قانون النقد والقرض:

كان الهدف من قانون النقد والقرض 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 تحقيق ما يلي:[1]

1-وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المصرفي والمالي

2- رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد والقرض.

3- إعادة تقييم العملة الوطنية (المادة 04، 58، 59 من القانون).

4- ضمان تسيير مصرفي جيد للنقود.

5-تشجيع الاستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أو أجنبية.

6-تطهير الوضعية المالية لمؤسسات القطاع العام.

7-إلغاء مبدأ تخصص البنوك وتحديد وتوضيح النشاطات المنوطة بالبنوك والهيئات المالية.

8-تنويع مصادر التمويل للمتعاملين الاقتصاديين،خصوصا بالنسبة للمؤسسات عن طريق إنشاء السوق المالي،وبورصة القيم المنقولة.

9-إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

[1] محفوظ لعشب،**الوجيز في القانون المصرفي الجزائري**،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثالثة،الجزائر ،2000 ،ص 26

المطلب الثاني:نظرة قانون النقد والقرض للمنظومة المصرفية:

عرفت المنظومة المصرفية إثر صدور قانون النقد والقرض تغيرات عديدة سواء فيما يخص بنك الجزائر أو البنوك أخرى،والمؤسسات المالية،حيث استعاد بنك الجزائر دوره باعتباره بنك البنوك كما ظهرت هيئات جديدة فيه.

أولا–البنك المركزي :

تعرف المادة 11 من قانون النقد والقرض (90–10) البنك المركزي بأنه مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،وقد أصبح منذ صدور القانون يتعامل مع غيره باسم "بنك الجزائر"،ويتمتع البنك المركزي بصلاحيات ومهام رئيسية هي:[1]

1- يقوم البنك المركزي بإصدار الأوراق النقدية والقطع النقدية بواسطة شبكته المكونة من الوكالات الرئيسية والجهوية.

2- تسيير احتياطات الذهب والعملات الأجنبية حرة التداول بالشراء والبيع،الرهن،الاقتراض،الخصم وإعادة الخصم.

3-يمكن للبنك المركزي استخدام أدوات السياسة النقدية كإعادة الخصم ومنح قروض مضمونة في حدود مبلغ يحدده المجلس أو التدخل في السوق النقدية بالشراء والبيع للسندات عامة تستحق في أقل من ستة أشهر وسندات خاصة يمكن قبولها للخصم وفرض نسبة احتياطي على مجموع ودائع البنوك ولا يمكن أن يتعدى 28 % .

4-يعتبر البنك المركزي هو المؤسسة المالية للدولة لجميع عمليات الخزينة المصرفية والتسليف ويمكن للبنك المركزي أن يمنح الخزينة مكشوفات الحساب الجاري لمدة أقصاها 240 يوما متتالية أو غير متتالية خلال السنة الواحدة على أن يتم بالتعاقد وفي حد أقصاه 10% من الإيرادات العامة للدولة المثبتة خلال السنة المالية السابقة،ويجب تسديد هذه التسبيقات قبل نهاية كل سنة مالية .

5-يقوم البنك المركزي بدور بنك البنوك وسلطة وصية على النظام المصرفي،حيث يضع البنك المركزي جميع المعايير التي يلتزم كل بنك باحترامها بشكل دائم مثل القواعد الاحترازية التي تضمن استمرارية جيدة للقطاع المصرفي .

6- يسير البنك المركزي معدل الصرف حيث يحدد يوميا معدل الصرف للدينار وينظم سوق الصرف.

وحسب المادة 119 من قانون النقد والقرض يقوم بتسيير البنك المركزي وإدارته ومراقبته محافظ ويعاونه ثلاث نواب أو مجلس النقد والقرض ومراقبان بحيث يتصرف مجلس النقد والقرض بصفته لمجلس إدارة البنك المركزي والسلطة إدارية تصدر تنظيمات نقدية ومالية ومصرفية.

[1] **المادة 60 ،69 ،76 ،119 من قانون النقد والقرض** ،مرجع سبق ذكره،ص ص227 ،533

يتكون هذا المجلس من محافظ رئيسا ونوابه الثلاثة كأعضاء وثلاثة موظفين سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة[1]،وهو مجلس إدارة للبنك المركزي وسلطة نقدية تتمتع بأوسع الصلاحيات لإدارة شؤون البنك المركزي.[2]

ويمارسها ضمن إطار هذا القانون إصدار أنظمة مصرفية تتعلق بالأمور الآتي:[3]

أ/إصدار النقود على النحو المنصوص عليه في المادتين 4 و 5 من هذا القانون وتغطيته.

ب/أسس وشروط عمليات البنك المركزي.

ت/أهداف تطور مختلف عناصر الكتلة النقدية وحجم القروض.

ث/غرفة المقاصة.

ج/شروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية.

ح/شروط فتح مكاتب تمثيل البنوك الأجنبية في الجزائر.

خ/ الأسس والنسب المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية وخاصة تغطية وتوزيع المخاطر والسيولة والملاءة (القدرة على التسديد)

د/ حماية عملاء البنوك والمؤسسات المالية .

ذ/ النظم والقواعد المحاسبية التي تطبق على البنوك والمؤسسات المالية.

ر/ مراقبة الصرف وتنظيم السوق.

كما يتخذ المجلس القرارات الفردية التالية :

- الترخيص بإنشاء البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية.
- الترخيص بفتح مكاتب تمثيل للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية.
- تفويض صلاحيات لتطبيق نظام الصرف.

[1] **المادة 32 من قانون النقد والقرض**،مرجع سبق ذكره،ص 524 .

[2] **المادة 42 من قانون النقد والقرض**،نفس المرجع السابق،ص 524

[3] Hocine Benissad,**La Reforme Economique en Algérie** ,OPU ,Alger 1991 ,p132

ثانيا– البنوك :

أعتبر قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك بأنها أشخاص معنوية مهمتها العادية والأساسية إجراء العمليات الموضحة في المواد 110 إلى 113 من هذا القانون،بحيث تتضمن هذه المواد وصف الأعمال التي كلفت البنوك بها وهي تنحصر في النقاط الآتية:[1]

1-العمل على جمع الودائع والمدخرات الممكنة من الجمهور.

2-القيام بمنح القروض .

3-توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها .

ومن بين هذه البنوك نذكر:[2]

أ/ البنك الوطني الجزائري BNA الذي أنشئ في 1966/06/13 .

ب/القرض الشعبي الجزائريCPA الذي تأسس في 1967/05/11 .

ت/البنك الجزائري الخارجي BEA تأسس في 1982/03/13 .

ث/بنك التنمية المحلية BDL:تأسس في 30 أفريل 1985 .

بالإضافة إلى هذه البنوك ظهرت بنوك جديدة بعد صدور قانون النقد والقرض وهي:

- **الصندوق الوطني للتوفير الاحتياطCNEP** الذي تحصل على اعتماد من مجلس النقد والقرض بعد القرار رقم 97-01 الصادر في 06 أفريل 1997 الذي يعتبر كحالة خاصة لكونه مكلفا بجمع ادخارات العائلات وتمويل قطاع السكن.

- **بنك البركة** :يعتبر أول بنك مشترك يزاول نشاطه في الجزائر وذلك بعد تأسيسه في شهر ماي 1991 ،برأس مال قدره 500 مليون دج،حيث يعتبر هذا البنك إسلامي يقوم بجمع أعمال البنوك التقليدية بما يتماشى مع الشريعة الإسلامية،وفي هذا الإطار يقوم البنك بجلب الموارد بصيغ مختلفة(ودائع تحت الطلب،حسابات التوفير وحسابات الاستثمار المخصصة والغير المخصصة ويقوم بتمويل المتعاملين الاقتصاديين عن طريق الأدوات المالية الإسلامية من مضاربة ومشاركة وغيرها ،إضافة إلى قيامه بمختلف العمليات المصرفية كفتح الاعتمادات المستندية .

[1] **المادة 114 من قانون النقد والقرض**،مرجع سبق ذكره،ص 533

[2] سمير آيت عكاش،**تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية**،أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3 ،2013/2012 ، ص 204

- **البنك الإتحادي**:هو عبارة عن بنك خاص تم تأسيسه في 07 ماي 1999 بمساهمة رؤوس أموال خاصة وأجنبية يرتكز النشاط الأساسي لهذا البنك في جمع الادخار وتمويل العمليات الدولية وتقديم الاستثمارات والنصائح المالية إلى الزبائن.
- **البنك المختلط**:أنشئ هذا البنك بتاريخ 11 جوان 1998 بين البنك الخارجي الليبي 50 % من رأس مال البنك وبمساهمة أربعة بنوك تجارية بنسبة 50 % من مال مجزأة بين البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري،بنك الجزائري الخارجي،بنك الفلاحة والتنمية الريفية،وأقيم هذا البنك من أجل القيام بكل العمليات البنكية والمالية والتجارية بالعملة الصعبة المحولة وترمي من وراء ذلك إلى ترقية الاستثمار وتنمية التجارة في بلدان المغرب العربي.
- **البنك التجاري والصناعي الجزائري**:هي مؤسسة مساهمة ذات رأسمال قدره 1 مليار دج،متكونة أساسا من مساهمين جزائريين وتحصلت على الاعتماد من طرف بنك الجزائر في 24 سبتمبر 1998.
- **بنك الخليفة**:تم اعتماده كشركة أسهم بتاريخ 25 مارس 1998 وبرأسمال تأسيسي قدره 500 مليون،وهو الحد الأدنى المسموح به قانونيا لتأسيس بنك ما.
- **منى بنك**:وهو بنك تحصل على اعتماد من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 1998/08/08 برأسمال قدره 620 مليون دج ،وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية .
- **الشركة الجزائرية للبنوك**:تحصل هذا البنك على ترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999 ويعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دينار جزائري.
- **البنك الدولي الجزائري**:تحصل على اعتماد في 2000/04/30 من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال مختلط وطني وأجنبي.

كما ظهرت أيضا بنوك خاصة برأسمال أجنبي نذكر على سبيل المثال:

- **المؤسسة العربية المصرفية**:تحصلت على الاعتماد في سبتمبر 1998 وشرعت فى عملها في 2 ديسمبر 1998.
- **ناتيكسيس الجزائرية**:فرع خاص من مجموعة ناتيكسيس المصرفية الجزائرية وهي عبارة عن بنك أعمال يقدر رأسماله 500 مليون دج .
- **الشركة العامة الفرنسية**:والتي فتحت فرعا بالجزائر في 1998/04/15 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري .
- **الريان بنك**:أنشئ من طرف مجموعة الفيصل ومقره قطر برأسمال معتمد بـ 30 مليون دولار تاريخ حصوله على الاعتماد هو 2000/10/08.

-**البنك العربي الأردني**:يقع مقره في عمان ،تحصل على الاعتماد بتاريخ 2000/10/15 من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري.

-**سيتي بنك الأمريكي**:يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف تحصل على الاعتماد في 1998/05/18 ،من مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره بالأوراسي.

ثالثا–المؤسسات المالية :

تعرف المادة 115 من قانون النقد والقرض المؤسسات المالية بأنها "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال البنكية ما عدا تلقي الأموال من الجمهور"،كما يمكن للمؤسسات المالية بفعل قانون 90-10 إجراء العمليات المرتبطة بالصرف والذهب والمعادن النفيسة والعملات الصعبة وتسيير القيم المنقولة والاستثمارات المالية[1]،ومن بين المؤسسات مالية جديدة التي ظهرت نجد مؤسسات تمويل قطاع السكن والمتمثلة في:[2]

1-إنشاء الصندوق الوطني للسكن CNL.

2-إنشاء شركة تمويل الرهن العقاري SRH.

3-إنشاء صندوق ضمان القروض العقارية CGCH.

4-إنشاء صندوق الترقية العقارية CGPE.

رابعا–الهيئات الرقابية:

من أهم الهيئات التي ظهرت بعد قانون 90-10 نذكر:

1–اللجنة المصرفية:

وتسمى أيضا "لجنة الرقابة البنكية"،نصت المادة 143 من قانون النقد والقرض على إنشاء هذه اللجنة وتتكون اللجنة المصرفية من محافظ بنك الجزائر رئيسا وقاضيان من المحكمة العليا وخبيرين يقترحهما وزير المالية[3]،وتساهم اللجنة المصرفية في تمتين أسس تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك من خلال ما تكلف به،ومن ذلك : [4]

أ/ مراقبة مدى احترام البنوك للأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليها،لمعاقبة على الاختلالات التي يتم معاينتها .

---

[1] **المادة 115 من قانون النقد والقرض**،مرجع سبق ذكره،ص 533

[2] علي بطاهر ،**إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية** ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع تحليل اقتصادي،جامعة الجزائر ،2006، ص :35 .

[3] Abdelkrim Sadeg,**Le System Bancaire Algérien–La Nouvelle Réglementation** ,P42

[4] **المادة 105 من الأمر 03–11**،المؤرخ في 26 أوت 2003 ،الصادر بالجريدة الرسمية الجزائرية ،العدد 52،ص 17 .

ب/ فحص شروط الاستغلال للبنوك والسهر على نوعية وضعياتها المالية .

ت/ السهر على احترام قواعد سير المهنة .

ث/معاينة عند الاقتضاء وكذلك المخالفات التي يرتكبها أشخاص يمارسون نشاطات البنك دون أن يتم اعتمادها:تمارس اللجنة المصرفية الرقابة على البنوك نوعين من الرقابة،الرقابة المكتبية حيث تتلقى اللجنة التقارير السنوية من البنوك ومن ثم تقوم بفحصها،والرقابة الميدانية والتي تتمثل في تفتيش دوري يقوم به أعوان متخصصين من اللجنة المصرفية،وعلى سبيل المثال كانت أهم منجزات الرقابة المكتبية في سنة 2006 ما يلي:[1]

- ضمان استقبال المستندات المحاسبية وتلك المتعلقة بالقواعد الاحترازية المرسلة من طرف البنوك
- التحقق من مصداقية وجدية المعلومات المرسلة وتحليل وتصحيح الأعمال الخارجة عن المألوف.
- استغلال واستعمال تقارير مفتشي الحسابات.
- تفسير ومناقشة المعلومات المتحصل عليها وكشف المخالفات المحتملة .
- اقتراح تدابير للنهوض بالبنوك ذات الوضعيات الصعبة

وفي هذا الإطار تعاني بعض البنوك من صعوبات تتعلق أساسا بـ:[2]

-وضع أطوار للقواعد التنظيمية المصرفية .

-تسيير الخزينة .

-احترام القواعد الاحترازية التنظيمية

-التصريحات إلى مركزية المخاطر وإلى مركزية عوارض الدفع (عدم الدفع)وإلى مركزية الميزانية .

-التحكم في الإدارة والرقابة الداخلية .

-التصريحات في الوقت المناسب .

-نشر حسابات النتائج في الوقتها المحدد .

2-مركزية المخاطر:

ينظم ويسير بنك الجزائر مصلحة تدعى "مركزية المخاطر"ويكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالي،كما لا يجوز منح أي قرض وأن يكون

[1] banque d'Algérie ,**évolution économique et monétaire en Algérie** , Rapport annuel 2006 ,juin 2007 , p 130

[2] banque d'Algérie ,**évolution économique et monétaire en Algérie**, Rapport annuel 2005,juin 2006 , pp 136-137

البنك (أو المؤسسة المالية)قد تحصل من مركزية المخاطر على المعلومات المتعلقة بالمستفيد من القرض،حيث أن البنوك والمؤسسات المالية ملزمة بالانخراط في مركزية المخاطر،وتتضمن اللائحة (92-01)المؤرخة في مارس 1992 تنظيم مركزية المخاطر وعملها،حيث يحدث بنك الجزائر ضمن هياكله "مركزية المخاطر"والتي تطلع بمهمة التعرف على الأخطار المصرفية وعمليات القرض الإيجاري،التي تتدخل فيها أجهزة القرض(بنوك أو مؤسسات مالية وأي مؤسسة قرض أخرى)،حيث على هذه الأخيرة أن تنضم إلى مركزية المخاطر التابعة بنك الجزائر وتحترم قواعد عملها احتراما دقيقا،وينبغي أن تعلن عن المساعدات التي تمنح لزبائنها،كما لا يمكن لجهاز القرض أن يقدم أي قرض خاضع للإعلان لزبون جديد دون أن يستشير مقدما مركزية الأخطار.[1]

وبالإضافة إلى الوظيفة الإعلامية لمركزية المخاطر فإن وجودها يسمح بتحقيق غايات متعددة نذكر من بينها:[2]

أ–مراقبة ومتابعة نشاطات المؤسسات المالية،معرفة مدى العمل الذي تقوم به في مجال الخضوع لمعايير وقواعد العمل (قواعد الاحترازية خاصة)التي يحددها بنك الجزائر .

ب–منح البنوك والمؤسسات المالية فرصة القيام بمفاضلات بين القروض المتاحة بناء على معطيات سليمة نسبيا .

ت–تركيز المعلومات المرتبكة بالقروض ذات المخاطر في خلية واحدة ببنك الجزائر مما يسمح له بتسيير أفضل لسياسة القرض.

3-مركزية عوارض الدفع:

جاء النظام الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 22 مارس 1992 تحت رقم 02/92 لإنشاء مركز لعوارض الدفع،وفرض على كل الوساطة المالية الانضمام إلى هذه الهيئة وتقديم المعلومات الضرورية لها.

وتقوم هذه الأخيرة بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع وفي هذا الإطار نستخلص عنصرين هما: [3]

أ/ تنظيم بطاقة مركزية لعوارض الدفع وما ينتج عنها وتسييرها،تتضمن هذه البطاقة طبيعة ووضعية كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو التسديد.

ب/نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينشأ عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبليغها إلى الوسطاء الماليين وإلى أي سلطة أخرى معينة.

---

[1] صليحة بن طلحة،**الجهاز المصرفي وتمويل المؤسسات العمومية** ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير تخصص إدارة مالية جامعة الجزائر،1997/1996،ص 71

[2] حورية حمني ،مرجع سبق ذكره،ص 39

[3] سمير آيت عكاش،مرجع سبق ذكره،ص 212.

4-جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة:

أتى جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة ليدعم ضبط قواعد العمل بأهم أحد وسائل الدفع وهي الشيك وقد تم إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام 92-03 المؤرخ في 22 مارس 1992،ويعمل هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين وعلى الوسطاء الماليين الذين وقعت لديهم عوارض دفع لعدم كفاية الرصيد أو لعدم وجوده أصلا أن يصرحوا بذلك إلى مركزية عوارض الدفع حتى يمكن استغلالها وتبليغها إلى الوسطاء الماليين الآخرين،ويجب عليهم في هذا المجال أن يطلعوا على سجل عوارض الدفع قبل تسليم أول دفتر للشيكات للزبون.[1]

5-خلية مابين البنوك لتسيير المخاطر والأزمات:

يعتبر إنشاء هذه الخلية كخطوة إضافية لتأمين وسائل الدفع وتسيير المخاطر الناتجة عن المعاملات البنكية،وقد حددت التعليمة رقم 08/04 المؤرخة في 25 مارس 2008 والصادرة عن بنك الجزائر أعضاء الخلية وكذا المهام التي تقوم بها حيث تقوم الخلية ب:[2]

أ/ تحديد نوعية الأخطاء التي يمكن أن تعرقل نظام (A.T.C.I)*و ايجاد الحلول لكل نوع منها.

ب/تحديد مخططات النجدة وكيفيات استعمالها في حالة وجود عوارض في النظام .

[1] طاهر لطرش ،مرجع سبق ذكره ،ص 209

[2] أيمن بن عبد الرحمن،**الرقابة المصرفية فى الجزائر دراسة من خلال مقررات بازل 1و2**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع نقود ومالية ،جامعة الجزائر 3 ،2011/2010 ،ص 126

*تم تطبيق نظام المقاصة المسمى "بالمقاصة عن بعد بين البنوك الجزائرية"أو نظام (Algérie Télé Compensation Interbancaire) من قبل بنك الجزائر،وهو عبارة عن نظام لإجراء عمليات المقاصة الإلكترونية بين البنوك يديره ممثل عن مركز ما قبل المقاصة بين البنوك،يقوم نظام المقاصة الإلكترونية بمعالجة وسائل الدفع ممثلة ب:الشيكات،التحويلات المالية التي تقل قيمتها عن 1 مليون دينار جزائري،السحوبات،الأوراق التجارية،الدفع بالبطاقات البنكية،للتفاصيل أكثر أنظر :"إيمان العالي،**البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص بنوك وتأمينات،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،2007/2006 ،ص 237

المطلب الثالث:تعديلات قانون النقد والقرض (90-10):

تماشيا مع ظروف البيئة البنكية المتغيرة فقد تم إجراء عدة تعديلات على قانون النقد والقرض وفيما يلي أهم هذه التعديلات .

أولا-تعديل سنة 2001 :

يعتبر الأمر 01-01 الصادر في 27 فيفري 2001 أول تعديل لقانون 90-10 حيث مس الأمر الرئاسي الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون ويهدف أساسا إلى تقسيم مجلس النقد والقرض إلى جهازين:

1- الأول يتكون من مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون .

2- الثاني يتكون من مجلس النقد والقرض وهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلى عن دوره كمجلس إدارة لبنك الجزائر.

فالمادة 3 من الأمر 01/01 تعدل أحكام الفقرتين الأولى والثانية من قانون النقد والقرض والتي تنص على أنه لا تخضع وظائف المحافظ ونوابه إلى قواعد الوظيف العمومي وتتنافى مع كل نيابة تشريعية أو مهمة حكومية أو وظيفة عمومية ولا يمكن للمحافظ أو نوابه أن يمارسوا أي نشاط أو وظيفة أثناء ممارسة مهامهم ماعدا تمثيل الدولة لدى مؤسسات عمومية ذات طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي .

كما أن المادة 13 من الأمر 01-01 تلغي أحكام المادة 22 من قانون والقرض،والتي تنص على أن المحافظ ونوابه يعينون لمدة 6 و5 سنوات على الترتيب قابلة لتجديد مرة واحدة.[1]

أما مجلس النقد والقرض فأصبح بموجب الأمر 01-01 يتكون من:[2]

أ/ أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر .

ب/ثلاث شخصيات يختارون بحكم كفاءتهم في المسائل النقدية والاقتصادية،وهكذا أصبح عدد أعضاء المجلس عشرة بدلا من سبعة أعضاء وتتمثل صلاحياته حسب المادة 10 في:

- للمحافظ صلاحيات استدعاء أعضاء المجلس ورئاسته وتحديد جدول أعماله .
- تتخذ القرارات بالأغلبية وفي حالة التعادل يكون صوت الرئيس مرجحا.
- لا يحق لأي عضو في المجلس أن يفوض من يمثله في اجتماعات المجلس .

[1] **المادة 43 من الأمر 01/01** ،المؤرخ في 27 فيفري 2001 ،الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 14،ص ص 4 ،5.

[2] نفس المرجع السابق ،ص 5

■يجتمع المجلس كل 3 أشهر على الأقل بناءا على استدعاء من رئيسه،أو كلما كانت الضرورة بمبادرة من الرئيس أو أربع أعضاء.

ثانيا–تعديل سنة 2003:

كان الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض الصادر في 26 أوت 2003 يعتبر نصا تشريعيا يعكس أهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي الجزائري ويمكن حصر أهم ما تضمنه هذا الأمر فيما يلي:[1]

1- تعديل تشكيلة مجلس النقد والقرض حيث أصبح هذا المجلس يتكون من أعضاء مجلس الإدارة،إضافة إلى شخصين يتم اختيارهما بحكم الكفاءة في المسائل الاقتصادية والنقدية .

2- توسيع مهام مجلس النقد والقرض كسلطة نقدية،حيث نصت المادة (62)الفقرة "ج" بتحديد السياسة النقدية والإشراف عليها ومتابعتها وتقييمها،لهذا يحدد المجلس الأهداف النقدية لاسيما فيما يتعلق بتطور المجاميع النقدية ويحدد استخدام النقد وكذا وضع قواعد الوقاية في السوق النقدية،ويتأكد من نشر معلومات في السوق،وهكذا أوكلت للمجلس مهمة حماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية في مجال المعاملات المصرفية،وتدعيم التشاور مابين بنك الجزائر والحكومة فيما يخص الجانب المالي .

3-تعديل في تشكيلة اللجنة المصرفية،حيث أصبحت تتكون من المحافظ،قاضيين منتدبين من المحكمة العليا وثلاث أعضاء يتم اختيارهم بحكم الكفاءة في المجال البنكي والمالي والمحاسبي .

4- من أجل تنظيم النشاط البنكي أكد الأمر في المادة (96) منه،على تأسيس جمعية مصرفيين جزائريين يتعين على كل بنك أو مؤسسة مالية الانخراط فيها والهدف منها هو تمثيل المصالح الجماعية لأعضائه،تزويد الجمهور بالمعلومات بالإضافة إلى السعي لتحسين تقنيا القروض والبنوك،تحفيز المنافسة ومحاربة العراقيل التي تعترضها وإدخال تكنولوجيا جديدة ...الخ.

ثالثا–تعديل سنة 2009:

صدر تعديل 2009 لتكملة النقائص التي ظهرت في الأمر 11/03 حيث برزت اختلالات في السياسة النقدية المتبعة وفي آليات مراجعة البنوك والمؤسسات المالية،بالإضافة إلى تغير نمط التسجيل المحاسبي والرغبة في تحديث الخدمات

[1] **المواد 18، 19، 55، 62، 96 من الأمر 11/03**،مرجع سبق ذكره ،ص ص 6 ،17 .

المصرفية للبنوك للتكيف مع البيئة الدولية،كل هذه الأسباب دعت إلى إصدار هذا التعديل والذى يهدف إلى:[1]

على مستوى القواعد العامة المتعلقة بنشاط البنك،تنص المادة 33 من الأمر 03/09 على أنه :

1- يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تقترح على زبائنها خدمات بنكية خاصة،غير أنه من الأفضل تقدير المخاطر المتعلقة المنتج الجديد،ولضمان الانسجام بين الأدوات يتعين أن يخضع كل عرض لمنتج جديد لترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر .

2- يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تحدد معدلات الفائدة الدائنة والمدينة بكل حرية وكذلك معدلات ومستوى العملات المطبق على العمليات البنكية،ويتكفل بنك الجزائر بتحديد معدل الفائدة الزائد الذي لا يمكن للبنوك والمؤسسات المالية تجاوزه.

3- إلزام البنوك والمؤسسات المالية بإبلاغ زبائنها والجمهور بالشروط البنكية التي تطبقها في عملياتها البنكية وخاصة معدلات الفائدة الاسمية ومعدلات الفائدة الفعلية الإجمالية على هذه العمليات،ويترتب على كل تأخير قد يحدث في تنفيذ عملية بنكية قيام البنك والمؤسسة المالية المعنية بتقديم تعويض للزبون .

4- إلزام البنوك والمؤسسات المالية بوضع جهاز رقابة داخلي الهدف منه هو التحكم في النشاطات والاستغلال الفعال للموارد.

5-إلزام أي مستثمر أجنبي يريد إنشاء بنك أو مؤسسة مالية في الجزائر مستقبلا بحصة لا تتعدى 49 % ومنح نسبة 51% من رأس المال للمساهمين الجزائريين،مع تمتع الدولة بحق الشفعة في حالة التنازل عن أي بنك أو مؤسسة مالية أجنبية عاملة بالجزائر.

6- منح بنك الجزائر وأعطاه الصلاحيات اللازمة والكافية للإشراف والمراقبة الشديدة لجميع عمليات البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر بالنظر إلى المستجدات التي تطرأ على الساحة المالية منذ 2008،وخصوصا إعطاء الأزمة المالية العالمية والمشاركة السلبية للبنوك الأجنبية العاملة بالجزائر في مجال مساهمتها لتمويل الاقتصاد الجزائري حسب الحصيلة التي خلصت إليها دراسة رسمية صادرة عن وزارة المالية الجزائرية .

7-تكليف بنك الجزائر بالسهر على فعالية أنظمة الدفع وتحديد قواعد تسييرها مع ضمانه لأمن وسائل الدفع من الأوراق النقدية،إضافة إلى تعزيز أمن ومتانة المنظومة المصرفية عن طريق متابعة البنوك العمومية والخاصة بأية معلومة

[1] صوفان العيد ،**دور الجهاز المصرفي في تدعيم برنامج الخوصصة التجربة الجزائرية**،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،فرع إدارة و مالية،جامعة قسنطينة،الجزائر،2011/2010،ص ص19-20

يحتاجها في صياغة ميزان المدفوعات البلاد ووضعها المالي،ويخص تحديدا حركة رؤوس الأموال نحو الخارج،مع التزام بمعايير مجلس النقد والقرض التي تحول دون تعرضها للاختلال .

رابعا–تعديل سنة 2010 :

لقد جاء الأمر رقم 04/10 المؤرخ في 26 أوت 2010 بهدف تعديل الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض من هذه التعديلات ما يلي:[1]

1- عدلت حسب المادة 02 من هذا الأمر المواد 09 ،32، 35،من المرسوم 11/03 وذلك كما يلي:

بالنسبة للمادة 09:الشيء المضاف هو عدم خضوع بنك الجزائر إلى إجراءات المحاسبة العمومية كما لا يخضع إلى التزامات في السجل التجاري.

أما المادة 32:فالمضاف هو إلغاء كل العمليات المرتبطة بنشاطات البنك من الضرائب والحقوق والرسوم مهما كانت طبيعتها.

المادة 35:الخاصة بمهام بنك الجزائر فيما يخص الحرص على استقرار الأسعار باعتباره هدف من أهداف السياسة النقدية وفي توفير أفضل شروط ميادين النقد والقرض والصرف والحفاظ عليها،كما يحرس على حسن تسيير التعهدات المالية تجاه الخارج وضبط سوق الصرف والتأكد من سلامة القطاع المصرفي.

المادة 52:على كل بنك يعمل في الجزائر أن يكون حساب جاري دائن مع البنك الجزائري لتلبية حاجيات عملية التسديد بعنوان نظم الدفع .

المادة 83:الشيء المضاف فيها والمعدل هو منع الترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري إلا في إطار الشراكة،تمثل المساهمة الوطنية المقيمة51 % على الأقل من رأس المال،ويلزم هذا الأمر في مادته 97 مكرر البنوك والمؤسسات المالية ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع يهدف إلى:

أ/ التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها .

ب/السير الحسن للعمليات الداخلية ولاسيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها وتضمن شفافية العمليات المصرفية ومصادرها وتتبعها.

ت/صحة المعلومات المالية .

[1] مريم بوهيني،**مقررات لجنة بازل وأهميها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك الجزائرية** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد ومالية دولية ،جامعة مدية ،الجزائر ،2011/2010 ،ص 140

ث/الأخذ بعين الاعتبار وبصفة ملائمة مجمل المخاطر المحيطة بها

المادة 106 فيما يخص أعضاء اللجنة المصرفية،فبموجب هذا الأمر أصبحت تتكون من المحافظ رئيسا،ثلاثة أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي والمالي والمحاسبي ،قاضيان ينتدب الأول في المحكمة العليا يختاره رئيسها،وينتدب الثاني من مجلس الدولة ويختاره رئيس المجلس بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء،ممثل عن مجلس المحاسبة يختاره رئيس المجلس من المستشارين الأوليين،ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.

لقد أعطت مجمل التعديلات المذكورة المزيد من الاستقلالية لبنك الجزائر خاصة فيما يخص استقرار الأسعار وضبط معدل نمو الكتلة النقدية بعيدا عن رقابة مجلس المحاسبة،كما منحت هذه التعديلات مزيد من الرقابة على أعمال البنوك والأسبقية للمستثمرين المحليين بـ 51 % في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية .

وفيما يلي قائمة البنوك و المؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2012

الجدول رقم (1):قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2012

البنوك	المؤسسات المالية
البنك الوطني الجزائري(BNA)،بنك الجزائر الخارجي(BEA)،القرض الشعبي الجزائري(CPA)،بنك التنمية المحلية(BDL)،بنك الفلاحة والتنمية (BAD)،الصندوق الوطني للادخار والإحتياط (CNEP-Banque)،الصندوق الوطني للتعاضدات الفلاحية (بنك)،بنك البركة،سيتي بنك،المؤسسة العربية المصرفية ،نيتكسيس الجزائر ،الشركة العامة الفرنسية،البنك العربي (فرع بنك)،بي.ن.بي باريس،ترست بنك،بنك الإسكان للتجارة والتمويل،بنك الخليج فرنسابنك (الجزائر) ،كاليون الجزائر ،إتش.إس.بي.سي (فرع بنك)،مصرف السلام	شركة إعادة التمويل الرهني(srh)،الشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف (Sofinance SPA)،الشركة العربية للإيجار المالية (ALC)،المغاربية للإيجار المالي (الجزائر) (MLA Leasing) ،سيتيلام الجزائر،المؤسسة الوطنية الإيجار (SNL)

المصدر: KPMG,**Guide des Banques et des établissements Financiers en Algérie** Edition 2012,pp ,13,14sur le site http://www.kpmg.com/dz/fr/.../publications/.../guide-banques-algérie.2012.asp,(consulté le 30/03/2014)

المبحث الثاني:تداعيات وجهود السلطات الجزائرية في مجال الحوكمة المؤسسية:

أمام إفلاس البنوك الخاصة التي كان سببها نقص الرقابة وضعف الإدارة فيها،كان الزاما على بنك الجزائر اتخاذ عدة إجراءات من أجل تطبيق مبادئ لجنة بازل بخصوص الحوكمة المؤسسية في البنوك وذلك لتدارك الأوضاع في القطاع المصرفي،وضمان سلامته.

المطلب الأول :أزمة البنوك الخاصة كسبب من أسباب تبني الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق المنافسة بين البنوك،ومن بين البنوك التي ظهرت في هذه الفترة نجد:بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري،الشركة الجزائرية بنك،لكن ما يميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها،مما أدى بهذه البنوك للوقع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

أولا–أسباب الأزمة:

ترجع أزمة البنوك الخاصة والمتمثل في بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري والشركة الجزائرية بنك إلى مجموعة من الأسباب وفيما يلي عرض لهذه الأزمة مع أهم الأسباب التي أدت لحدوثها:[1]

1–**أزمة بنك الخليفة:**سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/03 ،إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب،أهمها فتح الإستثمار في القطاع المالي للأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنك،وكان يقدم خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها،مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل،بطاقات البنكية،حسابات بالعملة الصعبة،تسهيلات القروض،بطاقات الشراء تعادل ضعف مرتب الزبون....الخ،وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن،كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش،فإن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة المؤسسية من قبل بنك الجزائر والتي تجلت من خلال:

أ/عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك .

[1] أمال عياري ،أبوبكر خوالد،(**تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر–**)،مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول "**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** "،جامعة بسكرة،الجزائر،أيام 07/60 ماي 2012 ،ص ص13–14

ب/التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر .

ت/المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين.

ث/غياب المتابعة والرقابة.

ج/عدم احترام قواعد الحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن،لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين،حيث قامت شركة ضمان الودائع(société de garantie des dépôts) بتقدير وتعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين والذي كان غير كافيا مما اضطر مصفي البنك إلى تطهير الحسابات وبيع أصول البنك.

2-**أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري**:سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 08-2003 بتاريخ 2003/08/21 بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر،إذ وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها :

أ/ عدم احترام التسيير الجيد للمهنة،خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة .

ب/عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر .

ت/عدم وجود احتياطي إجباري.

ث/تجاوزات في قوانين الصرف .

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها،مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك .

3-**أزمة الشركة الجزائرية للبنوك** (**CA-BANK**):تحصل هذا البنك على ترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12 واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02 وهو بنك خاص برأسمال أجنبي ،وقد أصدرت اللجنة البنكية مقررا يوم 2005/12/27 يقتضي بسحب الاعتماد الممنوح له،ووضع البنك المذكور قيد التصفية وتم تعيين مصفين للقيام بعملية التصفية،ويشير ذلك المقرر إلى أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب،وكذلك استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذه البنوك إثر إعلان عدم قدرتها على التسديد،حيث قامت اللجنة المصرفية ومجلس النقد والقرض بسحب الاعتماد من عدة بنوك،خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار:يونيون بنك والبنك الدولي الجزائري وبنك الريان الجزائري ..الخ وكانت النهاية بزوال جميع البنوك ذات رأس مال جزائري .

أما بخصوص البنوك العمومية،فإن هذه الأخيرة تعاني من سوء الحوكمة المؤسسية،ويظهر ذلك من خلال الاختلاسات التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة،حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة،خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية،كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا .

ثانيا–نتائج أزمة البنوك الجزائرية الخاصة:

نتج عن تصفية البنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري والشركة الجزائرية للبنوك عدة نتائج اجتماعية،اقتصادية سواء تعلقت ب:[1]

1-فقدان الثقة في البنوك الخاصة :

أدى تصفية البنوك الخاصة المذكورة إلى حدوث قلق لدى المودعين من جهة،وفقدان ثقة الزبائن في البنوك الخاصة من جهة أخرى،مؤثرة بذلك على النظام المصرفي ككل بحكم علاقات تلك البنوك مع باقي المؤسسات المكونة له،كما أن أزمة الثقة انتشرت بسرعة في أوساط الساحة الدولية لتشمل البنوك الأجنبية والفرنسية خاصة والتي أصبحت تتحفظ في تعاملها مع البنوك الخاصة خصوصا في عمليات التجارة الخارجية .

2-الانعكاسات على المجمعات النقدية :

تمثلت هذه الانعكاسات على مستوى السياسات النقدية والائتمانية المتعلقة بها وكذا على المستوى عمليات القرض،إذ أزمة البنوك الخاصة أدت إلى اضطراب العلاقات المصرفية العادية (انخفاض في مستوى القروض)،كما أن مسألة الشيكات المدفوعة أدت إلى انخفاض في استعمال هذه الوسيلة للدفع ،وساهمت في ارتفاع استعمال النقود الائتمانية،والذي يعرض السياسة النقدية التي تهدف إلى استقرار الأسعار،كما تسببت الأزمة في ارتفاع تكلفة الوساطة لدى المؤسسات المتعاملة مع هذين البنكين،ففقدان هذه المؤسسات لوادئعها وارتفاع طلبات القرض التي تضاف إلى الطلب غير المستوعب للقروض أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة .

[1] محمد الجموعي قريشي،**قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994–2003** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود مالية ،جامعة الجزائر ،2006/2005 ،ص ص 71-72

بالإضافة إلى ما تسببت به الأزمة على مستوى القطاع المصرفي فإن تصفية تلك البنوك نتج عنه ارتفاع معدل البطالة،كما أدت إلى انخفاض المبالغ المحصلة من طرف الخزينة العمومية .

المطلب الثاني :إجراءات بنك الجزائر في مجال الحوكمة المؤسسية

ظهرت في السنوات الأخيرة بعض الدلالات التي تشير إلى سعي الجزائر إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية وكذلك تفعيل دورها في محاربة مختلف أنماط الفساد الذي يهدد استقرارها،كما قام بنك الجزائر باتخاذ عدة إجراءات وتدابير من أجل تطبيق هذه المبادئ،ومن أهم هذه الدلالات نجد:

أولا-**سن قوانين محاربة الفساد المالي والإداري** :

انعكست جهود السلطات العمومية الرامية إلى الوقاية من الفساد من خلال تصديق الجزائر على الاتفاقية الدولية المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته حيث:[1]

1-في 20 فيفري 2006 تم إصدار القانون رقم 01-06 والمتضمن محاربة الفساد،كما تم التصديق على الأمر رقم 10-05 في 26 أوت 2010 المكمل له .

2- قصد تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال،أصدرت السلطات العمومية القانون 05-01 المؤرخ في 2005/02/06 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما،وبمقتضى المادة (7) تجد البنوك نفسها ملزمة بالتأكد من هوية وعناوين زبائنها قبل فتح أي حساب أو دفتر،حفظ سندات،ايصالات،تأجير صندوق أو ربط علاقة عمل أخرى،وعلى الهيئات الإشرافية السهر على أن تتوفر البنوك والمؤسسات المالية على برامج للكشف عن غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والوقاية منها،كما تم اعتماد إجراء لمنع تبييض الأموال وتمويل الإرهاب منذ سنة 2012 عن طريق سن الأمر رقم 12-02 بتاريخ 13 فيفري 2012 المعدل والمكمل للقانون رقم 05-01 بشأن منع ومكافحة تبييض الأموال،ويهدف هذا الأمر إلى تكييف القوانين الجزائرية مع التقنيات الجديدة التي يستعملها المجرمون في انتهاك الأنظمة المصرفية ومع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

[1] عادل قرقاد ،أبو بكر خوالد ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 95-96

ثانيا–المراقبة والمساءلة في البنوك الجزائرية:

قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية (النظام رقم 02-03 المؤرخ في 2002/11/14)والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للرقابة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر،وحسب المادة الرابعة من التعليمة رقم 08-11 المؤرخ 28 نوفمبر 2011 بشأن المراقبة الداخلية في المصارف والمؤسسات المالية فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي عليها إقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:[1]

1–نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية:يهدف نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية خاصة في أحسن الظروف الأمنية والمصداقية والشمولية إلى:

أ/ مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية،للمقاييس والأعراف والعادات المهنية والأدبية ولتوجيهات هيئة التداول.

ب/مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع و التقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي لاسيما إذا تعلق الأمر بمعايير لتسيير على شكل حدود قصوى.

ت/مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية،سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول المقدمة لبنك الجزائر اللجنة المصرفية أو المخصصة للنشر.

ث/ مراقبة شروط تقييم وتسجيل،حفظ ووفرة المعلومات المحاسبية والمالية لضمان مسار التدقيق في حالة العمليات المعالجة عن طريق المعلوماتية.

ج/مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

2– تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات:يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية،نوعية ومصداقية المعلومات وكذا مناهج التقييم والمحاسبة لاسيما عن طريق:

أ/ مراقبة دورية يجب أن تتم على تطابق المناهج والمقاييس المعتمدة لتقييم العمليات في أنظمة التسيير.

ب/مراقبة دورية يجب القيام بها للتأكد من ملائمة المخططات المحاسبية بالنظر إلى الأهداف العامة للأمن والحذر بالإضافة إلى مطابقتها للقواعد المحاسبية المعمول بها.

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر،محمد عجيلة،(**الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية**)،مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي حول "**إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة**"،جامعة ورقلة،الجزائر،12/11 مارس 2008 ،ص ص 13-14

ت/ بالنسبة للعمليات التي تتعرض لمخاطر السوق عن طريق القيام بمقاربة يجب أن تتم على الأقل شهريا،بين النتائج التي تم حسابها للتسيير العملياتي والنتائج المدرجة في الحسابات مع التقيد بقواعد التقييم المعمول بها،يجب أن تكون الفوارق الملاحظة قابلة للتعرف عليها وتحليلها.

3-**أنظمة تقييم المخاطر والنتائج:**يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض ارتقاب المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات،خاصة المخاطر المرتبطة بالقروض وبالسوق بمعدلات الفائدة،بالسيولة وبالتسوية.

4-**أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر:**يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع انظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض،معدلات الفائدة،معدلات الصرف،السيولة والتسوية التي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها احترام هذه الحدود،كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية والمخاطر القانونية.

5-**نظام التوثيق والإعلام:**تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة ويجب أن تتضمن هذه الوثائق على الأقل كيفيات التسجيل،المعالجة واسترداد المعلومات،المخططات المحاسبية وإجراءات الشروع في العمليات.

كما تقوم بإعداد مستندات تحدد بدقة الوسائل المخصصة لضمان السير الحسن للمراقبة الداخلية لاسيما:

أ/ مختلف مستويات المسؤولية.

ب/ الاختصاصات المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة المراقبة الداخلية.

ت/ القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأنظمة.

ث/ الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة الإعلام والاتصال.

ج/ وصف أنظمة تقدير المخاطر.

ح/ وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.

ثالثا-إرساء الحوكمة المؤسسية من خلال دعم محافظي الحسابات:

يعرف القانون 91-08 المؤرخ فى 27 أفريل المتعلق بمهنة الخبير المحاسبي،محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد في المادة 27 محافظة الحسابات على أنها :"يعد محافظ الحسابات في مفهوم هذا القانون كل شخص يمارس بصفة عادية،باسمه الخاص وتحت مسؤولية مهنة الشهادة بصحة وانتظامية حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمول به ".[1]

[1] **المادة 27،قانون رقم 91-08 المؤرخ في 27 أفريل 1991** ،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،،العدد20،ص 654

ويعرف محافظ الحسابات حسب المادة 22 من القانون 10-01 المؤرخ في يونيو 2010 كما يلي[1]"يعد محافظ الحسابات في مفهوم هذا القانون،كل شخص يمارس بصفة عادية باسمه الخاص وتحت مسؤوليته ،مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمولة به"

في أحكام الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض ولاسيما المادة 100 من الأمر المذكور نص على الزام كل بنك أو مؤسسة مالية وعلى كل فرع من فروع البنوك الأجنبية،أن يعين محافظين اثنين للحسابات على الأقل،كما حددت المادة 101 من نفس الأمر السابق الذكر مضمون ودورية التقارير وأعمال المراقبة الناتجة عن المسؤوليات المنوطة بمحافظي حسابات البنك أو المؤسسة المالية والملزمين بإرسال التقارير الآتية إلى محافظ بنك الجزائر:[2]

1-نسخة من التقارير المرفوعة إلى الجمعية العامة للمساهمين أو إلى هياكل المؤسسة.

2-تقرير خاص حول المراقبة التي قام بها محافظي الحسابات،ويجب أن يسلم هذا التقرير للمحافظ في أجل أربعة أشهر ابتداء من تاريخ إقفال كل سنة مالية .

3-نسخة من التقرير الخاص المقدم للجمعية العامة،حول منح المؤسسة لأية تسهيلات لأحد الأشخاص الطبيعيين والمعنويين المذكورين في المادة 104 من الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض والنصوص التنظيمية وتعليمات وتوجيهات السلطات النقدية سلطات الرقابة المصرفية.

يعتبر تدعيم الممارسات السليمة لمهنتي التدقيق والمحاسبة أمر هام لتطوير ممارسات مجالس الإدارة بالبنوك،وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة،حيث يلعب مراقب الحسابات دورا محوريا في تفعيل الحوكمة المؤسسية في البنوك عبر فحصه الدقيق لحساباتها بما يمكنه من التأكد من مصداقيتها واحترامها للمعايير والقوانين المعمول بها .

ولتفعيل دور مراقب الحسابات قامت الجزائر ببعض التعديلات على مهنة التدقيق التي كان ينظمها القانون رقم 91-08 المتعلق بالخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبي المعتمدين من خلال اصدار القانون رقم 01/10 المؤرخ في 2010/06/29 والمعدل وفق القانون السابق،حيث قام بتكريس مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال مبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ العدالة بين المساهمين،كذلك بالنسبة لمبدأ الشفافية الإفصاح من خلال التقارير العامة والخاصة التي يعدها محافظ الحسابات حول الأمور المتعلقة بالمؤسسة،ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يتيح مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين من خلال تقديم شروط إبرام الاتفاقيات التي تكون فيها للقائمين بالإدارة مصالح مباشر أو غير مباشرة.

[1] **المادة 22،قانون رقم 10-01 المؤرخ في 27 جوان 2010**،الصادر،بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 42،ص 7

[2] حبيبة مداس،أسامة عدائكة،مرجع سبق ذكره ، ص ص 19-20

ومن بين آليات الحوكمة المؤسسية المرتبطة بمراقبي الحسابات نجد:[1]

1-التغير الإلزامي لمراقب الحسابات بصفة دورية .

2-درجة استقلال مراقب الحسابات.

3-مدى التزام مراقب الحسابات بتطبيق معايير المراجعة الدولية والمحلية .

4-مدى تقديم مراقب الحسابات لخدمات مهنية استشارية للمنشأة محل المراجعة.

رابعا:دور بنك الجزائر في تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال التزام البنوك بمقررات لجنة بازل:

كان لزاما على الجزائر بدخولها اقتصاد السوق أن تساير المعايير العالمية للعمل المصرفي،وأهمها معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية .

وقد حددت التعليمة رقم 74-94 الصادرة في 1994/11/29 معظم المعدلات المتعلقة بقواعد الحيطة والحذر المعروفة عالميا وأهمها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال،فقد فرضت هذه التعليمة على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8% تطبق بشكل تدريجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الجزائري في تلك الفترة،وحددت آخر أجل لذلك نهاية ديسمبر 1999 وذلك وفق المراحل التالية :

- 4% مع نهاية شهر جوان 1995.
- 5%مع نهاية شهر ديسمبر 1996 .
- 6%مع نهاية شهر ديسمبر 1997 .
- 7 % مع نهاية شهر ديسمبر 1998 .
- 8 %مع نهاية ديسمبر 1999 .

وقد حددت المادة 05 من التعليمة السابقة كيفية حساب رأس المال الخاص للبنك في جزئه الأساسي،بينما حددت المادتين 06 و 07 العناصر التي تحسب ضمن رأس مال التكميلي للبنك ومجموع هذين الجزأين يشكل رأس المال الخاص للبنك،بينما بينت المادة 08 مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطر،ثم صنفتها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها سواء بالنسبة لعناصر الميزانية أو عناصر خارج الميزانية ،وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في اتفاقية بازل الأولي.

أما بالنسبة لاتفاقية بازل الثانية فقد أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/14،تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل الثانية .

[1] مقدم عبيرات،رشيدة خالدي،(**حوكمة الشركات كآلية للتضييق من فجوة التوقعات في مهنة المراجعة القانونية في الجزائر**) ،مداخلة في إطار الملتقى العلمي حول"**آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**"،ورقلة ،الجزائر ،أيام 26/25 نوفمبر 2013 ،ص 16

كما أن النظام 02-03 قد تطرق إلى مختلف الإجراءات والتوضيحات اللازمة لإقامة الأنظمة السابقة الذكر بالبنوك والمؤسسات المالية مع مراعاة تكييفها لطبيعة وحجم نشاطها وأهميتها مع مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها .

فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات المصرفية،وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق حيث اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية منها:[1]

أ/إنشاء فريق متخصص لمشروع اتفاقية بازل الثانية تحت إشراف مساعدين خارجيين،ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية .

ب/إعداد دراسة الأثر الكمي لهذه الاتفاقية من طرف بنك الجزائر: وفي ضمن هذا الصدد فإن البنوك الجزائرية قد استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أقره الإتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية،ووضع مخطط مراقبة التسيير وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[2]

- تحسين دور مجالس الإدارة ووضع عقود كفاءة وأداء:وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي إنشاء لجنة مراجعة الحسابات التي يترأسها خبراء على مستوى البنوك وتتمثل مهامها في:
  - فحص البيانات المحاسبية و تقييم برامج أعمال المراقبة الداخلية.
  - ضمان وجود وتنفيذ إجراءات المراقبة و التحكم في المخاطر.
  - فحص حالة النزاعات العامة التي يمكن أن تؤثر على حسابات البنك.
  - إعطاء رأي حول سياسة الاستثمار الخاصة بالبنك.

وعلى صعيد تحسين التسيير وتأهيل الوظائف المصرفية على مستوى البنوك العمومية تم تطبيق مخطط التأهيلي المؤسسي والمالي على عمليات المراجعة المؤسسية والمالية وتوقيع عقود المساعدة المعززة وكذلك التعاون مع البنوك الأجنبية وتوسيع نطاق التكوين المصرفي بالشراكة مع الخبراء الأجانب،وفيما يتعلق بتقييم الموارد البشرية بغية تعزيز حكامة البنوك تم إنشاء أدوات للأجور جديدة وانتقالية تهدف إلى جذب الكفاءات عن طريق استحداث علاوة خاصة بتقييم المنصب إلى جانب إعادة تقييم أجور كافة عمال القطاع (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

[1] عادل قرقاد ،أبوبكر خوالد،مرجع سبق ذكره ،ص96

[2] حبيبة مداس ،أسامة عدائكة،مرجع سبق ذكره،ص 15

■زيادة فعالية الوساطة المالية:عن طريق إعادة الهيكلة المصرفية وتحسين قدرات التزام البنوك بتحسين مستوى الأموال الخاصة فيها من خلال إعادة تقييم الأصول ،وكذلك من خلال تطبيق المادة 81 من قانون المالية لسنة 2008 والذي يرخص للخزينة وضع خط اعتماد متوسط و بعيد المدى لصالح البنوك موجه لتمويل استثمارات المؤسسات.

وقد تجسدت عملية تحديث الهياكل القاعدية التقنية و المادية للبنوك و تعزيزها منذ عام 2006 بوضع نظام للتسويات والتسديد الفوري في وقت قياسي للمبالغ الكبيرة ،وكذا نظام داخلي للإعلام وللمقاصة الآلية للتسديد ،وقد شرع العمل به في نهاية 2008 حيث أن جل عمليات تعويض أدوات الدفع تتم بطريقة إلكترونية.

وما يمكن ملاحظته على القطاع المصرفي الجزائري أن التشريع الجزائري من خلال التنظيم 74- 94 لسنة 1994 حاول تطبيق بعض ما جاء في اتفاقية بازل الأولي،كما حاول النظام 02-03 لسنة 2002 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية تطبيق بنود اتفاقية بازل 2،لكن هذا النظام بقي يحتاج إلى العديد من التعليمات الموضحة لكيفية تطبيقه خاصة وأن اتفاقية بازل 2 تتميز بتعقيدات كبيرة من الناحية الميدانية[1].

المطلب الرابع :معوقات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية

بالرغم من مجموعة القوانين الصادرة للتدعيم تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك إلا أن البنوك الجزائرية تواجه صعوبات تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فيها جعلتها لم ترق إلى مستوي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فيها،من بين المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية نذكر :

1- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية .

2-عدم الالتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك .

3-عدم التقييد بنشر المعومات في الوقتها،و التأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية .

4-عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية،كما ينص قانون النقد والقرض 90-10 أو الأمر 03-11 المعدل والمتمم .

5-عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة فى البنوك الجزائرية

6-عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات La centrale des bilans

[1] فائزة لعراف،**مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل**،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،تخصص علوم تجارية ،فرع إدارة الأعمال ،جامعة المسيلة،الجزائر ،2010/2009 ،ص 124

بالإضافة إلى ما سبق هناك معوقات أخرى تتعلق بجوانب أخرى منها :

1-عدم فعالية شبكة نقل المعلومات:حيث لا يمكن ملاحظتها من طرف الزبائن بالرغم من التدابير التي اتخذت لتحسين أدائها حيث أن هذه الشبكات أصبحت كمصدر غير موثوق للمعلومات،وقد ساهم هذا بشكل كبير في عرقلة المجهودات التي تبذل لعصرنة الخدمات البنكية وعلى سيرورة الإصلاحات ككل.

2-البطء في اتمام إجراءات العدالة:والذي بدوره يؤثر على التطور والديناميكية في الخدمات البنكية وتحد من تقليل المخاطر مما يؤدي إلى توقف مبادرات المؤسسات والاستثمارات،كل هذا قد يكون ناجم عن:[1]

أ/البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثلا الشيك بدون مؤونة .

ب/البطء في تمكين البنوك من الضمانات (التي تقدمها المؤسسة مقابل حصولها على قروض)في حالة عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع المقرض.

ت/محدودية الإطار التنظيمي عبد البنوك الوطنية:فالعوامل السابقة الذكر والتي اعتبرناها كمعوقات سيرورة إصلاح البنوك زادت حدتها مع اتساع حجم الفجوة الموجودة بين الصلب المتزايد على الخدمات البنكية (قروض بمختلف أنواعها) ومهاراتها التي تبقى محدودة .

[1] جلاب محمد ،**حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر 3 ،2010/2009 ،ص 150

خلاصة الفصل:

أحدث إصدار قانون النقد والقرض 90-10 طفرة نوعية في القطاع المصرفي الجزائري،حيث جاء بقواعد تنظيمية،رقابية،وأخرى توجيهية تتناسب وخصوصيات اقتصاد السوق،نتج عنها استقلالية البنك المركزي عن الخزينة العمومية واسترجاع دوره كسلطة نقدية،وكذا الفصل بين الدائرة النقدية والتخطيطية،ووضع نظام بنكي على مستويين وكذا إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة وفي إطار إعادة هيكلة النظام المصرفي الجزائري تم إنشاء أجهزة رقابية متخصصة تمثلت أساسا في لجنة الرقابة المصرفية،مركزية المخاطر، مركزية عوارض الدفع، وجهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون رصيد...الخ

وبمرور عشرية من الزمن لوحظت على هذا القانون بعض النقائص مما استدعى تعديله بإصدار قانون آخر تمثل في الأمر رقم 01-01 بعدها ألغي نهائيا بإصدار القانون 03-11 المتعلق بالنقد والقرض.

كما سمح قانون النقد والقرض بإنشاء بنوك برأسمال خاص حيث شهدت المنظومة المصرفية ظهور بنوك خاصة جزائرية منها بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري بالإضافة إلى الشركة الجزائرية بنك حيث تعرضت هذه البنوك لأزمة نتج عنها سحب الاعتماد عنها.

فكان لهذه الأزمة تأثير على القطاع المصرفي،ومع إلحاح المؤسسات الدولية على تبني الحوكمة في المؤسسات الاقتصادي قام بنك الجزائر في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة المؤسسة في القطاع المصرفي بعدة إجراءات من خلال إصدار نصوص قانونية شملت تعزيز مكافحة الفساد المالي وتبيض الأموال،المساءلة والمراقبة في البنوك،وما يتعلق بمحافظ الحسابات ومراقب الحسابات،ومحاولة تطبيق ما جاءت به لجنة بازل بخصوص الحد الأدنى لرأس المال والرقابة على البنوك.

أمام هذه الاجراءات فالجزائر قد خطت خطوة أولية فيما يخص تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية.

الخاتمة

ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية في الساحة الدولية نتيجة الأزمات والانهيارات التي تعرضت لها معظم الشركات الكبرى،حيث تضافرت جهود المؤسسات والمنظمات الدولية في مجال تفعيل دور وأهمية حوكمة المؤسسات وبعد التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهم جوانبها،نصل إلى أن الحوكمة المؤسسية لا تعني مجرد احترام لمجموعة من المبادئ وتفسيرها وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها .

والبنوك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تحاول تفادى الوقوع في الأزمات وتحقيق إدارة جيدة وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسة في البنوك التي جاءت بها لجنة بازل للرقابة المصرفية،والتطبيق السليم لهذه المبادئ يتطلب وجود عناصر أساسية إضافة إلى الأطراف الداخلية (حملة الأسهم ،مجلس الإدارة ،الإدارة التنفيذية ...) والأطراف خارجية من إطار قانوني وتنظيمي ورقابي،المراجع الخارجي، ودور العامة من مودعين ،وسائل الإعلام وغيرها .

إن الجزائر ونتيجة للظروف التي مرت بها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا حاولت القيام بالعديد من الإصلاحات وكان أهمها الإصلاح الجوهري لسنة 1990 (قانون النقد والقرض) ونتيجة لما حمله من تغيرات في المنظومة المصرفية إذ سمح بإقامة بنوك خاصة والتي أثرت فيما بعد على القطاع المصرفي،وذلك من خلال أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري بالإضافة إلى الشركة الجزائرية للبنوك أهم العوامل التي جعلت من وضع وتبني مبادئ الحوكمة المؤسسية فيها حاجة ملحة.

حيث برز دور بنك الجزائر في هذا الموضوع إذ أصبحت القوانين والأوامر الصادرة عنه تشمل في محتواها آليات لتطبيق وتعزيز الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية،وذلك من خلال إبراز دور الهيئات الرقابية وكذا سعيه لتطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وغيرها وحاول بنك الجزائر من خلال عدة تدابير لتطبيق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية في البنوك الجزائرية وذلك إبتداءا من 1994 وفي 2002 القانون المتعلق بالرقابة الداخلية المتعلق باتفاقية بازل الثانية،إلى جانب محاربة الفساد .

وبالرغم من توفر الإطار التشريعي والتوجيهي الملائم ووجود بعض الدلالات والمؤشرات الأولية التي توحى ببداية الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية إلا أن تطبيق هذه المبادئ لم يرق إلى المستوى المطلوب وبالأخص في ظل غياب دليل للحوكمة المؤسسية لدى هذه البنوك .

اختبار الفرضيات :

–الفرضية الأولى:فرضية صحيحة حيث تبين أن الأزمات المالية هي السبب الرئيسي لتبني الحوكمة المؤسسة ،بالرغم من وجود عوامل أخرى من تغيرات في البيئة النظامية للمؤسسات من خلال ظاهرة العولمة الاقتصادية وانتشار ظاهرة الفساد إلى جانب الخوصصة،كل هذه العوامل ساهمت في ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية وأن تطبيق مبادئها يحقق مزايا عديدة سواء بالنسبة للشركة بحد ذاتها أو المساهمين أو جهات أخرى .

–الفرضية الثانية:صحيحة تعمل الحوكمة المؤسسية في البنوك على تجنب الوقوع في الأزمات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التي جاءت بها لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية والممثلة في توصيات 1999،2006، 2010

– الفرضية الثالثة:فرضية خاطئة إذ قامت الجزائر بعدة اصلاحات في المجال المصرفي تماشيا مع التطورات التي تحدث في العالم في هذا المجال حيث كان قانون 90-10 أهم إصلاح عرفته المنظومة المصرفية وكان ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية في الجزائر بعد أزمة البنوك الخاصة.

النتائج :

–تقوم فكرة الحوكمة المؤسسية على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات والهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتعديلها وفق التغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان.

–تعنى الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين.

–يعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر .

– رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المنظومة المصرفية الجزائرية إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التطبيق الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال جهود بنك الجزائر.

الاقتراحات والتوصيات:

–العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة المؤسسية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة والجمهور.

–تأهيل المورد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المؤسسية.

–العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي .

-تطوير أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات الجزائرية بشكل يسمح بفرض الرقابة المتبادلة بحيث يصبح الكل يراقب وفي نفس الوقت الكل مراقب،على أن يقيم هذا النظام من طرف المراجع الداخلي والخارجي ومن ثم يتم تحسينه من فترة إلى أخرى .

-ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني وبيئة مناسبة لذلك .

-ضرورة إصدار دليل للحوكمة في البنوك الجزائرية

الآفاق :

موضوع الحوكمة المؤسسية عموما،جديد نوعا ما على مستوى الدراسات والبحوث في الجزائر فمن بين ما نقترحه كمواضيع لدراستها في المستقبل :

-أهمية تطبيق المعايير الدولية للمراجعة في تعزيز الحوكمة المؤسسية.

-خوصصة البنوك والحوكمة المؤسسية.

-الحوكمة المصرفية والأداء المالي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم :سورة البقرة،الآية 275

I- باللغة العربية

أولا-الكتب :

1- إبراهيم السيد أحمد،حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال،الدار الجامعية،مصر،2010.

2- أحمد لطفى أمين السيد،**المراجعة الدولية وعولمة رأس المال**،الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر 2005

الأردن،2006.

3- أسامة كامل،**النقود والبنوك** ،مؤسسة لورد العالمية للنشر والتوزيع،البحرين ،2006.

4- بلال خلف المسكارنة،**أخلاقيات العمل**،دار المسيرة،الطبعة الأولى،عمان،الأردن، 2009.

5- بلعزوز بن علي،**محاضرات في النظريات والسياسات النقدية** ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،الطبعة الثانية الجزائر،2006.

6- حاكم محسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضى،**حوكمة البنوك وأثرها على الأداء والمخاطرة**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى،الأردن، 2011.

7- حسين بن هاني ،**اقتصاديات النقود والبنوك**،دار الكندي للنشر،الأردن،2002.

8- حمزة محمود الزبيدي، **إدارة المصارف** (**استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان**)، مؤسسة الوراق،الطبعة الأولى،عمان ،الأردن،2002 .

9- سلمان أبو دياب،**اقتصاديات النقود والبنوك**،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت 1996.

10- شاكر القزويني،**محاضرات في اقتصاديات البنوك** ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2008.

11- طارق عبد العال حماد،**حوكمة الشركات** (**مفاهيم –المبادئ –التجارب**)**تطبيق الحوكمة في المصارف**،الدار الجامعية ،مصر ،2005.

12- الطاهر لطرش،**تقنيات البنوك**،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،الطبعة الثالثة،الجزائر ،2004.

13- عبد الحميد عبد المطلب،**البنوك الشاملة :عملياتها**،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر ،2000.

14- عبد الحميد عبد المطلب،**العولمة واقتصاديات البنوك** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2001 .

15- عبد الغفار حنفي، **الإدارة الحديثة للبنوك التجارية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،مصر، 1993

16- عبد الغفار حنفي،عبد السلام أبو قحف،**الإدارة الرشيدة في البنوك التجارية**،الدار الجامعية،بيروت ،1991

17- عبد الله خبابة،**الاقتصاد المصرفي**،مؤسسة شباب الجامعة،مصر،2008.

18- عطاء الله خليل،محمد عبد الفتاح العشماوي ،**الحوكمة المؤسسية**،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ،مصر 2008.

19- فادي محمد الرفاعي،**المصارف الإسلامية**، منشورات الحلبي الحقوقية،الطبعة الأولى،لبنان،2004 .

20- فلاح حسن الحسيني ،مؤيد عبد الرحمان،**إدارة البنوك التجارية –مدخل كمي واستراتيجي معاصر–**،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،2000 .

21- مجيد الموساوي،**الاقتصاد النقدي**،دار الفكر،الجزائر، 1993.

22- مجيد ضياء ،**الاقتصاد النقدي والبنوك** ،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر،2008.

23- محسن أحمد الخضري،**حوكمة الشركات** ،مجموعة النيل العربية،طبعة الأولى،مصر، 2005.

24- محفوظ لعشب،**الوجيز في القانون المصرفي الجزائري**،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثالثة،الجزائر،2000

25- محمد عبد الفتاح الصيرفي،**إدارة البنوك** ،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2006.

26- محمد مصطفى سليمان،**حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين** ،الدار الجامعية،مصر 2008.

27- محمود سحنون،**الاقتصاد النقدي والمصرفي**،دار بهاء الدين للنشر والتوزيع،قسنطينة،الجزائر،2003.

28- مروان أبو عرابي محمد،**الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية**،دار تيسيم للنشر والتوزيع،الأردن،2006.

29- منير محمد الجنبيهي،ممدوح محمد الجنبيهي،**البنوك الإلكترونية** ،الدار الفكر الجامعي،الإسكندرية،مصر،2006.

30- يوسف أمير فرج،**الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**،مكتبة الوفاء القانونية،الطبعة الأولى،الإسكندرية،مصر،2011 .

ثانيا–الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية :

1– إيمان العالي،**البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص بنوك وتأمينات،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،2007/2006.

2– أيمن بن عبد الرحمن،**الرقابة المصرفية في الجزائر دراسة من خلال مقررات بازل 1و2**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع نقود ومالية،جامعة الجزائر 3،2011/2010.

3– حورية حمني،**آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعالياتها –حالة الجزائر** –،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية،شعبة بنوك وتأمينات،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر 2006/2005.

4– خير الدين بن دادة،**الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي "غرداية"**،مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،الجزائر ،2012/2011.

5– ريمة ليلى هيدوب،**المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP** ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر 2012/2011

6– سمير آيت عكاش،**تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية**،أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر3 2013/2012

7– صليحة بن طلحة،**الجهاز المصرفي و تمويل المؤسسات العمومية** ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير تخصص إدارة مالية،جامعة الجزائر،1997/1996

8– صوفان العيد،**دور الجهاز المصرفي في تدعيم برنامج الخوصصة التجربة الجزائرية** ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،فرع إدارة ومالية،جامعة قسنطينة،الجزائر،2011/2010

9– عبد الرزاق حبار،**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي حالة الجزائر** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص نقود مالية ،جامعة الجزائر 3، 2011/2010

10– عبد القادر بريبش،**التحرير المصرفي وعوامل زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية** ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص مالية ونقود ،جامعة الجزائر ،2006

11– علي بطاهر،**إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية** ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،فرع تحليل اقتصادي،جامعة الجزائر ،2006

12– عمر علي عبد الصمد،**نحو اطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية – دراسة نظرية تطبيقية –**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية،تخصص مالية ومحاسبة،جامعة الجزائر 3،2012/2011

13– فاتح غلاب،**تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة –دراسة لبعض الدول المؤسسات الصناعية**،رسالة ماجستير،تخصص إدارة أعمال استراتيجية للتنمية المستدامة،جامعة سطيف،الجزائر 2011/2010 .

14– فائزة لعراف،**مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل**،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص علوم تجارية ،فرع إدارة الأعمال،جامعة المسيلة،الجزائر،2009 /2010

15– محمد الجموعي القريشي،**قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة(1994–2003)** ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،تخصص نقود مالية جامعة الجزائر ،2006/2005.

16– محمد جلاب ،**حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر 3 ،2010/2009

17– مريم بوهيني ،**مقررات لجنة بازل وأهميها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك الجزائرية** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص اقتصاد ومالية دولية،جامعة مدية ،الجزائر 2011/2010.

18– ميرة عثماني،**أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص علوم اقتصادية،فرع مالية بنوك وتأمين،جامعة مسيلة ،الجزائر 2012/2011.

19– نبيل حمادي،**أثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية دراسة حالة الجزائر**،أطروحة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة،جامعة الجزائر 3 ،2011 /2012 .

20– نصيرة شبوب،**الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال،تخصص مجتمع معلومات،جامعة الجزائر 2012،2013/3.

ثالثا–المجلات :

1- رابح عرابة،**دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية –مع الإشارة لحالة مصر-**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،شلف،العدد 06 ،2009

2- الطيب داودي ،بن الزاوي عبد الرزاق،**أهمية الحوكمة في تفعيل الرقابة على شركات التأمين التعاوني**،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر العدد 24 ،مارس 2012

3- محمد زيدان،**أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة فى القطاع المصرفي بالإشارة البنوك الجزائرية** ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،شلف،الجزائر،العدد 09،2009

رابعا–ملتقيات ومؤتمرات:

1- أمال عياري،أبوبكر خوالد،(**تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية–دراسة حالةالجزائر–**)،مداخلة في إطار الملتقي الوطني حول"**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**"،جامعة بسكرة،الجزائر،7/6 ماي 2012

2- بلعزوز بن علي ،عبد الرزاق حبار،(**الحوكمة والمؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية و المصرفية بالاشارة إلى حالة الجزائر**)،مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول "**الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**"،جامعة فرحات عباس،سطيف ،الجزائر ،21/20 أكتوبر 2009 .

3- حبيبة مداس،أسامة عدائكة،(**دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي**)،مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول"**آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**"،جامعة ورقلة،الجزائر 25 /26 نوفمبر 2013 .

4- خضرة صديقي،سمية موري،(**التأصل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها**)،**مداخلة** مقدمة في إطار المؤتمر الوطني الثاني حول"**متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة ميزانية الدولة**" جامعة أكلى محند أولحاج البويرة ،الجزائر ،31/30 ديسمبر 2012 .

5- عبد الرزاق حبار،(**دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر في القطاع المصرفي إشارة خاصة لحالة الجزائر**)،مداخلة في إطار المؤتمر الدولي الأول "**إدارة المخاطر المالية وانعكاساتها على اقتصاديات دول العالم**"،جامعة البويرة ،الجزائر،13/12 ديسمبر 2012 .

6- عبد الرزاق مولاي لخضر،محمد عجيلة،(**الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية**)،مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي حول"**إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة**"،جامعة ورقلة،الجزائر،12/11 مارس 2008 .

7- عادل قرقاد ،أبو بكر خوالد،(**دور حوكمة المؤسسات المصرفية في محاربة الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي**)،مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثامن حول"**دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات الجزء الثاني**"، جامعة حسيبة بوعلي،الشلف،الجزائر، 20/19 نوفمبر 2013.

8- مسعود دراوسي ،ضيف الله محمد الهادي،(**فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**)،مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول"**حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**"،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،6 -7 ماي 2012.

9- موسى سهام،خالد فراح،(**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**) مداخلة متقدمة في إطار الملتقى الوطني حول "**حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**"،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،7/6 / ماي 2012.

10- مقدم عبيرات،رشيدة خالدي،(**حوكمة الشركات كآلية للتضييق من فجوة التوقعات في مهنة المراجعة القانونية في الجزائر**)،مداخلة في إطار الملتقى العلمي حول"**آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**" ،ورقلة ،الجزائر،26/25 نوفمبر 2013.

خامسا–الجرائد الرسمية والنصوص التنظيمية والتشريعية :

1- القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 1990/04/14،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 16

2- القانون رقم 91-8 المؤرخ في 27 أفريل 1991،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 20

3- الأمر 03-11 المؤرخ في 26 /2003/08 المعدل والمتمم لقانون رقم 90-10 المؤرخ في 2003/08/26 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 52

4- القانون رقم 10-01 المؤرخ في 27 جوان،الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 42

سادسا–المواقع الإلكترونية :

1- إبراهيم اسحق نسمان،**دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين** ،بحث مقدم لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ،الجامعة السلامية ،غزة 2009 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://bu.univ-ourglla.dz/library.iugaza.edu.ps/thesis/87094.pdf

2- أحمد منير نجار،(**حوكمة مؤسسات الأعمال كأحد متطلبات عولمة النشاط الاقتصادي المعاصر نظرة تحليلية إدارية ،اقتصادية ،محاسبية)** ،ورقة عمل مقدمة المؤتمر العلمي الدولي **عولمة الإدارة في عصر المعرفة** جامعة جنان طرابلس ،لبنان 17/15 ديسمبر 2012 نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://www.jinan.edu.lb/mgke/1/229/pdf

3- اسلام بدوي محمود الداعور،**مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيد في بلديات الضفة الغربية** ،قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الخليل،فلسطين ،2008 نقلا عن الموقع الإلكتروني :

http://elerning.hebron.edu/moudle2/pluginfilephp/16351/modressource/content/0/management/mada-tatbeeq-maayeer.pdf

4- إياد وليد محمد جبير،**مدى إلتزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية – دراسة تحليلية –**،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،الأردن،2008:نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://www.jps-dir.com/form/uploads/12224/CGOV.pdf

5- جبر ابراهيم الداغور ،محمد نواف عابد ،**مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة** ،مجلة جامعة الأزهر،غزة،سلسلة العلوم الانسانية ،المجلد 15،العدد 1 ،2013 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http:// www.alazhar.edu.ps/journal123/attached file asp ?

6- جوناثان تشاركهام ،**إرشادات مجلس إدارة البنوك** ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ،مركز المشروعات الدولية الخاصة ،واشنطون 2003، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.cipe-arabia.org

7- جون سوليفان ،ترجمة سليم كريم ،**حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات مركز المشروعات الدولية الخاصة ،واشنطون ،طبعة الثالثة ،2003، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http:// www.cipe-arabia.org

8- **دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية**،2009 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http:// www.babque centrale.gov.sy/mone…../cul489.245.pdf

9- سميحة فوزي،**حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى ،حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين** ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ، بدون تاريخ النشر، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http :// www.cipe-arabia.org

10- ستيلبون نتسون ،**التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات** ،مركز المشروعات الدولية الخاصة واشنطون 2001 ، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http:// www.cipe-arabia.org

11- سلطنة النقد العربية ،**دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، الطبعة الأولى فلسطين،2009،نقلا عن الموقع الإلكتروني :

http :// www.abp.ps/fils/server/20123012105452.pdf

12- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباحة،**أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**،أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل ،جامعة عمان العربية ،الأردن،2008 ، نقلا عن الموقع الإلكتروني http ://library-iugaza.edu.ps/thesis/90149.pdf

13- علي جابر الحاج على اسماعيل ،**العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي والصناعي** ،قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص محاسبة ،قسم المحاسبة لكلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2010 نقلا عن الموقع الإلكتروني http:// alqashi.com/th/th23.pdf

14- عمار عصام السامرائى،نادية عبد الجبار الشريدة،(**أهمية تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز جودة نظام المعلومات المحاسبي**)،المؤتمر العلمي الدولي التاسع" الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل" ،الجامعة الخليجية المملكة الأردنية الهاشمية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://elc.zu.edu.jo/conf/sessions2/6.p

15- عوض بن سلامة الرحيلي ،**لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية** ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،الاقتصاد والإدارة،السعودية،مجلد 22،العدد1،2008،نقلاعن الموقع الإلكتروني:

http://www.kantakj.com/media/1413/920.pdf

16- فكري عبد الغني جوده ،**مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين**،قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2008،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://library-iugaza.edu.ps/thesis/83355.pdf

17- كمال بو عظم،زايدي عبد السلام،(**حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**) ،مداخلة في إطار الملتقى العلمي الدولي حول"**الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات**"،جامعة عنابة،الجزائر أيام 18-19 نوفمبر 2009،نقلا عن الموقع الإلكتروني:
http://ie-fpedia.com/arab

18- اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،**تعيين ومسؤوليات المدققين الخارجيين** ،صندوق النقد العربي ،الامارات العربية المتحدة الاجتماع السابع 1997 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.amf.org.ae/ar/acbpubs

19- اللجنة العربية للرقابة المصرفية ،**الإدارة السليمة للمؤسسات المالية** ،صندوق النقد العربي ،أبو ضبي ،الإمارات العربية المتحدة ،الاجتماع الحادي عشر 2002 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني:
http:// www.amf.org.ae/ar/acbpubs

20- ماجد اسماعيل أبو حمام،**أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** ،بحث مقدم لاستكمال الحصول على شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل،الجامعة الاسلامية ،غزة 2009 نقلا عن الموقع الإلكتروني:
http:// library-iugaza.edu.ps/thesis/87338.pdf

21- ممدوح محمد العزايزة،**مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية،غزة ، 2009 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http:// library-iugaza.edu.ps/thesis/83355.pdf

22- مها محمود رمزي ريحاوي ،**شركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات –حالة دراسة للشركات المساهمة العاملة العمانية –**،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،دمشق،سوريا،المجلد 24 ،العدد الأول 2008 ،نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http:// www.damascuniversity.edu.sy/images/magazine/1-2008.swf

II- باللغة الأجنبية :

Les livres

1- Abd El Karim Sadeg ;**Le System Bancaire Algérien –La Nouvelle Réglementation -**

2- Ammour Ben Halima ;**Le System Bancaire Algérien texte et réalité**;Edition Dahlab ,Alger ,1999

3- Fredéric Geogel ,**It Governance** , 3éme Edition ,Dunod, Paris ,France

4- Hocine Benissad ,**La Reforme Economique en Algérie**, OPU ,Alger, 1991

Les Rapports

1- banque d'Algérie, **évolution économique et monétaire en Algérie**, Rapport annuel 2005 ,juin 2006

2- banque d'Algérie ,évolution **économique et monétaire en Algérie**, Rapport annuel 2006 ,juin 2007

Les Sites Inernet

1- Basel Commitee on Banking Suprevion,**Enchancing Coporate Governance for Banking Organizations** , Bank for international Settlement ,September 1999 http:// www.bis.org/pub/bcbs117.pdf

2- Basel Commitee on Banking Suprevion ,**Enchancing Coporate Governance for Banking Organizations** , Bank for international Settlement ,February 2006,sur le site http:// www.bis.org/publ/bcbs122.pdf

3- Basel Commtee on Banking Supervision ,**Group of Governors and Heads of Supervision Announces higher Global Minimum Capital Standards** ,Press release ;Bank for international Settlement ,Switzerland ,12 September 2010,sur le site http:// www.bis .org/pub176.pdf

4- John D.Sullivan,avant propos de georg kell **,la Boussole morale des entreprises , L'éthique des affaires et la Gouvernance d'entreprise comme outils de lutte contre la corruption ,Global Corporate Governance forum,** Focus 7 ,2009, sur le site http :// www.transparency-lebanan.org/ publications/ focus7fr.pdf

5- IMF **,IFM's Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies** sur le site http://www.imf.org

6- KPMG,**Guide des Banques et des établissements Financiers en Algérie** Edition 2012,sur le site http://kpmg.com/dz/fr/.../publications/.../guide-banques.2012.asp

7- OECD.**Principles of Corporate Governance 2004**, sur le site http:// www.oecd.org