الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الاقتصادية – تخصص : حكامة المنظمات

بعنوان:

حوكمة المؤسسات المالية

(دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري "BEA" فرع سعيدة)

إعداد الطالبتين:

- حافظي مباركة.
- بلحجاجي إيمان.

تحت إشراف الأستاذ:

– بوزيان عثمان

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ .....رئيسا

الأستاذ ..... مشرفا

الأستاذ ..... ممتحنا

الأستاذ .....ممتحنا

السنة الدراسية: 2012-2013

الاهداءات و التشكرات

الحمد لله الذي وهبنا الصبر و حسن التدبير ونشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل فائق الاحترام و التقدير إلى الأستاذ المشرف: "بوزيان عثمان" على النصائح التي أسداها والتوجيهات التي قدمها لنا طوال مدة البحث .

كما نتقدم:

بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل الأستاذ بوصلاح، معراجي، صوار، بن حميدة،دياب، معاريف.

كما اشكر أعضاء لجنة المناقشة:

واهدي هذا العمل المتواضع إلى اعز ما لدينا الوالدين الكريمين الإخوة الكرام . الأصدقاء في العمل و الدراسة و كافة الأحباب

وكل ما يعرفنا من قريب أو بعيد

إن ما شهدته المؤسسات من تحرير الاسواق وما يترتب عليها من نتائج اقتصادية ومالية لها تأثير بالغ على الاقتصاديات القومية مما ادى ذلك الى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المالية و إجراء الكثير من الممارسات الادارية والمالية الخاطئة و اللتي تمثل نوعا من التصرفات المهنية غير الاخلاقية من جانب الإدارة بصفتها وكيلة على المساهمين وذلك سعيا نحو تحقيق وتعظيم منافعها الذاتية. ولقد استخدمت في سبيل ذلك أدوات مختلفة أهمها التلاعب في السياسات المحاسبية من خلال النشر القوئم المالية و التقارير الدورية السنوية مما دعى الى ضرورة الاستعانة باليات حديثة للادارة والرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع انواع المنظمات خاصة المالية منها .

كاطار تنظيمي يضمن حماية رؤوس الأموال من خلال تفعيل العمل بين الأطراف المهتمة باقتصاديات المنظمة فهي تهدف من وراء ذلك الى اعادة هيكلها.

لان الحوكمة تستهدف بطبيعتها تحقيق الشفافية و العدالة ومنح حق المساءلة الادارة كما ان القواعد والاسس تؤكد على اهمية الالتزام باحكام القانون و النظام ضرورتة.

مع ضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذها، يكون من شانها محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاد القرارات و توزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة وأصحاب المصلحة ومنه تقليل التنازع في السلطات ومن ثم تخفيض التعارض في المصالح ومنع الفساد والمحسوبية والحد من استغلال السلطة من قبل بعضهم في غير المصلحة العامة .

وبالتالي فان الحوكمة في ظل تطبيقها الفعال قادرة على حل مشكلة هيمنة المدراء التنفيذ على القرارات مجلس الإدارة والحد من تأثيرهم على التقارير المالية عن خلال استخدام أساليب من جل تبديد قلق المستثمرين ورفع ثقتهم في أسواق المال التي تساهم في الاقتصاد الوطني .

- **انطلاقا من بحثنا نطرح الإشكالية التالية:**

☜ ما هي الخصوصيات التي تمتاز بها حكامة المؤسسات المالية على غرار المؤسسات الغير مالية؟

- **فرضيات البحث:**

1-تفيد حكامة المؤسسات المالية بالضافة الى معايير بازل في تسيير المخاطر والحفاظ على حقوق اطراف التعامل.

2-تختلف اليات ونماذج حكامة المؤسسات المالية عن غيرها من المؤسسات بالنظر لطبيعة نشاطات هذه المؤسسات وبالتالي تحتاج الى تطوير مبادئ وادوات خاصة بها.

- **أهمية البحث:**

تاتي اهمية البحث في التأكيد على اهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات في المجالات الاقتصادية و المالية و الاستفادة منها في الاقتصاد الوطني .و تعد الحوكمة من المجالات المهمة التي تساهم في تقييم دور المؤسسات المالية .وذلك لما لقواعد الحوكمة من دور فعال لا يمكن إغفاله في مجال حماية حقوق أطراف التعامل.

- **اهداف البحث:**

-توضيح مفاهيم عامة حول مبادئ و معايير حوكمة المؤسسات في المؤسسات المالية

-التعرف على مزايا الحوكمة في تحسين خدمة المؤسسات المالية.

-تعزيز الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات و الاستفادة منها في تطوير المؤسسات المالية.

- **منهجية البحث**

اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام كل من المنهج الوصفي استقرائي و استنباطي وذلك للقيام بنوعين من الدراسة و هما

أ-الدراسة النظرية:

ويتم ذلك من خلال تحليل ما ورد بالكتب و الدوريات و المؤتمرات العملية و الأبحاث و الأوراق العمل سوءا كانت العربية أو الأجنبية، و ما ورد بالقوانين و التشريعات و المعايير و الإصدارات المتعلقة بالمهنة و أي مصادر أخرى للمعرفة المرتبطة بموضوع البحث

ب– الدراسة التطبيقية:

في هذه المرحلة استنتجنا دراسة حالة و اللتي تم فيها تحليل البيانات لتحديد الآليات والدوافع و الأساليب الخاصة بالإدارة .

- **دوافع البحث:**

دوافع ذاتية:

– اعطاء بعد جديد لحوكمة المؤسسات المالية.

– فضولنا في معرفة مدى تطبيق البنك الخارجي الجزائري لمبادئ الحوكمة.

– الرغبة في اثراء رصيد مكتبتنا الاقتصادية بموضوع جديد وغير سابق.

دوافع الموضوعية:

– الأهمية البالغة والدور المهم أللذي تلعبه المؤسسات المالية في محاولة تطبيقها لمعايير بازل و بالنظر الى ادارة مخاطر.

– الاهتمام الكبير اللذي تلقاه موضوع حوكمة المؤسسات سواءا في الدول النامية او المتقدمة.

- **هيكل البحث:**

من اجل الإلمام بالموضوع تم التعامل معه من خلال أربعة فصول رئيسية.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لدراسة و الذي من خلاله سنسلط الأضواء على مدخل إلى الحوكمة والمؤسسات المالية أما الفصل الثاني فيتناول مبررات ومبادئ حكمة المؤسسات المالية والعوامل المتدخلة في تحديدها.

اما الفصل الثالث فيتناول آليات ونظم حوكمة المؤسسات المالية ، أما الفصل الرابع فسيعرض الجانب العملي والتطبيقي من الدراسة من جمع البيانات مرورا بتحليل النتائج و الانتهاء بوضع التوصيات والنتائج.

تمهيد:

أصبحت حوكمة المؤسسات تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع الدول سواءا كانت متقدمة أو نامية خصوصا بعد التغيرات التي وقعت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي و المتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى و الانهيارات الاقتصادية و التي مست العديد من الأسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997 إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية على غرار شركة إنرون و شركة وورلكوم نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة بغية إخفاء خسائرها و التلاعب بحقوق أصحاب المصالح.

لذلك صار المستثمرون و أصحاب رأس المال يؤكدون على ضرورة ضمان أموالهم بوضع خطط عملية وظاهرة لإدارة استثماراتهم وفقا لممارساتهم السلمية تتفادى سوء الإدارة و استخدام الأساليب غير الشرعية في تسيير الموارد لصالح أطراف المعنية لأهداف شخصية تسيء لأهداف المنظمة نتيجة تعارض المصالح و الأهداف والغايات هذا ما أدى إلى ظهور نظرية الوكالة للفصل الملكية عن الإدارة و منه تعثر بعض المؤسسات المالية وانتشار الفساد الإداري و المحاسبي فيها فضلا عن ضعف الرقابي على الأنشطة المالية مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى عملية الغش و التدليس التي يمارسها مراقبي الحسابات و تأكيدهم على صحة القوائم المالية و ما تتضمنه من معلومات.

و نظرا لتزايد الأزمات أدى ذلك إلى الاهتمام الأطراف المعنية في تعاملاتهم مع المؤسسات التي تضمن هياكل سليمة للإفصاح عن معلوماتها المالية و غير المالية و الوضوح و الثقة في ممارستها الإدارية لكل أشكال الفساد و الغش من قبل الهيئات التنفيذية عبر وضع أسس علاقاتية في مستويات الهيكل التنظيمي و بينه و بين محيطه ضمانا للشفافية في التعاملات بين الأطراف.

المبحث الأول: أهمية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات:

تعمل الحوكمة على تحسين إدارة المؤسسات خاصة فيما يتعلق بوظائفها المختلفة و في مراعاة المصالح المتعاملين و كافة الأطراف و عامة في زيادة الكفاءة الإدارية للمؤسسات و تنمية الأداء.

المطلب الأول: تطبيق نظم الحوكمة في تنمية أداء المؤسسات:

إن نظم الحوكمة أصبحت من الضرورات و المقومات الأساسية لنجاح أي سوق مال و هذا يؤكد على مدى الحاجة في تطبيق هذا المفهوم الحيوي على كافة المؤسسات حتى تتماشى الممارسات و الأنظمة المتبعة مع ما هو مطبق عالميا.[1]

و يعد نظام حوكمة المؤسسات وسيلة تمكن المؤسسات من تحسين إدارتها بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد و سوء الإدارة.

علاوة على تطوير القيم الأساسية في اقتصاد المؤسسات منها حماية و ضمان حقوق المساهمين و كافة الأطراف المعنية من خلال أحكام الرقابة و السيطرة على أداء الإدارة المؤسسة.

1/- مفهوم نظام حوكمة المؤسسات:

الحوكمة عبارة عن نظام للإدارة و الرقابة يشمل توزيع الحقوق و المسؤوليات بين الأطراف المختلفة ووضع القواعد والإجراءات بهدف تحسين الأداء المالي و الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات لخدمة المساهمين و أصحاب المصالح و المجتمع بصفة عامة و ينبغي أن تقدم الحوكمة الجيدة حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها مصالح المؤسسة و حملة الأسهم و تسهل من عملية المراقبة.[2]

و يعرف Rossay النظام على أنه "مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي و المبنية على هدف".

أما فيما يخص نظام الحوكمة فيمكن تعريفه "مجموع الإجراءات و العمليات المرتبطة بتطبيق سياسات الاقتصادية بتفعيل آليات السوق و توازن العرض و الطلب".

و باعتبار الحوكمة نظاما فإنها تحتوي عناصره و المتمثلة في المدخلات، العمليات، المخرجات، و التغذية الراجعة.

---

[1]- أحمد سعيد قطب حسانين، التكامل بين آليات المحاسبة وغير محاسبية لنظم الحوكمة و أثره على الأداء، ص 52.

[2]- هدير محمد نبيل وديع، تقييم دور اللجانالمراجعة في تطبيق قواعد حوكمة الشركات ص 13.

و تتلخص مدخلات الحوكمة و كيفية تشغيلها و مخرجاتها فيما يلي:

1/- مدخلات النظام:

يتكون مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات و ما يتعين توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات قانونية، إدارية، تنظيمية، متطلبات اقتصادية.[1]

2/- تشغيل نظام الحوكمة:

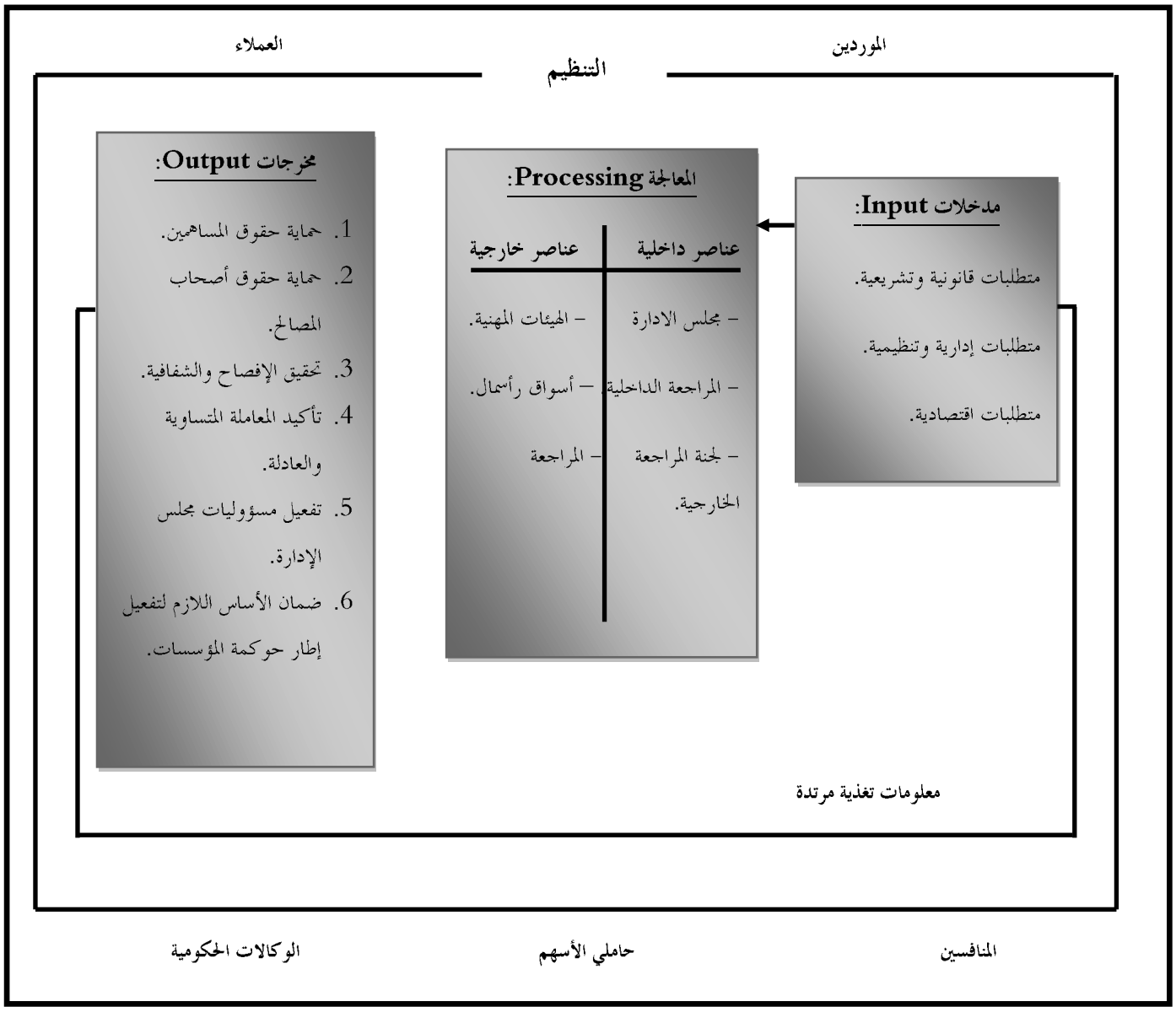
و يقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، و كذلك المشرفة على هذا التطبيق و جهات الرقابة و كل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة و في تشجيع الالتزام بها و في تطوير فعاليتها.

3/- مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها و لكنها أداة لتحقيق نتائج و أهداف فهي مجموعة من المعايير و القواعد و القوانين المنظمة للأداء و الممارسات التنفيذية للمؤسسات و من ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح و تحقيق الإفصاح و الشفافية.

[1]- هدير محمد نبيل وديع، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الشكل رقم (1-1): يوضح مكونات نظام الحوكمة.



المصدر: هدير محمد نبيل وديع .تقييم دور اللجان المراجعة في تطبيق قواعد حوكمة الشركات ص22.

2/- أهمية نظام حوكمة المؤسسات:

ترجع أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات إلى حدوث كثير من الأزمات، و الأحداث العالمية السلبية و المتمثلة في النقاط التالية:

حالات الفشل التي أصابت المؤسسات و التي لم تؤثر فقط على المؤسسة و إنما كان تأثيرها على الاقتصاد بشكل عام، تعثر المؤسسات مثل انهيار مؤسسة Barings و بنك Daiwa و شركة MAxwel نتيجة افتقادها لنظم و قواعد إدارة المؤسسات المناسبة.

الاضطرابات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول و الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول و الأزمات الاقتصادية الأخيرة، إجراءات العولمة المتعاقبة السريعة من تحرير الاقتصاد و تدويله و تطور في وسائل الاتصالات، التحولات في أنواع الملكية المؤسسات مع زيادة المستثمرين و المؤسسين و زيادة نشاط المساهمين، الرغبة في اختراق أسواق المال العالمية، و ظهور مفهوم الاستثمار عبر الحدود.

و نتيجة لهذه الأحداث و التطورات كان من الضروري اهتمام المستثمرين و أصحاب المؤسسات برؤوس أموالهم، و لابد من تبني مفاهيم و قواعد حوكمة المؤسسات لحماية الاستثمارات و مصالح المؤسسات.[1]

و من هنا تبرز أهمية تطبيق نظم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات من خلال النقاط التالية و المتمثلة في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسة و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه، تحقيق و ضمان النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات، تحقيق الدقة و المصداقية و عدم وجود أي انحرافات و الحد من الوقوع في الأزمات المالية.

استخدام نظام وقائي بهدف تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، تحقيق الاستفادة من نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية، تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، دعم المناخ الاستثماري و رفع الثقة في الاقتصاد و تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، حماية مصالح حقوق الأقلية من المساهمين و ضمان الحفاظ على حقوقهم.[2]

[1] هدير محمدنبيل يوسف مرجع سبق ذكره ص15

[2]- المرجع نفسه ، ص 16.

المطلب الثاني: دور الحوكمة في تنمية أداء المؤسسات

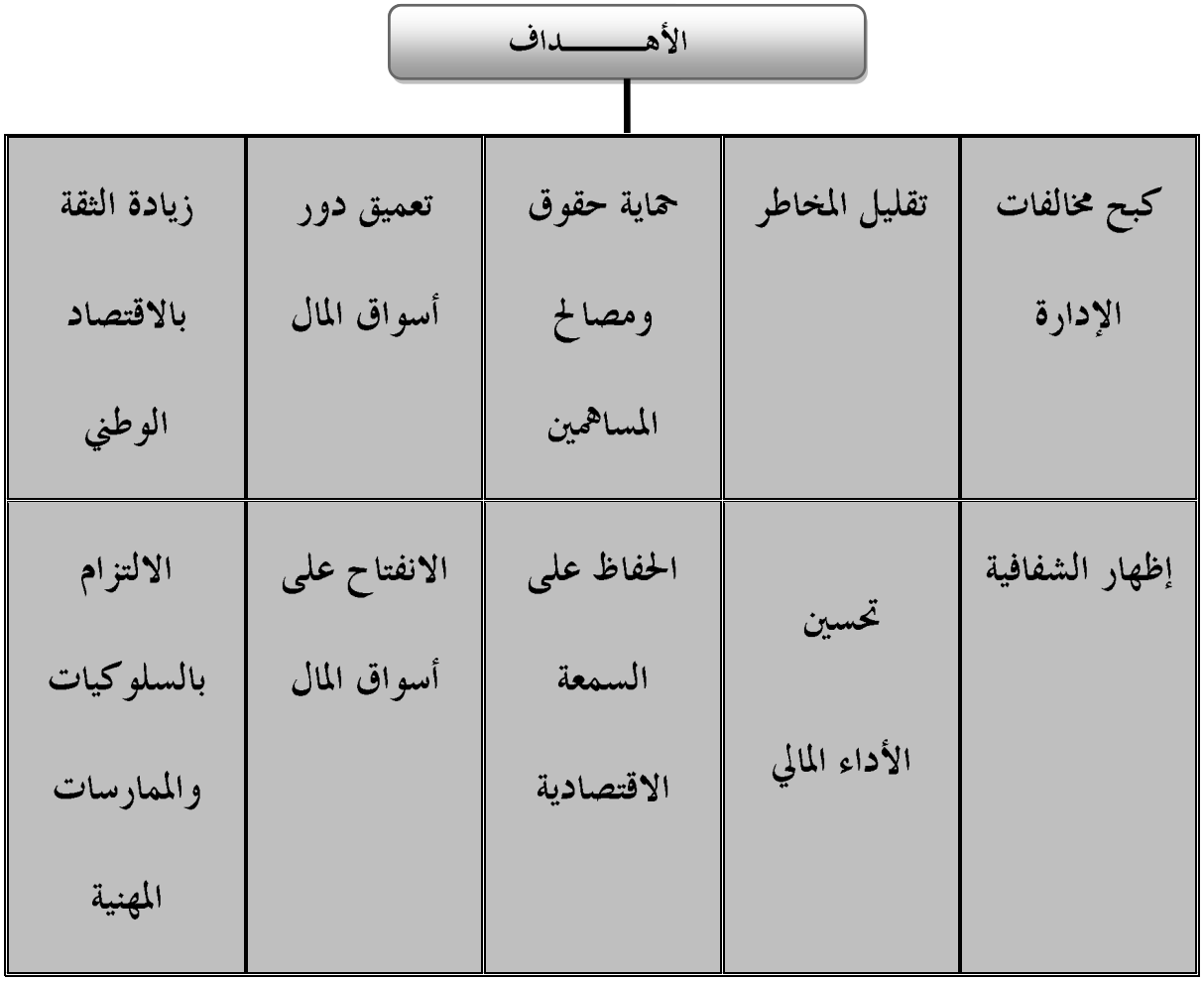
اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي ظهرت في الآونة الأخيرة و التي تعرضت لها العديد من المؤسسات الاقتصادية بخسائر فادحة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري و التلاعب بالقوائم المالية و تعظيم ارباح تلك المؤسسات بنسب مبالغ فيها فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس و العسر المالي لمؤسسات ضخمة تضرر فيها الكثير من المستثمرين و أصحاب رؤوس الأموال.

1/- أهداف حوكمة المؤسسات:

يسهم تطبيق قواعد الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف تسمح للمؤسسة في التخلص من الفساد الإداري المحتمل و ضمان التواصل الفعال بين مصالح الإدارة و مصالح المساهمين، تقليل المخاطر المالية والاستثمارية، حماية حقوق المساهمين و مصالحهم من خلال وضع إستراتيجية استثمارية سليمة، إظهار الشفافية و قابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية، تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال الحفاظ على السمعة الاقتصادية و التمسك بالقيم الأخلاقية مع الالتزام بالقوانين و اللوائح و الضوابط الرقابية والإشرافية.[1]

[1]- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والاداء و الاستراتيجي للمصارف، ص 43 – 44.

الشكل (1 – 2) يبين تحقيق الأهداف عند تطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف، ص 45.

كما تزايدت أهمية حوكمة المؤسسات نتيجة لاتجاه كثير من الدول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد فيها درجة كبيرة على المؤسسات الخاصة، و قد أدى اتساع حجم تلك المشروعات غلى انفصال الملكية عن الإدارة و شرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر التمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال و ساعد على ذلك ما شهده الاقتصاد من تحرير الأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، و دفع اتساع حجم المؤسسات و انفصال الملكية عن الإدارة إلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية، و لعل من أبرزها أزمة شركتي إنرون و وولدكوم في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2001، و قد دفع ذلك للاهتمام بالحوكمة.

و على ذلك تهدف قواعد و ضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية و العدالة و منح حق المساءلة إدارة الشركة و بالتالي تحقيق الحماية للمساهمين و حملة الأسهم، مع مراعاة مصالح العمل و العمال و الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، كما يؤدي إلى تنمية الاستثمار و تشجيع تدفقه و تنمية المدخرات، و تعظيم الربحية و إتاحة فرص العمل الجديدة كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، و العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، و وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام و اختصاصات و صلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

تعمل الحوكمة المؤسسات على تحقيق ما يلي:

- تخفيض المخاطر.
- تعزيز الأداء.
- تحسين الوصول إلى الأسواق المالية.
- زيادة القابلية التسويقية للسلع و الخدمات.
- تحسين القيادة.
- إظهار الشفافية و قابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.[1]

1-صديقي حضرة . مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات ص32-33.

2/- أهمية الحوكمة في المؤسسات:

يعد الاهتمام بالحوكمة المؤسسات عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية و الاستقرار الاقتصادي و المالي و ذلك نتيجة تخفيض الفساد المالي و الإداري التي تواجهه المؤسسات و لذلك تعمل المؤسسة على رفع مستويات الأداء، تشجيع رأس مال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية، زيادة المنافسة العالمية و فتح أسواق جديدة لها.[1]

1/- الأهمية الحوكمة بالنسبة لأنشطة المؤسسة:

أ/- الأهمية من الناحية القانونية:

يهتم القانونيون بأطر و آليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة و خاصة مع كبرى المؤسسات في الآونة الأخيرة، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين و لذا فإن التشريعات الحاكمة و اللوائح المنظمة لعمل المؤسسات تعد الركيزة الأساسية لأطر و آليات حوكمة المؤسسات حيث تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة و الاقتصاد ككل.

و تأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تتبع من ممارسات تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين و القرارات و النظم الأساسية المنظمة للشركة، و من ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة و التي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم.[2]

ب/- الأهمية من الناحية الاقتصادية:

سوف نحصر الأهمية الاقتصادية في خفض تكاليف المعاملات التي تكمن في تكاليف التنظيم و إدارة الأعمال و هي تحدد طريقة النشاط الاقتصادي لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال و نشاط الاستثمار.

و تؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق، و عندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة و قد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق و يصبح تعريف حقوق الملكية و حمايتها و تنفيذ الاتفاقيات

[1]- إشراف الأستاذ بلبشير الأخلاق وحوكمة المؤسسات ص53 .

[2]- Regional corporate gouvernance, corporate gouvernance, Morocco, Egypte, Lebanon and Jordan countries of the Mena region morting group, cipe, p 121.

عملية باهضة التكاليف و قد يؤدي ارتفاع تكاليف العمليات في معظم الحالات الى فشل تام في السوق حتى أن بعض الأنشطة التي تعتبر القاعدة في بيئات التكاليف المنخفضة للعمليات قد لا تحدث على الإطلاق.

فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار بطريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و مورديها و عملائها و مموليها و تحدد الحوافز المنحرفة التي تلحق الضرر لنمو القطاع الاقتصادي.[1]

2/- الأهمية بالنسبة للأطراف:

ا/- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت و حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة و الوضع المالي و القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسات.[2]

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده.

- تحقيق ضمان التراهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها.

- أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن الإدارة بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين و تحقيق نظام بيانات و معلومات عادل و شفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات لما يحقق توافر التراهة في الأسواق و لأصحاب المصالح و العلاقات المرتبطة بالمشروعات و المؤسسات و توفير الحكم الجيد على أداء مجالس إدارة المؤسسات و محاسبتهم.[3]

---

[1]- صديقي خضرة مرجع ذكره ص31-32

[2]- عبد الوهاب نصر علي.واخرون.مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات ص29.

[3]- د. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، ، ص 62 – 63.

ب_الأهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة

يعد الاهتمام بالحوكمة المؤسسات عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية و الاستقرار الاقتصادي و المالي و ذلك نتيجة تخفيض الفساد المالي و الإداري التي تواجهه المؤسسات و لذلك تعمل المؤسسة على رفع مستويات الأداء، تشجيع رأس مال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية، زيادة المنافسة العالمية و فتح أسواق جديدة لها.[1]

[1]- المشرف ا.بالبشير احمد.مرجع سبق ذكره ص 52

المبحث الثاني: المؤسسات المالية وأهميتها.

تلعب المؤسسات المالية دورا حيويا في التنمية الاقتصادية و خاصة في الاقتصاديات الحرة حيث تعتبر التزاماتها المالية أو مديونياتها المالية أداة رئيسية للدفع لشراء السلع و الخدمات، كما تشكل القروض أللتي تقدمها للإفراد أو الشركات و الحكومة موردا ماليا رئيسيا كما أنها تعمل على خلق فرص للعملة و تشغيل المدخرات لتحقيق التنمية الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات المالية و نشأتها

تعد المؤسسات المالية

1/- تعريف المؤسسات المالية:

هي عبارة عن شركات أعمال تعمل في سوق المال وتمتلك أوراق مالية كالأسهم و السندات والصكوك المالية بدلا من الأصول الثابتة مثل المعدات و المواد الخام...حيث تقوم هذه المؤسسات بإقراض أو تسليف زبائنها سواء كانوا مستهلكين أو مستثمرين لشراء السلع و الخدمات أو شراء السندات المالية من سوق النقد أو سوق المالية كما تقدم أنواع مختلفة من الخدمات المالية مثل خدمات التامين. حفظ الودائع و تحويل المبالغ آلية الدفع.[1]

كما تعتبر المؤسسات المالية وحدة اقتصادية تحصل على أموالها من مصدريين أساسين هما:

أ/- المصادر الذاتية (الداخلية):

و هي التي تتمثل أساسا في رأس المال و الاحتياطات و الأرباح.

ب/- المصادر غير الذاتية (الخارجية):

و هي المصادر التي تتمثل في الحسابات الجارية و الودائع بأنواعها.[2]

[1] محمد جمال علي هلالي، مرجع سبق ذكره.ص1-2 .

[2] - نفس المرجع، ص 1 -2.

مثلا:

سواء كانت بنوكا أو شركات تأمين أو سوق مالية (البورصة) فهي تساهم في نمو الاقتصاد ككل عن طريق اقتراض العملاء، تسيير الأوراق المالية، تقديم خدمات.[1]

هي منشآت اقتصادية متخصصة تعمل في إدارة الأموال حفظا و إقراضا أو بيعا و شراءا فهي أماكن التقاء عرض الأموال بالطلب عليها، و تتضمن هذه المؤسسات البنوك، و صناديق الاستثمار و شركات التأمين، البورصة.

2/ –الإطار التاريخي لنشأة المؤسسات المالية:

شهدت أوربا خلال فترة الحرب العالمية الأولى و الثانية تدهورا في آلية النظم الاقتصادية و تدهور شروط التجارة الدولية و تعرقل عمليات الدفع و التسوية و ارتفاع معدلات التضخم و البطالة و تقلبات أسعار الصرف و كانت نهاية المطاف لكل هذا هو أزمة الكساد العالمي عام 1929 و التي جسدت تناقضا نظريا في الفكر الكلاسيكي و تعطل آلية النظام الطبيعي و التوازن التلقائي و في منتصف القرن 18م ارتبطت نشأة أول تنظيم لأعمال المؤسسات المالية بتمويل الحروب مما استلزم الاقتراض لتعبئة موارد الحروب، و بعدها منحت الدولة المقرضين امتيازات و سمحت لهم بتنظيم أعمالهم مع زيادة التعاملات و توسيع النشاط الاقتصادي مما استدعى إلى ظهور هذه المؤسسات.

و مع زيادة الصراع التنافسي بين رؤوس الأموال أدركت الولايات المتحدة الأمريكية انه آن الأوان لها بأن تأخذ دورها الدولي القيادي و تحت شعار ضرورة العمل على ترتيبات جديدة لتنظيم النظام النقدي الدولي و وضع مبادئ تنظيم التجارة الدولية و دعم نموها، دعت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنشاء مؤسسة مالية عن طريق عقد مؤتمر**برتن وودز** مضمونه اقتراح عملية دولية و نظام موحد للمقاصة.[2]

3/– أهمية المؤسسات المالية :

تسعى المؤسسات المالية إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل، تعظيم الربحية و الثروة، الحصول على مدخلات بأقل تكلفة ممكنة و استخدام الأموال سواء في حالة القروض أو الاستثمار بطريقة تحقيق أعلى عائد ممكن، كما تركز المؤسسات المالية على القرارات الاستثمارية و التمويلية طويلة الأجل، معالجة المخاطر المالية و عدم التأكد، تخفيض المخاطر، التنبؤ بالأزمات المالية و الاستعداد لتعامل معها، تحقيق مركز مالي تنافسي

[1]– فريد راغب النجار، أسواق المال،.ص 19.

[2]– نوزاد عبد الرحمن الهيتي، وآخرون، مقدمة في المالية الدولية، ص 191.

للمؤسسة، و يبرز هذا الدور من خلال تمويله المباشر وغير المباشر لعملية التنمية، ومن خلال عمله على إقامة الهيكل المالي الأساسي للعملية التنموية، وقد اقتصر الحديث في أغلبية الدراسات عن دوره في رسم السياسة النقدية والرقابة المصرفية والإصدار النقدي، رغم أن دوره في تطوير النظام المالي سبق دوره في الرقابة . ومن هذا المنطلق ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي هو أخذ المبادرة في إقامة هيكل مالي سليم.

كما تلعب المؤسسات المالية دورا هاما في عملية التنمية، وهي تسعى للنهوض بها من أجل زيادة معدلاتها، كما تفرض هذا الوضع على المصارف أن تمتلك نوعين من الموجودات ممثلة في الاستثمارات والقروض، تقوم بتجميع الودائع ثم إعادة توجيهها مما يخدم الاقتصاديات المحلية سواء في شكل قروض أو في شكل استثمارات.

4-اهداف المؤسسات المالية.

إدارة الأصول و الخصوم:

تركز الإدارة هنا على زيادة الفرق بين التكلفة المدفوعة للمدخرين أو المودعين و بين العائد المتحقق من القروض أو الاستثمار، هذا الفرق يسمى هامش صافي الربح، فكل مؤسسة مالية تحاول أن تقدم أقل عائد للمدخرين و تحصل على أعلى عائد من المقترضين و لكل منافسة من المؤسسات المالية لأخرى تحد من قدرتها على ذلك و بالتالي تكون مهمة الإدارة حماية المؤسسات من خطر الإفلاس مثلا.

إدارة رأس مال:

مخاطر الإفلاس تجعل هناك اهتمام متزايد بإدارة رأس مال فيحاول أصحاب المؤسسات تخفيض رأس مال و الاعتماد على الأموال الغير لزيادة العائد الذي يحصلون عليه.

السياسة التسويقية:

و التي تتضمن بسعر الخدمات المالية و التركيز على معرفة رغبات العملاء و الأسواق الجديدة الإعانات عن الخدمات الجديدة كوسائل لجذب المدخرات و تقديم القروض.[1]

[1]- د. فريد راغب النجار، مرجع سابق ذكره، ص 21.

الرقابة على المصروفات:

تعتبر الرقابة على المصروفات عامل مهم لزيادة الربحية رغم أن المنافسة بين المؤسسات المالية لجذب المدخرات غالبا ما تؤدي إلى زيادة المصروفات نتيجة لزيادة معدلات الفائدة المدفوعة للمدخرين، إلا أن هناك طرق أخرى مثل تقليل العمالة، زيادة استخدام التكنولوجيا قد تساعد تخفيض المصروفات.

الشكل (1–3): شكل يوضح مكانة المؤسسات المالية.

المصدر: عبد الغفار الحنفي . الاسواق و المؤسسات المالية.ص27

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات المالية و نشاطاتها

تختلف المؤسسات المالية وفقا لتخصصها و الدور الذي تؤديه في الاقتصاد و يعتبر تعددها من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق و الرغبة في خلق هياكل تمويلية مستقلة تتلاءم مع حاجات العملاء و تركز أساسا على تداول الأموال و تنظيم المجهودات البشرية بهدف تقديم خدمة لازمة و نافعة و تبسيط الإجراءات والأساليب لتقييم الأداء و تطوير مجالات الاستثمار.[1]

يمكن تصنيف المؤسسات المالية حسب نشاطاتها.

1-المؤسسات المالية الوسيطة .

2-المؤسسات المالية الأخرى.

1/-المؤسسات المالية الوسيطة:

هي تلك المؤسسات أللتي تعمل على شراء الأوراق المالية من المدينين ذوي العجز المالي وتسمى بالأوراق المالية الأولية وفي نفس الوقت تبيع أوراق مالية تصدر منها للدائنين ذوي الفائض المالي تسمى بالأوراق المالية الثانوية

وخير مثال للمؤسسات المالية الوسيطة البنوك التجارية شركات التامين بنوك الادخار.صناديق المعاشات .

أ-البنوك التجارية:

هي تلك المؤسسات المالية أللتي تقبل ودائع الإفراد بأنواعها المختلفة وتلتزم بدفعها عند الطلب أو في موعد يتفق عليه و تمنح القروض قصيرة الأجل والتي لا تزيد مدتها عن سنة .[2]

وبهدا فان البنوك التجارية عبارة عن مؤسسات مالية وسيطة تتوسط بين الدائنين أو المدخرين لجمع أموالهم واستخدامها لمنح المدينين أو ألمقترضي القروض .

وهذه الميزة جعلت البنوك التجارية ذات أهمية كبيرة ومأثرة في النشاط الاقتصادي من خلال .[3]

---

[1]-حسن جميل البديري.البنوك، ص15.

[2] - عبد الوهاب يوسف احمد .مرجع سبق ذكره ص151-**152**.

[3]- شقيري موسى، المؤسسات المالية المحلية والدولية، ص 226.

-منح القروض له تأثير كبير على الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري ومن ثم يؤثر على الدخل القومي ومستوى التشغيل ومعدلات البطالة.

-حجم القروض وفوائدها والتي تتمثل في أسعار الفائدة له تأثير على مستوى التضخم.[1]

-كما تمثل ودائعها مكون اكبر في عرض النقود وذلك بمنحها القدرة على خلق نقود إضافية و يترتب على ذلك أثار اقتصادية مثل التأثير على الإنتاج و الأسعار و مستوى الاستهلاك.

والهدف الرئيسي للبنوك التجارية تحقيق اكبر ما يمكن من الأرباح بالإضافة إلى الأهداف الثانوية مثل المساهمة والمشاركة في عملية التنمية.السعي لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.

إما بالنسبة للخدمات أللتي تقدمها البنوك التجارية . قبول الودائع من الأفراد وإيداعها في الحسابات بأسمائهم بعضها قابل للسحب في اي وقت ويطلق عليه الجاري و البعض الأخر ودائع أجلة تدفع فوائد عليها . منح الائتمان بأنواعه المختلفة استهلاكي استثماري أو تجاري. خصم الأوراق المالية .القيام بتقديم خدمات الخارجية . تقديم الخدمات المالية للعملاء والإفراد. استبدال العملة الأجنبية بالعملة الوطنية.

ب-البنك المركزي:

يعد البنك المركزي من أهم المؤسسات المالية المسؤولية عن الإطار النقدي أللذي يعمل ضمنه الاقتصاد الوطني و المؤسسات المالية.

إن البنوك المركزية عادة لها الدور الحاسم في تقرير الإطار النقدي. بالرغم من اختلافها في درجة استقلاليتها عن الحكومة المركزية و الطريقة التي يميلون إلى العمل بها. ومع ذلك فان البنك المركزي عادك له الفصل في تصميم وتنفيذ السياسة النقدية و سياسة سعر الصرف .

و البنك المركزي بعدد من الوظائف المهمة والتي تتضمن ما يلي.

-تنفيد السياسة النقدية وسياسة الصرف الأجنبي

-الإشراف على القطاع المصرفي أو البنكي

-يعمل بنكا للحكومة المركزية و بنكا للبنوك التجارية .

-يعمل بوصفه مقرض الملجأ الأخير.[2]

[1] عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

[2] محمد صالح القريشي اقتصاديات النقود و البنوك والمؤسسات الدولية ص107

ج- بنك الادخار:

هو عبارة عن بنك محلي شعبي لا ربوي يبني علاقاته مع المزارعين, التجار, والعمال وأصحاب المهن الحرة كما يقدم تمويلا لآجال قصيرة ومتوسطة وطويلة لأغراض استهلاكية وأخرى إنتاجية.

أهدافه:

كمل يهدف البنك الادخار إلى تعبئة الأفراد للتشارك في عملية تكوين رأس المال من خلال ثلاثة مهام

1-إرشاد و توجيه الأفراد إلى طرف إنفاق دخولهم

2-تدريب الأفراد على حسن استخدام التمويل

3-التخلي على أي صعوبات تعترض نشاط الاستثمار.

د- شركات التأمين:

تعد شركات التامين من الوسطاء الماليين تقوم بدفع مدفوعات لحامل بوليصة التامين ضد حوادث تحصل عليها الشركات بوصفها اقصاط التامين كما تحصل شركات التامين على أرباحها من خلال اقصاط التامين على خطر مفترض على حاملي بوليصات التامين وكذلك عبر الاستثمارات التي تقوم بها الشركات باستثمار أرصدتها التي تسيطر عليها إن الأقساط المدفوعة توفر مجموع مبالغ يتم الدفع منها للادعاءات المشروعة ، بطبيعتها فإن شركات التأمين موجودة على أساس إخطار مفترضة.

-كما أن عدد كبير غير متوقع من الادعاءات أو الأداء السيئ للأموال في ضل الإدارة يمكن إفلاس شركة التأمين.[1]

وتعتبر شركات التامين على الحياة و شركات التامين العامة من أكثر الأنواع شيوعا وتصنف حسب نوع الأنشطة التأمينية أللتي تمارسها.[2]

يتمثل دور شركات التامين فيما يلي:

يساعد التامين على استقرار المشروعات باعتباره يقوم بتعويض أصحاب المشاريع عند تعرض مشاريعهم للخطر . زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين لان الاستقرار يؤدي إلى رفع مرد ودية العمل.حفظ الثروة

[1] محمد صالح القريشي مرجع سبق ذكره 141-115

[2] شقيري موسى المؤسسات المالية والمحلية و الدولية ص215-216.

المستغلة من طرف شركات التامين حفظ الثروة المستغلة لان شركات التامين تقوم بحماية وتعويض و الخسائر عند حدوثها. التمويل و الاستثمار. تحسين ميزان المدفوعات وذلك من خلال العملات الأجنبية أللتي تحصل عليها شركات التأمين المحلية نتيجة إعادة التامين و مكافحة التضخم لامتصاص السيولة من الاقتصاد .التامين ضد البطالة .[1]

2/-المؤسسات المالية الأخرى:

لا تعتبر المؤسسات المالية الأخرى وسطاء ماليين لذلك أدرجنا تحت فئة خاصة بالمؤسسات المالية الأخرى سماسرة الأوراق المالية وتجار الأوراق المالية.بنوك الاستثمار و غيرها.

أ – مضاربي الأوراق المالية الأخر:

يعتبر سماسرة الأوراق المالية كوسطاء بين البائع و المشتري وتنحصر مهمتهم في الجمع بين تلك الفئتين لإكمال الصفقة المالية. ومقابل ذلك يحصل السمسار على عمولة نظير الخدمات أللتي قدمها للبائع و المشتري وتتمثل في عملية في البحث عن السوق.[2]

ب – تجار الأوراق المالية:

أما فيما يتعلق بالتجار الأوراق المالية فلا يقترض دورهم على البحث عن مشتري وبائع للأوراق المالية وإتمام الصفقة بينهما بل شراء هذه الأوراق لحسابهم لذلك فهم يتحملون المخاطر المترتبة على شراء هذه الأوراق و الاحتفاظ بها على أمل إعادة بيعها وتحقيق ربح مناسب في المستقبل.

يعني هذا إن كلا من السماسرة و تجار الأوراق المالية يقدما خدمات أساسية في خلق السوق الثانوي للأوراق المالية و العمل على تحسين تدفق المعلومات بين المتعاملين في الأسواق المالية .[3]

ج – بنوك الرهان أو الاستثمار:

هذه البنوك هي مؤسسات متخصصة بالإضافة بالتي يقدمها السماسرة .التجار تقوم هذه المؤسسات بتقديم ضمانات للمشترين ذوي الفوائض المالية بقبول الأسهم والسندات الصادرة من قبل الشركات و بيوت الاستثمار وتعتبر صناديق المعاشات .شركات التأمين أهم الممولين لهذه البنوك.

---

[1] شقيري موسى، مرجع سبق ذكره ، ص226.

[2] عبد الوهاب يوسف احمد، مرجع سبق ذكره ص129

[3] عبد الحفار الحنفي الأسواق و المؤسسات المالية ، مرجع سابق، ص14

وتقوم هذه المؤسسات بقبول الأوراق المالية المقدمة من المدنين ذوي العجز المالي ومن ثم إعادة بيعها لذوي الفوائض المالية بضمانات منها محققة بذلك أرباحا.

هذه المجموعة الثانية تحويل الأوراق المالية من قبل المدينين إلى الدائنين أو المدخرين دون أن تصدر أوراق مالية مثل ما تفعله المجموعة الأولى الوسيطة.[1]

إما فيما يتعلق بالمهام و الوظائف أللتي يقدمها تجار الأوراق المالية فهي نفس الخدمات أللتي تقدمها بنوك الاستثمار و بنوك الرهن فهي تتولى عرض الأوراق المالية الجديدة في الأسواق المالية حيث تتولى بنوك الاستثمار تغطية الإصدارات الجديدة للأسهم و السندات التي تصدرها الشركة أو المحليات فهي تشتري هذه الأوراق ثم تقوم بعد ذلك بترغيب المستثمرين في إدخال هده الأوراق في محفظة الاستثمار وكذلك بنوك الرهن العقاري فهي تقبل الأوراق المالية كالرهن لبناء المساكن الجديدة.

بذلك تعتبر هذه النوعيات من المؤسسات المالية ذات طبيعة خاصة فهي ليست وسيط مالي كالبنوك التجارية وشركات التامين فهي لا تخلق لنفسها أوراق مالية ثانوية كما تفعل البنوك التجارية وإنما يقتصر دورها على نقل على نقل الأوراق المالية المصدرة من المنظمات إلى المستثمرين .[2]

د – البورصة:

يتم التعامل في البورصة وفق اللوائح و القوانين تنظم قواعد التعامل وعقد الصفقات ويتألف جهاز البورصة من مجموعة الوسطاء المكلفين بإجراء مختلف العمليات لحساب موكليهم .

كما تحضي بورصة الأوراق المالية بأهمية كبيرة من خلال تحقيق الدور الرئيسي في النشاط الاقتصادي من اجل تعبئة الفائض الاقتصادي و إعادة تحريكه و توضيفه في مجالات أخرى. العمل على تحقيق موازنة فعالة بين قوى العرض و الطلب إتاحة الحركة الكاملة فضلا على ضمان العلانية و الشفافية الكاملة من كافة المعاملات أللتي تتم على الأوراق المالية المتداولة عن أسعارها. المساهمة في الرقابة على المؤسسات في توصيف رؤوس الأموال بكفاءة .السماح بمباشرة النشاط بالعمولات القابلة للتحويل تجنب الآثار التضخمية ومن أهم وظائف البورصة.[3]

[1] محمدصالح القريشي، مرجع سبق ذكره، ص130 .

[2] عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص15.

[3] محمد عبده مصطفى، تقييم الشركات الأوراق المالية لاغراض التعامل في البورصة، ص 05

– الوظيفة التمويلية:

تتعلق بتعبئة الادخار وتكوين رأس المال لذا فهي تحقق للمشروع مقوماته والاستثمار فيه وديمومة الأموال و تحقيق الاستقرار ويحقق هذا التمويل ثلاثة أهداف التركيز.أعادة التأهيل وتحديد السيطرة على الإدارة أو السلطة الاقتصادية في المشروع.

–الوظيفة التوزيعية:

من أهم وظائف البورصة ويتم فيها تحريك الهياكل الصناعية فعندما تقوم المشروعات و ترسل أخبارها إلى السوق فان نتيجة هذا التقييم قد يترتب عنه تغير الطاقة و القوة الصناعية وتغير المساهمين و السلطة الاقتصادية.

–الوظيفة التسعيرة:

تنقسم من حيث التعامل أو المفاوضة وتثمين قيمة الأصول المفروضة أو المطلوبة إلى السوقين.

–الوظيفة الإعلامية:

حيث هناك معلومات دائمة تتقدم في البورصة سواءا ما تعلق بالمشروع أللذي يريد الدخول الى البورصة أو المشروع أللذي يريد معرفة رأس ماله وهي توفر أيضا المعلومات عن المدخرين والمستثمرين كما تقوم بمعاقبة أللتي لا تعطي معلومات صحيحة أي تضمن صحة المعلومات للمتعاملين.[1]

[1] مصطفى رشدي شيحة اقتصاديات و المصارف والائتمان ص531.556

خلاصة الفصل

قد أظهرت أهمية الالتزام الجاد بمفهوم حوكمة المؤسسات تبني نظام مالي سليم يتطلب توفر اطلاع و فهم و دراية بالأنظمة الحوكمة لدى إدارات المؤسسات الأمر الذي يساهم في دعم سياسات المؤسسات و يساعد على تعزيز ثقة المستثمرين و توفير بنية استثمارية أكثر استقرارا.

كما تسمح هذه النظم بالحصول على القوائم المالية شفافة للمؤسسة و تقدم في و قتها و يعتمد عليها .على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس معايير التدقيق و المحاسبة .وهو ما يسمح بتسهيل عمليات المقارنة بين المؤسسات .مع ضرورة إلزام المؤسسات على ممارسة قواعد سليمة للإدارة و تصميم نظم داخلية مناسبة و تقديم تقارير و قوائم مالية . وهذا ما تتطلبه المؤسسات المالية في تجميع المدخرات وتوجيهها إلى مجالات الاستثمار المختلفة لإبراز دورها ووظائفها فهي كوسيط مالي يساهم في التنمية الاقتصادية وتنشيط .تقييم الأداء.

ونظرا لتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة المؤسسات من اهتمام في الوقت الحالي فلقد حرصت العديد من المؤسسات المالية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة على إصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له.

تمهيد:

أدت الأزمات المالية و الاقتصادية وما صاحبها من حالات الإفلاس أللتي أصابت المؤسسات العالمية إلى حدوث أزمة فقدان الثقة في المؤسسات المالية و مدى مصداقيتها. و عدم القدرة على جذب الاستثمارات المالية الأجنبية بشكل كافي. الأمر الذي أدى إلى ضرورة البحث عن رؤية جديدة لتخفيف من شدة هذه التأثيرات و تشجيع المساهمين على دخول الأسواق رأسمال مرة أخرى و تنشيط الاستثمارات مما أدى إلى دعـــــــوة لضـــــــــــــــرورة الفصل الملكية المؤسسة عن إرادتها .و منه أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الوكالة. واللتي تلتها ظهور مفاهيم و قواعد و مبادئ حوكمة المؤسسات و التي أصبحت على قدر كبير من الأهمية في السنوات الأخيرة من أجل مواجهة التحديات الاقتصادية و التنبؤ بالمخاطر التي تواجه المؤسسات.

إن تبني المبادئ الحوكمة يقلل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المالية فظهرت الحوكمة بمجموعة مبادئها لتعظيم ثقة أصحاب رأسمال و حماية حقوق كل أطراف التعامل و التي من شأنها إرساء الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات. و لقد تم وضع مبادئ حوكمة المؤسسات من قبل العديد من الجهات و المنظمات الدولية المتمثلة في البنك الدولي معهد التمويل الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية.

و ليست هذه المبادئ ملزمة بل وضعت بهدف أن تكون بمثابة نقاط مرجعية يمكن استخدامها في إعداد الأطر القانونية و التنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات المالية

أدى ظهور نظرية الوكالة Théorie D'agence إلى تعارض المصالح بين مجلس الإدارة و المساهمين نتيجة تضارب الأهداف و الغايات مما أدى إلى ضرورة تأسيس معايير تضبط العلاقة بين الأطراف نتيجة فصل الملكية عن الإدارة، فظهرت حوكمة المؤسسات من أجل حماية حقوق كل أطراف التعامل و مع حدوث الغش و المغالطة و الالتزام بأساليب حوكمة المؤسسات من شأنه أن يساعد على رفع درجة ثقة المستثمرين و تحقيق المزيد من الاستقرار.

المطلب الأول: تعريف مبادئ حوكمة المؤسسات المالية والعوامل المتدخلة في تحديدها

لقد ساهمت نظرية الوكالة و ما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات و بين المساهمين إلى زيادة الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح الأطراف و الحد من التلاعب المالي و الإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة.

ففي العام 1976 قام كل من Hekling et Jonsen بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات و إبراز أهميته في الحد او التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة و لاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية و التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات و أثرها على زيادة ثقة المستثمرين .و صاحب ذلك قيام العديد من الدول بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها و المشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح و القوانين و التقارير التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيق تلك المعايير.

إن حوكمة المؤسسات ظهرت بمفهومها الحديث عند قيام صندوق المعاشات (الذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة. بتعريف حوكمة المؤسسات و إلقاء الضوء على أهميتها و دورها في حماية حقوق المساهمين. و في عام 1987 قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بإعداد القوائم المالية و التابعة لصندوق المعاشات بإصدار تقريرها و الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات و ما يرتبط بها من منع حدوث الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية و ذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة.

وفي عام 1999 أصدرت بورصة نيويورك تقريرا اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالمؤسسات في إطار الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية. في عام 2002 تم إصدار Sarbanes-Oxleyact الذي ركز على دور حوكمة المؤسسات.

دفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين وإلى وقوع الكثير من أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات ثم توالت بعد ذلك الأزمات و لعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون ووورلدكوم في الولايات المتحدة عام 2001 وقد دفع ذلك إلى الاهتمام بالحوكمة لاسيما بعد إعداد OECD (2004) للمبادئ العامة للحوكمة.[1]

وفي ضوء هذا المفهوم وتطوره السريع تظهر مجموعة من الدوافع والمبررات وهي كما يلي:

1/- مراجعة وتعديل القوانين الحوكمة الخاصة بأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العامة.

2/- مساهمة العاملين وغيرهم من أطراف المصلحة في نجاح أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

3/- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة.

4/- تشجيع المؤسسات على استخدام الأمثل لمواردها بأكفئ السبل الممكنة بما يساهم في رفع درجة الثقة في المنظمة و إدارتها و يعزز مصادر التمويل المتاحة أمام المنظمة.[2]

5/- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

6/- توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.

7/- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية.

8/- توفير إطار يساعد في تحديد ممارسة السلطة والمسؤولة[3].

---

[1]- محمد مصطفى سليمان، حوكمة االشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري.ص41.

[2]- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها.ص 8.

[3] صديقي خضرة . مرجع سبق ذكره.ص57.

1- تعريف مبادئ حوكمة المؤسسات:

يمكن تعريف مبادئ حوكمة المؤسسات بأنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على مؤسسات الاكتتاب العام و تتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة المؤسسة أو المساهمين بها.[1]

و تعتبر هذه المبادئ بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأسمال و أعضاء مجلس إدارة المؤسسات والإدارة التنفيذية للمؤسسات، حيث تعمل كل المؤسسات العاملة سواء كانت مؤسسات رقابية أو مؤسسات خاصة على خلق سوق نشط وآمن قادر على توفير الحماية للمساهمين مما ساعد على جذب رؤوس الأموال.[2]

كذلك هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وتعتبر معايير الحوكمة خطوط إرشادية لتدعيم إدارة المؤسسات واستقرار الاقتصاد ككل.[3]

وفي الواقع نجد أنه كلما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة نظر الهيئة التي حكمت كل جهة وذلك على النحو التالي:[4]

2- معايير لجنة بازل لرقابة المصرفية العالمية:

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية ومن مبادئها ما يلي:

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من التصرفات والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

- إستراتيجية المؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا.

---

[1] صديقي خضرة . مرجع سبق ذكره.ص57.

[2]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ،ص41-42.

[3]- محمد السيد سيرتي، حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ص242.

[4]- محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 4.

- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدققي الحسابات والإدارة العليا.

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر.

- تدفق المعلومات بشكل مناسب، الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا، مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح[1].

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعـــــــــــــــة للبنك الدولي عام 2003، قواعد و معايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسســــــــات على تنوعها، سواء كانت مالية ام غير مالية، وذلك على مستويات اربعة كالتالي :

1-الممارسات المقبولة للحكم الجيد

2-خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد

3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم محلها.

4-القيادة[2].

و تتمثل أهم معايير مؤسسة التمويل الدولية فيما يلي:

أ/- ضمان ممارسة نشاط المؤسسات بطريقة مقبولة.

ب/- إيجاد آليات جديدة تضمن التحكم الفعال.

ج/- الاعتماد على القيادة الرشيدة.[3]

4- العوامل المتدخلة في تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات:

هناك عوامل تتدخل في تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات نذكر منها ما يلي:

[1] إبراهيم سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 166-167.
[2] إبراهيم سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 167.
[3] عبد الوهاب نصر علي.مرجع سبق ذكره .ص77.

- قوانين المؤسسات.

- القوانين التي تحكم سوق الأوراق المالية.

- قواعد القيد بالبورصات.

- قانون منع الاحتكار و قانون الإفلاس و قانون الاندماج و قانون الاستحواذ.

- الهيئات الرقابية مثل: الهيئة العامة لسوق المالي.

- المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

المطلب الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي و البنك الدولي بصياغة 06 مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة، و أصبحت هذه المبادئ تمثل المعايير الأكثر قبولا على الصعيد الدولي في هذا المجال كما تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة المؤسسات.

و قد قامت هذه المنظمة بوضع مبادئ حوكمة المؤسسات في ماي 1999، و من ثم قامت بمراجعتها وتعديلها في أفريل 2004 لتشمل آخر التطورات في المنظمة.[1] حيث أصبحت تتضمن المبادئ 06 التالية:

- المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات[2].
- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين.
- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح.
- المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية.
- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

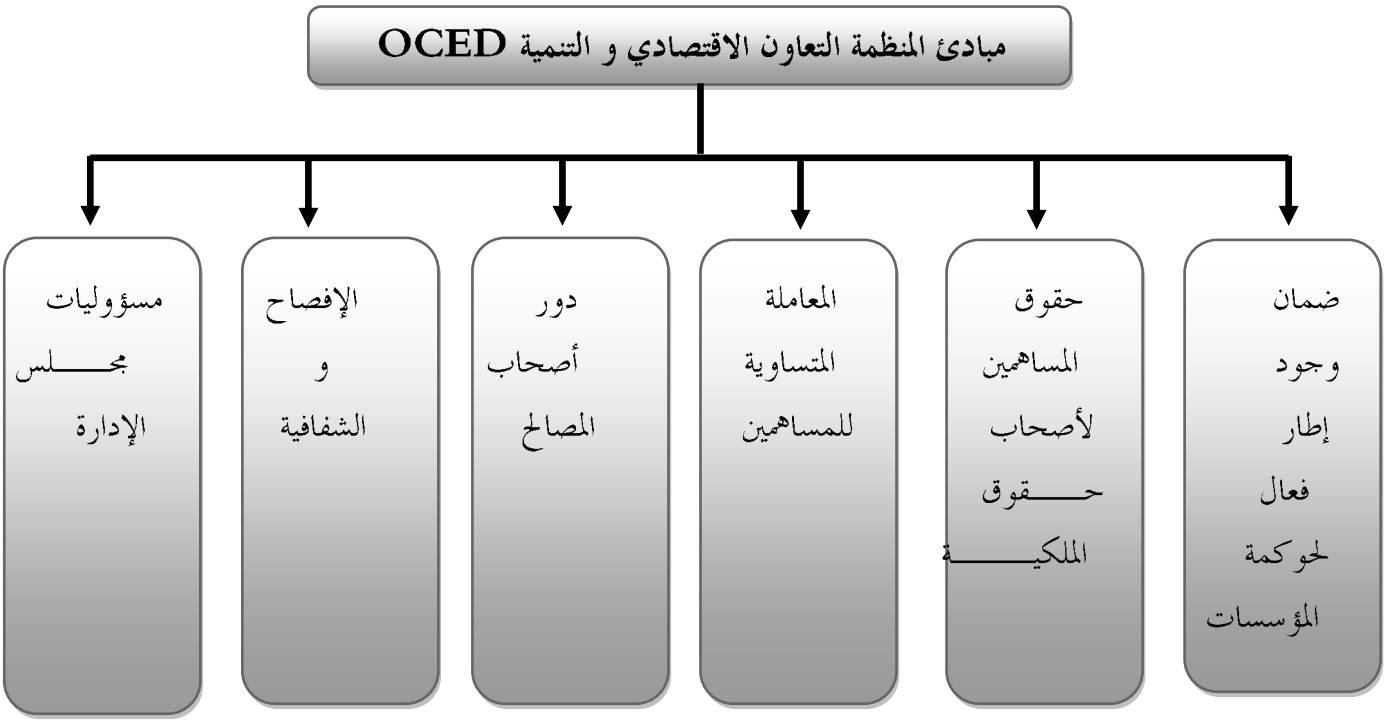
و تتضمن هذه المبادئ مجموعة من الإرشادات التي توضح كيفية تطبيق تلك المبادئ و يوضح الشكل (2-1) ملخص لتلك المبادئ.[3]

[1] صديقي خضرة.مرجع سبق ذكره.ص58

[2] طارق عبد العالي حماد.حوكمة الشركات. ص 40.

[3] – علاء فرحان طالب و آخرون . الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف . ص 45

الشكل (2-1) يوضح مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية



المصدر علاء فرحان طالب وآخرون . الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف ص45.

المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينص المبدأ الأول على الآتي:

"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و أن يكون متوافقا مع أحكام القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية والتنفيذية".

كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات فإن من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة و عادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات على عناصر تشريعية و تنظيمية و ترتيبات لتنظيم الذاتي و الالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال.

التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدول و تاريخها و تقاليدها و لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات .هناك مجموعة من الإجراءات و العوامل يجب أخذها في الاعتبار و هي:

1/- ينبغي وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذات تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق و على الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق و تشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

2/- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون و ذات شفافية و قابلية للتنفيذ.

3/- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4/- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذ السلطة و التراهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية فضلا عن أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

يجب أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على حماية و تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم. و تتركز حقوق المساهمين في المؤسسة على موضوعات أساسية مثل: انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة و الموافقة على العمليات الاستثنائية و بعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها القانون المؤسسات و اللوائح الداخلة للمؤسسة و يمكن النظر الى القسم باعتباره بيانا لمعظم الحقوق الأساسية للمساهمين التي تم الاعتراف بها قانونا في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و هناك حقوق إضافية مثل الموافقة أو انتخاب المراجعين و التعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة و القدرة على رهن الأسهم و الموافقة على توزيع الأرباح.

و بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية و هي:

1/- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- إرسال أو تحويل الأسهم.
- الحصول على المعلومات المادية و ذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب و على أساس منتظم.
- المشاركة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- انتخاب و عزل أعضاء مجلس الإدارة.
- نصيب في أرباح المؤسسة.

2/- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة و أن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في المؤسسة.

3/- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

4/- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المؤسسات مثل ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و ينبغي أن تكون لدى المساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و كبار المديرين التنفيذيين في المؤسسة كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة و العاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

5/- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.

6/- ينبغي الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم.

7/- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين المؤسسين.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية و التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية و كذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإيجاز في المعلومات الداخلية و كذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.[1]

و بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثالث المتعلق بالمعاملة المتساوية لجميع المستثمرين و هي:

1/- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية و في هذا المجال ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات و الإرشادات و هي كالتالي:

[1]- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية و العربية، . ص 6.

– في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة ينبغي ان تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق و ينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل و طبقات الأسهم قبل ان يقوموا بالشراء.

– ينبغي حماية مساهمين الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراءها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة و التي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و ينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

– ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات.

– ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

2/- ينبغي منع التداول بين الداخلين في المؤسسة.

3/- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم أصوات بشكل مباشر أو غير مباشر بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية، أو أي عملية أو موضع يمس المؤسسة بطريقة مباشرة.[1]

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

ينبغي أن يعترف نظام حوكمة المؤسسات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، و يشجع التعاون الفعال بين المؤسسات و مختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل و ضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية.[2]

و بصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ:

1/- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات.

2/- عندما يكفل القانون حماية المصالح ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

[1]- صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره ،ص62.

[2]- معراج عبد القادر هواري، والاخرون، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، ص 5.

3/- ينبغي السماح بوضع و تطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

4/- يجب أن يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات و ذلك بالحصول على المعلومات الكافية.

5/- ينبغي لأصحاب المصالح أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية او غير أخلاقية.

6/- ينبغي وجود إطار فعال لتنفيذ حقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية

ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة لاسيما الوضع المالي، النتائج المساهمون و حوكمة المؤسسات.[1]

فالإفصاح لغة هو الكشف و التبيان و يقصد به عند المحاسبين:

إرفاق إيضاحات مع القوائم المالية، تبين فيها المعلومات التي تتطلب مفاهيم و معايير المحاسبة المالية و أصول الممارسة المحاسبية و ضرورة الكشف عنها و تبيانها إلى مستخدمي القوائم المالية حتى توفر فهما أكثر للقوائم المالية.

و بالتالي فهو عرض للمعلومات المهمة للمستثمرين و الدائنين و غيرهم من المستفيدين بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المشروع على تحقيق أرباح في المستقبل و قدرته على سداد التزاماته.[2]

و أما الشفافية مقتضاها:

أن تصل المعلومة كاملة لجميع المتداولين أو المستثمرين في نفس الوقت عبر قنوات رسمية دون تجزئتها أو إظهارها غامضة.[3]

و هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية و هي:

---

[1]- Oman, Charles, et al, la gouvernance d'entreprise, p1.

[2]- عجلان العياشي، وآخرون، دور الإفصاح و الشفافية و الحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة، ص 75

[3]- عمرو عبد الله، مؤشرات الإدارة الرشيدة، مكافحة الفساد و التمثيل و المساءلة، ص 200.

1/- ينبغي أن يتضمن الإفصاح على المعلومات كاملة.

2/- ينبغي إعداد المعلومات و الإفصاح عنها سواءالإفصاح المالي أو غير المالي.

3/- القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة تأكد بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي و أداء المؤسسة.

4/- أن تكون المعلومات متساوية و متوفرة في الوقت المناسب.

5/- ينبغي على المراجعين الخارجي أن يكونوا قابلين للمساءلة و المحاسبة أمام المساهمين.

6/- وجود إطار فعال يشجع على تقديم تحليلات خاصة بحوكمة المؤسسات.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي على حوكمة المؤسسات أن تؤمن قيادة إستراتيجية المؤسسة و رقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة و كذلك مسؤولية و أمانة مجلس الإدارة تجاه المؤسسات و مساهميها.

و مجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام المؤسسة و مساهميها فحسب، و لكن أيضا عليه واجب بالعمل لتحقيق أفضل مصالحهم [1] و بالإضافة إلى هذا فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تأخذ في حساباتها التعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين، بما في ذلك مصالح العاملين و الدائنين و العملاء والموردين.

و قد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم و هما:[2]

1/- واجب العناية اللازمة:

و يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا و حذرا و أن يبذل الجهد و الحرص و العناية اللازمة في اتخاذ القرار، و أن يتوفر في المؤسسة إجراءات و أنظمة كافية و سليمة و أن تكون المؤسسة ملتزمة بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الموضوعة.

[1]- Gust enewijm, gestion gouvernance développement, p 73.

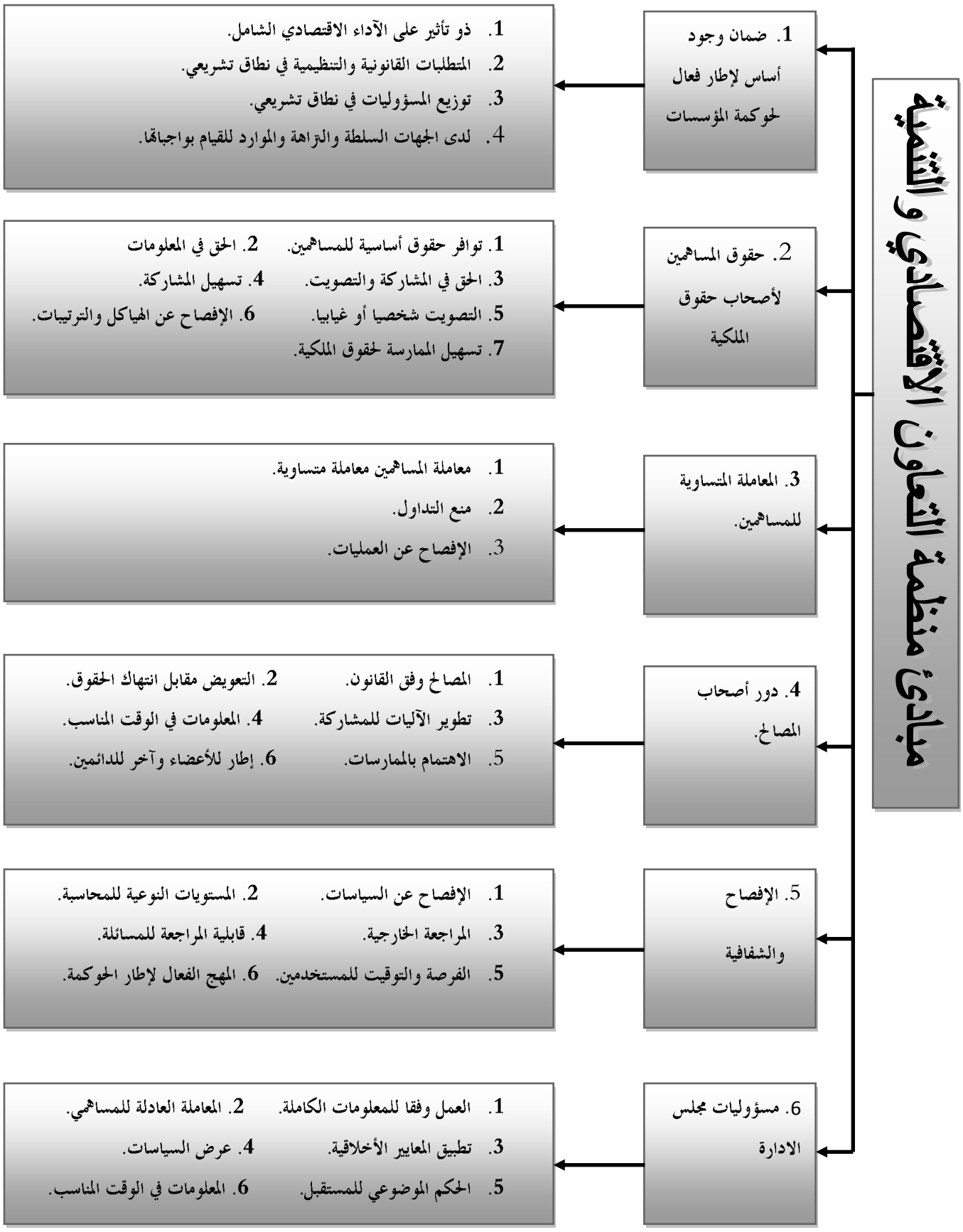
[2]- محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، ص 141.

2/- واجب الإخلاص في العمل:

و يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين و المعاملات مع الأطراف ذات المصالح و وضع سياسات ملائمة تدعوا إلى تدريب و تثقيف أعضاء مجلس الإدارة و أن يكون لديهم خبرات و مهارات عند شغلهم من أجل تحسين أداء المجلس. ولقد تم تطوير الممارسات و اليات العمل لضمان قيام مجلس الإدارة بإصدار أحكام موضوعية مستقلة و خصوصا بعد التطورات الجهاز الرقابي في الأسواق المالية.[1]

[1]- سابا خوزي نعيم، الحاكمية المؤسسية و دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، 21 – 22 أكتوبر 2005، ص 38.

الشكل رقم (2-2) يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ص 07.

المبحث الثاني: معايير بازل في حوكمة المؤسسات.

مرة أخرى يجد النظام النقدي الدولي أنه لا غنى له عن الرقابة و أنه من غير المجدي القبول بالحرية المطلقة خصوصا في القطاع المالي فقد أفرزت مرحلة العولمة و الاندماج الاقتصادي تحديات جديدة استوجبت البحث عن معايير لرقابة الدولية خاصة في القطاع المصرفي و المالي.

المطلب الأول: معايير بازل حول إدارة المخاطر المراجعة

برزت في الآونة الأخيرة تحديات جديدة تمثلت في تداعيات أحداث 11 سبتمبر على مستوى العمل المصرفي و حركة رؤوس الأموال الدولية و الأشخاص، القيود التي فرضت على العمل المصرفي الدولي فيما يتعلق بتحويل رؤوس الأموال تحت دعاوي المتطلبات الأمنية و تصاعد و اتساع ظاهرة غسيل الأموال و تبييض مصادرها.

و في ظل هذه الظروف نشطت ما يعرف **بلجنة بازل** المختصة بالتعاون الدولي في مجال الرقابة الدولية للمصارف و إدارة المخاطر المالية.

تعريف لجنة بازل:

هي لجنة تأسست و تكونت من مجموعة الدول صناعية العشرة و هي بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، لكسمبورغ، هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة و الولايات المتحدة.[1]

و ذلك مع نهاية سنة 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بال أو بازل بسويسرا، و ذلك برئاسة "كوك" محافظ بنك إنجلترا، و قد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية لدول النامية و تزايد نسبة الديون المشكوك في تحصيلها و التي منحتها البنوك العالمية، و تعثر بعض هذه البنوك بالإضافة إلى المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية و الأوربية بسبب نقص رؤوس الأموال هذه البنوك، و تشكلت اللجنة تحت اسم "لجنة التنظيمات و الرقابة المصرفية على الممارسات العملية".[2]

[1]- نوزاد عبد الرحمن الهيتي، واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[2]- عبد الحميد عبد المطلب، العولمة و اقتصاديات البنوك، ص 80.

و قد عقد محافظو البنوك المركزية لمجموعة العشرة في 7 ديسمبر 1987 في بازل لنظر في التقرير الأول الذي رفضه اللجنة لهم و الذي استهدف تحقيق التوافق في الأنظمة و الممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس كفاية رأسمال و معاييرها و ذلك للبنوك التي تمارس الأموال الدولية.[1]

و تهدف لجنة بازل إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية و هي:

- تقرير الحدود الدنيا لكفاية رأسمال البنوك.

- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك.

- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات الرقابة.

و لجنة المراجعة هي إحـــــــــدى اللجان الرئيسية و التابعة لمجلس إدارة المؤسسة و تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين و الذين لا يقومون بأي أعمال تنفيذية بالمؤسسة و تعتبر لجنة المراجعة أحد أهم الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات و أحد الضوابط الأساسية المانعة لحدوث أخطاء نظرا لصلتها الوثيقة بكل من المراجع الداخلي و الخارجي و مجلس الإدارة.

و من أهم أهداف لجنة المراجعة هو تفعيل أداء المراجعة الخارجية و المراجعة الداخلية في المؤسسة، وبالتالي زيادة الثقة و المصداقية و الموثوقية في القوائم المالية المنشورة و من ثم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.[2]

و لكي تستطيع لجان المراجعة تحقيق دورها بفعالية لابد من توافر مجموعة من الصفات الأساسية والمتمثلة في:

- الاستقلالية و توفير الوقت اللازم للقيام بوظائف لجنة المراجعة.

- توافر الخلفية المناسبة عن الأنشطة المنظمة سواء مالية أو غير مالية و الخبرة الكافية لمجالات المحاسبة والمراجعة و التمويل.

أخذت لجان المراجعة قدرا كبيرا من الأهمية ازدادت بعد انتشار تطبيق مفاهيم و قواعد حوكمة المؤسسات باعتبارها من الأدوات الهامة لتطبيق مبادئ الحوكمة و لأهمية لجان و الرغبة في تكوينها بالشكل الصحيح الذي يحقق الفعالية المرجوة منها ا لابد من مراعاة أنه لا يوجد نظام واحد يناسب جميع المؤسسات، و

[1]- طارق عبد العالي حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك، ص 150.

[2]- د. ناصر نور الدين عبد اللطيف، مدخل مقترح لترشيد قرار اختيار و تغيير و مكافأة مراقبي الحسابات في في إطار حوكمة الشركات، ص 141.

على كل مؤسسة أن تكون لجنة مراجعة بالعدد الذي يتناسب و حجم و طبيعة عمل المؤسسة و ليس بالضرورة نجاح اللجنة بشكل ما في مؤسسة ما أن يتم تعميم هذه التجربة بنفس الأوضاع لأن كل مؤسسة تختلف في ظروفها[1]، و لكن هناك إطار عام يجب مراعاته عند تشكيل اللجان و يتمثل في الآتي:

1- مغيرات تكوين لجنة المراجعة.

2- الضوابط الخاصة بتكوين لجنة المراجعة.

3- الخصائص الواجب توافرها في أعضاء لجنة المراجعة.

4- أعمال و مهام لجنة المراجعة.

ثم ظهرت ما يعرف ببازل الثانية التي أعدت ترتيبات لإدارة المخاطر و وضعت مبادئ الرقابة الدولية للمصارف لضمان الاستقرار المالي و ما يميز توصيات بازل الثانية عن الأولى أنها اتسعت خارج نطاق الحدود والتي تعلقت بوضع إستراتيجية للمحافظة على رأسمال.[2]

و الإشراف على الأنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بالائتمان و السوق و السيولة و غير ذلك من الإقراض المصرفي.[3]

فكانت الحاجة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة و عولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع أدى إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية لتقليل من المخاطر لأنه أحد أهداف المهمة لنظام الحوكمة، و قد تم تحديد الغرض من إدارة المخاطر كالآتي:

أ/- التعرف على الأحداث المرتقبة و المخاطر المحتملة و قياس تلك المخاطر و تقدير الخسائر التي يمكن للمصرف تحملها.

ب/- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين، الدائنين، المستثمرين.

ج/- أحكام الرقابة و السيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجوداتها بالمخاطر كالقروض و السندات والتسهيلات الائتمانية و غيرها من أدوات الاستثمار.

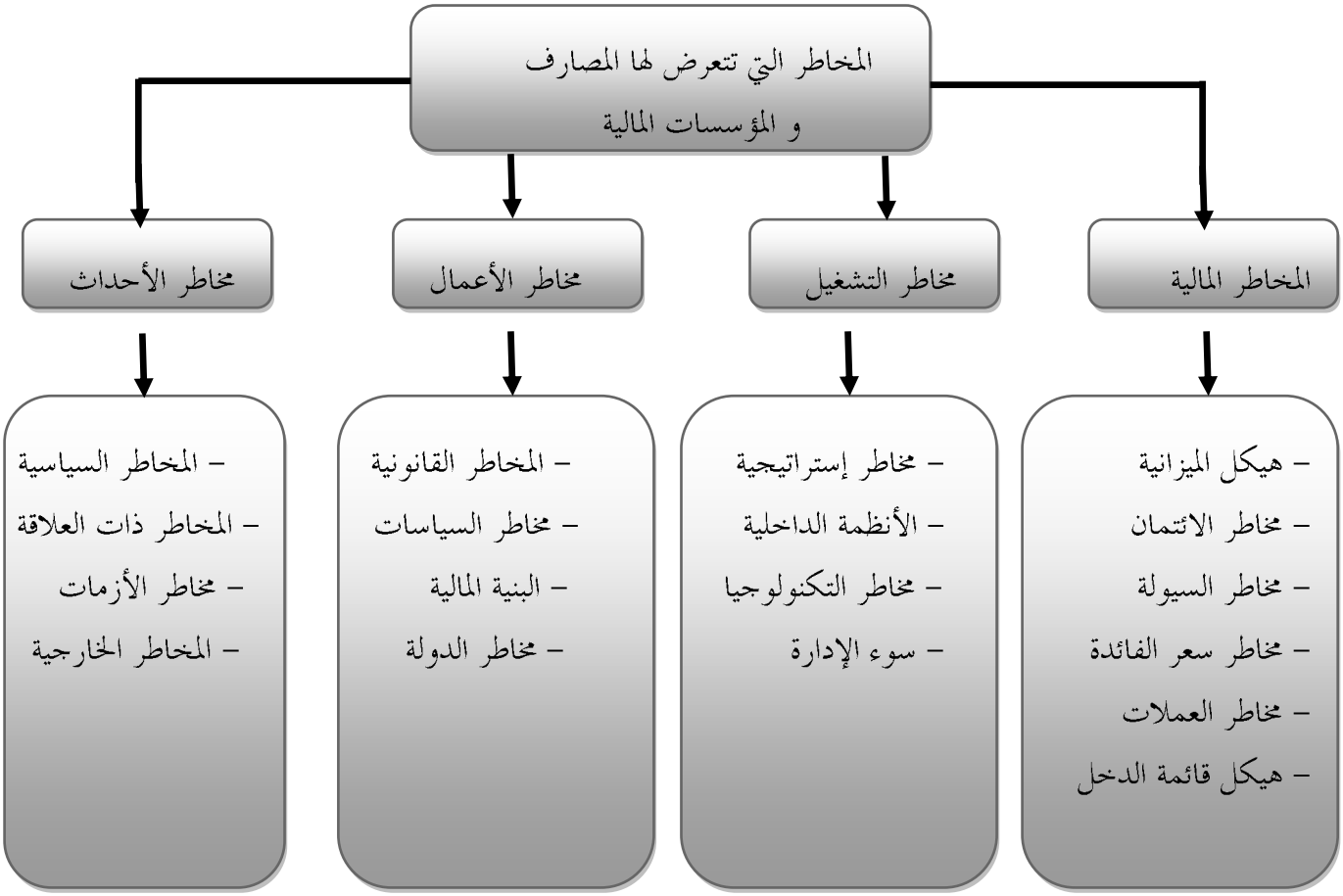
---

[1]- Frank Brown, « Audit Committees good practice for meeting market expectations, p 10.

[2]- نوزاد عبد الرحمن الهيتي، واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 156.

[3]- د. معراج عبد القادر هواري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

و يشير الشكل رقم (2-3): أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف و المؤسسات المالية:



المصدر: علاء فرحان طالب و اخرون مرجع سبق ذكره ص 55

التزامات خاصة بلجنة المراجعة:

وجود لجنة المراجعة داخل المؤسسة يختارها مجلس الإدارة من بين أعضاء غير التنفيذيين و يرأسها أحد أعضاء المجلس على أن تقوم اللجنة بأعمالها بصفة مستقلة عن إدارة المؤسسة.

كما تقوم اللجنة بفحص و مراجعة السياسات المحاسبية المطبقة، التغيرات الناتجة عن تطبيق المعايير الجديدة، وظيفة المراجعة الداخلية، إجراءات إعداد القوائم المالية الدورية و الموازنات التقديرية.

تتمتع اللجنة بكافة الصلاحيات التي تمكنها من تقييم كفاءة المدير المالي و كل ما يتعلق بالمراجع الخارجي على أن تقدم تقرير ربع سنوي عما تم إنجازه من مهام في ضوء صلاحياتها و توصياتها.

التزامات خاصة بلجنة إدارة المخاطر:

– وجود لجنة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة يختارها مجلس الإدارة من ثلاث أعضاء على الأقل و يكون أغلبيتهم غير تنفيذيين على أن تصدر الجمعية العامة للمؤسسة قواعد اختيار الأعضاء مدة عضويتهم و مكافئتهم.

– تختص اللجنة بوضع أطر تنظيمية و إجراءات و قواعد التعامل مع كافة فئات المخاطر بخلاف المخاطر الإستراتيجية كمخاطر التشغيل و السوق و الائتمان و السمعة و نظم المعلومات.

– تتحقق اللجنة من تطبيق نظام إدارة المخاطر و إعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر عن نتائج عمل اللجنة للعرض على مجلس الإدارة.[1]

[1]– د. محمد عمران، البورصة المصرية و حوكمة الشركات،.ص 18 – 19.

المطلب الثاني: معايير بازل حول الرواتب و المكافآت

أصدرت لجنة بازل أوراق عمل حول مواضيع محددة حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة و تتمثل فيما يلي:

- إطار النظم الرقابة الداخلية في المنظمات المالية.
- توفير مبادئ إدارة المخاطر معدل الفائدة و الائتمان.
- تحسين شفافية البنوك.
- توافر دليل عمل و معايير لسلوك و نظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- وضع إستراتيجية واضحة للمؤسسة.
- التوزيع السليم للمسؤوليات و مراكز اتخاذ القرار.
- وضع آلية لتعاون و التفاعل بين مجلس الإدارة و الإدارة العليا و مراجعة الحسابات.
- توافر نظم قوية لرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية و الخارجية و وظائف إدارة المخاطر.
- الحوافز المالية و الإدارية للإدارة العليا.
- تدفق مناســـــــــــب للمعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة.[1]

لجنة الرواتب و المكافآت:

هي لجنة تحدد الرواتب و المكافآت و الحوافز لأعضاء الإدارة وفقا لأسس موضوعة مسبقا و الإفصاح عـــــــــــــــن المبالغ المدفوعة للأعضاء في التقرير السنوي لمجلس الإدارة.[2]

حيث أشارت لجنة بازل و أشرفت على تقديم الحوافز المالية و الإدارية للإدارة العليا و التي تحقق العمل بطريقة ملائمة و أيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر.

[1]- د. معراج عبد القادر هواري، د. مرجع سبق ذكره، ص 10.
[2]- صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

و يجب الحصول على موافقة من مجلس الإدارة المؤسسة أو إحدى اللجان المختصة و كذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف و التقدير و يجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام من نظام المؤسسة لتصنيف المخاطر و مفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة و يجب على الإدارات العليا أن تقدم أخطار لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بها.

يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف و كيفية عمله كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة و الممارسات الفعلية و أن تتأكد الإدارة أيضا على سلامة عمل النظام.

ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المؤسسة و أهدافها و إستراتيجيتها و البيئة المحيطة بها إن مجلس الإدارة يجب أن يصادق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا و غيرهم من المسؤولين و ضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة المؤسسة بما يحفز مديري الإدارة العليا و غيرهم.[1]

من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح المؤسسة كما يجب أن تضع نظام للأجور في نطاق سياساتها بحيث لا تعتمد على أداء العمل في الأجل القصير و ذلك لتجنب الحوافز بحجم المخاطر التي تتحملها المؤسسة.

تتألف لجنة المكافآت من عضوين مستقلين على الأقل أحدهما رئيسها و تضع إجراءات عمل خطية تنظم عملها و تحدد التزاماتها بموافقة المجلس و تأخذ قراراتها بموافقة الأكثرية المطلقة.[2]

و فعلا يجب أن تكون مكافآت أعضاء لجنة المراجعة كافية لجذب و تحفيز الأشخاص ذوي المهارات العالية و يمكن أن تتضمن أتعاب سنوية كما يجب أن تتاح لأعضاء لجنة المراجعة الفرصة أن يحصلوا على جزء من مكافآتهم في صورة أسهم للمؤسسة.

و عندما توافق المؤسسة على منح عضو لجنة المراجعة فرصة القيام بالعمل كعضو مجلس الإدارة و لجنة مراجعة في مؤسسة أخرى، فلابد أن يتضمن التقرير سياسة المكافآت في هذه الحالة و ما إذا كان العضو سيحتفظ بالمكافآت أو سوف يخفض مقدارها.

[1]- د. معراج عبد القادر هواري، مرجع سبق، ص 10 – 11 – 13.

[2]- محمد هدير نبيل وديع.مرجع سبق ذكره. ص26.

لاينبغي أن يكون شخص واحد عضو في اللجان الثلاثة (لجنة المراجعة، لجنة التعيينات، لجنة المكافآت) في وقت واحد.[1]

أهمية الحوافز:

ينبع الاعتقاد بأن المديرين و أعضاء مجالس ينبغي تعويضهم و تحفيزهم بالأسهم من أجل خلق حوافز عالية لهم من أجل تعظيم قيمة الأسهم بشكل طبيعي من منهج استخدام نموذج الاقتصاديين للسلوك البشري في تحليل مسائل حوكمة المؤسسات و يقوم التحليل الاقتصادي على مجموعة من الافتراضات بشأن الطريقة التي يعمل بها الناس حيث أن مديري المؤسسات سوف يتخذون دائما قرارات بطرق تخدم مصالحهم الشخصية ما لم يتم إخضاعهم لرقابة مشددة يتم تقديم حوافز قوية من أجل مصلحة حملة الأسهم و قد قادت هذه المقدمة المنطقية حول الطريقة التي يعملون بها حيث نصحوا المؤسسات بالدفع للمديرين التنفيذيين و أعضاء مجالس الإدارة من أجل خلق دوافع قوية يحققون بها مكاسب كبيرة مع مخاطر مالية قليلة أو معدومة و منه تحقيق المصلحة العامة.[2]

[1]- د. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 177 – 178.

[2]- د. طارق عبد العال مرجع سبق ذكره، ص 125.

خلاصة الفصل:

تشير حوكمة المؤسسات الى القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (حملة السندات و العمال و الموردين و الدائنين والمستهلكين) من ناحية أخرى، و تهدف قواعد و مبادئ الحكومة إلى تحقيق الشفافية و العدالة و منح حق مسائلة إدارة المؤسسة و بالتالي تحقيق الحماية للمساهمين و حملة الوثائق جميعا مع مراعاة العمل و العمال و الخدمة و استغلال السلطة في غير المصلحة العامة حيث تحتل مبادئ حوكمة المؤسسات و الممارسات الجيدة لها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن و تتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولا واسعا في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية و أهمها أزمة دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات ثم أزمة الشركات الأمريكية و أهمها شركة إترون و وورلدكوم في عام 2001 و تعتبر من أهم العوامل الرئيسية التي تساهم في رفع كفاءة و أداء المؤسسات و بالتالي المساهمة في نمو المؤسسات على المدى البعيد و زيادة ربحيتها كما أن تطبيق المبادئ يعد بمثابة جهاز إنذار مبكر للحماية ضد المخاطر المالية.

تمهيـــــــــــــــــــــد:

للمؤسسات المالية دورا حيويا في الإطار القانوني و في السياسة المالية للدول بعناصرها الائتمانية و عليه فإنها تساهم في تفصيل هذه المؤسسات لزيادة كفائتها و فاعليتها الإدارية و تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها و غايتها ضمن البيئة المصرفية و المالية و التنافس على أساس نوعية و طبيعة الخدمة و ذلك لضمان جذب أكبر ما يمكن من المتعاملين معها فضلا عن تدعيم قدرتها و تميزها التنافسي على الابتكار و التجديد و ذلك لضمان البقاء و النمو و الاستمرار.

كما تتألف منظومة آلية عمل المؤسسات المالية من مجموعة القواعد التي تحدد طبيعة العلاقة التي يفترض أن تسود بين المساهمين و المدراء و الدائنين و الحكومة و أصحاب المصالح الأخرى و مجموعة الآليات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم و الدقيق لتلك القواعد.

كما تنطوي نظم الحوكمة على وجود مجموعة من المتغيرات تمثل استخدامات النظام أو مدخلاته و على مجموعة من العمليات التي يقوم النظام بأدائها على هذه المدخلات في ظل ظروف بيئية معينة و معايير أداء محددة التي تساعد في تحسين الأداء المالي و الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة.

المبحث الأول: آليات تطبيق نظم الحوكمة بالمؤسسات المالية

يحكم نظم الحوكمة مجموعة من الآليات التي يمكن النظر إليها على أنها قيود على المؤسسات المطبقة للحوكمة و لكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق سليم للحوكمة.

تشير آليات الحوكمة إلى الطرق و الأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة و حملة الأسهم.

هناك العديد من الأطراف لآليات الحوكمة منها التأكد من عدم انتهاك حقوق حملة الأسهم و مراقبة أداء المديرين كما تؤثر هذه الآليات على مستوى الإفصاح الإدارة عن المعلومات كما تكفل عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة و تكفل آليات الحوكمة المؤسسات المالية حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم كما تهدف إلى تقليل من أوجه القصور التي تنشأ عن المخاطر الأخلاقية و سوء الاختيار.[1]

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمها يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من الآليات الخارجية و الداخلية.

المطلب الأول: آليات التطبيق الداخلية

و هي النظم المطبقة داخل المؤسسة و التي تحدد العلاقة بين مجلس الإدارة و حملة الأسهم و الإدارة التنفيذية و الفئات المختلفة لأصحاب المصالح.

كما تشير الآليات الداخلية إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و التي يؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل القارض بين المصالح هذه الأطراف الثلاثة.[2]

1/- مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة لمؤسسة ما هو وحدة متكاملة متكون من مجموعة من الأشخاص (طبيعية أو معنوية) مهامه الرئيسية هو إدارة المؤسسة يتركب من رئيس مجلس الإدارة و أعضائه و في حالة انضمام شخص معنوي إلى مجلس الإدارة يجب تعيين شخص طبيعي يمثل في الاجتماعات و هو المختص بالمحافظة على أموال المساهمين و تنميتها و تحقيق العائد على استثماراتهم دوره الرئيسي هو توجيه إدارة المؤسسة نحو الاستغلال الأمثل

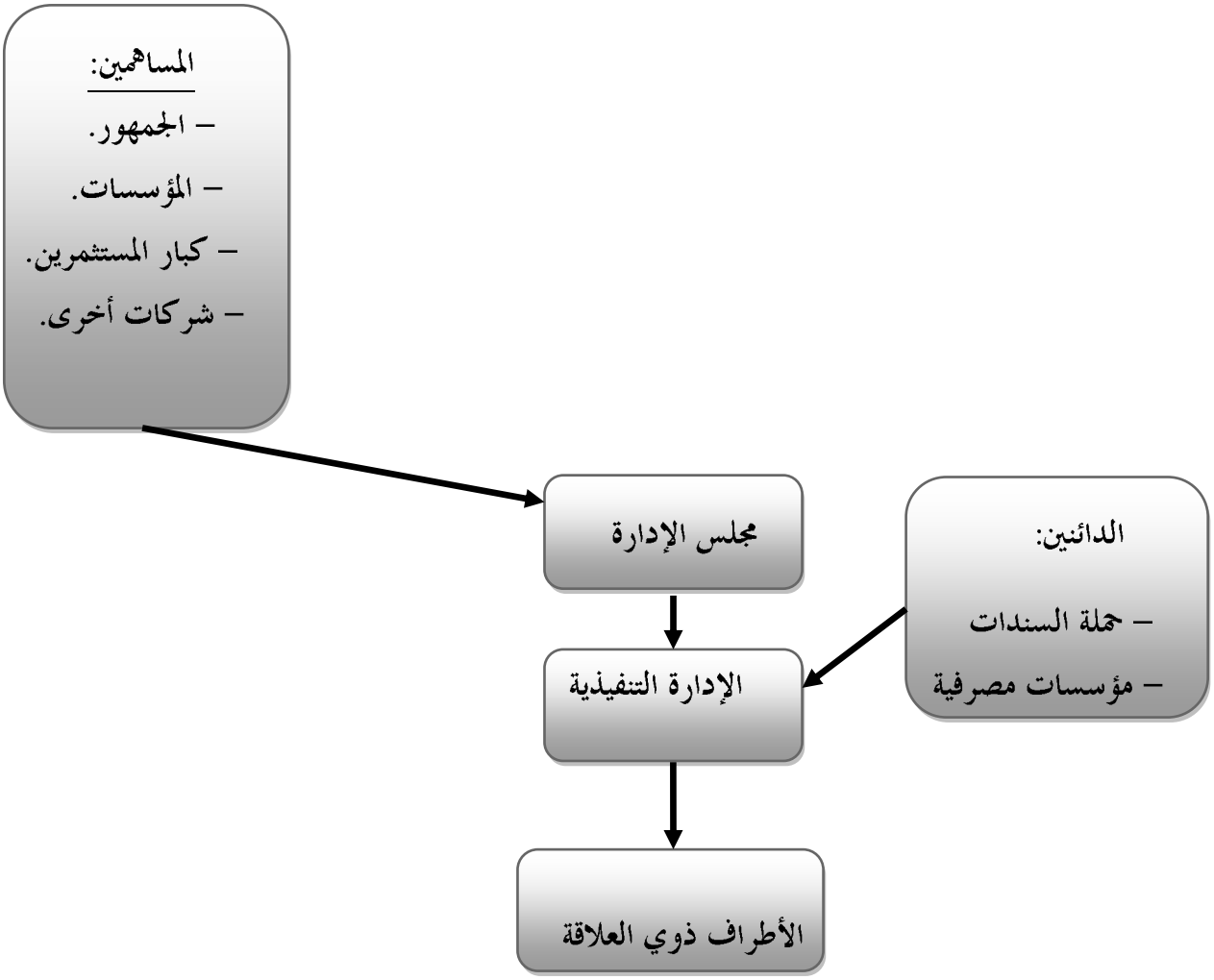
[1]- بهاء الدين سمير علام، اثر الاليات الداخلية لحوكمة الشركات على الاداء المالي لشركات المصرية ص25.

2-بهاء الدين سمير علام.مرجع سبق ذكره.ص26.

لمواردها ذلك من خلال مراقبة الأداء و في إطار حوكمة المؤسسات يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيق أفضل أداء المؤسسة بما يضمن مصلحة المساهمين و باقي أصحاب المصالح.[1]

2-1 مكانة مجلس الإدارة ضمن العناصر الفاعلة في المؤسسة المالية:

الشكل رقم (3-1): يوضح العلاقة بين الأطراف في حوكمة المؤسسة المالية:



المصدر:عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ومجلس الإدارة، ص 68.

[1]– د. محمد عبده مصطفى، ا تأثير بعض آليات الحكومة على أداء، .ص 332.

1 – 3 أعضاء مجلس الإدارة:

عدد أعضائه يتراوح بين "13 – 18" أو 11 – 25" عضو تنصيب هؤلاء أعضاء يكون عن طريق انتخابهم من طرف المساهمين في المؤسسة أو تعيينهم مباشرة.

1 – 4 المهام الرئيسية لمجلس الإدارة:

1/- تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الخطوط العريضة لتنفيذها.

2/- مراقبة و توجيه و تقديم الاستشارة للإدارة العليا للمؤسسة.

3/- ضمان عدالة و مصداقية الحسابات و مختلف المعلومات المالية التي تعبر وضعية المؤسسة.

4/- فصل التنفيذيين غير أكفاء و تقييم أدائهم باستمرار و تحديد تعويضات عن أداء مهامهم بالمؤسسة.

5/- التكفل بفعل السلطة في حال تغيير أحد مسؤولي الإدارة العليا.

2- الحوافز الإدارية:

مكافآت المديرين يمكن أن تقرب مصالح الملاك و المديرين معا بحيث تتضمن أجور و حوافز ترتبط بأداء المؤسسة و تحقيق مصالح الملاك و لكن هذا يتطلب في نفس الوقت تحميل المديرين درجة عالية من المخاطرة من خلال ربط هذه المكافآت بتحقيق الهدف و هذا ما لا يقبله المديرين نتيجة إمكانية عدم حصولهم على رواتبهم و مكافآتهم في حالة حدوث انخفاض لأداء المؤسسة و قد يستخدموا سلطاتهم في التحكم بأسهم المؤسسة و بالتالي التي يتم تخفيض مشكلة الوكالة بهذا الشكل.[1]

3- معيار هيكل رأس المال الرقابي:

طبق هذا المعيار من طرف بنك الاحتياط الفدرالي لمنطقة نيويورك منذ عام 1952 أوصت لجنة بازل بأن يعمم على المصارف التي لها نشاط دولي أن ترغب في أن يكون لها نشاط دولي و فيه يتم ربط رأس مال و المتطلبات التي تتحمل المخاطر و اشترط بأن لا تقل النسبة بينهما عن 8% و هو ما يعني أن العلاقة بين رأسمال و متطلبات هي (1 ، 12.5) أي تكون المتطلبات أكبر من رأس مال بمقدار 12.5 مرة على أكثر.

[1]- هدير .محمد.نبيل وديع يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

3 – 1 مزايا هذا المعيار:

الربط بين متطلبات رأسمال و أخطار الناتجة عن النشاط المالي، توحيد قواعد المنافسة على أساس دولي، توحيد طرق الرقابة المالية.

3 – 2 مكونات رأسمال:

مكونات رأس مال وفقا لجنة بازل، يتكون من شريحتين تمثل رأسمال أساسي و الثانية تمثل رأسمال المساندة أو التكميلي.

و تتحدد كفاية رأس مال وفقا ربط احتياطات رأسمال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطة المختلفة بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته.[1]

4/– تركز الملكية:

إن ازدياد ملكية المديرين لأسهم المالية سوف تقرب مصالحهم و مصالح الملاك، و بالتالي تقلل من مشكلة الوكالة نتيجة لتقارب المصالح بينهم و بين الملاك و تحمل المديرين و الملاك نصيبهم من تكلفة الوكالة وبالتالي يكونوا حريصين على تخفيضها.[2]

و تتنوع ملكيات المؤسسات حسب مؤسسيها إلى مؤسسات عائلة، أو مؤسسات مكونة من قبل جهات رسمية أو شبه رسمية أو مؤسسات تابعة للمؤسسات المالية أو استثمارية أو مؤسسات ملوثة للمساهمين أفراد أو مؤسسات متنوعة أما في المؤسسات الحالية التي يتأثر فيها القطاع كبير من المساهمة يكون تركز الملكية في أيدي فئة من الفئات سببا في الإخفاق في منح بقية الأطراف حقوقهم الكاملة خصوصا المساهمة الأفراد، أو أقلية المساهمين، حيث أن ثلاثة لهم ملكية في تسيير مصالح المؤسسة كما أنها لا تتأثر ببقية الملاك.

و بذلك تكون نسبة تركز الملكية بحجم كبير في المؤسسات العاملة في السوق يعني أن القرار يبقى في صالح كبار الملاك على حساب أقلية المساهمين.[3]

---

[1]– حاكر محسن الربيعي، واخرون، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، ص 57.

[2]– محمد عبده محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 339.

[3]– عامر بن محمد الحسين ، تركز الملكية و أثره في تطور حوكمة الشركات.ص66.

المطلب الثاني: الآليات التطبيق الخارجية

الآليات الخارجية هي مجموعة الآليات التي تدعم لنظم الحوكمة سواء كانت مؤسسات أو تشريعات تتوفر داخل بيئة عمل المؤسسة و أن تنفيذ هذه الآليات يتطلب وضع إطار شامل لها يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة و أنها تتفاءل فيما بينها ضمن إطار الحوكمة و هذا الفاعل له تأثير كبير في الحد من حالات الفساد المالي و الإداري.[1]

و تتمثل الآليات الخارجية لتطبيق الحوكمة في النقاط التالية:

1/- القوانين و التشريعات:

هي تلك الأنظمة التي تشارك في تعزيز و تدعيم البنية العامة لحوكمة المؤسسات و على الرغم من أهمية القوانين التشريعية إلا أنها تفتقر إلى وجود إفادة بالمناخ التنظيمي و الرقابي من خلال دعامتين أساسيتين هما: الإفصاح و الشفافية و المعايير المحاسبية السليمة.[2]

1/- كفاءة النظام المالي:

يعد من أهم الآليات الخارجية التي تؤثر في حوكمة المؤسسات حيث أن أن ضعف كفاءة القطاع المالي داخل البنوك و سوق المال يعرقل عملية التمويل اللازم للمشروعات وبالتالي لا يسهم في تحسين كفاءة و فاعلية المؤسسات.

و يعتبر وجود قطاع مالي صحيح و سليم أحد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية و قطاع المؤسسات المالية، و يوفر القطاع المصرفي رأسمال اللازم و السيولة لعمليات المؤسسات و نموها و يعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما و فضلا عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات و إلى مخاطر ائتمانية جديدة.[3]

بالإضافة إلى ضرورة وجود شروط و متطلبات رشيدة و ممارسات فعالة للإشراف المصرفي و يقدم لنا بنك التسويات الدولية مجموعة من المعايير و الممارسات التي يمكن تعديلها وفقا لنظم قومية مختلفة و يقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأسمال قدر أكبر من الأساليب القياسية ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية

---

[1]- بروش زين الدين بعنوان أثر الحوكمة في تحسين أداء ، حوكمة الشركات. ص7.

[2]- د. محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره. ص6

[3]- كاثرين كونشا هالبلينغ، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، ص 16.

رأسمال و المخاطر و ذلك حتى يتم التوفيق بين كفاية رأسمال و المخاطر و ذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأسمال و بين المخاطر التي يتعرض لها و يقوم الإطار المقترح على أساس ثلاث ركائز كما يلي:

1-2 الشروط الخاصة بالأسواق المالية:

و يتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي:

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم و السندات و تداولها و تنص على مسؤوليات والتزامات تقوم على أساس الشفافية و العدالة، و من المهم أيضا وجود القوانين و اللوائح التي تحكم على صناديق المعاشات.

- وجود متطلبات للقيد في البورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية و الإفصاح السليم.

- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية.

- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات و تنفيذ قوانين الأوراق المالية.[1]

3/- تنافسية السوق:

تساعد تحفز الأسواق التنافسية على تحقيق مفهوم الفرص المتكافئة للجميع في العمل و كذا على عدم استمرارية النشاط و تعزيز أعماله و هذا يفرض ضرورة الحفاظ على استمرارية المؤسسة و بقاءها بقوة حتى تستطيع الدخول في السوق العالمية و في حالة غياب هذه التنافسية يؤثر بالتبعية على حوكمة المؤسسات.

4/- الجهات الخارجة للإشراف و الرقابة:

و تتمثل هذه الجهات الرقابية في هيئة سوق المال و البورصة و الجهاز المركزي للمحاسبات حيث تساعد هذه الجهات على أحكام الرقابة على المؤسسات و تنعكس كفاءة الجهات الرقابية في أحكام رقابتها على المؤسسات على درجة تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الموجودة و في حالة ضعف هذه الجهات لا تقوم بدورها الإيجابي المطلوب الأمر الذي يؤثر على تطبيق حوكمة المؤسسات.

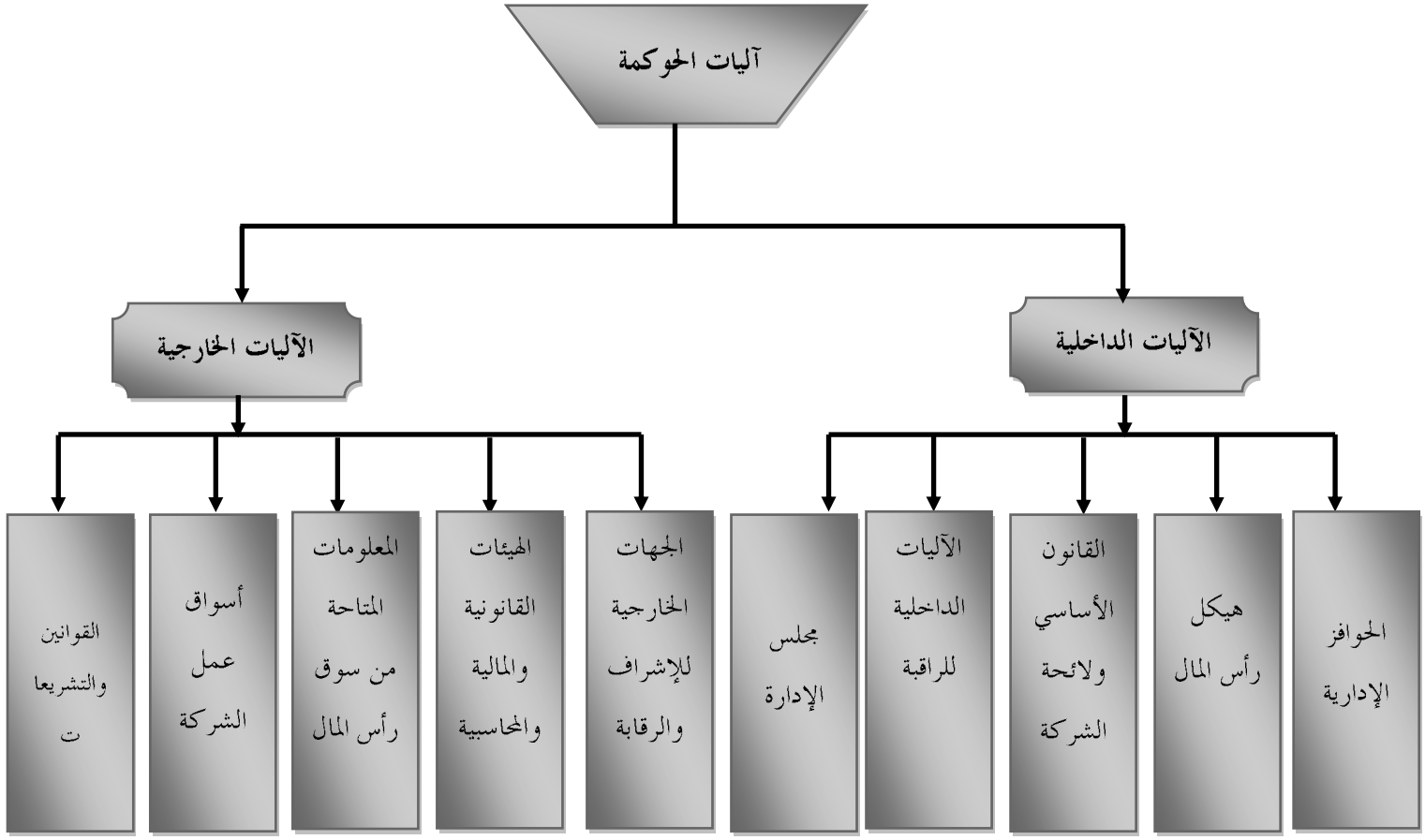
[1]- نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات، ص 21.

5/- الإعلام:

بالرغم من اختلاط المفهوم الإعلامي بالسلوك الداخلي للمؤسسة و معطيات أنظمة حوكمة المؤسسات لمتطلبات الإفصاح و الشفافية إلا أن بطئ التطور المستمر المفروض في أنظمة المعلومات لا يساهم في خلق مجموعة من العوامل و الأدوات المواكبة لتطور الأعمال الأمر الذي يؤثر على تحقيق أعلى درجات حوكمة المؤسسات.[1]

[1]- هدير محمد نبيل وديع، مرجع سبق ذكره، ص 30.

و الشكل أدناه (3-3): يوضح الآليات الداخلة و الخارجية للحوكمة.



المصدر: بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، ص 23.

المبحث الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية

شهدت المؤسسات المالية و الاقتصادية خلال السنوات الأخيرة وجود نظام سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل السوق الأوراق المالية و قطاع المؤسسات حيث يوفر إطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات ويوفر الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعمل و هو المدخل الأساسي لتحفيز المؤسسات على تطبيق و تبيين مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة باعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بين الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان.

المطلب الأول: حوكمة المؤسسات المالية

تعتبر المؤسسات المالية من المؤسسات الرائدة في مجال تبني المبادئ حوكمة المؤسسات و التي تعمل على التقليل من المخاطر التي تتعرض لها خاصة و أن التجارب الأخيرة أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المالية إلى أن يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات بشكل خطير.

إن التطبيق الممارسات السليمة للحوكمة لدى المؤسسات المالية يجب أن يمر عبر اتجاهين:

الاتجاه الأول:

تبني و تطبيق مبادئ و مفاهيم حوكمة المؤسسات.

الاتجاه الثاني:

تشكيل المؤسسات المالية باعتبارها إحدى أدوات التغيير الأساسي لتمويل من خلال تطبيق الحوكمة.[1]

1/- العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم داخل المؤسسات المالية:

و قد أشارت الدراسات إلى أن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسات المالية و سوف نستعرضها فيما يلي:

- وضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المالية.

[1]- إشراف ا.كرزابي عبد اللطيف، الحوكمة البنكية و آثارها على البنوك التجارية، ، ص 42.

– يصعب إدارة الأنشطة المالية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيب و إدارة الأنشطة المؤسسات كما يجب عليها أيضا تطوير المبادئ التي تداريها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين و يجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة للمشاكل التي تعترض المؤسسة و خاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من صنع الفساد و الرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

– يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات و العلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:[1]

– منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى الماليين كمنح القروض بشروط مميزة أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات أو التنازل عن العمولة.

– الإقراض الموظفين و غير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق و أن يقتصر على أنواع محددة من القروض مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين و الخارجيين.

– وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:

يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات و المسؤوليات الأساسية للمجلس و كذلك الإدارة العليا و تعد 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 المؤسسة.

– ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و إدراكهم لدور المنوط بهم في عملية الحوكمة و عدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.

– يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات المؤسسة و عن المتانة المالية لذا يجب أن يتوفر لدى[2] مجلس الإدارة لحظية كافية تمكنه من الحكم عن أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور و بالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

[1]- www.idbe-egypt.com/doc/gouvernance-doc.

[2]- www.idbe-egypt.com/doc/gouvernance-doc.

– يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة إصدار أحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة و كبار المساهمين أو حتى الحوكمة. و يمكن تدعيم الاستقلالية و الموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.

– يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة و التي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

2– مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة و الإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية و يحدث ذلك عندما لا يمكن أصحاب المصالح و المتعاملين في السوق و عامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل و أهداف المؤسسة بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع المؤسسات حيث يصبحون قادرين على معرفة و فهم أوضاع كفاية رأسمال في المؤسسة في الأوقات المناسبة و بالتالي سيتوجه المتعاملون غلى المؤسسة التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة و التي لديها الكفاية المالية اللازمة بينما سوف ينصرفون عن تلك المؤسسة التي لا تتحمل[1] قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، و بالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان) و هيكل الإدارة العليا (المسؤوليات المؤهلات، الخبرة) و الهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني الهيكل الوظيفي) و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمؤسسة و طبيعة الأنشطة التي تزاولها المؤسسات.

3/– دور السلطات الرقابية:

يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة و تأثيرها على أداء المؤسسة، و يجب أن تتوقع قيام المؤسسات بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة و الإدارة العليا في المؤسسات المالية قادرين على القيام بواجباتهم و مسؤولياتهم كما ينبغي.

– يعد مجلس الإدارة المؤسسة و الإدارة العليا بالمؤسسة مسؤولين بصفة أساسية عن أداء المؤسسة و بذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن المؤسسة يدار بطريقة ملائمة و توجيه انتباه على

[1]– معراج عبد القادر، واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة و أن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.[1]

و ذلك في حالة تعرض المؤسسة المالية للمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.

كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة لتدهور في إدارة أنشطة المؤسسة حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى المؤسسات بشأن التطبيق السليم للحوكمة.

من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن المؤسسات المالية تقوم بإدارة و أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

و يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات المالية تقع على عاتق مجلس الإدارة و الإدارة العليا.

و مع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات المالية مثل القوانين و التشريعات التي يتولى الحكومة إصدارها و التي من شانها حماية حقوق المساهمين و ضمان قيام المؤسسة بنشاطاتها في بيئة خالية من الفساد و الرشوة و وضع معايير للمراجعة....

4/- إسهامات المؤسسات المالية في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسات:

- تساهم المؤسسات المالية في إرساء قواعد حوكمة المؤسسات و ذلك من خلال أن تتضمن أسعار الفوائد مرونة ملموسة تجاه المؤسسات بجدوى الحوكمة و دورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة أو شروط تمويل أفضل.

- تشجيع المؤسسات المالية على تطبيق مبادئ الحوكمة و ذلك بتجنب تقديم الدعم المالي للأنشطة التي قد يكون من شأنها تعريض مبادئ حوكمة المؤسسات الخطر كعدم تمويل المؤسسات التي تخل بالبيئة فهو بذلك يشجع المؤسسات على تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

- نشر مبادئ حوكمة المؤسسات و ذلك بعدم الاستمرار في تمويل المؤسسات المقترضة التي تقوم بأنشطة مشبوهة الممارسة كالتلاعب في التقارير المالية، غسيل الأموال...

1.-معراج عبد القادر هواري، نفس المرجع السابق ص13.

– تشجيع المؤسسات المالية بفرض رقابة إدارية سواء على المبيعات أو على الإنتاج و الجودة بالإضافة إلى أداء الأفراد و المسؤولية الاجتماعية، إذ تولي اهتمام بالغ بالرقابة على الأموال لحمايتها من أي خطر.

– البنك يساهم في تحقيق حوكمة المؤسسات و ذلك من خلال أنه يمنح القرض لمدة معينة و عند انقضائها يتم تسديد الدين.

– إضافة إلى عملية تقييم العملاء بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ الحوكمة.[1]

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة الجيدة في المؤسسات المالية

تساهم المؤسسات المالية في تحقيق حوكمة المؤسسات و ذلك من خلاله أنه يمنح القرض لمدة معينة و عند انقضائها يتم تسديد القرض و إضافة إلى ذلك يشترط نسبة فائدة تدفع كل شهر أو ثلاثة أشهر كل هذا يشجع المؤسسة المقترضة على الانضباط في أداء أعمالها الذي يعتبر ميزة من مميزات حوكمة المؤسسات.

1/– أهمية الحوكمة الجيدة في المؤسسات المالية:

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في المؤسسات المالية في النقاط التالية:

– تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية.

– تمثل الحوكمة الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية و سوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك و خاصة في المؤسسات المالية يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي و المالي و خير دليل على ذلك ما حصل في الأزمة المالية الأسيوية و هناك مسؤولية رئيسية لمجلس الإدارة و الإدارة العليا في مجال حوكمة المؤسسات المالية.

للبنك المركزي دور في تعزيز و تشجيع الحوكمة في البنوك التجارية و ذلك للأسباب التالية.[2]

– إن تطبيق الحوكمة الجيد يقع ضمن المسؤوليات للبنك المركزي.

– إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير.

[1]– صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 134، 140.

[2]– د. معراج عبد القادر، د. وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 9 – 10

– نتيجة لتعرض المؤسسات المالية لهذه المخاطر و بسبب تداولها أسهمها في بورصة الأوراق المالية فإن وجود الحوكمة مسألة مهمة و ضرورية لهذه المؤسسات المالية.

– يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات المالية ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم و أن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

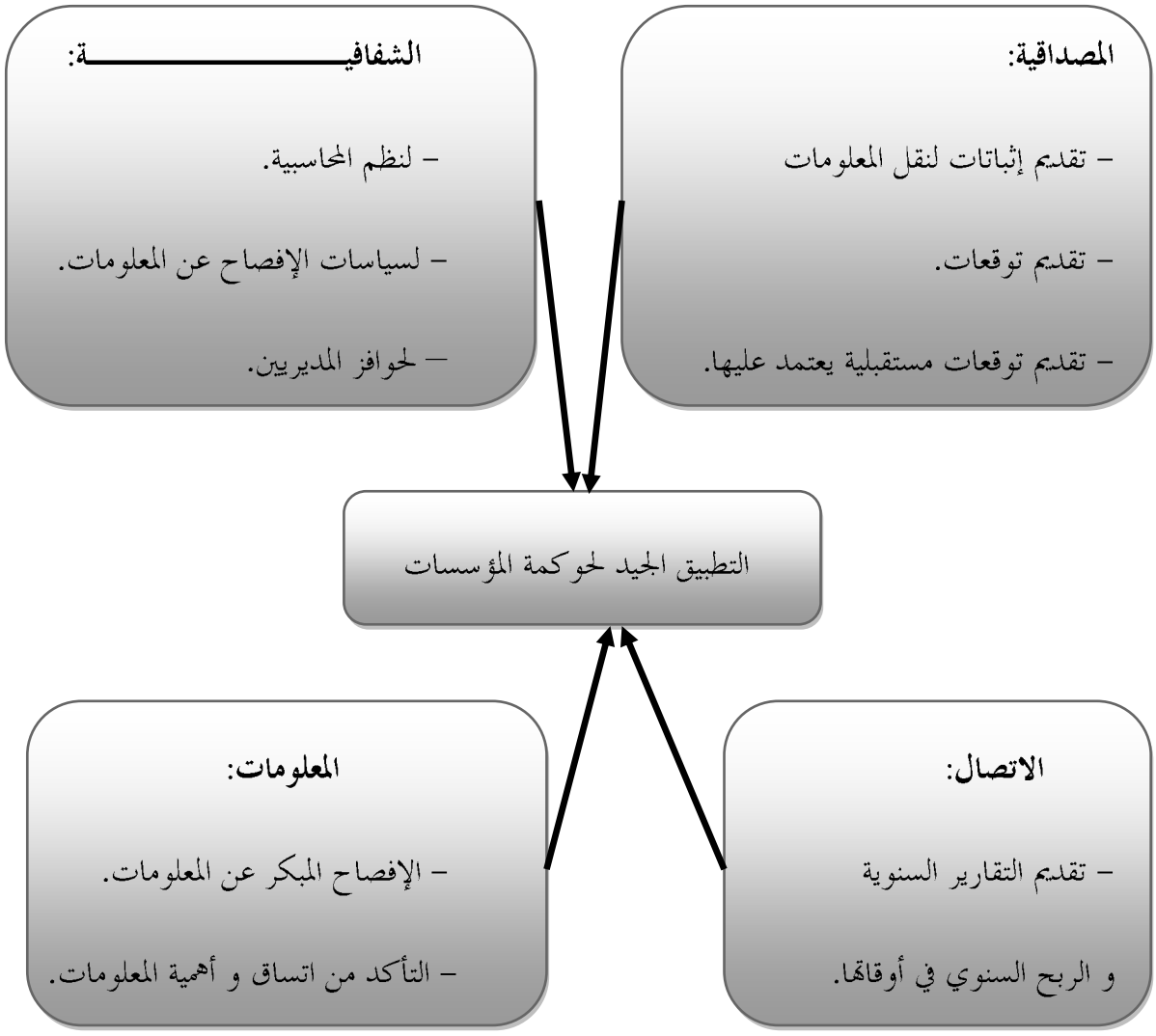
– و هذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه و لكن يجب عليه التأكد و المصادقة على مثل هذه البيانات.

– يجب الاعتراف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي.

– هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة يطلق عليهم "شبه مستقلين" لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة.

2/- خصائص التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات:

الشكل (3-4) يبين خصائص التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات



المصدر:محمد عمران، البورصة المصرية و حوكمة الشركات، متطلبات حوكمة الشركات و الأسواق المال العربية. ص 172.

يتميز التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات مجموعة من الخصائص كما هي موضحة في الشكل (3-4):

2-1- المصداقية:[1]

تنطوي المصداقية على عوامل عديدة مرتبطة بطبيعة و نوعية البيانات الحكومية و مدى الاستمرارية التي تتصف بها هذه البيانات فضلا عن درجة الاستقرار في القوانين و القرارات ذات الصلة بتنفيذ السياسات كما تتضمن المصداقية قدرة الأجهزة الحكومية على تنفيذ الأحكام و تفعيل قضية المساءلة و تحقيق درجة معقولة من المصداقية لفترة طويلة من الزمن تؤدي إلى بناء علاقات من الثقة بين صانعي السياسات، و متخذي القرارات و منفذي القوانين و جمع الوحدات الاقتصادية في المجتمع.

حيث أن تكون هناك مصداقية تقديم إثباتات لنقل المعلومات و كذا تقديم توقعات مستقبلية يعتمد عليها.

2-2- الاتصال:

و هي إرسال المعلومات بأي شكل (صوت – بيانات – نصوص، و صور) حيث يعتبر مصطلح اتصالات البيانات أكثر تخصصا و يصف عملية نقل و استلام البيانات [2] من خلال تقديم تقارير السنوية و الربع سنوية في أوقاتها إضافة إلى الإمداد و بالأخبار.

2-3- الشفافية:

في هذا الإطار تعني جعل الأمر واضحا و شفافا بعيدا عن اللبس و الغموض و تعد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعة و معرفة أوجه النقص و الخلل و الغموض.[3]

خاصة في النظم المحاسبية كما يجب أن تكون هناك شفافية لسياسات الإفصاح عن المعلومات و حوافز المديرين.

2-4- المعلومات:

هي كل ما يقدم لنا معرفة و يغير من رؤيتنا للأشياء و يقلص من حيرتنا حيث يجب الإفصاح المبكر عن المعلومات و التأكد من أهمية المعلومات الإداري بكفاءة عالية.

---

[1]- صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

[2]- عماد الصباغ، نظم المعلومات ،. ص 91.

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، واخرون، الإدارة الإستراتيجية،. ص 53

إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة و الموضوعية توفير بيئة اقتصادية و اجتماعية و قانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة و الصدق و العدالة و الالتزام بالمعايير الدولية المحاسبة و التدقيق لضمان عملية المقارنة و تحقيق الرقابة و تسهيلها.[1]

لكن أهمية حوكمة المؤسسات الجيدة في تحقيق الآتي:

- جذب الاستثمارات المحلية و الأجنبية و تخفيض تكلفة التمويل.

- الحد من الهروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج و هجرتها.

- مكافحة الفساد المالي و الإداري و ما يترتب عليه من فئات اجتماعية.

- ضمان حصول المستثمرين على عائد عالي من استثماراتهم.

- زيادة النمو و تعظيم حقوق المساهمين و أصحاب المصالح.

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين و تعظيم القيمة السوقية للأسهم.

- تدعيم تنافسية المؤسسات في الأسواق المالية العالمية.

- التأكد من كفاءة تطبيق الجيد لمفاهيم الحوكمة.

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية و مالية و تجنب حدوث الانهيارات المصرفية.

3/- أدوات الحوكمة و وسائلها:

حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة و تحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توافر الآتي:

- إحساس رئيس و أعضاء المجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات و المسؤوليات في المؤسسة بشكل دقيق و متوازن، توفر نظم محاسبية و مالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار.

[1]- فيصل محمود شواورة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

خلاصة الفصـــــــــــــــــــــــــــــــل:

يزداد الاهتمام بمدى مساهمة آليات الحوكمة في النظام المالي و في تخفيض قلق الأطراف المصلحة في اقتصاديات تلك المؤسسات و توصلنا إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي ستأخذ بالآليات التي تقوم عليها الحوكمة لما لها من دور في ترسيخ الضوابط و السياسات المالية و المحاسبية القادرة على التخفيف من أساليب التلاعب في نتائج أعمال المؤسسات المالية و بالتالي التقليل من المخاطر الناتجة عن عمليات الفساد و الغش الإداري كما أن هذه الآليات تتأثر بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة المؤسسة و النظام السياسي و الاقتصادي فيها.

و رغم ذلك ما يزال اهتمام المؤسسات المالية بقضايا الحوكمة عند اتخاذه القرار بمنح الائتمان إلا أن هذا الاهتمام لم يرقى بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية و يرجع ذلك إلى اعتبارات عديدة أهمها أن بعض المؤسسات نفسها قد تنقصها الحوكمة و لم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة و الإدارة التنفيذية العليا، إضافة إلى الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية كما أن المنافسة بين المؤسسات ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية و تحقيق الأرباح.

تمهيد

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية للموضوع سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية للبنك الخارجي الجزائري لعرض مدى مطابقة تلك المفاهيم النظرية لواقع BEA.

وقد وقع اختيارنا في الدراسة التطبيقية للبنك الخارجي الجزائري كونه مؤسسة مالية تقوم بحماية تداول العملة الصعبة في إطار قانوني بهدف الحصول على معلومات أكثر دقة موضوعية وواقعية فاتبعنا منهج دراسة حالة يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في جمع البيانات والمعلومات ومدى الاستعاب والفهم الجيد لتحقيق أهداف الدراسة والتي تمثلت في مقابلة شخصية بشكل حوار مع إطار سامي في البنك مدير إدارة الموارد البشرية احد الموظفين بعض الزبائن ومن خلال هذه الدراسة تحصلنا على مجموعة من المعطيات سواء بطريقة مباشرة عن طريق الاستجواب أو بمواقف وتصرفات أبدتها هذه الأطراف ولمواصلة بحثنا استعنا بمجموعة من الوثائق المقدمة من طرف البنك من الملاحق. هياكل تنظيمية...

المبحث الأول: تقديم عام للبنك الخارجي الجزائري

المطلب الأول: تعريف البنك و هيكله التنظيمي

1-لمحة عن البنك.

أنشأ البنك الخارجي الجزائري بموجب أمر 67-204 المؤرخ في 1967/10/11 و تأسس في أول أكتوبر 1967 والمشهر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية برقم 82، تحول إلى شركة ذات أسهم بموجب عقد بتاريخ 1989/02/05 وبالسجل التجاري رقم 77/76 بالمقر المركزي للجزائر العاصمة.

أما بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة فقد فتح في سنة 1980 بهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي قد تم إنشاؤه على أنقاض خمسة بنوك أجنبية.

ويقدر رأس مال البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة 760.000.000.00 دج.

2-الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري:

يتكون المجلس الإداري للبنك الخارجي الجزائري كما يلي :

رئيس المدير العام :

- يشتغل رئيس المدير العام مهمتين داخل البنك ، الأولى كرئيس مجلس الإدارة والثانية كمدير عام حيث أن مهامه مسجلة في قانون البنك المؤرخ في 1989/02/05 . يساعد في مهامه أمين عام وثلاث مدراء عامون مكلفون بتنسيق العمل فيما بينهم ومع رئيس المدير العام .

الأمانة العامة:

الأمانة العامة للبنك مشكلة من أربع مديريات مركزية هي :

1- مديرية الموارد البشرية والتكوين .

2- مديرية الإدارة العامة.

3- مديرية الدراسات القانونية .

4- المديرية العامة لنائب المالية والتنمية .

المديرية العامة للنائب الدولي :

هي مسؤولة على النشاطات الدولية والمكلفة بتنسيق الهياكل التالية :

1- مديرية العلاقات الدولية.

2- مديرية التجارة الخارجية.

إن المديرية العامة لنائب الدولي تنشيط تحت سلطتها القطاع الإداري المكلف بكل الالتزامات الموحدة (بروتوكول ، دراسة البريد ..).

مديرية نائب الالتزامات :

تخص المهام التجارية والتزامات وهي مكلفة أيضا بالتنسيق مع الهياكل التالية :

1- مديرية الالتزامات للشركات الكبرى.

2- مديرية الالتزامات للشركات المتوسطة والصغرى.

3- المديرية المركزية للشبكة وهي من الإدارة والوكالات.

4- مديرية النزاعات.

المديرية العامة لنائب المالية و التنمية:

تتمحور حول مهامين:

أ/- مهمة التنمية: تعمل من طرف :

- خلية إستراتيجية.

- خلية التنظيم.

- مديرية الإعلام الآلي.

ب/- مهمة المالية: تعمل من طرف:

- خلية تسيير الميزانية.

- مديرية الخزانة.

- مديرية الحسابات.

- مديرية الرقابة والتسيير.

ب – مصلحة العمليات الخارجية :

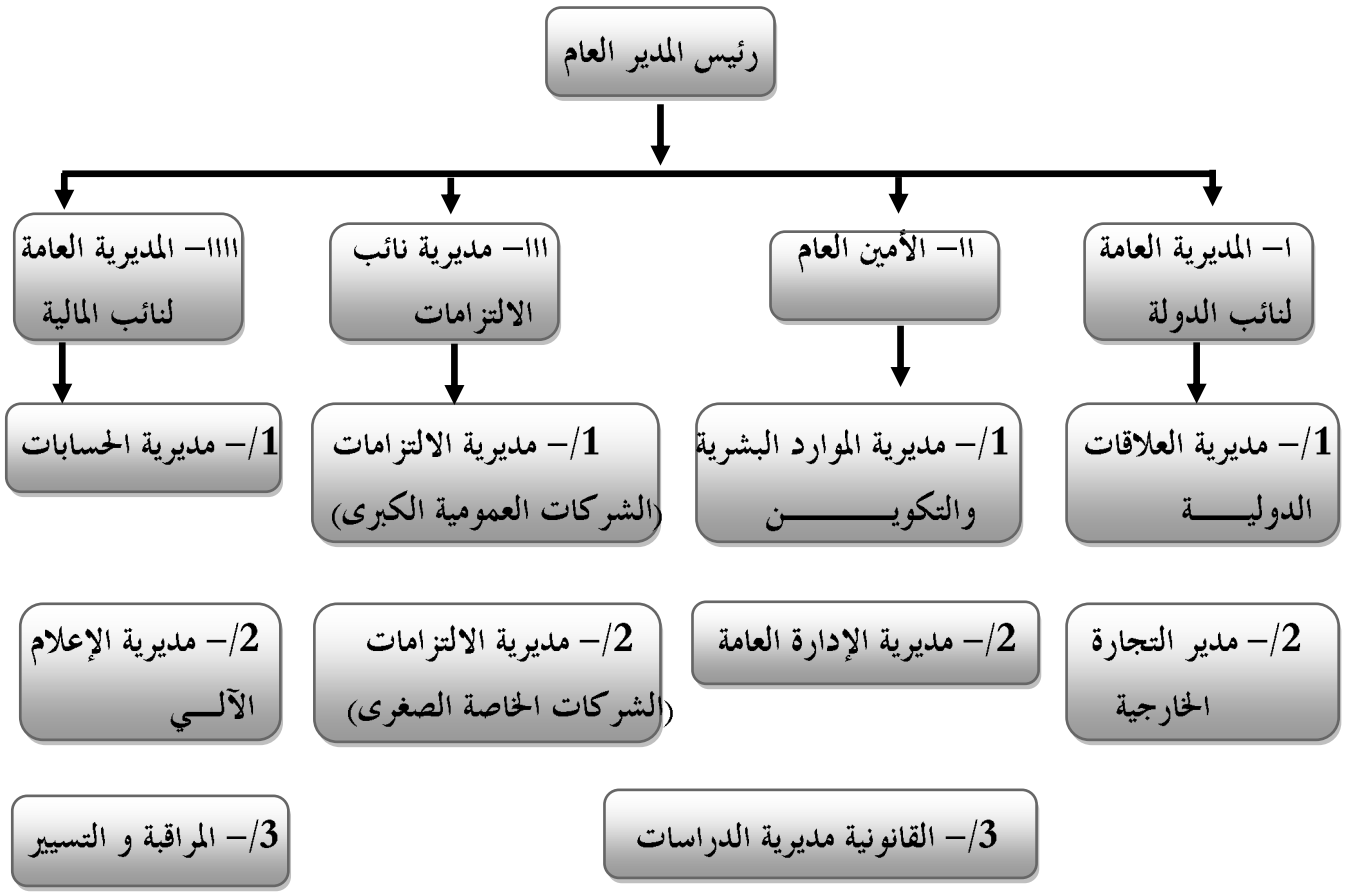
تقوم بفتح الحسابات بالعملة الصعبة والتوظيف وفتح الاعتماد...الخ.

ج /– مصلحة الاستغلال و الالتزامات :

تقوم بفتح الحسابات الجارية، دراسة ملفات البنوك، متابعة القرض، مطالبة الضمانات لتغطية القرض، الإحصاءات...الخ

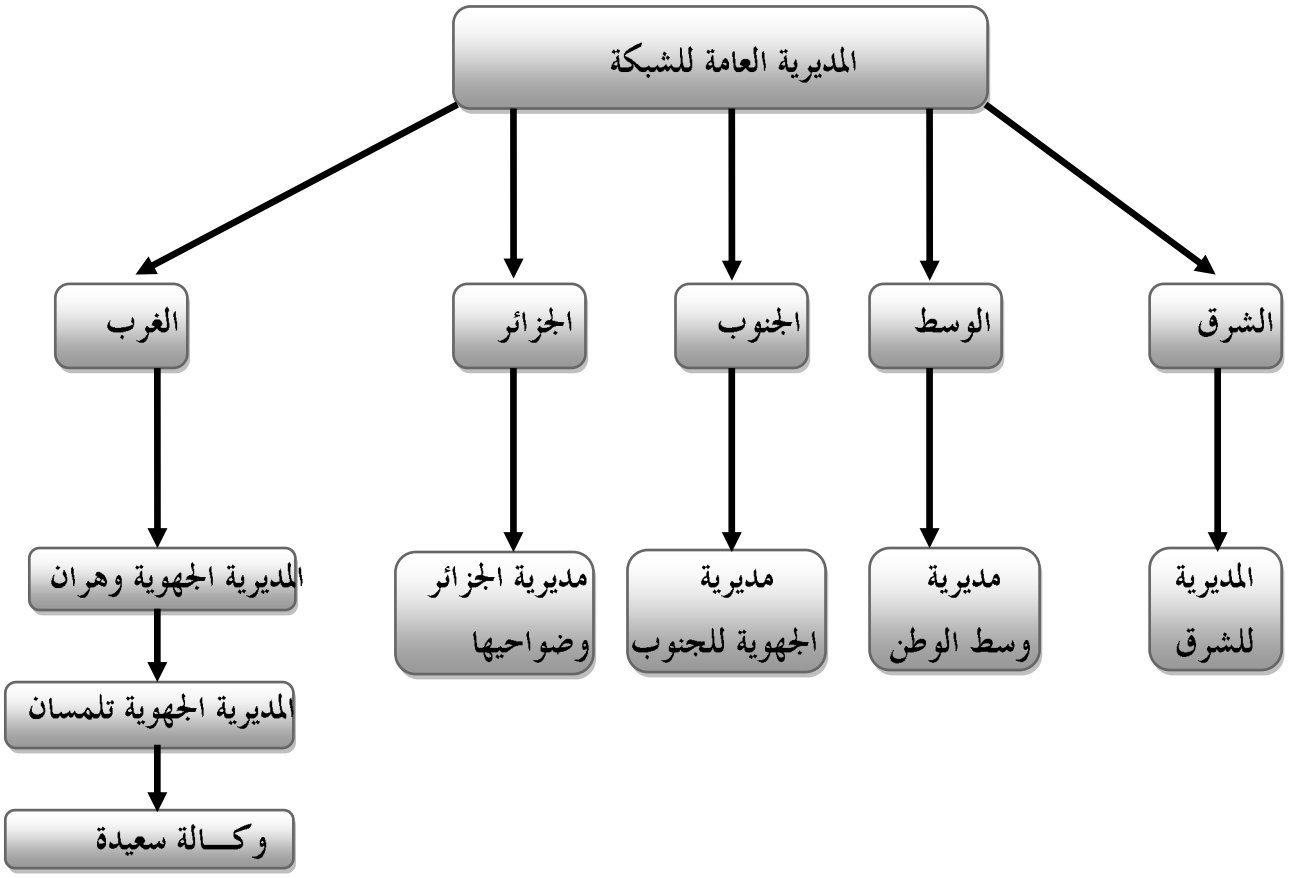
الشكل (4-1) :يوضح الهيكل التنظيمي للبنك.

الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: من وثائق البنك

الشكل (4-2): يوضح هيكل المديرية العامة



المصدر: من وثائق البنك

المطلب الثاني : نشاطات البنك الخارجي الجزائري.

يمارس البنك الخارجي الجزائري كل مهامه ونشاطاته : جمع الودائع التجارية، تمويل عمليات التجارة الخارجية. فهو يمنح القروض للاستيراد من اجل تأمين الدعم المالي لها ومن أهم النشاطات التي يقوم بها البنك :

الحساب البنكي:

كل شخص طبيعي أو معنوي راغب في فتح حساب على مستوى البنك عليه أن يتقدم لهذا الأخير بالوثائق المطلوبة.

لكل حساب رقم خاص وبطاقة خاصة يسجل عليها حركات الإيداع والسحب. وصاحب الحساب يطلع على رصيده بعد كل عملية حسابية.

عمليات السحب والإيداع تتم هذه العمليات إما مباشرة من قبل الشخص نفسه لحسابه الشخصي أو لفائدة شخص أخر حيث يقوم بتحويل مبلغ مالي معين من حسابه لما يقوم البنك من مفرده، وبعد موافقة صاحب الحساب بعمليتي السحب أو الإيداع مثلا : القيام بالسحب من حساب الزبون دوريا، لفائدة شركة الكهرباء والغاز.

الحوالة المصرفية :

تفرض هذه العملية وجود طرفين : المحول والمحول إليه والبنك يلعب دور الوسيط حيث يقوم بعملية توصيل المبلغ المالي الذي أودعه المحول على مستوى البنك، عملية التحويل هذه تكون داخل الوطن أو خارجه وأمر التحويل يكون عن طريق البريد العادي أو برقيا.

عندما تكون الحوالة بين شخصين في دولتين مختلفتين فهذا معناه أن هناك تحويل خارجي وعادة يتبعها تحويل في نوع العملية وهذا يعني أن العملية تخضع لقوانين التحويل الخارجي ورقابة البنك المركزي .

الودائع :

يمتلكها البنك ويتصرف بها مع العلم أنها تبقى ملك للزبون الذي يتحصل على قيمتها عند الطلب وفائدتها السنوية ويمكن تصنيف الودائع إلى نوعين : ودائع عند الطلب، وودائع الآجال.

أ/- ودائع عند الطلب : هذا النوع من الودائع يسلم في موعده فور طلبهم لها : حيث أن البنك يكون مجرد خزانة لأموالهم والحفاظ عليها من الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها.

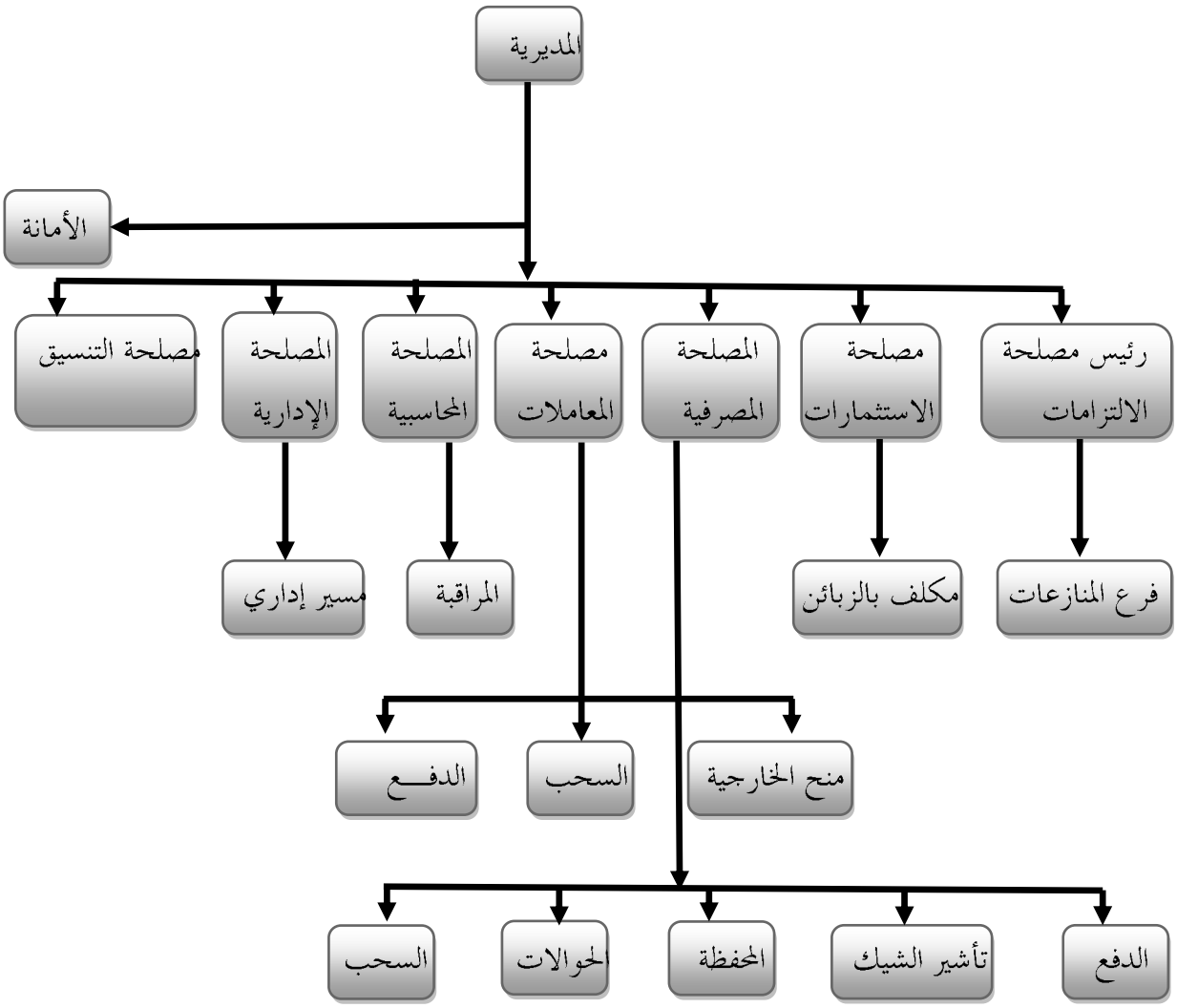
ب/- ودائع الآجال : هو نوع من الادخار يتم تجمده لمدة زمنية على مستوى البنك ولا يمكن المودع سحبه قبل التاريخ المتفق عليه ومن هذا النوع نذكر : (حساب الأموال، خطط الادخار ...).

الادخار :

يتم بواسطة العملة الوطنية أو الأجنبية، يتحصل صاحب الدفتر الادخار على فائدة سنوية تحسب تبعا للمبلغ الموجود في الدفتر.

الشكل (4-3) : يوضح نشاطات الهيكل التنظيمي

نشاطات الهيكل التنظيمي



المصدر: من وثائق البنك

أنواع الحسابات الخاصة بالبنك الخارجي الجزائري :

- **حساب جاري بنكي**: ccb (تجار، مؤسسات عمومية وخاصة).

- **حساب تشغيل الشباب** : ccbje خاص بأفراد أو المؤسسات الذين استفادوا من قروض في أطار تشغيل الشباب.

- **حساب الدفع** : حساب خاص بالأشخاص الأجراء.

- **حساب دفتر التوفير** : خاص بالاحتياط.

- **حساب المستقبلي** : خاص بالأشخاص الذين لا يتجاوز سنهم 18 سنة.

- حساب العملة الصعبة.

أنواع القروض الممنوحة من طرف البنك الخارجي الجزائري :

- القروض استهلاكية.

- قروض السكن.

- قروض تشغيل الشباب.

- قروض الإستثمار.

المبحث الثاني: تطبيق معايير الحوكمة في البنك الخارجي الجزائري.

المطلب الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك الخارجي الجزائري.

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة. فقد حرصت العديد من مؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة ووضع مبادئ تحكم التطبيق السليم لها وعلى رأس هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لواقع BEA.

المبدأ الأول حقوق المساهمين:

من خلال المقابلة التي أجريناها إفادتنا بان حقوق المساهمين تتوفر للزبائن وذلك لعدم احتواء هذا البنك على المساهمين والمجلس الإدارة. فهو يسهر على تقديم المعلومات الكافية للزبائن في الوقت المناسب. ويحافظ على سلامة الأموال من الاختلاسات. كما يصغي للاستفسارات العملاء مع مراعاة حقوقهم في إطار قانوني كالحصول الفوائد نتيجة العمليات المصرفية والتعويض في حالة انتهاك حقوقهم. وقد يلعب الزبون دور مورد في عملية الإقراض. كما يعمل البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة على نشر المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية المتمثلة في القوائم المالية والمحاسبية.

المبدأ الثاني المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وفي إطار المعاملة بين المساهمين فقد أفادنا بأنها متساوية على كافة فئات المجتمع. فليس هناك فرق بين العملاء التابعين للبنك الخارجي الجزائري من حيث الاضطلاع على المعلومات الداخلية للبنك. توزيع نسب الفوائد والدفاع عن حقوقهم أو في أي عملية استحواذ مشكوك فيه.

المبدأ الثالث دور أصحاب المصالح:

يتمثل دورهم في احترام حقوق العملاء القانونية والتعويض عن أي انتهاكات لها فالبنك الجزائري الخارجي فرع سعيدة مؤمن من طرف شركة التامين. كما يتم تقديم كافة المعطيات والمعلومات المطلوبة للعملاء للاستفادة منها في الوقت المناسب.

المبدأ الرابع الإفصاح والشفافية:

بالنسبة للإفصاح والشفافية تكمل في علاقة الزبون مع أطراف البنك الخارجي الجزائري من خلال تقديم الخدمات في الوقت المناسب، الإفصاح عن المعلومة الصحيحة في نشر القوائم المالية ومختلف العمليات التي يقوم بها البنك، إضافة إلى مناقشة القرارات جماعيا مع كافة الأطراف بالأخص العاملين.

المبدأ الخامس مسؤوليات مجلس الإدارة:

البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة لا يحتوي على مجلس الإدارة فهو متواجد في الوحدة الأساسية للجزائر العاصمة أللتي تمد كل الاستراتيجيات المتبعة للبنك الفرعي.

المبدأ السادس ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

يتمثل هذا الإطار في البنك في الإجراءات القانونية الرسمية والغير الرسمية. الهياكل التنظيمية من توزيع المهام والمسؤوليات في كاف مستويات السلطة مع شفافية التعاملات بين أقسام الإدارة كما تقام في البنك دورات تكوينية توعوية للنشاطات الجديدة .

خلاصة:

بالرغم من الإصلاحات التي عرفتها المنظومة البنكية منذ نشأتها إلا أنها لا زالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات. وتحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها. مما يقضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل. بها من اجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي.

فالبنك الخارج الجزائري فرع سعيدة عند قيامه بالدراسة الاقتصادية لا يأخذ بعين الاعتبار مفهوم حوكمة المؤسسات لأن كل أطراف البنك غير واعية بأهمية الحوكمة ولا يسعون إلى تطبيقها.

أما بالنسبة للمعلومات التي يقدمها البنك حقيقية تعكس كافة الموضوعات الهامة بما في ذلك التقارير المالية والأداء. وبذلك فهو يشجع العاملين على الإفصاح والشفافية التي تعتبر مبدأ من مبادئ الحوكمة.

كما يهدف البنك من القدرة على زيادة الربحية من اجل الحفاظ على زيادة كسب رضى الزبون.

مدة تسديد القرض في البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة متفق عليها فهو بطريقة غير مباشرة يفرض على نفسه الانضباط في الأداء من اجل تسديد قيمة القرض. إضافة إلى الفوائد في مواعيد استحقاقها وبالتالي فهو يطبق مفهوم حوكمة المؤسسات.

كما نلاحظ عند تحديد مبلغ الفائدة لا يأخذ بعين الاعتبار مدى ممارسة البنك مبادئ الحوكمة، بل يعتمد على قيمة القرض المقدم اليه. كما تمكن الرقابة اليومية من التقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك لذلك نجده حذرا في مجال التصرف بالقرض.

إضافة إلى ذلك فالبنك ليس له حق المشاركة في عضوية مجلس الإدارة الوحدة الأساسية وبالتالي عدم مساهمته في تطبيق ممارسة الحوكمة لأنه لا يتدخل في قراراتها[1].

[1] انظر الى الملحق02

المطلب الثاني: تطبيق معايير بازل في البنك الخارجي الجزائري.

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسبة معدلة منه عام2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة معدلة بعنوان:

"organization Enchancing corporate governance for banking"

يتضمن معايير الحوكمة في المصارف وتتمثل في:

المعيار الأول وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ.

الفرع الذي قمنا بإعداد الدراسة عليه لا يتخذ القرارات بنفسه وإنما تتخذ على مستوى الوحدة الرئيسية المتواجدة في الجزائر العاصمة فهو يكتفي بتقديم مبادرات وأفكار ويشجع على زيادة الكفاءة ويقوم بتنفيذ المهام المخولة إليه من الأعلى.

كما أن البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة تشرف عليه عدة مؤسسات رقابية سواءا محلية أو دولية لضمان الالتزام بالقوانين والإجراءات الخاصة بالمصارف للتأكد من أن البنك لديه نظم سليمة لتقدير ملائمة راس المال بالمخاطر التي يتعرض لها وعلى مدى قدرة البنك على قياس تلك المخاطر. مخاطر الائتمان. مخاطر الشغل كما تأكدنا أن العاملين على دراية كافي بمبادئ وأسس الأنشطة المالية الخاصة بالبنك والتي يجب إتباعها والالتزام وبالقوانين التشريعية. وللبنك سمعة جيدة تظهر من خلال رضى العملاء بالخدمات التي يقدمها والتي تتماشى مع أهداف إستراتيجية البنك.

المعيار الثاني وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:

من مهام ومسؤوليات البنك الخارجي الجزائري هو تنفيذ السياسة الإستراتيجية المقدمة إليه من طرف الوحدة الرئيسية بالجزائر العاصمة وتكون هذه الإستراتجية سارية في البنك والأخذ بها بعين الاعتبار مع إعطاء كافة التفصيلات لكل العاملين بالبنك.

المعيار الثالث ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة يضمن كفاءة العاملين مع تحمل كافة المسؤوليات ولإدراكهم للدور المخول إليهم من خلال الهيكل الإداري أللذي يحدد مهام كل فرد داخل البنك.

المعيار الرابع ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

يراقب البنك الخارجي الجزائري مراقبة مستمرة من طرف الإدارة العليا المتواجدة في الوحدة الرئيسية بالجزائر العاصمة. وتتراوح هذه المدة ثلاثة أشهر لمعرفة مدى توافق السياسة المطبقة في البنك مع مهارات العاملين لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفق السياسات والنظم أللتي تفرضها الوحدة الرئيسية.

المعيار الخامس الاستفادة الفعلية من عمل المراجعون الداخليون والخارجين:

لدى البنك الخارجي الجزائري قسم المراقبة فهو بذلك مسؤول عن الوضعية المالية للبنك من خلال تقييم العمليات ومدى التطابق والالتزام بالإجراءات والقوانين.

كما أن عملية المراجعة تتم يوميا عن طريق اختبار وتأكيد المعلومات أللتي تم الحصول عليها من إدارة البنك وعن مختلف العمليات و الأداء، وتشرف على البنك لجنة المراجعة المتواجدة بالوحدة الرئيسية التي تقوم بمهامها من اجل ضمان السير الحسن للبنك[1].

المعيار السادس ضمان توافر نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه:

إن نظام الحوافز يتوافق مع أهداف وإستراتيجية البنك تفاديا للمخاطر المتوقع حدوثها وتختلف المكافآت من فرد إلى آخر ويتم تحديدها مقارنة مع مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد وتتمثل مكافآت البنك الخارجي الجزائري في عملية الترقية. زيادة الأجور. تقديم حوافز مادية ومعنوية وتأكدنا أن هذه العملية يقوم بها المدير وان تتناسب مع أهداف واستراتيجيات البنك وهذا الفرع يغلب عليه طابع الترقية أما بخصوص العملاء فتمنح لهم تسهيلات للحصول الائتمان

المعيار السابع مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة :

في البنك الخارجي الجزائري تعتبر الشفافية ضرورية في التعامل خاصة العملاء فهو يسهر على تقديم المعلومات والخدمات لضمان رضى الزبون لمنع وقوع مشاكل داخل البنك.

كما حقق البنك نجاحات كبيرة خلال هذه السنوات على مستوى الإفريقي وهو ما حسن من صمعة ومصداقية البنك.

[1] انظر إلى الملحق. 01 والملحق03.

المعيار الثامن دور السلطات الرقابية:

البنك الخارجي الجزائري يعمل بكل حذر مع اتخاذ كافة الإجراءات القانونية للممارسة أنشطته فهو يحرص على ضمان سمعته وتجنب الوقوع في المخاطر.

الخلاصة:

إجراءات منح القرض هي أداة لوضع سياسة الإقراض موضع التنفيذ وبالتالي عكست هذه السياسة تطبيقات قواعد وضوابط سياسة الإقراض فالبنك الخارجي يطبق خصائص الحوكمة يعتبر البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة يقوم بقبول الودائع في الآجال المحددة ويزاول مختلف عملياته من خلال عملية التمويل الادخار الاستثمار المالي في الداخل والخارج.

كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على تحقيق الأرباح. إضافة إلى ذلك فان عملية تقييم العملاء وان كانت تعني جزئيا بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر احد الأدوات أللتي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ الحوكمة و الذي يضمن لها في النهاية تخفيف الخاطر التي تتعرض لها.[1]

[1] الملحق04 والملحق.05

خلاصة الفصل:

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر من الركائز الأساسية لسلامة عمل البنوك . كما أن توفير التطبيق السليم المتناسق مع المبادئ التي تتضمنها الحوكمة تساعد في تنظيم إدارة البنك وعمله كما توفر الحكومة هيكلا منضبطا ومنظما يضع البنك من خلاله أهدافا وسبلا لتحقيقها وكذلك مراقبة تحقيق تلك الأهداف كما يشجع البنك على استخدام موارده بدرجة أكبر وأكثر كفاءة . كما تعتمد الحوكمة في البنوك على تأكيد أهمية الشفافية من أجل ضمان الإدارة الفعالة واحترام قوانين الإفصاح وكذا وضع هيكل تنظيمي إداري يحدد المسؤوليات والمهام بدقة.

كما أثبتت الأزمة المالية عددا من الحقائق من أهمها تحول البنوك إلى أداة كافة لأعمال المالية من مضاربة واستثمار وإقراض مما أدى إلى تشابك وتعدد أنشطتها وبالتالي ضعف إمكانيات الرقابة وغياب الحوكمة وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية.

إن تعزيز وإدخال ثقافة الحوكمة في المؤسسات المالية و البنوك كمفهوم من ضمن المفاهيم الثقافية السائدة لدى مسؤولي ومدراء المؤسسات يعتبر أمرا ضروريا باتجاه تدعيم مكانة البنوك في الاقتصاد وضمان تجنب مختلف المخاطر بما فيها المخاطر المالية.

التوصيات:

– العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها . وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ. كما يجب على البنك إرساء قواعد الحوكمة المصرفية.

– توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير ووضع إستراتيجية واضحة للمصرف يتم على ضوئها قياس مدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.

– ضرورة أن تعد الجهات الحكومية دليلا إرشاديا لحوكمة المصارف يهدف إلى تعزيز الحوكمة من خلال توضيح آليات الرقابة ووسائل الإفصاح وإدارة المخاطر يحقق السلامة للعمليات المصرفية.

– توضيح المعايير الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكيفية قيامهم بأداء واجباتهم تجاه المساهمين والمودعين، توضيح مسؤوليات وأعمال كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

– من الضروري على المصارف من إتباع العديد من الإجراءات التي من شأنها أن تحسن من جودة القوائم و التقارير المالية المنشورة منها الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في المصارف والعمل على الإفصاح ع ن مدى فعالية وعن نواحي الضعف إن وجدت وتفعيل دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة وضمان استقلاليتها والعمل على تطوير مفاهيم وآليات إدارة المخاطر لديها من خلال تحديد وقياس ومتابعة المخاطر.

– توعية الإدارة التنفيذية للبنوك بمفهوم حوكمة المؤسسات، مدى التزام هذه المؤسسات بممارسات الحوكمة السليمة بهدف القضاء على الفجوة الموجودة بين أطراف العلاقة من أجل توفير الخبرات الضرورية من طرف المدراء تخص نشاطات البنك. بالإضافة إلى ذلك بعض التوصيات الهامة ندرجها فيما يلي:

– تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل المصرف أو خارجه.

– رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح.

– توفير نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية.

– وضع آلية التعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات.

– التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار.

بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبدلها المنظمات الدولية والإقليمية في دعم حوكمة المؤسسات في القطاع المالي إلا أن هذه المؤسسات لا تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب وتطبيق مبادئ الحوكمة بسبب اختلاف طبيعة المحيط .لذا كان الاهتمام بتطبيق الحوكمة احد المهام التي ترمي إلى تحقيق التفوق وتحسين اقتصاد المؤسسات وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسة.

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات المالية خلال العقود القليلة الماضية في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها أسواق المال إلى اخذ الاحتياطات اللازمة. فأصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها. بحيث أن معظم المؤسسات بدأت تركز عليها وتعمل بمقتضاها كونها تهدف إلى وجود إدارة رشيدة ونظام داخل المؤسسة يضم مجموعة من الضوابط والمعايير و الإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة المؤسسة وفقا لمعايير وأساليب عالمية من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح بالإضافة إلى ضبط عمليات التدقيق الداخلي والمتمثلة بالإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للتحقق من التزاماتها بالقانون والأنظمة والقرارات واللوائح التي تنظم عملها. كالمشاركة في توزيع الإرباح

والاضطلاع عن المعلومات الخاصة بحكامة المؤسسات. كما يؤدي التطبيق الجيد للحوكمة من التقليل الخاطر الائتمان والحد من هروب رؤوس الأموال وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية.

من خلال مختلف الفصول النظرية والفصل التطبيقي، الذي أردنا من خلاله أن يكون إسقاط على الواقع،لنتعرف على مدى إرتباط المعارف النظرية بالمعارف التطبيقية، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة، إضافة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالفصول النظرية وبدراسة الحالة إلى جانب آفاق البحث نذكرها فيما يلي:

1.فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أدت معالجة الموضوع إلى النتائج التالية:

يمكن القول أن معايير لجنة بازل جاءت مكملة للمبادئ التي انتهت إليها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية لاسيما في حوكمة المصارف عام 1999 من اجل تنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية. وفي إطار معايير بازل الهادفة إلى المحافظة على استقرار النظام المصرفي الدولي في توفير الحماية الكافية لحقوق الدائنين وخاصة المودعين إذ يحدد ذلك الإطار بفعالية أكثر عناصر المخاطرة المصرفية تأثيرا على المراكز المالية للمصارف وذلك سعيا وراء إيجاد نظام مصرفي عالمي مستقر وقادر على التكيف مع الأوضاع المستجدة في البيئة المصرفية والتي تعمل على حماية حقوق أطراف التعامل.من خلال أحكام الرقابة الأجهزة الرقابية والإشرافية على مخاطر الائتمان

للتأكد من أن كل لبنك لديه نظم سليمة لتقدير اعتماده على تقليل المخاطر. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمعايير بازل في تسيير المخاطر والحفاظ على حقوق أطراف التعامل في المؤسسات المالية.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة والياتها في المصارف تعزز في المحافظة على أوضاعها بأشكال سليمة وأكثر شفافية وان كانت هذه المصارف تتمتع بالسلامة المالية والإدارية حيث يعتمد البعد المصرفي لحوكمة المؤسسات في الاقتصاد العالمي في تبني آليات الحوكمة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

وهدا ما أكد صحة الفرضية الثانية المتعلقة باليات ونماذج حكامة المؤسسات المالية على غيرها من المؤسسات غير المالية بالنظر لطبيعة نشاطات هذه المؤسسات وبالتالي تحتاج إلى تطوير مبادئ وأدوات خاصة بها.

كما سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، نلخصها فيما يلي:

- ضرورة الالتزام القانوني للبنوك الجزائرية بالتطبيق لمبادئ الحوكمة
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة لجنة المراجعة للبنوك مما يضمن استقلاليتها وكفاءة وفعالية عمليتها
- الإسراع في تطبيق معايير المحاسبة الدولية وذلك كأداة للإفصاح والشفافية
- تأهيل المورد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية
- القيام ينشر القوائم المالية والانضباط في العمل والهدف منه تحسين الأداء وتوفير المتطلبات الضرورية التي يحتاجها العميل أو المساهم بغية إعادة الثقة البنكية....
- بعد دراستنا لموضوع البحث وتوصلنا إلى النتائج السابقة توصلنا إلى الأفاق المستقبلية التالية.
- تحقيق المراتب الأولى على المستوى الإفريقي والمحافظة عليها.
- تطوير الإصلاحات البنكية بغية تنمية القطاع الجزائري.

Résumé

Les institutions de gouvernance sur tous les sujets importants d'organisations régionales et internationales et après une série de crises financières qui ont eu lieu dans de nombreuses sociétés à travers la corruption financière et administrative, qui a été soumis à ces institutions. Compte tenu de la notion augmentation constante dérivée de la gouvernance de l'attention à l'heure actuelle n'a pas hésité de nombreuses institutions internationales pour émettre un ensemble de principes et de normes stipulées par divers organismes, les organisations internationales et au-dessus de ces organisations, l'Organisation de coopération et de développement économiques et le Comité de Bâle sur le monde supervision bancaire.

Et a fourni la gouvernance d'entreprise des institutions financières pour s'assurer que les normes de performance détecte des cas de manipulation, de corruption et de mauvaise gestion que conduire à gagner la confiance des détaillants dans les marchés de capitaux et à stabiliser les marchés.

Mots-clés : Gouvernance d'entreprise, principes de OCED, normes de Bâle, institutions financières.

الفهرس

كلمة شكر وإهداء

ملخص

قائمة المحتويات I

قائمة الأشكال..... III

مقدمة..... أ

الفصل الأول: مدخل إلى الحوكمة والمؤسسات المالية

تمهيد..... 12

المبحث الأول: أهمية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات..... 13

المطلب الأول: تطبيق نظم الحوكمة في تنمية أداء المؤسسات..... 13

المطلب الثاني: دور الحوكمة في تنمية أداء المؤسسات..... 17

المبحث الثاني: المؤسسات المالية وأهميتها..... 23

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات المالية ونشأتها..... 23

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات المالية ونشاطاتها..... 28

خلاصة الفصل..... 34

الفصل الثاني: مبررات ومبادئ حوكمة المؤسسات المالية والعوامل المتدخلة في تحديدها

تمهيد..... 36

المبحث الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات المالية..... 37

المطلب الأول: تعريف مبادئ حوكمة المؤسسات المالية والعوامل المتدخلة في تحديدها..... 37

المطلب الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية..... 41

المبحث الثاني: معايير بازل في حوكمة المؤسسات المالية..... 51

المطلب الأول: معايير بازل حول إدارة المخاطر المراجعة..... 51

المطلب الثاني: معايير بازل حول الرواتب و المكافآت..... 56

خلاصة الفصل..... 59
الفصل الثالث: آليات تطبيق نظم الحوكمة بالمؤسسات المالية
تمهيـــد..... 61
المبحث الأول: آليات تطبيق نظم الحوكمة بالمؤسسات المالية..... 62
المطلب الأول: آليات التطبيق الداخلية..... 62
المطلب الثاني: الآليات التطبيق الخارجية..... 66
المبحث الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية..... 70
المطلب الأول: حوكمة المؤسسات المالية..... 70
المطلب الثاني: أهمية الحوكمة الجيدة في المؤسسات المالية..... 74
خلاصة الفصل..... 79
الفصل الرابع: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري فرع سعيدة **BEA**
تمهيد 81
المبحث الأول: تقديم عام للبنك الجزائري..... 82
المطلب الأول: تعريف البنك و هيكله التنظيمي..... 82
المطلب الثاني : نشاطات البنك الخارجي الجزائري..... 87
المبحث الثاني: تطبيق معايير الحوكمة في البنك الخارجي الجزائري..... 91
المطلب الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك الخارجي الجزائري..... 91
المطلب الثاني: تطبيق معايير بازل في البنك الخارجي الجزائري..... 94
خلاصة الفصل..... 97
خـــــــاتمة..... 100
قائمة المصادر والمراجع..... 103
قائمة الملاحق..... 108

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	يوضح مكونات نظام الحوكمة.	04
(2-1)	يبين تحقيق الأهداف عند تطبيق حوكمة المؤسسات	07
(3-1)	شكل يوضح مكانة المؤسسات المالية.	15
(1-2)	يوضح مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	31
(2-2)	يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية.	39
(3-2)	أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف و المؤسسات المالية:	43
(1-3)	يوضح العلاقة بين الأطراف في حوكمة المؤسسة المالية	53
(2-3)	يوضح الآليات الداخلة و الخارجية للحوكمة.	58
(3-3)	يبين خصائص التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات	66
(1-4)	يوضح الهيكل التنظيمي للبنك.	85
(2-4)	يوضح هيكل المديرية العامة	86
(3-4)	يوضح نشاطات الهيكل التنظيمي	87

قائمة المصادر و المراجع

- **قائمة المراجع بالعربية**

1 - إبراهيم سيد احمد. حوكمة الشركات والمسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال. الطبعة الأولى الدار الجامعية. الإسكندرية. 2010

2 - بهاء الدين سمير علام، أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، القاهرة، 2009.

3 - حاكر محسن الربيعي واخرون. حوكمة البنوك واثرها في الاداء والمخاطرة.

4 - حسين جميل البديري. البنوك.مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع.عمان .2003

5 - طارق عبد العال حماد .التطورات العالمية وانعكاساتها على اعمال البنوك .الدار الجامعية.الاسكندرية.

6 - طارق عبد العال حماد .حوكمة الشركات. الدار الجامعية. الاسكندرية. 2005

7 - طاهر محسن منصور الغالبي واخرون. الادارة الاستراتيجية.دار وائل للنشر والتوزيع. الاردن.2007 .

8 - عبد الحميد عبد المطلب.الحوكمة واقتصاديات البنوك.

9 - عبد الغفار حنفي. الاسواق والمؤسسات المالية. الدار الجامعية الجديدة لنشر. الإسكندرية. 2008

10 - عبد الوهاب نصر علي وآخرون. مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات الدار الجامعية.الإسكندرية.2006 .

11 - عبد الوهاب. يوسف احمد.التمويل وادارة المؤسسات المالية .الطبعة الاولى .دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.2008

12 - علاء فرحان طالب.الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف .الطبعة الاولى .دار الصفاء لنشر والتوزيع .عمان.2011 .

13 - عماد الصياغ .نظم المعلومات . دار الثقافة لنشر والتوزيع .الاردن .2000

14 - -عمرو وعبد الله. مؤشرات الادارة الرشيدة.مكافحة الفساد والتمثيل والمساءلة.

15 - فريد راغب النجار.اسواق المال.الدار الجامعية.2009

16 - كاثرين كونش هلبليتغ .سمير كريم .حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين.

17 - محمد الخطيب. تطوير كفاءة مجالس الادارة في العالم الغربي

18 - محمد جمال علي هلالي.محاسبة المؤسسات المالية .الطبعة الاولى. دار المناهج لنشروالتوزيع.2008

19 - محمد حسين يوسف. محددات الحوكمة ومعاييرها .2007

20 - محمد صالح القريشي .اقتصاديات النقود والبنوك.الطبعة الاولى.اثراء لنشر والتوزيع.عمان. 2009

.

21 - محمد مصطفى سليمان.حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري.

22 - ناصر نور الدين عبد اللطيف. مدخل مقترح لترشيد قرارات اختيارو تغييرو مكافات مراقبي الحسابات في اطار حوكمة الشركات الإسكندرية.2005

23 - نبيل حمادي . التدقيق الخارجي كالية لتطبيق حوكمة الشركات.

24 - نوزادعبد الرحمن الهيتي. مقدمة في المالية الدولية. الطبعة الاولى. دار المناهج لنشر و التوزيع. عمان.2007

قائمة المراجع بالفرنسية

1- Crust Herring .gestion gouvernance développement.

بحوث بالعربية:

1 - اشراف ا.بلبشير.الاخلاق وحوكمة المؤسسات.مذكرة ليسانس.جامعة ابي بكر بلقايد .تلمسان.2010-2011.

2 - اشراف.ا.ثابت اول وسيلة مساهمة البنوك في تفعيل حوكمة الشركات. مذكرة ماستر. جامعة ابي بكر بلقايد.تلمسان.2011-2012 .

3 - صديقي خضرة . مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات مذكرة ماجستير. جامعة ابي بكر بلقايد.تلمسان.2009-2010.

4 - هدير محمد نبيل وديع يوسف .تقييم دور اللجان المراجعة في تطبيق حوكمة الشركات. مذكرة ماجستير.كلية العلوم الادارية. الاسكندرية.2010 .

بحوث بالفرنسية:

- Ben Ahmed Rim .la gouvernance d'Enterprise et la perfernance .thèse de magistère.2008-2009

التظاهرات العلمية

1 - اشرف حنا ميخائيل.تدقيق الحسابات واطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات.القاهرة.سبتمبر2005 .

2 - بروش زين الدين. اثر الحوكمة في تحسين اداءالشركات. حوكمة الشركات كالية للحدمن الفساد المالي و الاداري6.7 ماي 2012 .

3 - عبد الرزاق شحادة. ركائز الحوكمة ودورها في ضبط ادارة الارباح في البيئة المصرفية . الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية.سطيف.20-21 اكتوبر2009.

4 - عجلات العياشي واخرون .دور الافصاح و الشفافية و الحوكمة المصرفية في تمويل التنمية المستدامة.المسيلة.10-11-2009 .

5 - فؤاد شاكر .الحكم الجيد في المصارف و المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية . الاسكندرية .مارس2006 .

6 - محمد عمران . البورصة المصرية وحوكمة الشركات.متطلبات حوكمة الشركات واسواق المال العربية.مصر.ماي2007 .

7 - معراج عبد القادر واخرون . الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في ارساء الشفافية.

8 - محمد السيد السيرتي.حوكمة الشركات و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية . الاسكندرية 2005 .

- **القرارات:**

1-regional corporate gouvernance. corporategouvenance. moeco. Egypte .lebanon and jordon counties of the meraregion morking group . cipe.

- **الجرائد والمجلات:**

1 - سابا خوري نقيم. الحاكمية المؤسسية ودور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة. المدقق 21 .22. أكتوبر 2005 .

2 - محمود الشواورة. قواعد الحوكمة. وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد .علوم الاقتصادية والقانونية .دمشق.2009 .

- **المقال:**

1 - عامر بن محمد الحسيني .تركز الملكية واثره في تطور حوكمة الشركات.

2 - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ومجلس الادارة، 2007.

- **مواقع الكترونية:**

1-www.idbe-egypt-com/doc/gouvernance-doc.