الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر -سعيدة-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص:حكامة المنظمات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في حكامة المنظمات

بعنوان

الحوكمة في البنوك التجارية

دراسة حالة: عينة من البنوك التجارية في ولاية سعيدة

إعداد الطالبين:

بوزيدي محمد

ضريف عدنان

إشراف الأستاذ :

أ.موفق ميمون

لجنة المناقشة

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا

الأستاذ.....ممتحنا

السنة الجامعية : 1437 / 1438 هـ الموافق 2016 / 2017م

الشكر :

الحمد لله رب العالمين و الصلاة على الرسول الصادق الأمين نبدأ بالشكر إلى من هو أهل لكل شكر و ثناء خالقنا و مولانا و حبيبنا الله عز و جل الذي هدنا إلى طريق العلم و المعرفة .

نتوجه بالشكر الجزيل و أسمى المشاعر التقدير إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذين كان لهم الفضل في تنمية معارفنا ووصولنا إلى هذا المستوى .

نخص بالذكر الأستاذ المؤطر " موفق ميمون " و لا ننسى أساتذة " أعضاء المناقشة "

و إلى كل من ساهم في و ساعدنا في انجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة .

لكم منا أرقى عبارات الشكر و الامتنان .

الإهداء

بسم الله الواحد الأحد الذي نحمد على إتمام هذا العمل .

ووهبنا التوفيق و السداد و منحنا الرشد و الثبات

إلى الغالية على قلبي أمي العزيزة و أبي العزيز

إلى إخوتي حفظهم الله و أنار دربهم

إلى أغلى من يعني لي قربه من الشئ الكثير أخي الغالي " لحسن "

إلى من ساهم بمعرفته ووصاياه في هذا النجاح إلى كل الأهل و الأصدقاء كل باسمه

إليهم كلهم أهدي هذا النجاح .

ضريف عدنان

إهداء

الحمد لله وبه نستعين و الصلاة و السلام على أشرق الخلق سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم .

إلى أغلى الناس على قلبي أمي العزيزة .

إلى والدي العزيز رحمه الله و أسكنه فسيح جناته .

إلى إخواتي العزيزات حفظهم الله ووفقهم .

إلى كل الأهل و الأصدقاء و الأحباء .

إلى كل معلم و مربي أسدى إلي معارفه و أخلاقه .

ووصياه

إليكم أهدي هذا النجاح

بوزيدي محمد

الفهرس

الإهداء..... V

الشكر VI

الفهرس..... VII

قائمة الأشكال..... VIII

قائمة الجداول..... IX

مقدمة ..... أ

الفصل الأول: عموميات حول حوكمة الشركات..... 1

تمهيد 2

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات.....3

المطلب الأول:نشأة مفهوم حوكمة الشركات.....3

المطلب الثاني:تعريف حوكمة الشركات.....6

المطلب الثالث:خصائص حوكمة الشركات.....9

المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات.....13

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات.....13

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات.....19

المطلب الثالث: الإطار المؤسسي للتجسيد الفعلي لحوكمة الشركات.....22

المبحث الثالث: دور الحوكمة في المؤسسة.....23

المطلب الأول: أهمية حوكمة الشركات.....24

المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات.....24

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات.....26

خلاصة الفصل.....28

الفصل الثاني: الحوكمة في البنوك التجارية

تمهيد 29

المبحث الأول: مدخل للبنوك التجارية.....29

المطلب الأول: نشأة و تعريف البنوك التجارية.....29

المطلب الثاني: أهداف البنك التجاري..... 33

المطلب الثالث:وظائف البنوك التجارية.....34

المبحث الثاني: ماهية حوكمة البنوك.....38

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في البنوك التجارية.....38

المطلب الثاني: دور و أهمية حوكمة البنوك 39

المطلب الثالث: الأطراف الاسساسية في الحوكمة البنوك التجارية.....41

المبحث الثالث: ركائز و أليات الحوكمة و التحديات التي تواجهها.....44

المطلب الأول: ركائز حوكمة البنوك.....44

المطلب الثاني:آليات الحوكمة في البنوك.....47

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك.....54

المبحث الرابع:لجنة بازل و حوكمة البنوك.....56

المطلب الأول : تعريف لجنة بازل.....56

المطلب الثاني: مقررات لجنة بازل.....58

خلاصة الفصل.....64

الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية

تمهيد.....66

المبحث الأول: البنوك وهياكلها التنظيمية.....66

المطلب الأول:بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....66

المطلب الثاني:بنك خليج الجزائر.....69

المطلب الثالث: بنك القرض الشعبي الجزائري.....71

المطلب الرابع :بنك التنمية المحلية.....73

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....74

خاتمة.....100

قائمة المصادر و المراجع 104

الملاحق.....109

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص حوكمة الشركات	24
02	يوضح الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات	29
03	محددات الداخلية و الخارجية للحوكمة	32
04	خصائص التطبيق الجيد للحوكمة الشركات	37
05	هيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	68
06	هيكل التنظيمي لبنك الخليج	70
07	هيكل التنظيمي لبنك القرض الوطني الشعبي	72
08	هيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	73
09	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
10	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير العمر	77
11	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	79
12	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	80
13	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي	82
14	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	83

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	77
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مؤهل العلمي	79
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تخصص العلمي	80
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي	82
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	83
07	يتم توزيع المسؤوليات و المصالح بشكل واضح و بما يخدم مصلحة الجميع	84
08	توجد على مستوى البنك لجنة لترشيحات و تقييم المكافئات	84
09	تمارس لجنة المراجعة وظائفها مثل الإشراف على القوائم المالية و بكل استقلالية	85
10	**يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة من بين الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة**	85
11	**إن اجتماع اللجنة مرة واحدة على الأقل في السنة لدراسة المتطلبات الحديثة للحوكمة**	86
12	**لأصحاب المصالح عاملين،مقرضين،موردين،عملاء،مستثمرين،وغيرهم الحق في الحصول على المعلومات بأسلوب دوري عن أداء البنك وفي الوقت المناسب**	86

13	يعمل البنك على تشجيع التعاون مع أصحاب المصالح	86
14	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشأ بموجب القانون	87
15	لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين أو الجهات التي تمثلهم الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتّعبيرَ عن مخاوفهم اتجاه التّصرفات غيرَ القانونية	87
16	توجد آليات تمكن الموظفين من إيصال آرائهم واقتراحاتهم	87
17	يتم الإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي للبنك،أداءها،الرّقابة فيها وحقوق الملكية	88
18	يتم الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين	88
19	يفصح البنك عن المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم	88
20	يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية	89
21	وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في البنك	89
22	يفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات	89
23	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاستراتيجيات والأهداف العامة	90
24	وضع الآليات و النظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية	90
25	العمل بانسجام مع الإدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف المسطرة	90
26	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات	91

27	التوظيف الأمثل للموارد المتاحة وتقييم الأداء	91
28	من مهام مجلس الإدارة التأكد من سلامة التّقارير المالية والنّظم المحاسبية للبنك	91
29	يتم الإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي للبنك، أداءها، الرّقابة فيها وحقوق الملكية	92
30	يتم الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين	92
31	يفصح البنك عن المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم	92
32	يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية	93
33	وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في البنك	93
34	يفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات	93
35	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاستراتيجيات والأهداف العامة	94
36	وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية	94
37	العمل بانسجام مع الإدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف المسطرة	94
38	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات	95
39	التوظيف الأمثل للموارد المتاحة وتقييم الأداء	95
40	من مهام مجلس الإدارة التأكد من سلامة التّقارير المالية والنّظم المحاسبية للبنك	95

41	**الإحصاءات الوصفية**	96
42	**عدد مفردات العينة**	96
43	**صدق وثبات أداء الدراسة**	97
44	**اختبار العينة الواحدة**	97

مقدمة عامة:

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية، و خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، و كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية و المصرفية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002 و كذا عامي 2007 و 2008 وصولا إلى ما تشهده أوروبا اليوم من أزمة خانقة تهدد وحدة اتحادها الاقتصادي و المالي .مما أدى إلى إتباع نظرة عملية عن تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات و التأكيد على أهمية الإشراف و الحوكمة الجيدة كمنهاج امثل للمعالجة و الوقاية من الأزمات.فإتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية .و تعد لجنة بازل للإشراف البنكي المرجع الأساسي لإرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية بما في ذلك المؤسسات البنكية من خلال الأوراق التي نشرتها في الموضوع منذ نشأتها. و نظرا للازمة التي يمر بها القطاع البنكي الجزائري أصبح من الضروري التفكير بصفة جدية في تطبيق مبادئ الحوكمة في أركانه خاصة مع العولمة الاقتصادية التي تلزم على البنوك الجزائرية مواكبة التطورات، شهد القطاع المالي على مستوى العالم العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية, و استحداث أدوات مالية جديدة ,و انفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبقة. و على الرغم من هذه التطورات الايجابية, فإن هناك بعض الأزمات التي شهدها القطاع المالي سواء في الدول النامية أو المتقدمة أدت إلى التأثير السلبي على اقتصاديات تلك الدول, و المتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه أن يلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية و اقتصادية كانت مشاكل البنوك قاسما مشتركا فيها, و ارجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية. و نتيجة لهذه الأزمات ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا سنوات التسعينات من القرن العشرين, و كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية بسبب الإقراض المفرط من طرف البنوك.

- **إشكالية البحث:**

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهمية الأداء الاقتصادي للشركات، و الاقتصاد القومي ككل. إلا انه على الرغم من أهميتها، لم يلق مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، من هذا المنظور يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ✓ هل تطبق الحوكمة على مستوى البنوك التجارية ؟

و على ضوء الإشكال الرئيسي نطرح التساؤلات الجزئية:

- ✓ ماذا نقصد بحوكمة البنوك؟
- ✓ لماذا يجب أن تطبق الحوكمة في البنوك و ما االأطراف الأساسية فيها ؟
- ✓ ما هي أعمال لجنة بازل في مجال حوكمة البنوك؟
- ✓ ما هي مبادئ حوكمة البنوك؟

❖ **فرضيات البحث :**

حوكمة البنوك هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك، و حماية حقوق المساهمين و كافة أصحاب المصالح.

إن دافع الاهتمام بتطبيق الحوكمة في البنوك لأنها تقوم بتوظيف المدخرات في المجتمع، و تعد من مصادر التمويل الهامة، خاصة و أن القطاع المالي يعتمد على الجهاز المصرفي، بالإضافة إلى أن للبنوك دور هام في إحكام الرقابة على الشركات التي تقوم بتمويلها و فرض مبادئ الحوكمة فيها.

ومنها يمكنا صياغة الفرضيات التالية :

. تطبق البنوك التجارية في ولاية سعيدة مبادئ الحكامة .

. تستوفي البنوك التجارية لولاية سعيدة جميع الأبعاد الأربعة لمبادئ الحكامة .

❖ **مبررات اختيار الموضوع:**

إن الدافع الرئيسي الذي جعلنا نتطرق إلى هذا الموضوع هو لفت أنظار البنوك على مدى أهمية الحوكمة في إنجاح و تحقيق أهدافها.

❖ **أهمية البحث :**

تظهر أهمية البحث في الموضوع من خلال إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة في القطاع البنكي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف خاصة و أن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم البنكية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصاديات القومية .و عليه فان تفعيل مبادئ الحوكمة و البدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي يعمل على تطوير أداة الإدارة المصرفية مما يعكس ايجابيا على قرارات المستثمرين و القطاع المالي و بالتالي تنشيط الاقتصاد الجزائري.

❖ **منهج البحث:**

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي .

❖ **الحدود المكانية :**

❖ بنك الفلاحة و التنمية و الريفية .

❖ قرض الشعبي الجزائري .

❖ بنك التنمية المحلية .

❖ بنك الخليج الجزائري .

❖ **الحدود الزمانية :**

❖ أفريل 2017

❖ **هيكلة البحث :**

❖ **الفصل الأول : عموميات حول الحوكمة**

❖ **الفصل الثاني : الحوكمة في البنوك التجارية**

❖ **الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية.**

❖ **الدراسات السابقة :**

❖ دراسة عبد الرزاق الشحادة: بعنوان" الحوكمة والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية المخاطر المصرفية", مقال جامعة محمد خيضر بسكرة،2013 . هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة آليات الحوكمة القائمة على معلومات محاسبية تمثل الوضع المالي العادل للمؤسسة المصرفية, في تبديد قلق أطراف أصحاب المصلحة في اقتصاديات تلك المؤسسات المصرفية وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية الناجحة هي تلك المؤسسات التي ستأخذ بالآليات التي تقوم عليها عملية الحوكمة لما لها دور في ترسيخ القواعد والضوابط والسياسات المحاسبية والمالية القادرة على التخفيض من أساليب التلاعب في نتائج الأعمال للمؤسسات المصرفية .وبالتالي التخفيف من المخاطر الناتجة عن عمليات الفساد والغش وسوء الإدارة والتلاعب في إدارة والمكاسب.

❖ بادن عبد القادر : دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر رسالة ماجستير, جامعة شلف, (2007 -2008) تطرق الباحث فيها إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لتفادي الأزمات المالية مستشهدا في ذلك بالأزمات المالية التي طالت دول جنوب شرق أسيا سنوات التسعينات (1997)كما قام بالإشارة إلى حالة الجزائر بإلقاء الضوء على الأزمة المالية التي تسبب فيها انهيار كل من بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها أن المبادئ التي جاءت في الحوكمة جد متناسقة و ملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة حيث نجد أن مسببات تلك الأزمات النقص الواضح في الشفافية و الإفصاح لشركات وضعف أنظمة الرقابة الداخلية.

❖ ـ دراسة عبدي نعيمة:دور آلية الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات,رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2009 حيث هدفت إلى التطرق إلى مدى مساهمة آليات الرقابة مع التركيز على مجلس الإدارة,المراجعة الخارجية,لجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات ، والى التعرف على واقع الحوكمة في الجزائر .وقد توصلت هذه الدراسة إلى: أن ما يميز آلية عمل مجلس الإدارة في المؤسسات المساهمة الجزائرية أثبتت عدم فعاليتها وان مجالس الإدارة داخل المؤسسات العمومية تكاد تكون مشلولة.وكذلك إن : واقع مهنة المراجعة يكاد يكون مقصور على الأنواع الأخرى من المؤسسات غير المساهمة هنا في الجزائر.

الفصل الاول: عموميات حول حوكمة الشركات

تمهيد:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات خلال السنوات اتظاضية، وذلك لما له من تأثير على العديد من النّواحي الاقتصادية والاجتماعية، حيث تهدف إلى تحقيق مصالح الإفراد والشركات والمجتمعات ككل، بما يعمل على ضمان سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة.

كما أصبح وجود اطر وهياكل جيدة لحوكمة الشركات مطلبا أساسيا لتعزيز قدرة أي شركة على المنافسة و جذب الاستثمارات. وتوجد العديد من العوامل والأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالحوكمة خلال السنوات الأخيرة، ولعل أبرزها الحاجة الماسة إلى استعادة ثقة المتعاملين في الأسواق المالية لاسيما في أعقاب الانهيارات وحالات الفشل التي حدثت في بعض الأسواق والتي كان الفساد و سوء الإدارة من أهم أسبابها. وتسعى المنظمات الدولية والدول المتقدمة، من خلال الحوكمة، إلى وضع الأطر و التنظيمات التي تحكم عمل الشركات في مختلف الأسواق.

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يعتبر مصطلح حوكمة الشركات من أهم واشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين وقد زاد الاهتمام به في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطه بالجوانب التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فقد سعت معظم الشركات وخاصة العالمية منها إلى العمل على إرساء هياكل سليمة لحوكمة الشركات التي تضمن مستوى معيناً من الشفافية والعدالة والدقة المالية، حتى تحافظ على تميزها.

المطلب الأول: نشاة مفهوم الحوكمة

أدى ظهور نظرية الوكالة التي جاءت لتسليط الضوء على المشاكل التي تظهر نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين، والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة

ففي سنة 1976 عمل كل من Jensen and Mecklings على الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشا من الفصل بين الملكية و الإدارة. وقد تبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات و أثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الإدارة، مم يساعد على جذب المستثمرين سواء كانوا محليين او أجانب. هذا ما حث بعض الهيئات العلمية و المشرعين، في العديد من دول العالم، على إصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تنشط فيه، مثل هيئة الأوراق المالية Securities Exchange Commission (SEC) بالإضافة إلى تطور مهنة المحاسبة و التدقيق الذي ساهم في زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات خاصة المسجلة اسهمها لدى البورصات بحتمية تطبيق مبادئها.

كما أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام اكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية The California Public Employee's Retirement System (CALPERS) بإلقاء الضوء على تعريف وأهمية ودور حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين.

وقد تم تأسيس هيئة تريدوي عام 1985 وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء توضيح الوقائع في التقارير المالية، وتقديم توصيات تعمل على منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، حيث قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة الشركات عام 1987 ، الذي يسعى لتوفير بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة الشركات .

وفي عام 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك New York Stock Exchange (NYSE) والرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية National Association of Securities Dealers (NASD) تقريرها المعروف باسم Blue Ribbon Report، والذي اهتم بأهمية الدور الفعال الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بشان الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

كما تم إصدار Sarbanes Oxley Act في أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية سنة 2002، حيث ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي تعاني منه العديد من الشركات، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.

أما في المملكة المتحدة فقد أثار موضوع الحوكمة جدلا كبيرا في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، بعد انهيار الشركات الأمريكية و الأوروبية الكبرى آنذاك، مما قاد المساهمين و المستثمرين في الشركات و قطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك إن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي دفع بورصة لندن للأوراق المالية London Stock Exchange لتشكيل لجنة كاد بوري عام 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتمثلت مهمتها في وضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من اجل تجنيب تلك الشركات الخسائر الكبيرة. وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة و الذي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من اجل زيادة ثقة المستثمرين في إعداد وتدقيق القوائم المالية، وبالرغم من إن توصيات هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن، إلا إن البورصة تجبر الشركات على إن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات. كما ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة و المستثمرين، ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في الشركات و الحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة.

هذا وقد أشار التقرير إلى دور مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية والدعوة إلى فصل مسؤوليات و صلاحيات كلا الطرفين. بعدها توالت التقارير عن هذه اللجنة وظهرت العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات، دور مجالس إدارة الشركات، أنظمة الرقابة الداخلية، اللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل Hample Report عام 1995 و Higges and Smith Report عام 2003.

وقد تعززت فكرة مفهوم حوكمة الشركات نتيجة الجهود المبذولة البارزة في أعقاب الأزمة الأسيوية التي حدثت في أسواق تايلاند و ماليزيا عام 1997، وما تبعها من فضائح مالية أدت إلى إفلاس العديد من الشركات و المصارف الكبرى العالمية. فقد اهتزت ثقة المستثمرين و المساهمين بمختلف الشركات، سواء كانت وطنية أو متعددة الجنسيات، وذلك لعدم قدرة التشريعات وهيئات الرقابة على التنبى بفشل شركات الأعمال وما يقوم به أصحاب القرار من تجاوزات إدارية و قانونية، للحصول على منافع خاصة دون تمكن المساهمين من الاطلاع على تلك التجاوزات.

وعليه كان البحث عن سبل ووسائل للرقابة على أعمال الشركات والمصارف من طرف المؤسسات الدولية المالية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية)، وذلك قصد الحفاظ على حقوق المساهمين وضمان قيام المؤسسات المالية والاقتصادية بعيدا عن الفساد المالي و الإداري، وتمثلت أول محاولة دولية في إصدار مبادئ حوكمة الشركات من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Co-operation and Development عام 1999، والتي تم تنقيحها و تحديثها في طبعتها الثانية عام 2004، حيث تدور معظمها حول السبل الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال، والتي تساعد على استقرار الاقتصاد ككل، وهي تلك الخطوط التي حرصت المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية على التأكيد عليها من اجل الحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاديات ككل[1].

المطلب الثاني: تعريف حوكمة الشركات

[1] براهمة كنزة،دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات،جامعة قسنطينة 2، 2013-2014،ص3-5 .

- **مفهوم حوكمة الشركات** : على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين لمفهوم حوكمة الشركات . و يرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات ، و فيمايلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم : [2]
- **الحوكمة لغويا**: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية ، هو اصطلاح يعني عملية التحكم و السيطرة من خلال قواعد و أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد ، و تشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل و السيطرة ، و يرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام و مراقبة بصورة متكاملة و علنية تدعيما للشفافية و الموضوعية و المسؤولية . [3]
- وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:
  - * **الحكمة**: ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.
  - * **الحكم**: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
  - * **الاحتكام**: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
  - * **التحاكم**: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين[4].
- **حوكمة الشركات اصطلاحا**: يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، اما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"[5]

وقد استعمل مصطلح حوكمة الشركات من طرف الاقتصاديين الأمريكيين ولا سيما من طرف الاقتصادي الأمريكي رونالدكوس Ronald Coase في مقال له نشر سنة 1937 م بعنوان " **طبيعة الشركة**" ، وينصرف مفهومه إلى تسيير الشركة الاقتصادية، وقد أوضح فيه أن الشركة الاقتصادية تتمكن من المحافظة على

. مسعود درواسي ، مداخلة بعنةان فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، ملتقى وطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري . جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012 ، ص 02.03 . [2]

- عدنان بن حيدر بن درويش ، اتحاد المصارف العربية ، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، 2007 ، ص 13 . [3]

[4] طلحة أحمد،أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية،جامعة الأغواط،2011-2012،ص14.

[5] د.محمد حلمي الجيلاني،الحوكمة في الشركات،جامعة القصيم المملكة العربية السعودية،دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2015،ص11

قدرتها التنافسية إذا كانت أنماط تسييرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، والحوكمة بالمعنى المعاصر هي أقرب في مضمونها إلى التسيير منها إلى السلطة

- ✓ و لقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة، بتعدد المهتمين بالمصطلح وانتماءاتهم السياسية و الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إلا انه يمكننا سرد مجموعة من المفاهيم و التعاريف الأساسية لحوكمة الشركات.

1. **المفهوم المحاسبي للحوكمة** :من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية. وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.
2. **المفهوم القانوني للحوكمة** :يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.
3. **المفهوم الإداري للحوكمة** :لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن أن يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وإن كان يمكن بالقول أن هناك استخدامات لاصطلاح الحوكمة في بعض الكتابات الإدارية ومنها:

- الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة.
- الحوكمة هيد مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقو الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين[6].

[6] عدنان بن حيدر بن درويش،مرجع سبق ذكره ،ص13-15

تعريفات بعض المنظمات:

-تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها"[7]

-كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE بأنها: " نظام يتم بواسطته توجيه و رقابة منظمات الأعمال ، حيث تحدد هيكل و إطار توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة و المديرية، و غيرهم من ذوي المصالح. و تصنع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة. و بهذا الإجراء، فإن حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و العمل على مراقبة الأداء، يجب أن توفر الحوكمة الجيدة للشركات حوافز لمجلس الإدارة و للإدارة من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة و مساهميها، كما يجب أن تشتمل الحوكمة الرقابة الفعالة"[8]

-وعرفها البنك العالمي بأنها" تتمثل في الكيفية التي تستخدم بها القوة في تسيير اقتصاد بلد ما وتسيير موارده الاجتماعية من أجل التطور "

-وعرفها برنامج الأمم المتحدة من أجل التطوير(PNUD)" بأنها تنفيذ السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية من أجل تسيير مؤسسة أعمال "

-ويقول Charkham أن" المشكل الجوهري للحوكمة هو إيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية"

-أما Gomez (1996) فيقول" أن هدف التحليل في الحوكمة يقع بين حدين، الحد الأول خاص بحرية الأفراد والحد الثاني خاص بالخضوع لقواعد الإنتاج الجماعي"

-أما بالنسبة ل Charlety (1994) فيرى "أن الحوكمة تتمركز على نظرية الوكالة بحيث يمثل الحوكمة على أنها مجموعة إجراءات تهدف لحل مشكلة الوكالة، سواء بإعطاء المديرين تحفيزات ليكون التسيير وفق مصالح موكلها أو بتوفير المعلومات الملائمة للمساهمين لتمكينهم (عن طريق ممثليهم في مجلس الإدارة) من مراقبة وتوجيه ومتابعة نمط تسيير المؤسسة"[9]

---

[7] د.محمد حلمي الجيلاني،مرجع سابق،ص11

[8] صديقي خيرة،مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية في ضل حوكمة الشركات،ص3

[9] معمري سارة،أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك،جامعة الجزائر2011،3-2012،ص19

– وهناك من يعرفها بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية.

✓ من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

– مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

– تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح.

– التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

– مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين .

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات

يرى الباحث أنه من الضروري لتفعيل نظم الحوكمة أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص التي تمثل سمات لنظم حوكمة الشركات تساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها ، هذا و تعكس خصائص حوكمة الشركات دوافع حاجة المنظمات إلى ضرورة تطبيق هذا التوجه ، ولعل أهم هذه الدوافع مايلي :

. الفصل بين الملكية و الإدارة .

. الفصل بين المسؤوليات كل من مجلس الإدارة و المدريين التنفذيين .

. مسائلة كل من مجلس تاإدارة و المديرين التنفذيين .

. الحد من تعرض المنظمات لحالتي التعثر و الفشل المالي . [10]

1. **الانضباط Discipline** : إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح، و يقصد بذلك الانضباط في كل شيء مثل الانضباط في أداء كل عمل.والذي يتحقق من خلال:

–بيانات واضحة للجمهور.

–وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.

–الالتزام بالأعمال الرئيسية المجددة بوضوح.

–التقدير السليم لحقوق الملكية.

[10] ـ محمد عبد الفتاح إبراهيم ، ورقة بحثية ، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في ايطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ، جامعة المنوفية ، مصر ، بدون سنة نشر ، ص 05 .

-التقدير السليم لتكلفة رأس المال.

-استخدام الديون في مشروعات هادفة.

-إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

2. **الشفافية Transparence** : تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن ترتكز على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.والتي تتحقق من خلال:

-الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.

-نشر التقرير السنوي في موعده.

-نشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب.

-عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.

-الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.

-تطبيق معايير المحاسبة الدولية.

-تطبيق معايير المراجعة الدولية.

-الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة.

-توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.

-تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت.

3. **الاستقلالية Independence** : والذي يتحقق من خلال:

-المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا.

-وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.

-وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.

-وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

-وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

-وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.

-عدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين فى مجلس الإدارة.

4. **المساءلة Accountablite** : تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب، إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة

مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، و تقدم إرشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع إستراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة. والتي تتحقق من خلال:

-ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية.

-التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.

-التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا.

-وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.

-شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

5. **المسؤولية Responsabilité** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة و تعنى أن الشركة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالشركة و التي تتضمنها اللوائح و القوانين و أيضا تشجع على التعاون المشترك بينها و بين تلك الأطراف. والتي تتحقق من خلال:

-عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي.

-وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.

-وجود أجانب في مجلس الإدارة.

-الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة.

-قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.

-وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.

-وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

6. **العدالة Fiâmes** : يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة و تعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين و تؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين. والتي تتحقق من خلال:

-المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.

-حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة.

-سهولة طرق الإدلاء بالأصوات.

-إيداع الأسهم بشكل عادى لجميع المساهمين.

-إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.

-المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.

-حماية حقوق المساهمين.

-إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم.

-المشاركة في تعيين المديرين وأيضاً في اتخاذ القرارات.

7. **الوعي الاجتماعي أو المسؤولية الاجتماعية**: الذي يتحقق من خلال:

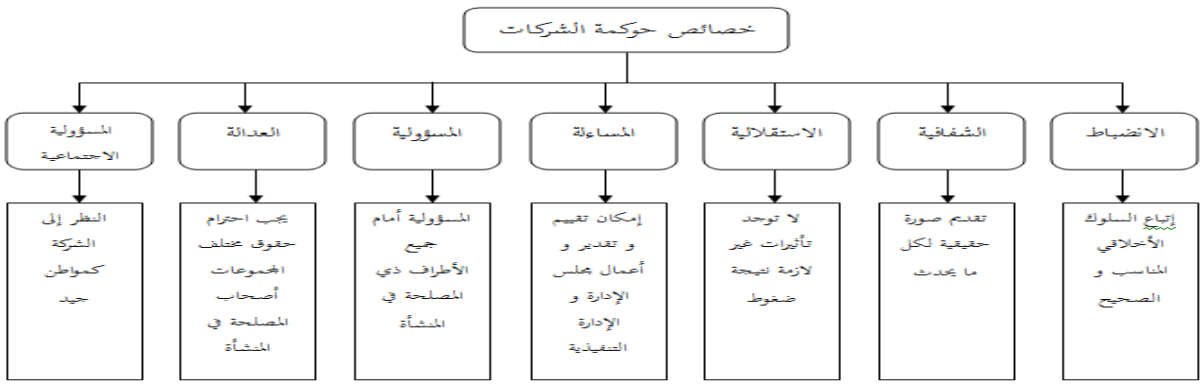
-وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.

-عدم تشغيل الأحداث.

-وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

-وجود سياسة واضحة عن المسئولية البيئية[11]

الشكل رقم (1): يوضح خصائص حوكمة الشركات



[11] . مركز المشروعات الدولية الخاصة ، حوكمة الشركات في القرن الحادى و العشرين ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن ، 2003 ، ص65 .68

المصدر: طارق عبد العال ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص07 .

المبحث الثاني: مبادئ و محددات الحوكمة

نظرًا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، إلا أننا سوف نقتصر على المبادئ التي أصدرتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولي.

أولا/ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :يقصد بهذه المبادئ أن تكون عونا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولحكومات الدول من غير أعضاء المنظمة، في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم، وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات أوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ لمنظمة التعاون والتنمية عام 1999 ، وتم تعديلها عام 2004 ، و تتمثل المبادئ بعد التعديل في:

أ –توافر إطار فعال لحوكمة الشركات :يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

ب –حفظ حقوق جميع المساهمين :وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في أرباح الشركة، مراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.

ج –المعاملة المتساوية للمساهمين :يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها وخداع المساهمين.

د –دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيه القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة كما يلي:

–ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

–حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أؤلئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

–يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح لتحسين مستويات الأداء.

–حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

هـ –الإفصاح و الشفافية :ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، والوضعية المالية والأداء، الملكية والرقابة على الشركة ...الخ باحتوائها على العناصر التالية:

–يجب أن يكون الإفصاح شاملا ومتكاملا وألا يقتصر على المعلومات الجوهرية فقط وإنما يشمل أيضا على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية، ملكية أسهم الأغلبية ، عوامل المخاطرة المتوقعة، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.

–يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.

–يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي الحقيقي للشركة وأدائها، وأن يراعي في عمله المبادئ، القواعد، والضوابط المهنية التي تمارسها المهنة.

–يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الإطلاع على كافة المستندات والدفاتر، وإجراء عمليات الجرد والتحقق من وجود الأصول ، وأن يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه.

-يجب توفير قنوات لبث معلومات تسمح بحصول المستخدمين عليها في الوقت المناسب، وبتكلفة اقتصادية، وبطريقة تتسم بالعدالة.

-يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي يؤثر على نزاهة التحليل أو المحلل.

و –مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

وبمعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي:

-يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة.

يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق صالح الشركة والمساهمين وليس لحساب أنفسهم.

-حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا يحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين.

-يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية.

-يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه إستراتجية الشركة، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف الشركة، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للشركة ...الخ.

-يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال.

-يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب . [12]

.

ثانيا / مبادئ بنك التسويات الدولي :باعتبار البنوك من الشركات ونظرًا لحساسية الدور الذي تقوم به في الاقتصاد ككل، فقد تم إعداد مبادئ خاصة بالحوكمة في البنوك، حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 نسخة محدثة بعنوان organization Enhancing corporate governance for banking تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف والمتمثلة فيما يلي:

– **المبدأ الأول** :يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفة المالي، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة ولجنة الأجور.

– **المبدأ الثاني** :يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل.

– **المبدأ الثالث** :يجب على مجلس الإدارة أن يضع حد واضح للمسؤوليات والمحاسبة لنفسه وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين.

– **المبدأ الرابع** :يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس.

– **المبدأ الخامس** :يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراجع الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.

– **المبدأ السادس** :يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل.

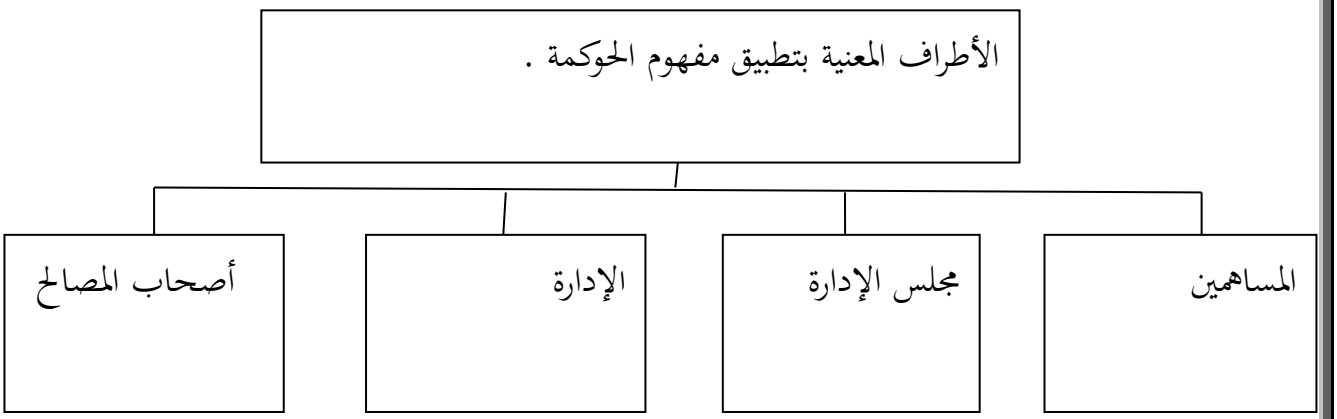
[12]. زرزار العياشي ، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات ، جامعة العربي بن مهيدي ، سكيدة ، 2010 ، ص07 .

– **المبدأ السابع** :تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء الإدارة في ظل نقص الشفافية.

– **المبدأ الثامن** :يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر و يتأثر أساسا بأربعة أطراف رئيسية و التي لها كذلك دور كبير في تحديد مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه المبادئ ,و هذه الأطراف موضحة في الشكل الآتي:

الشكل (2): يوضح الاطراف الفاعلة في حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال ، حوكمة الشركات ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2007 ، ص12

- **المساهمون (Les actionnaires)**: قد يكون هؤلاء المساهمون أفرادا أو عائلات أو حتى مؤسسات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة ,و يعتبرون المصدر الرئيسي لرأسمال المؤسسة ذلك لكونهم

ملاك أسهمها, و يتلقون أرباحا مقابل استثمارا تهم فيها، و كذلك تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل .و للمساهمين الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يجدونهم مناسبين لحماية حقوقهم و مصالحهم.

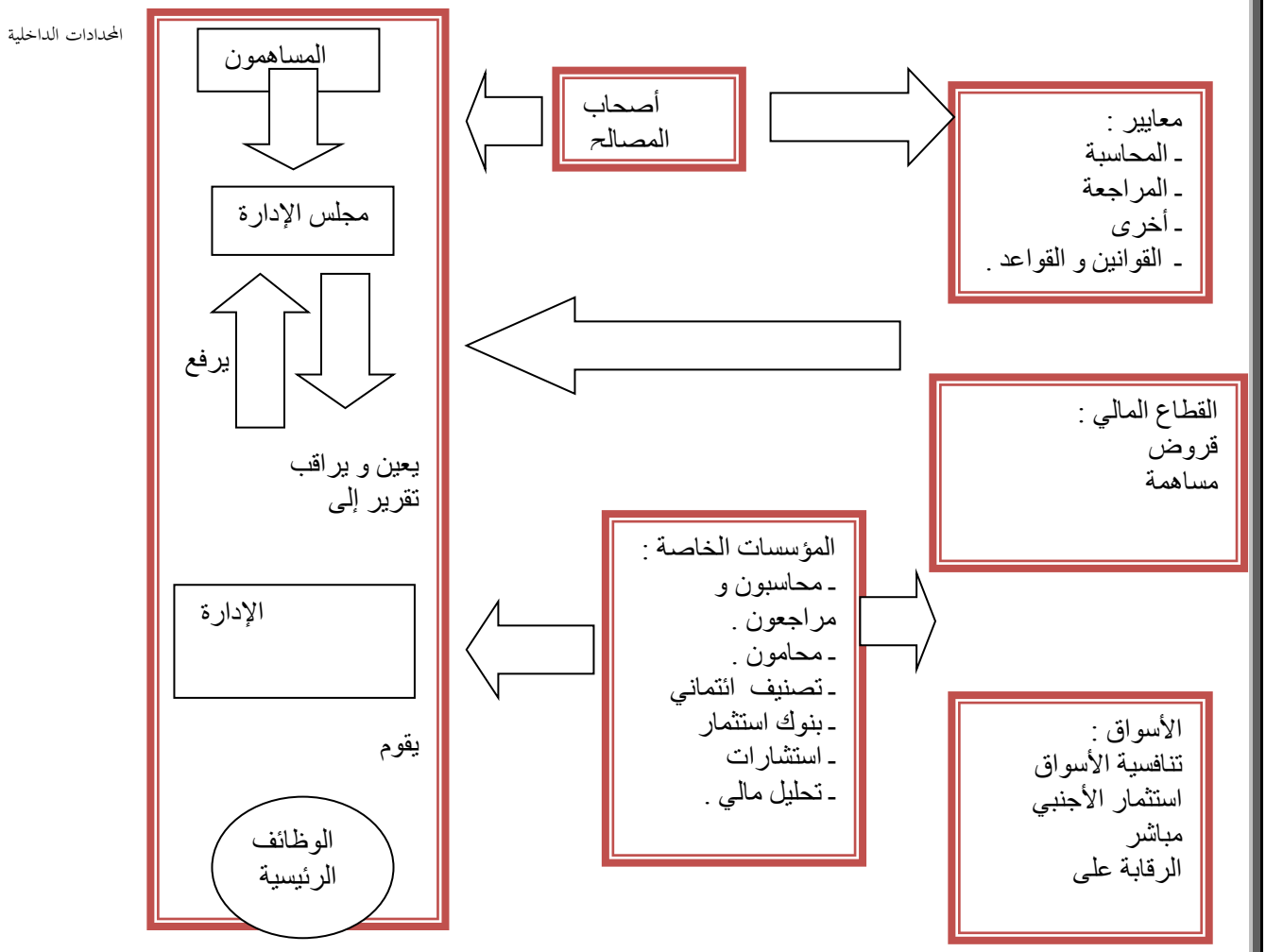
- (**مجلس الإدارة Conseil d'administration**): هو المسؤول عن تمثيل المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة ,من صلاحيات هذا المجلس اختيار المديرين التنفيذيين الذين يملكون السلطة للإدارة اليومية لأعمال المؤسسة تحت رقابة مجلس الإدارة ,و الذي يقوم كذلك برسم السياسات العامة للمؤسسة و طرق المحافظة على حقوق المساهمين و حمايتها.
- **الإدارة (Management – la gestion)**: مهمتها الأساسية هي الإدارة الفعلية للمؤسسة و رفع تقارير عن الأداء لمجلس الإدارة، و من مسؤولياتها كذلك تعظيم أرباح و مداخيل المؤسسة و الرفع من قيمتها و كذا الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تقدمها للمساهمين.
- **أصحاب المصالح (Les parties prenantes)**: هم مجموعة من الأطراف تربطهم مصالح بالمؤسسة كالدائنين الذين يقومون بدور المراقب الخارجي على أداء المؤسسة ,الموردين, العمال و الموظفين .و ليس من الضرورة أن يكون لهؤلاء نفس المصالح بل و قد تكون مصالحهم متعارضة و مختلفة فالدائنون يهتمون أكثر بكون المؤسسة قادرة على السداد بينما الموظفون فمن مصلحتهم أن تكون المؤسسة قادرة على الاستمرار و النمو.

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات

تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية،وتفعيل و تعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين و تشجيع القطاع الخاص و مؤسساته على النمو و رفع قدرته التنافسية ولعل المحددات الأساسية لحوكمة الشركات تتمثل في:

- **المحددات الداخلية**: وتشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المدرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقيل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، و تتكون داخل الشركات نفسها و تشمل:
  * آلية توزيع السلطات داخل الشركة.
  * الآلية والقواعد و الأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
  * العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة و مجلس إدارتها و المديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة بما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.
- **المحددات الخارجية**: و تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة و الذي يشمل العناصر:
  * القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي عموما.
  * المناخ العام للاستثمار في الدولة.
  * كفاءة القطاع المالي من بنوك و شركات تامين و أسواق مالية ذات الأثر على التمويل.
  * مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج و السلع و الخدمات اللازمة للشركات لممارسة نشاطاتها الإنتاجية.
  * وجود وكفاءة و مقدرة الأجهزة الرقابية، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال.
  * وجود جمعيات مهنية ذات صلة، مثل جمعية المحامين و المحاسبين و مكاتب المراجعة و التصنيف الائتماني و الاستشارات...الخ

كما يلخص الشكل التالي كل من المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة [13]



المصدر : Iskander . M : andn *Chamoul . 2002 . Corporate Governance . A Frarmework For impementation . p122 . Fig . 6.1 .

[13] ـ الجوزي جميلة ، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية ، بدون تارخ نشر ، www/ kantaji .com . /fiqh / fihes / manage /908 . doc .

المطلب الثالث: الإطار المؤسسي للحوكمة

يتطلب تحقيق مناخ سليم للحوكمة يسمح بالتنافس،ضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق .ومن ثم فعلى المطالبين بتطبيق حوكمة رشيدة للشركات تأكيد أهمية إجراء الإصلاحات المؤسسية التالية:

- **حقوق الملكية وقانون العقود:**

أي نظام فعال خاص بحقوق الملكية لابد من أن يحدد من يملك ماذا وكيف يمكن التصرف في الملكية .إذا يجب حماية الملاك من نزع ملكيتهم دون أن يكون لذلك إجراءات محددة .ويجب أن تحدد القوانين الشخصية القانونية للشركات وأن تسمح بإنشاء الشركات المساهمة ذات المسئولية المحدودة للملاك .ويجب أن تضمن القوانين قدسية العقود.

- **نظم قضائية مستقلة وسيادة القانون :**

النظام القضائي القوى والمستقل والذي يتمتع بالشفافية هو أساس فرض القواعد وحل المنازعات .فيجب أن تقوم المحاكم بحل المنازعات بسرعة وبشكل ثابت ومنطقي وعادل .كما أن سيادة القانون تتطلب قيام الحكومات بخدمة الصالح العام لا المصالح الخاصة .ويجب أن يمد القانون مظلة حمايته لتشمل كل المواطنين على حد سواء، وألا تكون الحكومة فوق القانون.

- **حرية الدخول للأسواق :**

يجب أن تكون الأسواق مفتوحة وتسمح بالتنافس ودخول شركات جديدة .ويجب إزالة كل العوائق التى تمنع ذلك بما فيها العوائق الإدارية والاحتكارات الحكومية. ويجب إصدار قوانين تمنع الاحتكار، مع تنفيذ هذه القوانين.

ويجب استبعاد أية معاملات تفضيلية سواء كانت فى شكل دعم أو حصص أو إعفاءات ضريبية.

- **إصلاح الإدارات الحكومية والهياكل التنظيمية**

لابد أن يكون لدى موظفى الحكومة المعرفة والقدرة وأعلى درجات النزاهة، وأن تكون للهيئات التنظيمية قواعد واضحة بشأن تضارب المصالح، وأن تكون حدود صلاحياتها واضحة تماما .ويجب تبسيط اللوائح باستبعاد القواعد والقوانين المكررة والمتضاربة.

- **حرية تداول المعلومات**

يجب أن تتمتع سياسيات الحكومة بالشفافية ولا تحجب أية معلومات اقتصادية، كما يجب أن يتمكن رجال الأعمال والإعلام والمجتمع المدنى من التعبير عن آرائهم، وأن يتشاركوا فى كل المعلومات بحرية.[14]

المبحث الثالث: دور الحوكمة في المؤسسة

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الأسيوية 1997 – 1998 التي أظهرت فشل حوكمة الشركات، وما تلاها من انهيارات لكبريات الشركات في العالم. فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة، إذ أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد والرشوة وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود. ولحوكمة الشركات أهمية بالنسبة للشركات المساهمة، إذ شهدت المحاسبة في بداية الألفية الثانية أزمة فضائح مالية بدأتها شركة (Enron) حيث كانت أسهمها تباع في بداية عام 2000 بما يزيد عن 90 دولار للسهم الواحد وقد استخدمت الشركة بما يعرف بمصطلح الوحدات ذات الأغراض الخاصة (Special Purpose Entities) بهدف الوصول إلى سوق المال والاحتماء من المخاطر، وترتب على ذلك انخفاض قيمة الأصول الأمر الذي جعل شركة (Enron) بتحمل التزامات اكبر بإصدار أسهم إضافية مما جعل انخفاض في قيمة أسهم الشركة وفي نهاية عام 2001 أفصحت الشركة عن خسائر في الربع الثالث وعلى أثرها انخفضت قيمة السهم إلى 33 دولار وتوالت خسارة الشركة إذ أعلنت الشركة عن خسارة بلغت 600 مليون دولار وفي نهاية السنة تقدمت الشركة بإجراءات الإفلاس .وقد حدثت سلسلة من حالات الفشل المالي وفشل التدقيق، إذ شملت شركات (Health South) و (World Com) و (Tyco) والتي ترجع ونتيجة لذلك تم الاهتمام بحوكمة الشركات وتشريع قانون اوكسلي (Oxley) عام 2002 الذي صمم لبناء السوق المالي.

المطلب الاول: اهمية حوكمة الشركات

[14]

في الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي:

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
3. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
5. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.[15]

المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات

وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالاتي:

1. **حماية حقوق المساهمين**: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
2. **تحقيق العدالة**: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.
3. **حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة**: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.
4. **توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال**: أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة.

15

ويمكن إضافة النقطة التالية أيضا:

5. **استراتيجية الشركة:** تنتهج الشركات مجموعة من الإستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به. إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية وباعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي.

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ تحسين أداء الشركات.
- ✓ وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائيا وأخلاقيا.
- ✓ وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
- ✓ وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
- ✓ وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

وتشير معظم الأدبيات إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب خصائص تتمثل بالمصداقية والشفافية والاتصال والمعلومات والشكل التالي يوضح ذلك[16]:

شكل (3): خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات

المصداقية	**الشفافية**
تقديم توقعات مستقبلية يعتمد عليها.	- النظم المحاسبية. - سياسات الإفصاح. - حوافز المدراء.

المصدر:

المطلب الثالث:المشاكل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات .

إن المشاكل التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات تأتي من مصدرين هما :

المصدر الأول : داخلي من نفس بيئة الشركة .

تنشأ المشكلة الرئيسية في تطبيق حوكمة الشركات من عدم الفصل بين الملكية و الإدارة ، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي تكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس منشآتها عما يسمى بالشركات العائلية , فليس بالضرورة بمكان أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو رئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم شركة أو ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين المنشأة و لكن من الضروري بمكان أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة و كفاءة و فعاعلية عالية في إدارة المنشأة ، و هذا ما يمكن تقيميه على مستويات متعددة ، كمستوى تحصيله العلمي ، أ و مستوى الخبرة العملية ، لذلك يجب على المستثمر أن يتمتع بمعرفة وثقافة عالية للدور الذي تقوم به حوكمة الشركات لكي يؤثر إيجابا على قراره لاستثماري . و يندرج تحت هذه المشكلة الرئيسية مشاكل ثانوية أخرى أهمها :

. تشكيل مجلس الإدارة و عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و مسؤوليات إدارة الشركة ، و مستوى الرقابة ، وعدد اجتماعات المجلس .

. أعضاء مجلس الإدارة : عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم أراء و اجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية .

. لجان مجلس الإدارة : و أهمها لجنة التدقيق ،لجنة المكافآت و الترشيحات ، و مدى فعاليتهما و استقلاليتهما ، وتوفر أعضاء غير تنفيذين مستقلين فيهما .

المصدر الثاني : خارجي من البيئة المحيطة بالشركة :

وهو المناخ العام للاستثمار في الدولة و مدى توافر القوانين و التعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي ، التي تضمن تطبيق حوكمة الشركات في المنشآت و إعطائها صفة الإلزام و عدم تعارضها مع هذه القوانين [17]

. انحراف الحوكمة :

إن أسباب إخفاقات الحوكمة يمكن تلخيصها فيما يلي :

. سوء استخدام و سوء الإدارة الواضح و المنتشر لإدارة الشركة .

. نقص الاستقلالية و النزاهة و الموضوعية الكافية للمراجعين الخارجين .

. نقص آليات الرقابة الداخلية الكفئة داخل الشركة .

. الإشراف غير الكاف عن طريق الهيئات التنظيمية في تطبيق متطلبات التقرير المالي للشركة .

. وجود مدرين غير تنفيذيين غير فعالين .

. وجود عدد كبير من المساهمين السلبيين رغم أنهم مستثمرين من ذوي المؤسسين بالسلبية . [18]

خلاصة الفصل:

إن القيم الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات و هي أيضا مبادئ أساسية لديمقراطية ، و على ضوء الأزمات المالية التي حدثت أضحى مفهوم الحوكمة قضية مهمة بالنسبة إلى الأعمال ، فأخذت المجتمعات في تعلم هذا المفهوم لأنه لا غنى عنه لكي تصبح تلك الأعمال ذات قدرة على المستوى الدولي و لكي تجذب الاستثمارات .

فحوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى : تقليل المخاطر و تحسين فرص الوصول إلى الأسواق المالية .

و أخيرا فإن تطبيق الجيد للحوكمة فإنها تضمن التقدم لكل من الأفراد و المؤسسات و المجتمع ككل .

---

[17] . علي عبد الجبار الحاج على اسماعيل ، العلاقة بين مستوى تطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية و جودة التقارير المالية ، مذكرة الماجيستر ، جامعة لشرق الأوسط ، 2010 ، ص20. 21.

[18] . مقيدش أحمد ، مقدم عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 37

الفصل الثاني: الحوكمة في البنوك التجارية

تمهيد

غني عن البيان أهمية البنوك التجارية و الدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الإقتصاد الوطني و نموه خاصة في الدول التي تعاني من انعدام الأسواق المالية أو نقص كفاءة أسواقها المالية، ويعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الإقتصادية، و تطورها دليل على صحة الإقتصاد و تقدمه، و بالرغم من أن موضوع حوكمة الشركات قد حضي باهتمام من جانب الكثير من الكتاب والمنظمات الدولية المهتمة بالموضوع إلا أن حوكمة البنوك في الإقتصاديات النامية قد تم تجاهلها بالكامل تقريبا من قبل الباحثين، حتى في الإقتصاديات المتقدمة فإن حوكمة البنوك لم يتم الإهتمام بها فكريا إلا مؤخرا. وفي الواقع إن هذا الإهتمام القليل بحوكمة البنوك يعتبر أمرا غريبا في ضوء حقيقة أن هناك قدرا كبيرا من الإهتمام قد انصب على الدور الذي تؤديه البنوك في الإقتصاد وفي توفير التمويل اللازم للإستثمارات . و بما أن كفاءة البنوك أصبحت من أهم المؤشرات التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم قبل اتخاذ قرارهم بشأن الإستثمار في دولة ما دون الأخرى, صار لزاما العمل على النهوض بهذا القطاع لجعله في مستوى هذا التحدي .وتعتبر حوكمة الشركات أحد المداخل المهمة لنهوض بالقطاع المصرفي و تحسين أدائه وبالتالي لتهيئة بيئة ملائمة للأعمال.

المبحث الأول: ماهية حوكمة البنوك.

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد فان تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي و تحقيق الكفاءة في الأداء و لدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني .

المطلب الأول: مفهوم حوكمة البنوك .

يرى بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني " تطوير الهياكل الداخلية للبنوك ، كما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء و تطوير مستوى الإدارة بالإضافة وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف و الرقابة على الجهاز المصرفي "[1].

ووفقا للجنة بازل فإنها ترى الحوكمة من منظور مصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا و التي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي :[2]

- وضع أهداف البنك .
- إدارة العمليات اليومية في البنك .
- إدارة الأنشطة و التعاملات بطريقة آمنة و سليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك بما فيهم الموظفين و العملاء و المساهمين و غيرهم.

و بالنتيجة يقصد بحاكمية البنوك وضع الخطط و السياسات و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و الإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ و انتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية[3]

---

[1] -طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مفاهيم، مبادئ، تجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر 2005، ص 226

[2] –منتدى تطويرالحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية ، من الموقع:
www.uabonline.org/UABweb/conference/2004/jorden

[3] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و اثرها في اداء المخاطرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان2011، طبعة اولى، ص 32

المطلب الثاني : دور و أهمية حوكمة البنوك.

أولا: دور الحوكمة في البنوك.

– نظرا للدور الذي تضطلع به البنوك و الأهمية الأساسية و المتزايدة لعمل الجهاز المصرفي الذي بات يمثل ركنا من أركان التطور و الرقي الاقتصادي لأي بنك و أحد أكثر أشكال النشاطات الاقتصادية حضورا و مثارا للاهتمام ليس فقط من قبل الدارسين و المهتمين بل من قبل متخذي القرارات السياسية و الاقتصادية في كل وقت فهو الأداة التي تزود مختلف القطاعات الاقتصادية ، كل ذلك دفع الحكومات للمحافظة على دور الجهاز المصرفي المهم،من خلال التشريعات و القوانين و اللوائح التنظيمية و التعليمات التي تضمن الرقابة و الإشراف لجعله يتلاءم مع الأهداف الاقتصادية العاملة للبلدان.

وقد أدت الانهيارات المالية إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي لتفادي الأزمات التي عصفت بالكثير من المؤسسات المالية و المصرفية في مختلف الدول المتقدمة منها و النامية ،و استدراكا لهذه الانهيارات المالية و تماشيا مع التطورات المصرفية ولت الحاجة إلى الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي و التي تعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي . [4]

ثانيا:أهمية حاكمية البنوك:

تستأثر حاكمية البنوك باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين و المصرفيين و المراقبين من خارج المصرف(السلطات الرقابية المركزية) أو ن داخل المصرف(الرقابة المصرفية الداخلية)،و ذلك لجملة الخصائص التي تتميز بها المصارف عموما،و التي يمكن إيجازها بما يلي:[5]

1- تلعب المصارف دورا مما في الاقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض و التسهيلات الائتمانية للمشروعات التجارية و الصناعية،و تقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن،و توفير لسيولة المصرفية في ظل ظروف السوق الصعبة.و ما يترتب على فشل أداء المصارف لهذه الوظيفة من أثار سلبية خطيرة على الاقتصاد و على المتعاملين مع المصرف،و على بقية المصارف الأخرى (المخاطرة النظامية).

إن ممارسة هذه الوظيفة تتطلب توافر آليات لحاكمية المصارف قادرة على تامين سبل الاستقرار المالي لإدارات الصرف،توفير شبكات الأمان المالية و خطط و سياسات و برامج لتامين الودائع

[4] –علاء فرحان، ايمان شيحان مشهداني، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي و الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2011، طبعة اولى، ص 49

[5]–حاكم محسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره،ص 48-49

2- تمارس المصارف دورا رقابيا على الزبائن من الشركات المقترضة لحماية قروضها من المخاطر الائتمانية (مخاطرة النكول) و مخاطر الإعسار المالي الذي تتعرض له الشركات المقترضة .إن مثل هذا الدور لا يمكن أن تؤديه المصارف بصورة مناسبة ما لم تتمتع باليات حاكمية جيدة تمكن إدارتها من رقابة المخاطرة في تلك الشركات و تقويم أدائها. و ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة على الشركات بوصفه شرطا من شروط الإقراض.

3- تحتل حاكمية المصارف دورا مركزيا في الترويج لثقافة حاكمية الشركات.فإذا قام مدراء المصارف بممارسة آليات الحاكمية السليمة فسيكون هناك احتمال اكبر لتخصيص رأس المال بطريقة أكثر كفاءة و تطبيق حاكمية شركات فعالة على الشركات التي يمولها .

كما تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية.

- للبنك المركزي دور في تعزيز و تشجيع الحوكمة المؤسسة في البنوك التجارية و ذلك للأسباب التالية:

إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.

إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من شركات لان طبيعة عملها تحمل مخاطر،إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير(المودعين).

نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطرة و سبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية،فان وجود حوكمة مؤسسية مسالة مهمة و ضرورية لهذه البنوك.

يحتاج أعضاء مجلس إدارة البنوك ضمان بان المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم،و ان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك .

ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس إدارة مستقلين بشكل حقيقي او الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك.

المطلب الثالث:الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك

إن الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك تتمثل في:[6]

1-السلطات التنظيمية :بناء إطار للحوكمة و إدارة المخاطر

إن منظمي البنوك لهم دور فعال في بناء إطار لحوكمة البنوك و إدارة مخاطر البنوك, حيث تتركز جهود الجهات التنظيمية نمطيا على المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع المصرفي و على خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية و الهيئات التي تقدم خدمات مالية و تهدف الهيئات التنظيمية أيضا إلى إيجاد سوق حرة نحو الإشراف على البنوك و الوظائف المهنية الإشرافية و كذلك العمل على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة البنك في عملية إدارة المخاطر.

أما من حيث إدارة المخاطر المالية فتتركز مسؤولية الجهات التنظيمية حول تحسين الجودة من خلال متطلبات الترخيص و الحد الأدنى لرأس المال و قواعد كفاية رأسمالية صارمة و تشديد المسؤوليات و المعايير الائتمانية و توفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر و السياسات ذات الصلة .

2-السلطات الإشرافية :مراقبة إدارة المخاطر

إن معاملات البنوك الكبيرة بالغة التعقيد و من ثم يصعب تتبعها و تقييمها حيث يعتمد المشرفون بدرجة كبيرة على نظم الرقابة الإدارية الداخلية. و قد تسبب المدخل التقليدي للتنظيم و الإشراف في بعض الأوقات في إحداث تحريفات في الأسواق المالية عن طريق تقديم حوافز سلبية للتهرب من تطبيق القواعد التنظيمية بدلا من التشجيع على كفاية إدارة المخاطر المالية. و منذ أواخر الثمانينات حدث إدراك متزايد بأن المدخل القديم للإشراف على البنوك لا يستطيع الصمود في وجه تحديات البيئة المصرفية المعاصرة و الأسواق المضطربة, و في بعض الجهات أدى هذا الإدراك إلى حدوث عملية مكثفة من التشاور بين السلطات التنظيمية و البنوك الساعية لإيجاد إطار قانوني من اجل التحول إلى مدخل موجه نحو السوق و قائم على المخاطرة للإشراف على البنوك, و لإرساء مثل هذا الإطار يجب تحديد مسؤوليات مختلف الأطراف في عملية إدارة المخاطر بوضوح .

و لذلك فإن مهمة الإشراف على البنوك يمكن النظر لها على أنها مراقبة و تقييم و عند الضرورة تقوية عملية إدارة المخاطر التي تؤديها البنوك, و مع ذلك فإن السلطة الإشرافية هي فقط واحدة من عدة أطراف مساهمة في إيجاد نظام مصرفي مستقر .

6- طارق عبد العال حماد –حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف)، جامعة عين الشمس، الاسكندرية 2008، طبعة مزيدة ز منقحة، ص 506-507-508

3-المساهمون :تعيين صناع السياسة المناسبين

يلعب المساهمون دورا هاما في تقرير حوكمة البنوك و ذلك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي و الموافقة على مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و المراجعين الخارجيين, و يكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه البنك. و تختلف البنوك عن الشركات الأخرى في أن مسؤوليات الإدارة و المجلس ليست فقط تجاه حملة الأسهم بل أيضا تجاه المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأس مال الملاك و هنا يختلف المودعين عن الدائنين التجاريين العاديين لان كامل وظيفة الوساطة في الاقتصاد بما في ذلك المدفوعات و من ثم استقرار النظام المالي تكون على المحك.

4-مجلس الإدارة :المسؤولية النهائية عن شؤون البنك

تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص فضلا عما قد يؤدي إليه من إضعاف النظام المالي ذاته, و ما يحدثه من أثار سيئة على الاقتصاد بأسره. و هو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك, و تظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الاستقرار. و يتركز اهتمام المشرفين التنظيميين على نوعية إدارة البنك ابتداء من مجلس الإدارة ذاته.

و لما كان لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم و كان يجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم على الدوام التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم و عهدوا إليهم بالسلطة. و على أعضاء مجلس الإدارة عقد اجتماعات المجلس وفقا لضرورات العمل على إلا تقل عن مرة كل ثلاثة شهور. و تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في مايلي:

***التنظيم:**

العناصر الرئيسية لواجبات أعضاء مجلس الإدارة المتعلقة بالتنظيم العام للبنك هي:

-دعم إدارة البنك في المهام الموكلة إليه بتطوير أعمال البنك و تشجيع الابتكار بهدف تحقيق الأغراض المستهدفة.

-وضع إطار واضح من السياسات و الأهداف في كافة المجالات التي يجب أن تعمل الإدارة في نطاقها و هذه السياسات تغطي السياسات الخاصة بالأفراد و النظام المالي الأساسي بما في ذلك وضع الموازنات و العمليات المالية بما فيها إدارة الأصول و الالتزامات و التخطيط الرأسمالي و الاستثمارات

-النظر بعناية شديدة إلى الموارد البشرية و المادية و المالية للبنك و إلى نقاط القوة و الضعف به بالإضافة إلى الاتفاق على أهدافه و الإستراتيجية طويلة الأجل و خطط العمل في الأجلين المتوسط و القصير, هذا على أن

يأخذ في الاعتبار في نفس الوقت البيئة الاقتصادية التي سيعمل البنك في محيطها.

***القيادة** :و تتمثل مهام القيادة في أعضاء مجلس الإدارة في الواجبات التالية:

-وضع الأسس السلوكية و الأخلاقية لكافة العاملين بالبنك من خلال القدوة ووضع قواعد للقيم و السلوك السليم.

-التأكد من التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية

-تشجيع ثقة المودعين و العملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من البنك, و يجب على أعضاء مجلس الإدارة إدراك ضرورات السرية التجارية, مع عدم استخدام ذلك كعذر لا ضرورة له لعدم الشفافية, و ينبغي أن ينظروا إلى الشفافية باعتبارها القاعدة.

***الرقابة** :تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يخص الرقابة فيما يلي:

-التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير سليمة تفصيلية دورية عن المركز المالي للبنك و أدائه.

-التأكد من التقدم في اتجاه تحقيق أهداف البنك, و غالبا ما يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات

-التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي يقوم بها البنك و القيام من اجل هذا وضع و تنفيذ خطوط للمساءلة و المسؤولية في جميع أنحاء البنك لتحديد المخاطر و إدارتها و تقديم التقارير عنها

-التأكد من وجود نظم سليمة لاتخاذ القرارات و الرقابة و التأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام.

3-الإدارة :المسؤولة عن عمليات البنك و تنفيذ سياسات إدارة المخاطر

إن السلامة المالية و أداء نظام مصرفي ما, تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة و على الإدارة العليا للبنوك, و المركز الاستراتيجي للبنك و طبيعة شكل مخاطرة البنك و كفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة و مراقبتها و إدارتها أمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري و مجلس الإدارة للبنك. و لهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مساءلة أعضاء مجلس

المبحث الثاني:ركائز و آليات الحوكمة و التحديات التي تواجهها

الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة و رشاد. لذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم و الإشراف.

المطلب الأول: ركائز حوكمة البنوك

أ- السلوك الأخلاقي:

يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية و مجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المصرف في المصرف ،تجدر الإشارة هنا إلى إيضاح ما تعنيه القيم الخاصة إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات فضلا عن كونها تمنع الفساد و تعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي للعمليات المصرفية ،فضلا

على أنها تحد من تلك النشاطات و العلاقات التي تحجم دور الحوكمة المصرفية كالإقراض أو اي تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسئولين.

– على الرغم من أن المواثيق الأخلاقية ليست في مثل قوة القوانين و اللوائح من ناحية الالتزام بها لكنها تغطي احتمالات التحايل على الأعراف و التقاليد المهنية و الاجتماعية ،بل تعد في غاية الأهمية لبناء أطر الحوكمة في المصارف ،لأنها تتعامل مع الجانب المشرف في الإنسان من منطلق الطاعة و الاختيار و ليس من منطلق الإكراه و الالتزام . [7]

ب- الرقابة و المسائلة:

يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف على أن يتسم هذا النظام بالشفافية و الإفصاح و بقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة و توافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية و إدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المصارف . [8]

فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الصادرة عن اللجنة الدولية للمعايير المحاسبية IASC و المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية و تنظيم و مراقبة الصناعة المصرفية و النهوض بمستوى الكفاءات البشرية كل ذلك يعد دعامة لسلامة الجهاز المصرفي عامة و سلامة الأنظمة المالية و المحاسبية خاصة بما في ذلك أنظمة إعداد التقارير و

[7] –طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات"تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر 2005، ص 148-150

[8] –يوسف محمد حسن، محددات حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاردن 2007، ص8

حماية الموجودات بشكل خاص هذا من خلال نظام رقابة داخلي فعال يعمل بموجب القوانين و اللوائح الداخلية ،على أن يتم الإشراف عليه و تقييمه بشكل دوري و تحديثه كلما تطلب الأمر هذا فضلا عن دور الرقابة الخارجية المتمثلة بالمدققين الخارجيين الذين يعتمد عملهم على مبادئ و أصول مهنة المحاسبة و التدقيق المعتمدة و تجدر الإشارة إلى أن الرقابة ليست داخلية و خارجية فحسب بل هناك أطراف تسمهم بشكل مباشر في عملية الرقابة كهيئة سوق المال البنك المركزي ،البورصة و الغرف التجارية و الصناعية و كل من له مصلحة.

و تتضح أهمية الدور الرقابي بشقيه الداخلي و الخارجي و الأطراف ذات العلاقة كنظام يعمل على الضبط الداخلي للمصرف و ككيزة مهمة لنظام الحوكمة المصرفية التي استطاعت في ضوء ذلك أن تغير العمل التقليدي للمدقق و أصبح دوره يتجاوز تحديد المخاطر بل تعدى ذلك ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير يساعد في تطوير و تعديل مؤشرات الأداء الرئيسية و أكثر من ذلك أصبح مطالبا بالمهارات الفنية التي تساعده في استيعاب الخطط و أسس بناء برامج التي تؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لحفظ التكاليف بالإضافة لمسائلة الجهات ذات المصلحة يمكن السعي إلى تمكين أصحاب المصالح من الأفراد و المنظمات غير الحكومية من مراقبة و مسائلة الموظفين و المسؤولين من خلال القنوات و الأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند قانوني أو دليل.

إدارة المخاطر:[9]

ظهرت الحاجة الماسة و الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية و عولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع و التحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية و غير المالية على السواء ففي أواخر الثمانينات قد أخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان و قد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية و التنوع الكبير في الأدوات المالية للمصارف الدخول على مزيد من الأموال مما أتاح لهذه المصارف تقديم خدمات أكثر تطوعا إضافة إلى استخدام أساليب فنية جديدة و هكذا أصبحت الممارسة المصرفية و الأعمال التقليدية

على أساس تلقي الودائع و منح القروض هي فقط جزء من أعمال المصرف الأساسية و غالبا ما تكون الأقل ربحية له و اليوم على أساس المعلومات و التعاملات في الأسواق المالية فضلا عن الابتكارات المالية و تسويق

[9] –علاء فرحان، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 54

الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل : مبيعات و مبادلات قروض و توريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية المصرف،لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد و التعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذات الوقت مما دعى إلى ضرورة تشكيل إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف و التي تعد من أهم ركائز الحوكمة المؤسسية لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة.

فيحاول الباحثون الجدد تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي :

التعرف على الأحداث المرتقبة و المخاطر المحتملة و قياس تلك المخاطر المحتملة و تقدير الخسائر التي يمكن أن تتأتى عنها و إدارتها من اجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للمصرف تحملها و من ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات و الأعمال المصرفية المراد القيام بها.

المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين الدائنين و المستثمرين .

أحكام الرقابة و السندات و التسهيلات الائتمانية و غيرها من أدوات الاستثمار.

الكفاءات و المهارات:

يعد توافر عدد كبير من الاستراتيجيين المؤهلين في المصرف مع وجود كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة التي حددها مجلس الإدارة ،و أيضا وجود أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالاستقلالية الكافية و المعرفة الفنية ركيزة لا يستهان بها في دعم العمليات المصرفية و تعزيز أدائه المالي ،ويتطلب هذا أن يتصف أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام معبرا عن رؤية الإدارة و كبار المساهمين و ذلك من خلال الاستفادة من تجارب المؤسسات المالية الأخرى في الإدارة التي من شأنها تطوير الخطط الإستراتيجية نظرا لتزايد تعقيد العمل المصرفي و يسارع وتيرة التغير في الأسواق المالية و ممارستها.[10]

هـ- الهيكل التنظيمي:

يكفل وجود هيكل تنظيمي للمصرف تحديدا دقيقا لمدى فعالية و واجبات نظام الحوكمة المؤسسية لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمصرف و يحدد كيفية توزيع مهام المصرف و كيفية الحصول على موارده فضلا عن كيفية تقرير العلاقات و تحديد المستويات في السلم التنظيمي و يوضح أيضا التقسيمات و التنظيمات فضلا الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المصرف.

[10] -السياري حمد بن سعود، حوكمة المصارف في المملكة العربية السعودية، 2007، ص 3-4، الموقع: Financial manager .wordpress.com

كذلك يبين الإطار العام للصلاحيات و المسؤوليات و إجراءات تفويضها أيضا هو الذي يعكس نوعية و طبيعة العلاقة بين أقسامه و يفرض على المصرف اختيار أعضاء إدارة كفوئين و قادرين على أن يجمعوا بين أيديهم كل خيوط النجاح و التجديد و الابتكار ،أن توفر ذلك يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء نظام حوكمة مؤسسية جيدة في المصارف

و- التشريعات و الأنظمة القانونية:

تسهم التشريعات و الأنظمة القانونية في تعزيز و تدعيم البنية العامة لنظام الحوكمة المؤسسية من خلال قولبة الأطر العامة لعناصر هذا النظام و المتابعة المستمرة لمخرجاته باعتبار البيئة التشريعية هي الأساس في تطوير ممارسات هذا النظام و تطبيقه .إذا تتناول تلك التشريعات و الأنظمة رسما دقيقا و ملزما لحدود عناصره و أطره العامة بما يكفل توفير مجموعة من الأدوات اللازمة لتعزيز الممارسة العادلة للحقوق و تحديدا واضحا لأنظمة السلوك الداخلي في المصرف و قد أشير إلى عدد من القوانين التجارية الاقتصادية المالية و المهنية إضافة إلى المدنية المعمول بها داخل المصرف التي تنظم العلاقات داخل المصرف و علاقة المصرف مع الغير و كذا تنظيم العلاقات مع المالكين.

المطلب الثاني:آليات الحوكمة في البنوك .

تتألف منظومة حاكمية الشركات من: مجموعة القواعد و المعايير التي تحدد طبيعة العلاقة إلي يفترض أن تسود بين المساهمين و المدراء و الدائنين و الحكومة و أصحاب المصالح الآخرون، و مجموعة الآليات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لتلك القواعد. يتفاوت نطاق تلك القواعد و كفاءة الآليات المستخدمة في تطبيقها بدرجة كبيرة من دولة إلى أخرى تبعا للعوامل السياسية، الاقتصادية، القانونية، الثقافية، و التاريخية السائدة في تلك الأقطار.

إن توفر الآليات التي تؤمن إدارة سليمة و مستقرة للمصارف و تجنبها في الوقت نفسه من الآثار السلبية لسوء الإدارة، تشكل واحدة من المتطلبات الأساسية المهمة و الحاسمة لضمان جودة حاكمية البنوك.

تنقسم آليات حاكمية البنوك إلى:[11]

آليات داخلية :

[11] – علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص136-138-142 تصرف غير مباشر.

آليات خارجية أو ما تعرف باليات السوق الخارجي

بدءا باليات حاكمية البنوك الداخلية التي تشتمل على الأدوات التالية:

معيار كفاية رأس المال

يقوم معيار كفاية رأس المال الرقابي بوصفه احد آليات حاكمية المصارف الداخلية الهادفة إلى تقليل المخاطر التي يواجهها البنك، و التي تأكد على البنك بضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية و لاسيما محفظة القروض .

هذا يعني إلزام البنوك على تكوين رأسمال يتناسب مقداره طرديا مع حجم و نوع المخاطر الائتمانية، السوقية، و التشغيلية، أي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8 % من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة.

إن تنفيذ آلية معيار كفاية رأس المال تجعل المصارف التي لديها محافظ قروض عالية المخاطر مضطرة إلى زيادة رأسمالها الرقابي بما يكفل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لمتطلبات رأس مال البالغة 8 و إذا ما فشلت في ذلك فيتعين عليها تخفيض الموجودات الخطرة و إلا عرضت نفسها إلى التدابير الفورية اللازمة لمعالجة تدني الحدود الدنيا لرأس المال الرقابي المتخذة من قبل السلطات الرقابية المركزية (البنوك المركزية).

و تحتسب متطلبات رأس المال المستند إلى مجموع المخاطر بقسمة مجموع رأس المال الرقابي الذي يساوي (مجموع رأس المال الأساسي + مجموع رأس المال التكميلي) على مجموع الموجودات المرجحة بالخاطرة ، على وفق المعادلة التالية :

الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال = مجموع رأس المال الرقابي/مجموع الموجودات المرجحة للمخاطرة

حيث يشمل رأس المال الرقابي على شريحتين هما :

رأس المال الأساسي و يتضمن كل من الأسهم العادية و الممتازة ، و الاحتياطات (القانونية و الاختيارية) و الأرباح المحتجزة.

رأس المال التكميلي يشتمل على الاحتياطات الغير المعلنة، و احتياطات إعادة تقييم الموجودات، و مخصصات الديون المعدومة و الأدوات ذات الصفات المشتركة بين رأس المال و الدين.

و يلزم تفعيل آلية كفاية رأس المال البنكي بوصفه واحدا من آليات حاكمية البنوك أن يقترن ذلك بتوافر مقومين رئيسيين آخرين هما:

1- إدارة المخاطر المصرفية

إن الاهتمام بإنشاء و تطوير إدارة المخاطر في البنوك سيؤدي إلى نتائج ايجابية تتمثل بالحوافز الرأس المالية الناتجة عن خفض متطلبات الحد الأدنى لرأس المال و الذي سيؤدي بدوره إلى تحسين العائد على رأس المال.

وتتوافر لإدارة المخاطر فرصة تقليل المستوى الكلي للمخاطر و من ثم خفض متطلبات رأس المال، من خلال النهوض بمسؤولية تحديد المخاطر و قياسها و إدارتها و كذا مراقبتها.

2- جودة الموجودات

يؤدي ارتفاع جودة موجودات البنك إلى تقليل أو تدنية المستوى المطلق للمخاطر و من ثم خفض متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال.

و تتوقف جودة الموجودات في البنك على الإدارة الفعالة للموجودات، و خاصة إدارة التسهيلات الائتمانية و ذلك من خلال تطبيق المعايير الآتية:

وضع الاستراتيجيات و السياسات المناسبة لتوزيع المخاطر

تقييم مكونات و اتجاهات محفظة الموجودات

تقييم الموجودات و وضع المخصصات الكافية لها

مجلس إدارة

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل البنك أو ما يسمى بالأعضاء الداخليين، و أعضاء خارج البنك او ما يسمى بالأعضاء الخارجيين و بنسب تمثيل متباينة وفق القوانين و الأنظمة الداخلية للبنك.

يتمتع مجلس الإدارة بسلطة توجيه شؤون البنك و تسيير شؤونه اليومية على وفق برامج و إجراءات عمل محددة و ملائمة، و سلطة إلزام الإدارة العليا بالقيد بالسلوكيات و الممارسات المهنية السليمة و الآمنة، بالإضافة إلى إلزامها بالقوانين و التشريعات و التعليمات الإشرافية، و سلطة الإشراف على مدى فاعلية ممارسات الحاكمية في البنك و إجراء التغييرات الضرورية في أطرها المؤسسية.

تتعامل مقررات و توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية على مجلس إدارة البنك بوصفه الآلية المركزية للحاكمية في إطار دور و مسؤوليات مجلس الإدارة في مضامين عملية الحاكمية، و

لاسيما إن المجلس المسؤول الأول عن حاكمية المصارف و يتحدد دوره و مسؤولياته في إطارها بما ياتي:

رسم السياسات و الخطط :

تتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة على صعيد رسم السياسات و الخطط في وضع إطار واضح و محدد من السياسات و الخطط في المجالات كافة التي يجب أن تعمل الإدارة التنفيذية العليا في إطارها، و تقيم من خلالها الوصول إلى أهداف البنك.

يستعين مجلس الإدارة في ذلك بما تزوده بها الإدارة التنفيذية من دراسات و تقارير و معلومات و استشارات، إن أهم السياسات التي يجب على المجلس وضعها و العمل على تقييمها و تطويرها باستمرار تلك المتعلقة بإدارة المخاطر .

تشكيل الهيكل التنظيمي:

تتحدد مسؤولية مجلس الإدارة في إقرار الهيكل التنظيمي للبنك و ما يتبعه من تحديد للمهام و الاختصاصات و الواجبات و العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى تعيين و إنهاء خدمات لمدير التنفيذي الأعلى و المساعدين و الاستشاريين و تحديد رواتبهم و مكافأتهم و متابعة تقييم و تطوير وضع الهيكل التنظيمي في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية.

المسؤولية تجاه المساهمين و المودعين :

يضطلع مجلس الإدارة بالدرجة الأساس بمسؤولية تامين مستوى مناسب من الحماية القانونية لحقوق و المصالح المساهمين في البنك التي تقرها لهم التشريعات البنكية النافذة من مختلف أشكال الغش و الاحتيال أو تضارب المصالح و التعاملات مع الإدارة التنفيذية و إساءة استغلال السلطة و الإخلال بالالتزامات الخاصة بالمساءلة و الشفافية و الإفصاح .

و هكذا ينظر إلى مجلس الإدارة المهيكل بصورة جيدة بأنه الأداة القوية لحماية المساهمين من الانتهازية الإدارية.

المسؤولية تجاه المصرف :

تحاول الكثير من الدراسات التي تناولت مسؤولية مجلس الإدارة في عملية حاكمية البنوك ان تؤسس لقياس فاعلية آلية مجلس الإدارة من بين آليات الحاكمية في ممارسة رقابة فعالة على مدراء الإدارة العليا و على أداء مدير تنفيذي و ذلك من خلال بعض المتغيرات المستخدم كمؤشرات لقياس حاكمية مصارف البنوك.

تركز الملكية :

في البدا لا بد من الإشارة بان هناك نوعين رايسيين من هياكل ملكية البنوك:

الملكية المركزة و التي تكون السيطرة مركزة في عدد قليل من الافرد او العائلات، المدراء التنفيذيين و الشركات القابضة، و غيرها، اذ ان هذه الفئة هي التي في الغالب تدير الشركة او تؤثر فيها بقوة، كما يشار الى هياكل الملكية المركزة على انها انظمة سيطرة الداخليين.

أما الملكية المشتتة هي النوع الثاني من هياكل الملكية فتتجسد عي عدد كبير من المالكين، كل منهم يمتلك عدد قليل من اسهم الشركة، و لا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة البنك عن قرب، و يميلون الى عدم الاشتراك في القرارات او السياسات الإدارية، و يشار إلى هياكل الملكية المشتتة على أنها أنظمة الخارجيين.

يتحدد مفهوم تركز الملكية في المصارف بعنصرين رئيسيين هما: عدد المساهمين كبار الحجم، و النسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم.

هيكل الملكية المركزة يمتاز بالقدرة على ثني مدراء البنوك من ممارسة سلوك المخاطرة المعنوية. إضافة إلى أن المساهمين الكبار أكثر كفاءة في ممارسة مثل هذه الحقوق التي تتيح لهم إدارة البنك من خلال تمثيلهم المباشر في عضوية مجلس الإدارة، و الذي من شانه تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة و الخداع و مقومة السيطرة الإدارية على مجلس الإدارة .

كما ان المساهمين الكبار يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم في البنك لمدة طويلة و نتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات الإستراتيجية التي تنطوي على تطوير اداء البنك على المدى الطويل د ون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير.

فيتوقع الباحثون بان تكون البنوك التي يسود فيها هيكل الملكية المركزة اقل عرضة لمشاكل الوكالة و كذلك اقل حاجة لآليات بديلة للرقابة الداخلية.

تعويضات المدراء التنفيذيين

لم تقتصر مشكلة الوكالة التي تجسدت في تضارب المصالح الخاصة بالمالكين (المساهمين) و المدراء المعينين لإدارة الشركة و المؤتمنين على ثروات المالكين فيها على قطاع الشركات، انما تجاوزه إلى قطاع البنوك، إذ تأتي في مقدمتها مشكلة الوكالة بين المساهمين و المودعين، و مشكلة بين المساهمين و المدراء و بغية لاحتواء هذا التضارب في المصالح بين المساهمين و المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا إذ برزت في الأفق العديد من آليات الحاكمية الداخلية

التي تستهدف تامين التوافق بين المساهمين و المدراء و توصف هذه الآلية بالملكية الإدارية و التي تهدف الى السعي الجاد و المتواصل لضمان تحقيق التوافق و مصالح المالكين و المدراء التنفيذيين بما يجعلها وحدة مصالح متآلفة.

و يعتمد المساهمون بالإضافة إلى ملكية الأسهم من قبل المدراء إلى تصميم عقود التعويضات بالشكل الذي يجعلها تؤمن للمدراء حوافز مالية أفضل تسهم في تشجيعهم على تحقيق مصالح المساهمين.

ثانيا:آليات الحوكمة الخارجية

تنامى استخدام آليات الحاكمية الخارجية و تحديدا السوق لرقابة الشركات

في الولايات المتحدة مع مطلع عقد الثمانينات من القرن الماضي نتيجة لفشل آليات الحاكمية الداخلية او ما تعرف باليات الرقابة الداخلية، من منع الإدارة و المدراء من الانحراف عن هدف تعظيم منافع الشركة و من ثم تعظيم قيم المساهم.

أنواع آليات حاكمية البنوك الخارجية يختلف الباحثون في عدد آليات حاكمية البنوك الخارجية، فبعضهم يرى أن حاكمية البنوك الخارجية تشتمل على آلية واحدة و هي السوق لرقابة الشركات، فيما يضيف آخرون آلية الضبط من لدن المصالح الآخرون في السوق.

السوق لرقابة الشركات (الاستحواذ العدائي)

يشكل السوق لرقابة الشركات الآلية الخارجية الرئيسة لحاكمية البنوك التي يكاد يجمع عليها معظم الباحثين، و التي تنشط كثيرا كآلية لضبط أداء الإدارة و المدراء التنفيذيين عندما تفشل آلية الرقابة الداخلية في الشركة في تحقيق ذلك. فلا شك أن آليات الحاكمية الداخلية غير الملاءمة تظهر البنوك بأداء ضعيف و هذا يرسل إشارات خطر إلى فرق الإدارة الأخرى مفادها أن البنوك ذات الأداء الضعيف لابد من ان تكون هدفا محتملا للاستحواذ مستقبلا.

يتألف السوق لرقابة الشركات في البنوك من مجموعة المالكين المحتملين الساعين وراء شراء مراكز الملكي أو الاستحواذ بقوة على الشركات منخفضة القيمة أو ضعبفة الأداء، و تحقيق العوائد المالية بمستوى أعلى من المتوسط على استثماراتهم، و يتحقق ذلك من خلال استبدال فريق الإدارة العليا بوصفه الطرف المسؤول عن صياغة و تنفيذ الاستراتيجي التي قادت إلى مثل هذا الأداء الضعيف.

يختلف الباحثون في مدى فاعلية السوق لرقابة الشركات في الضبط او الانضباط الإداري لأداء المدراء في البنوك. و إجمالا، هناك وجهتا نظر متغايرتان تماما. فبعض الباحثين و من هم يرى أن السوق لرقابة الشركات يعد من أكثر

الأدوات الرقابية الفعالة لضبط الإدارة ضعيفة الأداء، و إن تهديد الاستحواذ يضع هو الآخر إدارة البنك تحت طائلة الضبط الشديد من خلال آلية التغذية العكسية المؤسساتية بين صنع القرارات في الشركة و بين سوق الأسهم.

أما وجهة النظر الأخرى، فترى ان آليات الحاكمية الخارجية لضبط أداء المدراء في البنوك تتسم بالضعف الى حد كبير و لا سيما في معظم الاقتصاديات النامية و المتحولة في آسيا، آذ أن السوق لرقابة الشركات غائبا فعليا، و ا الدور لرقابي الذي يمارسه الدائنون في البنك، هو الأخر يشوبه كثير من الضعف طالما يشعر المودعون بان ودائعهم المصرفية مضمونة من لدن الحكومة المركزية.

تستند مضامين آلية السوق لرقابة الشركات في القطاع المصرفي بالأساس على عمليات الاستحواذ على البنوك و الوحدات البنكية الخارجية ضمن حدود الدولة الواحدة أو خارجها، سواء برغبة دمج عملياتها طواعية أو بدوافع عدائية لأغراض السيطرة و هذا ما يعرف بالاستحواذ العدائي.

الاستحواذ يشير إلى نقل السيطرة على الشركة من احد مجموعات المساهمين إلى مجوعة أخرى.يتخذ الاستحواذ غالبا صفة الاستحواذ العدائي الذي يقوم على استيلاء احد البنوك (البنك المغير) على أسهم احد البنوك الأخرى (البنك المستهدف) من دون الاهتمام بموافقة إدارة البنك المستهدف من عدمه و غالبا ا تتم من دون موافقته من خلال عرض سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم مباشرة من البورصة.و تكون عمليات الاستحواذ غير معلنة.

تجدر لإشارة انه ليس كل أشكال استحواذ العدائي محفزة بأهداف الأداء الضعيف، إنما بعضها يكون بدافع السيطرة من اجل البقاء بوضع مستقل. و و هذا النوع من الاندماج يلقى معارضة من قبل الإدارة العليا أو حملة الأسهم في البنك المستهدف للاندماج، او لرغبتها في الحفاظ على استقلالية البنك.

فان تأسيس أسواق منظمة و شفافة للاستحواذ يعتبر أمرا حاسما لتسهيل إجراءات الدمج و الاستحواذ التي تتم لأسباب اقتصادية لها ما يبرزها و بطريقة تحقق العدالة لجميع أصحاب المصالح، و المعروف أن التسابق على عمليات الاستحواذ و الضم أو الدمج يؤدي إلى تقوية حاكمية البنوك من خلال تحسين أداء البنك من الداخل و من ثم تقديم المزيد من المكاسب الاقتصادية للخارجيين و المودعيين تفوق ما كانت تقدمه و هي ضعيفة الأداء أثناء الإدارة السابقة.

يرى بان آليات السوق الخارجية يحتمل ان تكون غير فاعلة في معظم الاقتصاديات النامية و الانتقالية في آسيا بسبب الغياب الفعلي للاستحواذ العدائي و ممارسة دور رقابي ضعيف من قبل المودعين في المصارف. و عليه فان

معظم الآليات الحاكمية في البنوك تقتصر على الآليات الداخلية و تتحدد في الآليتين هما: تركز الملكية و مجلس الإدارة.

المطلب الثالث:التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البنوك.

على الرغم من الجهود المبذولة الكبيرة التي تبذلها المنظمات الدولية و الإقليمية و اتحادات المصارف في دعم الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي إلا أن المصارف ما تزال تواجه تحديات كبيرة في استيعاب و تطبيق مبادئ الحوكمة بسبب اختلاف طبيعة الأنظمة الحاكمة و الظروف المحيطة بكل نظام لا سيما في الدول العربية النامية و يمكن تلخيص هذه التحديات بما يأتي :[12]

تركز الملكية:

يشير هذا المصطلح الى تركز ملكية المصارف التي بدأت كشركات مدارة من قبل عائلات أو عدد محدد من الأفراد و التي لا تزال تحت سيطرة مؤسسيها أو وارثيها ، إذا الحيازة الأكبر من الأسهم تعود لذلك العائلات المالكة أو أقرباء لها و كنتيجة طبيعية يحتل هؤلاء على المراكز الوظيفية في المصرف و من ثم هم المسيطرون على مجلس إدارتها و غالبا ما تتأثر فاعلية مجلس الإدارة في هذه المؤسسات لأن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه الرئيس التنفيذي أو عضو في فريق الإدارة العليا مما يعطيه السيطرة الكاملة على المصرف لذا يصعب فصل إدارة المجلس عن الإدارة العليا (التنفيذية) و تلك أحد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة المؤسسية تنادي بهذا فصل بل هو أحد المهام التي ترمي لتحقيقها في تطبيق الحوكمة إذ لا وجود لمجلس الإدارة بشطرين المعروف بالدول المتقدمة و الذي يتكون من مجلس مفوضين ،يمثل المساهمين و يشرف على مجلس الإدارة و مجلس الإدارة المسؤول عن تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المصرف ،مما يجعل الأمر غاية في الصعوبة على مجلس الإدارة عند تقييم أداء المدير التنفيذي و تحميله المسؤولية عن نتائج النشاط المصرفي فكيف يتم الحكم على مجالس إدارة مملوكة لأفراد هم وحدهم أصحاب المصلحة فيها، فمن هي العائلة أو مجموعة المساهمين التي تمتلك مصرف و لها الجرأة على تقييم أدائها المصرفي بشكل شفاف و عالي و تقبل الحكم عليها في حال تخلفها عن مهامها فهو ما تنادي به الحوكمة المؤسسية.

[12] –علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 57،58، 60

الإفصاح و الشفافية:

تتسم القطاعات المصرفية في الدول النامية و منها العربية لعدم كفاية الشفافية و ضعف الإفصاح المالي و تعود الأسباب لتلك المؤسسات ليست معتادة على مبدأ الإفصاح على القوائم المالية أو الشفافية في العمليات المصرفية و العمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات على الرغم من بعض التعديلات التي حصلت في الآونة الأخيرة للأطر القانوني و الرقابية نتيجة الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي و المنادات بمبادئ الحوكمة المؤسسية إلا أن الممارسات الخاطئة لتلك المبادئ لا زالت مستمرة لأن الممارسات السليمة و التطبيق الجيد لأساليب الحوكمة قد يعرقل عمل المصارف و ذلك لضعف الالتزام بالمعايير المحاسبية المصرفية لهذه البلدان لا تقبل الخضوع للتدقيق أو رقابة مستقلة فهذا يشعرها بالتهديد لمجرد التفكير بأن نشاطاتها مكشوفة للجمهور ، فهي لا تسمح بنشر أي معلومات غير التي تريد نشرها أو تلك التي تخدم مصالحها.

المشاركة و حماية المساهمين:

بعد التنويه عن مراكز الوظيفية العليا وشا عليها بحكم طبيعة ملكيتها فاكبر المساهمون هم العائلات المالكة لتلك المؤسسات و المسيطرين على إدارتها و هذه السيطرة غالبا ما تغفل حقوق صغار المساهمين ذوي الملكية الأقل تصبح ضعيفة في صنع القرارات و غير فاعلة و الحماية القانونية لهم غير كافية لأن القرارات الأساسية كالتعيينات و الترشيحات لمجلس الإدارة تتخذ من قبل الحائزين على اكبر الحصص من الأسهم في المصرف وفقا لقاعدة الأغلبية دون الحاجة إلى موافقة صغار المساهمين و هذا يخالف ما جاءت به الحوكمة المؤسسية من مبادئ الحوكمة في مثل هذه المجتمعات التي ترفض التعبير أو التعديل لأنظمتها الداخلية التي اعتادت العمل على نمط يبلي الطموح الخاص.

القوانين و العلاقات:

تواجه بلدان العالم النامي اليوم تحديا كبيرا لم تعرفه بلدان العالم المتقدم لا سيما أعضاء منظمة (OECD) يتمثل في كيفية الانتقال من أنظمة قائمة على أساس القوانين إذ يشتمل نظام الحوكمة على مجموعة قوانين رسمية و غير رسمية إلى جانب آلية ممارسات خاصة حكومية لغرض تطبيق تلك القوانين و تحكم تلك القوانين و الممارسات و الآليات مجتمعة العلاقات بين المسيطرين عمليا على المؤسسات المصرفية المطلعين على بواطن الأمور و بين المستثمرين و أصحاب المصلحة ،عليه تشكل الأنظمة السيئة للأنظمة المحلية في تلك المجتمعات أحد أعظم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة ، فكيف يمكن النجاح لحوكمة المؤسسية بقوانينها و مبادئها في وجه مقاومة تيار المصالح و النفوذ المهيمنة محليا في تحويل أنظمة الحوكمة السياسية و الاقتصادية و كذلك المؤسسية من أنظمة

تقوم إلى حد كبير على الاقتصاد على شخص واحد (التفرد بالقرار) و ترتكز بشدة على العلاقات إلى أنظمة أكثر فاعلية تقوم على أساس القوانين.

البعد الثقافي:

من التحديات التي تواجه المصارف في تطبيقها لنظام الحوكمة هو عدم توفر الوعي الكامل بأهمية هذا المفهوم لا سيما عندما يكون الجهل نابعا من مجالس الإدارات و الإدارات التنفيذية للمؤسسات المصرفية ،إضافة إلى الثقافة المحلية التي ما تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة المؤسسية على أنها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية ،فضلا عن المنافسة بين المصارف ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية ، وتحقيق أرباح و هذا ناتج عن عدم الاكتراث و اللامبالاة بهذه المبادئ.

المبحث الثالث:لجنة بازل و حوكمة البنوك

يعتبر موضوع كفاية رأس المال المصرفي و اتجاه البنوك إلى تدعيم مراكزها المالية ، أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة البنوك ، و في إطار سعي الجهاز المصرفي في معظم دول العالم إلى تطوير القدرات التنافسية في مجال المعاملات المالية ، و في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الأسواق العالمية ، و مع تزايد المنافسة المحلية و العالمية أصبح أي بنك عرضة للعديد من المخاطر التي قد تنشا من العوامل الداخلية التي يعمل فيها البنك و على وجه الخصوص البيئة العالمية ،و في ظل تصاعد المخاطر المصرفية ،بدا التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر التي تتعرض لها البنوك ، وفي أول خطوة في هذا الاتجاه تشكلت و تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية.

المطلب الاول: تعريف لجنة بازل

يكمن القول أن لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست و تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة و ذلك مع نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا ،و قد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية و تزايد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية و تعثر بعض هذه البنوك ،و يضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية و الأوربية بسبب نقص رؤوس أموال تلك البنوك، مع الأخذ بعين الاعتبار انه في ظل العولمة فان تلك البنوك الأمريكية و الأوربية يزداد انتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم . و قد تشكلت لجنة بازل تحت مسمى" لجنة التنظيمات و الإشراف و الرقابة المصرفية " و قد تكونت من مجموعة العشرة وهي : بلجيكا،كندا،

فرنسا ،ألمانيا الاتحادية ،إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة ، الولايات المتحدة الأمريكية ، سويسرا و لوكسمبورج.[13]

يمكن القول أن

لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست وتكونت من الدول الصناعية العشرة: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، فرنسا، ايطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، لكسمبورغ، وذلك مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية

للدول النامية وتزايد نسبة وحجم الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض هذه البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم بالإضافة إلى المنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية نتيجة لتدني رؤوس أموالها، كان ذلك عام 1988.[14]

تهدف لجنة بازل إلى تحقيق :

المساعدة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي ، و خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث ، فقد توسعت المصارف و بخاصة الدولية منها خلال السبعينات كثيرا في تقديم قروضها لدول العالم الثالث ، مما اضعف مراكزها المالية إلى حد كبير.

إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف و الناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشان رأس المال المصرفي ، فمن الملاحظ منافسة المصارف اليابانية حيث استطاعت أن تَنْفُذَ بقوة كبيرة داخل الأسواق التقليدية للمصارف الغربية ، و قد يكون السبب الثاني الرئيسي وراء الاندفاع الأوربي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال.

العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية و في مقدمتها العولمة المالية و التي تذيع من التحرير المالي و تحرير الأسواق النقدية من البنوك ،بما في ذلك التشريعات و اللوائح و المعوقات التي تحد من اتساع و تعميق النشاط المصرفي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية و المعرفية.

تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك و تسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة .

---

[13] – طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على اعمال البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص 89

[14] – عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص8

المطلب الثاني:مقررات لجنة بازل

اولا:اتفاق بازل 1

انطوت اتفاقية بازل 1 على العديد من الجوانب أهمها:[15]

التركيز على المخاطر الائتمانية:

حيث تهدف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا لرأس المال آخذا في الاعتبار المخاطر الائتمانية أساسا بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حد ما و لم يشمل معيار كفاية رأس المال كما جاء بالاتفاقية عام 1988 مواجهة المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة و مخاطر سعر الصرف و مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.

تعميق الاهتمام بنوعية الأصول و كفاية المخصصات الواجب تكوينها:

حيث تم تركيز الاهتمام على نوعية الأصول و مستوى المخصصات التي يجب تكوينها للأصول أو الديون المشكوك في تحصيلها و غيرها من المخصصات ،و ذلك لأنه لا يكمن تصور أن يفوق معيار رأس المال لدى بنك من البنوك الحد الأدنى المقرر بينما لا تتوافر لديه المخصصات الكافية في نفس الوقت من الضروري كفاية المخصصات أولا ثم يأتي بعد ذلك تطبيق معيار لكفاية رأس المال.

تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية:

قامت مقررات لجنة بازل على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين ، الأولى متدنية المخاطر ،و تضم مجموعتين فرعيتين:

المجموعة الأولى و تضم:

أ- الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية oecd يضاف إلى ذلك دولتان هما : سويسرا و المملكة العربية السعودية.

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

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

أما المجموعة الثانية : فهي الدول ذات المخاطر المرتفعة و تشمل كل دول العالم عدا التي أشير إليها في المجموعة الأولى .

[15] – عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية مصر ، 2002 – 2003، ص55

وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول:

إن الوزن الترجيحي يختلف باختلاف الأصل من جهة و كذلك اختلاف الملتزم بالأصل أي المدين من جهة أخرى ، ومن هنا نجد أن الأصول تندرج عند حساب معيار كفاية راس المال من خلال خمسة أوزان هي : صفر ،10 % ،50 % ،100 % ، و لإتاحة قدر من المرونة في مجال التطبيق للدول المختلفة ، فقد تركت اللجنة الحرية للسلطات النقدية المحلية لان تختار تحديد بعض أوزان المخاطر و الأهم أن إعطاء وزن مخاطر لأصل ما لا يعني أنه اصل مشكوك في تحصيله بذات الدرجة ،و إنما هو أسلوب ترجيحي للتفرقة بين اصل و آخر حسب درجة المخاطر بعد تكوين المخصصات اللازمة.

ثانيا: اتفاقية بازل 2

ينظر إلى اتفاق بازل2، في إطار الحاكمية للبنوك الدولية، باه خطوة هامة باتجاه تكوين مدخل شامل لقياس و إدارة المخاطر البنكية في بيئة تتميز بتطور و زيادة الأدوات المالية الجديدة، وصولا إلى تحقيق الاتساق بأكبر درجة ممكنة بين حجم رأس المال المطلوب و حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.

يقوم الاتفاق الجديد على ثلاثة دعائم هي[16]:

الدعامة الأولى: المتطلبات الدنيا لرأس المال

يرتكز الاتفاق في دعامته الأولى على ضرورة ربط معيار كفاية رأس المال بالمخاطر الحقيقية التي يتعرض إليها البنك، و على مدى قدرته على قياس تلك المخاطر و لتحوط لها عن طريق تقرير العلاقة المتبادلة بين العائد و المخاطرة، و قدرة المصرف على التنبؤ تلك العلاقة، و مدى كفاية رأس المال لدرء المخاطر.

الدعامة الثانية:عمليات المراجعة الإشرافية

تتطلب عملية المراجعة الرقابية (الإشرافية) من قبل السلطات الرقابية (البنوك المركزية) التأكد من أن كل بنك لديه إجراءات وأساليب داخلية سليمة لقياس مدى كفاية رأس المال بناءا على تقييم تفصيلي للمخاطر، إن الإطار الجديد لاتفاقية بازل 2 يشدد على أهمية قيام إدارة البنك بوضع إجراءات داخلية لتقييم رأس المال وتحديد مستويات محددة لرأس المال

تتناسب مع منظومة المخاطر الخاصة بالمصرف وبيئة الرقابة لديه وتكون السلطات الرقابية مسؤولة عن تقييم مدى

[16] – علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 41-42-45

قدرة المصارف على قياس متطلبات تحقيق كفاية رؤوس أموالها قياسا لمستوى المخاطر لديها وهذه العملية تخضع للمراجعة الإشرافية والتدخل من قبل المصارف المركزية حيث ما كان ذلك ضروريا.

الدعامة الثالث: انضباطية السوق

تعد لدعامة الثالثة الخاصة بانضباط السوق احد المحاور الجيدة في اتفاق بازل (2)، و ذلك بالإضافة إلى الدعامة الثانية المتعلقة بعملية المراجعة الإشرافية. إذ أن اتفاق بازل1 لم يتضمن هاتين الدعامتين، و تعتبر دعامة انضباط السوق مكملة للدعامة الأولى و الخاصة بالحد الأدنى لرأس المال، و مكملة أيضا للدعامة الثانية و الخاصة بعمليات المراجعة الإشرافية.

ترى لجنة بازل أن تشجيع انضباط السوق يتم من خلال مجموعة من المتطلبات و هي:

متطلبات الإفصاح :

على الجهة الرقابية أن تجبر البنوك التي تطبق الاتفاق الجديد على الإفصاح بأي أسلوب من الأساليب التالية:

- المعايير التي تطبقها لاستخدام أسلوب من أساليب تقدير رأس المال.
- المعايير التي تطبقها عند استخدام أي أداة أو أي أسلوب في معالجة المخاطر.

المبادئ الإرشادية :

من الضروري إخبار السوق بمستوى الانكشاف الذي يتعرض له البنك وكذلك توفير معلومات متناسقة ومفهومة عن أوضاع البنوك لسهولة المقارنة.

تحقيق مستوى الإفصاح المناسب :

- على الجهة الإشرافية أن تطلب من البنوك الإفصاح من خلال تقارير دورية.
- يمكن للجهة الإشرافية أن تسمح بنشر بعض أو كل هذه التقارير.
- يمكن للجهة الإشرافية أن تلجأ لأي أسلوب من الأساليب التالية لإلزام البنوك (الإقناع الأدبي، العقاب المادي، القرارات المباشرة الرادعة)

التفاعل مع الإفصاح المحاسبي:

- لا يجب أن يكون هناك تعارض بين السوق وما تتطلبه المعايير المحاسبية الدولية.
- تقع صحة ومسؤولية هذه البيانات على إدارة البنك .

دورية الإفصاح:

يكون مرة كل عام: عن التعريفات ونظام التقارير وأهداف إدارة البنك فيما يتعلق بإدارة المخاطر وسياستها.

ويكون ربع سنوي: بيانات الشريحة الأولى من رأس المال، النسب المالية لكفاية رأس المال ويجب نشرها بأقصى سرعة ممكنة.

بيانات حقوق الملكية والبيانات السرية:

إن حماية حقوق الملكية الفكرية والمعلوماكت عن العملاء أمر مطلوب بوجه عام لكن البيانات التي تهم العامة مطلوبة أيضا بما لا يهدد مبدأ الإفصاح. المبحث الثالث: مبادئ حوكمة البنوك

مبادئ حوكمة البنوك:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفي فبراير 2006أصدرت نسخة محدثة بعنوان "Enhancing Corporate Governance for banking organization"يتضمن مبادئالحوكمة في المصارف وتتمثل في:[17]

المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك ، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك ، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية ، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر

[17] – بوعلي وفاء،هاشمي سعيد، الرقابة البنكية حسب مقررات لجنة بازل، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص نقد مالية و بنوك، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة2008، ص 38-40

تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان ،السوق, السيولة ،التشغيل ،السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك .

المبدأ الثاني:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل آخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك ، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة ، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

المبدأ الثالث:

يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

المبدأ الرابع:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس:

يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك ، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية ، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة

الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

المبدأ السادس:

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل.

المبدأ السابع:

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية ، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة ، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية و بالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين .

المبدأ الثامن:

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

خلاصة الفصل:

للبنوك دور فعال و أساسي في تمويل التنمية الاقتصادية، و ذلك عن طريق تجميع الموارد المختلفة ليتم توجيهها فورا للاستخدامات و الاستثمارات المناسبة.

و بهذا تعد البنوك ذات أهمية فعالة في النشاط الاقتصادي، إذ هناك عدة عوامل تؤثر في أدائها و فاعليتها في تعبئة الودائع و الادخار و تقديم القروض و بالتالي دورها في تمويل مختلف النشاطات. إن الحوكمة المؤسسية في المصارف لا تعني مجرد احترام لمجموعة من المبادئ و تفسيرها تفسيرا ضيقا ،انما هي ثقافة و أسلوب ضبط العلاقات بين المالكين للشركة و مديريها و المتعاملين معها لذا فكلما اتسع نطاق تطبيقها كلما كانت المصلحة أكبر و أعم للمجتمع ،و على المصارف أن تواكب التطورات في الأسواق المالية منها و العالمية وأن تضمن مواصلة تبني و تنفيذ أضل المعايير و المبادئ الدولية الخاصة بالحوكمة المؤسسية و أن ينعكس ذلك إيجابا في تعزيز ثقافة الشركة التي تعد متطلبا أساسيا لمواجهة التحديات

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية لموضوع الحوكمة في البنوك، و من خلال مناقشتنا لهذا الموضوع أردنا معرفة مدى التطبيق الميداني للحوكمة على مستوى البنوك الجزائرية ، لذلك اتجهنا نحو البنك الوطني الجزائري وكالة *سعيدة*

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول:البنوك و هياكلها التنظيمية .

المبحث االثاني : الدراسة الميدانية لبنوك ولاية سعيدة .

المبحث الأول:البنوك وهياكلها التنظيمية .

المطلب الأول : بنك الفلاحة و التنمية المحلية .

هو عبارة عن مؤسسة مالية وطنية، تأسست بتاريخ 13 مارس 1982 تحت الشكل القانوني للشركة، رأس مالها DA300000000 ، مهمتها الرئيسية هي تطوير قطاع الزراعة وتشجيع العالم الريفي، تشكلت في البداية من 140وكالة، أما حاليا فتتمتع بشبكة لأكثر من 300 وكالة و 39 مديرية إقليمية، حيث يوجد 7000 إطار يشتغلون في الهياكل المركزية، إقليميا ومحليا.

ويقدم هذا البنك العديد من الخدمات، ومن أولويتها تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجهها نحو الأنشطة التالية:

- قطاع الفلاحة.

- قطاع الصيد البحري و المواد المائية.

- تمويل برامج التنمية الريفية.

- تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية و من بينها:

– القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك.

– القروض للخواص الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.

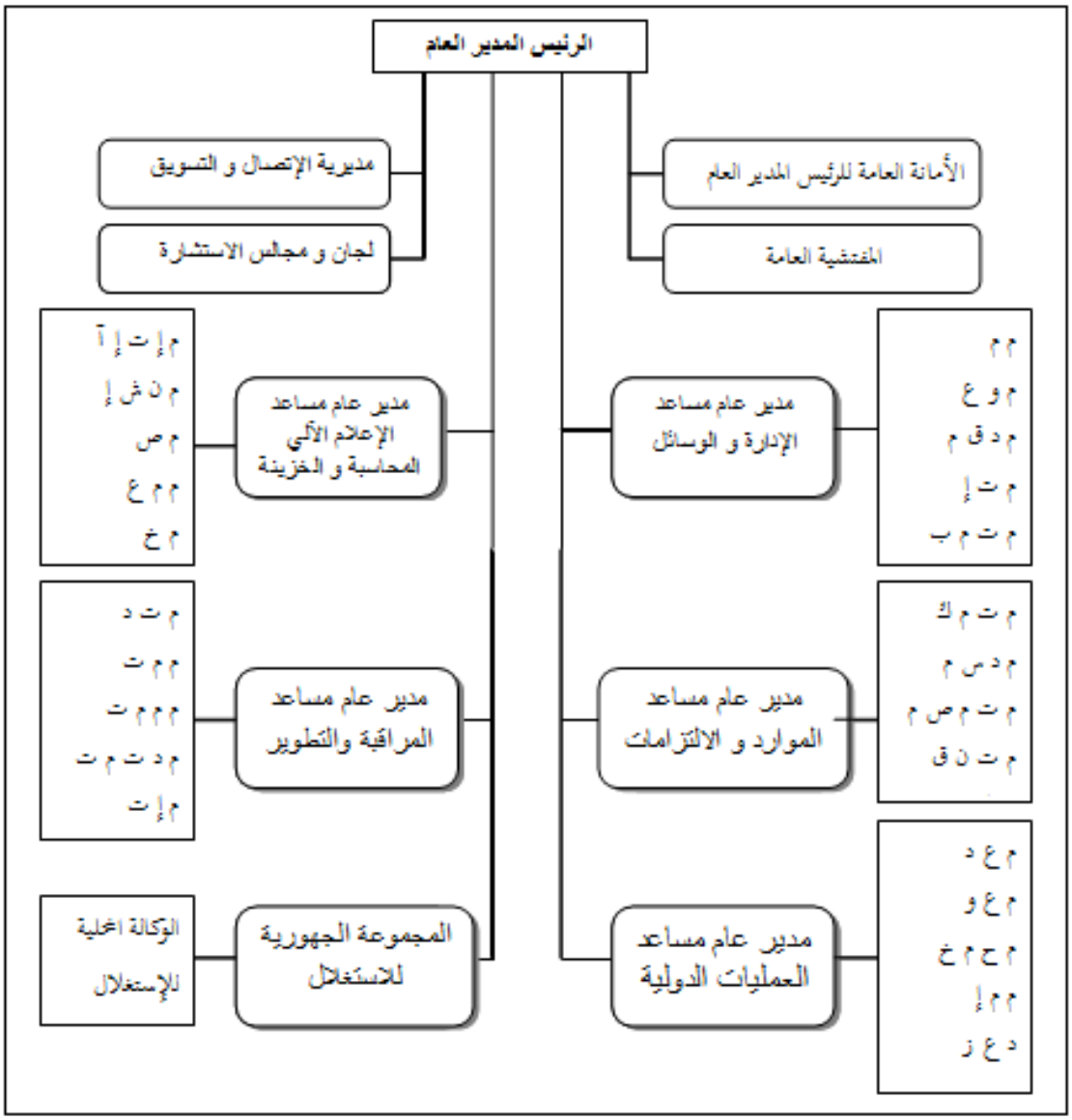
– القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد و مدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن والصندوق الوطني للسكن.

– القروض للمهن الحرة(الشباب الحاصل على شهادات في الطب) في المناطق الريفية.

حيث يقدم هذا البنك العديد من الخدمات المتنوعة لمختلف الشرائح كحساب الشيك بالدينار و حساب

العملات ، و حساب lej . leb للمبتدئين ، حسابات الودائع و القسائم النقدية و هي و ديعة لأجل في شكل ورقة قد تكون اسمية أو مجهولة الاسم ، بالإضافة إلى تقديم الخزائن لتخزين أعراض شخصية {بضائع ، وثائق ، ومستندات ، مجوهرات ....بالإضافة إلى تقديم البطاقات الإلكترونية ، كبطاقة CIB و هي بطاقة وطنية متوفرة فقط في الجزائر ، تشتغل مابين البنوك ، فهناك بطاقة CBR و التي تكون موجهة للزبائن العاديين ، وبطاقة GOLD موجهة للزبائن الغير مشكوك فيهم أي الموثوق فيهم ، بالإضافة إلى خدمة TPE وهو عبارة عن آلة أوتوماتكية تتوفر في نقاط البيع الخاصة بالزبائن ، وهو خدمة تجارية تسمح باستقبال و معالجة المدفوعات بطريقة آمنة و سهلة .

شكل (5):الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية .



المصدر :بناءا على معطيات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الثاني: بنك الخليج الجزائري

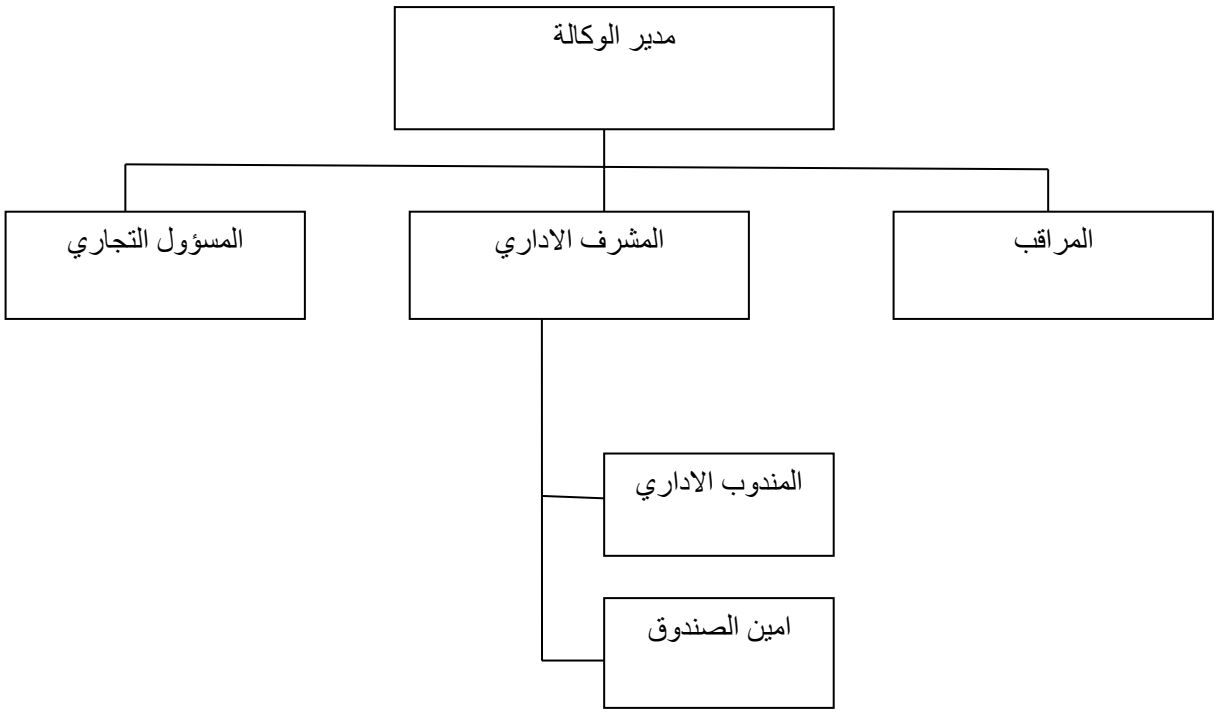
التعريف ببنك الخليج الجزائري :

هو عبارة عن بنك تجاري رأسماله 10000000000 DZD ، أنشئ بتاريخ 15 ديسمبر 2003 و هو عبارة عن مشروع جماعي خاص في الكويت KIPCO ، أنشئ هذا المشروع عام 1975 ، مهمته هي المساهمة في التنمية الاقتصادية و المالية للجزائر ، تقديم الخدمات و المنتجات التجارية و المهنية لتنويع الجودة ، الجمع بين تمويل المصرفي التقليدي و تقديم الحلول المالية بما يتفق مع الشرعية . في 2007 تم توسيع النشاط والتركيز على جلب الزبون فقط و السهر على خدمته و راحته ، و في2008حاول البنك الاقتراب أكثر من الزبون من خلال توسيع حجم وكالاته إلى 13 وكالة،في نهاية 2009 حقق البنك عامه الخامس من النجاح بتحقيق ربح لأكثر من 20 مليون دولار.

يقدم هذا البنك العديد من الخدمات،منها الخدمات الكلاسيكية كفتح الحسابات البنكية وتسييرها بالعملة المحلية والصعبة، تقديم القروض،توطين الفواتير الخاصة بالتجارة الخارجية،تقديم الضمانات البنكية للمقاولات والتجار .... هذه الخدمات يمكن الاضطلاع عليها من الزبائن مجانا عبر موقع البنك على شبكة الانترنت.

يضاف لها خدمات جديدة وحصرية خاصة ببطاقات ائتمانية يسلمها البنك،صالحة للمخالصات الآلية محليا ووطنيا وحتى عالميا وعبر شبكة الانترنت .وهي عبارة عن 6 بطاقات،فعند فتح حساب لدى بنك الخليج تقدم للزبون بطاقة ائتمانية وهي بطاقة ثابتة" بريبيي" تقوم مقام الشيك الورقي، صالحة لكل التعاملات التجارية والتحويلات المالية، إضافة لبطاقة "بلاتنيوم "بالدولار خاصة بكبار التجار المتعاملين ماليا بمبالغ لا تقل عن 10 ألاف دولار .كما يمنح البنك بطاقة CIBوهي بطاقة خاصة بالمخالصات المالية مع المحلات التجارية، كما يسلم البنك بطاقتي "كارتفيزا "و " ماستركارد "العالميتين، صالحتين للتعاملات التجارية والمالية على شبكة الانترنت عالميا،كما يوفر البنك لزبائنه خدمة ادخار الأموال عن طريق " دفتر التوفير التساهمي " وهي طريقة ادخار سهلة وآمنة ولينة تمنح للزبائن فرصة لاستثمار أموالهم وفي نفس الوقت إمكانية التصرف بها بكل حرية وفي أي وقت في إطار مطابق لمبادئ الشريعة الإسلامية.

شكل (6): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر:



المصدر :بناءا على معطيات بنك الخليج الجزائر2016

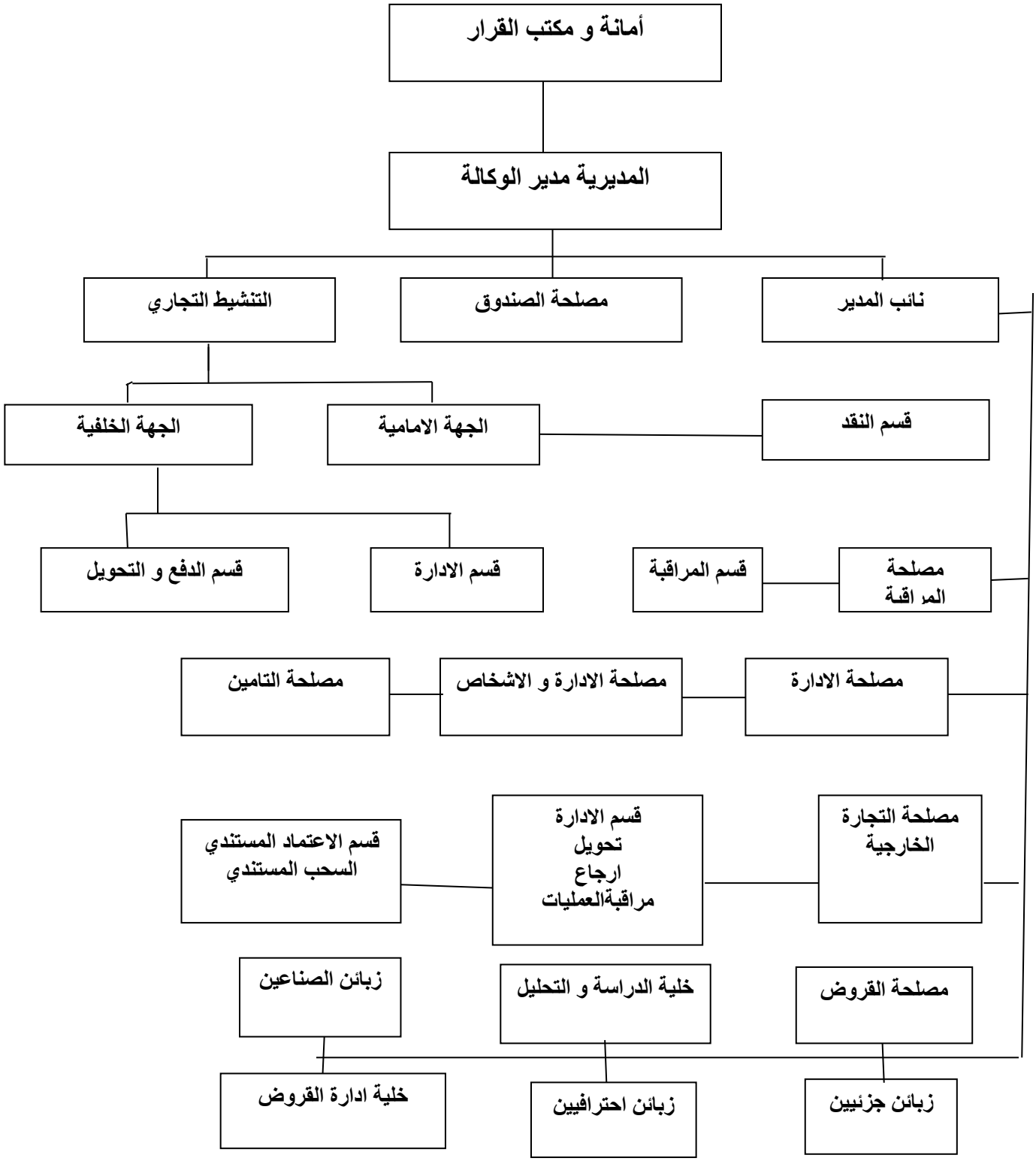
المطلب الثالث: تقديم وكالة CPA بسعيدة وهيكلها التنظيمي.

هي وكالة تابعة للمديرية الجهوية بتلمسان وفيها يتم الاتصال بالزبائن وتلبية طلباتهم وهي تعتبر كمنفذ توزيع نفس الخدمات التي تقدمه جميع البنوك الأخرى، فهي بنك إيداع الودائع ويسلم القروض بنسب فائدة متغيرة وبأنواعها المختلفة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

الوسائل المادية :تتوفر الوكالة على حاسب متصلة بنظام معلومات يعالج المعلومات بسرعة وتم تحديثه مؤخرا، كما تتوفر الوكالة على حاسبتين للأوراق النقدية وكاشف الأوراق المزورة. مما يؤدي إلى تقليل وقت انتظار العميل وبالتالي تحسين الخدمات وهذا لايعني بان الوكالة ليست بحاجة إلى وسائل متطورة.

الوسائل البشرية :توظف الوكالة 30موظف منهم 03حراس والباقي يتوزعون بين الإطارات وأعوان تحكيم وأعوان تنفيذ وهذا كان سابقا أما في سنة 2015فقيل لنا أن عدد الموظفين قد تغير إلا انه لم يحدد لنا بشكل دقيق.

الشكل رقم(7):الهيكل التنظيمي لوكالة بنك القرض الوطني الشعبي سعيدة



المصدر :وكالة القرض الشعبي الجزائري بسعيدة.

المطلب الرابع: بنك التنمية المحلية

تعريف بنك التنمية المحلية :

أسس فرع بنك التنمية المحلية بسعيدة سنة 1987 و هو اليوم يوظف حوالي 20 موظف و هو يعمل على أن يلعب دور هام في المشاركة الفعالة في تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . الصناعات الصغيرة و المتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ; CNAC ; ANGEM ; ANSEJ، بحيث أنه على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد .

وتقدم وكالة البنك التنمية المحلية BDL بسعيدة مايلي :

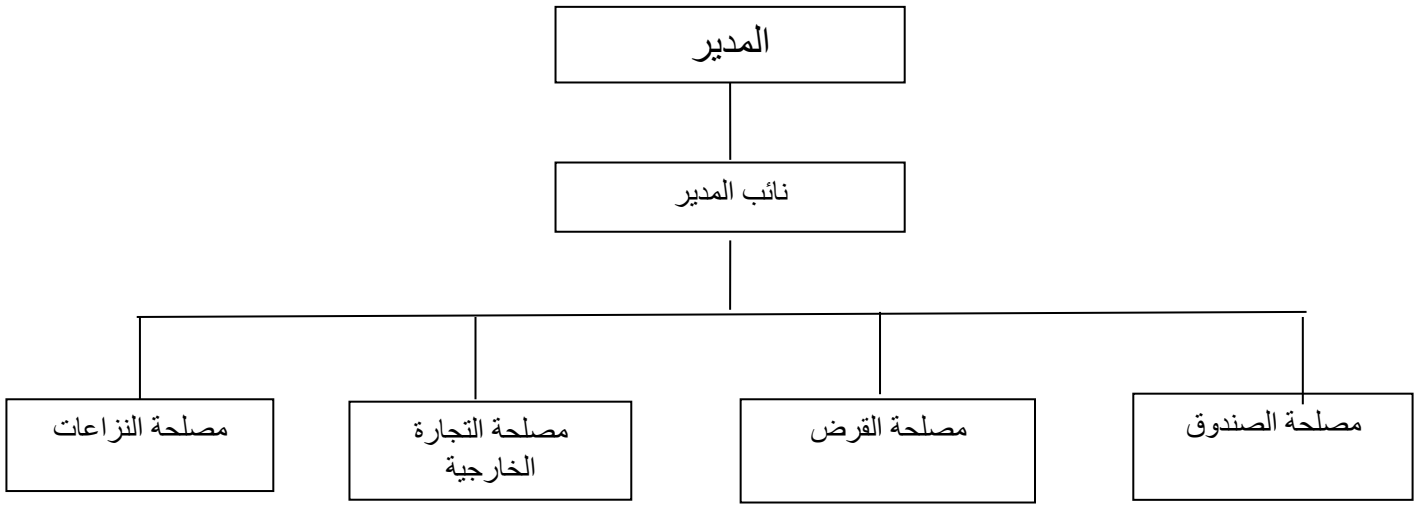
. خيارات ادخار شخصية من أجل زيادة رأس المال .

. حلول بقروض متماشية وفقا لاحتياجات .

. منتجات وخدمات لمراقبة يومية للحسابات البنكية .

. منتجات التأمين الوقائي من مختلف المخاطر .

شكل رقم(8)هيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



المصدر :وكالة بنك التنمية المحلية سعيدة

المبحث ثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج(spssversion 22)

1. مجتمع الدراسة

إن العينة المدروسة هي لموظفي بنك الخليج الجزائر وبنك التنمية المحلية و بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنك القرض الوطني الشعبي فروع وكالة سعيدة ، حيث أعددنا إستمارة خاصة بموظفي البنوك، قمنا بطباعة38 إستمارة خاصة بالموظفين.

2. أداة الدراسة

لقد تم الإعتماد على الإستبيان أي تصميم إستمارة أسئلة حول موضوع الحوكمة في البنوك التجارية موجه للموظفين للإجابة عليها

: ويتكون الإستبيان الأول من قسمين رئيسيين وهما

القسم الأول : يتكون من

المعلومات الشخصية : ويتمثل في أسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في العوامل الديمغرافية وهي

الجنس : على المستويين ذكر وأنثى لمعرفة الجنس المهيمن في البنك

العمر : على4 مستويات اقل من25-30 ، 30-40، 40-50 أكثر من 50 سنة لمعرفة متوسط عمر الموظفين -

المستوى التعليمي : كما يلي ثانوي،جامعي، دراسات عليا،دراسات أخرى -

الخبرة المهنية : وذلك لمعرفة خبرة كل فرد من البنك بخبرته في الميدان وكانت كما يلي أقل من -5 سنوات، 5- 10 سنوات، 10- 15،اكثر15 سنوات -

التخصص العلمي كان كما يلي محاسبة و جباية إدارة أعمال بنوك و مالية تخصصات أخرى

. المنصب الوظيفي عضو مجلس إدارة مدير تنفيذي مراجع أو مفتش موظف

القسم الثاني : يشمل 4 أجزاء أو محاور يتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وكان كما يلي

.المحور الأول :5 أسئلة تعبر عن توافر اطار الفعال للحوكمة

.المحور الثاني 5 أسئلة تعبر عن دور أصحاب المصالح

المحور الثالث :6 أسئلة تعبر عن الإفصاح والشفافية

.المحور الرابع 6أسئلة تعبر عن مسؤوليات مجلس الادارة

.

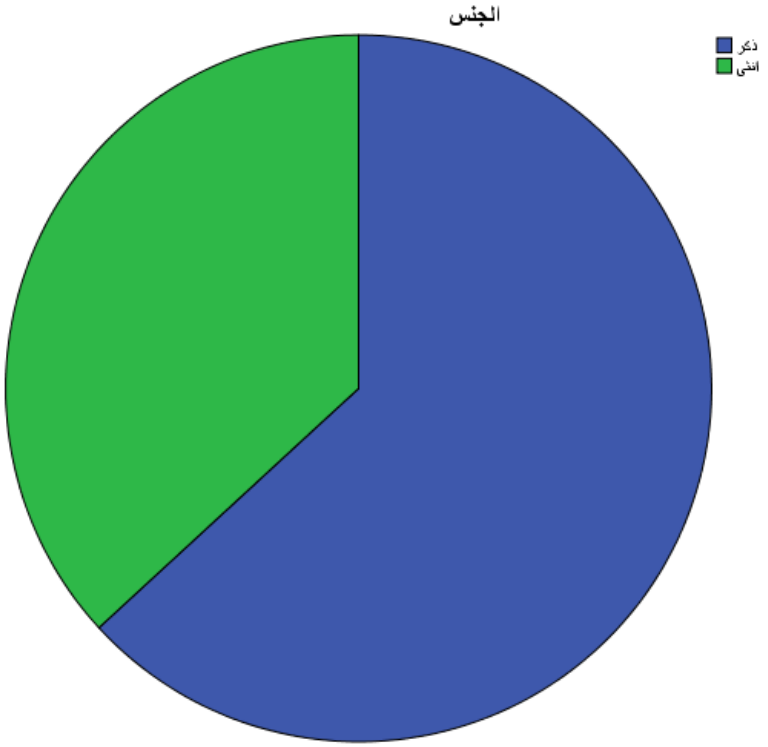
واعتمدنا عل مقياس ليكرت الذي هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الإختبارات النفسية إستنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الاستبيانات وخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الإعتراض على صيغة ما، حتى نتمكن من قياس الإتجاهات فإننا نقوم بإعطاء درجات لهذه الإختيارات تتدرج من1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى الإجابة موافق بشدة في حالة العبارات المواتية لاتجاه موضوع الدراسة وتعطى الدرجة 1 للإجابة أعارض بشدة في حالة العبارات المواتية

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	63.2	63.2	63.2
	انثى	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

شكل (9): دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



يبين الجدول رقم(1) إن 63 في المائة من عينة الدراسة هم من الذكور، و37 في المائة من عينة الدراسة هم من الإناث. و يعزى ذلك التفاوت الوضح إلى عاملين: العامل الأول و يتعلق بطبيعة المجتمع الذي يضع بعض القيود على تواجد المرأة في ميدان العمل بشكل عام.

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

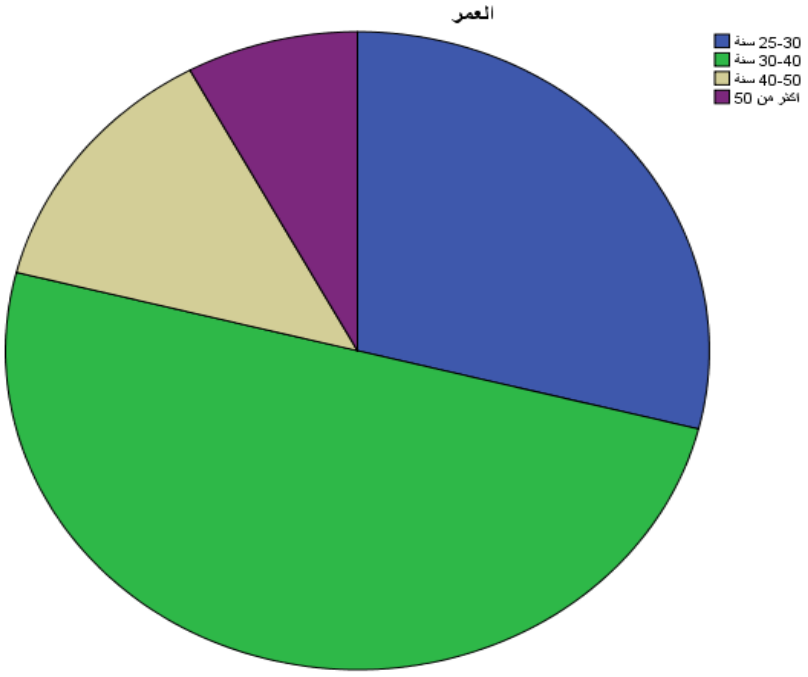
العامل الثاني متعلق بطبيعة مجتمع البحث المكون من أعضاء مجلس الإدارة و الراجعين الذي يخلوا من السيدات، و يعود ذلك إلى عوامل ثقافة المنظمة المستمدة أساسا من المحيط و ظروف العمل الصعبة المفروضة على مثل هؤلاء الموظفين مما يقلل من الفرص الممكنة لترقي الإناث إلى مثل هذه الوظائف

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	25-30سنة	11	28.9	28.9	28.9
	30-40سنة	19	50.0	50.0	78.9
	40-50سنة	5	13.2	13.2	92.1
	اكثر من 50	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

شكل (10)دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (2) أن 29في المائة من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25 و 30 سنة ، و50 في المائة من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين30 و 40 سنة، و13 في المائة من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين40 و50 سنة، و8 في المائة من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم 50 سنة فأكثر

و نلاحظ هنا أن النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة هم في الفئة العمرية التي تتراوح بين 40و50سنة بنسبة50 في المائة و يعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث يتطلب شغل المناصب المستطلعة أراء أصحابها قدرا من الخبرة العملية التي لابد أن تكتسب من خلال حد أدنى من السنوات في العمل المصرفي مما انعكس على رفع نسبة هذه الفئة العمرية.

و نلاحظ هنا أن الفئة العمرية الأخيرة 50 سنة فأكثر هي الأقل نسبة، و يعود ذلك إلى هيمنة العناصر الشابة المتمتعة بالخبرة في المواقع القيادية و المؤثرة في البنوك.

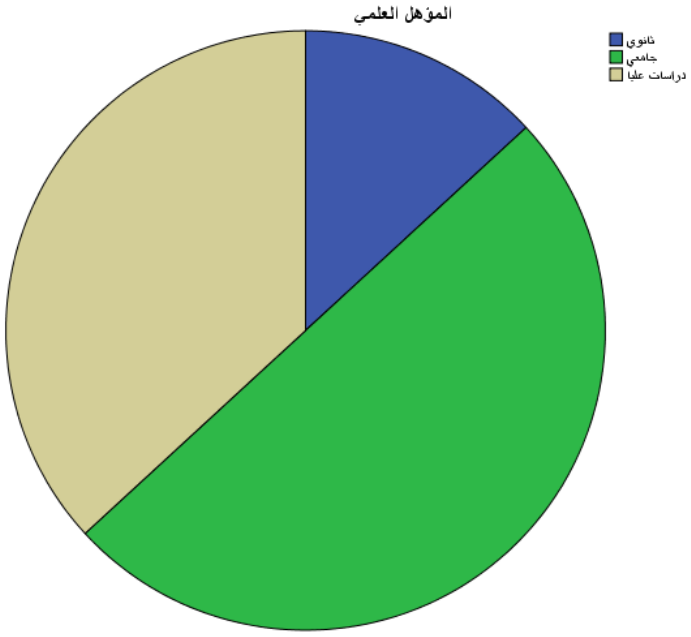
و القيادة الشابة أقدر على التأقلم مع التطورات و التفاعل مع التغيرات المستمرة في البيئة الديناميكية و أقدر على التعلم و العطاء لسنوات أكثر.

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	13.2	13.2	13.2
	جامعي	19	50.0	50.0	63.2
	دراساتعليا	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

شكل(11)دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم(3) أن13 في المائة من مجتمع الدراسة درجتهم العلمية ثانوي، و50 في المائة من مجتمع الدراسة العلمية جامعي، و37 في المائة من مجتمع الدراسة درجتهم العلمية دراسات عليا.

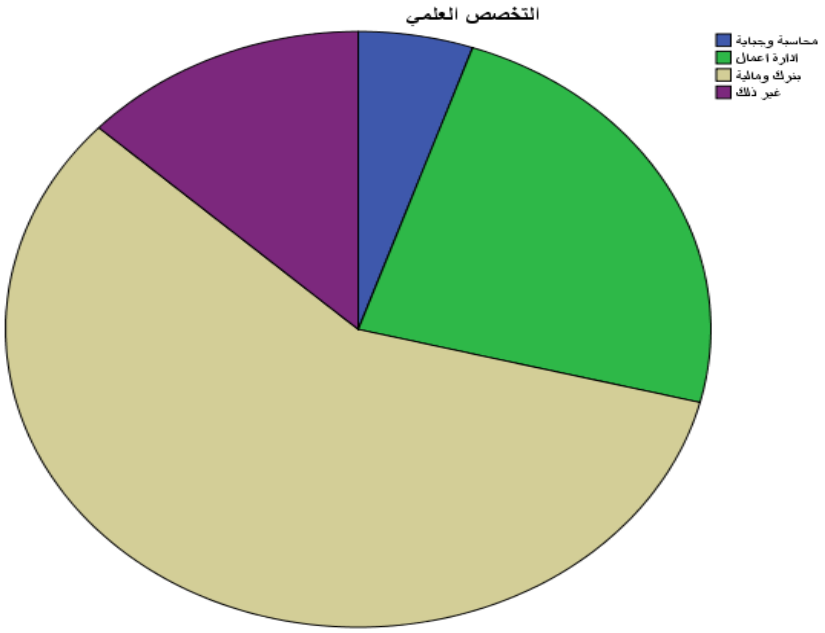
يعود انخفاض نسبة من يحملون درجة علمية أقل من درجة جامعية مقابل لمن يحملون درجة جامعية، إلى تمتع سوق العمل الجزائري بوفرة العرض من طالبي العمل المؤهلين و الحاصلين على شهادات الجامعية. مما انعكس على ثقافة التوظيف في البنوك بحيث أصبح دلك شرطا أساسيا من شروط التوظيف لدى البنوك.

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاسبةوجباية	2	5.3	5.3	5.3
	ادارةاعمال	9	23.7	23.7	28.9
	بنركومالية	22	57.9	57.9	86.8
	غيرذلك	5	13.2	13.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

شكل(12)دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم(4) أن5 في المائة من مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة و جباية، و24 في المائة من مجتمع الدراسة تخصصهم العلم بإدارة أعمال، و58 في المائة من مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي بنوك ومالية، و 13في المائة من مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي غير ذلك.

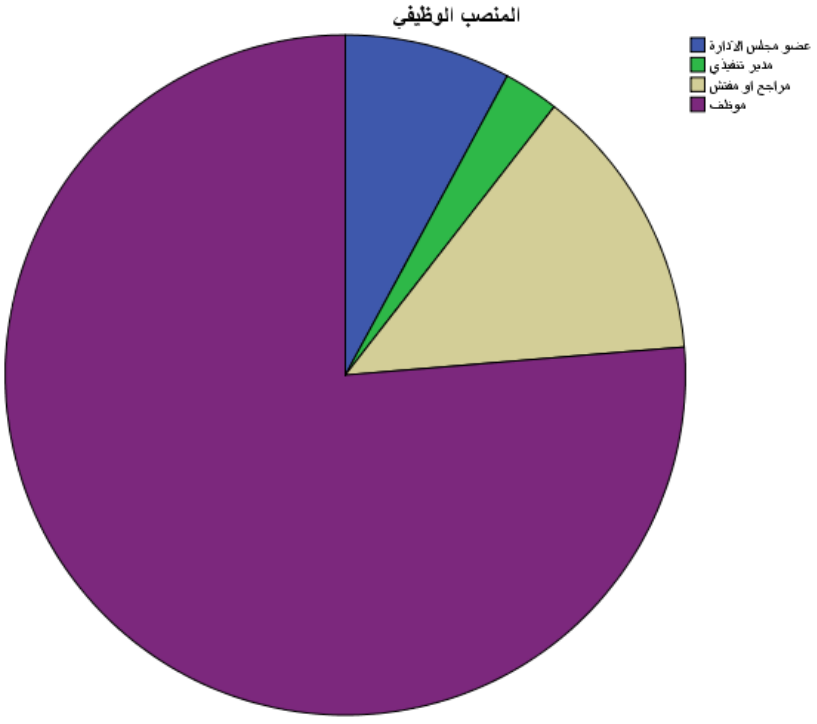
و يعود ارتفاع نسبة دوي اختصاص بنوك و مالية في مجتمع الدراسة الى58 في المائة لطبيعة العمل المصرفي وحاجته لتعدد اختصاصات الإدارة المالية، وقد جاء التخصص إدارة أعمال في المرتبة الثانية بنسبة 24 في المائة ،و التخصصات الأخرى ب13 في المائة و فيما يتعلق بالنسبة الأخيرة وهي تخصص محاسبة و جباية ب 5 في المائة هي نسبة مقبولة نظرا لعدم الحاجة الملحة لهدا الاختصاص في العمل المصرفي.

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي

المنصب الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عضو مجلس الادارة	3	7.9	7.9	7.9
	مدير تنفيذي	1	2.6	2.6	10.5
	مراجعا ومفتش	5	13.2	13.2	23.7
	موظف	29	76.3	76.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

شكل(13)دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي



المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

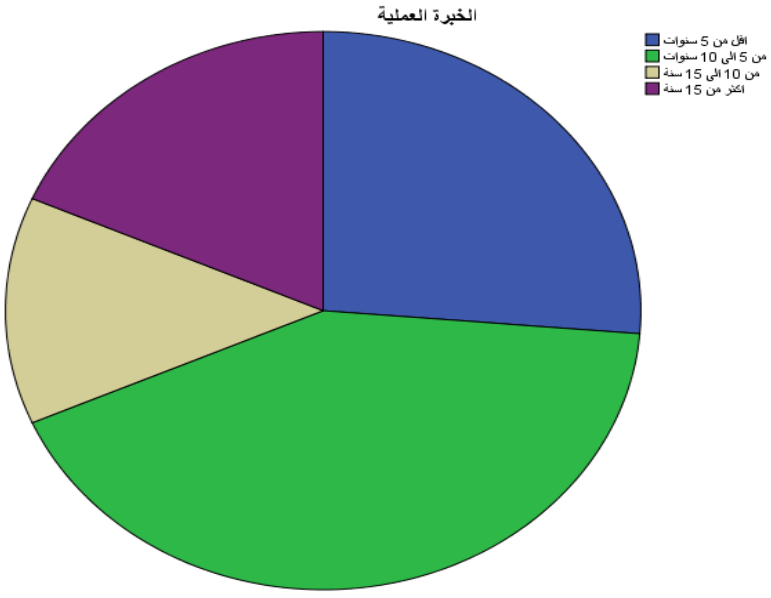
بين الجدول رقم (5) ان8 في المائة من مجتمع دراسة الموقع الوظيفي لهم "عضو مجلس الإدارة"، و3 في المائة من مجتمع دراسة الموقع الوظيفي لهم "مدير تنفيذ"، و13 في المائة من مجتمع دراسة الموقع الوظيفي لهم "مراجع أو مفتش داخلي"، و 76في المائة من مجتمع دراسة الموقع الوظيفي لهم "موظف" و يعود ظهور النسب بهده الصورة إلى أن الدراسة تتحدث عن الحوكمة و عليه فان مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من الفئات المذكورة أعلاه

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقلمن 5 سنوات	10	26.3	26.3	26.3
	من 5 الى 10 سنوات	16	42.1	42.1	68.4
	من 10 الى 15 سنة	5	13.2	13.2	81.6
	اكثرمن 15 سنة	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

شكل(14)دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية



المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (6) ان26 في المائة من مجتمع الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي أقل من5 سنوات، و42 في المائة من مجتمع الدراسة تراوح عدد سنوات الخبرة بين 5-10 سنوات، و13 في المائة من مجتمع الدراسة يتراوح عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي بين 10-15سنة، و19 في المائة من مجتمع الدراسة تجاوز عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي 15 سنة فأكثر. وسبب ارتفاع نسبة من لديهم خبرة مصرفية من 5-10سنوات راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة المتكون من أفراد ذوي الخبرات الجيدة في مجال أعمالهم تمكنهم من الوفاء بمتطلبات و مسؤوليات هذه الأعمال و هذه الحقيقة مرتبطة بتوزيع هذه الدراسة حسب الفئة العمرية التي تم عرضها في الجدول رقم

جدول (7) يتم توزيع المسؤوليات والمصالح بشكل واضح وبما يخدم مصلحة الجميع

	س1	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	موافقبشدة	4	10.5	10.5
	موافق	25	65.8	65.8
	محايد	7	18.4	18.4
	معارض	2	5.3	5.3
	Total	38	100.0	100.0

جدول (8)توجد على مستوى البنك لجنة للترشيحات وتقييما لمكافآت

	س2	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	10.5	10.5	10.5
	موافق	12	31.6	31.6	42.1
	محايد	7	18.4	18.4	60.5
	معارض	13	34.2	34.2	94.7
	معارض بشدة	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول(9) تمارس لجنة المراجعة وظائفها مثلا لإشراف على القوائم المالية بكل استقلالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	15.8	15.8	15.8
	موافق	23	60.5	60.5	76.3
	محايد	3	7.9	7.9	84.2
	معارض	3	7.9	7.9	92.1
	معارض بشدة	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (10) يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة من بين الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	3	7.9	7.9	7.9
	موافق	11	28.9	28.9	36.8
	محايد	16	42.1	42.1	78.9
	معارض	6	15.8	15.8	94.7
	معارض بشدة	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول(11) إن اجتماع اللجنة مرة واحدة على الأقل في السنة لدراسة المتطلبات الحديثة للحوكمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	13.2	13.2	13.2
	موافق	18	47.4	47.4	60.5
	محايد	10	26.3	26.3	86.8
	معارض	3	7.9	7.9	94.7
	معارض بشدة	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول(12) لأصحاب المصالح عاملين،مقرضين،موردين،عملاء،مستثمرين،وغيرهم الحق في الحصول على المعلومات بأسلوب دوري عن أداء البنك وفي الوقت المناسب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	27	71.1	71.1	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (13)يعمل البنك على تشجيع التعاون مع أصحاب المصالح

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	5.3	5.3	5.3
	موافق	29	76.3	76.3	81.6
	محايد	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول(14) يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشأ بموجب القانون

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	10.5	10.5	10.5
	موافق	23	60.5	60.5	71.1
	محايد	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول(15) لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين أو الجهات التي تمثلهم الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتّعبيرَ عن مخاوفهم اتجاه التّصرفات غيرَ القانونية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	15.8	15.8	15.8
	موافق	18	47.4	47.4	63.2
	محايد	11	28.9	28.9	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول(16) توجد آليات تمكن الموظفين من إيصال آرائهم واقتراحاتهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق شدة	7	18.4	18.4	18.4
	موافق	18	47.4	47.4	65.8
	محايد	11	28.9	28.9	94.7
	معارض	1	2.6	2.6	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (17)يتم الإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي للبنك،أداءها،الرّقابة فيها وحقوق الملكية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	10.5	10.5	10.5
	موافق	23	60.5	60.5	71.1
	محايد	7	18.4	18.4	89.5
	معارض	3	7.9	7.9	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (18)يتم الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	20	52.6	52.6	73.7
	محايد	7	18.4	18.4	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (19)يفصح البنك عن المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	1	2.6	2.6	2.6
	موافق	16	42.1	42.1	44.7
	محايد	13	34.2	34.2	78.9
	معارض	7	18.4	18.4	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (20)يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	5.3	5.3	5.3
	موافق	24	63.2	63.2	68.4
	محايد	7	18.4	18.4	86.8
	معارض	4	10.5	10.5	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (21)وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	23.7	23.7	23.7
	موافق	18	47.4	47.4	71.1
	محايد	8	21.1	21.1	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (22)يفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	23	60.5	60.5	81.6
	محايد	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (23)يقوم مجلس الإدارة بوضع الاستراتيجيات والأهداف العامة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	31.6	31.6	31.6
	موافق	22	57.9	57.9	89.5
	محايد	2	5.3	5.3	94.7
	معارض	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (24)وضع الآليات و النظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	13.2	13.2	13.2
	موافق	23	60.5	60.5	73.7
	محايد	8	21.1	21.1	94.7
	معارض	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (25)العمل بانسجام مع الإدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف المسطرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقب شدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	24	63.2	63.2	84.2
	محايد	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (26)قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	26.3	26.3	26.3
	موافق	14	36.8	36.8	63.2
	محايد	6	15.8	15.8	78.9
	معارض	4	10.5	10.5	89.5
	معارض بشدة	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (27)التوظيف الأمثل للموارد المتاحة وتقييم الأداء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	13.2	13.2	13.2
	موافق	23	60.5	60.5	73.7
	محايد	3	7.9	7.9	81.6
	معارض	6	15.8	15.8	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (28)من مهام مجلس الإدارة التأكد من سلامة التّقارير المالية والنّظم المحاسبية للبنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	21	55.3	55.3	76.3
	محايد	6	15.8	15.8	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (29)يتم الإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي للبنك، أداءها، الرّقابة فيها وحقوق الملكية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	10.5	10.5	10.5
	موافق	23	60.5	60.5	71.1
	محايد	7	18.4	18.4	89.5
	معارض	3	7.9	7.9	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (30)يتم الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	20	52.6	52.6	73.7
	محايد	7	18.4	18.4	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (31)يفصح البنك عن المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	1	2.6	2.6	2.6
	موافق	16	42.1	42.1	44.7
	محايد	13	34.2	34.2	78.9
	معارض	7	18.4	18.4	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (32)يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	5.3	5.3	5.3
	موافق	24	63.2	63.2	68.4
	محايد	7	18.4	18.4	86.8
	معارض	4	10.5	10.5	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (33)وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في البنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	9	23.7	23.7	23.7
	موافق	18	47.4	47.4	71.1
	محايد	8	21.1	21.1	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (34)يفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق شدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	23	60.5	60.5	81.6
	محايد	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (35)يقوم مجلس الادارة بوضع الاستراتيجيات والأهداف العامة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	12	31.6	31.6	31.6
	موافق	22	57.9	57.9	89.5
	محايد	2	5.3	5.3	94.7
	معارض	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (36)وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	13.2	13.2	13.2
	موافق	23	60.5	60.5	73.7
	محايد	8	21.1	21.1	94.7
	معارض	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (37)العمل بانسجام مع الإدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف المسطرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	24	63.2	63.2	84.2
	محايد	6	15.8	15.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (37)قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	26.3	26.3	26.3
	موافق	14	36.8	36.8	63.2
	محايد	6	15.8	15.8	78.9
	معارض	4	10.5	10.5	89.5
	معارض بشدة	4	10.5	10.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (38)التوظيف الأمثل للموارد المتاحة وتقييم الأداء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	13.2	13.2	13.2
	موافق	23	60.5	60.5	73.7
	محايد	3	7.9	7.9	81.6
	معارض	6	15.8	15.8	97.4
	معارض بشدة	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

جدول (39)من مهام مجلس الإدارة التأكد من سلامة التّقارير المالية والنّظم المحاسبية للبنك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	21.1	21.1	21.1
	موافق	21	55.3	55.3	76.3
	محايد	6	15.8	15.8	92.1
	معارض	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (40)الإحصاءات الوصفية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
اطار الفعال للحوكمة	38	1,20	5,00	3,4632	,15088	,93010
حقوق اصحاب المصالح	38	2,20	5,00	3,8421	,10456	,64457
الافصاح والشفافية	38	1,67	5,00	3,7105	,12661	,78047
مسؤوليات مجلسا لادارة	38	1,83	5,00	3,8596	,13283	,81882
مبادئ الحكامة	38	1,73	5,00	3,7189	,12745	,78564
Valid N (listwise)	38					

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا علة مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الإحصاءات الوصفية للأبعاد الأربعة الخاصة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات البنكية التجارية حيث بلغ المتوسط المرجح لإجابات مفردات العينة في بعد الإطار الفعال للحوكمة

$\bar{x}=3.46$

وهي تعبر عن درجة موافقة مقبولة و 3.84 بالنسبة لبعد حقوق أصحاب المصالح و هو مؤشر جيد يعكس درجة

الموافقة الجيدة، أما بالنسبة لبعد مسؤوليات مجلس الإدارة بلغ أعلى متوسط ب 3.86 أما مبدأ الإفصاح و الشفافية فقد بلغ 3.71 أما متوسط المرجح الخاص بتطبيق مبادئ الحكامة بلغ$\bar{x}=3.71$

وهو يعبر عن درجة موافقة جيدة تدل على تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المؤسسات البنكية في القطاع المصرفي على مستوى ولاية سعيدة.

جدول(41) يوضح عدد مفردات العينة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

جدول (42)صدق وثبات أداء الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	22

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا علة مخرجات برنامج spss

أما الجدول أعلاه يوضح صدق و ثبات أداء القياس ألفا كرونباخ و الذي بلغ 0.9 و هو مؤشر جيد يعود تميز العينة نظرا لتجانس الكبير لمفرداتها

جدول(43)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مبادئ الحكامة	5,640	37	,000	,71886	,4606	,9771
مسؤوليات مجلس الادارة	6,472	37	,000	,85965	,5905	1,1288
الافصاح والشفافية	5,612	37	,000	,71053	,4540	,9671
حقوق اصحاب المصالح	8,054	37	,000	,84211	,6302	1,0540
اطارالفعال للحوكمة	3,070	37	,004	,46316	,1574	,7689

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

اختيار الفرضيات الإحصائية: الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا تطبق البنوك التجارية في ولاية سعيدة مبادئ الحوكمة

H1: تطبق البنوك التجارية في ولاية سعيدة مبادئ الحوكمة

لاختيار صحة الفرضية نقوم بمقارنة الوسط الحسابي للإجابات الخاصة بمدى تطبيق مبادئ الحكامة مع الوسط الحسابي لأداة القياس على أساس مقياس لكارت الخماسي الموظف و لإثبات صحة هذه الفرضيات نقوم بتحليل one sample testحيث بينت المخرجات في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ sig=0.00 و هي اقل من المستوى المعتمد 0.05 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة بان البنوك التجارية لولاية سعيدة تطبق مبادئ العامة للحكامة

فرضية إحصائية 2

H0: لا تستوفي البنوك الأبعاد الأربعة لمبادئ الحوكمة

H1: تستوفي البنوك الأبعاد الأربعة لمبادئ الحوكمة

من خلال الجدول أعلاه الخاص بمخرجات one sample test من حيث الأبعاد الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة و الإفصاح و الشفافية حقوق أصحاب المصالح و الإطار الفعال للحوكمة التي بلغت مستوى الدلالة sig=0.00 لجميع الابعاد وهي اقل من المستوى المعتمد 0.05 و بالتالي نرفض الفرض العدمي و نقبل الفردية البديلة القائلة بوجود تطبيق جميع الأبعاد الأربعة للحكامة في البنوك التجارية لولاية سعيدة

الخاتمة

أصبحت قضية الحوكمة على قمة الاهتمامات مجتمع الأعمال الدولي و المؤسسات المالية العالمية على اثر العديد من الأحداث

التي وقعن خلال العقدين الماضيين، خاصة الانهيارات التي حدثت بأسواق عدد دول جنوب شرق أسيا و أمريكا الجنوبية و التحول إلى نظام السوق المفتوح و انتهاج سياسة التحرر الاقتصادي و الخصخصة.

كما تتوافق آراء على الصعيد العالمي حول أهمية الحكم السليم على مستوى الاقتصاد الكلي و على مستوى المؤسسات المالية و ذلك باعتبارها حجر الأساس للتنمية الاقتصادية و البنكية للقرن الحادي و العشرين.

قد حازت قضية الحوكمة على قدر كبير من اهتمام و العناية الإشرافية و الرقابية من قبل المنظمات الدولية، فقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية أوراقا دولية تتضمن معايير و أدلة وافرة للحكم السليم في البنوك أصبحت تلك الأوراق بمثابة قواعد دولية متفق عليه

حيث باتت تركز عليها و تعمل بمقتضاها المؤسسات المالية بما فيها البنوك من أجل الحفاظ على سلامة أجهزتها المصرية.

فيما يتعلق بمدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية أنها مازلت لم ترتق إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلائل و المؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ إدارة البنوك الجزائرية.

تجلت تلك الدلائل و المؤشرات في :

تعيين مسيري البنوك على أساس الكفاءة العلمية، من أجل الدفع بتطوير الأداء و الحرص على تحقيق النتائج .

تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي، و التي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، و إعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة البنك، و تجلى ذلك من خلال الأمر 03-11 المؤرخ في 26-08-2003 المعدل و المتمم لقانون النقد و القرض ألزم البنوك بوضع نظام

للمراقبة الداخلية، و إنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.

عصرنة النظام المالي الذي أقره الاتحاد الأوربي على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، و إرساء قواعد محاسبية، و وضع مخطط لمراقبة التسيير.

إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة و تحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة و الوصاية باعتبار الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية

و في الأخير يمكننا القول بأن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية لا يزال في مرحلته الأولى إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية و زيادة المنافسة أين أصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العملية و الأنشطة حتى تتفادى

الانحرافات و تجنب وقوع الأزمات المالية.

نتائج البحث

1 يرتكز مفهوم حوكمة الشركات على قيم الشفافية والمسالة والإنصاف. وتعرف الحوكمة عادة على أنها التعاملمع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والإدارة, وبمعنى أوسع حوكمة الشركات هي التي تضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة (أصحاب المصالح) والتأكد من أن حقوقهم خاضعة للحماية ومطبقة عمليا على ارض الواقع

2 أثبتت التجارب أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات اثر ايجابي كبير على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة أو الشركة وعلى المستوى الكلي للاقتصاد, فبالنسبة لشركة فان تطبيقها لمبادئ الحوكمةيعمل تخفيضتكلفة رأس المال, ارتفاع القيمة السوقية لشركة وتحسين إدارة الشركة. أما على المستوى الكلي فتطبيق مبادئ الحوكمةيؤدي عامة إلتوسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات,كماتساعد على جذب الاستثمارات الخارجية والداخلية من خلال التأكيد على الشفافية. وعملها على معالجة الفساد المالي والإداري الذي يعد من أهمكوابح عملية الاستثمار. كما يؤدي تطبيقها في البنوك إلى وقاية النظام المصرفي من الوقوع في الازمات

3 تعمل الحوكمة المصرفية على تجنب انزلاق المصارف في المشاكل المالية و المحاسبية بما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط المصارف، و درءا لحدوث الانهيارات بالاجهزة المصرفية و أسواق المال المحلية و العالمية

4 توقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين).الأطراف الداخلية: و هم مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و المراقبون والمراجعون الداخليين. الأطراف الخارجية ويتمثلون في: المودعين، صندوق تامين الودائع, وسائل الإعلام, شركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي

5 تعني الحوكمة في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق المودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، و التي تتحدد الإطار التنظيمي , ويظهر من خلال المبادئ الخاصة بتطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسات المالية
والصادرة عن لجنة بازل للرقابة والإشراف أن المسؤولية الكبرى لتطبيق الحوكمة في البنوك ملقاة على عاتق مجلس إدارة البنك

التوصيات

1 تقوية نظام مجالس الإدارة في البنوك الجزائرية ومساءلته ومنحه الاستقلالية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تكون في صالح البنك

2تقوية وتعزيز الرقابة الخارجية التي يقوم بها البنك المركزي واللجنة المصرفية على البنوك الجزائرية

3العمل على خوصصة بعض البنوك العمومية للرفع منكفاءة القطاع المصرفي الجزائري

4العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها و تطويرها و إخراجها الى حيز التنفيذ

5 تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل وذلك باستخدام مختلف الوسائل

6تطوير الدور الاشرافي و الرقابي على البنوك ليتلائم مع المخاطر الحديثة في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة

7اعداد و تنفيذ برامج تكوين و تدريب في مجال الحوكمة على مستوى البنوك التجارية و ذلك من خلال تاهيل الكادر البشري و تطويره

8التزام البنوك بنشر الوضعية الشهرية وهدا ما يقتضيه التنفيذ السليم لمبادئ الحوكمة

9العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك وتكون هذه اللجان تحت اشراف البنك المركزي

قائمة المصادر و المراجع

كتب باللغة العربية:

عدنان بن حيدر بن درويش ، اتحاد المصارف العربية ، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، 2007

محمد حلمي الجيلاني،الحوكمة في الشركات،جامعة القصيم المملكة العربية السعودية،دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2015.

– محمد سويلم،إ دارة المصارف التقليدية و المصارف الاسلامية، دار الطباعة الحديثة، القاهرة.

عبد الإله نعمة جعفر ،محاسبة المنشآت المالية " البنوك و شركات التأمين " ، دار حنين ، 1996.

. سامر جلدة ، البنو ك و التسويق المصرفي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009 .

–طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، مفاهيم، مبادئ، تجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر 2005.

حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و اثرها في اداء المخاطرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان2011، طبعة اولى.

–علاء فرحان، ايمان شيحان مشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي و الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2011، طبعة أولى.

– طارق عبد العال حماد –حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف)، جامعة عين الشمس، 31 الاسكندرية 2008، طبعة مزيدة ز منقحة .

–طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات"تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، مصر 2005.

–يوسف محمد حسن، محددات حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاردن 2007.

– طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على اعمال البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003.

– عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية مصر ، 2002 – 2003.

. محمد عبد الفتاح إبراهيم ، ورقة بحثية ، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في ايطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ، جامعة المنوفية ، مصر ، بدون سنة نشر .

. طارق عبد العال، حوكمة الشركات كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار الجامعية،2007.

.حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2011.

. أحمد علي خضر الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، 2012.

مذكرات تخرج:

براهمة كنزة،دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات،جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.

. مسعود درواسي ، مداخلة بعنةان فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، ملتقى وطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري . جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012.

طلحة أحمد،أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية،جامعة الأغواط،2011-2012.

صديقي خيرة،مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية في ضل حوكمة الشركات.

مقدم عبد الكريم مقيدش احمد ،تطبيقات الحوكمة في البنوك التجارية ، جامعة سعيدة 2012-2013.

معمري سارة،أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في ارساء الحوكمة بالبنوك،جامعة الجزائر2011،3-2012

مركز المشروعات الدولية الخاصة ، حوكمة الشركات في القرن الحادى و العشرين ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن ، 2003.

. زرزار العياشي ، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية للشركات ، جامعة العربي بن مهيدي ، سكيدة ، 2010 .

. علي عبد الجبار الحاج على اسماعيل ، العلاقة بين مستوى تطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية و جودة التقارير المالية ، مذكرة الماجيستر ، جامعة لشرق الأوسط ، 2010.

– بوعلي وفاء،هاشمي سعيد، الرقابة البنكية حسب مقررات لجنة بازل، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص نقد مالية و بنوك، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة2008.

مواقع الكترونية:

. www/ kantaji .com. الجوزي جميلة ، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية ، بدون تارخ نشر ، /fiqh / fihes / manage /908 . doc

-منتدى تطويرالحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية ، من الموقع:
www.uabonline.org/UABweb/conference/2004/jorden

-السياري حمد بن سعود، حوكمة المصارف في المملكة العربية السعودية، 2007، الموقع:
Financial manager .wordpress.com

كتب باللغة الاجنبية:

Iskander . M : andn *Chamoul . 2002 . Corporate Governance . A Frarmework For impementation Fig . 6.1 .

الملحق (1): الإستبيان

المحور الأول :توافر اطار فعال لحوكمة الشركات						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتم توزيع المسؤوليات و المصالح بشكل واضح و بما يخدم مصلحة الجميع					
2	توجد على مستوى البنك لجنة للترشيحات وتقييم المكافآت					
3	تمارس لجنة المراجعة وظائفها(مثل الإشراف على القوائم المالية)بكل استقلالية					
4	يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة من بين الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة					
5	إن اجتماع اللجنة مرة واحدة على الأقل في السنة لدراسة المتطلبات الحديثة للحوكمة					

المحور الثاني: حقوق أصحاب المصالح						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	لأصحاب المصالح(عاملين، مقرضين، موردين، عملاء، مستثمرين، وغيرهم) الحق في الحصول على المعلومات بأسلوب دوري عن أداء البنك وفي الوقت المناسب.					
2	يعمل البنك على تشجيع التعاون مع أصحاب المصالح.					
3	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي تنشأ بموجب القانون					
4	لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين أو الجهات التي تمثلهم الحق في الاتصال بمجلس الإدارة للتّعبيرَ عن مخاوفهم اتجاه التّصرفات غيرَ القانونية ومخالفة أخلاقيات المهنة وذلك لحماية حقوقهم.					
5	.توجد آليات تمكن الموظفين من إيصال آرائهم و اقتراحاتهم					

المحور الثالث: الإفصاح والشفافية						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يتم الإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي للبنك ، أداءها، الرّقابة فيها وحقوق الملكية.					
2	يتم الإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين					
3	يفصح البنك عن المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة و كيفية اختيارهم					
4	يتم الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية					
5	وجود مدققين خارجيين مستقلين مؤهلين وذو خبرة جيدة في الشركة					
6	يفصح البنك عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات					

المحور الرابع: مسؤوليات مجلس الإدارة						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يقوم مجلس الادارة بوضع الاستراتيجيات والأهداف العامة					
2	وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية					
3	العمل بانسجام مع الإدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف المسطرة					
4	قيام مجلس الإدارة بتحديد المكافآت والمرتبات					
5	التوظيف الأمثل للموارد المتاحة وتقييم الأداء					
6	من مهام مجلس الإدارة التأكد من سلامة التّقارير المالية والنّظم المحاسبية للبنك					

المحورالأول: المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- **الجنس :**

ذكر ☐ , انثى ☐

2- **العمر :**

25-30 سنة ☐ , 30-40 سنة ☐ , 40-50 سنة ☐, أكثر من 50 سنة ☐

3- **المؤهل العلمي:**

الثانوي ☐

جامعي ☐

دراسات عليا ☐

غير ذلك ☐

4- **التخصص العلمي:**

محاسبة و جباية ☐

ادارة اعمال ☐

بنوك ومالية ☐

غير ذلك ☐

5- **المنصب الوظيفي :**

عضو مجلس إدارة ☐

مدير تنفيذي ☐

مراجع او مفتش ☐

موظف ☐

6- **الخبرة العملية :**

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 سنوات وأقل من 10 ☐

من 10 سنوات وأقل من 15 ☐

اكثر من سنة 15 ☐

بســـــم الله الرحـــمن الـــرحـــــيم

إســـــتـــمـــارة

تحية طيبة و بعد :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان أملين أن تمنحوه جزءا من وقتكم, وكلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه, إن الغرض من تصميم هذا الاستبيان هو وضع أداة للقياس تستخدم في مذكرة تخرج "ماستر" بعنوان الحوكمة في البنوك التجارية" يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة ادناه, وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم علما ان إجابتكم تستخدم لأغراض علمية و فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الإحترام.

الباحثين: بوزيدي محمد/ضريف عدنان

قائمة ملاحق :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الاستبيان	109
02	مخرجات Spss للبيانات الشخصية	113
03	مخرجات Spss للمحاور الأربعة	115

ملخص

يعد مفهوم وتطبيق الحوكمة في الوقت الحالي من بين أحد أهم اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي

وذلك للعديد من الأحداث والتغيرات وكذا التأثيرات التي مر بها النظام الاقتصادي العالمي لاسيما النظام والجهاز المصرفي، والذي ينظر له على أنه أحد أهم أجزاء النظام المالي وأن استقراره مرتبط باستقرار النظام والجهاز المصرفي، لذلك أصبح هناك اتفاق تام على تطبيق هذا المفهوم انطلاقا من الالتزام بالمحددات والمعايير المنظمة لها، وبناءا عليه نهدف من خلال هذه المداخلة إلى دارسة وتحديد أهم المحددات والمعايير الخاصة بالحوكمة في الجهاز المصرفي، مع الإشارة لواقع تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، البنوك التجارية

Abstract

The concept and application of corporate governance in the current time of between one of the main concerns of the international business community and so for many of the changes as well as the effects experienced by the global economic system, particularly the system and the banking system, which is seen as one of the most important parts of the financial system and stability linked to the stability of the system and the banking system, so there has been full agreement on the application of this concept from the obligation determinants and standards organization to them, and based upon aim through this intervention to study and identify the most important determinants and standards for

corporate governance in the banking system, with reference to the reality of the application of corporate governance in the banking system in Algeria.