



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر في علوم التسيير

التخصص مالية وبنوك

بعنوان



الاستراتيجية المالية و حوكمة البنوك

من إعداد:

- الأستاذة الدكتورة: صرصار فاطمة زهرة

- البريد الإلكتروني: fatisersar@gmail.com

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ لَنَا مِنْ دُونِهِ
الْحَيَاةَ وَمَا كُنَّا
لَهُ شَاكِرِينَ

فهرس

المحتويات:





قائمة المحتويات:

الصفحة	العناوين
ا-ب	مقدمة
17-01	الفصل الأول: الاستراتيجية المالية
07-02	- المبحث الأول: مكونات الاستراتيجية المالية
12-08	- المبحث الثاني: عناصر الاستراتيجية المالية
17-12	- المبحث الثالث: أنواع الاستراتيجية المالية
32-18	الفصل الثاني: التأصيل النظري للحوكمة
24-18	- المبحث الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة
28-24	- المبحث الثاني: اهداف وأهمية الحوكمة وخصائصها
32-28	- المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها
46-33	الفصل الثالث: التأصيل النظري للحوكمة المصرفية
39-33	- المبحث الأول: مفهوم حوكمة المصارف وأهميتها وأهدافها
42-39	- المبحث الثاني: الفاعلين الاساسيين في حوكمة البنوك
46-43	- المبحث الثالث: الرقابة المصرفية والحوكمة
57-47	الفصل الرابع: التجارب الدولية لإرساء مبادئ الحوكمة
51-47	- المطلب الأول: تجارب الدول المتقدمة في الحوكمة
55-51	- المطلب الثاني: تجارب الدول الناشئة في الحوكمة
57-55	- المطلب الثالث: تجارب الدول العربية في الحوكمة
71-58	الفصل الخامس: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل
61-58	- المبحث الأول: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل 1
65-61	- المبحث الثاني: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل 2



71-65	- المبحث الثالث: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل 3
91-72	الفصل السادس: مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية
74-72	- المبحث الأول: مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل 2006
84-75	- المبحث الثاني: آليات الحوكمة الداخلية
89- 84	- المبحث الثالث: آليات الحوكمة الخارجية
91-90	اقترح البحوث
93-92	الخاتمة
98-94	قائمة المراجع

 المقدمة

مقدمة:

شهد القطاع المالي على مستوى العالم العديد من التطورات خلال العقد الأخير من القرن العشرين تمثلت في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبوقة، وعلى الرغم من هذه التطورات الإيجابية إلا أنه لم يسلم من الأزمات المالية و الاقتصادية والتي أثرت سلباً على اقتصاديات كل الدول، النامية منها والمتقدمة ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م ، وأزمة شركة Enron والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1007م ، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م .

والمتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه أن يلاحظ أن معظم الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشاكل البنوك قاسماً مشتركاً فيها، وتختلف البنوك عن باقي الشركات، لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي كله، مما يؤدي إلى حدوث آثار سلبية على الاقتصاد، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك من جهة، والسلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى لتجنب الأزمات المصرفية والمحافظة على سلامة واستقرار النظام المصرفي المالي.

ولهذا الغرض ومن أجل التكيف مع هذه التغيرات البنكية العالمية، اهتمت السلطات الرقابية بوضع تشريع بنكي دولي للتقليل من الأخطار التي قد تتعرض لها البنوك، فظهرت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، باعتبار الحكم السليم سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسات المالية و غير المالية هو حجر الأساس في النموذج الناشئ للتنمية الاقتصادية والمصرفية. وبذلك أصبحت الحوكمة **Corporate Governance** من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها في جميع دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية. وإن التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي يتطلب توفر عدة عناصر أساسية من بينها تحديد الاستراتيجية المالية للبنك.

ووفقًا لتوماس ويلن وديفيد هونجر، "تحدد الاستراتيجية المالية أفضل مسار مالي للعمل. يمكن أن يوفر أيضًا ميزة تنافسية من خلال انخفاض تكلفة الأموال وقدرة مرنة على زيادة رأس المال لدعم استراتيجية العمل". وتهدف الاستراتيجية المالية إلى تعظيم القيمة المالية لمنظمة ما. كما يمكن أن توفر الاستراتيجية المالية ميزة تنافسية من خلال الأموال منخفضة التكلفة. وهذا ما سيتم التطرق اليه من خلال هذه المحاضرات.

الفصل الأول:

الإستراتيجية المالية

الفصل الأول: الاستراتيجية المالية

تهتم الاستراتيجية المالية لمنظمة ما بشكل أساسي باستخدام الأموال. والغرض الأساسي منها هو ضمان الإمداد الكافي والمنتظم للأموال التي تفي بالمتطلبات الحالية والمستقبلية لمشروع الأعمال. كما تتعامل الاستراتيجية المالية مع مجالات مثل الموارد المالية، وتحليل هيكل التكلفة، وتقدير إمكانات الربح، والوظائف المحاسبية وما إلى ذلك.

وباختصار، تتعامل الاستراتيجية المالية مع توافر المصادر والاستخدامات وإدارة الأموال. وهو يركز على مواءمة الإدارة المالية مع أهداف المؤسسة لاكتساب ميزة استراتيجية¹. ويمكن التعبير عن الاستراتيجية المالية على أنها مجموعة القرارات المالية التي تسمح بتحقيق الأهداف المالية للمنظمة، وهذه الأهداف التي ينظر إليها من خلال النظرية المالية للمنظمة وتعظيم ثروة المالكين أي خلق توافق بين القيمة السوقية للمنظمة وسعر السهم لها².

وبشكل عام، تشمل الاستراتيجيات المالية أربعة مجالات واسعة مذكورة أدناه:

- **تقييم الأداء المالي:** يمكن تقييم المركز المالي لمنظمة ما في وقت معين من خلال البيانات المالية النموذجية مثل بيانات الدخل والميزانية وبيانات التدفق النقدي. يمكن تحليل هذه البيانات باستخدام بعض المقاييس الكمية مثل النسب المالية. قد تستند هذه النسب إلى المبيعات أو الأرباح أو عائد الاستثمار (ROI) وما إلى ذلك. هذه النسب توحد المعلومات المالية. يمكن مقارنتها مع نفس النسب لفترة زمنية سابقة من أجل تقييم أي تغيير في المركز المالي. يمكن أن تشير هذه النسب إلى الموقف الاستراتيجي أو الخطوات لتقليل المخاطر.

- **التنبؤ المالي:** يستخدم التنبؤ المالي لتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية. بناءً على هذه التوقعات، يمكن إعداد ميزانيات مختلفة. بناءً على هذه الميزانيات، يمكن إجراء تخصيص مناسب للأموال

¹ الاستراتيجية المالية، مجلة وراقات، <https://wraqat.com/post/172>

² Alain Capiez, **Élément de gestion Financière**, Masson, 4^{ème} éd., Paris, 1995, P :156

للأنشطة المختلفة. هذه الميزانيات والمصروفات هي دالة للمبيعات والإيرادات المستقبلية. يمكن أن توفر التنبؤات الدقيقة التي يتم إجراؤها على التقنيات العلمية أساسًا للقرارات الاستراتيجية.

- **تخطيط هيكل رأس المال:** تتطلب قرارات هيكل رأس المال مزيجًا معقولًا من الديون ورأس المال السهمي. يتم قياس ذلك من خلال نسبة الدين إلى حقوق الملكية. هذا يمكن أن يخلق مزيجًا مثاليًا من الديون ورأس المال السهمي من أجل تقليل المخاطر المختلفة التي ينطوي عليها الاقتراض المفرط. ينتج هيكل رأس المال الجيد الاستقرار المالي. يتعلق بالقرارات الاستراتيجية السليمة¹.

المبحث الأول: مكونات الاستراتيجية المالية

ويمكن حصر مكونات الاستراتيجية فيما يلي:

أولاً: قرار التمويل

هو القرار الذي يختص بكيفية تدير الاحتياجات التمويلية لتنفيذ القرار بالكم والنوع المطلوبين و بالتكلفة وفي الوقت المناسبين.²

وقرار التمويل يمتد وجوبا الى معرفة مصادر التمويل بشكل عام. وهذه المصادر تتفاوت فيما بينها من حيث تكلفتها والشروط التي تقر بها عند السداد والضمانات التي تفرضها على الدائنين³.

توافر الأموال هو شرط أساسي مسبق لتنفيذ العديد من الاستراتيجيات المختارة. بشكل عام، قد يكون التمويل متاحًا من مصدرين:

- **خارجي** – قد تتكون المصادر الخارجية للأموال من رأس المال السهمي و/أو رأس المال المقترض. يمكن زيادة رأس مال الملكية عن طريق إصدار أسهم حقوق الملكية، أو الأسهم الممتازة. ومن

¹ لاستراتيجية المالية، مجلة وراقات، <https://wraqat.com/post/172>

² أحمد بن عبد الرحمان الشمميري و اخرون، "مبادئ إدارة الاعمال"، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص:445.

³ Alain Capiez, Op Cit, P :222.

ناحية أخرى، يمكن رفع رأس المال المقترض عن طريق إصدار السندات والقروض لأجل والودائع العامة والقروض والاعتمادات الأخرى.

• داخلي - يتم إنشاء الأموال الداخلية عن طريق الاحتفاظ بالأرباح (الاحتفاظ بالاحتياطيات المجانية) وتوفير الاستهلاك على الأصول الثابتة¹.

كما يجب على المدير المالي التأكد من توفير الأموال بتكلفة معقولة وبأقل قدر من المخاطر. عليه أن يقرر بشأن مزيج التمويل الأمثل (مزيج من الديون وحقوق الملكية) أو هيكل رأس المال للمنظمة.

ويمكن حصر بعض القرارات الاستراتيجية المعنية في:

- ما هي مصادر الأموال طويلة الأجل التي ينبغي استغلالها وبأي نسبة؟

- إلى أي مدى ينبغي اللجوء إلى الديون طويلة الأجل؟

- هل يجب على الشركة أن تلجأ إلى تمويل الإيجار؟

- هل يجب أن تستخدم المنظمة الائتمانات التجارية، إذا كان الأمر كذلك، في أي مدى؟

تقع على عاتق الإدارة المالية مسؤولية تأمين التمويل للعمليات الحالية والمستقبلية للمنظمة. وهذا يتطلب من القسم البقاء على اتصال مع أسعار الفائدة العالمية وتقلبات العملة وقرارات السياسة المالية. ويتطلب تأمين التمويل أيضاً من الإدارة المالية تطوير والحفاظ على علاقات جيدة مع المؤسسات المالية ومصادر التمويل الأخرى.

يجب أن تأخذ الخطة الاستراتيجية المالية فيما يتعلق بمصادر الأموال واستخدامها وإدارتها في

الاعتبار النقاط التالية²:

¹ مفهوم الاستراتيجية المالية، الأهمية، المكونات، الوظائف، الأنواع، مصادر / <https://motaber.com/financial-strategy/>

² <https://motaber.com/financial-strategy/>

- هيكل رأس المال: يتمحور تخطيط هيكل رأس المال حول المزيج المرغوب فيه من الديون وحقوق الملكية، والذي يجب أن يكون "مثاليًا." نسبة الدين إلى حقوق الملكية: يجب الحفاظ عليها أثناء زيادة رأس المال الإضافي. يجب أن تكون متوازنة.
- كلفة رأس المال: تكلفة رأس المال هي عبارة عن الحد الأدنى من العائد الذي ينبغي تحقيقه من استثمار الأموال المتاحة¹. وتم تمثيل التكلفة الإجمالية لرأس المال بالمتوسط المرجح لتكلفة الدين وحقوق الملكية. تكلفة الدين بشكل عام أقل من تكلفة حقوق الملكية بسبب الميزة الضريبية. ولكن مع زيادة الرافعة المالية (تمويل الديون) تزداد المخاطر المالية أيضًا. ومن ثم، فإن استراتيجية التمويل يجب أن تنظر في هذه المسألة.
- تمويل الإيجار: التأجير هو طريقة يمكن بموجبها للشركة الاستفادة من الأصل دون الاحتفاظ بملكيتها. إنها وسيلة متخصصة لجمع الأموال. إذا تم العثور على تكلفة التأجير أعلى من تكلفة الاقتراض، فمن الأفضل شراء الأصل عن طريق اقتراض الأموال اللازمة. يجب صياغة استراتيجية التأجير بعد تقييم البدائل.
- التداول على حقوق الملكية: أدت الزيادة في السندات إلى زيادة ربحية السهم للمساهمين. وبالتالي فإن وجود الديون يساعد في زيادة الأرباح المتاحة لمساهمي الأسهم. يُعرف هذا باسم التداول على الأسهم. يكون التداول على حقوق الملكية مفيدًا عندما يكون العائد على الاستثمار أكبر من معدل الفائدة على الأموال المقترضة. إنه مفيد لتلك الشركات التي تظل ثابتة في أرباحها.

ثانياً: قرارات الاستثمار

قرارات الاستثمار هي جانب حيوي من جوانب الاستراتيجية المالية. يشير الاستثمار المالي إلى وضع الأموال في الأوراق المالية، أي الأسهم أو السندات، والعقارات، والرهون العقارية، وما إلى ذلك. عملية

¹ عدنان هاشم السامرائي، "الإدارة المالية"، ط1، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص:244.

الاستثمار هي تلك التي تعد بناءً على تحليل شامل بسلامة رأس المال وعائد مرضي. و المقصود بالاستثمار بوجه عام الاستخدام المربح للأموال التي سيتم توفيرها للمنظمة¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الأموال تنطوي على النقد ومتوفرة بكميات محدودة، يتعين على الشركة اتخاذ قرارات حكيمة للغاية فيما يتعلق بالمبلغ الإجمالي للأصول التي سيتم الاحتفاظ بها في المؤسسة، وتكوين هذه الأصول والمخاطر التي ينطوي عليها استثمار الأموال.

لقرار استثماري ناجح وآمن ومربح، يجب مراعاة العوامل التالية²:

- معدل المانع - تسعى استراتيجية الاستثمار إلى تعظيم ثروة الشركات. يجب أن ينص على حد أدنى من معدل العائد أو معدل القطع الذي يجب كسبه للحصول على ربح معقول. ومن ثم، يجب أن تحدد الاستراتيجية المالية للمؤسسة بوضوح معدل العقبة لمشروع معين.
 - تقنين رأس المال - تضع سياسة تقنين رأس المال قيودًا على الاستثمار المخطط للشركة لسنة محددة بناءً على مقدار النقد المتاح.
 - عامل المخاطرة - يجب أيضًا مراعاة عامل المخاطرة أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار. على أساس تحليل المخاطر، يمكن الحكم على المشروع على أنه شديد الخطورة أو منخفض المخاطر. يمكن أن توفر الاستراتيجية المالية إرشادات واضحة حول المخاطر التي تنطوي عليها المشاريع.
- أثناء صياغة استراتيجية الاستثمار، يجب مراعاة العوامل التالية بشكل صحيح:

• مبلغ الاستثمار

• الهدف من المحافظة الاستثمارية.

• اختيار الاستثمار

¹ احمد بن عبد الرحمان الشميمري واخرون، مرجع سابق، ص:474.

² <https://motaber.com/financial-strategy>

- أنواع الأوراق المالية، واختيار الصناعات، واختيار الشركات
- توقيت الشراء
- تحديد الصناعات ذات إمكانات النمو.

ثالثاً: قرارات توزيع الأرباح

يعتبر قرار توزيع الأرباح ذا أهمية حاسمة لمدير الشؤون المالية. يحدد مقدار الربح الذي سيتم توزيعه بين المساهمين ومقدار الربح الذي يجب الاحتفاظ به في العمل لتمويل نموه على المدى الطويل. الهدف من سياسة توزيع الأرباح هو تعظيم قيمة الشركة لمساهميها. من المهم أن تقرر – “مقدار الأرباح التي يجب دفعها كأرباح ومقدار ما يجب الاحتفاظ به للنمو؟” يجب على المنظمة أن تحقق توازناً جيداً بين دفع مبلغ معقول من الأرباح للمساهمين ومتطلبات نموها. كما يتعين عليها أيضاً حل مشكلة أخرى – كم يجب دفعها كأرباح نقدية ومقدار أرباح الأسهم (أسهم منحة). كل هذه القضايا تحتاج إلى معالجة في الاستراتيجية المالية.

رابعاً: إدارة رأس المال العامل

رأس المال العامل مطلوب للعمل اليومي للمنظمة. ويشار إليها باسم إدارة الأصول المتداولة. كما تعتبر إدارة رأس المال العامل مهمة للغاية لأنها يمكن أن تزيد من ثروة المساهمين، إذا تمت إدارتها بكفاءة. تشمل مصادر رأس المال العامل الائتمان التجاري، والقروض المصرفية، وخصم الفواتير، والسحب على المكشوف، وما إلى ذلك. وتتأثر القرارات الاستراتيجية في هذا الصدد بشكل أساسي بالمقايضات بين السيولة والربحية¹.

¹لاستراتيجية المالية , مجلة وراقات , <https://wraqat.com/post/172>

خامسا: إدارة التدفق النقدي

تتضمن إدارة التدفق النقدي في للشركة إدارة السيولة وتقليل التكاليف المالية. يجب على الإدارة المالية أيضًا أن تسعى جاهدة لتقليل الضرائب. فمن الضروري على المنظمات متعددة الجنسيات التعامل مع الجوانب النقدية والسياسية والمالية المختلفة لهذه المهام لأنها تعمل في العديد من البلدان. يجب اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذا الصدد بعناية. غالبًا ما تعتمد مرونة الشركة في التكيف مع البيئة المتغيرة على قدرتها على الحصول على إمدادات نقدية.

زادت المنظمات متعددة الجنسيات من الطلبات النقدية الناتجة عن تقلبات العملة وأسعار الفائدة. ومع ذلك، فإن إحدى مزايا كونها شركة متعددة الجنسيات هي أنها الأسواق المالية المختلفة ستكون متاحة لجمع الأموال. يجب على الإدارة المالية تنسيق التدفقات النقدية داخل وخارج هذه الأسواق بحيث يرى أصحاب المصلحة مثل المساهمين والدائنين معدلات العائد المطلوبة.

سادسا: إدارة النمو والمخاطر

- النمو مكلف لأنه يستهلك رأس المال، وبالتالي يجب إدارته بعناية. جمع جميع المعلومات ذات الصلة لتقييم فرص الاستثمار أمر حتمي لتجنب القرارات السيئة. الميزانية الرأسمالية مطلوبة من جميع طلاب المالية؛ هذا لأن المال ليس بالمجان. وأخيرًا، يجب التأكد من المخاطر. يجب احتساب جميع المخاطر حتى لا تكون المنظمة في وضع غير متوقع أبدًا. يجب اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذا الصدد بعناية. كما ان القرار يجب ان يتم في ظروف واضحة معتمدا على ذلك في توفير المعلومات والبيانات المدعومة لاتخاذ القرار. وبهذا فان القرار الاستثماري يجب ان يتوافر له قاعدة البيانات اللازمة حتى يمكن الحكم بصلاحيته من عدم جدواه¹.

¹ حنفي زكي، «دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية»، دار النهضة العربية، القاهرة، 1979، ص: 67

المبحث الثاني: عناصر الاستراتيجية المالية:

هناك أربعة عناصر رئيسية للاستراتيجية المالية:

أولاً: اكتساب رأس المال لتنفيذ الاستراتيجيات/مصادر الأموال

غالبًا ما يتطلب التنفيذ الناجح للاستراتيجية رأس مال إضافي. إلى جانب صافي الربح من العمليات وبيع الأصول، فهناك مصدران أساسيان لرأس المال المنظمة هما الدين وحقوق الملكية. ويمكن أن يكون تحديد مزيج مناسب من الديون وحقوق الملكية في هيكل رأس مالها أمرًا جوهريًا لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

من الناحية النظرية، يجب أن يكون لدى المؤسسة ديون كافية في هيكل رأس المال الخاص بها لزيادة عائدها على الاستثمار، ولكن الكثير من الديون في هيكل رأس مال المنظمة يمكن أن يعرض عائد حاملي الأسهم للخطر ويهدد بقاء الشركة.

العوامل الرئيسية المتعلقة بهذا والتي يجب أن يتم إجراؤها من قبل الاستراتيجيين هي:

- اختيار هيكل رأس المال الصحيح؛
- شراء رأس المال وقروض رأس المال العامل؛
- الاحتياطات والفائض كمصادر للتمويل؛
- والعلاقة مع المقرضين والبنوك والمؤسسات المالية.

ثانياً: الكشوف المالية/الميزانيات المتوقعة

يعد تحليل البيانات المالية المتوقعة مفتاحًا لتنفيذ الاستراتيجية المالية لأنه يسمح للمؤسسة بفحص النتائج المتوقعة للإجراءات والنهج المختلفة.

➤ القوائم المالية المتوقعة:

يمكن استخدام هذا النوع من التحليل للتنبؤ بتأثير مختلف بنود الإيرادات والتكلفة على التدفق النقدي المستقبلي. عادةً ما يتم إنشاء نظام دعم القرار (DSS) الفرز في جداول بيانات Excel لإعداد البيانات المالية المتوقعة. تتطلب جميع المؤسسات المالية تقريبًا بيانات مالية متوقعة كلما سعت شركة ما إلى رأس مال. ويسمح بيان الدخل والميزانية العمومية المتوقعة (أو الشكلية) للمؤسسة بحساب النسب المالية المتوقعة في إطار سيناريوهات تنفيذ الاستراتيجية المختلفة¹.

➤ الميزانيات المالية المتوقعة:

الميزانية المالية هي أيضًا مستند يوضح بالتفصيل كيفية الحصول على الأموال وإنفاقها لفترة زمنية محددة. الميزانيات السنوية هي الأكثر شيوعًا، على الرغم من أن الفترة الزمنية للميزانية يمكن أن تتراوح من يوم واحد إلى أكثر من عشر سنوات. في الأساس، الميزانية المالية هي طريقة لتحديد ما يجب القيام به لإكمال تنفيذ الاستراتيجية بنجاح. يمكن النظر إلى الميزانيات المالية على أنها تخصيص مخطط لموارد الشركة بناءً على توقعات المستقبل. تعتبر هذه الميزانيات أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط المنشأة فهي عبارة عن تنبؤ بأجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة².

هناك أنواع مختلفة من الميزانيات المالية تقريبًا مثل:

- الميزانيات النقدية، ميزانيات التشغيل، ميزانيات المبيعات، وميزانيات الربح، ميزانيات المصنع، الميزانيات الرأسمالية، ومن خلال هذه الموازنات يمكن التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة و توقيت حدودها مما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات النقدية

¹ <https://motaber.com/financial-strategy/>

² عبد القادر شلاي، قرومي حميد، "الاستراتيجية والتخطيط المالي"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص: 35.

المستقبلية و في ضوء هذه التقديرات نقوم بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها المنظمة¹.

• ميزانيات المصروفات، ميزانيات الأقسام، الميزانيات المتغيرة، ميزانيات مرنة، والميزانيات الثابتة.

عندما تواجه المنظمة صعوبات مالية، تكون الميزانيات مهمة بشكل خاص في توجيه تنفيذ الاستراتيجية المالية².

ثالثا: إدارة/استخدام الأموال

تتعامل خطط وسياسات استخدام الأموال مع قرارات الاستثمار أو مزيج الأصول، أي الأصول التي سيتم شراؤها والتي يجب التخلص منها، إلخ.

ويتحقق تخطيط الاستثمار من خلال تتبع المرحلتين التاليتين³:

- التقييم المالي للمشروع: ان دراسة إمكانية تحقيق مشروع استثماري يجب ان يركز على تقييم

الاحتياجات والموارد المحققة من المشروع.

- تشكيل برنامج ومخطط الاستثمار: بمجرد ان تقبل العديد من المشاريع الاستثمارية لتناسبها مع

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وملاءمتها من ناحية المردودية والمخاطر، تجمع المشاريع المتلائمة

فيما بينها في برنامج للاستثمار.

بعض القرارات الرئيسية المدرجة في هذا هي:

• استثمار؛

• حيازة الأصول الثابتة.

¹ عبد القادر شلال، قرومي حميد، " مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص: 38.

² <https://motaber.com/financial-strategy/>

³ عبد القادر شلال، قرومي حميد، مرجع سابق، ص: 42

- الأصول المتداولة؛
- القروض والسلفيات؛
- قرارات توزيع الأرباح؛ و
- العلاقة مع المساهمين.

يعد استخدام الأموال أمرًا مهمًا لأنه يتعلق بكفاءة وفعالية استخدام الموارد في عملية تنفيذ الاستراتيجية. يؤدي تنفيذ المشاريع في إطار استراتيجيات التوسع والتنوع إلى زيادة النفقات الرأسمالية. إذا لم يتم التخطيط بشكل صحيح، فقد تكون النفقات الرأسمالية غير فعالة مما يؤدي إلى أقل من الاستخدام الأمثل للموارد. وتعد إدارة الأموال مجالًا مهمًا للاستراتيجيات المالية. إنه يتعامل بشكل أساسي مع القرارات المتعلقة بالنفقات الرأسمالية وسياسة توزيع الأرباح والاستثمار ومراقبة التكاليف والتخطيط الضريبي، إلخ. يمكن أن تلعب إدارة الأموال دورًا محوريًا في تنفيذ الاستراتيجية

رابعاً: تقييم قيمة الأعمال

يعد تقييم قيمة الأعمال التجارية أمرًا مهمًا أيضًا في تنفيذ الاستراتيجية المالية لأن المنظمة قد تستحوذ على منظمة أخرى في ظل التنوع أو التجريد بموجب استراتيجية التخفيض. فوي جميع هذه الحالات، من الضروري تحديد القيمة المالية أو القيمة النقدية للعمل التجاري لتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح¹.

يمكن تجميع جميع طرق تقييم قيمة الشركة في ثلاث طرق رئيسية:

في النهج الأول، يتم تحديد قيمة المنظمة من خلال صافي الثروة أو حقوق المساهمين. يمثل صافي القيمة مجموع الأسهم العادية ورأس المال الإضافي المدفوع والأرباح المحتجزة. بعد حساب صافي القيمة، أضف أو اطرح مبلغًا مناسبًا للشهرة والأصول المقيمة بأعلى من قيمتها أو بأقل من قيمتها. يوفر هذا الإجمالي تقديرًا

¹ <https://motaber.com/financial-strategy/>

معقولاً للقيمة النقدية للمنظمة. إذا كان لدى الشركة شهرة، فسيتم إدراجها في الميزانية العمومية، ربما على أنها - "غير الملموسة".

يعتمد النهج الثاني إلى حد كبير على الفوائد المستقبلية التي قد يجنيها أصحاب الأعمال من خلال صافي الأرباح. تتمثل القاعدة الأساسية المتحفظة في تحديد قيمة الشركة بما يعادل خمسة إلى عشرة أضعاف الربح السنوي الحالي للمنظمة.

في النهج الثالث، حدد السوق قيمة النشاط التجاري من خلال ثلاث طرق شائعة:

أولاً، ضع قيمة للمنظمة على أساس سعر بيع منظمة مماثلة لكل وحدة من طاقتها، إذا حدثت صفقة مماثلة مؤخرًا.

والطريقة الثانية تسمى طريقة نسبة السعر إلى الأرباح. لاستخدام هذه الطريقة، قسّم سعر السوق للأسهم العادية للمنظمة للشركة على الأرباح السنوية للسهم واضرب هذا الرقم في متوسط الدخل الصافي للمنظمة شركة خلال السنوات الخمس الماضية

المبحث الثالث: أنواع الاستراتيجيات المالية

التمويل هو المورد الأساسي لبدء الأعمال التجارية وإدارتها. في الواقع، تحتاج المنظمات إلى تمويل لتنفيذ استراتيجياتها. تركز الاستراتيجيات المالية على الحصول على رأس المال، وخفض تكلفة رأس المال، واتخاذ قرارات استثمارية معقدة من خلال إعداد الميزانية رأسمالية، وقرارات التمويل والأرباح، وهيكّل رأس المال، واستراتيجيات رأس المال العامل من حيث الحسابات المدينة، والمخزون، وإدارة النقد، إلخ..

يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي لذلك يجب ان يراعي

الدقة في تحديدها و عدم تعارضها مع الأهداف العامة للمنشأة¹.

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، "منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات"، الخبرات المهنية للإدارة، اط2، مصر، 2004، ص: 02.

أولاً: استراتيجية هيكل رأس المال

هيكل رأس المال هو مزيج من رأس المال السهمي ورأس المال التفضيلي والأرباح المحتجزة ورأس مال الديون. تقوم الشركات بصياغة استراتيجية هيكل رأس المال الأمثل من أجل تحقيق التوازن بين مزايا وعيوب/مخاطر أنواع مختلفة من رأس المال مثل رأس المال السهمي ورأس المال التفضيلي ورأس المال المدين.

يملك هيكل رأس المال الأمثل الميزات التالية:

- توليد الحد الأقصى لمعدل العائد على رأس المال المستخدم لغرض تعظيم ثروة المساهمين في الأسهم.
- يؤدي رأس المال المفرط للديون إلى مخاطر الملاءة. ومن ثم، يجب على الشركات أن تحد من رأس مال الديون عند نقطة تبدأ فيها المخاطر.
- يجب أن تتبنى الشركات هيكلًا مرناً من أجل تكييف الهيكل مع الأوضاع الاقتصادية.
- ويجب أن يكون مقدار رأس مال الدين في حدود قدرة المنظمة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية.
- يجب أن يؤدي هيكل رأس مال المنظمة إلى السيطرة على المخاطر التي ينطوي عليها رأس مال الديون.

وبالتالي، فإن استراتيجية هيكل رأس المال المناسبة تساعد الشركة في تقليل تكلفة رأس المال، والمخاطر التي تنطوي عليها إدارة رأس مال الديون، وتحصيل ثروة المساهمين في الأسهم.

ثانياً: استراتيجية توزيع الأرباح

تتمثل استراتيجية توزيع الأرباح في تحديد مقدار الأرباح التي سيتم توزيعها على المساهمين بعد الاحتفاظ بقدر معين من الأرباح كفائض للاستثمار المستقبلي للمنظمة وجني الفوائد للمساهمين. وهذا

بدوره يمكن توليد رأس المال لغرض الاستثمار المستقبلي الذي ينطوي على أقل تكلفة لرأس المال بالإضافة إلى المخاطر. تتمثل استراتيجية توزيع الأرباح في تعظيم عائد المساهمين على المدى الطويل من خلال تعظيم قيمة الاستثمار.

وبالتالي، فإن استراتيجية توزيع الأرباح توازن بين العائد الحالي ومكاسب رأس المال. تعمل استراتيجية توزيع الأرباح على موازنة العائد الحالي ومكاسب رأس المال. تمكن استراتيجية توزيع الأرباح المساهمين من تلبية رغبتهم في الحصول على دخل ثابت وتقليل العبء الضريبي على الدخل بالإضافة إلى تلبية هدف المنظمة المتمثل في هيكل رأس مال أقل تكلفة. وبالتالي، فإن استراتيجية توزيع الأرباح المناسبة تمكن المنظمة من تقليل تكلفة رأس المال وتقليل المخاطر وتعزيز قيمة المساهمين¹.

ثالثاً: استراتيجية الاستثمار طويل الأجل/الميزانية الرأسمالية

بعد الحصول على رأس المال، من خلال استراتيجية الميزانية الرأسمالية، تستثمر المنظمات رأس المال، ويطلق على الاستثمار الرأسمالي أيضاً اسم الميزانية الرأسمالية. تتعلق الميزانية الرأسمالية بالاستثمار في الأصول الثابتة أو الأصول طويلة الأجل.

تتخذ المنظمات قرارات ميزانية رأس المال لتأسيس الأعمال التجارية والتوسع والتنوع والتحديث واستبدال الأصول طويلة الأجل والاستحواذ والدمج واستراتيجيات الدمج للمنظمة. تبين المنظمات في بعض الأحيان الأصول طويلة الأجل من أجل استبدال الأصول القديمة، للتغلب على الصعوبات المالية بسبب الركود في العمل، أو انخفاض مبيعات المنظمة وما شابه ذلك. بيع الأصول ينطوي على قرارات سحب الاستثمار. تتضمن الميزانية الرأسمالية قرارات سحب الاستثمار. كما تتأثر استراتيجيات الميزانية الرأسمالية باستراتيجيات المنظمات الشركات مثل التوسع والتنوع والاستحواذ والاندماج وكذلك التقاعد

¹ <https://motaber.com/financial-strategy/>

مثل سحب الاستثمارات وتحويل وتصفية الأعمال. تعمل استراتيجية إعداد الميزانية الرأسمالية على تحسين إنتاجية الأعمال والعوائد والربحية وثروة المساهمين.

تؤثر قرارات الموازنة الرأسمالية على:

- معدل نمو واتجاه الأعمال؛
- عنصر المخاطرة الذي ينطوي عليه العمل بسبب التزام الأموال على المدى الطويل؛
- التزام مبلغ كبير من الأموال؛ و
- تثبيت الأموال في أصل معين بشكل دائم، مما يجعل القرار الذي لا رجوع فيه مستحيلًا.

تتضمن استراتيجية الميزانية الرأسمالية المراحل التالية:

- تحديد أو إنشاء فرص الاستثمار بناءً على استراتيجية الشركة واستراتيجيات مستوى وحدة الأعمال؛
- التنبؤ بتكاليف وفوائد فرص الاستثمار على المدى الطويل؛
- تقييم الفوائد الصافية من كل فرصة؛
- التفويض بتدريج وإنفاق النفقات الرأسمالية؛
- السيطرة على المشاريع الرأسمالية.

بعد صياغة استراتيجيات الاستثمار طويلة الأجل، تضع الشركات استراتيجيات رأس المال/ رأس المال العامل قصيرة الأجل.

رابعاً: استراتيجيات رأس المال العامل

هناك جانبان لرأس المال العامل، أي رأس المال العامل الإجمالي وصافي رأس المال العامل. ويسمى استثمار المنظمة في الأصول المتداولة إجمالي رأس المال العامل. تشمل الأصول المتداولة النقد وحسابات

القبض والأوراق المالية قصيرة الأجل وسندات القبض والمخزون. يسمى الفرق بين الأصول المتداولة والمطلوبات المتداولة صافي رأس المال العامل. تشمل المطلوبات المتداولة الحسابات الدائنة والفواتير المستحقة الدفع والمصروفات غير المسددة¹.

يجب أن تحافظ المنظمات على رأس مال عامل كافٍ لتشغيل الأنشطة اليومية والروتينية للأعمال. يؤثر النقص في رأس المال العامل على الجدارة الائتمانية للشركات ويؤدي إلى عدم دفع حتى رواتب الموظفين. في المقابل، يؤدي رأس المال العامل المفرط إلى أموال خاملة ويؤدي بدوره إلى ارتفاع تكلفة رأس المال. الاستراتيجيات المتعلقة بكل جانب من جوانب استراتيجيات رأس المال العامل هي إدارة النقد وحسابات القبض وإدارة المخزون.

➤ إدارة النقود:

تركز إدارة النقد بشدة على المفاضلة بين المخاطرة والعائد. تتعامل إدارة النقد مع التدفقات النقدية داخل وخارج الشركة، والتدفقات النقدية بين الإدارات المختلفة للشركة والأرصدة النقدية التي تحتفظ بها الشركة لتمويل العجز أو لاستثمار الفائض. يخلق العجز المستمر في النقد مخاطر ومشاكل للشركة بينما يؤدي الفائض النقدي المستمر إلى ارتفاع تكلفة رأس المال. يتعين على الشركات التخطيط للحصول على النقد الأمثل والحفاظ عليه من أجل منع المشاكل المحتملة للعجز وكذلك الفائض النقدي.

يجب إدارة النقد بكفاءة. يمكن إدارة الفائض أو العجز النقدي من خلال تعويم النقد الذي يمثله التحصيل الوارد، والدفع الذي يتم في وقت أقرب من اللازم، وأرصدة الودائع المتناثرة والأرصدة الزائدة وغير المجزية في الحسابات الجارية. وتتضمن هذه المرحلة إدارة فعالة للنقد القريب من أجل تحقيق أعلى عائد يتوافق مع مخاطر منخفضة.

➤ حسابات الذمم المدينة:

¹ <https://motaber.com/financial-strategy/>

تبيع المنظمات بالائتمان بسبب المنافسة والقدرة التفاوضية للمشتري/وسطاء السوق والعلاقة والشبكة مع وسطاء/مصنعي السوق والممارسات داخل الصناعة ومتطلبات المشتري. تضع المنظمات الشركات سياسة ائتمانية مثالية من أجل تعظيم أرباح التشغيل وتقليل التكلفة الإضافية. يعتمد مقدار الذمم المدينة على حجم مبيعات الائتمان وفترة التحصيل. تحدد سياسة الائتمان حجم مبيعات الائتمان وفترة الائتمان ومعايير الائتمان والشروط وجهود التحصيل.

لا يجوز لجميع العملاء الدفع خلال فترة الائتمان. وبالتالي، تبذل المنظمات الشركات جهوداً لتسريع عملية التحصيل من أجل تقليل خسائر الديون المعدومة. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المنظمات بمراقبة الذمم المدينة بناءً على متوسط فترة التحصيل وجداول التقادم. عندما تفشل المنظمات في تحصيل المستحقات، تباع هذه المستحقات لشركات متخصصة. هذه الممارسة تسمى "العمولة". العوامل أو الشركات المتورطة في احتساب السلفة النقدية مقابل الذمم المدينة لحل مشكلة نقص السيولة، مقابل نسبة معينة من العمولة.

الفصل الثاني:

 التأسيس النظري للحوكمة

الفصل الثاني: التأصيل النظري للحوكمة:

تعتبر الحوكمة إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالشركات لما لها من مزايا عديدة ومتعددة على ملاك ومساهمي هذه الشركات.

المبحث الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة

أولاً: نشأة الحوكمة

ظهر مصطلح الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.¹

إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهوره الأول للأمريكيين Berle & Means سنة 1932 اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما " الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلاً على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.²

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركات والمساهمين. ومن هنا يعود الإطار النظري العام المستعمل لنظرية الوكالة، حيث تسلم هذه النظرية على أن الوكيل يتصرف نيابة عن المالك وذلك بتفويض منه وليس بالضرورة أن يكون لهذين الطرفين نفس الأهداف.

وهكذا نادت هذه النظرية بضرورة التعبير عن جميع حالات التعارض في المصالح حيث درست المشاكل الناتجة عن تعارض في المصالح للفئات المختلطة المرتبطة بالشركة، وهذا كله أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2001، ص: 13.12

² طالب علاء فرحان، إيمان شيجان المشهداني «الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف»، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 27.

في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات.

كل هذه المشاكل الناجمة عن تعارض المصالح بين المساهمين والمدراء، إضافة إلى الفضائح المالية التي تعرضت لها عدة شركات عالمية خاصة الأمريكية منها مثل شركة WorldCom, Enron بسبب ضعف الرقابة فيها وانتشار الفساد المالي والإداري كالاختلاسات، أدت إلى زيادة الاهتمام بوضع قوانين تنظم العلاقات بين الأطراف في المؤسسات. ففي عام 1976 صدر قانون مكافحة ممارسات الفساد في أمريكا يتضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة ومنه بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية وإبراز دورها في التقليل من مشاكل نظرية لوكالة.

وقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمة المالية وإفلاسها والفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وهو أول اعتراف رسمي لذلك المفهوم.¹

وفي نفس السنة، حدد قادة الدول السبع الكبار في العالم عمليات الإصلاح جراء اعتماد أساليب ممارسة الإدارة الرشيدة بالشركات باعتبارها أحد أعمدة الإدارة والاقتصاد في مرحلة ما بعد الحرب الباردة والعمل على تأكيد نهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتماد مجموعة المعايير العالمية في الإدارة الرشيدة. وطالب هؤلاء القادة كلا من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المدى الذي وصلت إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة للإدارة (الإدارة الرشيدة) باعتبار تلك الأساليب أساساً لزيادة الازدهار وخلق

¹ رقية حساني، وزميلاتها، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، ص:04.

فرص العمل ودعم قدرات الشركات على المنافسة لاجتذاب رؤوس الأموال العالمية في الدول النامية، تعززت ممارسات الإدارة الرشيدة في كوريا الجنوبية والبرازيل وتركيا وغيرها.

ولقد كان الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات والذي طالبت فيه اللجان بإتباع معايير ومبادئ الشركات على الأعمال وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة والتقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن.¹

وفي سنة 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من Cadbury والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركات فيما يعرف بالركود الموحد وقد أصبح هذا الركود جزءا من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية ولكن لا يزال هناك فجوة لأن هذا الإرشاد كان خليط من الأدلة السابقة وقد أصبح واضحا أن أحكام حوكمة الشركات لها علاقة أيضا بالشركات غير المقيدة في البورصة.²

ثانيا: مفهوم الحوكمة

برزت في الآونة الأخيرة بعض المصطلحات المرتبطة بعلم الاقتصاد مثل العولمة، الخصخصة، لعبة الأوراق المالية، وعلى غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح الحوكمة التي تعددت معاني الترجمة له. والذي يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح corporate governance.

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".³

¹ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 2008، ص: 14، 15

² طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الاسكندرية، القاهرة، (مصر)، 2007-2008، ص: 20.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "ملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية" ورشة عمل "الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية" والمنعقدان في القاهرة، جمهورية مصر العربية، سبتمبر 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 160.

ولقد شهدت سنوات التسعينات من القرن الماضي استعمال واسع لهذا المفهوم من قبل المنظمات الدولية، والباحثين باعتبارها أداة لتحقيق الكفاءة والفعالية والقضاء على الفساد في القطاع العام. إلا أنه لا يوجد هناك تعريف إجماعي لمفهوم الحوكمة، وهذا راجع إلى اختلاف سياقات تطبيق هذا المفهوم¹، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه التعاريف:

1. عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة على أنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والمساهمين وتسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها استغلالاً رشيداً يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يعرف بكفاءة الأداء"².
2. تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"³.

3. عرفت لجنة cadbury الحوكمة المؤسسية بأنها: ذلك النظام الذي تدير وتراقب به المؤسسات، بحيث يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن إدارة المؤسسة، ويتمثل دور المساهمين في هذا النظام في تعيين المدراء ومراقبي الحسابات، بينما مسؤوليات مجلس الإدارة فهي تتضمن: وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الإشراف على إدارة الأعمال، تقديم التقارير حول الإدارة إلى المساهمين. ويمارس مجلس الإدارة مهامه وفقاً للقوانين والتنظيمات وتعليمات وتوجيهات المساهمين"⁴.

¹ محمد ابراهيم موسى، "حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية"، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2010، ص: 15، 17، 16.

² إبراهيم سيد احمد، "حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال"، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط1، 2010، ص: 161.

³ Alamgir, M, "Corporate Governance : A Risk Perspective, Paper presented to : Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conférence organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May2007, 7 – 8.

⁴ جون سولفيان، جين روجرز، كاثرين كوشتا هلبينج، "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون"، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2009، ص: 9.

4. عرفه البنك العالمي بأنها: " الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير وإدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية"¹.
5. وهناك من يعرفها بأنها: " مجموعة من الإجراءات، القواعد والهيئات القرارية، الإعلامية والرقابية التي تضمن التحكم والسير الجيد للمؤسسات والمنظمات، سواء كانت عمومية، خاصة، جهوية، وطنية أو دولية"².
6. عرفت أيضا " على أنها تغيير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها الشفافية التي تحدد ذلك، ومدى المسائلة التي يخضع لها المسيرين والموظفون، مما يضمن حقوق الأطراف خاصة خلال النزاعات"³.
7. وهناك أيضا من يعرف الحوكمة كالتالي: " الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم؛"
و يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها : مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة، مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين، من ناحية أخرى.
- ومن خلال ما جاء في التعاريف السابقة يبرز أن الحوكمة فن ممارسة الرشادة والشفافية والعقلانية والوضوح داخل الإدارة، مما يسمح بتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان، من خلال تحقيق الحكمة في السلوك والتصرفات الإدارية، من أجل حماية المشروعات من الأزمات الواردة.

¹ بن ثابت جلال، بن جاب الله محمد، "مداخلة بعنوان-المستثمرين في بورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، مقدمة في الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على اقتصاديات المؤسسات، حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 21-22 نوفمبر 2006، ص:4.

² NACIRI A, Traité de gouvernance d'entreprise L'approche scolaire PUQ Québec, 2011, P 13.

³ بن ثابت جلال، بن جاب الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص:4.

ثالثاً: محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي¹:

أ- المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع .

وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

¹ Fawzy, S, Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working - Paper No. 82 ةEgypt, The Egyptian, Center for Economic Studies,200, p : 4-3

ب - المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثالثة.¹

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الحوكمة وخصائصها

الحوكمة كغيرها من الأنظمة لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، كما لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تتبناها.

أولاً: أهداف الحوكمة

إن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة الشركات تجري وفقاً للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يلي:²

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- تعظيم أرباح الوحدات الاقتصادية.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة فيها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المسائلة المحاسبية بها.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

¹الدكتور محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012، ص: 17

²محمد عبد الحليم عمر، "حوكمة الشركات" ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 2005، ص: 08.

- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- حماية حقوق المساهمين.
- حماية أصحاب المصالح والغير.
- المحافظة على نجاح واستمرارية الشركة.
- المحافظة على السمعة الاقتصادية وخاصة المدرجة بالبورصة.

ثانياً: أهمية الحوكمة

أصبحت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الشركات حاجة ملحة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والأزمات الناجمة عن سوء ممارسات الإدارة، وقد أظهرت السنوات السابقة أن اقتصاديات العديد من الدول قد تعثرت نتيجة افتقارها إلى الحوكمة الجيدة مما ألحقت أضرار بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين والغير. ويمكن تحديد أهمية الحوكمة في¹:

- تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتهي إليها تلك المؤسسات.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

¹ عبد الوهاب ناصر علي، شحاتة سيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 85.

- توفر قواعد الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله المؤسسة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيقها.
- تساعد على حماية مصالح المساهمين وضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات، مثل: حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب واحتفاظ الشركة بسجل واضح للمساهمين وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية.
- يساعد نظام الحوكمة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة.
- تنظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة المراجعة فيما مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر المؤسسة ورفع قيمة أسهمها في السوق.
- نظام الحوكمة الجيد يساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة مع المستثمرين والمقرضين وفي إجراءات المراجعة والمحاسبة المالية.
- تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير استراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة وتحديد المكافآت بشكل سليم.
- يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية.

ثالثا: خصائص الحوكمة

1. المسائلة: وتعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما وتشمل جانبين: الجانب الأول هو التقييم والجانب الثاني هو الثواب أو العقاب أي تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه، وبالتالي فإن مجلس الإدارة يخضع لمسائلة المساهمين، والمدير العام بدوره يخضع لمسائلة مجلس الإدارة ويخضع المدراء التنفيذيون لمسائلة المدير العام والموظف يخضع لمسائلة مديره وهكذا.

2. الإفصاح والشفافية: وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن العمل.

وهذا يتطلب القيام بخطوتين أساسيتين:

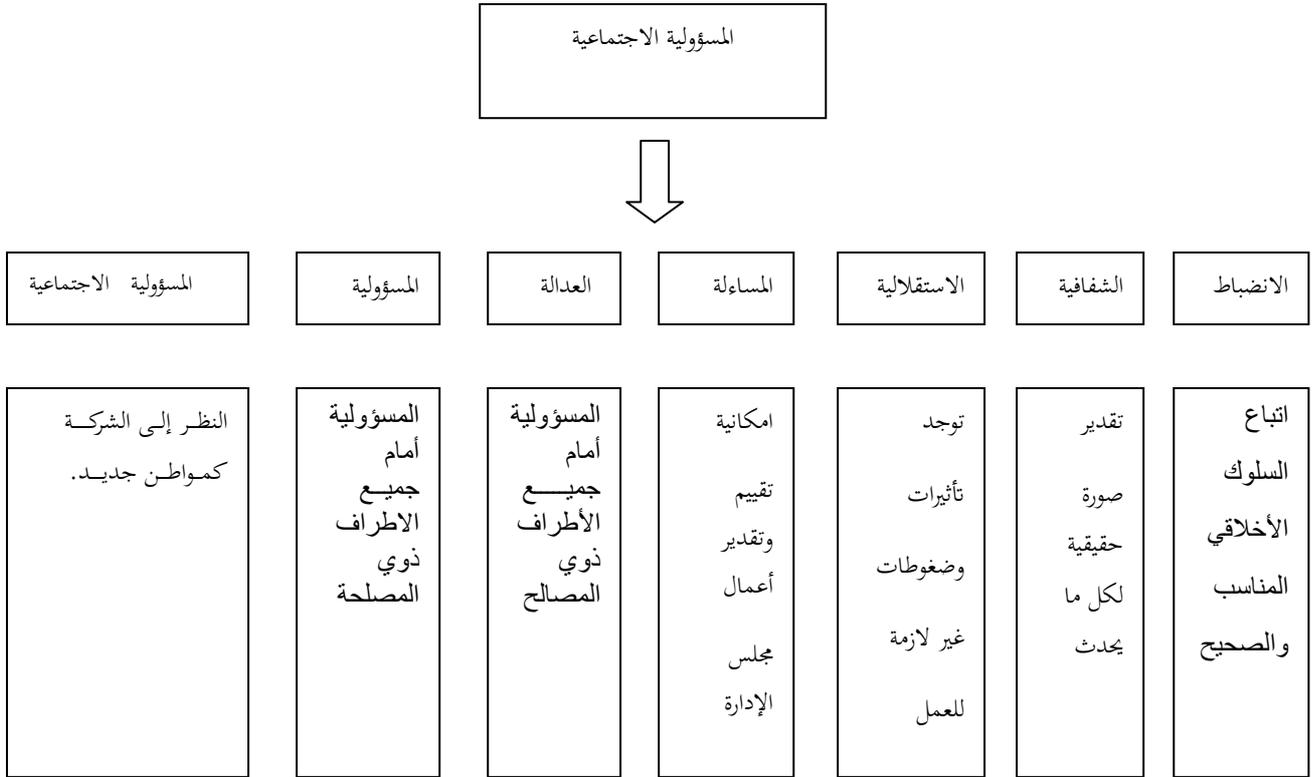
- إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة بالإضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب التشريعات القائمة.
- توفير قنوات اتصال لبيث المعلومات تسمح بعدالة وكفاءة المستخدمين والمهتمين بالحصول على تلك المعلومات وبالتوقيت المناسب وبتكلفة أقل.

3. المشاركة: تعني أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المبادرة، وليس سلطوياً ينشر

التقاعس واللامبالاة، وتكمن أهمية هذا المبدأ في رفع كفاءة الأداء وزيادة إنتاجية العمال، كما أن عدم تبني المشاركة يؤدي إلى إضعاف الدور الاستراتيجي للإدارات العليا، وذلك لانشغالها بالتفاصيل وعدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالاستراتيجية مما ينعكس سلباً على أداء الشركة ويتعدى ذلك، فالمشاركة تهدف حتى للسماح للمواطنين بالمشاركة الفعالة في كل نواحي الحياة، بحيث يتحولون من مجرد مستهلكين إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم¹.

¹ عبد البشير بن عمر، عبد الغني ددان، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة محمد خيضر، الوادي، الجزائر، 2014، ص:30.

شكل رقم (1): خصائص الحوكمة



المصدر: عبد العزيز أمينة، رملي فريال، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة" -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية -التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2018.

المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة والأطراف الفاعلة فيها

أولاً: مبادئ الحوكمة

1. مبادئ الحوكمة كما وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية¹:

- المبدأ الأول: تو افر الأسس اللازمة لفعالية إطار حوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل الحوكمة على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم الأولويات بين الهيئات المختلفة المسؤولين الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون.

- المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

¹ عبد الوهاب ناصر علي، شحاتة سيد شحاتة، مرجع سابق، ص:15

بما أن كيان الشركة يتكون من الأفراد والمساهمين الذين تتفاوت اهتماماتهم وأهدافهم والآفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلا عن تفاوت قدراتهم بالإضافة إلى أن الشركة ينبغي أن تملك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة. وفي ضوء هذه الحقائق وكذا في ضوء تعقد إدارة الشركات في الأسواق سريعة الحركة ودائمة التغير، لا يكون من المتوقع أن يضطلع المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة الشركة، بل تقع مسؤولية وضع استراتيجية الشركة على عاتق مجلس إدارة منتخب من قبل المساهمين تظهر في التأثير على الشركة في مجموعة من القضايا الأساسية مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى إنجاز التعديلات على الوثائق والمستندات الأساسية للشركة، وإقرار التعاملات المالية غير العادية. كما أن من حقهم اختيار مراقبي الحسابات أو الترشيح المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، أو القدرة على منح أسهم، أو الموافقة على توزيع الأرباح.

• المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرص الحصول على تفويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم.

• المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب الحوكمة

يجب أن ينطوي إطار ممارسة الحوكمة على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يراها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

• المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي في إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بدءا من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة وتوضيح أهداف الشركة وتحديد

عوامل المخاطر المنظومة. على أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية. ولا بد أن يكون هناك مراجعة سنوية تتم عن طريق مراجع المستقبل. لا بد من توفير قنوات توزيع المعلومات على مستخدمي المعلومات في الوقت الملائم والتكلفة المناسبة.

• المبدأ السادس: مسؤولية مجلس الإدارة

يجب أن يتيح أسلوب ممارسة الحوكمة الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين. لا ريب أن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف والتي تعد أساسا لحوكمة الشركات.

2. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- استراتيجية للمؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

4. معايير مؤسسة التمويل الدولية

لقد وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة¹

ثانيا: الأطراف الفاعلة في الحوكمة²

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة في المؤسسات وتتحدد إلى درجة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتمثل تلك الأطراف فيما يلي:

¹ هاني محمد خليل، "مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 35.

² هاني محمد خليل، مرجع سابق، ص: 36.

1. المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم.
2. مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
3. الإدارة: وهي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين على قدرة الشركة على الاستمرار.

الفصل الثالث:

التأصيل النظري للحوكمة

المصرفية

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل المؤسسات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمل المؤسسة ونموها، ومنه تظهر جليا أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي.

المبحث الأول: مفهوم حوكمة المصارف وأهميتها وأهدافها

أولا: مفهوم حوكمة المصارف

هناك عدة تعاريف لحكومة المصارف منها:

1. يشمل نظام الحكومة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعات حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين. وبازدياد التعقيد في الجهاز المصرفي أصبحت عملية إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس البنك.¹

2. تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة.

3. ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها: "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية

¹ المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg.

وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة، وبما يحقق حماية مصالح المودعين"¹.

4. أما لجنة (بازل)، فإنها ترى أن " الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي : وضع أهداف المصرف، والخطط وتحديد السياسات والإصلاحات والمسؤوليات والرقابة والتحكم في المخاطرة الائتمانية وغير ذلك"².

5. تعرف أيضا على أنها: "نظام لرقابة متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية و المحاسبية وغيرها و الذي يرمي إلى اتساع نظام المسائلة و تحقيق المساواة عند تحقيق حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، و تحسين أدائها و تعظيم القيمة السوقية لأسهمها و تحقيق الإفصاح و الشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالمية التي تحقق منفعة لمستخدميها".

6. هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها"³.

7. تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد من خلال الإطار

¹ حبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي" -حالة دول شمال إفريقيا- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع - الجزائر، ص:0,8

² أمال عياري وأبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر، 2012، ص 8.

³ المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، جوثان تشاركهام، "إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك"، واشنطن، 2003، ص:02.

التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك¹.

ثانياً: أهمية وأهداف حوكمة المصارف

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط في الأطراف ذات العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضاً في استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين المصارف²، ومن ثم يؤثر في الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومنه في الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي، الأمر الذي أدى حتماً إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي. وللحوكمة أهمية كبيرة للبنوك نذكر منها:³

- تعتبر الحوكمة نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- من خلال الحوكمة يتم تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية.
- تساعد على محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديداً لمصالح مختلف الأطراف.
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصراً رئيسياً في تحسين كفاءة عمل البنك.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفاعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.
- الحد من الفساد وتأثيراته السلبية.
- تعمل على رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم وتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية للدولة.

¹منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير والممارسات الدولية، من الموقع www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan

² Ghazi Louizi, Impact du conseil d'administration sur la performance des banque tunisienne, 15ème conférence internationale de management stratégique Genève, 13-16 juin, 2006, P03

³ إبراهيم إسحاق نسمان، "دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة" دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص: 20-21.

• يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال.

• كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها من أهمها:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة.
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك.
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة.

- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.

• تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

كما أن هناك مجموعة أخرى من الأهداف تتمثل في:

• تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المسائلة.

• تحقيق الحماية لحقوق المساهمين.

• العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك.

- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.
- تحقيق الحماية لأموال المودعين.

إن تطبيق الحوكمة في البنوك يجب أن يتم بشكل الملائم حتى تتم الاستفادة بأكمل وجه من المزايا التي توفرها، لذا يجب توافر نموذج جيد للحوكمة له خصائص محددة ومتطلبات معينة وكذا وجود عناصر تساعد على تطبيق وتفعيل هذا النموذج.

ثالثاً: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد فظي البنوك

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد العناصر الضرورية التي تساعد على تطبيق السليم للحوكمة في البنوك، ونذكر منها¹:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك.
- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم² في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثيرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.
- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال في الإدارة العليا.
- إجراء دورات تعليمية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة.
- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة البنوك وأهداف وكذا البيئة المحيطة بها.

¹ بلعزوز بن علي وعبد الرزاق جبار، "الحوكمة والمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر"، ملتقى علمي الدولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المصرفية والمالية، جامعة سطيف، يوم 20

- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك.
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.
- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حيادة وسلامة وفعالية الرقابة.

لنموذج الحوكمة الجيد في المصارف بعدين أساسيين بعد داخلي وآخر خارجي، ويتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك¹.

1. البعد الخارجي "القواعد الاحترازية":

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها مجموعة من التدابير التي تسمح في التخفيض أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، وحماية حقوق الدائنين. تهدف هذه القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة الذكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.

- تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.

- تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للرقابة من أي أزمة قد تسبب ضعف للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظّمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار نظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية

¹ محمد زيان «أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص: 20.

• تطوير نشأة البنوك¹: لقد تأثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة على وظائف البنوك ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة

لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات، ولمواجهة ارتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل: لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملاءة المالية اتجاه عملائها ومن هذه المعايير نسبة COOK اتفاقية بازل التي تم استبدالها بنسبة MEDONOU YT في اتفاقية بازل 2

2. البعد الداخلي "طريقة إدارة البنك":

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة والذي له أهمية بالغة لوحدة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح الدور أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤولية تشمل عدة وظائف مختلفة، مثل: وضع الاستراتيجيات طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة شفافة.

المبحث الثاني: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الداخليين والخارجيين).

أولاً: الأدوار والمؤسسات الخاصة بالفاعلين الداخليين²

1. حملة الأسهم: يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث أنهم بإمكانهم

التأثير على تحديد توجهاته.

¹ houssim rachid,la gouveronnce bancaire-de litteraire,université detumisie•elmamar•tunisie•pp : 10- 212

² طارق عبد العال، "حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)"، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 418

2. مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية، فالوظيفة الأساسية له هو تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة. وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

✓ يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالاعتناء اللازمة وفقاً لأفضل مصالح البنك ومساهمييه.

✓ في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فإن عليه أن يعامل كافة المساهمين بعدالة.

✓ يجب أن يطبق معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين.

✓ يعمل مجلس الإدارة على مراجعة استراتيجية البنك والخطط الرئيسية للأداء، وساسة الخطر والموازنات التقديرية وخطط العمل، وأن يحدد الأهداف وأن يراقب الأداء والتنفيذ.

✓ اختيار وتحديد المكافآت ومراقبة الأداء وعزل وإحلال الموظفين الرئيسيين.

✓ ضمان نزاهة أنظمة التقارير المالية والمحاسبية للبنك بما في ذلك ملائمة أنظمة الرقابة وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر.

3. الإدارة التنفيذية: يرأسها الرئيس التنفيذي وأعضاؤها من كبار المديرين في البنك، مهمتها الأساسية تتمثل في التعامل مع المواضيع ذات الأثر الفعال في استراتيجية البنك وليس لها أي تدخل في اختصاص لجنة أخرى.

4. المراجعين الداخليين: تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة، ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية

وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها. وإن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية:

✓ معاونة جميع أعضاء مجلس الإدارة العليا في الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة.

✓ كذلك يرتبط عمل المراجعة الداخلية بغرض معاونة المراجع الداخلي في إنجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر لأصحاب رأس المال بأن الميزانية العمومية تعبر تعبيراً صحيحاً صادقاً عن حقيقة المركز المالي للمنظمة.

✓ كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية.

ثانياً: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

1- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمراً هاماً وحيوياً، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغيراً كبيراً خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع سلوك الأفراد، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الأمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

وفي هذا الصدد، وضعت اتفاقية بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، تحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية¹

¹ Basel committee on banking supervision, en drincing corporate governance for banking organisation, 1999.

2- الدور العامة¹:

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

شركات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال. والشكل الموالي يبين الأطراف الفاعلة الأساسية في نظام حوكمة البنوك.

شكل رقم (2): الأطراف الأساسية الفاعلة في نظام الحوكمة



المصدر: مفاهيم مالية، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، إصدار البنك المركزي المصري، ص:2.

¹ المعهد المصرفي، "الحوكمة من منظور مصرفي"، العدد الثالث، من الموقع الإلكتروني: 22
<http://www.ebi.gov.eg/downloads/Governance%20Arabic.pdf>

المبحث الثالث: الرقابة المصرفية والحوكمة:

قد كان للجنة بازل تأثير كبير في تطوير مفهوم الرقابة المصرفية و توسيع أهدافها و ترقية اساليبها, حيث وجهت انتباه المحفل العالمي من منظمين و مراقبين و خبراء في المجالات التالية : الرقابة المصرفية بالتركيز على فعالية الرقابة الداخلية في البنوك , الرقابة المصرفية لتنشيط دور المدقق , الرقابة المصرفية لإرساء قواعد الحوكمة , الرقابة المصرفية الدولية و الموحدة , الرقابة المصرفية في ظل نظام محاسبي مرجعه المعايير المحاسبية الدولية¹.

اولا- دور الرقابي للبنك المركزي والحوكمة

لا يرتبط نجاح الحوكمة في المصارف فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من تطبيقها بشكل سليم، وهذا بطبيعة الحال يعتمد بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة، وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى. ولهذا فإن البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك وذلك للأسباب التالية :

1. إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
 2. إن البنوك تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين).
 3. نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة ضرورة لهذه البنوك.
 4. يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.
- ان اطلاع البنك المركزي على أوضاع البنون تجعله يمتلك قاعدة معلومات مصرفية عن كافة البنوك العاملة في النظام المصرفي، تؤهله للتعقب باحتمالات حدث اية مشكل او أزمات في أي من البنوك العاملة،

¹ محمد احمد عبد النبي، " الرقابة المصرفية"، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص44،43.

كما تمكنه من الاطلاع السريع على المشاكل العاجلة كتغير السيولة او الائتمان، وبالتالي يمكن التدخل في الوقت المناسب¹.

ثانيا-أهداف الرقابة المصرفية والحوكمة :

تمثل أهداف الرقابة المصرفية جزءا من أهداف الحوكمة في الجهاز المصرفي، حيث وعلى الرغم من اختلاف نظم الرقابة في دول العالم، إلا أنه يوجد اتفاق عام على أهداف محددة رئيسية للرقابة المصرفية وهي²:

1. الحفاظ على استقرارالنظام المالي والمصرفي: ويتضمن نقطتين أساسيتين هما:

- تجنب مخاطر إفلاس البنوك من خلال الإشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية، وضمان عدم تعثرها حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل.
- وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية.

2. ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي: ويكون ذلك من خلال:

- فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر.
- تقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات البنوك مع الأطر العامة للقوانين الموضوعة.
- تقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل.

¹ حميدي كلثوم، "الإطار الجديد لاتفاق لجنة بازل 3 ودوره في تعزيز اليات الرقابة المصرفية وتحقيق السلامة المصرفية العالمية،" مداخلة مقدمة في مجلة البحوث والدراسات العلمية، عدد 13، 2019، ص: 13.

² حميدي كلثوم، مرجع سابق، ص: 13.

3. حماية المودعين: ويكون ذلك عن طريق تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها تجاه المودعين وخاصة المتعلقة بسلامة الأصول.

ثالثا- المتطلبات الأساسية لممارسة رقابة مصرفية فعالة:

ان عملية الرقابة المصرفية لا تنحصر في زمان ومكان محددين وانما تنطلق بدءا من منح الترخيص للبنك وصولا الى انتظام العمل لديه بشكل يضمن سلامه وامن النظام المصرفي ككل. وقد سعت لجنة بازل للرقابة المصرفية منذ نشأتها الى وضع إطار عام لأسس الرقابة المصرفية الفعالة بإصدار توصيات عدة سنة 1997 والتي عدلت في 2006 ومؤخرا في سنة 2010, حيث قرر صندوق النقد والبنك الدوليين اعتمادها ودمجها ضمن برامج الإصلاح مع نشرها ضمن تقرير الصندوق، وهذا بهدف التأكيد على التزام الدول والهيئات بتلك المعايير الرقابية، مما يؤدي الى تعزيز وتقوية الاستقرار المالي والسلامة المصرفية للدول الأعضاء¹.

أشارت لجنة بازل إلى أن الرقابة المصرفية تعد جزءاً من نظام متكامل يساعد على تحقيق الاستقرار المالي ويتكون ذلك النظام من العناصر الخمسة التالية :

1. سياسات اقتصاد كلي مستقرة وسليمة.
2. بنية أساسية متطورة تشمل: أ قوانين منظمة للشركات، وحماية المستهلك والملكية الخاصة .ب. قواعد ومبادئ محاسبية معترف بها دوليا. ج نظام مستقل لمراجعة ميزانيات الشركات ذات الحجم الكبير. د رقابة مصرفية فعالة. هـ قواعد محددة لتنظيم أعمال المؤسسات المالية الأخرى بخلاف البنوك .
3. دعم نظام لتسويات المدفوعات.

¹طرشي محمد، "متطلبات تفعيل الرقابة المصرفية في ظل التحرر المالي والمصرفي-دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة الدكتوراه في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلی، شلف، 3010، ص:195.

4. الانضباط الفعال للسوق الذي يعتمد على تدفق المعلومات من المقترضين إلى المستثمرين والدائنين، وعدم التدخل الحكومي في صناعة قرارات هذه الأطراف وبصفة خاصة منح الائتمان.
5. صلاحية للسلطة الرقابية في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإقالة البنوك المتعثرة أو إعادة هيكلة تصفية هذه البنوك في الحالات الحرجة.
6. آليات لتوفير مستوى ملائم من التدخل الحكومي بهدف حماية النظام المصرفي عندما يتعرض لعقبات .

الفصل الرابع:

التجارب الدولية لإرساء مبادئ

الحوكمة 

الفصل الرابع: التجارب الدولية لإرساء مبادئ الحوكمة:

المبحث الأول: تجارب دول المتقدمة في الحوكمة

أولاً: تجربة المملكة المتحدة

أدت المشاكل المالية الناتجة عن قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات في التقارير المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين الى تطور الحوكمة بالمملكة المتحدة، حيث أصبحت جزء من ثقافة الشركة سواء كانت مسجلة أسهمها بسوق الأوراق المالية او لم تكن مسجلة. وفي عام 1991 قام كل من مجلس التقارير المالية (FRC) وبورصة الأوراق المالية بدراسة كيفية إعادة الثقة في التقارير المالية التي تصدرها الشركات. وكانت البداية الأولى لمجتمع الاعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بأجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع الحوكمة، وما زاد أهمية الموضوع الازمة المالية التي شهدها بنك الاعتماد والتجارة الدولي (BCCI) وشركة الاتصال (Maxwell) التي هزت بورصة لندن للأوراق المالية.

وقد أسفر كل ذلك صدور تقرير كادبوري الذي يعتبر حتى الان من اهم التقارير التي تناولت موضوع الحوكمة ليس في المملكة المتحدة فقط، بل في العالم كله. وفي ديسمبر 1994 صدر تقرير روتمان (Rutteman) الذي أوصى بضرورة شمول التقارير المالية للشركات على تقرير نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها وتقييم مدى فعاليتها ولكنه اقتصر على الرقابة المالية الداخلية¹.

بعد ذلك صدر تقرير (Greenbury) عام 1995 من قبل اللجنة التي انشأها اتحاد الصناعة البريطاني للاهتمام بموضوع المزايا والمكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة. وقد أوصى التقرير بضرورة انشاء لجنة المكافآت التي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتكون مسؤوليتها تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة،

¹ حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2018، ص: 92.

وكذلك مراجعة وتقييم اللوائح والاسس التي على أساسها تحدد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم.

وفي نوفمبر من نفس العام تم تأسيس لجنة هامبل (Hampel Commitee) من قبل مجلس التقارير المالية وبورصة لندن واتحاد الصناعة البريطاني، وكانت مهمتها مدى تنفيذ توصيات كل من تقرير (Greenbury. Cadbury). وفي عام 1998 أصدرت هذه اللجنة تقريرها النهائي الذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في الحوكمة، كم أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة على نظام الرقابة الداخلية وخاصة المالية التي تهدف الى الحفاظ على أصول الشركة وامسك سجلات مالية سليمة، وكذلك موثوقية المعلومات المحاسبية المفصح عنها، بالإضافة الى ذلك أكد التقرير على ضرورة قيام مجلس الإدارة بإجراء تقييم دوري لنظام الرقابة الداخلية وتحديد مدى ملائمته لعمليات الشركة.

بعدها تم في عام 1998 تجميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة في تقرير واحد رسمي الكود الموحد (Combined code) الذي أصبح جزء من متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية. تبعة بعد ذلك في سبتمبر 1999 صدور تقرير (Trumbull Report) عن معهد المحاسبين القانونيين تحت اشراف بورصة لندن للأوراق المالية مؤكدا على الالتزام بنظام قوي للرقابة الداخلية للحفاظ على أموال المستثمرين و أصول الشركة¹، مع قيام مجلس الإدارة بالإفصاح عن تقييم مدى فعالية هذا النظام. ويعتبر تطبيق متطلبات هذا القانون امر الزامي على كل الشركات المدرجة في بورصة لندن للأوراق المالية.

ثانيا: تجربة الولايات المتحدة الامريكية:

كانت البداية الأولى للاهتمام بموضوع الحوكمة في الولايات المتحدة الامريكية هي قيام صندوق المعاشات العامة (Cal PERS) الذي يعتبر اكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة بتعريف الحوكمة و القاء الضوء على أهميتها و دورها في حماية حقوق المساهمين، حيث قام الصندوق بإصدار مجموعة من

¹ The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Cod, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, 1999, pp 1-15.

المبادئ و الخطوط الارشادية الجوهرية لتطبيق الحوكمة التي ركزت على ما يلي : تشكيلة مجلس الإدارة, استقلالية أعضائه , اللجان المتبقية عنه, مكافآت أعضاء مجلس الإدارة , معايير تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة , و التحديد الواضح من قبل أعضاه مجلس و المساهمين لمفهوم الاستقلال (استقلال أعضاء مجلس الإدارة)¹.

وبعد ذلك قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في اعداد التقارير المالية في عام 1987 بإصدار تقرير تضمن العديد من التوصيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في التقارير المالية، وتعزيز نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركات.

و في عام 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) و المنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية (NASAD) تقريرهما المعروف باسم (Blue Ribbon Report) الذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن ان تؤديه لجان المراجعة بشأن الالتزام بتطبيق الحوكمة , حيث تضمن هذا التقرير عدة توصيات تتعلق بالشروط الواجب توفرها في عضو لجنة المراجعة من استقلال و خبرة في المحاسبة و المراجعة ليتمكن من أداة مهامه بموضوعية و حياد, إضافة الى مسؤوليات لجنة المتعلقة بإعداد التقارير المالية , و مسؤوليتها اتجاه وظيفتي المراجعة الداخلية و الخارجية.

ورغم هذه الجهود المبذولة في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة، الا ان الازمات المالية التي تعرضت لها بعض الشركات الامريكية كشركة انرون (Enron) و شركة وورلد كوم (Worldcom) أظهرت بعض نقاط الضعف في ممارسة الحوكمة، مما دفع الكونغرس الأمريكي الى اصدار قانون ساربنز اوكسلي Sarbanes Oxley في عام 2002 الذي اكد على أهمية الحوكمة و دورها في تعزيز الشفافية و المساءلة لحماية المستثمرين من خلال تفعيل دور أعضاء مجلس الإدارة خاصة غير التنفيذيين منهم, و تفعيل دور لجان

¹ محجد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 92.

المراجعة و زيادة استقلالية المراجع الخارجي¹. ومن اجل زيادة موثوقية التقارير المالية الزم القانون المدير التنفيذي والمدير المالي للشركات بالمصادقة على هذه التقارير مع تحمل المسؤولية كاملة في حالة الإفصاح عن معلومات خاطئة، ويعتبر تطبيق هذا القانون الزامي على كل الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية في الولايات المتحدة الامريكية.

بعد ذلك بعام وضعت بورصة نيويورك (NYSE) وناسداك (NASDAQ) قواعد جديدة تفرض على الشركات المدرجة ان يكون اغلب اعضاء مجلس الإدارة من المديرين المستقلين على افتراض ان زيادة الاستقلال في مجلس الإدارة يؤدي الى تفعيل الرقابة وتحسين الأداء بشكل أفضل. وفي عام 2006 ألزمت هيئة الأوراق المالية (SEC) الشركات بتوفير معلومات عن مكافآت المديرين التنفيذيين، المدراء الماليين، والمديرين غير التنفيذيين وإعطاء معلومات كاملة وشاملة عن ممارسات الأجور.

ثالثاً: تجربة فرنسا

أدت العديد من العوامل المرتبطة بسوق المال في فرنسا الى زيادة الاهتمام بالحوكمة، وكانت نتائج ذلك صدور تقرير فينو (Vienot Report) عام 1995 من خلال المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين والجمعية الفرنسية للشركات الخاصة. وقد جذب هذا التقرير الكثير من الاهتمام في بيئة الاعمال الفرنسية، وكان من اهم توصياته ما يلي²:

- ضرورة امتلاك أعضاء مجلس الإدارة لعدد معين من أسهم شركتهم.
- يجب ان يكون لمجلس الإدارة لجنة مراجعة، لجنة مكافآت، مع الإفصاح سنويا على اجتماعات وقرارات هذه الجان.
- ضرورة احتواء مجلس الإدارة على عضوين مستقلين على الأقل.

¹ Paul Sarbanes, Mike Oxely, Sarbanes Oxely Act of 2002, the public company Accounting reform and investor protection act, Law ,107-204, USA Congress Washington,2002, p :1-66

²حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص: 94

- ضرورة مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية.
- يجب على الشركات ان تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يعملون في أكثر من خمس شركات.

رغم هذه المقترحات الا ان المشكلة الرئيسية لتقرير فيينو (Vieno1) هي عدم وجود شرط يلزم الشركات بتنفيذ بنوده.

في عام 1996 قام مجلس الشيوخ الفرنسي بإصدار تقرير Marini الذي يشمل تغييرات تشريعية هامة تتعلق بتطبيق الحوكمة منها تشكيل مجلس الإدارة للجان ذات سلطات مستقلة، واصدار الشركات لتقارير مالية تفصيلية لجميع المساهمين.

تبعه بعد ذلك في عام 1999 صدور تقرير **Vienot 2** كبديل التقرير **Vienot 1** الصادر في 1995, حيث اهتم هذا التقرير بتوضيح واجبات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسؤوليتهما، وأوصى بضرورة الإفصاح الكافي في التقارير المالية من اجل حماية المساهمين والمستثمرين. وبعدها في 2002 صدر تقرير BOUTON الذي أكد على دور اعضاء مجلس الإدارة في الحوكمة، وأهمية لجنة المراجعة ولجنة المكافآت، كما أكد على ضرورة استقلالية مراجع الحسابات الخارجي.

المبحث الثاني: تجارب الدول الناشئة

اولا: تجربة روسيا

قد أحرزت روسيا تقدما ملحوظا عند قيامها بإصدار قانون الحوكمة الذي ساعد على رفع معايير حوكمة شركاتها الى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين. ويعد الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في الحوكمة في روسيا، وتكشف تقارير الحوكمة الروسية السنوية المزيد عن الأداء المالي والأداء غير

المالي للشركات رغم ما يتطلبه من شمولية. إضافة الى ذلك قد أصبحت الشركات الروسية مطالبة بالإفصاح عن ممارسات الحوكمة المطبقة فيها التزاما بقانون الحوكمة الروسي ابتداء من سنة 2003¹.

ويزداد عدد الشركات الروسية الكبرى التي تصدر تقاريرها وفق معايير المحاسبة الدولية والمبادئ الدولية المقبولة قبولاً عاماً، لاسيما بعد قرار الحكومة الروسية بتطبيق معايير المحاسبة الدولية في عام 2004 بهدف تحقيق المزيد من الشفافية في بيئة الأعمال الروسية خاصة ما يتعلق بالإفصاح المحاسبي.

وقد احرزت الشركات الروسية تقدماً ملحوظاً في مجال اعداد وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين ورفع مستوى وعي المساهمين بحقوقهم في حضور هذه الاجتماعات وفي التصويت. وكذلك تحسنت الحوكمة في مجال اعداد التقارير الداخلية للشركات، حيث ينص قانون الشركات الروسي على ان تتضمن لوائح كل شركة مساهمة وضع أنظمة أساسية للاجتماعات العامة لمساهمين و مجلس الإدارة و لجان مجلس الإدارة ك لجنة المراجعة، و المراجعة الداخلية، بالإضافة الى اعلان توزيع الأرباح بحيث يؤدي تنفيذ جميع هذه اللوائح الى فهم المساهمين لكيفية اتخاذ القرارات في الشركة.²

ثانياً: تجربة اليابان

في محاولة لإرساء قواعد الحوكمة قام المنتدى الياباني للحوكمة بإصدار تقرير في ماي 1998 يفرض مجموعة من المبادئ التي من شأنها ان تؤدي الى التطبيق السليم للحوكمة داخل الشركات، وقد أصبح تطبيق هذه المبادئ مطلباً ضرورياً ومهماً لأي شركة حتى يمكننا إدارة أعمالها بشكل فعال في السوق العالمي.

في أكتوبر 2001 قام المنتدى الياباني للحوكمة بمراجعة مبادئ الحوكمة الصادرة في عام 1998 وأصدر تقريراً وضع فيه خطوتين لإصلاح تطبيق الحوكمة في اليابان تتمثل الخطوة الأولى في إصلاحات قصيرة الاجل يتم تنفيذها قبل سنة 2002، اما الخطوة الثانية فتشمل إصلاحات جوهرية يتم تطبيقها على المدى البعيد.

¹ حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص 95.

² أيجور بيليكوف، "ممارسة حوكمة الشركات في روسيا"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص: 1-2.

وتتمثل الإصلاحات قصيرة الاجل للمنتدى الياباني للحوكمة فيما يلي:¹

- الانتقال السريع الى تطبيق معايير المحاسبة الدولية لتحسين الإفصاح المحاسبي وتزويد المستثمرين بمعلومات صحيحة.
- وجود أعضاء مستقلين غير تنفيذيين ممن ليست لهم مصالح مباشرة في الشركة.
- تحديد المسؤوليات واضحة ومنفصلة لكل من مجلس الإدارة، مع تعريف اقوى للاستقلال.
- تعيين مراجعين اكثر استقلالاً عن مجالس الإدارة لإدارة التنفيذية.
- زيادة الحوار بين الإدارة والمساهمين في الاجتماع السنوي للجمعية العامة للمساهمين.

اما الإصلاحات طويلة الاجل للمنتدى فتتمثل في:

- جعل اغلبيه عضوية مجالس الإدارة من أعضاء مستقلين من غير المدربين التنفيذيين.
- وجود لجان مستقلة منبثقة عن مجلس الإدارة كلجنة المراجعة، والمكافآت والتعيينات تكون اغلبيه عضويتها من الأعضاء المستقلين.
- الفصل بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

وعلى غرار ذلك قامت بورصة طوكيو في عام 2004 بإصدار مبادئ الحوكمة التي تعتبر مرجعا للشركات

للاعتداع عليها في تحسين ممارسات الحوكمة فيها، من خلال الاهتمام بحقوق المساهمين والمعاملة المتساوية

لهم، العلاقة مع أصحاب المصالح في الشركة، الالتزام بالإفصاح والشفافية، وتحديد مسؤوليات مجلس

الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي.²

¹ Japan Corporate Governance Committee & Japan Corporate Governance Forum. Revised Corporate Governance Principles, JCGC & JCGF ?2001 ? pp : 1-24

² Tokyo Stock Exchange. **Principles of Corporate Gogernance for Listed Companies**, Tokyo Stock Exchange, pp : 1-25

ثالثا: تجربة ماليزيا

أدت الازمة المالية التي شهدتها دول شرق اسيا في منتصف عام 1997 الى الاهتمام بالحوكمة وتعزيز الشفافية و الإفصاح على اعتبار ان السبب الرئيسي لهذه الازمة هو ضعف اجراءات الحوكمة و انعدام الشفافية في تلك البنوك مما دفع الحكومة الماليزية في مارس 1998 الى انشاء لجنة الحوكمة التي ضمت عدد من الاكاديميين و المهنيين و ممثلين عن القطاع الخاص , و قد اعدت هذه اللجنة تقريرا حددت فيه اهم نقاط الضعف في ممارسات الحوكمة في الشركات الماليزية, و التي , و التي كان أهمها نقص الشفافية و الإفصاح, انعدام الرقابة و المساءلة,, عدم مراعات حقوق الأقلية من المساهمين¹.

وفي العام نفسه أنشئ المعهد الماليزي للحوكمة (Malaysian Institute of Corporate Governance) الذي اهتم بالعمل على رفع مستوى الحوكمة في الشركات الماليزية من خلال تدريب القائمين عليها. ويهدف تحقيق تحقيق التميز وتعزيز الحوكمة داخل الشركات قامت لجنة الحوكمة الماليزية في مارس 2000 بإصدار قانون الحوكمة الصادر في 2000 بإصدار قانون الحوكمة الذي ركز على أربعة نقاط أساسية هي: مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، المساهمين ومراجع الحسابات.

وقد لعبت لجنة الأوراق المالية وبورصة كوالالمبور دورا حاسما في تعزيز الحوكمة في ماليزيا، حيث قامت اللجنة في 2007 بمراجعة قانون الحوكمة الصادر في 2000 واجرت عليه بعض التعديلات التي تم من خلالها التركيز على تعزيز دور مسؤوليات مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، والمراجعة الداخلية.

وكذلك ألزمت بورصة كوالالمبور الشركات المدرجة فيها بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى امتثالها لمتطلبات قانون الحوكمة بهدف تعزيز ثقة المستثمرين في سوق راس المال الماليزي ورفع كفاءته، وزيادة الإفصاح والشفافية، وكذلك حماية حقوق المساهمين.

¹ Nour Azizah, Zainal Abidin & al, Corporate Governance In Malazia : The Effet of Corporate Reforms and State Business Relation in Malaysia, Asian Academy of Management Journal,2007, p :28.

- وللتكيف مع التطورات التي تمس الاقتصاد سواء الماليزي او العالمي تم التأكيد على ما يلي:¹
- ضمان الامتثال للقوانين والقيم الأخلاقي، والإدارة السليمة للمخاطر مع رفع مستوى الضبط الداخلي
 - يجب ان يضع مجلس الإدارة في الاعتبار واجبه في توجيه جهوده لاستغلال موارد الشركة بشكل يؤدي الى تحقيق مصلحة الشركة ومساهمتها وحماية حقوق أصحاب المصالح الاخرين.
 - زيادة مستوى الإفصاح والشفافية من قبل الشركات لتمكين المستثمرين في اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة
 - توفير معلومات ذات جودة عالية في الوقت المناسب، بما في ذلك ما يتعلق منها بالأداء المالي.

المبحث الثالث: تجربة دول عربية في الحوكمة

أولاً: تجربة الجزائر:

يعتبر موضوع الحوكمة من اهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث اصبحت أولوية واستراتيجية وطنية نظرا للحاجة الماسة والمتنامية للشركات الجزائرية لتوطيد قدراتها التنافسية والفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور. لذلك قامت جمعيات واتحادات الاعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تشجع تطبيق الحوكمة الجيدة في بيئة الاعمال بغية جذب الاستثمارات الأجنبية².

ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي للحوكمة (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) من اجل وضع دليل للحوكمة الجزائرية.

¹ Securities Commission, **Malaysian Cod On Corporate Governance**, Securities Commission Malaysia, 2017, pp :1-58.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، "حوكمة الشركات أساس نمو الاقتصاد الجزائري"، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، (13)، ص:2.

وفي 19 مارس 2009 تم اصدار الدليل تحت عنوان "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" والذي عرف الحوكمة بانها: "تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من اجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في سيرها وادارتها ومراقبتها.

ولنشر الوعي بفوائد ومزايا الحوكمة قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات على الالتزام ببندود الدليل الخاص بها واعتماد أفضل الممارسات الدولية. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الاعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.¹ وكدعامة لتطبيق الحوكمة وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية قامت الجزائر بإصدار نظام مالي محاسبي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) والذي بدأ تطبيقه في مطلع عام 2010.

ثانيا: تجربة المغرب:

بدأت الحوكمة في المغرب عام 1993 عندما تمت خصخصة بورصة كازابلانكا وتحديثها. وفي عام 1995 صدر قانون الشركات الذي يقضي بضرورة وجود مجلس إدارة مستقل، بالإضافة الى زيادة الشفافية والإفصاح وإعطاء حماية أكبر لمساهمي الأقلية.

و في عام 2004 قام الاتحاد العام للشركات المغربية باجراء دراسة حول بغية مراجعة و استعراض ممارسات الحوكمة وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، و قياس مدى الوعي بضرورة تطبيق الحوكمة، حيث أجريت الدراسة على 40 شركة مغربية من عدة قطاعات، الا ان استجابتهم لم تتعدى 45% من الشركات في العينة كان بينها 14 شركة مدرجة في البورصة، و قد لوحظ ما يلي:²

- ان اغلب تلك الشركات لم تحصل على معلومات صحيحة عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المتعلقة بالحوكمة.

¹ وُعلي العبادي، "القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر"، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2011، ص:14.

² عدنان قباحة واخرون، "تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"، معهد الأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، غزة، 2008، ص:20.

- هناك احترام لحق المساهمين في الحصول على معلومات عن حقوقهم.
 - ضعف الشفافية فيما يتعلق بعمليات الترشيح والانتخابات ومكافئات أعضاء مجلس الإدارة.
 - بالنسبة لدور أصحاب المصالح وجد ان هناك تنفيذ لقانون العمل¹.
- ولتعزيز ممارسات الحوكمة وتطويرها أكثر في الشركات المغربية تم في مارس 2008 اصدار قانون الحوكمة المغربي الذي يهدف الى إرساء الإفصاح والشفافية، تحسين الأداء ودعم القدرة التنافسية للشركات، وكذلك تحسين صورتها مع المستثمرين وأصحاب المصلحة.

ثالثاً: تجربة مصر:

تشير الدراسات انه في سنة 2001 تم الانتهاء من اعداد اول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر , قام به البنك العالمي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية و هيئة سوق المال و بورصة الأوراق المالية و أشار التقرير في مجمله الى مفهوم و مبادئ حوكمة الشركات في مصر متواجد في نسيج عدد من القوانين الحاكمة و لوائحها التنفيذية و تعديلاتها من أهمها قانون راس المال 1992/95, قانون الشركات 19981/153, قانون الاستثمار 1997/8 , قانون قطاع الاعمال العام 1991/203, قانون التسوية و الإيداع و الحفظ المركزي 2000/93 و غيرها , و من اهم الممارسات الإيجابية لهذه القوانين في مصر انها تكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم و يحمي حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات المقرضين و العمال, كم ان معايير المحاسبة و المراجعة المصرية تتوافق مع المعايير الدولية².

¹ Commission nationale governance d'entreprise, Code Marocain de bonnes pratique de Governance d'entreprise, CGEM,2008, P :1-56

² سمية بن عمورة، باديس بوعزة، "تجارب دولية في حوكمة الشركات،" مجلة نماء لاقتصاد والتجارة، 2019، ص:141.

الفصل الخامس:

حوكمة البنوك وفق متطلبات

لجنة بازل 

الفصل الخامس: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية من طرف محافظي البنوك المركزية لدول المجموعة العشرة مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا. ويعود ذلك نتيجة تفاقم المشاكل المالية وتزايد حجم الديون الخارجية لدول العالم الثالث والمنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأوروبية والأمريكية وسيطرتها على حوالي 38% من أسواق التمويل الدولية¹.

المبحث الأول: حوكمة البنوك وفق متطلبات اتفاقية بازل 1

أولاً: نشأة اتفاقية بازل 1

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية في عام 1975م بقرار من محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشر، وهي لجنة مؤلفة من كبار ممثلي سلطات الرقابة المصرفية و البنوك المركزية لعدد من الدول² (بلجيكا - كندا - فرنسا - ألمانيا - إيطاليا - اليابان - هولندا - السويد - سويسرا - المملكة المتحدة - الولايات المتحدة - لوكسمبرج). وقد عملت لجنة بازل للرقابة المصرفية لعدة سنوات قبل نشر تقريرها النهائي ، حيث عقد محافظو البنوك المركزية لمجموعة العشرة اجتماعهم في 1987/12/07م في مدينة بازل بسويسرا للنظر في التقرير الأول الذي رفعته اللجنة لهم، و الذي استهدف تحقيق التوافق في الأنظمة و الممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس رأس المال و معاييرها و هذا بالنسبة للبنوك التي تمارس الأعمال الدولية³. وبتاريخ جويلية 1988 وافق مجلس المحافظين للبنوك المركزية للدول الصناعية وكذا الاتحاد الأوروبي على تقرير لجنة بازل الخاص باقتراح معيار موحد لكفاية رأس المال، حيث يتعين على كافة البنوك العامة الالتزام بأن تصل نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطر

¹ Alrawashdeh.b.s , Bint Abdul Rahman ,p,n, To what extent Saudibanks committed to decision of the Basel 2 Committee, Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities, volume 1, p 05.

² طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، "بازل 2 وتسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 11-12 مارس 2008، ص: 09.

³ طيبة عبد العزيز، المرجع السابق، ص: 09.

بأوزان المخاطر الائتمانية إلى 8 بالمئة كحد أدنى مع نهاية 1992م¹ وسميت هذه النسبة "كوك" (COOK) ويطلق عليها الفرنسيون أيضا معدل الملاءة الاوروبي.

والأهداف الأساسية للاتفاقية تتمثل:

1. العمل على تقوية واستقرار النظام المصرفي الدولي إثر تفاقم مديونية دول العالم الثالث (الدول النامية).
2. ازالة المنافسة غير العادلة بين المصارف والناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن حدود راس المال المصرفي.
3. فتح الحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية.
4. التنسيق بين السلطات الرقابية المختلفة.
5. تحفيز و مساعدة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين، المستثمرين و الجهاز المصرفي، و يحقق الاستقرار في الأسواق المالية العالمية.²

ثانيا: الركائز الأساسية للاتفاقية

ومن المهم الإشارة إلى أن اتفاقية بازل الأولى استهدفت بالدرجة الأولى كبريات البنوك العالمية، كما أن تطبيق مبادئ الاتفاقية يقع تحت مسؤولية السلطات الوطنية، فاللجنة ليست لها صفة الإلزام، كما أن نتائجها لا تحمل أي قوة رسمية أو قانونية، و يمكن القول أن اتفاقية بازل الأولى ركزت على خمسة جوانب أساسية:³

¹ دويس رشيد، بحري سفيان، "مقررات لجنة بازل والنظم الاحترازية في الجزائر، ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية الاقتصادية"، بشار، يومي 24-25 أفريل 2006، ص 01.

² قاسمي آسيا، "تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقييم القروض في البنك، حالة القرض الشعبي الجزائري"، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009م، ص 36.

³ قاسمي آسيا، المرجع نفسه، ص 37

✓ التركيز على المخاطر الائتمانية: اذ تهدف الى احتساب الحدود الدنيا لرأس المال أهدا في الاعتبار

المخاطر لائتمانية فقط واهمال باقي المخاطر التي قد يتعرض لها البنك.¹

✓ تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها: اذ انه من غير الممكن ان يفوق

معدل كفاية رأس المال لدى البنوك الحد الأدنى المقرر دون توفر المخصصات الكافية لذلك.

✓ تقسيم العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية: قامت الاتفاقية على تصنيف دول

العالم من حيث المخاطر الائتمانية الى مجموعتين:

- دول ذات مخاطر منخفضة وتشمل:

○ الدول الأعضاء في لجنة بازل (دول مجموعة التعاون والتنمية الاقتصادية)

○ الدول التي عقدت ترتيبات اراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي وهي (استراليا،

النمسا، الدنمارك، تركيا، السعودية، البرتغال، ايسلندا، نيوزلندا، ايرلندا، النرويج،

اليونان، فلندا).

- دول ذات مخاطر مرتفعة وتشمل:

○ مجموعة الدول ذات المخاطر العالية وتشمل كل دول العالم بما في ذلك الدول العربية

استثناء السعودية

✓ وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة الأصول: اذ انه عند حساب معيار كفاية رأس المال تندرج

الأصول داخل الميزانية من خلال خمسة اوزان وهي 0% , 10% , 20% , 50% , 100%².

¹ عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مصر الدار الجامعية للنشر، 2005.

² مفتاح صالح، رجال فاطمة، "تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي"، المؤتمر الإسلامي التاسع للاقتصاد والتمويل، تركيا، 2013.

جدول رقم (1): أوزان المخاطرة

الموجودات	درجة المخاطرة
<ul style="list-style-type: none"> - النقدية - المطلوبات من الحكومات المركزية والمصارف المركزية المحلية، مقومة بالعملة الوطنية والممولة بها. - المطلوبات الأخرى من الحكومات المركزية لدول ال(OECD) ومصارفها المركزية المطلوبات المعززة بضمانات نقدية، أو بالأوراق المالية الصادرة عن الحكومات المركزية في دول(OECD) أو مضمونة من قبل الحكومات المركزية في OECD 	الصفري %
<ul style="list-style-type: none"> - المطلوبات من مؤسسات القطاع العام المحلية، باستثناء الحكومة المركزية، والقروض المضمونة من قبل تلك المؤسسات. 	صفر، 10%، 20% أو 50%
<ul style="list-style-type: none"> - المطلوبات من مصارف التنمية عبر الأمم (مثل مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومصرف الاستثمار الأوروبي، والاتحاد الدولي لمصارف التنمية) - والمطلوبات المضمونة أو المعززة بضمانات الأوراق المالية الصادرة عن تلك المصارف. - المطلوبات من المصارف المسجلة في (OECD) والقروض المضمونة من قبل المصارف المسجلة في (OECD). - المطلوبات من المصارف المسجلة في أقطار خارج (OECD) والتي تبقى من استحقاقها أقل من سنة واحدة والقروض المضمونة من قبل المصارف المسجلة خارج (OECD) والتي تبقى من أجلها أقل من سنة واحدة. - المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المسجلة في (OECD) باستثناء الحكومة المركزية والقروض المضمونة من قبل تلك المؤسسات. - البنود النقدية برسم التحصيل . 	20 %
<ul style="list-style-type: none"> - القروض المضمونة بالكامل برهونات على العقارات السكنية المشغولة أو التي سوف تشغل من قبل المقترض او تلك التي تؤجر. 	50 %
<ul style="list-style-type: none"> - المطلوبات من القطاع الخاص. - المطلوبات من المصارف المسجلة خارج (OECD)، باستحقاقات متبقية، تزيد على السنة الواحدة. - المطلوبات على الحكومات المركزية خارج (OECD) (ما لم تكن مقومة بالعملة الوطنية وممولة بها). - المباني والآلات والمعدات، وغيرها من الموجودات الثابتة. - العقارات والاستثمارات الأخرى (بما في ذلك المساهمات في شركات أخرى غير الموحدة ميزانياتها). - أدوات رأس المال المصدرة من قبل المصارف الأخرى (ما لم تكن مطروحة من رأس المال) - جميع الموجودات الأخرى . 	100 %

المصدر: عبد العزيز أمينة، رملي فريال، "حوكمة البنوك و أثرها في الأداء والمخاطرة"-دراسة حالة بنك البركة الإسلامي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية-التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة سعيدة، 2018.

✓ وضع مكونات كفاية رأس المال المصرفي¹: التزمت الاتفاقية البنوك الاحتفاظ بحد أدنى لكفاية

راس المال يتم حسابها وفق المعادلة التالية:

نسبة كفاية راس المال حسب بازل 1 = اجمالي راس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية) /

الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة $\leq 8\%$

1. راس المال الأساسي: يمثل الشريحة الأولى من راس مال البنك ويتكون من:

- حقوق المساهمين: وتضم الأسهم العادية المصدره والمدفوعة بالكامل.

- الاحتياطات المعلنة: هي تلك الاحتياطات التي تنشأ من خلال تخصيص أجزاء من الأرباح

المحتجزة.

2. راس المال المساند: ويمثل الشريحة الثانية من راس مال البنك ويتكون من:

- الاحتياطات غير المعلنة: وهي الاحتياطات التي لا تظهر عند نشر بيانات الحسابات الختامية

للبنك وبالتحديد

من خلال حساب الأرباح والخسائر بشرط ان تكون مقبولة من السلطة الرقابية.

- احتياطات إعادة تقييم الأصول: يتم التعرف عليها عند تقييم المباني والاستثمارات بقيمتها

الحالية بدلا من قيمتها الدفترية.

- مخصصات مكونة لمواجهة المخاطر العامة: تعتبر هذه المخصصات في حكم الاحتياطات لأنها لا

تواجه هبوط محدود في قيمة الأصول محددة بداتها مثل مخصص المخاطر العامة للتسهيلات

الاتتمانية المنتظمة.

- القروض المساندة: اتاحت اتفاقية بازل هذا النوع من الذي يطرح في صورة سندات محددة

الاجل حيث يجب ان لا يزيد اجلها عن 05 سنوات مع خصم 20% من قيمتها السنوية.

¹ عمار عريس مجدوب بحوصي، "تعديلات مقررات لجنة بازل وتحقيق الاستقرار المصرفي"، مجلة البشائر الاقتصادية، 2017، المجلد 03،

- أدوات رأسمالية أخرى.

وتشترط اللجنة بالنسبة للشريحتين ما يلي:

- يجب ألا يزيد مجموع الشريحة الثانية عن 100% من الشريحة الأولى.
- يجب ألا يزيد اجمالي القروض المساندة عن 50% الشريحة الأولى.
- المخصصات العامة للديون يجب ان لا تزيد عن 1.25% من الأصول والالتزامات العرضية المرجحة بأوزان المخاطر.
- إعادة التقييم يجب ان يتم خصم 50% من الفرق بين سعر السوق والتكلفة التاريخية.

ثالثا- تعديلات بازل 1-2

وبالنسبة لكفاية رأس المال سمحت الخطة الجديدة للبنوك بوضع نماذج داخلية لتحديد رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر السوق ، و التي تختلف من بنك لآخر ، كما منحت لها المرونة في التطبيق إذ تعطي هذه الاتفاقية المصارف حرية اختيار مناهج مبسطة أو أكثر تعقيدا في هذا التحديد حسب حجم المصارف وقدرتها على التعامل مع تلك المخاطر ، و مع أن الاتفاق الجديد أبقى على معدل الملاءة الإجمالية 8% كما ورد في بال 1 لعام 1988 إلا انه ادخل بعض التعديل على مكونات النسبة كما يلي :

- سمح للبنوك بإصدار دين متأخر الرتبة قصير الأجل ليدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال ، و ذلك لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية و بهذا يصبح رأس المال الإجمالي يتكون من الشريحة الأولى (رأس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح المحتجزة) + الشريحة الثانية (رأس المال المساندة) و هذا كما هو محدد في بال 1 + الشريحة الثالثة (الدين متأخر الرتبة قصير الأجل) و هذا الأخير أي رأس المال من الطبقة الثالثة يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- أن يكون على شكل قروض مساندة لها فترة استحقاق أصلية لا تقل عن سنتين و أن تكون في حدود 250

% من رأس مال البنك من الطبقة الأولى المخصص لدعم المخاطر السوقية. و أن يكون صالحا لتغطية المخاطر السوقية فقط¹.

- الخضوع لنص التجميد الذي ينص على عدم جواز دفع الفائدة أو اصل الدين إذا كان ذلك الدفع سوف يخفض رأس مال البنك إلى حد أدنى من متطلباته الرأسمالية .

- أن تكون الشريحة الأولى من رأس المال أكبر من أو يساوي الشريحة الثانية + الشريحة الثالثة و قد قررت اللجنة أن يكون هذا القيد رهنا بالإرادة الوطنية .

عند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطرة السوقية في 12.5 ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة لأوزان المخاطرة. وبما أن المخاطرة السوقية قد تختلف من بنك لآخر فقد تضمنت مقترحات اللجنة طرقا إحصائية لقياس هذه المخاطرة،

وبالتالي تصبح نسبة الملاءة المصرفية الجديدة = إجمالي رأس المال (شريحة1+شريحة2+شريحة3) تقسيم الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة +(مقياسالمخاطرةالسوقية×12,5).

المبحث الثاني: الحوكمة وفق متطلبات لجنة بازل 2

نتيجة التطورات السريعة ظهرت مخاطر لا يغطيها معيار بازل 1 وأصبحت الاتفاقية اقل الزاما، وبعد التعديلات التي طرأت عليها أصدرت لجنة بازل في أبريل 2003 اتفاقية بازل الثانية.

أولا: اتفاقية بازل الثانية 2004 – بازل 2 :-

بعد اتفاقية بازل الأولى، رأت المصارف ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، وذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات، لذلك في 16 يناير 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا و تفصيلا حول الإطار

¹ يوسف بو عياشي، فطيمة عيش، "إدارة المخاطر المصرفية وفق لمتطلبات لجنة بازل 1,2,3"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20 العدد 1، 2019، الجزائر، ص: 81

الجديد السابق لمعدل الملاءة المصرفية، و طلبت إرسال التعليقات عليها من المعنيين و المختصين و الهيئات (و منها صندوق النقد الدولي) قبل نهاية شهر مايو 2001، و كان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية عام 2001م، لكن لكثرة الردود و الملاحظات تم تمديد مهلة التطبيق حتى عام 2005م¹.

حيث اهتم اتفاق بازل 2 بما يلي:²

- ✓ تطوير طرق قياس إدارة المخاطر المصرفية.
- ✓ ضرورة توفير رأس المال إضافي لتغطية مخاطر التشغيل.
- ✓ يمكن زيادة الحد الأدنى لأوزان المخاطر من 100% إلى 150%.
- ✓ التوافق بين حجم رأس المال وحجم المخاطر التي يتعرض لها البنك.

و تقوم اتفاقية بازل 2 على ثلاثة ركائز أساسية هي:³

- ✓ الحدود الدنيا لمتطلبات كفاية رأس المال.
- ✓ المتابعة الرقابية لكفاية رأس المال.
- ✓ انضباط السوق (متطلبات الإفصاح والشفافية).

ثانيا: الركائز الأساسية لاتفاقية بازل الثانية:

1. الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:

رغم ان الإطار الجديد للاتفاقية لم يرفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستويات السابقة 8%، إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر (مخاطر التشغيل) يؤدي إلى زيادة كبيرة في متطلبات رأس

¹ سليمان ناصر، "النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.

² كلاب ميساء معي الدين، "النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات" - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.

³ أبو كمال ميرفت علي، "الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل 2"، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 46.

المال، و بذلك حتى تصل المصارف إلى ذات المعدل أو المحافظة عليه، فمن المطلوب العمل باستمرار على زيادة رأس المال في ظل التزايد المستمر للمخاطر التي تتعرض لها المصارف و التي تم تعديل أوزانها فيما يتعلق بالتقييم السيادي للدولة و تقييم المصارف و المؤسسات¹

قد تم ادراج مخاطر التشغيل في حساب كفاية رأس المال، حيث اصبح قياسها يعتمد على ثلاث أنواع للمخاطر مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، و المخاطر التشغيلية مع استخدام عدد من النماذج لقياس أي نوع من هذه المخاطر.²

وتحسب كما يلي:

إجمالي رأس المال

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{المخاطر التشغيلية}}{\text{}} \leq 8\%$$

مخاطر الائتمان+ مخاطر السوق+ المخاطر التشغيلية

وتمثلت نماذج القياس بالنسبة لمخاطر الائتمان في:

- الطريقة المعيارية: تعتمد على التقييم الخارجي للائتمان و التي تقوم به وكالات و مؤسسات Standard and Poor's كمؤسسة الخارجية التصنيف.

- طريقة التصنيف الداخلي: يقصد بها طريقة التقويم الداخلي بصيغتها الأساسية أي تقوم البنوك بتقدير إمكانية تحقق خطر تعثر بالسداد لكل مقترض و تتولى السلطات النقدية الإشرافية بوضع تقديرات أخرى؛

- طريقة التصنيف الداخلي المتقدم: أي طريقة التصنيف الداخلي بصيغتها المتقدمة إذ يمكن للبنوك التي تنفذ عمليات داخلية متطورة لتوزيع رأس المال أن تتولى مهمة وضع باقي المتغيرات الضرورية

¹ هبال عادل، "إشكالية القروض المصرفية المتعثرة"، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011م-2012، ص 86.

² Dania. O.M, **Impact and Limitation deriving From Basel II Within the contexte of the curent Financial crises**, Theoretical and Applied Economics, Volum 6, p 06

بالنسبة لمخاطر السوق فلم يطرأ على طريقة حسابها أي تغيير وتوجد طريقتان يستطيع البنك أن يختار إحداهما وهما:

- الأسلوب المعياري
- أسلوب النموذج الداخلي

أما فيما يخص مخاطر التشغيل فهناك ثلاثة طرق هي:

- طريقة المؤشر الأساسي.
- الطريقة المعيارية.
- طريقة القياس المتقدم .

2. المراجعة الرقابية لمتطلبات رأس المال:

يختص الركن الثاني من الاتفاق الجديد بوضع مبادئ لعملية المراجعة الرقابية لرأس المال، وسياسات إدارة المخاطر في المصارف، فالإطار الجديد يفترض بهيئات الرقابة المصرفية أن تتأكد أن جميع المصارف التي تحت إشرافها بادرت إلى تطوير أنظمة داخلية تختص بتقييم كفاية رأس المال بالنظر إلى حجم المخاطر التي يتحملها المصرف¹.

وفي هذا السياق طرح الاتفاق أربعة مبادئ رقابية تنص على ما يلي²:

- توافر سلطة مناسبة للجهات الرقابية لمطالبة البنوك بالالتزام بحجم من رأس المال يفوق الحد الأدنى من قبل لجنة بازل.

¹ كلاب ميساء محي الدين، "النظام المصرفي الجزائري واتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع تحديات"، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص:86.

² كلاب ميساء محي الدين، مرجع سابق، ص49.

• توافر أنظمة فعالة بالبنوك لتقييم حجم رأس المال اللازم للاحتفاظ به والذي يتناسب بدقة مع المخاطر الكلية التي تتعرض لها، مع تبني استراتيجية مناسبة للاحتفاظ بهذا المستوى من رأس المال (التقويم الداخلي لملاءة رأس المال).

• قيام السلطات الرقابية بمراجعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية لكفاية رأس المال بالبنوك مع التأكد من توافق هذه النظم والاستراتيجيات مع معدلات كفاية رأس المال التي حددتها اللجنة.

• ضرورة تدخل الجهات الرقابية في مراحل مبكرة للحيلولة دون انخفاض رأس المال عن المستويات التي حددتها لجنة بازل.

3. انضباط السوق:

تهدف لجنة بازل من خلال هذه الدعامة إلى تحسين وتدعيم درجة الأمان والصلابة في المصارف والمؤسسات التمويلية ومساعدة المصارف على بناء علاقات متينة مع العملاء نظرا لتوفر عنصر الأمان بالسوق، كما تهدف إلى تدعيم انضباط السوق عن طريق تعزيز درجة الشفافية وعملية الإفصاح. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لتحقيق هذه الدعامة بفعالية فإنه يتطلب ضرورة توافر نظام دقيق وسريع للمعلومات حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق تقييم أداء المؤسسات ومدى كفاءتها ومعرفة قدرتها على إدارة المخاطر¹.

المبحث الثالث: اتفاقية لجنة بازل 3

عقب اجتماع محافظي البنوك المركزية والمسؤولين الماليين الممثلين للأعضاء 27 للجنة بازل بعد توسيعها، في مقر اللجنة في بنك التسويات الدولية في مدينة بازل السويسرية في سبتمبر من عام 2010، أعلنت اللجنة موافقتهم على سن قواعد أكثر صرامة بشأن إدارة البنوك، سميت بمقررات بازل 3. وفي نوفمبر 2010، نوقش هذا المشروع بشكل جدي، وصدق عليه من قبل زعماء مجموعة العشرين في اجتماعهم في سيئول العاصمة الكورية الجنوبية، ليتم بعد ذلك في

¹ هبال عادل، مرجع سابق، ص: 87.

12/16 / 2010 اصدار النصوص النهائية المحددة للقواعد التنظيمية الرقابية لمقررات بازل 3، والتي كان من المتوقع تطبيقها بشكل الزامي اعتباراً من نهاية عام 2012¹.

أولاً: مرتكزات بازل 03

تتمثل أهم المرتكزات التي قامت عليها لجنة بازل 03 فيما يلي²:

- رفع الجديدة للحد الأدنى لنسبة رأس المال الاحتياطي أو الأولي من 2 إلى 4.5 في المائة، وأضيف إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5 في المائة من الأصول والتعهدات المصرفية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 7 في المائة.
- الحفاظ على الحد الأدنى الإجمالي لرأس المال كما في السابق وهو 8 % وبإضافة احتياطي الأزمات يصبح الحد الإجمالي الأدنى والمطلوب مع هذا الاحتياطي هو 10.5 في المائة.
- تدبير رساميل إضافية للوفاء بهذه المتطلبات، إلا أن الواقع العملي أثبت أن البنوك المركزية في كثير من الدول العربية تمكنت من فرض نسبة كفاية رأس المال مرتفعة على البنوك، بل إن دولاً عديدة منها جعلت هذا الحد لا يقل عن 12% منذ عدة سنوات، وقد سجل بعض البنوك الإسلامية فيها نسباً تقارب 18 أو 20 في المائة أحياناً.
- بادرت لجنة بازل منذ طرح مسودة مشروع بازل 3 إلى زيادة الرسملة المطلوبة تجاه عمليات التوريق وغيرها من الأدوات المركبة، وهي العملية التي ورّطت الكثير من البنوك في الأزمة المالية العالمية الأخيرة، والبنوك الإسلامية في منأى عن هذا لأنها لا تتعامل بالمتاجرة في الديون أو ما يُعرف بالتوريق.
- اقترحت الاتفاقية الجديدة اعتماد نسبتين في هذا المجال:
- الأول في المدى القصير وتُعرف بنسبة تغطية السيولة، وتُحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوماً من التدفقات النقدية لديه، وذلك لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتياً.
- الثاني لقياس السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك. البنوك الإسلامية لن تجد صعوبة في استيفاء كل هذه المتطلبات لأن معظمها يعاني أصلاً من فائض السيولة.

¹ حمدان بن نعمون، "طبيعة الإصلاحات المالية والمصرفية في اعقاب الازمة المالية"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009، ص: 8.

² سليمان ناصر، "يمكن للبنوك الإسلامية تطبيق معايير بازل 03 دون صعوبة"، جريدة الاقتصادية، على الموقع: http://www.aleqt.com/2011/03/12/article_513715.htm

ثانياً: التغييرات في اتفاقيات بازل 03:

هنالك ثلاثة تغييرات عريضة من المرجح أن تجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للبنوك في تقديم التزامات بديون طويلة: سوف تحتاج البنوك إلى قدر أكبر من رأس المال. بازل 3 سوف تتشدد في تعريف ما يشكل رأس المال. ويتم احتساب رأس المال هذا كنسبة مئوية من قاعدة الأصول المعدلة حسب المخاطر والتي ستشمل جميع قروض الشركات، وتمويل المشاريع وبعض القروض لوكالة تمويل الصادر.

1. سوف تركز بازل الثالثة على موقف السيولة في البنوك على المدى القصير لجعل البنوك أكثر مرونة أمام إغلاق أسواق المال قصيرة الأجل. وتضع الضوابط الجديدة نسبة لتغطية السيولة تحسب على أساس مخزون البنوك من الأصول السائلة العالية الجودة مقسوماً على التدفقات النقدية الصافية خلال فترة زمنية مدتها 30 يوماً. هذه النسبة سوف تقيس قدرة البنك على تحويل الأصول إلى نقد خلال 30 يوماً وألا تقل هذه النسبة عن 100%.

2. وربما النقطة الأكثر أهمية، سيكون مطلوباً من البنوك تحقيق توافق أفضل بين التزاماتها وأصولها باستخدام نسبة تمويل مستقرة وصافية. ويتم حساب هذا، بقسمة قيمة التمويل المتاحة والمستقرة على المبلغ المطلوب للتمويل بحيث لا يقل الحد الأدنى عن نسبة 100%.

ثالثاً: المحاور الأساسية لاتفاقية بازل ثلاثة:

لقد جاءت اتفاقية بازل الجديدة لسد الثغرات المالية في حال حدوث أزمة أو شح في النقد، حيث تضمنت اتفاقية بازل ثلاثة خمسة محاور نذكر منها:

أ- متطلبات أعلى من رأس المال وجودة أفضل: تقترح لجنة بازل أن يتم رفع الحد الأدنى من متطلبات حقوق المساهمين، وهو أعلى أشكال رأس المال الذي يمكن أن يستوعب الخسائر. ووفقاً لنصوص الاتفاقية فإن الأموال الخاصة الصافية تتكون من:

الشريحة الأولى: المتمثلة في الراس مال الأساسي وغرضها امتصاص الخسائر في الظروف العادية، حيث حددت نسبتها ب 6% مقارنة مع 4% (النسبة المعتمدة في مقررات بازل 1 و 2 وهذا بحلول 2015، كما ركز المفهوم الجديد على مكوناته اذ ينقسم الى قسمين:

- اولاً: المعروفة باسم المكون او النواة الصلبة، وهو من بين المكونات الأكثر أهمية مقترنة بالمكونات الأخرى للأموال الخاصة الرقابية، والذي يجب ان يكون أكثر صلابة ومتانة، اذ قررت اللجنة الرفع التدريجي في نسبة هذا المكون من 2% (المعتمدة في مقررات بازل 2) الى 4.5% من قيمة الأصول المرجحة بالمخاطر،

وذلك ابتداء من سنة 2013 الى غاية 2015. عادة ما تتكون ما تتكون هذه الفئة من الأسهم العادية الصادرة من البنك، الأرباح غير الموزعة، اية حقوق ملكية أخرى كالاحتياطات المعلنة، او أدوات مالية أخرى تستوفي شروط تصنيفها في هذه الفئة¹.

- ثانياً: من بين مكونات هذه الفئة الأدوات المالية المصدرة والمحررة و التي يمكن اعتبارها رقابيا جزءا من المكون الصلب، علاوة عن الإصدار المرتبطة بأدوات لا تنتمي رقابيا الى المكون الصلب...الخ², و سيتم الانتقال التدريجي لهذه النسبة من 2 % من قيمة الأصول المرجحة بالمخاطر سنة 2012 الى 1% سنة 2013, ثم 1.5 سنة 2014 لتبقى عند هذا المستوى.

الشريحة الثانية: المتمثلة في الراس مال التكميلي، وتضم احتياطات إعادة التقييم والمخصصات العامة لخسائر الديون...الخ، اما ما تمثله هذه الشريحة من قيمة الأصول المرجحة بالمخاطر فسوف تنخفض بشكل تدريجي حتى تستقر عند 2%.

وقد أضافت الإصلاحات نوعاً جديداً من رأس المال الذي يمكن تسميته الأموال التحوطية الإضافية تحتفظ به البنوك بنسبة 2.5% علاوة على الحد الأدنى المطلوب وفقاً للأنظمة الحالية على أن يتكون من حقوق المساهمين. إن الغرض من الأموال التحوطية أو أموال الحماية هو ضمان احتفاظ البنوك برأسمال حماية يمكن استخدامه لامتناع الخسائر خلال فترات الأزمات المالية والاقتصادية.

و هكذا ، فإن الحد الأدنى المطلوب من رأس مال الفئة 1 ورأس مال الحماية سوف يكون بنسبة 8.5 % (6 % لرأس المال الفئة 1 و 2.5% لرأس مال الحماية). وسوف تصبح نسبة إجمالي متطلبات رأس المال بعد تطبيق الإصلاحات المقترحة 10.5 % (بما في ذلك رأس مال الأمان أو الحماية) مقابل 8 % في الاتفاقيات السابقة.

لقد كشفت الأزمة المالية التي حدثت مؤخراً عن مشكلة تدني مستوى جودة الائتمان في ميزانيات البنوك وخاصة بعد فترة من نمو القروض بمستوى عال. وتقترح هذه الإصلاحات تخصيص رأس مال تحوطي، لمقابلة أزمات تقلب الدورات الاقتصادية في حدود 0 % - 2.5 % من حقوق المساهمين أو من رأس مال آخر يضمن امتصاص الخسائر بشكل تام على أن يتم تطبيق ذلك وفقاً للظروف المحلية لكل بلد. إن الغرض من تخصيص رأس مال الحماية لمقاومة تقلبات الدورة الاقتصادية هو تحقيق الهدف الأكثر حصانة المتمثل في حماية القطاع البنكي من فترات الإفراط في نمو

¹ Comité de Bale sur le contrôle bancaire, Bale 3 : Dispositif Réglementaire Mondiale Visant à renforcer la Résilience des Établissements et système bancaires, Banque des Règlements internationaux, suisseMBale,2010, p :14-18

² Comité de Bale sur le contrôle bancaire, Bale 3, Ibid., p :18.

الفصل الخامس: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل

الائتمان الكلي. وسوف يبدأ سريان رأس مال الحماية المذكور فقط عندما يكون هناك إفراط في نمو الائتمان ينتج عنه تنامي المخاطر على مستوى النظام بكامله. وبناء عليه، فإنه من الحكمة الاحتفاظ بأموال حماية لمقاومة تقلبات الدورات الاقتصادية من أجل استيعاب أي خسائر تنشأ بسبب انخفاض جودة الائتمان، وسوف يتم إدخال أموال الحماية المذكورة كإضافة لأموال الاحتياطيات.

الجدول (2): متطلبات رأس المال ورأس المال التحوط

إجمالي رأس المال	رأس مال الفئة 1	حقوق المساهمين (بعد الخصومات)	الحد الأدنى
8%	6%	4.5%	الحد الأدنى
		2.5%	رأس المال التحوط
10.5%	8.5%	7%	الحد الأدنى + رأس المال التحوط
		0% -2.5%	حدود رأس مال التحوط للتقلبات الدورية

المصدر: بنك التسويات الدولية، الراجحي المالية، أبحاث اقتصادية، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2010.

الجدول (3): مراحل التحول الى النظام الجديد حسب مقترحات بازل 3

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
حد الأدنى لنسبة رأس المال من حقوق المساهمين	3.5%	4%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
راس المال التحوط				0.63%	1.25%	1.88%	2.5%
الحد الأدنى لحقوق المساهمين + رأس مال التحوط	3.5%	4%	4.5%	5.13%	5.75%	6.38%	7%
الحد الأدنى لرأس المال الفئة 1	4.5%	5.5%	6%	6%	6%	6%	6%
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
الحد الأدنى من إجمالي رأس المال + رأس مال التحوط	8%	8%	8%	8.63%	9.25%	9.88%	10.5%

Source : Charles Stewart , Regulatory Capital Management & Reporting: The Impact of Basel III , Risk Strategies for Basel III Compliance & Beyond Extracting Business Value from Regulatory Change , The Institute of Banking , Riyadh , 30 November, 2011.

الفصل الخامس: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه سوف يتم الانتقال لمرحلة المتطلبات الجديدة خلال 8 سنوات بطريقة تدريجية مما يعطي وقتا كافيا للبنوك لزيادة رؤوس أموالها عن طريق إبقاء الأرباح وجمع رأس المال.

ب- مؤشر الرفع المالية¹:

كان للتوسع في منح الائتمان قبيل الازمة المالية الأثر الكبير في افلاس الكثير من البنوك بسبب عدم كفاية الأموال الخاصة لامتناس الخسائر , حيث عمدت البنوك التي تتبع أسلوب التقييم الداخلي الى منح اوزان ترجيحية صغيرة لتوظيفاتها من اجل زيادة اثر الرفع المالي, لذا عملت بازل 3 على ادخال ما يسمى بالرافعة المالية لكبح عملية التوسع في القروض المصرفية , حيث تم فرض نسبة اختيارية قدرها 3% من الشريحة الأولى لرأس المال , على ان يتم حسابها من أصول داخل الميزانية و خارجها دون اوزان ترجيحية , و تم تقسيم المرحلة الانتقالية الى مرحلتين : اولها مرحلة الرقابة و التي بدأت فعلا بتاريخ جانفي 2011, و ثانياها مرحلة الاختيار و التقييم بدءا من جانفي 2013 الى غاية جانفي 2017, و سيتم التصريح عن هذه النسبة من طرف البنوك ابتداء من جانفي 2015, كما قامت اللجنة في هذا الصدد بإعداد نموذج التصريح و الرقابة على هذه التصريحات على ان يتم تضمين هذه النسبة للدعامة الأولى في جانفي 2018.

ج- مخاطر الائتمان المرتبطة بالمشتقات المالية وعملياتا عادة شراء سندات الخزينة والأوراق المالية [20]:

تشدد لجنة بازل من خلال هذا المحور على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة (CCR) والناشئة عن العمليات على المشتقات وتمويل سندات الدين وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق من خلال تدعيم متطلبات رأس المال بنحو أكبر مما كان عليه في مقررات بازل الثانية. الا أن البنوك تعترض على هذه المقاربة التي لا تأخذ في الحسبان تقنيات الحماية (Hedging) الفعلية للمخاطر الاقتصادية وما تستوجبه من تخفيض كمية رأسمال المطلوب. ويُخشى بعدم التمييز بين المخاطر المحمية وغير المحمية أن تشجع لجنة بازل البنوك على عدم اعتماد مناهج ديناميكية لإدارة المخاطر.

د- السيولة:

لقد أوضحت الأزمة المالية العالمية 2008 أن لمسألة السيولة أهمية كبيرة في عمل النظام المالي والمصرفي العالمي والأسواق بكاملها. هذا الشيء كرسته لجنة بازل من خلال إبداء رغبتها في الوصول إلى معيار عالمي للسيولة، حيث تقترح اعتماد نسبتين للرقابة على مخاطر السيولة:

¹ حميدي كلثوم، مرجع سابق، ص: 19.

الفصل الخامس: حوكمة البنوك وفق متطلبات لجنة بازل

1- نسبة السيولة قصيرة الاجل LCR: او ما يطلق عليها بنسبة تغطية السيولة، والتي تتطلب من البنوك الاحتفاظ بالأصول ذات سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي (مخارج الخزينة) لديها حتى 30 يوماً، وتخضع هذه النسبة لسيناريو اختيار جهد (ضغط) محدد من قبل السلطة الرقابية، بحيث يتضمن كل الصدمات المحددة والنظامية التي يتم اعدادها بناء على الظروف الفعلية التي تم اختبارها خلال الازمة المالية العالمية الأخيرة¹. وتهدف هذه النسبة إلى جعل البنك يُلبى ذاتياً احتياجات السيولة في حال طرأت أزمة.

2- نسبة السيولة طويلة الاجل NSFR: تهدف الى توفير موارد مستقرة تضمن لأي بنك مواصلة نشاطه بشكل سليم لمدة سنة في فترات ضغط قد تمتد في المستقبل، نتيجة تراجع في الربحية والأداء او تراجع تنقيط قروض او أوراق او الأطراف المقابلة في عقود المشتقات، او نتيجة أي حادث قد يؤثر سلباً على نشاط البنك واصوله².

هـ- حواجز رأس المال ضد التأثير الحلقي:

تقدم مجموعة من المقاييس لبناء حواجز لرأس المال في أوقات الرواج ويمكن تخفيضها في أوقات الانكماش للحفاظ على استقرار النظام المصرفي وكبح آثار تلك الضغوط على الاقتصاد وسوق الأوراق المالية بدلا من تضخيمها كما ستقوم لجنة بازل بالترويج والمساهمة في تطوير أساليب قياس المخصصات بالأخذ في الاعتبار البناء على مواجهة احتمالات الخسائر المتوقعة لتحديد الخسائر الفعلية بنحو أكثر شفافية وبرؤية مستقبلية وبنحو أقل تأثيراً (حلقياً أو دائرياً) على الاقتصاد عن النموذج الحالي لقياس المخصصات القائمة على الخسائر المحققة.

¹ حميدي كلثوم، مرجع سابق، ص: 20

² مجلة اتحاد المصارف العربية، "بعد تخفيف حدة قوانين بازل 3، بازل 2 على الطريق"، العدد 387، بيروت، لبنان، 2013، ص: 84.

الفصل السادس:

آلية الحوكمة المصرفية

الفصل السادس: مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية

المبحث الاول: مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل 2006

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1999م ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005م وفي فبراير 2006م أصدرت نسخة محدثة بعنوان «تعزيز اتحاد الحوكمة لأجل 190تنظيم البنوك»، يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل هذه المبادئ في:

- المبدأ الأول : يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك ، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية 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 , كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان السوق, السيولة, التشغيل, السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم البنك.

- المبدأ الثاني : يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تلتزم بالسياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيادة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة.

-المبدأ الثالث : إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا والمديرين والعاملين في البنك¹.

-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 أنشأة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية

-المبدأ الخامس: الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها²: حيث يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويًا بالنسبة لعملية الحوكمة. لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، وألجئه المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشأة البنك وأدائه.

من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التآبق وال-التزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، ويجب أن تقرر الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل التآويل. 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 يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير

¹ عبد الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، عدد07، ص:86.

² حبيبة مداسن أسماء عدانكة، "دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتآليات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي25/26 نوفمبر2013.

المقبلة ويشاركون 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: تؤكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين وأهداف واستراتيجية البنك في الأجل الطويل..

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه 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، وبعد 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 وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة.

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 البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر³. لتقليل المخاطر في المصارف يتم استخدام آليات الحوكمة، بحيث تنقسم هذه الآليات إلى داخلية وأخرى خارجية.

³ علال بن ثابت، نعيمة عبيد، "الحوكمة المصرفية الإسلامية"، يوم دراسي حول "واقع وتحديات"، يوم 90 ديسمبر 2010، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، ص: 05.

المبحث الثاني: آليات الحوكمة الداخلية:

وتشتمل على⁴:

أولاً: معيار كفاية رأس المال الرقابي:

قوم معيار كفاية رأس المال الرقابي (او ما يعرف بالحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) حوكمة المصارف على التأكيد على المصارف بضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون أكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية ولأسيما محفظة القروض وعلى وفق نظام الأوزان المرتبة بدرجة التصنيف الائتماني الممنوحة للديون من قبل وكالة التصنيف الائتماني العالمي، و حسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل (2) وهذا يعني إلزام المصارف على تكوين رأسمال يتناسب مقداره طرديا مع حجم و نوع المخاطر الائتمانية و السوقية و التشغيلية، أي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8% من إجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطر.

ان 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% وإذا ما فشلت في ذلك فيتعين عليها تخفيض الموجودات الخاطرة وإلا عرضت نفسها الى التدابير الفورية اللازمة لمعالجة تدني الحدود الدنيا لرأس المال الرقابي المتخذة من قبل السلطات الرقابية المركزية (البنوك المركزية) والمؤسسات الفدرالية للتأمين على الودائع في الولايات المتحدة. ويلزم تفعيل آلية كفاية رأس المال المصرفي بوصفه واحد من آليات حوكمة المصارف ان يقترن ذلك بتوافر مقومين رئيسيين آخرين هما:

⁴الزابر انتصار بسمة، دور حوكمة المصارف إدارة مخاطر عدم السداد في البنوك التجارية، تخصص مالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة، 2012م-2013م، ص: 53-54.

- ادارة المخاطر المصرفية:

إن الاهتمام بإنشاء وتطوير ادارة المخاطر في المصارف سيؤدي إلى نتائج إيجابية تتمثل بالحوافز الرأسمالية الناتجة عن خفض متطلبات الحد الأدنى لرأس المال والذي سيؤدي بدوره إلى تحسين العائد على رأس المال. إن وجهة النظر هذه تعد متسقة مع وجهة النظر القائلة بأن إدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال عائد المخاطرة وتكلفتها ومن ثم فهي ترى بأن ادارة المخاطر هي العمل على تقليل أو تصغير المستوى المطلوب للمخاطر.

وتتوافر لإدارة المخاطر فرصة تقليل المستوى الكلي للمخاطر ومن خفض متطلبات رأس المال، من خلال: النهوض بمسؤولية تحديد المخاطر وقياسها وادارتها ومراقبتها.

- جودة الموجودات:

يؤدي ارتفاع جودة موجودات المصرف إلى تقليل أو تدنية المستوى المطلوب للمخاطر ومن ثم خفض متطلبات رأس المال. وتتوقف جودة الموجودات في المصرف على الإدارة الفعالة للموجودات وخاصة إدارة التسهيلات الائتمانية وذلك من خلال تطبيق المعايير الآتية:

- وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتوزيع مخاطر الموجودات.
- تقييم مكونات واتجاهات محفظة الموجودات.
- قياس كثافة تركيز الموجودات وخاصة التركيزات الائتمانية.
- تقييم الموجودات ووضع المخصصات الكافية لها.

ثانياً: مجلس الإدارة

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل المصرف أو ما يسمي بالأعضاء الداخليين، وأعضاء من خارج المصرف أو ما يعرف بالأعضاء الخارجيين وبنسب تمثيل متباينة على وفق القوانين والأنظمة الداخلية المرعية في المصارف، وإن كان التوجه يسير الآن نحو

تغليب عدد الأعضاء الخارجين من مجموع أعضاء المجلس الإجمالي ، وذلك لاعتبارات تتعلق بأن هؤلاء الأعضاء الخارجين قد يقدمون إسهامات هامة لمجلس الإدارة و المصرف و لاسيما أنهم موضوعيون في تقييمهم للأوضاع وتحررهم فيما يبدون من آراء وتمتعهم بالاستقلالية، وتتحدد مسؤوليات أعضاء المجلس الأساسية بالعمل على حماية حقوق ومصالح المساهمين و المودعين على السواء من خلال توجيه ورقابة و مساءلة المدراء التنفيذيين القائمين على إدارة عمليات المصرف الداخلية

تتعامل مقررات وتوصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية مع مجلس ادارة المصرف بوصفه الآلية المركزية للحوكمة في إطار دور ومسؤوليات مجلس الادارة في مضامين عملية الحوكمة، ولاسيما أن المجلس يعد المسؤول الأول عن حوكمة المصارف، ويتحدد دوره ومسؤولياته في إطارها بما يأتي⁵:

1. رسم السياسات والخطط: تتحدد مسؤوليات مجلس الادارة على صعيد رسم السياسات والخطط في وضع إطار واضح ومحدد من السياسات والخطط في المجالات كافة التي يجب أن تعمل الادارة التنفيذية العليا في إطارها وتقييم من خلالها للوصول الى أهداف المصرف. ويستعين المجلس في ذلك بما تزوده بها الإدارة التنفيذية من دراسات وتقارير ومعلومات واستشارات وإن أهم السياسات التي يجب على المجلس وضعها والعمل على تقييمها وتطويرها باستمرار تلك المتعلقة بإدارة المخاطر والتي تتمثل فيما يلي:

● التعامل مع المخاطر الاستراتيجية وهي المخاطر التي تؤثر في السياسات الأساسية ولا يمكن تفويض التعامل معها للجنة المراجعة، وهي تتلخص في النظر فيها وتقديرها بصفة منتظمة على سبيل المثال، هل المصرف موجود في الأسواق الصحيحة؟ هل منتجاته وخدماته ملائمة ومنافسة؟ وما هي التهديدات التي يمثلها وجود منافسون؟ وما هي نقاط الضعف التي يجب علاجها؟ وهذا النوع من التحليلات يلق عليه تحليل SWOT

⁵ عبد العزيز أمينة، رملي فريال، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة" -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية -التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2018، ص:65-66.

• التأكد من كفاية النظام الموجود للتعامل مع المخاطر الأخرى كافة، وأن كل نوع من أنواع المخاطر تقع تحت مسؤولية المدير بعينه او لجنة بعينها (اي استحداث قاعات متخصصة يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال المصرف على تنوعها).

• وضع الهياكل والعمليات اللازمة لمنح التسهيلات الائتمانية والإشراف عليها والنظر في الالابات التي لا يمكن التعامل معها بموجب تفويض السلطات، وتتحدد مسؤوليات مجلس الادارة في وضع سياسات ائتمانية واضحة وسليمة، ووضع قواعد لضمان سلامة القرار الائتماني وقواعد للرقابة الجيدة للعملية الائتمانية.

• تشكيل الهيكل التنظيمي: تتحدد مسؤولية مجلس الإدارة في إقرار الهيكل التنظيمي للمصرف وما يتبعه من تحديد للمهام والاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، هذا بالإضافة إلى تعيين وإنهاء خدمات المدير التنفيذي الأعلى والمدراء التنفيذيين والمساعدين والخبراء والاستشاريين.

2. الإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء والمخاطرة: إن مسؤولية مجلس الإدارة في هذا المجال تنحصر في تقييم برامج وإجراءات العمل التنفيذية والرقابة الداخلية ومراجعة التقارير الدورية الواردة من الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي والخارجي وتقييم الأداء ومعالجة الانحرافات، وتقييم المخاطر الحالية والمستقبلية.

3. المسؤولية اتجاه المساهمين والمودعين:

يضطلع مجلس الإدارة بالدرجة الأساس بمسؤولية تأمين مستوى مناسب من الحماية القانونية للحقوق ومصالح المساهمين وأصحاب المصلح الخاصة في المصرف (المودعين) التي تقرها لهم التشريعات المصرفية النافذة من مختلف أشكال الغش والاحتيال والاستحواذ والمضاربة او الاتجار الداخلي وتضارب المصالح والتعاملات.

المسؤولية اتجاه المصرف:

لقياس فعالية آلية مجلس الادارة في ممارسة رقابة فعالة على مدراء الادارة العليا (المدراء التنفيذيين) وعلى أداء المدير التنفيذي الأعلى نستخدم بعض المتغيرات كمؤشرات لقياس الحوكمة، وهي:

➤ تشكيلة مجلس الإدارة:

ويؤكد العديد من الأكاديميين والمهنيين بأن وجود الأعضاء المستقلين الخارجين يعزز من كفاءة مجلس الإدارة في رقابة المدراء ومساءلتهم، ورفع وتيرة أداء المصرف نتيجة لخلق المنافسة بين المدراء التنفيذيين في الداخل وتعظيم قيمة المنشأة وقد يكون ذلك بسبب أن الأعضاء الخارجين يكونون أكثر ميلا لحماية مصالح المساهمين والمودعين، ويوضح ان المدراء الاعضاء من الخارج يمتلكون الدافع او الحافز للعمل كمراقبين للإدارة بسبب رغبتهم في الحفاظ على سمعتهم كصناع قرار مستقلين ومؤثرين. فهناك من يرى ان وجود عدد كبير من الإداريين الخارجين له تأثير إيجابي على أداء الشركة لان الإدارة الإشرافية تتحسن عند سيادة الأعضاء مستقلين عليها نظرا لكفاءتهم الرقابية وسعيهم لحماية أصول الشركة وضمان استمرارها ونجاحها كونهم اقل عرضة لتضارب المصالح. و في سياق اخر يؤكد المعارضين لذلك ان مجالس الإدارة ذات الاستقلالية المنخفضة لها تأثير إيجابي على الأداء بحكم ان الإداريين الداخليين لديهم معرفة اكبر بخصائص المنظمة و أهدافها مما يسمح لهم بصنع القرار و ان الإداريين الخارجيين ليس لديهم الخبرة الكافية لمراقبة المسير.⁶

ويحتاج مجلس الادارة الى المدراء المستقلين من الخارج لتعزيز الاستقلالية والموضوعية في ممارسة أنشطة المصرف، كما ان وجودهم يعد ضروريا في جلب أفكار وتصورات ورؤى جديدة من المواقع الوظيفية التي عملوا فيها التي يمكن ان تساهم في صياغة التوجه الاستراتيجي للمصرف.

⁶ حمزة بوسنة، " أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء الشركات الفرنسية المدرجة في البورصة بمؤشر، 40 CAC 2018، خلال فترة 2012-

"2017، مجلة المالية وحوكمة الشركات. المجلد 2، العدد 2، ص: 26-27

➤ رئيس مجلس الإدارة-المدير التنفيذي الاعلى:

يتشكل مجلس الإدارة بوحدة من الـ ١٠ اعضاء التالية : إما هيكل مجلس ادارة موحد(او ما يعرف بالمجلس ذي الـ ١٠ اعضاء الواحدة الذي يقوم على الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي الأعلى بيد شخص واحد) أو هيكل إدارة منفصل (أو ما يعرف بالمجلس ذي الـ ١٠ اعضاء الذي يتضمن مجلس اشرافي ومجلس ادارة)، ويقوم على تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي الأعلى باستثناء المصارف الصغيرة، ويفضل تقسيم الأدوار بين رئيس المجلس و المدير التنفيذي بسبب ثقل عبء العمل في القيام بالوظيفتين معا من ناحية، ولأن تقسيم الوظيفتين يرقى بمستوى الرقابة و المساءلة ويقلل في المخاطر الناشئة من الاحتمالات تركيز السلطة من ناحية أخرى.

➤ حجم مجلس الإدارة:

يعبر عن عدد المدراء الأعضاء الذين يشكلون قوام مجلس الإدارة، إذ يعد حجم المجلس كبيرا اذ ما زاد عدد أعضائه على 10 أعضائه (يبلغ متوسط حجم مجلس الإدارة في المصارف حوالي 10 أعضاء وتراوح الحدود العليا والدنيا ما بين 4-15 على الترتيب). وفي هذا الإطار، تفيد بعض الدراسات بوجود علاقة موجبة بين حجم المجلس والأداء في القطاع المصرفي إذ أن زيادة عدد أعضاء المجلس (كبر حجم المجلس) يؤدي إلى زيادة مستوى أداء المصرف. ووفقا لمؤيدي نظرية الوكالة فان كبر حجم مجلس الإدارة له تأثير سلبي و يؤدي الى خلق تعارض بين المسيرين و المدراء , كما اكدت دراسة Fama & Jensen انه يجعله يواجه صعوبات في اتخاذ القرارات و يخفض من كفاءته, حتى وان كان يسمح بمراقبة احسن الا انه يضاعف التكاليف و يضعف الاتصال و التنسيق بين الأعضاء, و اقترح إبقاء مجلس الإدارة ضمن تسعة او ثمانية افراد لتحسين الأداء.⁷

⁷ امال سكور, "اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في البنوك الجزائرية", أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2016, ص: 128.

ثالثاً: تركيز الملكية:

يتحدد مفهوم تركيز الملكية في المصارف بعنصرين رئيسيين هما: عدد المساهمين كبار الحجم، والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الأسهم. وعادة ما يصنف المساهمون في المصارف على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون نسبة 5% أو أكثر من مجموع أسهم المصرف.

يمثل حضور المساهمين الكبار الذين يستأثرون بنسبة كبيرة من رأسمال المصرف أحد آليات الحوكمة الداخلية الهادفة إلى التخفيف من أثر مشكلة الوكالة (فصل الملكية عن الإدارة) ومنع المدراء من الابتعاد كثيراً عن تحقيق مصالح المالكين، إضافة إلى السيولة على قيمة المنشأة إذ يسود الاعتقاد بأن المدراء الداخليين التي يمتلك فيها المساهمون نسبة ضئيلة من رأس المال ربما يقومون بنشاطات مخفضة للقيمة، وقد يكون ذلك بسبب أن المساهمين الصغار يفتقرون إلى الحافز أو الدافع القوي على رقابة سلوك مدراء المصارف ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، فهناك تضارب كبير بين المعلومات بين المدراء و صغار المساهمين، وان المدراء يمتلكون القدرة الفائقة على حجب تدفق المعلومات، وان المساهمين الصغار يفتقرون على الدوام إلى الخبرة في رقابة المدراء. علاوة على ذلك، ان التكاليف الكبيرة المرتبطة بمراقبة المدراء تجعل المساهمين الصغار يتحملون كل هذه الأعباء المالية في الوقت الذي تكون فيه المنافع المتحققة من جهود مراقبتهم الخاصة ضئيلة جداً بسبب ضآلة نسبة مساهمتهم في رأسمال المصرف ، وهذا يخلق ما يعرف بمشكلة التواكل الاجتماعي(التي تعني ان كل مستثمر على بقية المستثمرين الصغار الآخرين في ممارسة عملية مراقبة مدراء المصارف مما يجعل تلك الرقابة ضعيفة إلى حد ما).

إضافة إلى أن المساهمين الكبار أكثر كفاءة في ممارسة مثل هذه الحقوق التي تتيح لهم إدارة المصرف من خلال تمثيلهم المباشر في عضوية مجلس الإدارة، والذي من شأنه تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والخداع ومقاومة السيولة الإدارية على مجلس الإدارة.

علاوة على ذلك فإن المساهمين الكبار يميلون إلى الإبقاء على استثماراتهم في المصرف لمدة طويلة ونتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات الاستراتيجية التي تدلّ على تدوير أداء المصرف على المدى الطويل

دون القرارات المصممة لتنظيم المكاسب على المدى القصير. وتأسيسا على ذلك، يتوقع الباحثون بان تكون المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المركزة أقل عرضة لمشاكل الوكالة وكذلك أقل حاجة لآليات بديلة للرقابة الداخلية.

وعلى صعيد الدراسات تطبيقية، كانت هناك جهود بحثية متميزة في اختبار أثر هيكل الملكية (تركز الملكية، ونوع الملكية) على كل من الاداء والمخاطرة في المصارف في دول العالم المختلفة. لقد توصلت بعض هذه المراسلات الى ان المصارف التي يسود فيها الملكية المركزة (المساهمين المهيمنون) تبدي سلوكا لتحمل المخاطرة اعلى من المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المشتتة. وان المساهمين الكبار الذين يمتلكون معظم أسهم المصرف وأغلبية حقوق التصويت يحنون أو (يغرون) المصارف على زيادة المخاطرة مع أثر لاحق على تقييمات المصرف. كما وجدت الدراسة بأنه عندما ينظم المالكون المؤسسون إلى عضوية مجلس الادارة أو المجلس الاشرافي فإنهم يميلون إلى التحكم بحقوق التدفق النقدي الفعلية بصورة كبيرة، وهذا يقود إلى زيادة تحمل مخاطرة المصرف.

وتوصل الباحثون الى نفس النتائج السابقة التي تشير إلى أن هيمنة المساهمين الكبار في المصارف التجارية الاسبانية تحث أو تغري إدارة المصارف على تحمل مخاطرة كبيرة في الحالات المؤكدة. وإن المالكين المؤسسين يرغبون في تحمل مستوى مرتفع من المخاطرة التي تزيد قيمة السهم على حساب قيمة الودائع.

وذهب الى القول أن هناك العديد من الاوراق التي لها تأثير هام على تركيز الملكية على تحمل المخاطرة رغم عدم وجود اجماع على درجة هذه العلاقة. ويتوصل saunders وزملاؤه في دراساتهم على أثر هيكل الملكية على الاداء والمخاطرة في الصناعة المصرفية الأوروبية خلال الفترة 1999-2004 إلى نتائج مربكة تماما بخصوص تركيز الملكية ومغايرة للبحوث الاخرى، فقد وجدوا بان ربحية المصارف التي يسود فيها هيكل الملكية المشتتة لا تختلف بدرجة كبيرة عن المصارف ذات الهياكل الملكية المركزة. وان تركيز الملكية يكون ملازما لجودة القروض الجيدة، ومخاطرة دنيا للموجودات، ومخاطرة دنيا للتعثر.

رابعاً: تعويضات المدراء التنفيذيين:

إن المؤسسات المصرفية تمنح المساهمين الحافز لمصادرة الثروة من المودعين من خلال زيادة المخاطرة، ويبرز موقف المصادرة من لدن المساهمين في المصارف بصورة أكثر كثافة وذلك للأسباب الآتية:

• إن قيام الحكومة بتأمين على الودائع وحماية حقوق المودعين تجعل هؤلاء المودعين أن يصبح سلبين في رقابة نشاطات المهيمنين طالما شعروا بان أموالهم مضمونة من لدن الحكومة وبعبارة أخرى أضعاف الحافز على الرقابة وتقييد تحميل المخاطرة.

• أن المصارف تتاجر بالديون (الرفع المالي) بصورة أكبر من المؤسسات غير المالية.

أما مشكلة الوكالة الثانية في المصارف فهي مشكلة الوكالة بين المساهمين والمدراء والتي تنشأ بسبب القيود المفروضة على الثروة الادارية نتيجة الفصل التام بين الملكية والرقابة. وبغية احتواء هذا التضارب في المصالح بين المساهمين والمدراء التنفيذيين في الإدارة العليا، برزت في الأفق العديد من آليات الحاكمية الداخلية التي كانت تستهدف تأمين التوافق بين مصالح المساهمين والمدراء. وتوصف هذه الآليات الان بالعديد من المسميات، منها على سبيل المثال: الملكية الادارية، او ملكية الأسهم من قبل المدراء (ويطلق عليها أيضا تعويضات المدراء التنفيذيين)، او ملكية المدير التنفيذي الاعلى.

وعلى الرغم من تعدد المرادفات لمفهوم الية الملكية الادارية، فان ما يراد بهذه الآليات جميعا يكاد يكون هدفا مشتركا واحد يتمحور حول السعي الجاد والمتواصل لضمان تحقيق التوافق في مصالح المالكين (المساهمين) والمدراء التنفيذيين بما يجعلها وحدة مصالح متألفة⁸.

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

⁸ عبد العزيز أمينة، رملي فريال، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة" -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية -التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2018، ص:70.

خلال تعديل هيكل التعويضات للمدراء، وزيادة حساسية الأداء-الأجر، تصبح مصالح المساهمين ومصالح المدراء أكثر توحيدا وتوافقا. بالإضافة إلى تجنب مشاكل الوكالة المحتملة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسات الأكاديمية حول الأداء-الأجر تشترط على المساهمين عند تحديد مقدار التعويضات المالية لأعضاء مجلس الإدارة العلية الأخذ بنظر الاعتبار شيئين رئيسيين هما:

الاعتبار الأول: قيد المشاركة

إن التعويضات المالية يجب أن تكون أكبر من الدخل البديل المتاح إلى المدير التنفيذي الأعلى من المصادر الأخرى.

الاعتبار الثاني: قيد الحافز

الذي يأخذ في الاعتبار المخاطرة المعنوية في الجهود الإدارية وأن الطريقة الأسهل في التخفيف من مشكلة المخاطرة المعنوية هو تأمين التوافق في دوافع المدير التنفيذي الأعلى ودوافع المساهمين، وتعتبر حصص الأسهم و خياراتها واحدة من الآليات المستخدمة في تحفيز المدير التنفيذي الأعلى على زيادة العائد الحدي للشركة.

المبحث الثالث: آليات الحوكمة الخارجية:

تنامي استخدام آليات الحوكمة الخارجية وتحديد سوق رقابة الشركات في الولايات المتحدة مع م²لع عقد الثمانينات من القرن الماضي نتيجة لفشل آليات الحوكمة الداخلية أو ما تعرف بآليات الرقابة الداخلية من منع الإدارة والمدراء من الانحراف عن هدف تعظيم منافع الشركة ومن ثم تعظيم قيمة المساهم.

لقد كانت آليات الرقابة الداخلية تعاني من فشل السوق وانعكاساته السلبية في إضعاف حوافز الإدارة والمدراء التنفيذيين خلال المدة التي أصبحت فيها الشركات كبيرة الحجم، وانكماش في حجم الملكية الإدارية، وتشتت هيكل الملكية بصورة كبيرة ومن ثم الحاجة إلى معالجة مثل ذلك الفشل من خلال تطبيق آليات حوكمة متعددة سواء داخلية أو خارجية. وتتمثل هذه الآليات في: السوق لرقابة الخارجية أو ما يعرف أحيانا بآليات الرقابة الخارجية.

ويختلف الباحثون في عدد آليات حوكمة المصارف الخارجية فبعضهم من يرى أنها تشتمل على آلية واحدة هي السوق لرقابة الشركات، فيما يضيف آخرون آلية ثانية هي الضبط من أصحاب المصالح الآخرين في السوق.

ويذهب فريق ثالث الى القول ان آليات الحاكمة الخارجية تتضمن كل من السوق لرقابة الشركات والترتيبات المؤسسية والقانونية⁹.

أولاً: السوق لرقابة الشركات (الاستحواد العدائي):

تنشط كآلية لضبط أداء الإدارة والمدراء التنفيذيين عندما تفشل آلية الرقابة الداخلية في الشركة في تحقيق ذلك، فلا شك ان آليات الحوكمة الداخلية الغير الملائمة تظهر المصارف بأداء ضعيف جدا وهذا يرسل إشارات خطر إلى فرق الإدارة الأخرى مفادها أن المصارف ذات الأداء الضعيف لابد من أن تكون هدفا محتملا للاستحواد مستقبلا الأمر الذي يدفع بالمدراء أن يكونوا حريصين على الدوام على تحقيق مستويات أداء عالية بما يبعد مؤسساتهم المصرفية من شبح الاستهداف ومن ثم الاحتفاظ بمراكزهم الوظيفية داخل المؤسسة.

يتألف السوق لرقابة الشركات في المصارف من مجموعة المالكين المحتملين الساعين وراء شراء مراكز الملكية أو الاستحواد بقوة على الشركات منخفضة القيمة أو الضعيفة الأداء، وتحقيق العوائد المالية بمستوى أعلى من المتوسط على استثماراتهم ويتحقق ذلك من خلال استبدال فريق الادارة العليا (رئيس وأعضاء مجلس الادارة) بوصفه الطرف المسؤول عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية التي قادت إلى مثل هذا الأداء الضعيف.

يختلف الباحثون في مدى فاعلية السوق لرقابة الشركات في الضبط والانضباط الإداري لأداء المدراء في المصارف. واجمالاً، هناك وجهتا نظر متغايرتان تماماً، فبعض الباحثين يرى أن السوق لرقابة الشركات

⁹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، ص

يعد من أكثر الأدوات الرقابية الفاعلة لضبط الإدارة ضعيفة الأداء، وأن الاستحواذ يضع هو الآخر إدارة المصرف تحت طائلة الضبط الشديد من خلال آلية التغذية العكسية المؤسساتية بين صنع القرارات في الشركة وبين سوق الأسهم.

أما وجهة النظر الأخرى، فترى أن آليات الحوكمة الخارجية لضبط أداء المدراء في المصارف تتسم بالضعف إلى حد كبير ولاسيما في معظم الاقتصاديات النامية والمتحولة في آسيا، إذ أن السوق لرقابة الشركات غائبا فعليا، وأن الدور الرقابي الذي يمارسه الدائنون في المصرف، هو الآخر يشوبه كثير من الضعف طالما يشعر المودعون بان ودائعهم المصرفية مضمونة من لدن الحكومة المركزية.

ثانيا: أشكال السوق لرقابة الشركات:

تستند مضامين آلية السوق لرقابة الشركات في القطاع المصرفي بالأساس على عمليات الاستحواذ على المصارف والوحدات المصرفية الخارجية ضمن حدود الدولة الواحدة أو خارجها في الدول الأخرى سواء بدوافع الرغبة في دمج عملياتها طواعية أو بدوافع عدائية لأغراض السيطرة وهذا ما يعرف بعمليات الاستحواذ العدائي Hostile.

الاستحواذ مصطلح يشير إلى نقل السيطرة على الشركة من أحد مجموعات المساهمين إلى مجموعة أخرى. إن الشركة التي تقرر الاستحواذ على أخرى يشار إليها عادة بانها الشركة مقدمة العطاء أو العارضة أو المزايدة وهي تقترح الدفع نقدا أو بأوراق مالية للحصول على أسهم أو موجودات الشركة الأخرى، وإذا ما تم قبول العطاء فإن الشركة المستهدفة تتخلى عن أسهمها وموجوداتها إلى الشركة مقدمة العطاء مقابل تعويض (يتخذ شكل أسهم أو نقد).

ويتخذ الاستحواذ بالغالب صفة الاستحواذ العدائي الذي يقوم على استيلاء أحد المصارف وهو على أسهم أحد المصارف الأخرى من دون الاهتمام بموافقة إدارة المصرف المستهدف من عدمه وغالب ما تتم من دون موافقته من خلال عرض سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم مباشرة من البورصة. وحالما يبدأ المصرف المالك بجمع 5% من أسهم المصرف المستهدف فإنه يبدأ السعي لكشف المركز المالي للمصرف.

ولهذا السبب ربما يتوقف المصرف المالك عن جمع الأسهم بعد نسبة 5%، وأنه يحتفظ بالوثائق ويستمر بجمع الأسهم أو قيامه بعرض لشراء بقية الأسهم بأسعار مرضية. تجدر الإشارة أنه ليس كل أشكال الاستحواذ العدائي محفزة بأهداف الأداء الضعيف، وإنما بعضها يكون بدافع السيولة من أجل البقاء بوضع مستقل.

ومهما يكن، فإن تأسيس أسواق منظمة وشفافة للاستحواذ يعتبر أمراً حاسماً لتسهيل إجراء عمليات الدمج والاستحواذ التي تتم لأسباب اقتصادية لها ما يبررها وبطريقة تحقق العدالة لجميع أصحاب المصالح. والمعروف أن التسابق على عمليات الاستحواذ أو الضم أو الدمج يؤدي إلى تقوية حوكمة المصارف من خلال تحسين أداء المصرف من الداخل واثم تقديم المزيد من المكاسب الاقتصادية للخارجين والمودعين تفوق مكانة تقدمه وهي ضعيفة الأداء أثناء الإدارة السابقة¹⁰.

ثالثاً: أشكال الاستحواذ:

يحصل الاستحواذ بواحدة من الأشكال الآتية:

✓ التملك: إذا ما تحقق الاستحواذ بطريقة التملك، فإن ذلك يتأتى بثلاثة صور هي:

- الاندماج المصرفي.

يعبر الدمج المصرفي في أبسط صورة، عن اتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة وقد يؤدي إلى زوال المصارف المشاركة وظهور كيان مصرفي جديد، وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك حصص مؤثرة من أسهم الملكية في المصارف وهو ما يعرف بالاكْتساب.

- اكتساب الأسهم

إن الطريقة الثانية في التملك تقوم على شراء حصص مؤثرة من أسهم الملكية مقابل الدفع نقداً أو بحصص من أسهم أو أوراق مالية أخرى.

¹⁰ حاكم محسن الربيعي، مرجع سابق، ص:136.

وفيما يأتي بعض العوامل اللازمة في الاختيار بين تملك الأسهم والاندماج:

• في تملك الأسهم، لا تتلَب عقد أي اجتماعات مع المساهمين كما لا تتلَب التصويت. فإذا لم يرغب المساهمون في المصرف المستهدف العرض المقدم من المصرف المزايد فبإمكانهم رفض ذلك العرض والاحتفاظ بأسهمهم.

• في تملك الأسهم، يمكن أن يتعامل المصرف العارض مباشرة مع المساهمين في المصرف المستهدف باستخدام عرض العطاء.

• أن تملك الأسهم غالبا ما يكون عدائيا أنه يستخدم في مسعى لتلويق إدارة المصرف المستهدف التي تقاوم عادة التملك بقوة. إن المقاومة من قبل إدارة المصرف المستهدف غالبا ما يجعل كلفة التملك بالأسهم أعلى من الكلفة بالاندماج.

• إن المساهمين الأقلية يستبعدون من عرض العطاء على الدوام. وهذا ما يجعل المصرف المستهدف لا يمكن امتصاصه بصورة تامة.

• إن الامتصاص الكامل لمصرف ما من قبل مصرف آخر يتلَب الاندماج. إن العديد من عمليات تملك الأسهم تنتهي بالأخير إلى الاندماج رسمي.

- تملك الموجودات

يكون بمقدور مصرف ما أن يمتلك مصرفا آخر من خلال شراء جميع موجوداته.

وهذا يتلَب الحصول على موافقة المساهمين الرسمية في المصرف البائع هذه الطريقة من التملك تتجنب المشاكل المحتملة للمساهمين الأقلية التي يمكن أن تحصل في حالة تملك الأسهم.

- المنافسين بالوكالة (التفويض)

يمكن أن يتحقق الاستحواذ عن طريق المنافسين بالوكالة (التفويض) من خلال محاولة مجموعة من

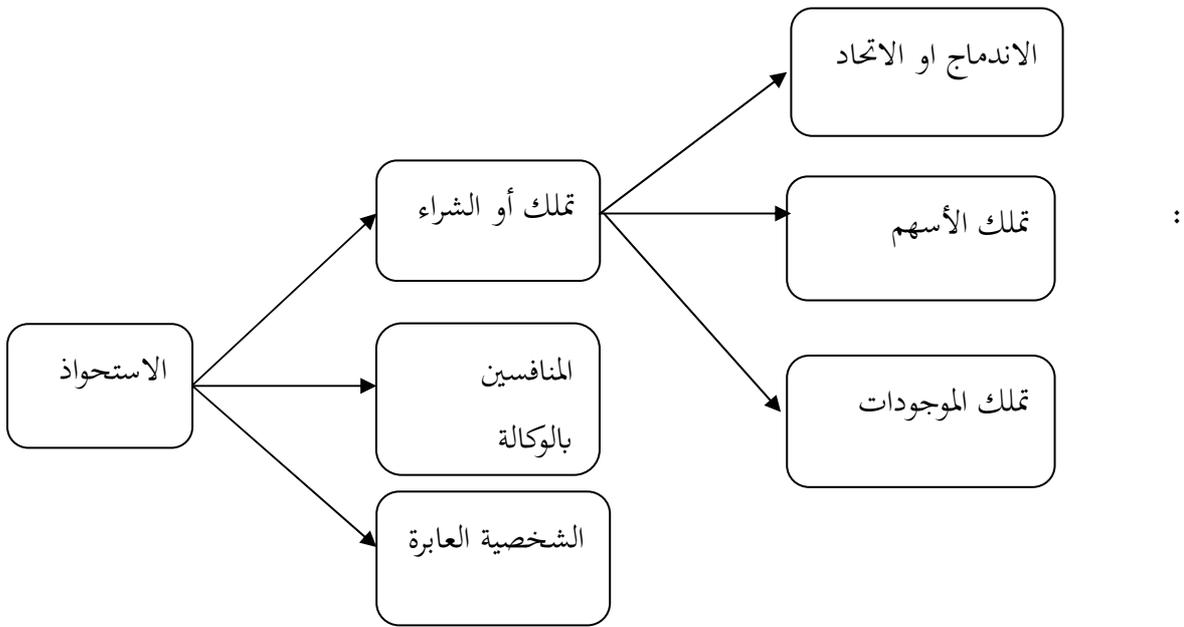
المساهمين الحصول على مقاعد سيّرة في مجلس الإدارة من خلال التصويت على أعضاء جدد. وإن

التفويض بحد ذاته يعد مكسبا جيدا لأصوات الآخرين، وبذلك فان التفويضات جميعها تـُلب بواسطة مجموعة من قابضي الأسهم ضمن المجموعة العامة.

- الشخصية العابرة

تمثل الشخصية العابرة أحد الصفقات التجارية، إذ يتم بموجبها شراء جميع أسهم الملكية للشركة العامة من قبل مجموعة صغيرة من المستثمرين، وهذه المجموعة تتضمن عادة أعضاء من الإدارة صاحبة المصالح وبعض المستثمرين من الخارج.

شكل رقم (1-2): أشكال الاستحواذ العدائي في اندماج المصارف



المصدر: عبد العزيز أمينة، رملي فريال، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة" -دراسة حالة بنك البركة الإسلامي-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية -التخصص اقتصاد تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2018، ص: 76.

إقتراح البحث 

اقتراح بحوث:

- ماهية الحوكمة وأهدافها
- نظرية الوكالة
- الازمات المالية
- أهمية الحوكمة وخصائصها
- الأطراف الفاعلة في الحوكمة
- محددات الحوكمة
- اليات الحوكمة الداخلية
- اليات الحوكمة الخارجية
- الحوكمة في المصارف
- أهمية اهداف الحوكمة في المصارف
- الأطراف الفاعلة في حوكمة البنوك
- الحوكمة المصرفية الفعالة
- العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة
- اتفاقية لجنة بازل 1
- تعديلات بأول 2-1
- اتفاقية لجنة بازل 2
- اتفاقية لجنة بازل 3
- مبادئ حوكمة البنوك وفق لجنة بازل 2006

- الرقابة المصري وفق لجنة بازل
- الحوكمة في الجزائر
- الشفافية وفق لجنة بازل
- الاستراتيجية المالية
- مؤسسات التصنيف الائتماني
- تجارب الدول المتقدمة للحوكمة
- تجارب الدول الناشئة للحوكمة
- تجارب الدول العربية للحوكمة
- أثر الحوكمة على الأداء
- أثر الحوكمة على المخاطرة

الخلاصة 

الخاتمة:

وكخلاصة يمكننا القول ان للحوكمة أهمية بالغة وتنبع أهميتها من كونها أداة أساسية تساهم في تحقيق الشفافية وعدالة الإفصاح عن النتائج المالية للشركات، وبالتالي توفير الحماية والثقة لجميع الأطراف من إدارة ومودعين او متعاملين اقتصاديين، حيث تعد حوكمة الشركات من اهم العمليات الضرورية اللازمة لحسن سير عمل الشركات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها. وإن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة الشركات تجري وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن.

كما أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها في جميع دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية، خصوصا بعد التغيرات التي شهدتها العالم خلال السنوات الأخيرة من أزمات مالية وانهيارات لمجموعة من كبريات الشركات، وكون الجهاز المصرفي من أهم مكونات النظام المالي لذلك فإن انهياره يؤدي إلى انهيار الاقتصاد ككل، وأن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تتوفر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى تحسين الإدارة ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات. وقصد التغلب على المخاطر قامت لجنة بازل بوضع القواعد الأساسية للرقابة الفعالة على البنوك إضافة إلى القواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة تلك المخاطر بصورة سليمة.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفقا لمقررات لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي يساهم في إيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديدده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد

من هذه المخاطر، وبالتالي فقد أصبح من الضروري على البنوك العاملة في البيئة المصرفية اتباع العديد من الإجراءات التي من شأنها أن تحسن من جودة القوائم والتقارير المالية والمنشورة والتي من بينها الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية في البنوك والعمل على الإفصاح ومدى فعاليته وتفعيل دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة وضمان استقلاليتها، والعمل على تطوير مفاهيم وآليات إدارة المخاطر من خلال تكوين إدارة مستقلة في تلك البنوك تلعب دور فعال في تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي يواجهها البنك وطرق ووسائل مواجهتها والتصدي لها.

 قائمة المراجع

- <https://wraqat.com/post/172> , مجلة وراقات , الاستراتيجية المالية
- ² مفهوم الاستراتيجية المالية، الأهمية، المكونات. الوظائف، الأنواع، ماثبر -<https://motaber.com/financial-strategy/>
- ³ مفهوم الاستراتيجية المالية، الأهمية، المكونات. الوظائف، الأنواع، ماثبر -<https://motaber.com/financial-strategy/>
- ⁴ عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2001، ص: 13.12.
- ⁵ طالب علاء فرحان، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 27.
- ⁶ رقية حساني، وزميلاتها، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، ص: 04.
- ⁷ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، الإسكندرية، 2008، ص ص: 14، 15
- ⁸ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب المتطلبات شركات قطاع عام وخاص والمصارف)"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، (مصر)، 2007-2008، ص: 20.
- ⁹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية" ورشة عمل" الفحص والتدقيق في ظل المعايير الدولية" والمنعقدان في القاهرة، جمهورية مصر العربية، سبتمبر 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 160.
- ¹⁰ محمد إبراهيم موسى، "حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية"، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2010، ص: 15، 16، 17.
- ¹¹ إبراهيم سيد احمد، "حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال"، دار الجامعية الإسكندرية، ط1، 2010، ص: 161.
- ¹² Alamgir, M, "Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May2007, 7 – 8
- ¹³ جون سولفيان، جين روجرز، كاترين كوشتا هلبلينج، "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون"، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخا، واشنطن، 2009، ص: 9.
- ¹⁴ بن ثابت جلال، بن جاب الله محمد، "مداخلة بعنوان-المستثمرين في بورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، مقدمة في الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على اقتصاديات المؤسسات، حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 21-22 نوفمبر 2006، ص: 4.
- ¹⁵ NACIRI A, Traité de gouvernance d'entreprise L'approche scolaire PUQ Québec, 2011, P 13.
- ¹⁶ بن ثابت جلال، بن جاب الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

¹⁷ Fawzy, S, Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working - Paper No. 82ة Egypt, The Egyptian, Center for Economic Studies,200, p : 4-3

¹⁸ الدكتور محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012، ص: 17

¹⁹ محمد عبد الحليم عمر، "حوكمة الشركات" ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز إتحاح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 2005، ص: 08.

²⁰ عبد الوهاب نا إتر علي، شحاتة سيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 85.

²¹ عبد البشير بن عمر، عبد الغني ددان، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع، المجلد الأول، جامعة محمد خيضر، الوادي، الجزائر، 2014، ص: 30.

²² عبد الوهاب نا إتر علي، شحاتة سيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 15.

²³ حمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، مقال منقول من الموقع الإلكتروني www.kantakji.com/fiqh/files/manage/911.doc

²⁴ هاني محمد خليل، "مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 35.

²⁵ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في تحقيق جودة التقارير المالية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 07، العدد 01، جانفي 2011، ص ص: 47-48.

²⁶ المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg.

²⁷ أ حبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي" -حالة دول شمال إفريقيا- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع - الجزائر، ص: 08.

²⁸ أمال عياري وأبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر، 2012، ص 8.

²⁹ المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخا إة، جونثان تشاركهام، "إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك"، واشنطن، 2003، ص: 02.

³⁰ منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير والممارسات الدولية، من الموقع ww.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan

³¹ Ghazi Louizi, Impact du conseil d'administration sur la performance des banque tunisienne, 15éme conférence international de management stratégique Genève, 13-16 juin, 2006, P03.

³² إبراهيم إسحاق نسمان، "دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة" دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص: 20-21.

³³ طارق عبد العال، "حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)"، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 418

³⁴ Basel committee on banking supervision, en drincing corporate governance for banking organisation, 1999

- ³⁵ المعهد المصرفي، "الحوكمة من منظور مصرفي"، العدد الثالث، من الموقع الإلكتروني: 22
<http://www.ebi.gov.eg/downloads/Governance%20Arabic.pdf>
- ³⁶ بلعزوز بن علي وعبد الرزاق جبار، "الحوكمة والمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر"، ملتقى علمي الدولي حول مدخل الوقاية من الأزمات المصرفية والمالية، جامعة سطيف، يوم 20
- ³⁷ محمد زيان «أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص: 20
- ³⁸ houssim rachid, **la gouvernance bancaire, de littéraire**, université detumisie·elmamar·tunisie·pp :10- 212
- ³⁹ حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2018، ص: 92
- 40 محجد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 92.
- ⁴¹ Paul Sarbanes, Mike Oxely, Sarbanes Oxely Act of 2002, the public company Accounting reform and investor protection act, law ,107-204, USA Congress Washington, 2002, p : 1-66
- حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص: 94
- ⁴² ايجور بيليكوف، "ممارسة حوكمة الشركات في روسيا"، مركز المشروعات الدولية الخا 2003، ص: 1-2.
- ⁴³ مركز المشروعات الدولية الخا 2003، حوكمة الشركات أساس نمو الاقتصاد الجزائري "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، (13)، ص: 2
- ⁴⁴ علي العبادي، "القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر"، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2011، ص: 14.
- ⁴⁵ عدنان قباحة و آخرون، "تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"، معهد الأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، غزة، 2008، ص: 20.
- ⁴⁶ Commission nationale governance d'entreprise , Code Marocain de bonnes pratique de Governance d'entreprise ,CGEM,2008,P :1-56
- ⁴⁷ سمية بن عمورة ، باديس بوعزة، "تجارب دولية في حوكمة الشركات"، مجلة نماء لاقتصاد و التجارة، 2019، ص: 141.
- ⁴⁸ Alrawashdeh.b.s . Bint Abdul Rahman ,p,n, To what extent Saudibanks commmitted to decisionof the Basel 2Committee, Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities, v olume1, p 05.
- ⁴⁹ طيبة عبد العزيز، مرايمي محمد، "بازل 2 وتسيير المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة قا 2008، ورقلة، أيام 11-12 مارس 2008، ص: 09.
- ⁵⁰ طيبة عبد العزيز، المرجع السابق، ص: 09.
- ⁵¹ دويس رشيد، بحري سفيان، "مقررات لجنة بازل والنظم الاحترازية في الجزائر، ملتقى وطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية الاقتصادية"، بشار، يومي 24-25 أبريل 2006، ص: 01.
- ⁵² فاسيمي آسيا، "تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقييم القروض في البنك، حالة القرض الشعبي الجزائري"، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009م، ص: 36.

- ⁵³ قاسمي آسيا، المرجع نفسه، ص 37
- عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مصر الدار الجامعية للنشر، 2005.
- ⁵⁴ مفتاح [?] الح، رحال فاطمة، "تأثير مقررات لجنة بازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي"، المؤتمر الإسلامي التاسع للاقتصاد والتمويل، تركيا، 2013.
- ⁵⁵ عمار عريس مجدوب بحوصي، "تعديلات مقررات لجنة بازل و تحقيق الاستقرار المصرفي"، مجلة البشائر الاقتصادية، 2017، المجلد 03، العدد 1 ص 102
- ⁵⁶ يوسف بوعايشي، فطيمة عليش، "إدارة المخاطر المصرفية وفق لمتطلبات لجنة بازل 1,2,3"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20 العدد 1، 2019، الجزائر، ص: 81
- ⁵⁷ سليمان نا [?]، "النظام المصرفي الجزائري و اتفاقية بازل"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية واقع و تحديات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.
- ⁵⁸ كلاب ميساء محي الدين، "النظام المصرفي الجزائري و اتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية – واقع تحديات"- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص 29.
- ⁵⁹ أبو كمال ميرفت علي، "الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل 2"، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007م، ص 46
- ⁶⁰ هبال عادل، "إشكالية القروض المصرفية المتعثرة"، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011م-2012، ص 86.
- ⁶¹ Dania .O.M, **Impact and Limitation deriving From Basel II Within the contexte of the curent financial crises**, Theoretical and Applied Economics, Volum 6, p 06
- ⁶² كلاب ميساء محي الدين، "النظام المصرفي الجزائري و اتفاقية بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية – واقع تحديات"، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004م، ص: 86.
- ⁶³ كلاب ميساء محي الدين، مرجع سابق، ص 49.
- ⁶⁴ هبال عادل، مرجع سابق، ص: 87.
- ⁶⁵ عبد الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 07، ص ص: 86.
- ⁶⁶ حبيبة مداسن أسماء عدائكة، "دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25/26 نوفمبر 2013.
- ⁶⁷ علال بن ثابت، نعيمة عبدي، "الحوكمة المصرفية الإسلامية"، يوم دراسي حول "واقع وتحديات"، يوم 90 ديسمبر 2010، جامعة عمار تليجي، الأغواط، ص: 05
- ⁶⁸ الزاير انتصار بسمة، دور حوكمة المصارف إدارة مخاطر عدم السداد في البنوك التجارية، تخصص مالية و حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر، بسكرة، 2012م-2013م، ص: 53-54.
- ⁶⁹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة 1، ص 133:

⁷⁰ حاكم محسن الربيعي، مرجع سابق، ص:136.