جامعة المسيلـــة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: علوم اقتصادية فرع: مالية بنوك وتامين

تحت عنوان:

أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال

"مع الإشارة إلى حالة الجزائر"

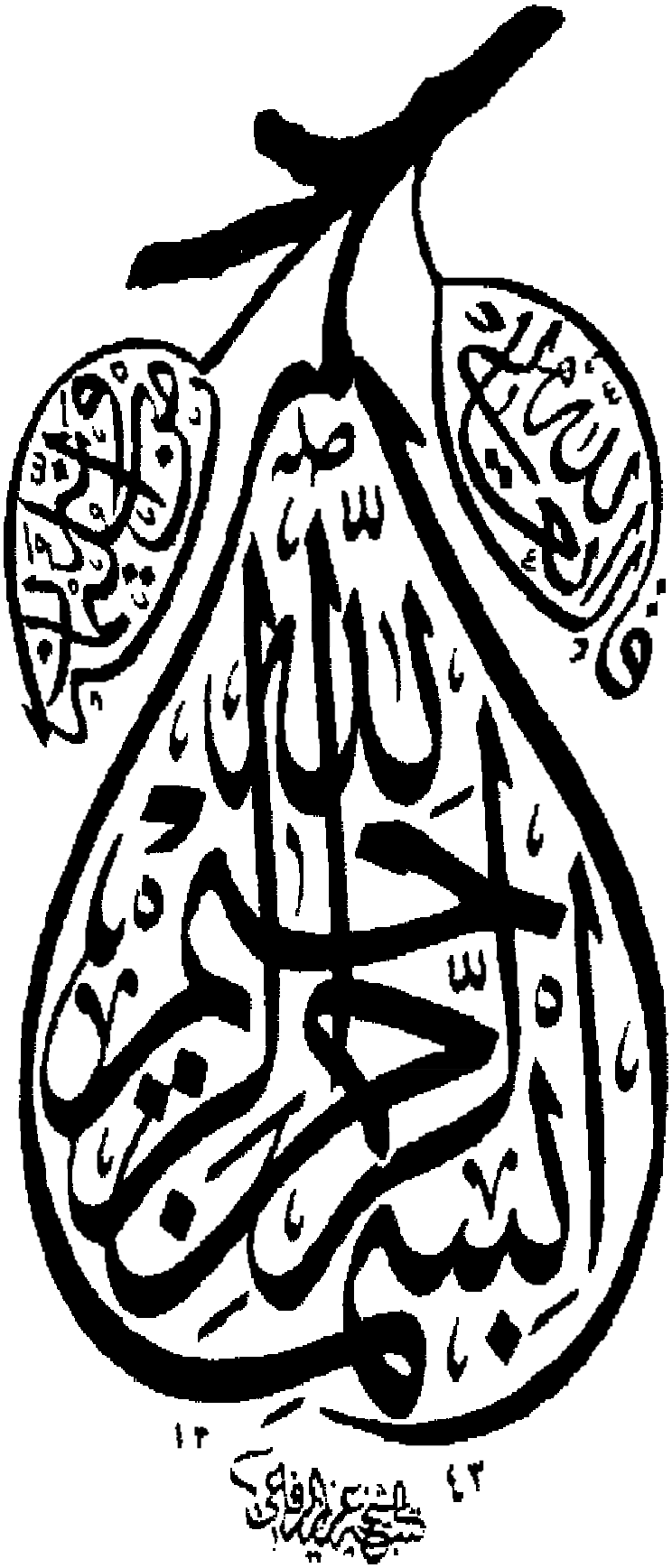
إعداد الطالب (ة): عثماني ميرة

تاريخ المناقشة : الأحد 13 ماي 2012

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

د / مختار معزوز	**أستاذ محاضر**	**جامعة: المسيلة**	**رئيسا**
د / عبد الحميد برحومة	**أستاذ محاضر**	**جامعة: المسيلة**	**مقررا**
د / لخضر مرغاد	**أستاذ محاضر**	**جامعة: بسكرة**	**ممتحنا**

سنة الجامعية:2012/2011


بسم الله الرحمن الرحيم
١٢
٤٣
سبحانك عز الوفاء

شكر و تقدير

قال رسول الله – صلى الله عليه وسلم- " من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

الشكر لله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا الذي مكنني من انجاز هذا العمل المتواضع, واسأله سبحانه أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.وأتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور/ برحومة عبد الحميد على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وتخصيصه لجزء من وقته لدراستها وتصويبها, وعلى توجيهاته القيمة التي كانت بمثابة مشعلا لي في جميع مراحل إعدادي لهذه الدراسة.

كما وأتقدم بشكري إلى كل من الأستاذين الكريمين الدكتور معزوز مختار والدكتور مرغاد لخضر أعضاء لجنة المناقشة

طالبة: عثماني ميرة

إهداء

إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات, إلى أغلى إنسار في الوجود أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي

إلى من كان لي نعم العون ونعم السند طيلة مدة انجاز هذا البحث زوجي العزيز

إلى من صبروا معي طيلة مراحل انجاز هذا البحث أولادي الأعزاء....

راحيل واحمد عمران

إلى كل طلبة وأساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

اهدي هذا العمل

الطالبة: عثماني ميرة

المقدمـــــة العـــامة

المقدمة العامة

تعود جذور دراسة حوكمة الشركات إلى القرن التاسع عشر, اثر نشوء شركات المساهمة العامة وما رافقها من بروز المشاكل التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة وهو المفهوم الذي أصبح يعرف لاحقا بمشكلة الوكالة. وبالتالي برزت الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلزم إدارات الشركات بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين, واستمر هذا المفهوم بالتطور مع التطورات في مجال الأعمال.

ورغم أن هذا المفهوم لا يعتبر حديثا تماما, وانه حدثت عدة تطورات ومبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينات, إلا أن الدعوات والمبادرات الهادفة إلى تحسين نظم الحوكمة في الشركات والمؤسسات تزايدت بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على مستوى الاقتصاد العالمي. الحدث الأول كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في العام 1997, أما الحدث الثاني فكان حالات الانهيار والإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة والتي برز فيها بشكل أساسي انهيار كل من شركة انرون وشركة الاتصالات العملاقة وورلد كوم, وما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة مثل شركة آرثر أندرسون.

هاتان الأزمتان أثرتا بشكل عميق على المستثمرين في الأسواق المالية سواء في الدول النامية أو المتقدمة على حد السواء, وكشفتا عن جوانب قصور كبيرة في نزاهة الإدارات, وجودة البيانات المالية, والشفافية والإفصاح في هذه الأسواق. وقد عملت العديد من الدول والمؤسسات على اتخاذ الإجراءات التي تكفل استعادة ثقة المستثمرين في الأسواق وتجنب تكرار هذه الأزمات, وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات, وإصدار القوانين والتعليمات المتعلقة بمتطلبات تلك الحوكمة التي تتميز بدرجة من الجودة تتمثل في وجود مجلس إدارة مستقل, وبحجم مناسب, يشرف ويراقب أعمال الإدارة التنفيذية, ويراجع تطبيق الخطط الإستراتيجية للشركة, ويتدخل بفعالية عند الضرورة, ويشكل لجان تدقيق تتمتع بالاستقلالية والخبرة المالية الكافية وتقوم بواجباتها المنوط بها على أكمل وجه.

وقد أصبحت الحوكمة من أهم الموضوعات المطروحة حاليا والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي حيث تزايدت أهميتها مع زيادة المنافسة بين المؤسسات والاضطراب في تطبيق العولمة وتعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي، والتي تعتبر ركيزة الأداء المتميز وجودة القطاع المصرفي، وذلك من خلال ما تدعوا إليه من تطوير الهياكل الداخلية للبنك ودعم الشفافية والإفصاح للمعلومات والبيانات المالية والمصرفية والتأثير في تركيبة مجلس الإدارة، والفصل بين الملكية والإدارة. ولضمان الدرجة الكافية من الرقابة المصرفية والتي أصبحت ضرورة حتمية على البنوك ومدى الالتزام بتصنيف المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

الإشكالية الرئيسة:

رغم ما تتمتع به بيئة الأعمال الجزائرية من مقومات تجعلها وجهة ملائمة للاستثمارات الأجنبية والمحلية إلا أن المؤشرات الصادرة عن بعض الهيئات العالمية ومن أمثلتها مؤشر بيئة الأعمال الصادر عن البنك الدولي تصنف الجزائر من الوجهات الصعبة للاستثمار, وهذا راجع لجملة من المعوقات التي تعتري بيئة الأعمال الجزائرية .

وقد عددت بعض المنظمات العالمية أمثال البنك الدولي ومنظمة دافوس جملة من المعوقات التي تقف حائلا في وجه المستثمرين, إلا أن انه وحسب الدراسات التي قامت بها هذه الهيئات فان مشكل البنوك وصعوبة الحصول على التمويل يعد اكبر واهم هذه المعوقات وهذا نظرا لجملة من الإختلالات التي يعاني منها النظام المصرفي الجزائري.من هنا تبرز الإشكالية الرئيسة التي نحول الإجابة عليها من خلال بحثنا في:

كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية أن يؤثر على بيئة الأعمال في الجزائر ؟

و من أصل هذا التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية :

التساؤلات الفرعية :

1- ماهي الأسباب الحقيقة التي أدت إلى التفكير في ضرورة سن مبادئ لحوكمة الشركات
2- ماهو الدور الذي تلعبه البنوك في توفير بيئة ملائمة للإعمال**؟**
3- فيما تكمن أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك **؟**
4- ماهي أهم معوقات بيئة الأعمال في الجزائر**؟**
5- هل تتوفر الجزائر على المتطلبات الضرورية لتطبيق الحوكمة في البنوك**؟**

و للإجابة على هذه التساؤلات يمكن اقتراح الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

تلعب البنوك التي تطبق مبادئ حوكمة جيدة دورا هاما في تعزيز الثقة في الاقتصاد الجزائري وتوفر ضمانات للمستثمرين المحليين و الأجانب الراغبين في الاستثمار في الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

1- إن الانهيارات المالية التي طالت كبريات الشركات العالمية كانت هي القوة الدافعة وراء تبني قواعد لحوكمة الشركات

2- تعد البنوك احد أهم مقومات بيئة الأعمال الناجحة لأنها تضطلع بمهمة تمويل الاستثمارات خاصة في البلدان التي تعاني من ضعف الأسواق المالية بها

3-إن تطبيق الحوكمة في البنوك يرفع من كفاءتها ويعمل على وقاية النظام المصرفي من الوقوع في الأزمات

4- تعاني بيئة الأعمال في الجزائر من جملة من المعوقات ويعد التمويل احد اكبر هذه المعوقات

5- تتوفر الجزائر على متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك

الدراسات السابقة

من الدراسات التي تناولت مواضيع لها صلة بموضوعنا على حد علمنا نجد

1- بادن عبد القادر : دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية و المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر رسالة ماجستير, جامعة شلف, (2007-2008)

تطرق الباحث فيها إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك لتفادي الأزمات المالية مستشهدا في ذلك بالأزمات المالية التي طالت دول جنوب شرق أسيا سنوات التسعينات (1997) كما قام بالإشارة إلى حالة الجزائر بإلقاء الضوء على الأزمة المالية التي تسبب فيها انهيار كل من بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها أن المبادئ التي جاءت بها الحوكمة جد متناسقة و ملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة حيث نجد أن مسببات تلك الأزمات النقص الواضح في الشفافية و الإفصاح لشركات وضعف أنظمة الرقابة الداخلية

2- علاء الرفاتي : مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية -دراسة حالة بنك فلسطين- , رسالة ماجستير إدارة أعمال, الجامعة الإسلامية غزة بفلسطين, (2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في البنوك الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للإشراف المصرفي المنبثقة عنها

وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها التزام مجلس إدارة بنك فلسطين الواضح بقواعد الحوكمة كان ناتجا عن الوعي المصرفي المتراكم بالخبرة لدى أعضاء مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين و تضافر جهود البيئة الخارجية.

3- دراسة الباحث إبراهيم إسحاق نسمان : دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين) , رسالة ماجستير قسم المحاسبة و التمويل , الجامعة الإسلامية, غزة بفلسطين , (2009)

وتناول من خلال بحثه دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين. مع عرض لمفهوم الحوكمة في المصارف و بيان أهميتها و أهدافها و مبادئها و من ثم تطرق إلى دور المراجعة الخارجية و تطور الميثاق الأخلاقي و تطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام و المسؤوليات المتعلقة بها و قد خرج الباحث بجملة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير كبير لميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف و أن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لانجاز العديد من الأهداف
- لضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري و المهني المتكامل و الذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة و لجنة المراجعة الداخلية و لجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

أهمية الموضوع:

استحوذت قضية الحوكمة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة, إلا أن مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي مازال لم يلق القدر الكافي من الاهتمام والدراسات وخاصة بالنسبة للجزائر, و ربما يعود ذلك إلى حداثة الموضوع.

وانطلاقا من وعينا الأكيد لأهمية القطاع المصرفي في النشاط الاقتصادي ودوره في توفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية, وبتالي دوره المحوري في توفير بيئة ملائمة للأعمال سواء بالنسبة للمستثمرين المحليين أو الأجانب حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك وما يمكنها من ترك أثار ايجابية على بيئة الأعمال في الجزائر.

أهداف الدراسة:

نحاول من خلال دراستنا الوصول إلى الأهداف التالية :

1- الوقوف على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة.

2- عرض جهود لجنة بازل للإشراف المصرفي في مجال إصدار بعض القوانين التي تخص تطبيق الحوكمة في البنوك

3-إبراز الدور الذي تلعبه البنوك في توفير بيئة استثمارية ملائمة في الجزائر

4- إعطاء فكرة عن مدى توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

صعوبات البحث:

واجهنا خلال فترة انجاز هذا البحث صعوبات عديدة تتمثل أهمها في نقص المراجع (الكتب) التي تتناول موضوع دراستنا حوكمة الشركات وتطبيقاته في البنوك.

بالإضافة إلى صعوبة الحصول على تطبيقات ملائمة لدراسة الحالة بسبب من جهة النقص الكبير في عملية الإفصاح في البنوك الجزائرية لمختلف المعطيات والمعلومات المالية والمصرفية, ومن جهة أخرى جهل اغلب مسيري وموظفي البنوك بموضوع الحوكمة لحداثة المصطلح على المستوى العالمي بصفة عامة وعلى مستوى المحلي بصفة خاصة.

خطة البحث:

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول حيث نتطرق في :

الفصل الأول: إلى الإطار ألمفاهيمي للحوكمة و يتضمن مفهوم الحوكمة, خصائصها, واهم الأطراف الفاعلة في تطبيق الحوكمة داخل الشركة, والمبادئ التي تقوم عليها, وعرض بعض التجارب الدولية الخاصة بالحوكمة.

الفصل الثاني : من خلاله نحاول إظهار تطبيقات الحوكمة في البنوك مع عرض لجهود لجنة بازل في إصدار قواعد للحوكمة في البنوك, ودواعي الحاجة إلى تطبيق هذه المبادئ في البنوك, ثم نقوم بعرض مفهوم بيئة الأعمال أهم مقوماتها ومؤشرات قياس كفاءتها و إظهار دور حوكمة البنوك في تحسين بيئة الأعمال.

الفصل الثالث : نقوم من خلاله بإعطاء فكرة عن الوضعية الحالية لبيئة الأعمال في الجزائر مبرزين أهم العوائق التي تعترضها والتي يتبين من خلالها أن التمويل ومشكل البنوك وضعف قدرتها على تمويل المشروعات يعد أهم معوقات بيئة الأعمال في الجزائر, ولتحليل أسباب ضعف القطاع البنكي الجزائري نقوم بالتعرض لأهم الإصلاحات التي مست هذا القطاع والتي لم تكن كافية على أهميتها من الرفع من كفاءة البنوك الجزائرية, ثم نتعرض لنتائج سوء الحوكة على البنوك الجزائرية مبرزين أثارها في الأزمة المصرفية التي مست البنكين الخاصين (بنك الخليفة،والبنك الصناعي والتجاري)وما كان لهذه الأزمة من أثار سيئة على القطاع المصرفي وعلى الاقتصاد ككل, وأثارها على كفاءة البنوك .

كما تم عرض أهم متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية والجهود الأخيرة للسلطات الجزائرية في مجال تبني بعض مبادئ الحوكمة في البنوك.

حدود الدراسة:

للبحث حدود مكانية وحدود زمنية. فأما الحدود المكانية فتتمثل في دراسة موضوع الحوكمة بصفة عامة وتطبيقاته على البنوك بصفة خاصة وأهمية هذا التطبيق بالنسبة للبنوك وأثره على بيئة الأعمال في الجزائر. أما الحدود الزمنية فتتمثل في الفترة منذ صدور قوانين حوكمة الشركات أي منذ سنة 1999 إلى سنة 2011.

المنهج المستخدم:

بناء على المشكلة والتساؤلات التي صغناها فإننا اعتمدنا على استخدام المنهج الوصفي باستعراضنا لمصطلح حوكمة الشركات كمفهوم جديد أدرج ضمن آليات الإدارة في مختلف الشركات, بالإضافة إلى الأسلوب التحليلي المستعمل في السعي إلى ربط دور تطبيق الحوكمة في البنوك في النهوض بهذا القطاع وبالتالي الأثر الذي يمكن أن يتركه في تحسين بيئة الأعمال في الجزائر.وأخيرا المنهج الاستنباطي المتمثل في محاولة دراسة إمكانية توفر البنوك الجزائرية على المقومات التي تجعلها قادرة على تطبيق مبادئ الحوكمة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

أصبحت قضية حوكمة الشركات على جدول اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية اثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين, خاصة بعد الانهيارات المالية التي حدثت في العديد من دول جنوب شرق أسيا و أمريكا الجنوبية, والتحول إلى نظام السوق المفتوح و انتهاج سياسة التحرير الاقتصادي و الخصخصة بعدد من دول شرق أوربا.

وقد حازت قضية الحكم السليم أو الجيد على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية الدولية سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي مما حدا بعدة منضمات اقتصادية وهيئات رقابية إلى إصدار دراسات تتضمن معايير وأدلة وافرة للحكم السليم في المؤسسة والتي أصبحت فيما بعد بمثابة قواعد دولية متفق عليها تعمل الدول بمقتضاها .

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

يتوجب بداية أن نحدد مفهوما واضحا للحوكمة قبل الخوض في دراسة آثارها, حيث أن تعريفات حوكمة الشركات متعددة تتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية , إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الحكومة والأطراف المعنية بتطبيقها

يمكن إعطاء تعريف لغوي وتعريف اصطلاحي لحوكمة الشركات

1 – التعريف اللغوي: مصطلح حوكمة الشركات أو "corporate gavernance"هو مصطلح حديث العهد في اللغة العربية وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك رؤية محددة لترجمة هذا المصطلح. فيرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات وهذه الترجمة الشائعة لدى الباحثين في دول الخليج العربي ومصر, وفي الأردن يشير الكثير من الباحثين والمهنيين إلى المصطلح بالحاكمية المؤسسية.[1]

وقد أشار مجمع اللغة العربية في الأردن إلى اعتماد مصطلح الحاكمية المؤسسية على أنها أفضل ترجمة للمصطلح الإنجليزي"corporate governance" وذلك بموجب قراره رقم 200406 بتاريخ

[1] أبو زر عفاف اسحق, **إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية**, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, 2006, ص 34

2008/06/08، بينما أشار أمين عام مجمع اللغة بالحفاظ على أصل الكلمة governance والتي تعني الحكم.[1]

وهناك العديد من التسميات الأخرى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة... أما في الجزائر فيستعمل مصطلح "الحكم الراشد للمؤسسة " لتعبير عن حوكمة الشركات[2]

2- التعريف الاصطلاحي: يصعب إيجاد تعريف موحد ومتفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات[3]، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح.

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حوكمة الشركات على أنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها أو مجلس مديريها وشركائها وأصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بها (stakeholders), كما توفر حوكمة الشركات الهيكلة التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة أداء الشركة. وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة لسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركاء"[4]

- **تعريف كادبوري:** أما السير أدريان كادبوري فيعرفها في تقريره الشهير تقرير كادبوري سنة 1992 بـ : "حوكمة الشركات هو النظام الذي تدار وتراقب به الشركات ...مجالس الإدارة المسئولة عن حوكمة شركاتها ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف. ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم لتأكد من أن مجالس الإدارة تلتزم بالقوانين واللوائح وتعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة".[5]

[1] احمد مخلوف, **الأزمة المالية العالمية و استشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات**, مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية , سطيف أيام 10-12-أكتوبر 2009, ص04

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في مارس 2009, ص 09

[3] عدنان حيدر بن درويش, **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**, اتحاد المصارف العربية, الكويت, 2007, ص11

[4] جون سولفيان .جين روجرز.كاثرين كوشتا هلبلينج, **حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرون**, ترجمة سمير كرم, مركز المشروعات الدولية الخاصة, واشنطون 2009, ص 03

[5] جون سولفيان, **الدليل السابع لحوكمة الشركات**, مؤسسة التمويل الدولية, واشنطون2009, ص 09

وفي سنة 1999 قام السيد كادبوري بإعطاء تعريف أكثر تحديد للحوكمة انطلاقا من اعتقاده أن الفساد هو نتاج الحوكمة الرديئة بقوله "تقوم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع ....فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل".[1]

– **تعريف صندوق النقد الدولي FMI:** عرفه صندوق النقد الدولي على أن هذا المصطلح ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية. وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين.[2]

كما يراها البعض على أنها " بمثابة الآلية التي تجعل من أطراف كثيرة ومتباينة تساهم في رأس المال والخبرة والعمل وتحقق من ورائها منفعة مشتركة وإذ يشترك الجميع في مسؤولية العمليات يبقى حملة الأسهم من المستثمرين هم الذين يطلبون الربح بوصفهم أصحاب المال وهم الذين لا يشتركون في العمليات التشغيلية، إنما يقفون على رأس الإدارة في الهيئة العليا أو الهيئة العليا التي تضع الإستراتيجيات والتوجهات وتراقب وتشرف وتقيم. ويمكن القول أن الهيئة العليا أو مجلس الإدارة يمثل هيكل الحكم وأن عملياتها هي المراقبة والتقييم ورسم الخطوط والاتجاهات الرئيسية المشتركة.[3]

أما في الجزائر فقد أطلق مصطلح الحكم الراشد على حكومة الشركات وقد عرفه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في مارس 2009 بـ:"يعتبر تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها "[4]. وكذلك عرفها على أنها عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة :

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك

والحقيقة أنه وفي حدود معرفة الباحثة، فانه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الحوكمة، وربما يكون سبب ذلك تداخل هذا المفهوم في كثير من الأحيان بالجوانب التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وما لذلك من أثر على المجتمع والاقتصاد ككل. كذلك الحال بالنسبة إلى التوصل إلى مرادف لمصطلح حوكمة الشركات باللغة العربية. ولكن بعد ذلك تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" ليكون مرادفاً لمصطلح Corporate Governance، وباتت الحوكمة تعني مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء. وبالتالي وجود نظم تحكم العلاقات التي تؤثر في الأداء وعوامل تقوية الشركة على المدى البعيد وهي تعنى

[1] نفس المرجع السابق, ص 10

[2] CahrY See,Jan, **Reflection on corporate governance and the Role of the internal Auditor**: www.ssrn.com.2005, censulté le : 17/01/2011

[3] سرمد كوكب جميل, **معايير الحكم الصالح في بيئة الاعمال**, مجلة بحوث اقتصادية عربية العدد 37/36 سنة 2006, ص 80.

[4] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, مرجع سابق, ص 14

أيضاً بتنظيم العلاقة بين مدراء الشركة ومجالس أدارتها ومع كل من له مصلحة بالشركة كالمساهمين وأصحاب الشركة.

3- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في الشركة:

تشترك أربعة أطراف رئيسية في تطبيق الحوكمة السليمة للشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق قواعدها.[1]

أ- المساهمون: إن هؤلاء المساهمون هم في الحقيقة مجموعة من المستثمرين الذين قرروا استثمار أموالهم في نشاطات شركة ما, وبتالي فإن مصلحتهم المباشرة تتمثل في الحصول على أعلى عوائد نقدية ممكنة للأسهم بالإضافة إلى إمكانية المحافظة على القيمة الحقيقية للأسهم أو مضاعفتها في السوق. وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن للمساهمين التصويت لتغيير لوائح الشركة أو رفض التغييرات حول الاندماج أو البيع، وعدا هذا لا يكون للمساهمين أي من حقوق تتمثل في اتخاذ قرارات مباشرة بالنسبة لإدارة نشاط الشركة.

ب- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما .

- واجب العناية اللازمة : ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار وأن يعمل على أن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، و أن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الموضوعة[2]

- واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافئات وغير ذلك

[1] محمد مصطفى سليمان, **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)**, الدار الجامعية, الاسكندرية (مصر), 2009, ص19

[2] نفس المرجع السابق, ص 20

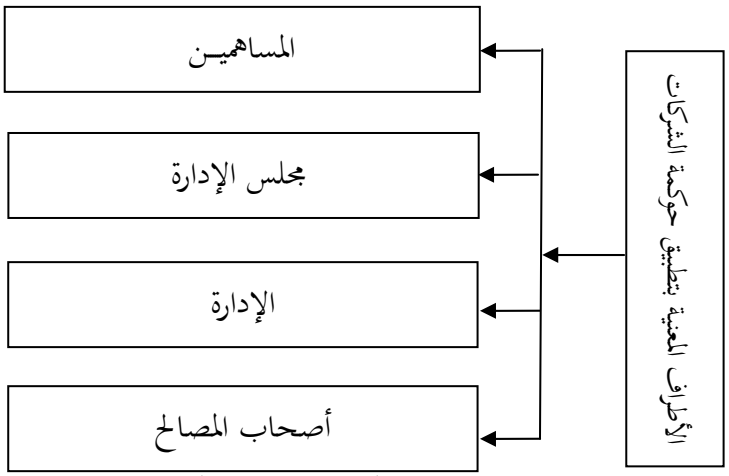
ت- الإدارة: تعرف بعض الأدبيات الاقتصادية "الإدارة" على أنها مجموعة من الأفراد المرتبطين فيما بينهم بعلاقة وكالة محددة تتجدد سنويا من قبل المساهمين, ولمجلس الإدارة بمقتضى عقد لوكالة اتخاذ ما يراه من قرارات تحقق أهداف الشركة.وهذا التعريف يطرح نقطتين :

- الإدارة يتم تعيينها من قبل المساهمين

- رضا المساهم هو أساس بقاء الإدارة واستمرارها في العمل وتعتبر الإدارة هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

ث- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان إلا أنهم في مجموعهم يشكلون أطرافا مهمة في معادلة العلاقة في الشركة, فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالدائنون مثلا هم الذين يقومون بتمويل الشركة في حين يقوم العمال والموظفين بالإنتاج . والشكل رقم (01) يوضح الأطراف الفاعلة الرئيسية في تطبيق الحوكمة داخل الشركة

شكل رقم (1): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في الشركة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري (دراسة مقارنة)**, الدار الجامعية, الاسكندرية(مصر), 2009, ص: 20

المطلب الثاني : دوافع تنامي الاهتمام بحوكمة الشركات وأسباب ظهورها

برزت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. ويذكر المحللون الاقتصاديون أن هناك جملة من الأسباب الأخرى التي أدت إلى نشوء حوكمة الشركات وتزايد الاهتمام بها, يمكن إجمالها في العناصر الآتية:

1- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة (ظهور نظرية الوكالة)

2- الانهيارات المالية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا

3- صدور بعض التشريعات والتقارير مثل تقرير كادبوري عام 1991 وقانون Oxley Act 2002

4- العولمة

1- الفصل بين الملكية والإدارة (ظهور نظرية الوكالة) : يعتقد كثير من الباحثين أن أسباب الاهتمام بمفهوم الحوكمة راجع إلى الانهيارات المالية التي مست بعض الدول الكبرى مثل أمريكا وبريطانيا إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن فكرة الحوكمة قديمة وتعود جذورها إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية والتي برزت من خلال أعمال كل من مينس و بيرل (Mens& berle) عام 1932.[1]

حيث قام هذان العالمان بدراسة تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية التي لاحظا من خلالها أن هناك صعوبة في إدارة الشركات من قبل ملاكها الأصليين خاصة إذا كانت الشركات تحتوي على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآرائهم وجهل بعضهم بأساليب الإدارة فاقترحا لذلك ضرورة فصل الإدارة على الملكية, بحيث يقوم مجموعة المساهمين في الشركة بانتخاب وكلاء عنهم ليقوموا بتسيير شؤون الشركات، ولكنهما تفطنا إلى خطر سلب حقوق صغار المساهمين من قبل المسيرين إذا لم تكن هناك رقابة كافية على تصرفاتهم "بإمكان مسيري المؤسسة أن يستحوذوا على الريوع وذلك على حساب المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة stake holders ".[2]

[1] Gérard , Peter Wirtz, **Gouvernance des entrepris nouvelle perspectives**, economica, Paris2006, p96

[2] Bencel Frank, **la gouvernance des entreprise,** economica, Paris1997,p12

وتهتم الحوكمة هنا باقتراح مجموعة من أدوات الرقابة والتحفيز للمسيرين والتي من شأنها أن تعطى توازن بين مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة (مساهمين ، دائنون وأجراء ...الخ) والوصول التي توزيع الثروة التي تم خلقها بطريقة أكثر عدالة بغرض تحسين فعالية المؤسسات.

إن أبحاث هذين العالمين أدت إلى ظهور وتطوير نظرية الوكالة التي يعتقد أنها لب مشكلة حوكمة الشركات ومحور تأثيرها. إذ لا يمكن فصل العلاقة التأثيرية المتبادلة بين النظريتين .

أ- تعريف نظرية الوكالة: يصف كل من جنسن و ميكلاين (Jensen&Meckling1976) علاقة الوكالة بأنها :"عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) بأن ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات".[1]

وتتميز العلاقة بين الموكل والوكيل بالتعارض حيث يحاول كل منهما تعظيم منفعته على حساب الآخر، مما يجعل من علاقتهما مصدرا لتناقض وبذلك تهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل التي يمكن أن تعقد بين الموكل والوكيل, معتمدة في ذلك على مبدأ النيوكلاسيكي الذي مؤداه أن "كل عون اقتصادي يبحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة".[2] وتنطلق هذه النظرية من مجموعة من الفروض :

ب- فروض نظرية الوكالة: تنطلق نظرية الوكالة من مجموعة من الفروض كالتالي[3]

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية;

- اختلاف أهداف و أفضليات كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول, فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على قدر أكبر من المكافئات والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل;

- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل. ويرجع ذلك إلى:

- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة آراء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم;
- اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل;
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل;

[1] المعتصم بالله الغرباني, **حوكمة شركات المساهمة**, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية(مصر), 2008, ص 50
[2] يوسف قرشي .الياس بن ساسي, **التسيير المالي ,** دار وائل للنشر, عمان(الاردن) ط1 ,2006 , ص381
[3] طارق عبد العال حماد, **حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)**, الدار الجامعية, الإسكندرية(مصر), 2005, ص68

ت- مشكلة الوكالة: ينجم عن علاقة الوكالة نوعان من تضارب المصالح فهي تؤدي إلى بروز لتناقض في المصالح بين المسيرين والمساهمين من جهة، وبين المساهمين والمقرضين من جهة ثانية .

- التضارب بين مصالح المساهمين والمسير أو المدير: تظهر مشكلة الوكالة هنا إذا كان المسير أو المدير لا يحوز شخصيا على كامل حقوق الملكية في المؤسسة ففي المؤسسات التي تدار بواسطة ملاكها فإن المدير سوف يتخذ جميع القرارات التي تعظم منفعته وأرباحه، أما إذا كان المدير يحوز على أقل من 100% من أسهم المؤسسة فإن هذه الوضعية عادة ما تكون مصدر لتكاليف الوكالة وسبب لتضارب المصالح والذي يمكن أن يكون على شكل محاولة الوكيل تحويل ثروة غير مالية لصالحه (كالأثاث الفاخر، والسكرتارية، ووسائل النقل ...الخ) باعتبار أنه لا يستفيد من العوائد الكلية لنشاطه مع تحمله شخصيا للمسؤولية.

الخلاف يمكن أيضا أن يكون ناتجا عن حرص المسير أو المدير الدائم على استمرار نشاط المؤسسة حتى وإن كانت التصفية أكثر فائدة من المنفعة من وجهة نظر المساهمين.

وظاهرة الاستثمار المفرط من جانب المسير تمثل هي الأخرى عامل للخلاف. إذا كان المساهمون يرون أن توزيع التدفقات المالية هو الأجدى, ومن المفترض أن يقوم المدراء بالعمل وفق مصالح موكليهم لكن في الواقع عادة ما يلجئون إلى محاولة تعظيم ثرواتهم الشخصية. هذه الوضعية خلقت نوع من عدم الإرتياح من جانب الملاك, ولأجل أن يطمئن الملاك أو أصحاب الأسهم إلى أن الإدارة تعمل على تعظيم ثروتهم كان لابد من وجود تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع كالتالي:[1]

- تكلفة المراقبة: وهي التكلفة التي يتحملها الموكل من أجل التحقق من أن تسيير الوكيل منسجم مع هدف تعظيم منفعة الأصيل، أي أن هذه التكاليف تنجم عن تتبع ورصد تصرفات الوكيل لدفعه بأن يعمل لتحقيق مصلحة موكله.

- تكلفة البرهنة: مجسدة في المصاريف التي يقوم بها الوكيل من أجل التدليل على نوعية سلوكه للموكل من خلال المؤشرات التي يظهرها الوكيل للموكل والتي يعبر له من خلالها على حسن التسيير

- التكاليف الباقية : والتي تظهر عندما تتجاوز تكاليف المراقبة العائد الحدي لهذا التوكيل، أي التي تنجم عن استحالة ممارسة مراقبة شاملة لتسيير الوكيل ولحل مشكل الوكالة الناشئة عن تعارض المصالح بين أملاك والإدارة يمكن القيام بالإجراءات التالية[2] :

[1] الياس بن ساسي, يوسف قرشي, مرجع سابق, ص 382
[2] طارق عبد العال حماد, مرجع سابق, ص74

- إعطاء الإدارة أجرها في صورة أسهم أو خيارات أسهم
- مراقبة كل تصرف للإدارة عن قرب، وهذا أيضا يعد أمرا مكلفا وغير فعال والطريقة المثلى لعلاج المشكلة تقع بين الحلين السابقين عن طريق ربط أجر الإدارة بالآداء مع وجود بعض الرقابة المباشرة .

– **التضارب بين مصالح المساهمين والمقرضين:** ينشأ التعارض بين مصالح المساهمين والمقرضين بسبب :

- تحول الملاك إلى استخدام أموال المقرضين في مشروعات أكثر مخاطرة غير المتفق عليها مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية وانخفاضها للديون
- توقع أن يطلب المقرضون عوائد أكبر لأخذهم المخاطر السابقة في الحسبان وذلك قبل عقد القرض أو يضعون قيودا في عقود الدين تحد من تصرفات الملاك وإذا لم يذعن الملاك لهذا الشرط فإن المقرضون سوف يحجمون عن التعامل مع المنشأة مستقبلا مما قد يؤثر بشكل سلبي على القيمة السوقية للأسهم. ويمكن شرح ذلك على أن العلاقة التي تنشأ بين المقرضين والمنشأة أو المؤسسة تخضع لعدم التناظر في المعلومة [1]*، ويتمثل هذا المبدأ في اعتبار وجود تباين في المعلومة من حيث المستوى والنوعية بين الأعوان الاقتصاديين وهذا طوال فترة علاقة القرض. وطوال هذه الفترة قد يجد المقرضين أنفسهم غير قادرين على التأكد من الجهود التي تبذل من طرف المؤسسة (الوكيل) بسبب انعدام المعلومات، وعليه فإن مخاطر عدم التأكد بالنسبة للمقرضين تعرف بإمكانية أن تقوم المؤسسة بتحويل رؤوس الأموال المقترضة لغايات أكثر مخاطرة مما تم تقديره بشكل قد يعظم قيمة الاستثمار على حساب المخاطرة, فيجد المقرض نفسه أمام حالة تحويل جزء من عوائد الاستثمار من قبل المؤسسة بسبب عدم التناظر في المعلومة لذلك يحاول المقرض في حالة صعوبات التسديد البحث فيما إذا كان سببها يعود فعلا إلى ظرف غير ملائم أو إلى سلوك أصولي من قبل المؤسسة .

ويمكن حل مشاكل التعارض بين مصالح الملاك والمقرضين بـ:[1]

- إدخال تكاليف الوكالة التي يتحملها الدائنين (مثل زيادة المخاطر ومصاريف الرقابة على أعمال المنشأة ضمن العائد الذي يطلبونه على القروض المقدمة للمؤسسة)
- وضع قيود في عقود الدين تحد من تصرفات المنشأة تجاه الدائنين مثل القيود على توزيعات الأرباح على المساهمين، وإصدار ديون جديدة واستبدال الأصول ومعدل تغطية الفوائد
- يجب على الإدارة كوكيل لكل من الملاك والدائنين أن تتعامل بطريقة عادلة وأمينة مع الأطراف المختلفة وأن لا تغلب مصلحة طرف على آخر لتحقيق هدف أقصى ثروة للملاك في الأجل الطويل

* نظرية عدم تماثل المعلومات أو نظرية الإشارات تنص على أن المؤسسة لديها معلومات عن مستقبل المؤسسة أكثر مما لدى المستثمرين والمحللين الماليين خارج المنشاة وان عدم تماثل المعلومات و أثارها درجات, فعلى سبيل المثال قد يكون لدى الإدارة معلومات عن اندماج و شيك من شانه أن يغير أسعار الأوراق المالية للمؤسسة تغييرا كبيرا عند الإعلان عنه

[1] طارق عبد العال حماد, مرجع سابق, ص74

2- الانهيارات المالية التي مست كبريات الشركات العالمية: إن الاهتمام المتزايد بموضوع الحوكمة لم يتجلى إلا بعد الانهيارات المالية التي مست كبريات الشركات الأمريكية مثل شركة إنرون "Enron"[1] والتي خلفت أثار كبيرة على الاقتصاد الأمريكي وعلى ثقة المستثمرين, وقد أو عز بعض المحللين أساب هذه الانهيارات المالية إلى التلاعبات التي حدثت في حسابات الشركة وإلى ضعف الشفافية.[2]

أ- التعريف بشركة إنرون وأهميتها في الاقتصاد الأمريكي : أنشأ رجل الأعمال " كيث لاي" شركة إنرون للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح خلال 16عاما من تاريخ إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم بعد أن كانت شركة مختصة في مجال خطوط أنابيب الغاز, وأصبحت شركة إنرون أحد أكبر وأهم الشركات في سوق رأس المال حيث تم تصنيفها في المركز الثامن عشر حسب تصنيف مجلة فورتشن المتخصصة في مجال أسواق المال ضمن قائمة أفضل خمسمائة شركة أمريكية خلال سنة 2000.[3]

وتملك الشركة فروع كثيرة في العديد من الدول منها : أستراليا ، اليابان وبعض دول أمريكا الجنوبية وأوربا .

لكن ومع إنفجار أزمة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أرجع الكثير من المحللين سببها الرئيسي إلى التحرر الكبير الذي حدث في قطاع الطاقة في العقدين الآخرين من القرن العشرين . بدأت أسعار أسهم الشركة في الانخفاض إلى أن انهارت تماما في شهر يونيو عام 2001 بعدما تم وضع بعض الحدود السعرية على منتجات الكهرباء من جانب السلطات الرقابية .

وعلى الرغم من ذلك التدهور أصرت إدارة الشركة على أن إنرون ما زالت بحالة جيدة جدا، وقد استطاعت الشركة أن تحصل على بعض التسهيلات الائتمانية من بنكين كبيرين في الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك.[4]

وفي الثامن من شهر نوفمبر 2001 قامت شركة إنرون ببعض الإجراءات المحاسبية غير العادية والتي تم بمقتضاها تعديل أرقام أرباح الشركة خلال الأربع سنوات السابقة, حيث استغل مدراء ومسيرو الشركة المعلومات المتوفرة لديهم عن وضعية الشركة وقاموا ببيع جميع أسهمهم قبل الإعلان عن إفلاس الشركة ليحققوا أرباح على حساب المساهمين الآخرين. وفي ديسمبر 2001 قامت الشركة بتقديم طلب إلى السلطات بإشهار إفلاسها .

ب – أسباب انهيار شركة Enron : يرى جملة من الخبراء والمحللين الماليين أن من أبرز الأسباب التي تكون قد أدت إلى إفلاس الشركة والتي كان لها الأثر السلبي على المساهمين فيها خاصة وعلى الاقتصاد الأمريكي عامة هي :

---

[1] إبراهيم العسوي, **التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**, دار الشروق, القاهرة (مصر), 2003, ص ص 36-37

[2] عبد الرحمان العايب, **ميكانيزمات تحفيز المسير كاحد محددات الحوكمة** ,ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الدولية و الحوكمة العالمية, جامعة سطيف , ايام 20-21 اكتوبر 2009, ص08

[3] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة, **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة** ,الدار الجامعية ,الاسكندرية (مصر),2007,ص 128

[4] Benoit Pigé, **Gouvernance, contrôle et audit des organisations**, Economica, Paris, 2008, p 112.

– غياب الشفافية والوضوح والتغاضي عن الأخطاء التي تعتبر إحدى القضايا الوجوبية للتقدم الاقتصادي وحيازة وامتلاك عناصر القوة المتجددة والدائمة، وهو ما يطرح تساؤلات عن كفاءة المؤسسات المالية والمصارف الأمريكية ذات الصبغة العالمية ومتعددة الجنسيات في تقويم الجدارة الائتمانية للمقترضين الكبار .

– تضخيم الإنجازات وتقدير أرقام وهمية عن أرباح خيالية ساهمت في رفع أسعار أسهم شركة Enron في الأسواق المالية دون مبررات اقتصادية فعلية بهدف تضليل المستثمرين ودفعهم إلى الإقبال على شراء أسهم هذه الشركات بصورة كبيرة مما ساهم في رفع قيمها بصورة جنونية.

– توسع دائرة الفساد بين المسئولين الكبار في هذه الشركة وتقديم رشاوى كبيرة للمسئولين الاقتصاديين في الإدارة والكونغرس للتغاضي عن الإجراءات غير القانونية وهو ما أكدته صحيفة "وول تسريت جور نال"[1] في 18 جوان عام 2001 من أن رئيس شركة "إنرون" كينث لاي حصل على 67,4 مليون دولار على الأقل على شكل رواتب ومكافئات وأسهم بدأ من الثاني من جانفي من سنة 2000 ولمدة عام كامل.

– تواطأ شركات المحاسبة والتدقيق المعتمدة مع مسئولي هذه الشركات وهو ما أدينت به شركة" آرثر أندرسون" التي تعتبر من أكبر شركات تدقيق الحسابات في العالم وقد تم تحميلها مسؤولية انهيار شركة Enron من جانبين :

- أنها ساهمت في إخفاء خسائر إنرون عن طريق إنشاء شركات وهمية على الورق والإدعاء أن انرون تساهم فيها وتحقق منها أرباحا;
- أنها أخفت عن المحققين حقيقة معاملاتها أو معاملات انرون;

وتجدر الإشارة إلى أن انهيار شركة انرون لم يكن الحادثة الأولى ولا الأخيرة في حياة الاقتصاد الأمريكي بل تبعت هذه الحادثة سلسلة من الانهيارات المالية في العديد من كبريات الشركات الأمريكية نذكر منها على سبيل المثال: إفلاس أكبر شركة اتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية وهي شركة وورلد كوم "Worldcom" التي بلغت تكاليفها وفوائد ديونها 30 مليار دولار وشركة غوبال كروسينج "Global grossing " وغيرها.

إن المتتبع لأسباب هذه الانهيارات يلحظ أنها عائدة في أغلبها إلى غياب الشفافية والمسائلة والتصرفات المسيئة لمسيري ومدراء هذه الشركات الأمر الذي كان من الممكن تلافيه لو تم الالتزام بتطبيق معايير للإدارة الرشيدة في الشركة. وهذا ما تفطن إليه المشرع الأمريكي الذي قام بإصدار قانون جديد لتحسين الحوكمة في الشركات, وهو قانون ساربان اوكسلي Oxely Act في الولايات المتحدة الامريكية.

[1] المنظمة الوطنية اليمنية لمكافحة الفساد و حماية المال العام(نسكويمن), **فضائح مالية لشركات عالمية** , مقال متوفر على الموقع w ww.nscoyemen.com تم الاطلاع عليه يوم :2011/01/20

3- صدور بعض التشريعات والتقارير مثل تقرير كادبوري عام 1991 وقانون Oxley Act 2002

ا-صدور تقرير كادبوري 1991: تم تشكيل لجنة كادبوري عام 1991[1] من قبل مجلس التقارير المالية وبورصة لندن وبعض المحللين لتحديد الملامح المالية لحوكمة الشركات وذلك برئاسة السيد Adrian Cadbury وكان من الأسباب الرئيسية لتكوين اللجنة بالنسبة للممولين هو المستوى المتدني والملحوظ للثقة في معايير التقارير المالية لبعض الشركات المدرجة في بورصة لندن ، مما أدى إلى زعزعة الثقة في البورصة .

إن الغاية التي سعت اللجنة إلى تحقيقها هي المساعدة على رفع معايير الحوكمة ومستوى الثقة بالتقارير المالية، وذلك عن طريق الطرح الواضح لبعض الجوانب التي من شأنها أن ترفع معايير جودة التقارير المالية، وتفعيل أساليب الممارسات السليمة.

ولخصت هذه اللجنة (لجنة كادبيري) توصياتها في هذا المجال فيما يعرف بـ : " CODE OF THE BEST PRACTTICE" أو كود الممارسات السليمة وقد اشتمل هذا الكود على 19 بند يؤكد على ضرورة التوجهات السليمة للشركات على النحو التالي :

1- وجوب اجتماع مجلس الإدارة بانتظام مع التزامه بالرقابة الكاملة والفعالة على الشركة

2- لابد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسؤوليات في رئاسة الشركة توازن القوى والسلطة حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار

3- يجب أن يظم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين يتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين)، وبشكل يجعل لآرائهم وزن هام

4 - لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدولا رسميا للمسائل المخصصة له بصفة خاصة لاتخاذ القرارات ولضمان أن توجهات ورقابة الشركة في يده بشكل مؤكد

5- لابد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة

6- يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق المشورة

7- يجب أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع عن المسائل الخاصة بالإستراتيجية والآراء

8- التأكيد على استقلالية أعضاء لجنة المراجعة عن الإدارة

9- تحديد مدة تعيين أعضاء لجنة المراجعة

10- إن عملية اختيار أعضاء لجنة المراجعة هي أمر خاص بالمجلس ككل

11- تحديد فترة عقود المديرين بـ 3 سنوات و أي استثناء يكون بموافقة المساهمين

[1] The financial ASP, **Acts of corporate governance Burgess science press**,London,1december 1992,p 03

12- الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى أجر

13- ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها وبصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة .

14- يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن ومفهوما لوضع الشركة.

15- لابد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.

16- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول مسؤوليتهم عن التقارير.

17- يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل مع وضع أحكام مكتوبة كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.

18- يجب على المديرين التقرير عن مدى فعالية نظام الشركة للرقابة الداخلية.

19- يجب على أعضاء المجلس التقرير عن أن ألأعمال مستمرة مع افتراضات أو متطلبات معززة ضمن دليل الحوكمة

إن القارئ لبنود هذا الكود يلحظ تركيزه على نواحي عديدة في مجال هيكلة مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، ولجان المراجعة الداخلية، واستقلالية الأجور والمكافئات التي يختص بها أعضاء المجلس كما اهتم بضرورة التداول على منصب المديرين.كما وأكد على ضرورة شفافية التقارير المالية وهو بذلك قد ركز على مجموعة من النقاط الرئيسية :

- الشفافية : وذلك بكشف المعلومات في حدود ما يتطلبه الوضع التنافسي للشركة لبث الثقة بين أصحاب المصالح في الشركة من مساهمين وغيرهم من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى;

- النزاهة: بحيث ينبغي أن تكون التقارير المالية نزيهة وتظهر أعمال الشركة بصورة عادلة والتي تعكس نزاهة القائمين على إعدادها وعرضها;

- المسألة : تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية جودة المعلومات المقدمة للمساهمين في حين يقوم المساهمون بتفعيل مسؤولياتهم من خلال ممارسة مسؤولياتهم كملاك.

تعتبر أعمال لجنة Cadbury1992 هي بداية تسليط الضوء بشكل مباشر على موضوع حوكمة الشركات، ثم توالت فيما بعد ظهور بعض اللجان عكفت على دراسة جوانب متعددة من حوكمة الشركات نذكر منها :[1]

[1] طارق عبد العال حماد, مرجع سابق, ص 15

– لجنة Ruttemen 1993 : والتي ركزت على وجوب ضمان الرقابة الداخلية للشركات المقيدة في البورصة، إلا انه قصر تلك المسؤولية على الرقابة المالية الداخلية;

- لجنة Nolan 1993: التي دعت إلى ضمان قاعدة أخلاقية صحيحة في الشركات العامة(ذات الاكتتاب العام);

- لجنة Greenbury1995 : والتي ركزت على موضوع الرشاوى، والإكراميات التي تدفع للوزراء من مجموعات الضغط والوزراء الحكوميين. وكذلك كيفية تلقي المديرين أتعابا تبدوا مفرطة شاملة المكافئات والمزايا;

وقد تم فيما بعد تجميع التوصيات –المقدمة من كادبيري والمراجعات اللاحقة لحوكمة الشركة– فيما يعرف بالكود الموحد في عام Combined Code1998. وقد أصبح هذا الكود فيما بعد من متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية في بريطانيا.[1]

ب – إصدار قانون Sarbanes–Oxely Act:

عهدنا أنه بعد كل انهيار مالي للشركات تتعالى الصيحات للمطالبة بسن قوانين جديدة أو إصلاح القوانين القديمة من أجل تجنب هذه الانهيارات في المرات القادمة وكذلك الحال بالنسبة لقانون ساربينز أوكسلي "Sarbanes-Oxely Act" الذي جاء كردة فعل لانهيار شركة Enron وغيرها من الشركات.

صدر هذا القانون سنة 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية لمحاربة التحريفات المالية ولإعادة الثقة في التقارير المالية من مرحلة الاهتمام بالرقابة الداخلية إلى مرحلة الاهتمام باحتياجات المساهمين ومستخدمي التقارير المالية ويحتوي القانون على إحدى عشر باب يناقش متطلبات إعداد التقارير المالية ويتألف كل باب من عدة أقسام وفيما يلي موجز لأهم ما جاء في هذا القانون:[2]

– الباب الأول: ويتكون من تسعة أقسام ويحدد مجلس مراقبة حسابات الشركات العامة، من أجل توفير رقابة مستقلة على مكاتب المحاسبة، وتوفير خدمات مراجعة الحسابات لشركات، كما يكلف مجلس الرقابة المركزية بتسجيل مراجعي الحسابات وتحديد العمليات والإجراءات المحددة للالتزام بمراجعة الحسابات والفحص، وضوابط السلوك المهني ومراقبة الجودة;

[1] نفس المرجع سابق, ص 78

[2] **Sarbanes-Oxely.Act**, public Law no : 170-240,washington, DC: government printing office,2002, P 66

– **الباب الثاني إستقلال المراجعين:** ويتألف من تسعة أقسام ويضع المعايير لاستقلالية مراجع الحسابات الخارجي للحد من تضارب المصالح، كما يتضمن متطلبات الإعتماد المسبق للمراجعين من طرف الشركة ويوضح كذلك الخدمات عن نطاق ممارسة المراجع;

– **الباب الثالث مسؤولية الشركات:** ويتكون من ثمانية أقسام وهو يحدد تفاعل مراجعي الحسابات الخارجين مع لجان المراجعة وإدارة الشركات، ويحدد مسؤولية موظفي الشركات على مدى الدقة في صحة البيانات المعروضة بالتقارير المالية، وهي تمثل قيودا محددة على سلوك موظفي الشركات الخاصة. ووصف لعمليات المراجعة وأساليب الرقابة الداخلية المطبقة، وفرض عقوبات مدنية لعدم الامتثال لتعليمات وأساليب الرقابة الداخلية الواردة بالقانون على سبيل المثال ما نصت عليه المادة 302منه: "يتطلب من المكتب الرئيسي (المدير التنفيذي الأول والمدير المالي) أن يكون مسؤول عن الموافقة على التصديق على سلامة التقارير المالية التفصيلية للشركة القائم بإدارتها ";

– **الباب الرابع تعزيز الإفصاح عن البيانات المالية:** ويتكون هذا الباب من تسعة أقسام وهو يصف تعزيز شروط الإفصاح عن المعاملات المالية، بما فيها الأحداث التي يجب الإفصاح عنها خارج الميزانية كإيضاحات متممة لأثر المعاملات المالية في صورة بيانات رقمية تعبر عن المعاملات, وهي تحتاج لضوابط داخلية لضمان دقة التقارير المالية سواء تقارير مراجعة الحسابات في صورة مالية أو غير مالية بالإضافة إلى تقارير عن الرقابة الداخلية.

كما أنه يتطلب تقديم التقارير في الوقت المناسب للتغيرات في الوضع المالي لهيكل الملكية;

– **الباب الخامس تحليل تعارض المصالح:** وهو يتألف من قسم واحد فقط ويشمل الإجراءات الهادفة إلى المساعدة في إستعادة ثقة المستثمرين في الأوراق المالية من خلال تقديم تقارير المحللين الماليين وبتالي فهي تحدد قواعد السلوك الإلزامي لمحللي الأوراق المالية، ويتطلب الكشف عن معرفته لإيضاح التعارض في المصالح بين الملاك والإدارة;

– **الباب السادس موارد وسلطة اللجنة** : ويتألف من أربعة أقسام، ويحدد الممارسات لإستعادة ثقة المستثمرين في سوق الأوراق المالية في التعامل مع المحللين الماليين، كما يعطى الحق والسلطة للجنة مراقبة عمليات البورصة لفرض الرقابة على الأوراق المالية، ويضع قيود تحد من ممارسة المهنيين في صورة الشروط التي بموجبها يمكن للشخص أن يتعرض للحرمان من مزاولة المهنة إذا زاول المهنة بصفته وسيط أو مستشار أو تاجر;

– **الباب السابع الدراسات والتقارير:** ويتألف من خمسة أقسام, ويختص بمراقب الحسابات القائم بالعمل ضمن لجنة مراقبة عمليات البورصة ويقدم مختلف الدراسات الإستشارية وعليه أن يقوم بتقديم تقرير عن نتائجها، ويهتم هذا الباب بالدراسات والتقارير التي تتضمن آثار التعاملات الموحدة لشركات المحاسبة ودور وكالات

التصنيف الإئتماني في تشغيل أسواق الأوراق المالية من أسهم سندات وأذون وغيرها من الأوراق المالية بالإضافة إلى إجراءات التقييم;

– **الباب الثامن الإحتيال والمسائلة الجنائية للشركات:** ويتألف هذا الباب من سبعة أجزاء ويشار إليه بإسم " الشركات والإحتيال الجنائي لعام 2002" يصف هذا الباب العقوبات الجنائية للتزوير والتلاعب بسجلات الشركة;

– **الباب التاسع** : ويتألف من قسمين ويسمى أيضا " تعزيز العقوبة للجرائم التي يرتكبها المديرين بمقتضى قانون 2002" ويتناول زيادة العقوبات الجنائية المرتبطة بالإخلالات التي يتسبب فيها المديرين;

– **الباب العاشر الإقرارات الضريبية للشركات** : ويتكون من باب واحد ويختص بإجراءات اعتماد الإقرارات الضريبية من مراجعي الحسابات كما يتضمن الإشارة إلى ضرورة التوقيع من الرئيس التنفيذي للشركة على الإقرار الضريبي;

– **الباب الحادي عشر** : ويتضمن الإجراءات الرادعة للغش والتلاعب في سجلات الشركة.

4 – العولمـــة :

إن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد وتدويله والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين أسواق المال وأيضا التحولات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة المستثمرين المؤسسيين والخصخصة وزيادة نشاط المساهمين زادت من الحاجة إلى قواعد فعالة لإدارة الشركة (حوكمة الشركات) حيث :

– أجبرت العولمة العديد من الشركات على دخول الأسواق المالية العالمية وبالتالي مواجهة منافسة أكبر وقد أدى هذا إلى إعادة هيكله ووجود دور أكبر لإندماج الشركات وعمليات الإستحواذ والتوسع في الأسواق لتحقيق السيطرة على الشركات، لذلك فإن الحوكمة الفعالة في الشركات أصبحت أحد المعايير الأساسية للإستثمار والإقراض الذي يضعه المستثمرون في اعتبارهم عند القيام بإتخاذ قرارات الاستثمار والملكية;

– يعتبر الاستثمار عبر الحدود عنصرا أساسيا من عناصر انتشار (حوكمة الشركات) فقد أجبرت الخصخصة الحكومات و الشركات على مستوى العالم على تلبية احتياجات القطاع الخاص الذي يطالب بقواعد إدارة جيدة للشركات;[1]

– أدت عولمة الأسواق المالية إلى تغير الأنماط المحلية للتمويل المستقرة منذ وقت طويل بحيث إزدادت الصعوبات التي أصبحت تواجه الشركات للمحافظة على حصولها على التمويل من المصادر المحلية التي كانت – حتى عهد قريب– أسيرة لها إما مباشرة عن طريق إمتلاك قدر كبير من القطاع المالي مثلما كان عليه الحال في تايلاند أو روسيا سنة 1998[2], أو بشكل غير مباشر عن طريق التأثير على الحكومة التي كانت بدورها تسيطر على القطاع المالي كما كان عليه الحال في كوريا قبل عام 1998, أما الآن فقد أصبح من غير الممكن الاعتماد على هذه

[1] شهيرة عبد الشهيد, **قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا** , ورقة عمل مقدمة إلى إدارة البحوث و تنمية الأسواق ببورصة القاهرة(مصر), سبتمبر2001, ص 28

[2] ستيلون نستور, **حوكمة الشركات في القرن الحادي و العشرون**, مرجع سبق ذكره, 2003, ص 45

المصادر- البنوك المحلية ،ومؤسسات التمويل غير المصرفية- لتوفير التمويل قليل التكلفة لأنه أصبح عليها بشكل متزايد مواجهة الحقائق الجديدة للعولمة المتمثلة في:

- التكلفة العالمية لرأس المال بعد تعديلها وفقا للمخاطر;
- القواعد الدولية المتشددة للإدارة وعمل المخصصات لمواجهة مخاطر الإئتمان;
- إزدياد عمليات الإندماج الدولية في القطاع المصرفي .

وقد أدت هذه الضغوط على القطاع المصرفي إلى أن تتوخى البنوك الحذر عند قيامها بعملية تمويل الشركات حيث أصبحت تعتمد ضمنيا المتغيرات الخاصة بحكومة الشركات ضمن طريقتها للتصنيف الائتماني للشركات التي تقترض أموالا من البنوك.[1]

المطلب الثالث : محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى وجودة مجموعتين من المحددات: محددات داخلية, وأخرى خارجية سنحاول من خلال ما يلي التعرض لهذه المحددات بشيء من التفصيل.

1- المحددات الداخلية:[2] تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتشمل :

- آلية توزيع السلطة داخل الشركة;
- الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة;
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.

2- **المحددات الخارجية :** وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسة الاحتكارية والإفلاس) ;
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات;
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات;

[1] نفس المرجع السابق, ص 46

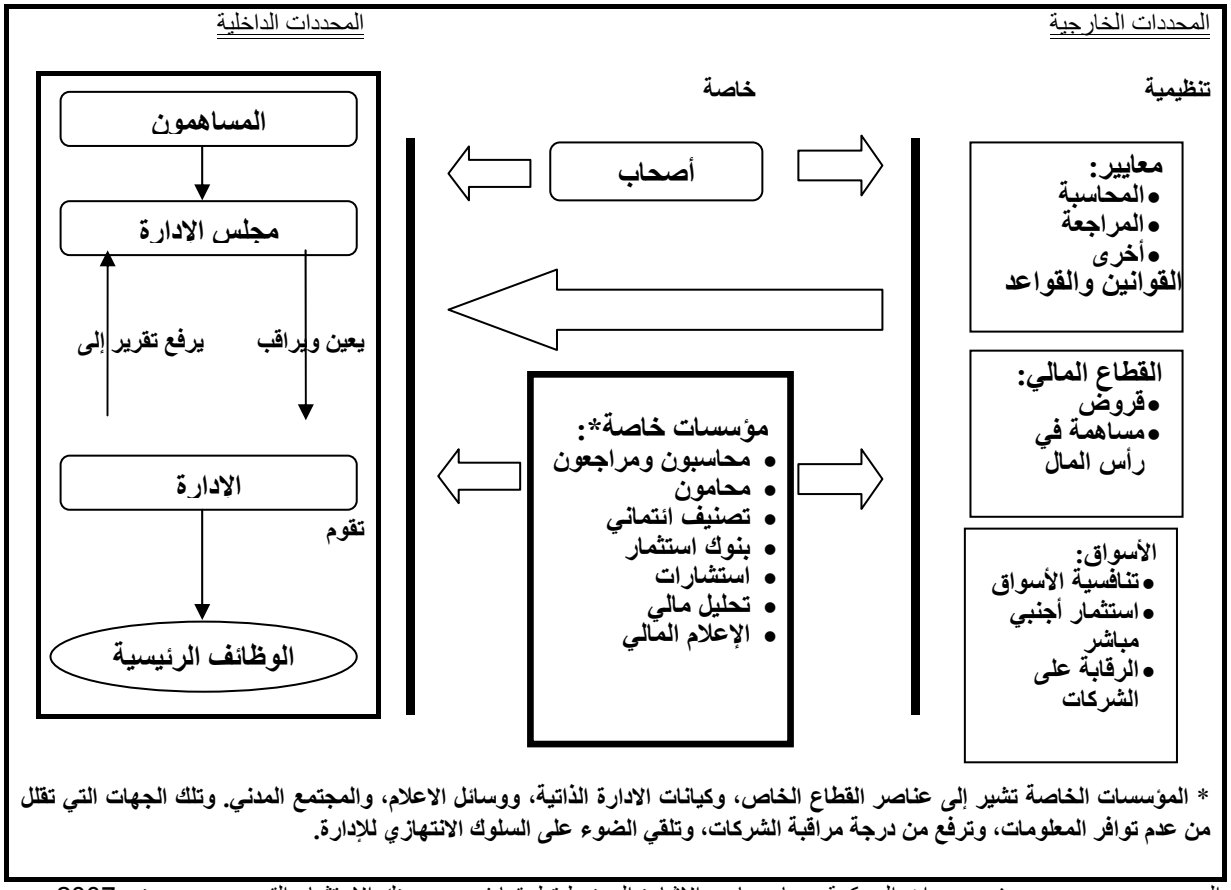
[2] كمال بوعظم , زايدي عبد السلام , **حوكمة الشركات و دوره في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية و الحد من وقوع الازمات**, ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسة, جامعة باجي مختار عنابة, أيام 18-19-نوفمبر 2009, ص16

– توفر 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 توافر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة وشركات التصنيف الائتماني والإستشارات المالية والاستثمارية.

ويمكن توضيح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات من خلال الرسم التالي :

الشكل رقم (02) : المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: محمد حسن يوسف, محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر.بنك الاستثمار القومي .مصر.يونيو 2007 ص 05

يوضح الشكل الذي أصدره البنك الدولي التطبيق الأوسع لحوكمة الشركات وهو يصور المحددات الداخلية والخارجية التي يتكون منها الإطار الفعال لحوكمة الشركات. حيث يوضح الجانب الأيسر من الشكل البنية التقليدية لحوكمة الشركات، والتي تتعامل مع المسائل التقليدية مثل العلاقة بين المساهمين وبينهم وبين مجلس الإدارة، والعلاقة بين المجلس والمديرين وإجراءات تشكيل المجلس، وعمليات الإدارة ...الخ وكل من تلك الأجزاء مهم في حد ذاته وتشكل مجتمعه الوضعية الداخلية للشركة أو حوكمتها الداخلية.

توفر حوكمة الشركة للمديرين داخل الشركة – سواء كانت ملكيتها عامة أم لا- الأدوات التي يحتاجونها لضمان الفعالية والمسألة واتخاذ القرارات صائبة، فمتطلبات تعزيز الإبلاغ توجب وجود إجراءات محاسبية مطورة وأنظمة سيطرة داخلية أقوى، وهذا بدوره يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها للسيطرة على النفقات وحساب العوائد، وبزيادة الشفافية وإنتظام التقارير المالية يصبح المديرون أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها وعن مستوى الآداء الذي ينتج عنهم. فبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء والأنشطة التي تبدد موارد الشركة في أنشطة غير مربحة وبتالي معالجتها، وتصبح مجالس الإدارة نفسها أكثر رصانة في سيطرتها على معاملات المخاطر في ظل وجود مراجعة محاسبية مستقلة ولجان مقاصة، وكذلك مع تحول تركيبة مجلس الإدارة بشكل متزايد تجاه تعيين مديرين مستقلين لضمان الشفافية واتخاذ قرارات قابلة للمسائلة.[1]

لكن الآليات أو المحددات الخارجية التي نراها على الجانب الأيمن من الشكل هي الأمر الأكثر أهمية خاصة بالنسبة لدول النامية – على الرغم من عدم الإعتراف بأهميتها لفترة طويلة- والتي يكتمل بها إطار حوكمة الشركات. إن الجانب الخاص والجانب التنظيمي كلاهما بوجه عام يشكلان ما يمكن أن نسميه الإطار المؤسسي الذي تطبق في ظله حوكمة الشركات. وكما يؤثر هذا الإطار المؤسسي في آليات حوكمة الشركات وإنفاذها، يتأثر هو بدوره بحوكمة الشركات.

هذه العلاقة التبادلية القائمة بين الممارسات الداخلية للشركة والبيئة المؤسسية التي تعمل فيها الشركات لم يكن معترف بها دائما فقد انصبت الكثير من الجهود في محاولة تعزيز حوكمة الشركات في الماضي على الجانب الأيسر من الشكل أي على بناء الممارسات الداخلية للشركة، بيد أن العقود القليلة الماضية أو ضحت بجلاء أن الممارسات الداخلية للشركة لا تنفصم عن البيئة التي تعمل في ظلها الشركة .

يعتمد تنظيم حوكمة الشركة وإنفاذها على تطوير شبكة مترابطة داخليا من المؤسسات العامة والخاصة والتنظيمات والحقوق التي تؤسس للقيم الأربع الأساسية لحوكمة الشركات"الشفافية,المسالة,العدالة,المسؤولية".
وبدون ضمان تلك المؤسسات تصبح استفادة السوق من الحوكمة الداخلية الرشيدة للشركات غير ذات بال .

المطلب الرابع : أنظمة حوكمة الشركات

يميز الاقتصاديون بين نوعين من أنظمة حوكمة الشركات ويرجع هذا التصنيف إلى هيكل ملكية الشركات. حيث أن هيكل الملكية له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات. وبصفة عامة هناك نوعان لهيكل الملكية:[2]

[1] الكسندر شكولنيكوف,اندرو ولسون, **من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة .حوكمة الشركات كأداة تنموية** , مركز المشروعات الدولية .بدون سنة نشر, ص 11

[2] محمد مصطفى سليمان , **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الاداري** , الدار الجامعية , الاسكندرية(مصر),2009 , ص 27

1-الهيكل المركز (نظام الداخليين) le système insider/blockholder

2-الهيكل المشتت (نظام الخارجيين) le systéme outsider /market-based

1- **الهيكل المركز(نظام الداخليين):** وهو النظام الأوربي- الياباني [1] و فيه تتركز الإدارة و الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين. ولان هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل و عمل الشركة يطلق عليهم الداخليون. و معظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخليون في هياكل الملكية المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركة بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة و تمتعهم بأغلبية حقوق التصويت, حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عدد قليل من الأسهم, ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر. و إذا تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فان ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال. ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بدرجة اكبر في التمويل على البنوك و لا تلعب الأسواق المالية بها دور كبير ومهم ومن هذه الدول نجد ألمانيا اليابان. [2]

أ- مميزات نظام الداخليين: لدى هذا النظام مجموعة من المميزات والعيوب فمن مميزاته نذكر.

- تركز الملكية و حقوق التصويت في يد عدد قليل من الملاك;
- يمتلك الداخليون السلطة والحافز لمراقبة الإدارة;
- قد يلعب دور المراقب مجموعة من الأطراف غير المساهمين أمثال العمال أو الأجراء, الزبائن, الممولين, البنوك[3];
- يميل الداخليون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل;
- لا تلعب الأسواق المالية دور كبير في الاقتصاد.

ب- عيوب نظام الداخليين:

- إن نظام الداخللين قد يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي منها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطؤا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول

[1] Olivier Meier, Guillaume Schier, **Entreprises Multinationales(Stratégie, restructuration,gouvernance)**, DUNOD, PARIS, Octobre2005 , p267

[2] Eustache Ebondo Wa Mandzila, **La gouvernance d'entreprise –une proche par l'audite et le contrôle interne**, la Harmattan, Paris, 2005, p 28

[3] Eustache Ebondo Wa Mandzila ,op-cite, 2005, p28

الشركة على حساب المساهمين الأقلية في الشركة.و يمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهموا الأقلية بحقوقهم القانونية;

- إذا كان مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما فممكن أن يستخدموا هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدوا منها بشكل مباشر على حساب الشركة ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم, وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد.

يظهر مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسئولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستوياتها الإنتاجية ,و هنا تظهر أهمية تطبيق حوكمة الشركات بها و ذلك لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية و ذلك لما تتوفر عليه الحوكمة من ميكانيزمات تمكن من مراقبة سلوك المسيرين.

2- الهيكل المشتت أو (نظام الخارجيين): يتميز هذا النظام بكون أن الشركة تحوي عدد كبير من الملاك(المساهمين) حيث يملك كل منهم عددا صغير من أسهم الشركة,ويدعى أيضا النظام الانجلوسكسوني. ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تمويلها على الأسواق المالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية و المملكة المتحدة.

أ- مميزات نظام الخارجيين:

- يتميز بوجود أسواق مالية جد متطورة;
- إلزامية توفر قدر كافي من الشفافية في الإدلاء بالمعلومات;
- تتميز الشركة باحتوائها على عدد كبير من المساهمين;
- عادة ما لا يكون لدى صغار المساهمين الحافز لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب;
- يميل صغار المساهمين لعدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية;
- يتم الاعتماد على أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين;
- يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح بشكل واضح و بدرجة متساوية عن المعلومات و تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي و حماية مصالح وحقوق المساهمون بقوة;
- يعتبر هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة و اقل فسادا.

ب– عيوب نظام الخارجيين:

يعاني نظام الخارجيين من مجموعة من العيوب نذكر منها:

– يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير و ليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب الشركات;

– تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.

مما سبق يتضح أن كلا النظامين يحمل في طياته مزايا وعيوب.ومن ثم له تحديات لنظام الحوكمة الخاص به والذي يعمل على التقليل إلى أدنى حد من هذه العيوب والمخاطر .

و يمكن إجمال خصائص ونقاط اختلاف كلا النظامين في الجدول التالي.

الجدول رقم (01):خصائص نظامي حوكمة الشركات (نظام الخارجيين و نظام الداخليين)

الأبعاد	نظام الخارجيين /نظام السوق المالية	نظام الداخللين/النظام المعتمد على البنوك
الدور الرقابي للمساهمين	● رقابة ضعيفة ●رأسمال متنوع ●رقابة ممارسة أساسا من المؤسسين ●أهداف قصيرة الأجل ●رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة	●رقابة قوية ●رأسمال مركز عند المساهمين مسيطرين ●مشاركة متعددة للبنوك ● أهداف طويلة الأجل ●رقابة الممارسة من الفاعلين الداخليين والبنوك الأساسية.
الملاك	●رقابة الأصول ●مديونية مصرفية ضعيفة جدا ●مديونية مهمة من السوق المالي ●علاقات اقل استقرار	●رقابة الخصوم ●مديونية مهمة من البنوك ●أهمية القروض بين المؤسسات ●علاقة طويلة الأجل ●احتمال مشاركة البنوك في رأس المال
الأجراء	●رقابة ضعيفة من هيئات النقابة	●رقابة قوية منتظمة في القرارات
دور مجلس الإدارة و نظم الحوافز	●رقابة ضعيفة ● مجلس الإدارة يسيطر عليه المديرون ●نمط المكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز	●رقابة قوية جدا ●يغلب على مجلس الإدارة أهم أصحاب المصلحة و حضور قوي للبنوك و الأجراء ●شبكة من الإداريين أكثر تركزا

	●الرقابة على النتيجة وعلى أسعار الأسهم	●رقابة على المدى البعيد و ذات نوعية. ●نظام المكافآت اقل تحفيزا
الدور العلاجي تحويل حقوق الملكية	●نسبيا سهل	● أكثر صعوبة
تغيير المديرين	●مع التضارب أكثر أو اقل سهولة وفق التجذر ●أهمية السوق الخارجي للمديرين	●ظاهريا أكثر سهولة ●غالبا ما يتم التفاوض داخل مجموعة
إمكانية خروج أصحاب المصلحة	●أكثر سهولة	●أكثر صعوبة(علاقات طويلة الأجل مع البنوك و مع الأجراء)
النتائج على الأداء الاقتصادي	●أحسن تخصيص لرأس المال ●أحسن مرونة و قابلية لتكييف ●تأييد النشاطات الجديدة	●أكثر صلابة ●تفضيل التعاون والاستثمار على المدى البعيد ●الموافقة على النشاطات التقليدية

Source : Gerard Chareaux, **le gouvernement des entreprise : corporate governance théorie et fait**, économica, paris,1997, p 465

المبحث الثاني :مبادئ حوكمة الشركات ،أهدافها وأهمية تطبيقها

يقوم تطبيق الحوكمة على مجموعة من المبادئ والتي تعرف بمبادئ الحوكمة. إن هذه المبادئ كما نعرفها اليوم ليست جديدة أو مخترعة، ولكن التطورات العالمية المتسارعة وتوالي الإخفاقات في شركات مختلفة حول العالم في السنوات القليلة الماضية أبرزت الحاجة إلى مؤسسات عالمية متخصصة لتعمل على تطوير آليات عمل قابلة للتطبيق في مجال حوكمة الشركات. و قد أخذت منضمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على عاتقها هذه المهمة على الصعيد العام وقامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بهذا الدور فيما يخص المؤسسات المصرفية مستلهمة مبادئها عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مع الأخذ بالطبيعة الخاصة للمؤسسات المصرفية .

كما توالت جهود بعض المنظمات الدولية في وضع مبادئ لحوكمة الشركات أمثال صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، مستلهمة هي الأخرى مبادئها من مبادئ منضمة التعاون الاقتصادي و التنمية. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن أهم المؤسسات الدولية وعن أهداف وأهمية تطبيق هذه المبادئ على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة, وعلى المستوى الكلي.

وبذلك سوف نقوم بتقسيم هذا المبحث كالتالي:

1. المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD
2. المطلب الثاني: مبادئ صندوق النقد الدولي و البنك الدولي
3. المطلب الثالث: أهداف وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات كما وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)

أصدرت منضمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)* مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات والتي تمخضت عن الاجتماع الذي عقد سنة 1998[1]، والذي ضم بالإضافة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من حكومات وطنية وبعض المنظمات الدولية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة.حيث أصبحت هذه المبادئ بعد المصادقة عليها سنة 1999 تعد كمرجع أساسي لواضعي السياسات والمستثمرين وغيرهم، على سبيل المثال تم استخدامها من قبل أضخم المؤسسات الاستثمارية مثل نظام المعاشات للموظفين العموميين بكلفورنيا, صندوق أسهم التقاعد في الولايات المتحدة الأمريكية, وشركة هيرمس لإدارة الأصول في المملكة المتحدة). [2]

قسمت هذه المبادئ سنة 1999 إلى خمسة مجموعات رئيسية وتم تعديلها فيما بعد سنة 2004 إلى ستة مجموعات رئيسية[3] كما هو مبين في الشكل رقم (03)

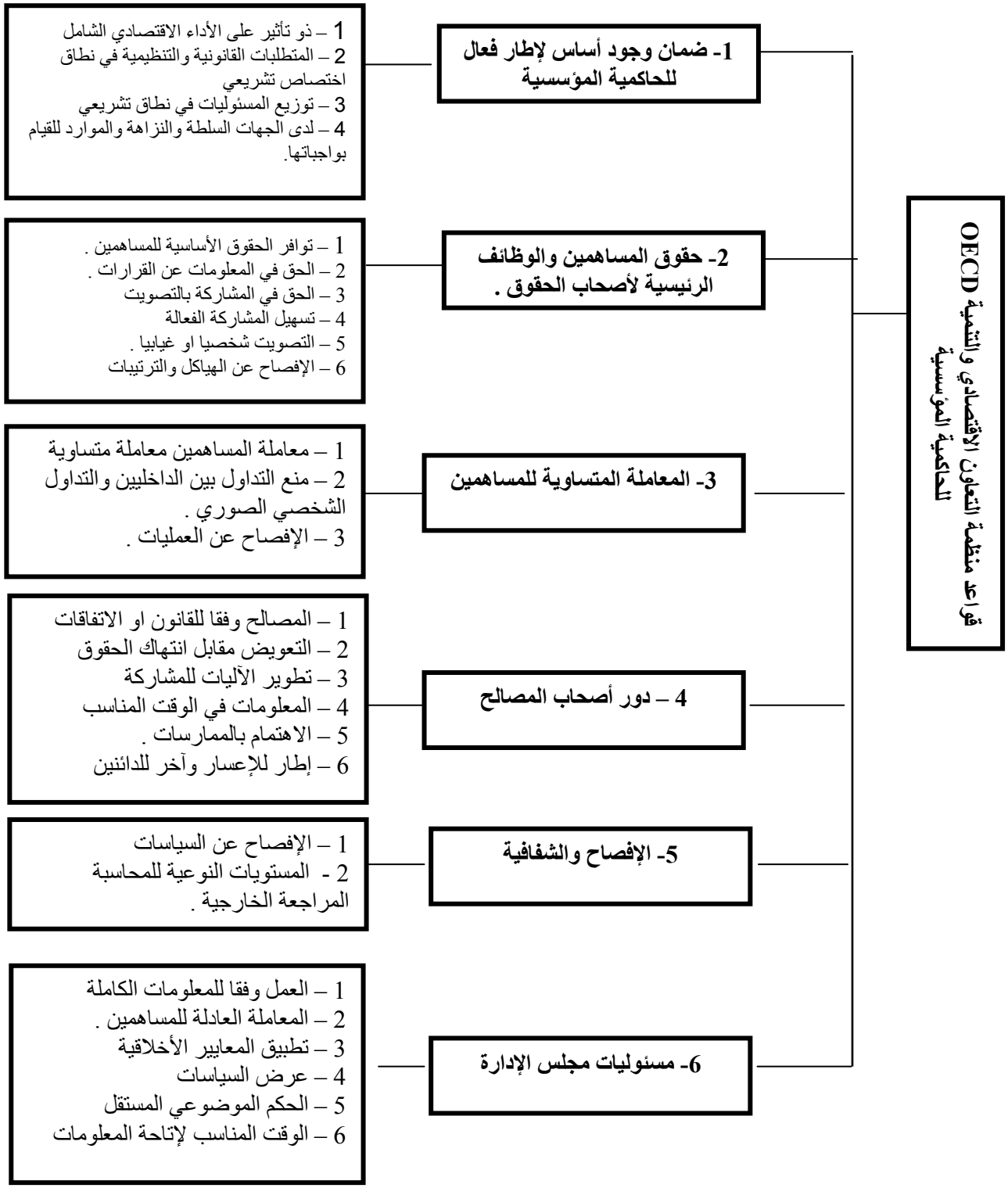
* منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية Organization for Economic Coperation and Developement (OECD) هي منظمة دولية تم إنشاؤها في باريس بموجب اتفاقية موقعة من قبل وزراء لعشرين دولة غربية (النمسا،بلجيكا،كندا،الدنمارك،فرنسا،ألمانيا الغربية اليونان،ايسلندا،لوكسومبورغ،هولندا،النرويج،البرتغال،اسبانيا،السويد،سويسرا،تركيا ،بريطانيا،الولايات المتحدة الأمريكية) وذلك بتاريخ أيلول سنة 1961 ، وقد أنشئت هذه المنظمة كبديل و امتداد لمنظمة التعاون الاقتصادي الأوربي Organisation for European Economic Co-operation (OEEC) التي أنشئت عام 1947 لإدارة المساعدات الأمريكية و الكندية المقدمة لأوربا في ظل خطة مارشال .

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق, ص 41

[2] ستيلبون نستور, **التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات** ، مركز المشروعات الدولية، واشنطون, 2003 ، ص:44

[3] Olivier Meier . Guillaume Schier, **entreprises multinationales stratégie , restruction ,gouvernance**,DUNOD, paris, 2005 , p: 272

شكـل رقـم (03) : قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات



المصدر: (Oecd,2004)

1- المبدأ الأول: توافر الأسس اللازمة لفعالية إطار حوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وان يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم الأولويات بين الهيئات المختلفة المسئولة عن الإشراف والرقابة والإلتزام بتطبيق القانون.

2- المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

بما أن كيان الشركة يتكون من مجموعة من الأفراد والمساهمين الذين تتفاوت اهتماماتهم وأهدافهم والأفاق 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 شؤون الشركات في الأسواق سريعة الحركة ودائمة التغير، لا يكون من المتوقع إن يضطلع المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة الشركة، بل تقع مسؤولية وضع إستراتيجية الشركة على عاتق مجلس إدارة منتخب من قبل المساهمين وبذلك فان حقوق المساهمين تظهر في التأثير على الشركة في مجموعة من القضايا الأساسية مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى انجاز 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.

3 – 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 فرصة الحصول على تفويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم.

4 – المبدأ الرابع :دور أصحاب المصالح في أساليب حكومة الشركات

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

5 – المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.

ينبغي أن يكفل إطار حكومة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة. حيث تعد نظم الإفصاح القوية

بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوة السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصوتية حيث تشير تجارب كثير من الدول ذات الشركات الكبرى أن الإفصاح يمكن أن يمثل أداة قوية لتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين ومن شانها استقطاب رؤوس أموال جديدة.

يجب الإشارة هنا انه ليس مطلوب من الشركات الإفصاح عن المعلومات التي قد تضر بمركزها التنافسي في السوق, ولكن هناك حد أدنى من المعلومات التي يمكن الإفصاح عنها والتي تعرف بأنها تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو إدراجها بصورة غير سليمة إلى التأثير على القرارات التي يتخذها المستثمرون أو مستخدمو المعلومات بصفة عامة.

6 – المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات.كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان تضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

على الرغم من أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة الشركات. فإنها تركز على الضوابط الداخلية كما أنها تستهدف أساسا الشركات المقيدة في البورصة، والتي تعمل في نطاق بيئة قانونية وتنظيمية فعالة بها قدر كافي من المنافسة، ولكن كثير من الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية والتي تتميز بان ليس لها أسواق مالية أو أسواقها المالية غير فعالة, وبتالي فان تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تعتبر مجرد ضوابط داخلية سوف لن يكون لها الأثر الكبير على حوكمة الشركات إذ لم تتوفر مجموعة من الظروف الخارجية التي تساعد على فعالية مبادئ المنظمة المطبقة نذكر منها على سبيل المثال :[1]

– **حقوق الملكية:** إن من الأمور الأساسية أن تضع قوانين حقوق الملكية ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا. وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا) حيث أن المستثمرين سيرفضون تقديم رؤوس الأموال إلى شركات دون أن تكون هناك نصوص قانونية نافذة بشان حقوق الملكية .

– **قانون العقود** : يجب توفر تشريع ولوائح تضمن سلامة العقود ونفاذها. ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم

[1] – كاترين ل , كوشا هيلنج , جون د سولفيان, **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية**، مركز المشروعات الدولية cipe, بدون سنة نشر, ص 35.

– **قطاع مصرفي جيد:** يعتبر وجود نظام مصرفي سليم احد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق أوراق المالية وقطاع الشركات, حيث يوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها. ويعتبر وجود حوكمة جيدة في النظام المصرفي أمرا هاما بصفة خاصة في الدول النامية حيث تقوم البنوك بتوفير التمويل اللازم، وبتالي سوف تلعب دور المراقب الخارجي لضرورة توفر الحوكمة لدى الشركات المقترضة [1]

– **آليات الخروج من الاستثمار (الإفلاس ونزع الملكية)**:لابد من وجود تشريع يضمن تحقيق تصفية عادلة ومتساوية, وهذا يعتبر أمرا أساسيا حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما.

– **الأسواق التنافسية:** يعتبر وجود الأسواق التنافسية احد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات وترغمها على تحقيق الكفاءة الإنتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها.

– **إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية:** إن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خصخصة الشركات يعتبر أمرا أساسيا, حيث انه من الممكن أن تؤدي نضم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد .

– **نظم ضريبة واضحة وشفافة**

– **وجود نظام قضائي مستقل ويعمل بشكل جيد:** يضمن وجود نظام قضائي مستقل تنفيذ القانون باستمرار وبكفاءة عالية.

– **إصلاح الهيئات العمومية:** وذلك من خلال محاولة محاربة البيروقراطية التي تضعف من أداء الإدارات والهيئات الحكومية

– **وسائل إعلام مطلعة وباحثة عن الحقيقة** : بحيث يعتبر وجود صحافة قوية السمعة واسعة الاطلاع أمرا أساسيا بالنسبة لصغار المستثمرين وأصحاب المصالح وهذا نظرا إلى أن المستثمرين الصغار لا يملكون الوقت ولا الخبرة لتجميع المعلومات عن الشركة وتحليلها لاتخاذ القرارات الجيدة فيصبح هذا الأمر منوط بوسائل الإعلام المتخصصة.

[1] نفس المرجع السابق, ص 36

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات كما وضعها البنك الدولي و صندوق النقد الدولي

تعتبر مبادئ حوكمة الشركات التي وضعها البنك الدولي و الصندوق الدولي مستقاة من المبادئ التي وضعتها منضمة التعاون الاقتصادي و التنمية إلا أنها تختلف عن بعضها البعض في أن كل منظمة حاولت التركيز على جانب معين من جوانب حوكمة الشركات.

1- مبادئ البنك الدولي :يعمل البنك الدولي على تشجيع الدول على تبني أفضل الممارسات الدولية و القيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية ويقوم بتقديم الدعم المناسب سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي فيما يخص تبني قواعد لإدارة جيدة للشركات.

- فعلى المستوى المحلي: دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها و التي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يخص إدارة الشركات, مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها. والهدف منها التقويم ودعم الإصلاح التشريعي، و في الوقت ذاته تبنى الأعمال التطوعية من القطاع الخاص في هذا المجال. و هو الأمر الذي يتفق وإطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للشركات كعامل أساسي في التنمية.

- أما على المستوى العالمي: فقد عمل البنك مع منضمة التعاون الاقتصادي و التنمية لتوسيع دائرة مبادئ حوكمة الشركات خارج نطاق دول منضمة التعاون الاقتصادي والتنمية، و قد وقع البنك الدولي ومنضمة التعاون الاقتصادي والتنمية مذكرة تفاهم في الحادي عشر من يونيو 1999 وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة و المتوسطة على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات الشركات لتشجيع المسالة في الإدارة و العدل و الشفافية و تحمل المسؤولية.

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

- الإعسار و حقوق الدائنين: في محاولة إلى تحسين استقرار النظام المالي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس و الخطوط الإرشادية للوصول إلى نظام فعال للإعسار و دعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين و المدينين في الأسواق الناشئة. حيث أتاحت نظم الإعسار للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مخاطر السعر وشجعت على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن تكون عملية الإقراض توجهها العلاقات أو السياسات.

– **الشفافية في النظم المحاسبية و المراجعة:** من اجل الحصول على التقارير المالية للشركة التي تضمن توفر الشفافية و تقدم في الوقت المناسب و تكون صالحة للاعتماد عليها سوف يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة و المراجعة في عدد من الدول, ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث والتي يتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية و الدولية و التي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد وتصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات. وبمعنى أكثر تحديدا فان الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير المحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية.

2- مبادئ صندوق النقد الدولي: بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير و القواعد فقد وضع الصندوق قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من اجل شفافية السياسة المالية و النقدية الحكومية و تؤكد هذه القواعد على أربعة نقاط :

- وضوح الأدوار و المسؤوليات
- توافر المعلومات للمواطنين
- إعداد الميزانية و تنفيذها و تقديم التقارير عنها بطريقة واضحة
- التأكيد على النزاهة

المطلب الثالث: أهداف مبادئ حوكمة الشركات وأهمية تطبيقها

1-أهداف مبادئ حوكمة الشركات: توفر مبادئ حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها و تحدد أيضا كيفية تحقيق هذه الأهداف. وتهدف الشركة من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة بها إلى:

- ضمان مراجعة الأداء المالي و تخصيص أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون و الإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة;
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها;
- وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالشركة) على المديرين و المحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أسس و مبادئ محاسبية عالية الجودة;
- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على الشركة;
- ضمان الكفاءة في إدارة الشركة والرقابة عليها;
- التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط الشركة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى وأي ترتيبات تمكن المساهمين بعينهم من الحصول على سيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم في

رأس المال وأي معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين بما يحصلون عليه من مكافآت والمعلومات التي تصف هياكل قواعد إدارة الشركة و سياستها;

- إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات;
- التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطاتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل.

2- أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات: إن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات اثر ايجابي كبير على مستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة أو الشركة أو على مستوى الكلي أي بالنسبة للاقتصاد ككل.

أ - أهمية الحوكمة بالنسبة لشركة :

إن لتطبيق مبادئ الحوكمة اثر ايجابي كبير على الشركات وليس معنى هذا القول أن الحوكمة الفعالة يمكنها أن تضمن وحدها كفاءة الشركات إذ أن هناك ببساطة عوامل أخرى تؤثر على أداء الشركات إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات استجابة الشركة لتخطي التغيرات في بيئة الأعمال وفي فترة الأزمات، والفترات الحتمية لهبوط الأعمال، ومن بين بعض الآثار الايجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات نذكر مثلا :

- أن الحوكمة الجيدة في الشركات تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال: فبالنسبة للبلدان التي تعتمد الشركات فيها على الأسواق المالية في التمويل نجد انه بدون حوكمة جيدة في الشركة والتي توفر الثقة للمستثمرين، فان المستثمرون الذين يقبلون على الشركة هم المقامرون (الأموال الساخنة) والتي دائما ما تكون لها تكلفتها والدليل على ذلك أن عملية المسح التي قام بها ماكينزي سنة 2002[1] (Mekisey) والتي شملت مجموعة من المستثمرين قام بسؤالهم : "هل تهتم فعلا بنوعية حوكمة الشركات وإذا كان الأمر كذلك فكم قدر ذلك الاهتمام؟".

وكانت النتيجة أن المستثمرون يبدون اهتمام كبير بحوكمة الشركات، فبالنسبة لشركات الآسيوية فإن 89% من المستثمرين الذين استجابوا لعملية المسح صرحوا بأنهم على استعداد بتقديم مبالغ اكبر للشركات ذات الممارسات الجيدة في الحوكمة (مقارنة بنسبة 81 % في أوربا والولايا ت المتحدة الأمريكية ، و 83% في أمريكا اللاتينية)، عما قد يرغبون في دفعه لشركات ذات الحوكمة الضعيفة.

- أما بالنسبة للبلدان التي تعتمد الشركات فيها في تمويلها على البنوك : فان البنوك أصبحت تضع المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات ضمن طريقتها لتصنيف الائتماني (أصبح تطبيق الحوكمة اعتبارا ضمنيا للمنشات التي

[1] - ايرام ميللستاين، جي دي, **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون**، مرجع سابق، ص 34

تقترض أموالا من البنوك) ، فقد أوضح بنك " كريدي ليوني" في تقاريره لعام 2001 – 2002 أن حوكمة الشركة ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم ، وبهذا فإن ملاءة الشركة ترتفع بتطبيقها لمبادئ الحوكمة الجيدة [1]

– ارتفاع القيمة السوقية للشركات في السوق: وهذا ما توصل إليه الأستاذ الجامعي الأمريكي برنارد بلاك prof Bernard Blacks على إثر الدراسة التي قام بها على مجموعة من الشركات في روسيا، بحيث وجد أن حوكمة الشركة لها اثر ضخم على قيمة الشركات في روسيا، وهي تعتبر المصدر الأساسي للتباين في النسبة بين القيمة السوقية الفعلية لرأس المال والقيمة السوقية المحتملة لرأس المال.[2]

– إجراءات الحوكمة تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مدراء ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والاستحواذ بناء على أسس سليمة وان يقوم تحديد المكافئات على أساس الأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة .

ب – على مستوى الكلي:

تؤدي الحوكمة الجيدة إلى نتائج ايجابية على المستوى الكلي من خلال:

– توسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة وتوفير البيانات الموثوقة المتاحة لسوق الأوراق المالية عن الشركة للجميع وفي وقت واحد;

– تساعد حوكمة الشركات في جذب الاستثمارات من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية, وفي المشتريات فان حوكمة الشركات تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد;[3]

– بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية [4] التي يكون لها في الغالب تكاليف اجتماعية واقتصادية كبيرة;

– تعزيز ثقة الجمهور في عملية الخصخصة, كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على الاستثمارات، وهو ما يؤدي إلى زيادة العمالة ونمو الاقتصاد بتطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات على المشروعات المملوكة للدولة والمزمع خصخصتها. ويمكن أن يلعب دورا مهما في اعدد تلك الشركات للتحديات الجديدة التي

[1] ستيبلون نستور , **التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطون، بدون سنة نشر , ص 16

[2] أيرام ميلستاين، جي دي، **دور مجلس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات** من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، مرجع سابق، ص 36

[3] أنا ناغرو دكير قيتشي، **مبادئ مكافحة الرشوة للقطاع الخاص ، نحو ثقافة النزاهة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، مقال صادر عن مركز المشروعات الدولية cipe ، 30 جوان 2008 ، ص 07

[4] Stijn claessemens , **corporate Governance and development Focus 1**, the world bank ,Washington,2003, p 14

تفرضها الملكية الخاصة. فقد اتضح عند دراسة ميزات الخصخصة في الاقتصاديات المتحولة خلال التسعينات أن كثير من الفساد واستغلال المساهمين وإساءة استغلال المنصب الذي أفرزته يمكن أن يعزي مباشرة إلى فشل الدولة في إرساء آليات حوكمة فعالة.[1]

المبحث الثالث: تجارب بعض الدول في حوكمة الشركات

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بالحوكمة, ونظرا للاختلافات الاقتصادية, السياسية والثقافية لهذه الدول فان ممارسات الحوكمة فيها قد تتباين من دولة لأخرى، حيث نلاحظ انه لا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يمكن إسقاطه على كل المؤسسات والاقتصاديات عموما.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض تجارب بعض الدول في مجال حوكمة الشركات. وعليه سنقوم بعرض تجربة بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة الشركات من خلال المطلب الأول والثاني حيث نتعرض في المطلب الأول إلى تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا كمثال على نظام الخارجيين, وفي المطلب الثاني إلى تجربة فرنسا كمثال عن نظام الداخليين, ومن خلال المطلب الثالث سنحاول التطرق إلى تجربة الدول العربية في مجال الحاكمية المؤسسية.

المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا

قامت مجموعة من الدول المتقدمة بإصدار العديد من التقارير والتوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات فبنهاية سنة 1999 قامت 24 دولة بإصدار قواعد خاصة بحوكمة الشركات وهي: أستراليا, بلجيكا, البرازيل, كندا, فرنسا, ألمانيا, اليونان, هونج كونغ, الهند, ايرلندا, إيطاليا, اليابان, كوريا, ماليزيا, المكسيك, هولندا, البرتغال, سنغافورة, جنوب إفريقيا, إسبانيا, السويد, تايلاند, المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.[2]

وقد تم تطويرها وتكيفها فيما بعد لتتلاءم مع التغيرات الحاصلة في اقتصادياتها خاصة في أعقاب الانهيارات المالية التي شهدتها بعض الدول الكبرى مثل أمريكا وبريطانيا.

و الجدول التالي يبين تواريخ إصدار قوانين حوكمة الشركات عقب الانهيارات التي مست الشركات الأمريكية الشهيرة و لجوء أمريكا إلى إصدار قانونها الشهير بقانون ساربينز–اوكسلي سنة 2002.[3]

---

[1] الكسندر بشكولنيكوف، اندرو دلسون، **من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة، حوكمة الشركات كأداة تنموية** ، مقال صادر عن، مركز المشروعات الدولية الخاصة cipe، بدون سنة نشـر، ص 23

[2] شهيرة عبد الشهيد، **قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا، ماذا يمكن عمله في مصر**، ورقة عمل مقدمة إلى إدارة بحوث وتنمية الأسواق ببورصتي القاهرة والإسكندرية(مصر), سبتمبر 2001, ص 33

[3] طارق عبد العال حماد ، **حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية(مصر)، 2009 ، ص 489.

الجدول رقم (02) التركيز العالمي على حوكمة الشركات.

البلد	القانون أو التوصية	التاريخ
استراليا	مبادئ حوكمة الشركات الرشيدة و توصيات الممارسات الأفضل	مارس 2003
النمسا	القانون النمساوي لحوكمة الشركات	نوفمبر 2002 محدث في افريل 2005
بلجيكا	القانون البلجيكي لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
البرازيل	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	مارس 2004
كندا	السياسات القومية 58-201 للقواعد الإرشادية لحوكمة الشركات	ديسمبر 2003
الصين	قانون حوكمة الشركات لشركات البورصة في الصين	جانفي 2001
الدنمارك	التوصيات المعدلة لحوكمة الشركات في الدنمارك	اغسطس 2005
فنلندا	توصيات بشان حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	ديسمبر 2003
فرنسا	حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	اكتوبر 2003
المانيا	قانون حوكمة الشركات الألماني(القانون الألماني)	فبراير 2002 معدل في مايو 2003
اليونان	مبادئ حوكمة الشركات	يوليو 2001
هونج كونج	قانون هونج كونج في شان حوكمة الشركات	نوفمبر 2004
ايطاليا	قانون حوكمة الشركات	يوليو 2002
اليابان	مبادئ حوكمة الشركات المقيدة في البورصة	افريل 2004
هولندا	قانون حوكمة الشركات الهولندي	ديسمبر 2003
النرويج	قانون ممارسة حوكمة الشركات النرويجي	ديسمبر 2004
البرتغال	توصيات حوكمة الشركات	نوفمبر 2003
روسيا	القانون الروسي لسلوك الشركات	ابريل 2002
كوريا الجنوبية	قانون الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	سبتمبر 1999
السويد	قانون حوكمة الشركات السويدي	ديسمبر 2004
سويسرا	القانون السويسري للممارسات الأفضل لحوكمة الشركات	يونيو 2002
تايوان	مبادئ الممارسات الأفضل لحوكمة الشركات التايوانية	2002
تايلاند	قانون الممارسات الأفضل لمجالس إدارة الشركات المسجلة في البورصة	اكتوبر 2002
تركيا	مبادئ حوكمة الشركات	يونيو 2003
المملكة المتحدة	القانون الموحد في شان حوكمة الشركات	يونيو 2003

المصدر: طارق عد العال حماد ،حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 490

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهرت أول بوادر لمحاولة تبني قواعد لحكومة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على إثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات, وكانت دلالة على الانتقال من حركة الدمج المختلط في الستينات إلى سلوك استخدام الإدارة في بناء الإمبراطوريات عبر عمليات شراء والاستحواذ.

فأصدرت المائدة المستديرة للشركات تقرير في سنة 1978[1] بعنوان دور وتكوين مجلس إدارة شركات الاكتتاب العام الكبيرة, وجاء هذا التقرير كمحاولة لسن تشريع يحد من عمليات الشراء والاستحواذ العدوانية, ومن بين ما نص عليه التقرير: "أن واجبات المدير الرئيسية هي الإشراف على الإدارة، واختيار وتعاقب أعضاء المجلس، ومراجعة إجراءات القواعد الجيدة لإدارة الشركات وأداء الشركة المالي وتخصيص أموالها والإشراف على مسؤولية الشركة الاجتماعية، وضمان الالتزام بالقانون." ومنذ ذلك الحين شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ارتفاعا ملحوظ في إعداد القواعد الجيدة لإدارة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد ظهر الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة أكثر عندما قام صندوق المعاشات العامة والذي يعتبر من أكبر صناديق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم الحوكمة تركزت مجمل مبادئها على: تشكيلة مجلس الإدارة, اللجان المنبثقة عن المجلس, المكافآت الخاصة بأعضاء المجلس, معايير لتقييم الأداء و قدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين. إلا انه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات و اخذ الصندوق بحذفها حتى أصبحت غير ذي جدوى:[2]

- وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقرير سمي Treadway comission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات ومنع الغش.

- وفي عام 1999 أصدر كل من New york stock Exchange و National Assouation of Secunities Dealers تقريرهما المعروف باسم Blue Ribben Report والذي أهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات للالتزام بالحوكمة وقد تضمن هذا التقرير عشر توصيات متعلقة بالشروط الواجب توفرها في عضو لجنة المراجعة[3].

[1]- شهيرة عبد الشهيد، مرجع سابق، ص 33

[2]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 92

[3]- عبد الوهاب نصر علي، **المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية**، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 2009، ص 656.

- وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات الشركات الأمريكية تم إصدار قانون Sarbanes Oxley

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات من التجارب الهامة ليس لأنها تركز على آليات غير نمطية للحوكمة ولكنها من الثراء بحيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة الشركات. هذا رغم ما يؤخذ عليها من تواتر حدوث هزات وأزمات مالية في شركاتها ومصرفها, إلا أن هذا ربما لا يكون راجع لنقص في القواعد الحاكمة في شركاتها ومصارفها بمقدار ما هو راجع إلى سوء استخدام هذه القواعد أو عدم الالتزام بتطبيقها.

2- تجربة المملكة المتحدة:

حدث فصل بين ملكية الشركة والإدارة في المملكة المتحدة في وقت متأخر عن الولايات المتحدة الأمريكية, وكان ذلك في السنوات القليلة الأخيرة من القرن التاسع عشر عندما قامت الشركات الصناعية والتجارية البريطانية لأول مرة بحركة قوية نحو جذب الملكية العامة، وبدأت عشرات الشركات تقوم بعمليات طرح عام لأسهمها وبعد أن زادت عدد شركات الاكتتاب العام عن طريق سوق الأوراق المالية احتفظ رجال الأعمال المؤسسون وخلفائهم بنسبة كبيرة من الأسهم ولعبوا دورا بارزا في اتخاذ قرارات الشركات، وبذلك استمر الالتزام بالطرق الفردية للإدارة. وتشير الدراسات التي أجريت حول أنماط الملكية والسيطرة في المملكة المتحدة إلى وجود انخفاض نسبي في أهمية سيطرة الأسرة (نظام الملكية العائلية لشركات) على الشركات بمرور الوقت في القرن العشرين.

ابتداء من سنة 1951 أظهرت الإحصائيات انفصال واضح بين الإدارة والملكية في عدد من الشركات الصناعية والتجارية الكبرى والتي كان يسيطر فيها واحد من المستثمرين على أكثر من 20% من رأس المال, فقد انخفض عدد هذه الشركات إلى أقل من شركة واحدة من كل خمس شركات خلال الفترة من 1936 إلى 1951 بعد أن كان يمثل شركة واحدة من كل ثلاث شركات.[1] استمر انخفاض عدد الشركات الخاضعة لسيطرة مالكيها حتى أصبح الحديث عن الرأسمالية الشخصية البريطانية لا يحمل معنى كبير بعد عام 1970, وتشير البحوث التي أجريت بعد ذلك إلى أنماط المشاركة في الملكية كانت في واقع الأمر تقترب كثيرا نحو نمط قاعدة الملكية المشتتة أو نظام الخارجيين وهو النمط الواضح في حالة الولايات المتحدة الأمريكية, حيث لوحظ ذلك في أنماط ملكية مائتين من أكبر الشركات الصناعية و خمسين من أكبر المؤسسات المالية في المملكة المتحدة. واعتبارا من 1988 وقبل أن يوشك عقد الثمانينات على الانتهاء انخفض تماما تأثير الرأسمالية الشخصية وملكية الأسرة ثم تحولت بريطانيا إلى النمط الأمريكي ونظام قواعد حوكمة الشركات والفصل بين ملكية الشركة وبين إدارتها.

[1]- شهيرة عبد الشهيد، مرجع سابق، ص 38

وفي عام 1992 تم إصدار تقرير كادبيري والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة بل والعالم. ومن الجدير بالذكر أن هذا التقرير عند إصداره لاقى العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات الشركات، إلا أنه وجد من يصر عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام ومن أجل زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وأصبحت هذه القواعد قابلة لتطبيق على جميع الشركات المدرجة أسهمها في بورصة لندن.

وفي أكتوبر 1993 تم إصدار تقرير Ruttemain الذي أوصى بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها عرضا عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للمحافظة على أصولها.[1]

وبعد ذلك في عام 1995 تم إصدار تقرير Greenbury وفي نفس السنة صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبل Hampel Report وكلها تقارير أكدت على أهمية الرقابة المالية الداخلية والخارجية وموضوع المكافئات والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة.[2]

وتم إصدار الكود الموحد في عام 1998 الذي ضم جميع توصيات التقارير السابقة له والذي تم تعديله فيما بعد سنة 2003 بعد الانهيارات المالية التي شهدتها بعض كبريات الشركات وظهر في نفس السنة تقريرين يتعلقان بدور مجالس إدارة الشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر وهما: Higges and Smith Reports.

إن من بين الملامح المميزة لنظام قواعد إدارة الشركات في بريطانيا أنه شديد الشبه بالنظام الأمريكي, فقد طورت الدولتان أسواق المال بشكل جيد ومعظم الشركات الكبيرة تطرح أسهمها في أسواق الأوراق المالية.

المطلب الثاني : تجربة حوكمة الشركات في فرنسا:

هناك عدة عوامل جعلت من حوكمة الشركات على قمة اهتمامات الشركات في فرنسا. ومن أبرز تلك العوامل الخصخصة وزيادة وجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المعاشات الأمريكية، وظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.

لعل أول التقارير الصادرة بشأن حوكمة الشركة في فرنسا هو تقرير Vienot Report الذي نشر سنة 1995 والمتعلق بمجلس إدارة الشركات واستقلاليته[3]، وقد جذب هذا التقرير الكثير من الاهتمام إلا أنه لم يقم

[1]- كمال بوعظم،**حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، ورقة عمل مقدمة لـ الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي مختار، عنابة أيام 18- 19 نوفمبر 2009

[2]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 90

[3] Frédéric Peltier, **la corporate Governance au secours des conseils d'administration**, Dunond, paris 2004 , p19.

بإدخال تغيرات جوهرية على الممارسة الدارجة أنذاك إضافة إلى أنه تأخر في تنفيذ ما توصل إليه من توصيات وأيضا لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تقييم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات.

وقد تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب على كل مجلس إدارة أن يظم عدد لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين;
- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الإستراتيجية في الشركة;
- يجب أن يكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافئات وترشيحات وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى إعداد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا وأيضا يجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين ويجب أن يكون احدهم مستقل;
- يجب أن تتجنب الشركة احتواءها في مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من خمس شركات.

وفي عام 1996 قام مجلس الشيوخ بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة الشركات، وترتب عن هذه الدراسة صدور تقرير "ماريني" 1996 الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغيرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات التي يرتبط بعضها بموضوع حوكمة الشركات[1].

لقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بحوكمة الشركات هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير Vienot Reporte أو في تقرير Marini إلا أنه مع انتشار العولمة ودخول اليورو وتدويل أسواق رأس المال رأت الشركات الفرنسية أنه من اللازم الالتزام بما توصل إليه التقريران من نتائج.

المطلب الثالث: تجربة الدول العربية

زاد اهتمام كثير من الدول العربية في الآونة الأخيرة بتطبيق حوكمة الشركات, وخاصة بعد الانهيارات المالية التي شهدتها بعض الدول.إلا أن الدول العربية تتشابه مع كثير من الدول الناشئة في أن هناك فجوة كبيرة بينها وبين الدول الصناعية الكبرى في مجال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفي توفير المناخ المناسب الذي يضمن التطبيق السليم لتلك المبادئ بالشكل الذي يؤدي إلى تشجيع الاستثمار المحلي في هذه الدول واستقطاب الاستثمار الأجنبي. وقد عملت كثير من الهيئات والمنظمات العالمية على إرساء قواعد الحوكمة في هذه الاقتصاديات نذكر من بينها: مركز المشروعات الدولية والمنتدى الدولي لحوكمة الشركات.

[1]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 100.

عكف كثير من المهتمين بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب والظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تمر بها الدول العربية.
وللتعرف عن تطبيقات الحوكمة في الدول العربية لا بد أولا من إلقاء نظرة على اقتصاديات هذه الدول.

1- طبيعة اقتصاديات الدول العربية:

على الرغم من تشابه الدول العربية من حيث الثقافة واللغة إلا أنها تختلف من حيث الأنظمة الاقتصادية المطبقة بها، وحسب الدراسة التي قام بها مركز المشروعات الدولية عام 2003 تم تقسيم الدول العربية إلى[1]:

أ- المجموعة الأولى: وهي مجموعة الدول التي تضم كل من مصر, الأردن والمغرب والتي قامت بعمليات إصلاح اقتصادي منذ منتصف الثمانينات. تعتبر هذه الدول جاذبة ومستوردة لرأس المال, وتمتاز بأنها قامت بإنشاء أسواق للأسهم لكي تكون أداة رئيسية للمساعدة في تطبيق الخصخصة وأن تكون مصدرا من مصادر الاستثمار المتوسط وطويل الأجل.

ب- المجموعة الثانية: وهي مجموعة الدول المصدرة للبترول وبصفة عامة هي مجموعة من الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي وهذه الدول نجحت في تحقيق استقرار اقتصادي والذي يرجع بالأساس إلى ارتفاع أسعار البترول وتعتبر هذه الدول ذات فائض في الدخل وتعتبر من الدول المصدرة لرأس المال.

جـ- المجموعة الثالثة: وهي الدول التي تتميز بعدم الاستقرار الاقتصادي والذي يرجع إلى عدم الاستقرار السياسي بها مثل فلسطين والعراق وأيضا الدول التي مازالت في بدايات الإصلاح مثل لبنان, سوريا, الجزائر, ,السودان, ليبيا واليمن فأسواق رأس المال بتلك الدول غير موجودة وإن وجدت فهي صغيرة.

فمن الملاحظ إذن أن أسواق رأس المال العربية في مجملها مازالت في بدايتها ولم ترقى إلى ذلك الدور المأمول منها في عملية دفع النمو الاقتصادي واستقطاب الاستثمارات إليها، الأمر الذي أدى إلى اهتمام متزايد بإمكانية تطبيق قواعد الحوكمة بها لتهيئة المناخ المناسب لاستقطاب رؤوس الأموال والاستثمارات إليها.

جاء اهتمام الدول العربية بصياغة أكواد للحوكمة بالتحديد منذ منتصف العقد الماضي، حيث صدرت أكواد في كل من مصر, لبنان, المغرب, تونس, فلسطين, البحرين واليمن في أعوام 2005، 2006، 2007، 2008، 2009، 2010 على التوالي. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأكواد تتحقق في وجود البنود الأساسية

[1]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 249.

والعامة المستقاة من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة OECD 2004 والمتعلقة بحماية حقوق المساهمين وخصوصا الأقلية، والجمعية العمومية، والتقرير السنوي ولجان المراجعة، وتقرير مراقب الحسابات الخارجي، إلا أنها تحتوي بعض الاختلافات من دولة إلى أخرى يمكن إجمالها في:

– اهتمت كل من المغرب وفلسطين والبحرين بتوصيف مفصل لمسؤوليات مجلس الإدارة;

– أعطت مصر ثقل أكبر للجان المراجعة حيث صدر في أغسطس 2008 عن مركز المديرين المصري دليل عمل لجنة المراجعة[1];

– أما دول المغرب وفلسطين واليمن فقد أعطت توصيفا وثقل لحقوق المساهمين;
– البحرين أولت اهتماما بالإفصاح;
– المملكة العربية السعودية اهتمت بالإفصاح والشفافية في القوائم المالية[2];
– تونس واليمن اقترحتا آليات لعمل الشركات العائلية;
والجدول التالي يبين تواريخ إصدار أكواد الحوكمة في الدول العربية ونطاق تطبيقها:

الجدول رقم (03): تواريخ إصدار أكواد الحوكمة في الدول العربية ونطاق تطبيقها

	مصر	لبنان	المغرب	تونس	فلسطين	البحرين	اليمن
تاريخ الصدور	2005- 2006[3]	2006	2007	2008	2009	2010	2010
نطاق التطبيق (شركات / مؤسسات)	– المساهمة المقيدة في البورصة –المالية والمساهمة – قطاع الأعمال العام	–المساهمة العائلية وشبه المغلقة (الصغيرة والمتوسطة)	–العائلية والصغيرة والمتوسطة المالية المتداولة والمشتركة.	المساهمة العائلية	–المساهمة العامة *المالية	–المساهمة*	–العائلية –القطاع العام والخاص –المساهمة بما فيها المالية و المصرفية

لمصدر: نرمين أبو العطا، **قراءة في كود حوكمة الشركات لبعض البلدان العربية**، مجلة الحصاد الاقتصادي، إصدار مركز المشروعات الدولية cipe، مارس 2010، ص 25

[1] أشرف جمال الدين، **حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**، المنظمة العربية للتنمية والإدارة، القاهرة (مصر)،2007، ص 163

[2] عيد بن حامد الشمري، **حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع..الطموح** ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول (دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي)، كلية الاقتصاد بجامعة حلب(سوريا)، أيام 15- 16 تشرين الأول 2008.

[3] في يوليو صدر كذلك كود مبادئ حوكمة شركات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية.
* تشمل الشركات المساهمة كل من: البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من القطاع المصرفي وكذلك بشكل أقل تفصيل ما يرتبط بشركات المساهمة المغلقة ثم شركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأشخاص...وكذلك الشركات التي ستدمج في البورصة مستقبلا.

خاتمة الفصل الأول

يرتكز مفهوم حوكمة الشركات على قيم الشفافية والمسالة والإنصاف. وتعرف الحوكمة عادة على أنها التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والإدارة, وبمعنى أوسع حوكمة الشركات هي التي تضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة (أصحاب المصالح بها) وحاملي الأسهم والتأكد من أن حقوقهم خاضعة للحماية ومطبقة عمليا على ارض الواقع. وقد يكون تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لهذا المصطلح هو الوصف الأفضل من حيث انه يركز على حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم بشكل منصف وعادل, مع الإقرار بدور الفئات المؤثرة والمتأثرة, وضمان الإفصاح عن المعلومات والشفافية بالإضافة إلى إيضاح المسؤوليات المترتبة عن مجلس المديرين.

تقوم فكرة حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات و الهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتطويرها وتعديلها وفق المتغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ التي تقوم عليها فكرة حوكمة الشركات ليست جديدة أو مبتكرة بل هي تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ زمن طويل والجديد في هذه القواعد انه تم تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات وكذلك الإجماع حولها من قبل المنظمات المهنية والهيئات الدولية في شكل دليل للممارسات الجيدة للإدارة, إن تطبيق هذه المبادئ ونجاحها يتطلب توفر مجموعة من القوانين والتشريعات ووجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية والتي تضمن توفير البيئة الملائمة لتطبيق هذه المبادئ.

إن الأزمات المالية التي مست بعض الشركات العالمية أدت إلى سن مجموعة من القواعد ونشرها في صورة تقارير حول حوكمة الشركات, من هذه التقارير نذكر(تقرير ساربان اوكسلي في الوليات المتحدة الأمريكية, وتقرير كادبيري في بريطانيا) وهي تتضمن ممارسات حوكمة الشركات, واقعها وكيف يجب أن تكون. وتشير أيضا لمختلف الروابط القائمة بين مكافآت المسيرين وأداء المؤسسة أو أدوات ووسائل التحفيز بالنسبة للمسيرين, وضعية مجلس الإدارة وتقييم لحالته (تكوينه, دوره, مهامه.....الخ).

الفصل الثاني

تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها على تحسين بيئة الأعمال

الفصل الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنوك وأثرها المحتمل على تحسين بيئة الأعمال

تمهيد: غني عن البيان أهمية البنوك التجارية و الدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني و نموه خاصة في الدول التي تعاني من انعدام الأسواق المالية بها أو نقص كفاءة أسواقها المالية، ويعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية، و تطورها دليل على صحة الاقتصاد و تقدمه، و بالرغم من أن موضوع حوكمة الشركات قد حضي باهتمام من جانب الكثير من الكتاب والمنضمات الدولية المهتمة بالموضوع إلا أن حوكمة البنوك في الاقتصاديات النامية قد تم تجاهلها بالكامل تقريبا من قبل الباحثين، حتى في الاقتصاديات المتقدمة فان حوكمة البنوك لم يتم الاهتمام بها فكريا إلا مؤخرا. وفي الواقع إن هذا الاهتمام القليل بحوكمة البنوك يعتبر أمرا غريبا في ضوء حقيقة أن هناك قدرا كبيرا من الاهتمام قد انصب على الدور الذي تؤديه البنوك في الاقتصاد وفي توفير التمويل اللازم للاستثمارات .

و بما أن كفاءة البنوك أصبحت من أهم المؤشرات التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم قبل اتخاذ قراراتهم بشان الاستثمار في دولة ما دون الأخرى, صار لزاما العمل على النهوض بهذا القطاع لجعله في مستوى هذا التحدي. وتعتبر حوكمة الشركات احد المداخل المهمة لنهوض بالقطاع المصرفي و تحسين أدائه وبالتالي لتهيئة بيئة ملائمة للإعمال.

نحاول من خلال هذا الفصل الوصول إلى إظهار العلاقة السببية التي يمكن أن تكون بين توفر الحوكمة في البنوك و تهيئة بيئة ملائمة للأعمال وعلى ذلك سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي

- المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك
- المبحث الثاني: ماهية بيئة الأعمال
- المبحث الثالث: دور حوكمة البنوك في تحسين بيئة الأعمال

المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تكوين فكرة عن ماهية الحوكمة في البنوك من خلال تعريف الحوكمة في البنوك، المبادئ التي تقوم عليها، دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك، وجهود لجنة بازل في مجال الحاكمية المؤسسية.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة في البنوك والفاعلين الأساسيين في تطبيقها

أ- تعريف الحوكمة في البنوك

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك و من بين أهم التعاريف المقدمة نذكر:

1- يشمل نضام الحوكمة في البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة 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 للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، و التي تتحدد خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية و تنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و البنوك الخاصة و المشتركة.

3- و يعرفها بنك التسويات الدولية على أنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح من الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

4- هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها و ابتغاء تحقيق غاياتها، وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها.[2]

5- و يعرفها طارق عبد العال حماد على أنها :الطريقة التي تدار بها أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطرة البنك وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل

[1] المعهد المصرفي المصري، **مفاهيم مالية.** متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg , تم الاطلاع عليه يوم 2011/03/17
[2] جونثان تشاركهام ، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك** , المنتدى العالمي لحوكمة الشركات, ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة, واشنطون,2003 , ص02

الإدارة بأسلوب امن و سليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطرة محدد، مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم الآخرين في الوقت ذاته. وتحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميه و الأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة.[1]

ب- الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك :

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

الأطراف الداخلية: و هم حملة الأسهم و مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و المراقبون والمراجعون الداخليين.

الأطراف الخارجية: ويتمثلون في المودعين، صندوق تامين الودائع, وسائل الإعلام, شركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

أولا- الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين

1- حملة الأسهم : هم الذين يقدمون رأس المال المملوك, وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم إلا أنها محدودة. وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة. وموافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للبنك. يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث انه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

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 لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة.

يتكون مجلس الإدارة أساسا من نوعين من الأعضاء وهم الأعضاء المستقلون الذين يأتون من خارج الشركة والإدارة التنفيذية, ولتحقيق آليات الإشراف والاستقلال التي تدعوا إليها مبادئ الحوكمة بالنسبة لمجالس الإدارة فانه ينبغي أن يتكون مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين, وذلك لتقليل أي تعارض في المصالح فيما يتعلق بمسؤوليتهم, كما أن عنصر النوعية من الأمور التي يجب مراعاتها في تشكيل مجلس الإدارة, ويقصد بذلك توافر المهارات والكفاءة في أعضاء مجلس الإدارة بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة, وبالإضافة إلى ذلك القدرة على متابعة ومساءلة الإدارة التنفيذية عن أعمالها, وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال, هذا بالإضافة إلى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي. وقد أوصت

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم –المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**, مرجع سابق, ص 418

لجنة كادبيري أن يتم اختيار الأعضاء غير التنفيذيين بنفس درجة الاهتمام التي يتم بها اختيار التنفيذيين في المناصب العليا.

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

– يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبأمانة وبالعناية اللازمة وفقا لأفضل مصالح البنك ومساهميه.

– في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فان على المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة

– يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين

– يعمل مجلس الإدارة على مراجعة إستراتيجية البنك والخطط الرئيسية للأداء, وسياسة الخطر والموازنات التقديرية وخطط العمل, وان يحدد الأهداف وان 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: لا بد أن يكون لديهم الكفاءة و النزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما انه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة

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 مسؤوليتهم بفعالية, وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها.

إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقا لما صدر عن مجمع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية:

– معاونة جميع أعضاء 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 الخارجي في انجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر لأصحاب رأس المال بان الميزانية العمومية تعبر تعبيرا صحيحا صادقا عن حقيقة المركز المالي للمنظمة , والتعاون بين كل من المراجع الداخلي و الخارجي يؤدي إلى زيادة جودة عملية المراجعة وتقليل تكاليفها حيث يسهم توافر خدمات المراجعة الداخلية في نهاية السنة في زيادة فاعلية المراجع الداخلي في مراجعة القوائم المالية وزيادة كفاءة عملية المراجعة مع تخفيضه مجهودات المراجعة بينها;

– كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية, حيث يمكن أن تكون البيانات والتقارير المحاسبية دقيقة ولكن يوجد إسراف لاستغلال الموارد المتاحة.

ثانيا– الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

1– المراجع الخارجي: يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد ومستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيداتها أو بياناتها, وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة, فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رئيا محايدا في القوائم المالية, ويعمل المراجعون المستقلون لدى عملاء ويقصد بالعميل الشخص(سواء كان شركة أو مجلس إدارة أو وكالة أو شخص أخر أو مجموعة معينة) الذي يحتفظ بالمراجع ويدفع أتعابه أي أن عملية المراجعة تتم على أسس تعاقدية. ورغم أن المراجعين المستقلين يمكنهم القيام بجميع أنواع المراجعات السابق الإشارة إليها, إلا أن معظم عملهم يرتكز على مراجعة القوائم المالية, وتجدر الإشارة إلى ان هناك تسميات مختلفة تطلق على المراجع الخارجي نذكر منها المراجع المستقل, والمحاسب القانوني.

يلعب المراجع الخارجي دورا في إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأي فني محايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقا بالقوائم المالية.فان دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري وفعال في مجال الحوكمة المؤسسية لأنه يحد من تعارض المصالح بين الملاك وإدارة البنك كما انه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.

أما مسؤوليات المراجع الخارجي فتتلخص في فحص القوائم المالية و الدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية, كذلك فالمراجع الخارجي يفحص أعمال المراجعين الداخليين كجزء من فحصه وتقويمه لأنظمة الرقابة الداخلية,كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشاة بنواحي الضعف والقصور في نظام الرقابة الداخلية.

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

3– دور العامة: يتمثل في 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.

4- شركات التصنيف و التقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شانه أن يساهم في زيادة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

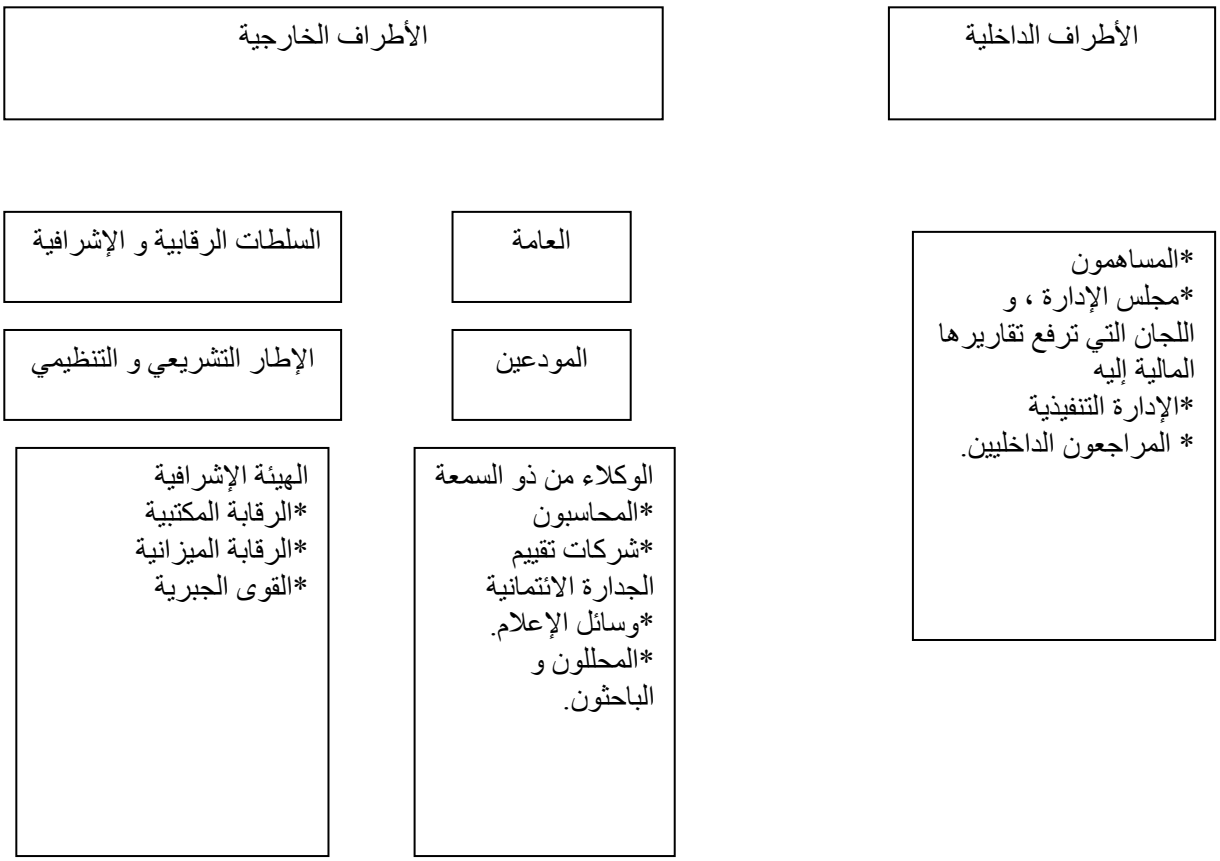
5- وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات و رفع كفاءة العنصر البشري.

- صندوق تامين الودائع: يعتبر صندوق تامين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان

- نظام التأمين الضمني
- نظام التأمين الصريح

و الشكل الموالي يبين الأطراف الفاعلة الأساسية في نظام حوكمة الشركات في البنوك

الشكل رقم (04) :الأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك



المصدر : مفاهيم مالية, المعهد المصرفي المصري, العدد السادس,إصدار البنك المركزي المصري ص:02

6- دور البنك المركزي في تعزيز حوكمة المصارف:

يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك بشكل كبير على البنك المركزي و دوره الإشرافي والرقابي من جهة وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى ولهذا فان البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك وذلك للأسباب التالية:[1]

-إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن مسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي

- إن البنوك تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لان طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير

- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية فان وجود الحوكمة ضرورة لهذه البنوك

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

المطلب الثاني: حوكمة الشركات في البنوك من منظور لجنة بازل

في خط موازي لجهود المنظمات الدولية في إرساء مفهوم الحاكمية في الشركات وتعزيز ممارساتها في قطاع الشركات غير المالية, أقدمت العديد من الهيئات والمؤسسات المالية والنقدية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وبنك التسويات الدولية على بذل جهود حثيثة ومتواصلة لبناء أسس وقائية دفاعية للمصارف من شانها الحد من توسع الأزمات المالية وتكرارها تكللت بإصدار العديد من المعايير الدولية الهادفة إلى تعزيز ممارسات الحاكمية السليمة في القطاع المصرفي, ولعل لجنة بازل لرقابة المصرفية التابعة لبنك التسويات الدولية في مقدمة الأطراف الدولية التي اهتمت بموضوع الحاكمية في المصارف ووضعت لها المبادئ الأساسية التي غدت مقررات حائزة على إجماع دولي من لدن الأطراف ذات العلاقة من مصارف عالمية ومؤسسات مالية ومصرفية دولية وإقليمية وغيرها, بهدف تحقيق الاستقرار المالي وتقوية النظام المصرفي العالمي.

[1] معراج عبد القادر هواري , احمد عبد الحفيظ مجدل، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية** , بحث متاح على الموقع الالكتروني http://jpsdirectory.brinker.net/forum/forum-post.asp?TDI=2045 تم الاطلاع عليه يوم 2011/01/17

1- لجنة بازل للإشراف المصرفي:

أنشئت لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1975 بقرار من محافظي المصارف المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشرة•, وهي لجنة مؤلفة من كبار ممثلي سلطات الرقابة المصرفية والبنوك المركزية بعدد من الدول. تجتمع اللجنة عادة في مقر بنك التسويات الدولية بمدينة بال السويسرية حيث توجد أمانتها الدائمة, وقد تم إنشاء هذه اللجنة بعد أزمة البنك الألماني هبستات والبنك الأمريكي فرنكلين, وغرضها الأساسي هو تحسين مستوى الرقابة المصرفية بين البنوك وذلك في ثلاث جوانب:

- فتح مجال للحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية;

- التنسيق بين السلطات الرقابية المختلفة ومشاركة تلك السلطات مسؤولية مراقبة وتنظيم تعاملها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة وفعالية الرقابة المصرفية;

- تحفيز ومساعدة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين, المستثمرين والجهاز المصرفي, ويحقق الاستقرار في الأسواق المالية العالمية.

لقد كان من أهم منجزات لجنة بازل, الاتفاقية التي تم التوصل إليها عام 1988 والخاصة بتحديد معيار لكفاية رأس المال الذي عرف بمعيار لجنة بازل, وكانت الأهداف الرئيسية للاتفاقية هي وقف الهبوط المستمر في رأسمال المصارف العالمية والذي لوحظ في معظم فترات القرن العشرين, وتسوية الأوضاع بين المصارف العاملة على المستوى الدولي.

استهدفت اتفاقية بازلI بالدرجة الأولى كبريات البنوك العالمية كما أن تطبيق مبادئ الاتفاقية يقع تحت مسؤولية السلطات الوطنية فاللجنة ليس لها صفة الإلزام لتطبيق ما جاءت به, وقد كرست اللجنة جهودها لدراسة موضوع كفاية رأس المال وقد توصلت بداية الثمانينات إلى أن نسبة رأس المال في البنوك دولية النشاط قد تضاءلت بنسبة كبيرة, وذلك في الوقت الذي تزايدت فيه حدة المخاطر الدولية (مشاكل البلدان المثقلة بالديون) مما دفع باللجنة للسعي إلى إيقاف تأكل رؤوس الأموال في البنوك وإيجاد نوع من التقارب في نظم قياس كفاية رأس المال. وظهرت بذلك الحاجة إلى وجود إطار دولي موحد لتقوية النظام المصرفي العالمي وللقضاء على مصدر مهم من مصادر انعدام عدالة المنافسة الناتجة عن الاختلافات في متطلبات رؤوس الأموال الخاصة بكل دولة, وعليه ظهر نظام لقياس رأس المال أطلق عليه "اتفاقية بازل 1988 لكفاية رأس المال", حيث حددت نسبة 8% كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في المصارف, وتعني هذه النسبة بكل بساطة انه يتوجب على البنك أن يضع 8 وحدات نقدية كاحتياط (الاحتفاظ بحد ادني من رأس المال) مقابل كل 100 وحدة نقدية يتم اقتراضها.

• تتمثل الدول العشر في كل من: الولايات المتحدة الأمريكية, كندا, المملكة المتحدة, فرنسا, ايطاليا, هولندا, السويد, سويسرا, اليابان ولكسمبورج

وأصبح من المتعارف عليه أن تقييم ملاءة البنوك في مجال المعاملات الدولية يرتبط بمدى استيفائها لحدود هذا المعيار الذي انصبت على المخاطر الائتمانية, كما تعنى ضرورة الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها.

إن انفجار الأزمات المالية والمصرفية التي اجتاحت بعض البنوك العالمية وأبرزها الأزمة الأسيوية سنة 1997 أكدت انه لا يكفي الاقتصار على سلامة كل بنك على حدا.ونتيجة لذلك عملت لجنة بازل على تعديل بازلI في نهاية التسعينات واستقر الرأي وخاصة تحت تأثير رئيس اللجنة آنذاك "مكدونا" بالا يقتصر على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال بل تنتهز اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع باعتباره معالجة للقضية الرئيسية للبنوك وهي "إدارة المخاطر" .

جاء مشروع اتفاق بازل II كأحد أهم المجهودات الخاصة بتقوية ودعم القطاع المصرفي, وقد صدرت الطبعة الأولى من وثيقة اتفاق بازل II في عام 1999 وصدرت الطبعة الثانية في عام 2001 بعد إجراء بعض التعديلات والإضافات ثم صدرت الطبعة الثالثة في افريل 2003 وقد ركز هذا الاتفاق على محاور ثلاثة:

- المحور الأول: المتطلبات الدنيا لرأس المال

- المحور الثاني: عمليات المراجعة الرقابية

- المحور الثالث: انضباط السوق

2- أهداف لجنة بازل

- المساعدة في تقوية واستقرار النظام المصرفي الدولي وذلك بعد تفاقم المديونية لدول العالم الثالث,حيث توسعت المصارف وخاصة الدولية منها خلال عقد التسعينات من القرن الماضي في تقديم قروضها للدول النامية مما اضعف مراكزها المالية لحد كبير نظرا لتدني قدرة الدول المقترضة على السداد;

- إزالة المنافسة غير العادلة بين المصارف الناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشان كفاية رأس المال المصرفي, حيث لوحظ أن المصارف اليابانية استطاعت أن تنفذ بقوة كبيرة إلى داخل الأسواق التقليدية للمصارف الغربية وتنافسها, وقد يكون ذلك هو السبب الرئيسي وراء الاندفاع الأوربي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال المصرفي, لان هذه المصارف اليابانية كانت تقدم خدماتها بهوامش ربح متدنية جدا, كما استطاعت تحقيق نسبة الربح الصافي نفسها للمساهمين بسبب انخفاض رؤوس أموالها;[1]

[1] طارق عبد العال حماد, مرجع سابق, ص127

– العمل على إيجاد آليات للتكيف مع المتغيرات المصرفية العالمية, وفي مقدمتها العولمة, وتحسين الأساليب الفنية للرقابة في أعمال البنوك وتسهيل عمليات تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة;
– لقد كان تطوير هذا الإطار المبني على المخاطرة هو استجابة لمدى تداخل وتأثر الأسواق المالية والمصرفية في العالم ببعضها البعض, واثبات لمفهوم عالمية هذه الأسواق, لذلك جاءت جهود التعاون والتنسيق الدولي لتقوية قاعدة رأس المال, سعيا وراء إيجاد نظام مصرفي عالمي مستقر, وقادر على التكيف مع الأوضاع المستجدة والتي تتطور بوتيرة متسارعة.

3- أعمال لجنة بازل في مجال الحوكمة المؤسسية للبنوك:

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك (Enhancing Corporate Governance For Banking organizations)" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة.حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها. وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك. فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة. كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين[1]

وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق ما يلي :

– مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر1998)؛

– تحسين شفافية البنك (سبتمبر1998)؛

– إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر1998)؛

– مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998)؛

[1] دهمش نعيم,اسحق ابوزر، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**, مجلة البنوك في الأردن, العدد العاشر, المجلد الثاني والعشرون, ديسمبر 2003, ص ص 27-30

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها:

– توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛

– توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.

– التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛

– وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛

– توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر؛

– رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛

– الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر؛

– تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

أ– مبادئ حوكمة البنوك الصادرة سنة 1999

أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي ورقة عمل بشان تدعيم تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي بعنوان" enhancing corporate governance for banking organization" في سبتمبر 1999 و قد احتوت على سبع مبادئ كالتالي:[1]

– المبدأ الأول:وضع أهداف إستراتيجية

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها, لذلك فانه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك, كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين, ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة,

[1]Basel committee on banking supervision, **enhancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, September 1999

وعلى وجه الخصوص يجب أن تتمكن المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية, وعليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شانها منع أو تقييد الممارسات و العلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

– المبدأ الثاني:وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك

يتعين على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا, حيث تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

– المبدأ الثالث: ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة على عمليات البنك وعن المتانة المالية له, لذا يجب أن يتوافر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة, حتى يحدد أوجه القصور الأمر الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة, كما يجب أن يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة, ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة, بالإضافة إلى ذلك استفادة أعضاء مجلس الإدارة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شانها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

– المبدأ الرابع: ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا

تعد الإدارة العليا عنصر أساسيا في الحوكمة, في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا, فانه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك, وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولي البنك, ولهذا يتطلب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة, وهناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار:

– عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون

– عدم تحديد احد مديري الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك

– ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تركهم البنك.

- المبدأ الخامس: الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين

يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا 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, برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس إدارة البنك أو لجنة المراجعة التابعة له, والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون, مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون, والاستفادة كذلك من عملهم في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

– المبدأ السادس: ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك

يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة, وضمان أن تتناسب مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة, وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك, ضف إلى ذلك يتطلب أن توضع نظم للأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الأجل القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

– المبدأ السابع: مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة:

الشفافية مطلوبة لدعم تطبيق الحوكمة, إذ يتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة, بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك ويصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة, وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح على ما يلي:

- هيكل مجلس الإدارة (العدد, العضوية, المؤهلات, اللجان)
- هيكل الإدارة العليا(المسؤوليات, المؤهلات, الخبرة)
- الهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني, الهيكل الوظيفي)
- المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تراها المؤسسات التابعة لها.

ب – مبادئ حوكمة البنوك الصادرة في 2006

في عام 2006 أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي نسخة محدثة من الوثيقة التي تم إصدارها سنة 1999 تم من خلالها ضبط المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في البنوك وتم تفصيلها كالأتي:

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 موقفة المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات, وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق, السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر. ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.

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

المبدأ الثالث :يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدود واضحة للمسؤوليات و المحاسبة في المصرف لأنفسهم و للإدارة العليا و المديرين و للعاملين.

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

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

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

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور و المكافئات تتناسب مع ثقافة و أهداف و إستراتيجية المصرف في الآجال الطويلة.

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

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

مما سبق ومن خلال قراءة مبادئ الحوكمة في البنوك يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة

إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة.

كما أننا نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة في البنوك في توصيات 1999 وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ, إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك, حيث أن هذا المبدأ يعمل على التركيز أكثر على مجلس الإدارة.

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يعمل على تبني قواعد مهمة للعمل البنكي نذكر منها:[1]

1- **الشفافية**: التي تضمن الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة البنك والإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة كلها المتعلقة بالشركة كالمركز المالي, الأداء وحقوق الملكية. وتؤمن هذه القاعدة توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي, وان تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة, بما يتيح المجال لها لإعداد تحليل مفيد حول عمليات البنك;

2- المساءلة : وهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في البنك, أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه البنك والمساهمين, وإيجاد آلية لتحقيقها.

3- **المسؤولية** : ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية, ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه البنك والمساهمين. فضلا عن وجود نظام فعال للرقابة الداخلية. ويعمل البنك في إطار أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري.

4- **الوضوح**: وتعني وضوح القوائم المالية والإبلاغ المالي, ونظرا لان إعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة البنك فعليه يجب على مجلس الإدارة اتخاذ الخطوات التي تضمن وضوح وعدالة هذه القوائم والإيضاحات المتعلقة بها.

5- **الاستقلالية**: وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح, مثل هيمنة رئيس قوي أو مساهم كبير على مجلس الإدارة, وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس واختيار أعضائها , وتعيين اللجان, إلى تعيين مدقق خارجي مستقل كفء ومؤهل يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة, ويقدم تأكيدات خارجية بان القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء البنك.

[1] مها محمود رمزي ريحاوي,**الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 24, العدد الأول, دمشق(سوريا), 2008, ص97

المطلب الثالث: دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك

تستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها ومن أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي, حيث تلعب البنوك كشركات مساهمة دورا هاما ورئيسيا في أي اقتصاد, فهي تعتبر عنصرا حاسما داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي, ويتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك , ومن بين الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في البنوك نجد:

– طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة.حيث أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور و المودعين في أعمال البنوك, وبذلك تتوقف قدرتها في الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع. فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فان تصرف احد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلى حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور. مما يعني أن إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية تكون على درجة اكبر من الأهمية مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى.

– تلعب البنوك دورا هاما في حوكمة غيرها من الشركات الأخرى في كثير من البلدان. وهذا لان البنوك لديها القدرة على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات.[1]

–عدم تماثل المعلومات هو اخطر بكثير في الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات غير المالية. و يرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل. و تزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح و الشفافية. فعلى سبيل المثال نوعية محفظة القروض في المصارف يكون من الصعب تقييمها و يمكن إخفاء المشاكل فيها بسهولة. إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة و زيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن العولمة و ما تؤديه من زيادة عدم تماثل المعلومات. ويدفع هذا التباين في المعلومات مديري المصارف إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب أصحاب المصلحة الآخرين. و هناك أمثلة كثيرة عن التجاوزات من جانب مديري المصارف في الاقتصاديات النامية ونضرب مثال على ذلك فضيحة بنك الخليفة في الجزائر التي كان سببها التجاوزات التي قام بها مديرو البنك من جهة وضعف رقابة البنك المركزي من جهة أخرى, و كذا سلسلة الاختلاسات الأخيرة التي مست بعض البنوك العمومية جزائرية.[2]

[1]Stoyan tenev and chunlin zhang , **corporate governance and enterprise reform in chaina** , world bank and the international finance corporation ,Washington ,2002 ,p 55

[2]Mohamed Ghernaout , **Crises financiers et faillites des Banques Algériennes**, Première édition, GAL ,ALGER, 2004, P43

– أن استقرار القطاع المصرفي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل, حيث أن البنوك هي المؤسسات الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي. كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا أثارا خطيرة على الاقتصاد ككل.

–تشجع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقلل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك, ففي معظم البلاد هناك تامين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني وذلك بهدف الحد من امتداد اثر فشل أي بنك إلى باقي البنوك الأخرى. إلا أن هذا التامين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم و تفتت الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين و المساهمين و يشجع البنوك على التوجه نحو إستراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية. و يضعف اهتمام مديري البنوك بتحسين الحوكمة.[1]

–أدى بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية. و من غير شك أن العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحكومة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة و تواجه منافسة شديدة في السوق, وبتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك.

– تؤدي عمليات خصخصة المصارف التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى حصول مديرو المصارف على حرية اكبر في الطريقة التي يديرون بها مصارفهم في هذه الاقتصاديات. لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها مديرو هذه المصارف على حساب باقي المساهمين الصغار.

– إن المنافسة عادة ليست قوية في القطاع المصرفي في حين تكون هناك درجة عالية من المنافسة في أسواق المنتجات المصرفية و هذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين. فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف حوكمة البنوك. و ترجع هذه المنافسة الضعيفة في قطاع البنوك إلى القوانين الحكومية الهادفة إلى استقرار الأسواق المالية, مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد, و ملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان و بالتالي فان مديري البنوك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام حوكمة جيد في البنوك.

[1] عبد الحليم فضيلي, كمال رزيق، **أنظمة التامين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي (الواقع التجربة والدروس)**, مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية, جامعة شلف, يومي 14-15 ديسمبر 2004, ص459

المبحث الثاني: المقومات الأساسية لبيئة الأعمال و التمويل البنكي كأحد أهم هذه المقومات

يشكل الاستثمار أحد المتغيرات المؤثرة في تطور البلدان و نموها، حيث كان الاستثمار و لا يزال هو العامل الرئيسي للتنمية و النمو الاقتصادي، إذ ساهمت الاستثمارات في الوصول إلى مستويات معيشية مرتفعة بالدول المتقدمة و حتى في بعض الدول النامية. فأصبحت كل الدول دون تمييز تنظر إلى الاستثمار على أنه حتمية و أداة للنمو الاقتصادي، و عنصر حساس و أداة فعالة للنهوض بالاقتصاد، بما يحققه من زيادة في الطاقة الإنتاجية واستغلال للموارد البشرية، إلا أن تحقيق العمليات الاستثمارية تتطلب توفر بيئة ملائمة للأعمال تساعد وتسهل عمل المستثمرين.

ينصرف تعبير بيئة الأعمال إلى مجمل الأوضاع و الظروف المؤثرة في اتجاهات الاستثمار, فالوضع العام والسياسي للدولة ومدى ما تمتاز به من استقرار سياسي وامني, وتنظيماته الإدارية وما تتميز به من فاعلية وكفاءة, ونظامها القانوني و القدرة على تطبيقه ومدى مرونته ووضوحه و اتساقه وسياسات الدولة الاقتصادية وإجراءاتها, وطبيعة السوق و آلياته و إمكانيته وما تمتاز به الدولة من منشات قاعدية, وعناصر إنتاج وما تتميز به الدولة من عناصر وخصائص جغرافية وديموغرافيه, ووجود قوانين واضحة للملكية والحقوق كل ذلك يشكل مكونات ما اصطلح على تسميته " مناخ الاستثمار أو بيئة الأعمال " و من ثم فهي عناصر متداخلة وتؤثر و تتأثر بعضها ببعض.

المطلب الأول: تعريف بيئة الأعمال

لقد تطور مفهوم بيئة الأعمال تدريجيا إلى أن أصبح يشتمل على توليفة مركبة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تسعى من خلالها الجهات الوصية إلى الترويج للقـطر و للفرص الاستثمارية.

هناك أكثر من تعريف لبيئة الأعمال، يمكننا الإشارة إلى تعريفين فقط:

1- تشير بيئة الأعمال إلى : "مجمل الأوضاع والظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية، وهي تشمل الأوضاع والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والقانونية والإدارية المؤثرة على حركة رؤوس الأموال ووجهتها وتوجهاتها"[1]

2- ويعرف البنك العالمي مناخ الاستثمار أو بيئة الأعمال بأنها مجموعة من العوامل الخاصة بموقع محدد، والتي تحدد شكل الفرص و الحوافز التي تتيح للشركات الاستثمار بطريقة منتجة وخلق فرص العمل، والتوسع،

[1] السيسي صلاح الدين حسن، **الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم**، عالم الكتاب، القاهرة(مصر)، 2003، ص 32

وللسياسات و السلوكيات الحكومية تأثير قوي على مناخ الاستثمار من خلال تأثيرها على التكاليف، والمخاطر والعوائق أمام المنافسين.[1]

وترى الباحثة أن تعبير مناخ الاستثمار أو مناخ الأعمال هو تعبير واسع– وأحيانا غير منضبط – و لكنه يشمل كل العناصر التي يمكن أن تؤثر في جاذبية الاستثمار بالنسبة لجمهور المستثمرين في مكان ما بالمقارنة مع غيرها من الأماكن. وعندما يتم الحديث عن مناخ الاستثمار فان الأمر يتعلق بجوانب متعددة، بعضها متعلق بمدى توافر البنية الأساسية والبعض الأخر بالنظم القانونية أو الأوضاع السياسية والثالث بالمؤسسات والرابع بالسياسات. وهكذا نجد أنفسنا أمام مفهوم مركب ومتطور. فقد تكون عناصر هذا المناخ مناسبة في فترة معينة، وإذ بها ليست كذلك في فترة أخرى نتيجة للتطورات التي لحقت الدول والمناطق المنافسة. فمفهوم "المناخ الاستثماري أو بيئة الأعمال " هو مفهوم ديناميكي دائم التطور لملاحقة التغيرات السياسية والاديولوجية و كذلك التكنولوجية و التنظيمية.

وبشكل عام يمكن إدراج مفهوم "المناخ الاستثماري أو بيئة الأعمال" المناسبة تحت عنوانين كبيرين. احدهما متعلق بمدى إمكانية اتخاذ القرار الاقتصادي ويرتبط بكل ما يتعلق بفكرة عدم اليقين، والثاني يتعلق بكل ما يمكن أن يؤثر على التكلفة و العائد و يرتبط بفكرة المخاطرة . فالقرارات الاقتصادية الصادرة عن المؤسسات والشركات الاقتصادية ليست عملية ارتجالية، بل تأخذ بعين الاعتبار البيئة المناسبة للأعمال من اجل مواجهة كل الاحتمالات و اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة.

المطلب الثاني: المقومات الأساسية لبيئة الأعمال

ترتكز بيئة الأعمال الجاذبة لرؤوس الأموال الوطنية والأجنبية على عدة مقومات, فحسب البنك الدولي تكمن المجالات الرئيسية لمناخ الأعمال كما وردت في تقرير التنمية في العالم الصادر عن البنك الدولي في العناصر التالية:[2]

1- الإستقرار و الأمن
2- اللوائح التنظيمية و الضرائب
3- التمويل و البنية الأساسية
4- الحكم الراشد

[1] زايري بلقاسم ، بلحسن هواري، **تحليل المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال و أثره على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**, مداخلة مقدمة لملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية , شلف , يومي 17و18 افريل 2006 , ص 13

[2] منصوري الزين، **آليات تشجيع و ترقية الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية** , أطروحة دكتوراه غير منشورة ,جامعة الجزائر, 2005, ص 95

1- الإستقرار و الأمن: لا ينجم عن اندلاع الحروب أو أي شكل أخر من أشكال العنف الواسع الانتشار سوى القضاء على كافة أنواع الاستثمار المنتج تقريبا. بيد أن الشركات تحتاج إلى أكثر من السلام للدفع بما لديها من طاقات وموارد في استثمار منتج. ويعتبر توافر مستوى معقول من الاستقرار السياسي والاستقرار الاقتصادي الكلي العتبة الضرورية للولوج إلى مناخ استثماري سليم. فالأجواء غير المستقرة أو غير الآمنة لها أثارها التي تظهر على أوضح وجه في بيئة الاستثمار، وذلك من خلال ما تؤثر به هذه الأجواء على حقوق الملكية. كما يرتبط بالاستقرار السياسي ما يعرف " الفساد السياسي" الذي يؤدي عادة إلى انعدام المنافسة الحرة و السليمة وعدم وضوح قواعد اللعبة مما يؤدي إلى عدم التمكن من اتخاذ القرارات الاقتصادية في إطار واضح من القواعد المعلنة المعروفة.

فعدم وجود استقرار سياسي واقعيا كان أو محتملا لا يشجع على الاستثمار لأنه يؤدي إلى امتناع المستثمرين عن إقامة مشاريعهم، حتى وجود فترات صغيرة جدا من عدم الاستقرار تؤدي إلى إلغاء المستثمرين لمشاريعهم, كذلك فان توفر الشروط الاقتصادية والقانونية المستقرة والشفافة تسمح بضمان جو من الثقة والطمأنينة لدى المستثمرين. فالشرط الأول لدخول الاستثمار في أية دولة هو أن يتوفر الحد الأدنى و المقبول للقدرة على اتخاذ القرارات الاقتصادية في المستقبل بما يضمن سلامة المشروع وحماية مصالحه.

ولكن بيئة الأعمال لا تقتصر فقط على الاستقرار السياسي والأمني، بل أنها تتطلب نوعا من الاستقرار القانوني أيضا، لان القرارات الاقتصادية هي تصرفات قانونية بالتصرف في الملكية أو بالتعاقد مع الموردين أو بالالتزام بتوريد بضائع أو القيام بأعمال مع ما يرتبط بذلك من عقود مع مختلف الأطراف. كما أن امن حقوق الملكية يربط الجهود بالمكاسب، فيؤكد للشركات أنها ستجني ثمار استثماراتها. وكلما تمتعت هذه الحقوق بالحماية من جانب الحكومة أو الغير قويت الرابطة بين الجهود و المكاسب و ازداد الحافز للقيام بأعمال جديدة و زيادة الاستثمارات في أعمال قائمة بالفعل، و ببساطة المزيد من العمل الجاد.

ونشير إلى وجود بعض الدراسات التي ركزت على بحث العلاقة بين حماية الملكية الفكرية والاستثمار الأجنبي المباشر. و تبدو آلية العلاقة في أن الحماية القوية للملكية الفكرية في دولة ما قد تشجع الشركات المتعددة الجنسيات على القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر في هذه الدولة و قد يبدو تبرير ذلك في أن الحماية القوية للملكية الفكرية تمثل احد المحددات الهامة لتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، أي أن توفر إطار قانوني مناسبا لحماية الحقوق الفكرية يشجع على الاستثمار المباشر[1] .

و يتطلب تحسين امن حقوق الملكية العمل على محاور أربعة رئيسية :

- التأكد من حقوق ملكية الأراضي و الممتلكات الأخرى.
- تسهيل إنفاذ العقود .

[1] زايري ابو القاسم، مرجع سبق ذكره , ص13

- الحد من الجريمة .
- إنهاء حالات نزع الملكية بدون تعويض

2- اللوائح التنظيمية و الضرائب: إن للأسلوب المتبع من طرف الدول و الحكومات لتنظيم عمل الشركات والمعاملات وفرض الضرائب عليها دور بارز في تشكيل مناخ الاستثمار. فاللوائح التنظيمية السليمة تعالج إخفاقات الأسواق التي تعوق الاستثمار المنتج ، كما أنها توفق ما بين مصالح الشركات و الأهداف الاجتماعية الأشمل. بينما ينجم عن فرض الضرائب بصورة سليمة عائدات تسهم في تمويل عمليات تقديم الخدمات العامة التي من شانها تحسين مناخ الاستثمار وتحقق الأهداف الاجتماعية الأخرى.

3- التمويل و البنية الأساسية:

أ- التمويل: ينبع التحدي الأساسي المتعلق بالتمويل من المشكلات المتعلقة بالمعلومات، وغالبا ما يزيد تفاقمها افتقار حقوق الملكية إلى الأمن. كما أن التدخلات الحكومية غالبا ما تزيد الأمر سوءا. ولقد أظهرت استطلاعات رأي المستثمرين قام بها البنك العالمي، عددا من نقاط الضعف في بيئة الأعمال و التجارة في العديد من اقتصاديات العالم. و من بين هذه النقاط يحتل التمويل الترتيب الأول بين اكبر القيود المعيقة للاستثمار.

الجدول رقم (04) :أهم نقاط الضعف في بيئة الأعمال في العديد من اقتصاديات العالم

القيود	الترتيب
التمويل (التكلفة و التوفر)	1
الضرائب (المستوى والإدارة)	2
ضعف البنية الأساسية	3
عدم كفاية المهارات	3
تعقد اللوائح التنظيمية	4
النظام القانوني	4

Source : World Bank, 1995.

من الجدول نلاحظ أن مشكل التمويل يحتل الترتيب الأول بين اكبر القيود المعيقة للاستثمار. ومن بين أهم العوائق التي تقف في وجه المستثمرين عند طلب التمويل بالإضافة إلى كبر الضمانات التي تطلبها البنوك لمنح القروض, ونقص المعلومات الائتمانية, يوجد الرشوة و البيروقراطية التي تقف حائلا في وجه المستثمرين عند التقدم بطلب الائتمان.

ب- البنية الأساسية: ترتبط البنية الأساسية أو الهياكل القاعدية بعملية التنمية الاقتصادية ارتباطا وثيقا من حيث أنها عنصر من عناصر البناء الاقتصادي. و لما كانت هذه البنية الأساسية تشمل أهم المرافق الاقتصادية فان الدول

التي ترغب في تحقيق التنمية الاقتصادية ينبغي لها أن توفر ظروفا جيدة لنشاط أعمالها، و أن تحرز على القدر الكافي من التقدم لمواكبة أفضل المعايير الخدماتية على المستوى العالمي.

وبإعتبار أن الاستثمار الأجنبي المباشر يميل إلى أن يتبع النمو لا أن يقوده، فان الدول التي نجحت في اجتذاب الاستثمارات الأجنبية ركزت على تحسين البنية الأساسية خاصة المواصلات و الاتصالات.

تظهر مسالة البنية الأساسية أو ما يطلق عليها اسم المنشات القاعدية وكأنها تحتل صدارة الإشكاليات المعاصرة للتنمية و التوازن الجهوي. و تعتبر بلا ريب أساس النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.

وقد بين تقرير البنك العالمي لسنة 1994 تحت عنوان "منشات قاعدية من اجل التنمية " أهمية هذا القطاع الحيوي. و أشار في هذا الموضوع أن نوعية المنشات القاعدية تساعد في فهم سبب نجاح بلد معين، أو إخفاق بلد أخر في تنويع إنتاجه و تطوير مبادلاته و التحكم في نموه الديمغرافي وتقليص مستوى الفقر وتطهير المحيط. والمؤكد أن قدرة المنشات القاعدية والقدرة الاقتصادية يسيران بنفس السرعة، إذ أن ارتفاع رأسمال منشاة قاعدية بنسبة 1 % يعادله ارتفاع الناتج الداخلي الخام بنسبة 1% أيضا.

إن حالة ووضعية البنية الأساسية تؤثر تأثيرا كبيرا على قرار الاستثمار لدى العديد من المستثمرين. وتشمل هذه الخدمات إمدادات الكهرباء المتميزة بالكفاءة وشبكات النقل المصممة تصميما جيدا (الطرق، الموانئ، المطارات والسكك الحديدية) وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخطوط أنابيب النفط والغاز. وتلعب الدولة دورا هاما في توفير أو تحسين نوعية هذه الخدمات أو زيادة اتساقها مع المعايير و المواصفات الدولية، فمن جهة فان سوء نوعية الخدمات سيؤثر في تكاليف الإنتاج و قدرة المؤسسات على المنافسة، و من جهة أخرى فان التجهيز مكلف جدا و له أهمية إستراتيجية. وهناك العديد من التحاليل التي تربط بين النمو السريع في الناتج المحلي الإجمالي لشرق أسيا، و بين مستويات الاستثمار في البنية الأساسية[1] فالبلد النامي المتوسط يستثمر حوالي 4% من الناتج المحلي الإجمالي سنويا في البنية الأساسية وفي المقابل، فان اقتصاديات شرق أسيا ذات الأداء المرتفع استثمرت في ذلك ما بين 6% و8%.

4- الحكم الراشد : يظهر انه من الصعب حصر مفهوم إدارة الحكم المعقد و المتشابك ضمن بضعة مقاييس تجريبية يمكن مقارنتها عبر البلدان المختلفة وقد بذلت جهود متعددة لتعريف الأبعاد الأساسية لماهية الحكم الجيد وهي تتراوح بين حكم القانون, ومحاربة الفساد وفعالية القطاع العام, وصولا إلى قدرة المواطنين على التعبير و " الديمقراطية ", إلا أن العديد من هذه المقاييس تعتمد على رؤيا و أراء المقيمين مما يجعلها غير موضوعية, كما أن ندرة المعلومات حول نوعية إدارة الحكم في العديد من الدول يصعب مهمة قياس الحكم الجيد بشكل تجريبي, إلا انه بالرغم من ذلك فالاعتماد على دراسات سابقة وتجميع البيانات التجريبية المتوفرة في مؤشرات عريضة لإدارة

[1] زايري بلقاسم ، بلحسن هواري، **تحليل المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال و أثره على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر** , مرجع سبق ذكره , ص16

الحكم يمكن أن يدعم الوارد حول العديد من الدول. ومهما تعددت تعاريف "الحكم الجيد " ومهما تنوعت محتوياته, فانه يمكن تحديد الإشكالية في مجموعة من العناصر الأساسية تم تحديدها في وثيقة البنك العالمي لسنة 1992 في:

- تسيير القطاع العام
- المسؤولية
- دولة القانون أي الإطار القانوني لتنمية
- الإعلام و الشفافية.

كما وترتبط بيئة الأعمال بالشروط التي تحددها الشركات المستثمرة خاصة بالنسبة للاستثمار الأجنبي لكي تقوم بتوطين استثماراتها في بلد أو منطقة معينة فحسب C.Michalt [1] فانه من اجل الانتماء لمجموعة الدول الأكثر جذبا للاستثمار الأجنبي التي تظم أهم الدول التي تستقطب جل الاستثمار الأجنبي في العالم يجب تحقيق كل الشروط الأساسية و التكميلية لجذب الاستثمار الأجنبي وتتمثل هذه الشروط في مايلي :

1- الشروط الأساسية لجذب الاستثمار: تمثل هذه الشروط الظروف القبلية للاستثمار والتي لا يمكن في حال عدم توفرها انتظار قدوم المستثمرين وطنيين كانوا أم أجانب, يتمثل الشرط الأول في الاستقرار السياسي و الشرط الثاني في الاستقرار الاقتصادي.

2- الشروط التكميلية لجذب الاستثمار : وتتمثل في:

أ-حجم السوق ومعدل نموه: إن ما يدفع الشركات للاستثمار في بلد ما يرتبط بحجم السوق لكن لا يهم حجم السوق بحد ذاته بقدر ما يهم أكثر تطور و نمو السوق في المستقبل, فالمستثمرون يكونون أكثر انجذابا للمناطق التي تشهد ديناميكية كبيرة و توسعا في أسواقها و التي توفر فرصا جديدة للاستثمار أي انه لا يكفي أن يكون حجم السوق كبير لكن يجب أن يكون السوق ديناميكيا.

ب- توفر الموارد البشرية المؤهلة: تستعمل الشركات العالمية تقنيات إنتاج عالية ومتطورة ذات قيمة مضافة عالية, وبالتالي فتوفر عرض عمل منخفض التكلفة وبتأهيل ضعيف لا يعتبر عنصرا جاذبا للاستثمار كما كان عليه الحال في بداية الستينات من القرن الماضي في المناطق الحرة كهونغ كونغ, فحاليا البحث عن تدنية التكاليف عن طريق عنصر العمل لا يحتل إلا مكانة ثانوية في تحديد توجهات الاستثمار.

[1] Michalet (CA) , **la séduction des nations ou comment attirer les investissement,** ed Economica ,Paris, 1999, pp 72-82

ت–توفر قاعدة متطورة لوسائل الاتصال : (الهاتف، الانترنت ...) و المواصلات (البرية ، البحرية ، السكك الحديدية) فطبيعة المنشاة الدولية تفرض عليها الاتصال الدائم و الجيد بين كل فروعها[1]

ث–توفر نسيج من المؤسسات المحلية الناجحة :إن توفر شبكة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر احد الشروط المهمة لجذب المستثمرين حيث أن توفر هذه الشبكة من المؤسسات المحلية الناجحة يفتح الفرصة أمام الشركات العالمية للقيام بعمليات الاندماج و التملك التي تبلغ حوالي نصف حجم الاستثمار الأجنبي المباشر سنويا. كما أن خوصصة هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قيامها بدور المورد للمؤسسات الكبيرة عن طريق عمليات الإسناد و المقاولة من الباطن والتي تسمح بتخفيض التكاليف الثابتة للمؤسسات الكبرى.

إن نجاح البلدان في تحسين بيئة الأعمال فيها يتطلب في المقام الأول تحسين جودة المؤسسات مما يعني تحقيق الحوكمة الجيدة وذلك وفقا لعدة مبادئ من أهمها حماية حقوق الملكية وسيادة دولة القانون وسيطرة القطاع الخاص وتحرير المبادلات الخارجية, وذلك ما أطلق عليه الاقتصادي (J.Williamson 1990) المبادئ العامة لإجماع واشنطون (Consensus de Washington)[2], ولقد أكدت دراسات (D.Rodrik) على أن توفر هذه العوامل المرتبطة بوجود مؤسسات جيدة هي الأهم في تغيير معدلات النمو و الاستثمار[3] , وقد جاء في إحدى دراسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بان نوعية المؤسسات (حماية حقوق الملكية و دولة القانون) هي المحدد الوحيد الذي له تأثير ايجابي و ذا معنوية على الدخل نظرا لدورها المباشر و غير المباشر في تحسين معدلات النمو.[4]

[1] Byung –Hwa lee ,**L'IDE des pays en développement un vecteur d'échange et de croissance,** OCDE,Paris, 2002, p 08

[2] لمزيد من الاطلاع على مضمون إجماع واشنطون . انظر المقال:
Abbas M, **le consensus de saopaulo : fondements et portée d'une nouvelle approche des stratégies de développement ?** , Economie et sociéte .n° 3, Laboratoire de recherche grand Maghreb Economie et société, Constantine, 2005, PP 27-54.

[3]Rodrick D,Subramanian A, **La primauté des institution : ce que cela veut dire et ce que cela ne veut pas dire,** Mars 2006, FMI, Washington, p 31-34

[4]Borner S, Bodmer F, Kobler M , **L'efficacité institutionnelle et ses déterminants : le role des facteur politique dans la croissance économique ,** OCDE, Paris, 2004, p116

المطلب الثالث: قياس كفاءة بيئة الأعمال

لقياس كفاءة بيئة الأعمال ظهرت العديد من المؤشرات الاقتصادية التي تنشرها المؤسسات والمنظمات العالمية والتي تهدف إلى تقييم بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار. وعلى الرغم من أن هذه المؤشرات يشوبها العديد من القصور فيما يتعلق بالفروض التي تستند إليها أو منهجية إعدادها أو عدد الدول التي تغطيها إلا أنها تقدم فائدة كبيرة لمتخذي القرار و راسمي السياسات ورجال الأعمال والمستثمرين, فهي تساعد على التعرف على الأوضاع المقارنة للدولة بما يمكن المفاضلة بينهم, والتعرف على نقاط القوة و الضعف لكل دولة في علاقتها بالمؤشرات موضع التحليل. ومن بين هذه المؤشرات نجد مؤشر بيئة أداء الأعمال الصادر عن البنك الدولي. و هو عبارة عن مسوح لقياس كفاءة بيئة الأعمال يشمل مجال دراسته أكثر من 181 دولة يتم فيه تحليل مختلف الخطوات التي على المستثمر مواجهتها في مباشرته اليومية للعمل, و هو ما يطلق عليه تكلفة المعاملات ولقد شارك أكثر من 3000 خبير محلي في إعداد منهجية تقييم مناخ الأعمال المقدمة في هذه التقارير.

وتنبع أهمية تقارير بيئة أداء الأعمال من أسباب عديدة أبرزها شمولها لعشر قضايا ومؤشرات رئيسية أهمها : سبل حماية المستثمر، بدئ و إغلاق المشروع، استخراج تصاريح البناء، التعامل مع العاملين، إنفاذ عقود تسجيل الملكية العقارية، الحصول على الائتمان المصرفي، دفع الضرائب، والتجارة عبر الحدود و كلها متصلة ببيئة الأعمال أو مناخ الاستثمار. وكذلك رصد تلك المؤشرات لنحو 46 مكونا و بيانا وثيق الصلة ببيئة الأعمال في 181 دولة عبر العالم وتطورها منذ صدور المؤشر, فضلا عن اتساق تلك المؤشرات الوثيق مع الفكر الاقتصادي خصوصا نظرية تكلفة المعاملات و عدم الشفافية للمعلومات.

كما تعززت أهمية تلك التقارير من النتائج الايجابية العملية وفقا لدراسات صادرة عن البنك الدولي التي تحققت للعديد من الدول التي نفذت إصلاحات في هذا المجال[1] , وأبرزها أن الدول التي انتهجت إصلاحات شملت جميع مؤشرات التقرير حققت تحسن في أداء المؤسسات الحكومية و لاسيما المتعلقة ببيئة الأعمال .

تتمثل المؤشرات الفرعية المكونة للمؤشر العام لبيئة الأعمال في عشر مؤشرات كالتالي: [2]

1- مؤشر استخراج تراخيص البناء: و هو مؤشر يصدر سنويا منذ سنة 2006 يقيس هذا المؤشر مدى مرونة استصدار تراخيص بناء و تشييد مبنى تجاري لممارسة نشاط مشروع صغير أو متوسط الحجم من خلال رصد عدد الإجراءات اللازمة لاستصدار هذه التراخيص و الفترة الزمنية المستغرقة لانجازها وتكلفة استصدارها.

[1] المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات, **سلسلة ضمان الاستثمار**، الكويت, السنة الثامنة و العشرون, العدد الفصلي الرابع, أكتوبر/ديسمبر 2010, ص 03

[2] المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات, **سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية** , الكويت,2001 , ص03

2- مؤشر إغلاق المشروع: وهو مؤشر يصدر سنويا منذ 2004 ضمن تقارير بيئة الأعمال. يركز مؤشر "تصفية النشاط التجاري" على مدى مرونة قوانين الإفلاس المعمول بها لإغلاق الأعمال و سرعة تنفيذ و تقليص تكلفة إجراءات إعلان الإفلاس وتصفية النشاط وإغلاقه في مختلف الدول.

3- مؤشر التجارة عبر الحدود: يركز هذا المؤشر على تفاصيل تكلفة التبادل التجاري الدولي من خلال تحديد تكلفة الاستيراد و التصدير معبرا عنها بتكلفة استيراد أو تصدير شحنة من البضائع المترتبة على عدد الإجراءات اللازمة لعملية الاستيراد أو التصدير و بالفترة الزمنية التي تستغرقها كافة الإجراءات الرسمية, بدءا من الاتفاق التعاقدي النهائي بين طرفي العملية و انتهاء بتسليم الشحنة.

4- مؤشر إنفاذ العقود: إن وجود نضام قضائي فعال وكفئ للتعامل مع الشركات المتعثرة يساعد أصحاب الشركات الجدد على بدء و ممارسة نشاطهم والعمل على تنميته. ففي ظل ارتفاع معدلات استرداد الالتزامات في حالات التعثر فان المصارف سوف تكون أكثر استعدادا لتقديم التمويل اللازم للشركات ناهيك عن اجتذاب طرق التمويل الأخرى ممثلة في رؤوس أموال المستثمرين. و يقيس مؤشر " إنفاذ العقود التجارية" مدى مرونة أو جمود النصوص القانونية والإجراءات الإدارية المنظمة للأنظمة القضائية وعملية الفصل أو البت في القضايا التجارية من خلال رصد التكلفة التي يجب تحملها في سبيل تحصيل مديونية متأخر سدادها نجمت عن بيع البضائع, وتتبع عدد الإجراءات و الفترة الزمنية اللازمة لتحصيل هذا الدين منذ رفع المدعي للدعوى القضائية وحتى تاريخ التحصيل الفعلي لهذا الدين لدى الشركات.

5- مؤشر بدء المشروع: عملية تأسيس الكيان القانوني للمؤسسة تعد من العوامل الحاكمة لبيئة الأعمال في أي دولة لكونها أول خطوة عند اتخاذ قرار الاستثمار. وفي حالة ارتفاع المؤشر فان ذلك يعبر عن صعوبة بدء وتأسيس الأعمال مما يعني أن المستثمر يواجه العديد من المعوقات و القيود المفروضة مثل التكلفة والتأخير و التعقيدات الإجرائية. ويشير ذلك بدوره إلى أن عددا قليلا من المستثمرين سوف يتمكنون من تنفيذ هذه الإجراءات و المتطلبات وتحمل تلك التكاليف .

6- مؤشر توظيف العاملين: يقيس مؤشر "توظيف العاملين أو الاستغناء عنهم " مدى مرونة أو جمود التشريعات و الإجراءات الحكومية المنظمة لسوق العمل في 181 دولة حول العالم. وفي عام 2007 جرى إدخال بعض التحسينات لتحقيق الاتساق بين المنهجية الخاصة بمؤشر توظيف العملين و اتفاقيات منظمة العمل الدولية ذات الصلة. وفي تقرير عام 2011 جرى إدخال تغييرات إضافية على منهجية هذا المؤشر من خلال منح نقاط ايجابية لسياسات حماية العاملين التي تلتزم باتفاقيات منظمة العمل الدولية ذات الصلة نصا و روحا.

7- مؤشر دفع الضرائب: يقيس مؤشر " دفع الضرائب " الذي تم استحداثه منذ عام 2006 مدى مرونة أو جمود أنظمة تحصيل الضرائب المفروضة، والسياسة الضريبية المعمول بها في الدول التي يشملها المؤشر من خلال تقييم المعدلات المفروضة واليات السداد الإدارية والإجرائية.[1]

8- مؤشر حماية المستثمر: يمثل مؤشر "حماية المستثمر " الذي يصدر سنويا منذ عام 2006 احد المؤشرات العشرة المكونة لمؤشر بيئة الأعمال الصادرة عن البنك الدولي.ويقيس هذا المؤشر مدى قوة حماية المساهمين من مالكي حصص الأقلية ضد قيام المديرين وأعضاء مجالس الإدارة بإساءة استخدام الأصول لتحقيق مكاسب شخصية في 183 دولة حول العالم.

ويفرق المؤشر بين 3 أبعاد لحماية المستثمرين و هي: شفافية صفقات الأطراف ذات العلاقة (مؤشر نطاق الإفصاح) ، وتحمل المسؤولية عن التربح (المعاملات الذاتية)، (نطاق مؤشر مسؤولية المديرين و أعضاء مجلس الإدارة)، وقدرة المساهمين على مقاضاة المديرين وأعضاء مجلس الإدارة على سوء السلوك (سهولة قيام المساهمين برفع الدعاوي) . وقد وضعت هذه البيانات بناء على استقصاء شمل محامين متخصصين في قوانين الشركات في كل دولة يغطيها المؤشر. و هي تستند أيضا إلى لوائح و قواعد هيئات الأوراق المالية، و قوانين الشركات، وقواعد المحاكم المعمول بها.

9- مؤشر الحصول على الائتمان: يعد الائتمان المصرفي من العناصر الرئيسية لتأسيس المشروعات و تمويل عملياتها التشغيلية و التوسعية و خصوصا في ظل غياب أسواق المال أو عدم اكتمال نضجها في عدد من الدول النامية وخاصة العربية. ويقيس مؤشر الحصول على الائتمان الذي يصدر سنويا منذ عام 2005 مدى سهولة وصعوبة الحصول على الائتمان اللازم للمشاريع في 183 دولة حول العالم.

10- مؤشر الحصول على الطاقة الكهربائية: وهو مؤشر تجريبي جديد تم استحداثه سنة 2009 ويركز فقط على خدمة توصيل التيار الكهربائي. ويقيس الوقت المستغرق لتوصيل التيار الكهربائي، تكلفة توصيل التيار، وجودة التوصيلات و معايير السلامة.

المبحث الثالث: أهمية الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين بيئة الأعمال

بعد الاطلاع على تطبيقات الحوكمة ودوافع الحاجة إليها بالنسبة للبنوك وجهود لجنة بازل في هذا المجال في المبحث الأول، وماهية بيئة الأعمال واهم مقوماتها ومؤشرات قياس كفاءتها ودور التمويل البنكي كأحد أهم هذه المقومات في المبحث الثاني. سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك في تحسين مؤشرات كفاءة بيئة الأعمال.

[1] **مؤشر دفع الضرائب 2011**، سلسلة بيئة الأعمال في الدول العربية. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات,الكويت 2011, ص 02

وعليه سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كالتالي:

1- دور حوكمة البنوك في حوكمة غيرها من الشركات وأثرها على تحسين مؤشر حماية المستثمر
2- دور الحوكمة في الرفع من أداء البنوك وأثرها على تحسين مؤشر الحصول على الائتمان
3- دور حوكمة البنوك في الحفاظ على الاستقرار النظام المصرفي وأثره على الاستقرار الاقتصادي

المطلب الأول : دور حوكمة البنوك في حوكمة غيرها من الشركات وأثرها على تحسين مؤشر حماية المستثمر

1- دور الحوكمة المؤسسية داخل الشركة في توفير الحماية للمستثمر

تمثل المبالغة في قيمة الضمانات التي تطلبها المؤسسات المالية أو البنوك لتقديم التمويل اللازم للمستثمرين احد العوائق التي تحول دون تنفيذ المشروعات وخاصة للمستثمرين غير القادرين على تقديم مثل تلك الضمانات. وفي هذه الحالة يلجئ المستثمرين إلى البحث عن شركاء لتمويل مشروعاتهم. إلا أن صعوبة الوصول إلى هؤلائ الشركاء تمثل عائقا آخر أمام إقامة المشروع. كما أن الشركاء عادة ما يتخوفون من استيلاء المستثمرين على أموالهم و من هنا تنشا الحاجة الملحة إلى إدخال أساليب الإدارة السليمة في الشركات (حوكمة الشركات)[1] و تعني الشفافية والإفصاح عن البيانات والمعلومات التي من شانها تقديم الحوافز للمستثمرين للحصول على التمويل اللازم للمشاريع دون الحاجة إلى ممارسة الرقابة والمتابعة اليومية لعمليات تلك المشاريع. الأمر الذي يعني ضرورة توفير حماية قانونية لكبار و صغار المستثمرين عن طريق إلزام الشركات بضرورة الإفصاح عن المعلومات و بيانات الملكية والأداء المالي وطبيعة النشاط والمعاملات.

ولعل أكثر ما يهدد المستثمرين ويجعلهم يحجمون عن الاستثمار هو احتمال تعرض أموالهم للاستيلاء. حيث أن هناك أساليب و ممارسات ملتوية يمكن بواسطتها الاستيلاء على أموال المستثمرين وخاصة الصغار منهم، وفي كثير من الدول التي لا تتوفر على الحماية القانونية الجيدة للمستثمرين يستخدم أصحاب المشروع أو القائمين على إدارته أساليب ملتوية تسمح بتوزيع عائد غير عادل على المساهمين في حين تعود بالنفع على أصحاب المشروع أو القائمين على إدارته دون خرق للقواعد و النصوص القانونية المعمول بها. و هو مايجعل الإفصاح عن الملكيات ضرورية لتقليل من مخاطرة مصادرة أموال المستثمرين والاستيلاء عليها. ونسوق هنا بعض الأمثلة الواقعية التي تعكس أهمية الإفصاح المتعلقة بالملكية و الأداء المالي و طبيعة نشاط المعاملات.

[1] المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات, **مؤشر حماية المستثمر 2007, سلسلة بينة أداء الأعمال في الدول العربية**, الكويت, 2007, ص 03.

- في عام 1996 لجأت شركة AEROFOLT وهي أكبر شركة خطوط طيران روسية للحصول على التمويل من خلال الاقتراض من شركة أخرى يسيطر عليها اكبر المساهمين في شركة الطيران المذكورة بسعر فائدة أعلى من سعر السوق. ونتيجة لذلك تم الاستيلاء على مايزيد عن 600 مليون دولار .

- و في عام 2001 انهارت شركة أجهزة رياضية ، التي اتضح لاحقا أن الشركة الوكيل في هذا العقد يملكها المديران القائمان على إدارة الشركة المستثمرة حيث تقاضى كل مدير عمولة بلغت مليون دولار.

- و في عام 2003 تعرضت شركة مكسيكية للهاتف النقال لمخاطر التأخر في سداد قرض قدره 325 مليون دولار لأكبر دائنيها " شركة نورتل " و عليه باعت شركة نورتل القرض لشركة قطاع خاص " شركة كورديسكو" بخصم كبير مقابل 107 مليون دولار . و بعد أربعة أشهر فقط قامت الشركة المقترضة بسداد كامل قيم القرض (325 مليون دولار) للشركة التي اشترت القرض " شركة كورديسكو" و بهذا حصلت على صافي ربح قدره 218 مليون دولار و لم تخبر الشركة المقترضة صغار المستثمرين لديها أن الشركة التي اشترت الدين مملوكة بواسطة المساهمين المسيطرين عليها.

يتضح من الأمثلة السابقة أن المساهمين المسيطرين على إدارة هذه الشركات لم يقدموا الإفصاح اللازم عن ملكياتهم غير المباشرة في الشركات الأخرى, وانه تم إخفاء معلومات هامة عن صغار المساهمين والمستثمرين. ويعد مثل هذا التعتيم في كثير من الدول امرأ مشروعا وقانونيا إذ لا يتطلب قانون الشركات وقانون الأوراق المالية تقديم مثل هذا الإفصاح في ما يقرب من 72 دولة حول العالم.[1] كما لا تتطلب القوانين تدقيق و مراجعة الحسابات والقوائم المالية للشركات من قبل اللجنة الداخلية و مدقق الحسابات الخارجي في نحو 68 دولة.

إن الإفصاح عن الملكية يعكس من بيده سلطة تعيين المديرين وتحديد إستراتيجية نشاط الأعمال. ففي حالة سيطرة مستثمر واحد أو مجموعة قليلة من المستثمرين على نشاط الأعمال فربما يستولي على عوائد استثمارات صغار المستثمرين في ظل تمتعهم بسلطة التصويت القانوني على ممارسة المعاملات على حساب صغار المستثمرين تعود عليهم بمنافع شخصية. وبغرض الحد من ممارسة مثل هذه الأساليب التي تؤدي إلى تجاوزات ينتج عنها الاستيلاء على حقوق الغير يجب إلزام الشركات بممارسة الشفافية والإفصاح و هذا ما تدعو إليه مبادئ الحوكمة وذلك في مجالات كثيرة أهمها :

1- ملكية العائلة و الأسرة : و يقصد بها الإفصاح الإلزامي عن ملكيات أفراد الأسرة الواحدة كما هو الحال في كل من كندا و اليابان و النرويج ، و في بعض الدول الأخرى مثل الشيك ، يتعين أيضا الإفصاح الإلزامي عن ملكية أي شخص تربطه علاقة قرابة بالأسرة في حين لا تزال بعض الدول مثل ألمانيا و ايطاليا لا تفرض أي نوع من أنواع الإفصاح عن ملكيات افرد الأسرة .

[1] المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات, **مؤشر حماية المستثمر 2007, سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية**,, مرجع سبق ذكره, ص 04

2- الملكية غير المباشرة: يوضح المثال التالي أهمية الإفصاح عن الملكية غير المباشرة بالنسبة لصغار المستثمرين.
مثال : أسست أسرة شركة أعمال تدعى W برأسمال يبلغ 2 مليار دولار يتم تمويله مناصفة بين الأسرة والاكتتاب العام. ثم قامت هذه الأسرة بتأسيس شركتين جديدتين(X, Y) من خلال الشركة الأم W. تم تمويل الشركتين (X, Y) من خلال الشركة الأم W. وتم تمويل الشركتين مناصفة بين الأسرة و الاكتتاب العام (كل شركة برأس مال مليار دولار). ثم قامت كل من الشركتين (X, Y) على حدة بالمساهمة في تأسيس شركتين جديدتين (A,B) و(D,C) برأس مال يبلغ أيضا مليار دولار لكل شركة و بنفس طريقة التمويل السابقة . و في ضوء هذه الآلية يتضح أن الشركة الأم تسيطر على إدارة 6 شركات تابعة لها برأس مال قدره 4 مليار دولار. ورافعة مالية تبلغ 4 مليار دولار من صغار المستثمرين. أما في حالة قيام الشركة الأم بزيادة رأسمالها (دون اللجوء إلى تأسيس شركات جديدة) إلى 5 مليار دولار من خلال مساهمة صغار المستثمرين فقط لانخفضت حصتها في رأسمال بالنسبة للمساهمين الآخرين نحو 20 % (1 مليار دولار تقسيم 5 مليار دولار) . و من ثم تفقد حقها في إدارة الشركة الأم و بطبيعة الحال لن يكون هناك شركات جديدة الأمر الذي يشير إلى ضرورة إلزام الشركة الأم بالإفصاح عن ملكيتها غير المباشرة في كل الشركات التابعة الستة الأخرى. إذ تبقى مخاطر إمكانية أن تستفيد الشركة الأم من معاملاتها المالية مع الشركات التابعة على حساب صغار المستثمرين المساهمين في هذه الشركات.

3- ملكية المستفيدين:يقصد بملكية المستفيدين أو ملكية الاسم المستعار تلك الحسابات التي تسجل بأسماء وطرق أخرى. حسابات صناديق الاستثمار، حسابات الشركات، سمسرة الاوراق المالية، حيث يتم الإفصاح عن شخصية و اسم المشتري. و مازلت تلك الممارسات مسموحا بها في بعض الدول وفقا للقوانين مثل اندونيسيا . وعلى العكس من ذلك قامت ماليزيا بتنقيح و تعديل القانون لديها و قلصت من ملكية الطرف الأخر أو ملكية الاسم المستعار.

5- اتفاقيات التصويت فيما بين حملة الأسهم أو الشركاء في إدارة الشركة و اتخاذ القرارات المالية:

يجب الإفصاح عن بنود الاتفاقية التي تنظم عملية التصويت المتعلقة باتخاذ قرارات إستراتيجية أو إدارية. و في الدول التي لا تتطلب قوانينها ذلك مثل الفلبين، وتركيا، فان صغار المستثمرين قد يفقدون العديد من المزايا التي تمثل حقوقا بالنسبة لهم.

6- نتائج تقرير لجنة المراجعة الداخلية للقوائم المالية و إصدار شهادة بشان دقتها و صحتها

تزداد أهمية القوائم المالية في حالة وجود نص في قانون الشركات أو قانون الاستثمار المالي يقضي بضرورة تدقيق ومراجعة الحسابات والقوائم المالية بإشراف لجنة المراجعة الداخلية في الشركة. قد تضم هذه اللجنة أعضاء من خارج الشركة كما في كوريا حيث يتطلب ذلك نسبة ثلثي أعضاء اللجنة في حالة الشركات العملاقة و الكبيرة الحجم.

7- نتائج تقرير مدقق الحسابات الخارجي الذي تتم الاستعانة به تنفيذا لاحكام القانون المعمول به .

قد يتطلب القانون أيضا إسناد أعمال مراجعة الحسابات و تدقيقها إلى مكتب مراجع خارجي ففي الأرجنتين واسبانيا على سبيل المثال تتطلب القوانين كلا النوعين من المراجعة المالية الداخلية و الخارجية في حين تتطلب القوانين في بعض البلدان الأخرى المراجعة الخارجية فقط.

8- إتاحة البيانات و المعلومات الخاصة بالملكية و الأداء المالي للمستثمرين .

9-كيفية الموافقة على العمليات: ويقصد بها منهجية استصدار الموافقة التي تعتبر كافية قانونا لاتخاذ قرارات تترتب عليها معاملات مالية. و إذا ما كانت تلك الموافقة تشمل موافقة المدير فقط. أم تقتصر على موافقة احد المجالس الثلاثة (مجلس الإدارة ، مجلس الإشراف ،مجلس المساهمين).

10- متطلبات الإفصاح: ويقصد بها مدى الإلزام القانوني للمدير بالإفصاح عن ملكيته في الشركتين-(إن وجدتا)- طرفي العقد، أو المعاملة المالية أمام مجلس الإدارة أو مجلس الإشراف. و إذا ما كان هذا الإلزام عام آم انه إلزام بالإفصاح الكامل عن أية حقائق تفيد تضارب مصالح المدراء و حملة الأسهم .

11- ردود أفعال حقوق حملة الأسهم: ويقصد بها توصيف لأهم السمات أو الخصائص التي تميز ردود الأفعال القانونية لحملة الأسهم ضد المدير أو المدراء أو مجلس الإدارة، وهل يحق لحملة الأسهم الذين يملكون ما نسبته 10% من رأس مال الشركة مقاضاة المديرين وما هو الحد الأدنى المنصوص عليه في القانون. وما هي قائمة الممارسات التي قد يقوم بها المدير و التي يحق لحملة الأسهم مقاضاته عليها (مثل الغش، تضارب المصالح).

12- حقوق الأقلية المساهمة و مدى إمكانية جمع الأدلة و البراهين : هل يحق للأقلية المساهمة فحص المستندات الداخلية للشركة دون اللجوء إلى التقاضي و طلب تعيين احد المفتشين الحكوميين للتأكد من صحة العمليات و القرارات المتخذة

الجدول رقم (05) : مؤشر حماية المستثمر

الإقليم أو الدولة	مؤشر الإفصاح	مؤشر مسؤوليات المدير	مؤشر قضايا المساهمين	مؤشر حماية المستثمر[1]
إقليم أوربا و أسيا الوسطى	4.7	3.8	6.0	4.8
إقليم جنوب أسيا	4.4	4.3	6.4	5.0
إقليم شرق أسيا و المحيط الهادي	5.2	4.4	6.1	5.2
إقليمإفريقياجنوب الصحراء	4.4	4.5	5.2	4.7
إقليم الشرق الأوسط و شمال أفريقيا	5.8	4.6	3.5	4.6
إقليم منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية	6.3	5.0	6.6	6.0
إقليم أمريكا اللاتينية	4.3	5.1	5.8	5.1

المصدر : تقرير البنك الدولي عن بيئة أداء الأعمال لعام 2007 .

[1] يمثل مؤشر حماية المستثمر متوسط كل من : مؤشر الإفصاح ، مؤشر مسؤوليات المدير ، ومؤشر قضايا المساهمين.

تشير بيانات المؤشر الفرعي (حماية المستثمر) في الجدول المعروض، الذي يمثل احد المؤشرات الفرعية العشرة للمؤشر المركب لبيئة الأعمال، الصادر عن البنك الدولي بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية لعام 2007، إلى احتلال منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا الترتيب الأخير مقارنة بباقي الأقاليم الاقتصادية و ذلك على الرغم من الارتفاع النسبي لمؤشر الإفصاح و اعتدال مؤشر مسؤوليات المدير، إلا أن تدني مستوى مؤشر قضايا المساهمين قد اثر سلبا على ترتيب المنطقة ضد الأقاليم الأخرى، و من بين الإصلاحات التي أوصى بها الخبراء لتخطي هذه المشاكل ممارسة سياسات الإدارة السليمة (حوكمة الشركات)[1]من قبل الشركات بموجب تشريعات و قوانين فاعلة للإفصاح و حماية حقوق حملة الأسهم – و هي المبادئ التي دعت إليها منضمة التعاون الاقتصادي و التنمية الصادرة سنة 2004 كما تم الإشارة إليها في الفصل الأول من هذا البحث– من شان هذا أن يوفر لصغار المستثمرين أو المساهمين الشعور بالارتياح و الأمان على استثماراتهم وعوائدها .

وببساطة تكمن أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمستثمر في أنها تضمن إدارة الشركة بشكل مسئول وعدم تعرض أموال المستثمرين فيها إلى سوء الإدارة، أي أنها لا تتعرض للسرقة و النهب، وتتجلى أهمية حوكمة الشركات في دراسة حديثة قامت بها مؤسسة ماكنزي وشركاه[2] ، تم توزيعها لمائتين من مستثمري المؤسسات التي تبلغ قيمة إجمالي أصولها أكثر من 2 تريليون دولار أمريكي. توضح الدراسة على سبيل المثال أن نظم الحوكمة في 40%من الحالات التي درست في أوربا الشرقية وأفريقيا ، كانت أكثر أهمية بالنسبة للمستثمرين من فرص النمو و أداء السوق فيما يتعلق بتحقيق الربح .

لقد تعلمت مجتمعات الأعمال و الحكومات انه من المستحيل إنشاء بيئة استثمارية مستقرة دون تطبيق آليات الحوكمة المناسبة. وبدا المستثمرون يركزون أكثر فأكثر على آليات حوكمة الشركات قبل اتخاذهم لقراراتهم الاستثمارية . فالفرص و السياسات و الحوافز الصحيحة ليست كافية – على أهميتها – لان تجذب المستثمرين، لان المستثمرين يريدون الحصول عل بيئة استثمارية مستقرة و قابلة للتنبؤ، ممهدة و ميسرة لأنشطتهم، بيئة ذات إدارة مسؤولة وقادرة على حماية أملاكهم.[3] والبنوك بوصفها مانح التمويل الرئيسي لهذه الشركات يمكنها أن تلعب بذلك دورا بارزا في إجبار أو حث الشركات على تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة .

[1] المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات, **مؤشر حماية المستثمر 2007, سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية**, مرجع سبق ذكره, ص 08

[2] جون سولفان و آخرون، **الاستثمار الأجنبي المباشر**, مرجع سبق ذكره, ص 37

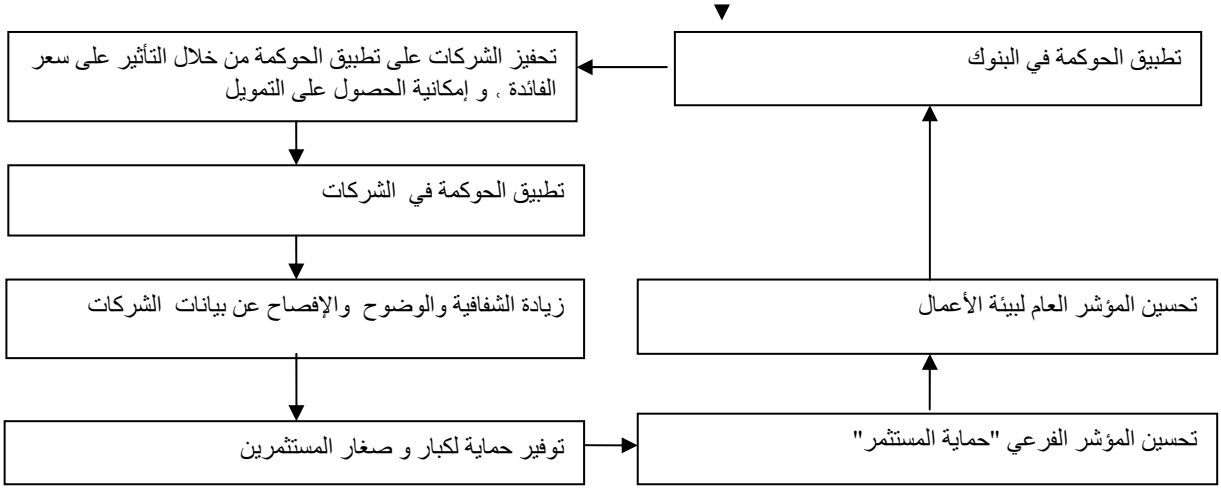
[3] نفس المرجع , ص45

2- دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات

من المعلوم أن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات. حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها خاصة في البلدان التي تعتمد الشركات في تمويليها بالدرجة الأولى على البنوك في ظل تدني عمل الأسواق المالية بها مثل الجزائر. كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

وشكل التوضيحي التالي يبين كيف يمكن للبنوك أن تؤثر على الشركات بتبنيها قواعد الحوكمة.

الشكل رقم (05): دور البنوك في تحسين مؤشر حماية المستثمر



المصدر : من انجاز الباحثة بالاعتماد على مجريات البحث

إن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفر الممارسات السليمة لها عند اتخذا القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة ،عامل فاعل باتجاهين:

– **الأول**: اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان.

– **الثاني**: فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة[1].

[1]Stoyan Tenev and Chunlin Zhang, **corporate governance and enterprise reform in China**, World Bank and the international Finance corporation, Washington,2002, p55

إن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلا خاصا يُعنى بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى (Prime Lending Rate)، أولئك العملاء الذي تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات، إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء وان كانت تُعنى جزئياً بقضايا الحوكمة، إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

إن إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي ومدراء الائتمان يعتبر أمراً ضرورياً باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم مع النظر بعين الدعم والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى.

وفيما يلي بعض التوصيات والمبادئ التي قد تسهم في تفعيل دور البنوك لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة لدى الشركات:

الجدول رقم (06) : توصيات تسهم في تفعيل دور البنوك في تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

المبدأ	المعوقات	التوصية
– **أن يشكل وجود الحوكمة لدى الشركة المقترضة، أحد معايير وأركان القرار الائتماني، وأن يحظى هذا المعيار بأهمية نسبية عالية ضمن عناصر القرار الائتماني**	– حالة المنافسة التي تدفع البنوك للتخلي عن هذا المعيار بهدف المحافظة على الحصة السوقية لتحقيق الأرباح. – دخول البنوك كمساهمين في الشركات المقترضة.	– أن تقوم جمعية البنوك : – بالتأثير على البنوك باتجاه اعتماد الحوكمة كأحد عناصر القرار الائتماني ، – الدفع باتجاه تغيير الثقافة المصرفية السائدة، من خلال برنامج تدريبي يبين أهمية الحوكمة في تخفيض المخاطر التي تواجه البنوك
– **أن تشكل الحوكمة أحد المعايير الأساسية عند تقييم الشركات، بحيث تنعكس عملية التقييم هذه على أسعار الفائدة الممكن منحها للعملاء لضمان إقناع الشركات بأن الحوكمة ستكون في مصلحتهم أولاً وأخيراً.**	صعوبة عملية تقييم مدى التزام الشركات بتطبيق الممارسات السليمة للحوكمة نظرا إلى : – عدم توفر بيانات مكتوبة حول أساليب الإدارة وإجراءات العمل لدى الشركات. – رفض العملاء أحياناً السماح للبنوك بالاطلاع على بيانات الشركة.	– أن يشكل كل بنك لجنة تعنى بالحوكمة تسهم في تعزيز الحوكمة لدى البنك نفسه وتعزز من ثقافة الحوكمة لدى موظفي البنك وتحديدا موظفي الائتمان . – أن يكون التزام العملاء بممارسات الحوكمة أحد الشروط لانطباق تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء عليهم.
أن يعتبر تحليل وتقييم الإدارة لدى العملاء أحد عناصر الدراسة الائتمانية بهدف تقييم مدى التزام الشركة بوجود نظام صلاحيات ومسؤوليات واضح ومكتوب وتحديد دقيق لخطوط الاتصال وآلية اتخاذ القرارات، أي بكلمة أخرى التأكد من وجود إدارة سليمة تضمن وجود حياة مؤسسة في الشركة.	– صعوبة القدرة على الحكم على إدارة المنشأة من خلال الدراسات التي يجريها البنك عند منح الائتمان.	– أن يتم تطبيق نموذج لتقييم الإدارة ضمن عناصر التقييم التي يستخدمها البنك كتلك المستخدمة في عملية التحليل المالي، بحيث يتم تغذية هذا النموذج من خلال مطالعات مسؤولي الائتمان استناداً إلى خبراتهم مع العملاء.
– **الاعتماد على البيانات المالية المدققة من قبل مكاتب تدقيق مصنفة ومشهود لها بالخبرة والكفاءة.**	– تخوف الشركات من إعلان بياناتها الحقيقية بهدف التهرب الضريبي. – عدم التزام العديد من مكاتب تدقيق الحسابات بأصول وأخلاقيات المهنة . – ضعف إيمان الشركات بضرورة الاعتماد على مكاتب تدقيق مهنية.	– أن تقوم جمعية المدققين بتطبيق ضوابط وعقوبات لمكاتب التدقيق غير الملتزمة بأخلاقيات المهنة. – تعديل شروط الترخيص لمدققي الحسابات لتعكس مستوى المهارة والخبرة المطلوبة الملائمة للمرحلة الحالية من الانفتاح وتعقد الأسواق. – إصدار تشريعات/ تعديل التشريعات بهدف تجسير الهوة بين الشركات من جهة والحكومة من جهة أخرى فيما يخص القضايا الضريبية،
– **إعطاء العمليات خارج الميزانية والتي تجريها الشركة اهتماماً واضحاً لغايات**	– عدم تغطية هذه العمليات ضمن البيانات المالية.	– أن تتم معالجة العمليات خارج الميزانية ضمن البيانات المالية حسب المعايير

تحديد وتقييم المخاطر بحيث يكون البنك على اطلاع ووعي كامل بالمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة نتيجة ذلك.	- الطبيعة المعقدة لهذه العمليات وعدم توفر الخبرات الضرورية لدى مدراء الائتمان حول هذا الموضوع. - صعوبة القدرة على التحديد الدقيق لهذه العمليات وتصنيفها بين تلك التي تخص نشاطات الشركة الأساسية أو أنها عبارة عن نشاطات مضاربة.	الدولية . - أن تطلب البنوك الإفصاح عن النشاطات الأساسية للشركة التي استدعت هذه العمليات.
- **أن تراعي البنوك عند دخولها كمستثمر في الشركات المدرجة في البورصة مدى التزام هذه الشركات بممارسات الحوكمة السليمة بحيث يكون استثمار البنوك عبارة عن مؤشر للسوق المالي بشكل عام حول الشركات التي تتمتع بالحوكمة.**	- ضعف الثقافة السائدة لدى دوائر الاستثمار في البنوك بمفاهيم ومبادئ حوكمة الشركات.	- توعية مدراء الاستثمار في البنوك بمفهوم حوكمة الشركات. - أن يكون ضمن خطة البنوك عند دخولهم كمستثمرين في الشركات المساهمة العامة التأثير في أسلوب إدارة هذه الشركات باتجاه تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة.

المصدر: منوار حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ,بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، أيام :15-16 تشرين الأول 2008 , جامعة دمشق , ص10

المطلب الثاني : دور الحوكمة في الرفع من أداء البنوك وأثرها على تحسين مؤشر الحصول على الائتمان

الائتمان هو مصطلح يطلق على القروض التي تمنحها المصارف التجارية أو الصناعية لآماد تزيد عن السنة لغرض استخدامها في شراء الموجودات الثابتة أو في تمويل الزيادة الدائمة في رأسمال التشغيلي، و يتخذ الائتمان أشكالا متعددة، منها القروض بالدرجة الأولى، والتسهيلات الائتمانية، و المساهمة في المشاريع و كذلك فتح الإعتمادات المستندية.[1]

يحقق الائتمان المصرفي مزايا عديدة للمنشات المقترضة مما يجعلها تلجئ إلى البنوك لطلب التمويل عوض زيادة رأسمالها عن طريق إصدار الأسهم تتمثل هذه المزايا في:

- يخفف الائتمان المصرفي الكثير من الصعوبات التي تعترض المنشات المختلفة، خاصة الصغيرة منها في الحصول على الائتمان الكافي بسبب ضعف الثقة في مركزها الائتماني من الجهات الممولة الأخرى;
- لا يترتب على الاقتراض من المصارف أي تدخل في مجالس إدارة هذه الشركات;

- انخفاض تكلفة القرض من البنك بالمقارنة مع الجهات المقرضة الأخرى;
- تحفز الأسعار العالية للضريبة على الدخل الاقتراض مقارنة مع الحصول على الأموال عن طريق زيادة رأس المال.

[1] فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر** , دار وائل للنشر , عمان, ط02 , 2006, ص 123

يعتبر الحصول على الائتمان من ابرز القيود المعيقة للاستثمار خاصة في الدول العربية فمؤشر سهولة أداء الأعمال الصادر عن البنك الدولي يبن أن معظم الدول العربية تحتل ترتيبا عالميا متأخرا في مؤشر الحصول على الائتمان كما يبينه الجدول رقم (06).

الجدول رقم (07):ترتيب الدول العربية في مؤشر الحصول على الائتمان (من سنة 2009 الى2011)

الدولة	سنة 2009	سنة 2010	سنة 2011	الدولة	سنة 2009	سنة 2010	سنة 2011
السعودية	59	61	46	مصر	84	71	72
البحرين	84	87	89	المغرب	131	87	89
قطر	131	135	138	فلسطين	163	167	167
الامارات	68	171	72	الجزائر	131	135	135
الكويت	84	87	89	سوريا	178	87	181
عمان	123	127	128	السودان	131	135	135
تونس	84	87	89	العراق	163	167	167
اليمن	172	150	152	جيبوتي	172	177	176
لبنان	84	87	89	موريتانيا	145	150	150
الاردن	123	127	128				

المصدر : قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال لسنوات: 2009-2010-2011 /مجموعة البنك الدولي, متوفرة على الموقع الشبكي www.doingbusiness.org

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن اغلب الدول العربية تحتل ترتيبا عالميا متأخرا في المؤشر الفرعي سهولة الحصول على الائتمان حيث أن جميعها فوق الترتيب 72 عالميا عدا السعودية التي حلت في المرتبة الـ 46 عالميا أما الجزائر فقد حلت في المرتبة 138 عالميا مما يؤثر على ترتيبها في المؤشر العام لبيئة أداء الأعمال.

1- دور الحوكمة في الرفع من أداء البنوك: بما أن عملية توفير الائتمان ملقاة على عاتق البنوك، فإنها مطالبة بان تكون على قدر من الكفاءة التي تمكنها من الاضطلاع بمهمة توفير الائتمان و منحه وفق اعتبارات اقتصادية. يمكن أن يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في هذا المجال من خلال:

أ - زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات وفي توجيه منح الائتمان

ب- القضاء على الفساد المالي و الإداري في البنوك

ت- إنجاح عملية خوصصة البنوك المملوكة للدولة لرفع من كفاءتها

أ – زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات وفي توجيه منح الائتمان: تقاس فعالية النظام البنكي في أي اقتصاد كان بعنصرين أساسيين: [1]

– الأول: ويتمثل في مدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية وبالأخص الموارد التي لا تأتي من إصدار نقدي.

– الثاني: ويتمثل في مدى قدرة هذا النظام على تخصيص الأموال القابلة للإقراض وفق أفضل الصيغ الممكنة

قد يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا مهما في هذا الاتجاه وهذا من خلال:

– زيادة قدرة البنوك في استقطاب الودائع: حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها لمبادئ الحوكمة احد المعايير التي يضعها المستثمرون والمتعاملون في اعتباراتهم باتخاذ قرارات التوظيف والاستثمار ومن ثم فان البنوك التي تقدم على تطبيق حوكمة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن البنوك التي لا تطبقها و تزداد قدرتها على التنافس في المدى الطويل.[2]

– زيادة قدرة البنك على تخصيص الموارد المجمعة وفق أفضل الصيغ الممكنة: حيث أن تطبيق الحوكمة في البنوك تمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر وتحسن فعالية توزيع الموارد.[3]حيث كتب المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة جون.دسولفيان تفسيرا مؤداه " إن الآليات الضعيفة للحكومة في البنوك مضاف إليها ضعف الهياكل المؤسسية على مستوى الدولة، تضعف القدرة التنافسية للقطاع الخاص وهذه الظروف تزيد من فرص تخصيص القروض على أساس تفضيلات شخصية وعلاقات داخلية بدلا من أن تركز على مجموعة من عوامل "مخاطر الأداء".[4]

هذا فضلا عن أن حوكمة الشركات تلعب دورا مهما في البنوك المملوكة للدولة وذلك بمساعدتها على ضمان عدم اتخاذ القرار الاقتصادي بمنح القروض على اعتبارات سياسية. تؤدي هذه العملية دورها بالاعتماد على مبادئ الحوكمة (الشفافية ، المسائلة ، و الإفصاح).

ب – القضاء على الفساد و الرشوة في المعاملات البنكية: يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات والبنوك والتي تؤدي إلى إضعاف مقدرتها الاقتصادية، و يتمثل الفساد المالي و الإداري

[1] الطاهر لطرش, **تقنيات البنوك**, ديوان المطبوعات الجامعية, ط4, الجزائر, 2005, ص175

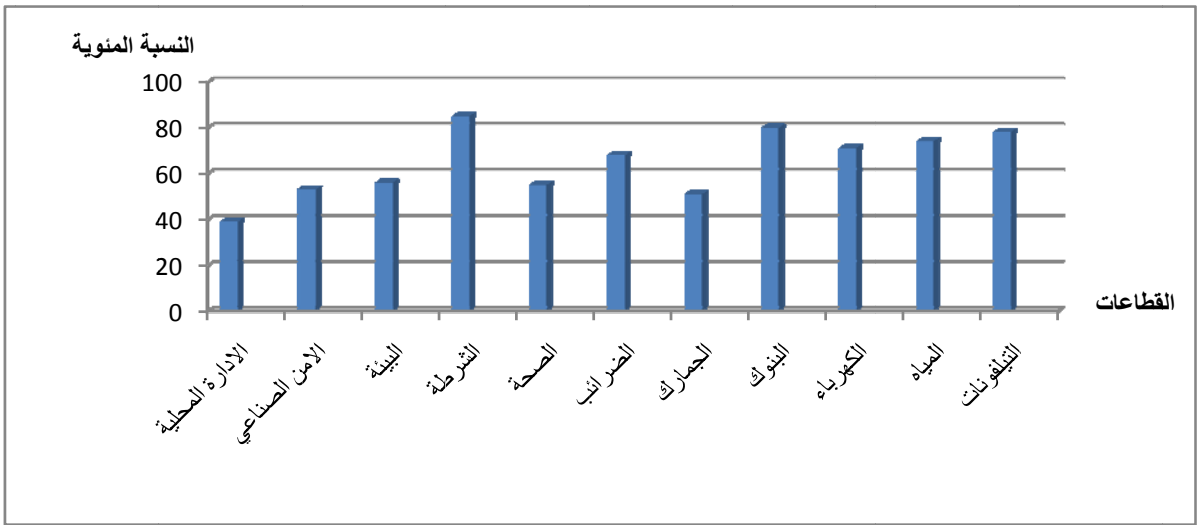
[2] بن عزوز بن علي، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي . نضام حماية الودائع و الحوكمة**, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, العدد05, ص 123

[3] جمال الدين زروق . نبيل الدحدوح .عادل التجاني .ابراهيم رزق الله ، **أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية و تحديات الأزمة المالية العلمية** ,صندوق النقد العربي, أبو ضبي , 2009 , ص 31

[4] مجلة حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات , مركز المشروعات الدولية الخاصة,العدد الحادي عشر ,صيف 2008 ,ص05

في المكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع. وعادة ما يقترن الفساد المالي بانتشار الرشوة في المعاملات البنكية مما يترتب عنه تحميل تكاليف إضافية للشركات عند التقدم بطلب التمويل. إن انتشار الرشوة في المعاملات البنكية يزيد من تكلفة وصعوبة الحصول على التمويل.[1] ففي دراسة استقصائية قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة كانت عينتها 800 مؤسسة صغيرة و متوسطة عن تجربة هذه المؤسسات مع الفساد عند قيامها بإجراء معاملاتها قام بطرح السؤال التالي: " ما هي الهيئات التي تضطر أن تدفع لها رشوة لإتمام معاملاتك ". كان الجواب وفق ما هو مبينا في الشكل رقم (06)

الشكل رقم (06): نسبة طلب الرشوة لإتمام المعاملات في مختلف القطاعات



Source : CIPE :**Business environemnet for small and medium sized entreprises (SME)and SME's interaction with government Agencies** ,survey on corruption, financel report ,p13

نلاحظ من خلال نتائج الاستقصاء أن البنوك تحتل المركز الثاني بعد الشرطة كأكثر الهيئات التي يضطر فيها المستثمر إلى دفع رشوة لإتمام مشاريعه بواقع نسبة قدرها 80% وهذا ماقد يجعلها عقبة في وجه المستثمرين

إن وضع أسس قوية لحوكمة الشركات هو احد الطرق لمجابهة معضلة الفساد . فعلى مستوى التعاملات اليومية تسهم ممارسات الحوكمة في صعوبة إعطاء الرشوة وكذلك إخفائها. وعلى مستوى صنع القرار تسهم الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة بحيث يتضح بشكل جلي كيف تتم صناعة القرار ولماذا.

أن تطبيق الحوكمة في البنوك يلعب دورا هاما في معالجة الفساد المالي والإداري في البنوك وذلك من خلال مجموعة آليات الحوكمة في البنوك[2] والمتمثلة في :

[1] CIPE ,**Business environemnet for small and medium sized entreprises (SME)and SME's interaction with government Agencies** ,survey on corruption, financel report, p:13

[2] عباس احمد التميمي، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري للشركات المملوكة للدولة** , ص07

– مجلس إدارة : يذكر كل من Singh و Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية البنك، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة البنك، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة البنك، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك .

– لجنة التدقيق: التي تعمل على زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي يفصح عنها البنك. وذلك من خلال قيامها بـ:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها لمجلس الإدارة
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم نظام الرقابة الداخلية في البنك وإدارة المخاطر فيها
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة

– التدقيق الداخلي والخارجي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المودعين على مساءلة البنك. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة مصداقية وعدالة البينات المنشورة, و تحسين سلوك الموظفين العاملين خاصة في البنوك المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.[1] وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير.ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

[1]Private Sector Corporate Trust , **" Good Corporate Governance in State-Owned Corporations –Final Draft Guidelines "** 2002 , p:17

ت– إنجاح عملية خوصصة البنوك المملوكة للدولة للرفع من أدائها: إن من أهداف الخوصصة هو تحسين الإنتاجية و تحرير المؤسسات من القيود و جعلها أكثر تنافسية، و نفس الشيئ يمكن أن يقال على البنوك المملوكة للدولة فان خصخصتها ترفع من إنتاجيتها و تجعلها قادرة على الاضطلاع بمهمة توفير المال اللازم للمشروعات الاستثمارية، وتتحدد أهداف الخوصصة من جانب البنوك في توسيع قاعد الملكية و تحديث الإدارة[1] لان ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغلبيتها يعتبر عائقا أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في ممارستها على المديرين و هذا من خلال الضغط عليهم عند اجتماع الجمعية العامة ومن خلال المصادقة على فريق المديرين باستعمال حق التصويت فما دامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك فلن تكون هناك جمعية للمساهمين ولن تكون هناك بالاستلزام رقابة على تصرفات المديرين [2] التي تتصف بالانتهازية حسب نظرية الوكالة.ولخصخصة البنوك دور مهم في الرفع من أدائها وذلك للأسباب التالية:

– صرح المدير التنفيذي لكنفدرالية إطارات المالية والمحاسبة في إحدى حواراته انه لابد من فتح رؤوس أموال البنوك العمومية للخواص وذلك على اعتبار أن الخواص بحكم اشتراكهم في ملكية رؤوس الأموال سيعملون على تسيير الشؤون المصرفية بحكمة و فعالية[3]، و قد أثبتت التجربة العملية في معظم الدول صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في الشركات المملوكة للدولة بل و صعوبة الحفاظ على الأداء الجيد في حالة تحقيقه[4]، كما يتفق معظم الاقتصاديون على أن ملكية الدولة للبنوك والمؤسسات المالية يؤدي إلى خلط في الأدوار التي تقوم بها الدولة ويرجع ذلك إلى تعدد الأدوار ليس بصفتها مالك لتلك البنوك بل أيضا كمنظم و مراقب.

– إن تعدد الأدوار بصفتها مالك ينتج عنه أن الدولة تقوم بفرض قرارات على البنوك العمومية من اجل تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية دون جدوى اقتصادية والذي يخلق قروضا غير عاملة فملكيتها للبنوك تقضي بضرورة تمويل المؤسسات التي تمتلكها وهذا ما يؤدي إلى مزاحمة القطاع العام للقطاع الخاص في مجال التمويل وانكماش نصيب القطاع الخاص في التمويل وهي حالة قطاع البنوك في الجزائر حيث أن اغلب القروض المقدمة تتجه لتمويل القطاع العام.

يمكن شرح دور الحوكمة في الرفع من أداء البنوك مرورا بالخوصصة وفق الشكل رقم (07):

---

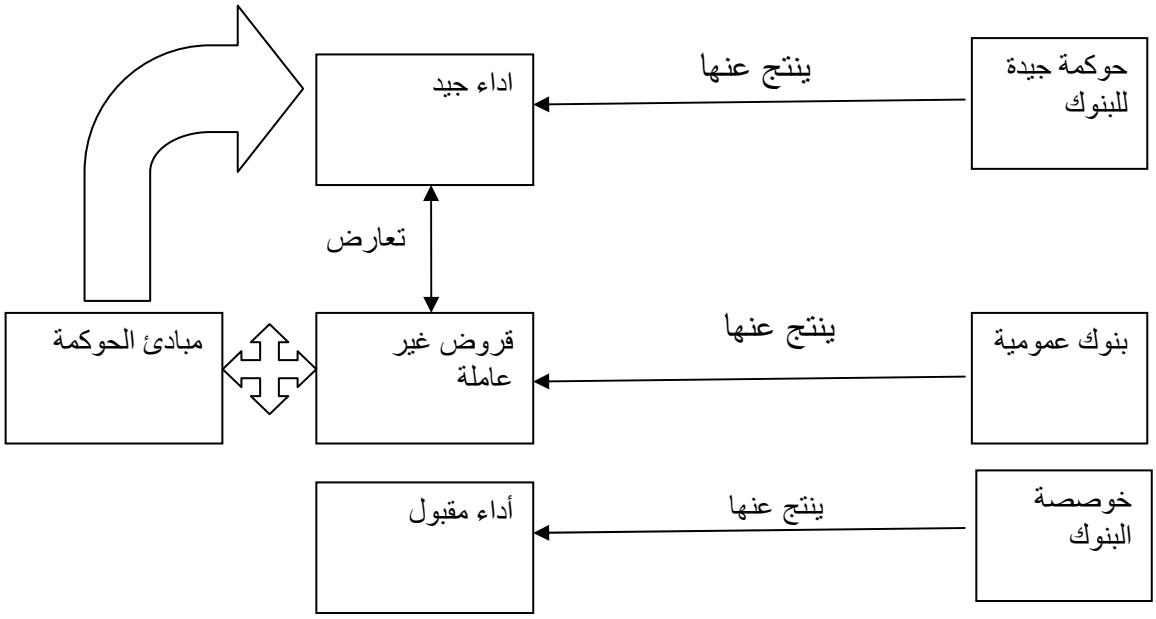
[1] سليمان ناصر، **علاقة البنوك الاسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة ,** مكتبة الريام , الدار البيضاء (الجزائر), الطبعة الاولى2006, ص 54

[2] Fréderic Parrat, **le gouvernement d'entreprise,** edition maxima, Paris, 1999, p 46

[3] حوار مع جيسوس ستانيسلاو (مركز المشروعات الدولية الخاصة), 2003, ص02

[4] مركز المشروعات الدولية الخاصة ، **خصخصة الشركات المملوكة للدولة ,** بدون سنة نشر, ص12

الشكل رقم (07) :مرور حوكمة البنوك بالخوصصة لتحقيق الأداء الجيد



المصدر :بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**, مذكرة ماجيستير غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة شلف ,2007-2008 , ص 144

إن تطبيق الحوكمة الرشيدة للبنوك المزمع خصخصتها، يمكن أن يلعب دورا مهما في إعداد تلك البنوك للتحديات الجديدة التي تفرضها الملكية الخاصة, فقد اتضح عند دراسة ميراث الخصخصة في الاقتصاديات المتحولة خلال التسعينات أن الكثير من الفساد واستغلال المساهمين وإساءة استغلال المنصب الذي أفرزته يمكن أن يعزى مباشرة إلى فشل الدولة في إرساء آليات حوكمة فعالة.[1] فقد كان نهب الأصول وتضخيم عدد الأسهم وتسريب رأس المال على يد الملاك أو المديرين كلها من ملامح "الراسمالية الغربية الشرسة" التي ضربت العديد من الاقتصاديات الشيوعية السابقة.فساهمت في الإساءة مبكرا إلى مفاهيم الرأسمالية و الديمقراطية، لذلك فالحوكمة الشركات دور محوري تستطيع أن تلعبه ليس فقط في تجهيز البنوك للخصخصة ولكن أيضا في تحاشي التشويه المحتمل للقطاع المصرفي الذي قد يحدث عندما تتم خصخصة البنوك دون وجود رقابة داخلية فعالة، واليات انتظام التقارير المالية، وحماية مصالح المساهمين.

– إن إرساء تدابير حوكمة شركات داخلية رشيدة في البنوك التي تمتلكها الدولة قبل خصخصتها يعد أمرا أساسيا لضمان انتقالها السلس للملكية الخاصة، وذلك قبل عملية الخصخصة نفسها وبعدها، فالنظام المحاسبي الداخلي الجيد والرقابة الجيدة يساهمان في التقييم الفعال ورفع من قيمة البنك، وذلك بتقليص تكاليف الاستثمار المرتبطة

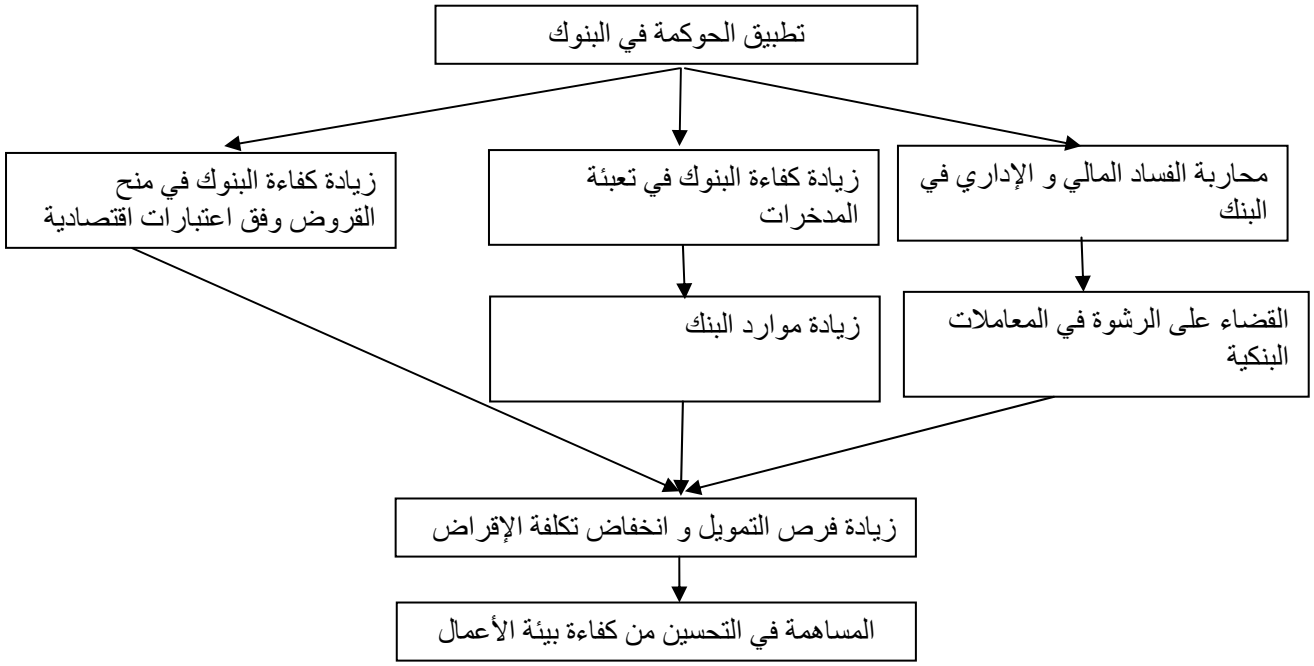
[1] الكسندر شكولينكوف واخرون، **من مؤسسات مستدامة الى اقتصاديات مستدامة**, مرجع سبق ذكره, ص 19

بعمليات المحاسبة الانتقالية وبناء أنظمة رقابة داخلية. كذلك من شان إرساء نموذج لحوكمة مجلس الإدارة ومساءلة الإدارة قبل الخصخصة أن يسهل من الانتقال السلس إلى الملكية الخاصة.

– أن تحسين الشفافية والعلاقة الجيدة بين مجلس الإدارة والمساهمين من شانها المساعدة على التفاوض حول النزاعات التي قد تظهر بينهم, فقيم العدالة والمساءلة والمسؤولية والثقة تعتبر كلها علامات بارزة في حوكمة الشركات تعد أمور محورية في تطوير نماذج خصخصة تضمن القيمة وتيسر عملية الخصخصة، وتحمي مصالح الأطراف المعنية والمساهمين بإعادة هيكلة أكثر كفاءة بعد الخصخصة[1]

وكحوصلة لما سبق يمكن أن نبين وجهة نظرنا في دور حوكمة البنوك في الرفع من أداء البنوك في منح الائتمان وفق الشكل التالي :

الشكل التوضيحي رقم (08) : تأثير حوكمة البنوك على مؤشر الحصول على الائتمان



المصدر: من انجاز الباحثة بالاعتماد على مجريات البحث

يوضح الشكل كيف يمكن لتطبيق الحوكمة في البنوك أن يسهم في تحسين بيئة الأعمال وذلك من خلال محاربة الفساد المالي و الإداري و زيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات والتحسين من قدرة البنوك على منح القروض وفق اعتبارات اقتصادية و كلها أمور تساهم في زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفته وبتالي المساهمة في تحسين بيئة الأعمال.

[1] نفس المرجع السابق , ص 20

المطلب الثالث : دور حوكمة البنوك في الحفاظ على الاستقرار النظام المصرفي وأثر ذلك على استقرار النظام الاقتصادي

يعتبر الاستقرار الاقتصادي من أهم مؤشرات كفاءة بيئة الأعمال ولا شك أن ضمان الاستقرار الاقتصادي مرتبط بشكل كبير باستقرار النظام المالي، واستقرار النظام المصرفي (باعتباره احد أهم أجزاء النظام المالي) يعتبر خطوة ضرورية لتحقيق ذلك، و لأجل بيان العلاقة بين توفر الحوكمة في البنوك و تأثيرها على الاستقرار الاقتصادي سيتم دراسة.

1- دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي

2- دور استقرار النظام المصرفي في الاستقرار الاقتصادي

1- دور الحوكمة في البنوك في استقرار النظام المصرفي :

إن حالة عدم استقرار النظام المصرفي ناتج أساسا عن ظهور الأزمات المصرفية والمالية[1], والتي تعرف بأنها الحالة التي تصبح فيها البنوك في حالة إعسار مالي, حيث يتطلب الأمر تدخلا من البنك المركزي لضخ أموال إضافية لهذه البنوك أو إعادة هيكلة النظام المصرفي. ويعرفها البعض الأخر بأنها حينما تكون الالتزامات الموجودة في البنوك تفوق الأصول المقابلة لها لدرجة أن يكون دخل النظام المصرفي غير كافي لتغطية نفقاته.[2] وان من بين أعراض حدوث الأزمات المالية والمصرفية نذكر:[3]

– الركود في معدلات النمو الاقتصادي;

– المخاطر المعنوية وهذا عند قيام البنكيين بالإفراط في الإقراض بدون ضمانات كافية;

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

لقد بينت عدة دراسات حديثة العلاقة الكبيرة بين وجود ممارسات سيئة للإدارة في البنوك وحدوث الأزمات المصرفية ، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة كل من Menkhoff و Sawanapon إلى أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسسية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية، وإن عدم فعالية آليات الحوكمة المصرفية يمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات[4]، وفي نفس الإطار أثبتت دراسة أجريت على 35 بلد أن وجود رقابة مصرفية ملائمة يسمح بانخفاض فرص حدوث أزمات مصرفية، و قد اقر

[1] إن اغلب المؤلفات والمقالات والبحوث التي تم الاطلاع عليها لا يتم الفصل فيها بين مصطلح الأزمة المالية والأزمات المصرفية

[2] عبد النبي اسماعيل الطوخي, **التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية**, جامعة أسيوط, مصر, بدون سنة نشر, ص02

[3] نفس المرجع السابق, ص03

[4] بن علي بن عزوز, عبد الرزاق جبار، **حوكمة المؤسسات المالية و المصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية** , مداخلة مقدمة لملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية , أيام 20-21 أكتوبر 2009, جامعة سطيف , ص07

Horicuchi بان ضعف الحوكمة المصرفية كان أساس حدوث الأزمات الأسيوية سنة 1998[1], والتي كانت لها نتائج سلبية على استقرار الاقتصاد ككل من خلال تأثيرها المباشر على متغيرات الكلية للاقتصاد .

2- دور استقرار النظام المصرفي في الاستقرار الاقتصادي:

عانت خلال العقدين الماضيين بلدان كثيرة من ضائقة كبيرة في القطاع المالي، ولعل أكثر الجولات حدة هي تلك التي سببتها المشكلات المالية التي واجهتها بعض الأسواق الناشئة.كما أن مشكلات النظام المصرفي التي بدأت في منتصف التسعينات في بعض البلدان الأسيوية أظهرت إمكانية حدوث عدوى والتي كانت لها أثار سلبية على متغيرات الاقتصاد الكلي وبتالي على استقرار الاقتصاد ككل، حيث تبين نتائج الدراسات أن الأزمات المالية تقترن بتغيرات كبيرة في متغيرات الاقتصاد الكلي، حيث يزداد التضخم في عام حدوث الأزمة بنحو 62% بالنسبة للعام السابق للازمة، ويرتفع معدل البطالة الرسمية بمقدار 1.1% خلال سنوات الأزمة مقارنة بالسنوات السابقة على حدوثها, وينخفض أيضا بدرجة طفيفة الإنفاق الحكومي على التعليم و الرعاية الصحية بالنسبة للناتج المحلي.[2] ويتسبب تقديم الدعم المالي المباشر لنظام مصرفي عاجز في الزيادة من نسبة الدين العام، حيث أوضحت تجربة على ستة بلدان من أمريكا اللاتينية -(الأرجنتين، كولومبيا، جمهورية الدومينيك، إكوادور، المكسيك، أورجواي)- عانت من أزمات مصرفية على مدى السنوات العشر الماضية، انه خلال عام واحد من الأزمة ازداد الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي بنحو 40 % وتمثل التكاليف الأولية لتسوية الأزمات المصرفية نحو 30% من تلك الزيادة[3] والجدول رقم (08) يوضح الخسائر الضخمة بالنسبة لناتج المحلي و الموازنة العامة

[1] نفس المرجع السابق, ص18

[2] النتائج متحصل عليها من خلال دراسة قام بها ايمانويل بالداتش لويز دي ميللو و غبريلا انشوستي على عينة شملت 65 من وقائع الازمات و قد استخدم متوسط التغيرات قبل الازمة و عقب الازمة في مؤشرات الفقر و مؤشرات توزيع الدخل و تمت بعد ذلك مقارنة النتائج مع نتائج مجموعة المراقبة و القياس التي تشمل بلدان صناعية كبرى لم تعان ازمة خلال تلك الفترة ورغم الفوارق بين البلدان الصناعية و النامية فان تلك المجموعة ملائمة للمقارنة و القياس لان القنوات الرئيسية التي تؤثر من خلالها الازمات على الفقر مثل فقدان الدخل و التضخم متساوية في كلتا الحالتين و العينة شملت الازمات التي وقعت بين 1960-1998

[3] أوجستين ج كارستر ، دانيال س.هاردي ،سيبلابازار باسيوجولو ، **تفادي الأزمات في أمريكا اللاتينية** , مجلة التمويل و التنمية, سبتمبر 2002, ص31

الجدول رقم (08):الخسائر الضخمة بالنسبة للناتج المحلي والموازنة العامة المترتبة عن الأزمات

	عدد الأزمات من1994-2003	متوسط مدة الأزمة	التكاليف على الموازنة لحل الأزمة المصرفية /نسبة من الناتج المحلي	متوسط الخسائر التراكمية في الناتج / نسبة من الناتج المحلي
كل الدول	30	3.7	18	16.9
دول الأسواق الصاعدة	23	3.3	20	13.4
الدول النامية	7	4.6	12	23.8
أزمات مصرفية فقط	11	3.3	5	5.6
أزمات مصرفية و أزمات دول	19	4.1	25	29.9

المصدر: أوجستين كارستر, دانيال س, **تفادي الأزمات في أمريكا اللاتينية .مجلة التمويل و التنمية ,** سبتمبر 2002 , ص31

من خلال الجدول رقم (08) نجد أن التكاليف على الموازنة لحل الأزمة المصرفية في الدول النامية تمثل 20% من الناتج المحلي الإجمالي أما متوسط الخسائر التراكمية في الناتج المحلي تمثل 23.8% .

أما في كوريا فقد كانت نتائج الأزمة المالية التي مستها سنة 1997 لها أثار واضحة على مجمل متغيرات الاقتصاد الكلي و هذا ما يوضحه الجدول رقم (09)

الجدول رقم (09):اثر الأزمة المالية على المؤشرات الكلية للاقتصاد الكوري

وحدة :%

كوريا الجنوبية	1994	1995	1996	**1997**	**1998**	1999	2000	2001
معدل النمو PIB الحقيقي	8.3	8.9	6.8	**5.0**	**6.7-**	10.9	9.3	3.0
معدل البطالة	2.4	2.0	2.0	**2.6**	**6.8**	6.3	4.1	4.5
الاستثمار/الناتج الوطني	36.5	37.2	37.9	**34.2**	**21.2**	26.7	28.7	26.9
معدل التضخم	5.6	4.8	49	**6.5**	**4.0**	1.4	2.7	3.2
معدل نمو القروض للقطاع الخاص	19.5	15.6	19	**20.7**	**7.9**	19.0	18.2	14.5
الصادرات/PIB	23.6	25.5	25.0	**29.1**	**41.7**	35.7	38.5	36.3

تدفق رؤوس الاموال /PIB	2.1	3.2	4.7	**0.8–**	**3.0**	0.4-	2.6	0.2-
تدفق الاحتياطات /PIB	1.1	1.4	0.3	**2.5–**	**9.8**	5.7	5.3	1.8
الدين الخارجي /PIB	23.0	25.2	31.7	**33.7**	**47.6**	32.9	28.9	28.8
الدين قصير الاجل /PIB	97.3	121.6	104.7	**87.1**	**61.5**	45.1	28.1	27.6
احتياطي الصرف (مليار دولار)	25.6	32.7	34.0	**20.4**	**52.0**	74.0	96.1	1028
فائض الحساب الجاري /PIB	-1.0	1.7-	4.4-	**1.7–**	**12.7**	6.0	2.7	2.1
الناتج المحلي الاجمالي	90	108050	11422	**10360**	**6829**	8666	9671	8748

Source : Pascal Blanqué, **du Mexique a l'Argentine un bilan des crises financiére des pays emergents,** www.credit-agricole.fr/ca/kiosque-eco/flash-eco/-font-color---fffff—14-05-02..font-/FLN92002RC.pdf

بناء على معطيات الجدول نلاحظ أن الناتج المحلي الإجمالي بلغ 11422 مليار وون سنة 1996 وفي سنة الأزمة سجل انخفاض ليصل 10360 مليار وون، ووصل إلى 6829 سنة 1998 كما أن معدل التضخم سجل ارتفاع من 4.9% سنة 1996 إلى 6.5 % سنة 1997 ونفس الأمر ينطبق على معدل البطالة الذي ارتفع من 2% سنة 1998، أما بخصوص الدين القصير الأجل كان يمثل 104.7% من الناتج المحلي سنة 1996 لينخفض سنة 1997 إلى 87.1% ثم ليواصل الانخفاض إلى 61.5% سنة 1998 وهذا دليل على خروج رؤوس الأموال القصيرة الأجل من كوريا بعد اندلاع الأزمة المصرفية، أما بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي فانخفض من 11422 الى 10360 سنة 1997 ليواصل انخفاضه إلى 6829 سنة 1998

وتؤكد أزمة جمهورية الدومينيك[1] سنة 2003 أن الاقتصاد عانى من كساد خلال السنة التي أعقبت الأزمة المصرفية و ارتفعت نسبة الدين العام إلى الناتج الإجمالي من 26% سنة 2002 الى 57% سنة 2003 بعدما عرف استقرار في حدود 26% خلال السنوات الخمس السابقة للازمة. [2]

وفي المكسيك تفاقمت الأزمة عقب انخفاض القيمة الأسمية للبيزو بنحو 67% في 31 ديسمبر 1995، والذي ترتب عنه ارتفاع شديد في أسعار السلع الاستهلاكية بمقدار 52 % ، انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بأكثر من 6% ، وتضاعفت البطالة الصريحة وبلغت 7.4%. وفي الوقت نفسه تشددت السلطات في السياسة المالية ، وهو ما شمل بعض التخفيضات في نفقات الرعاية الصحية والتعليم ، ونتيجة للازمة أصبح مزيد

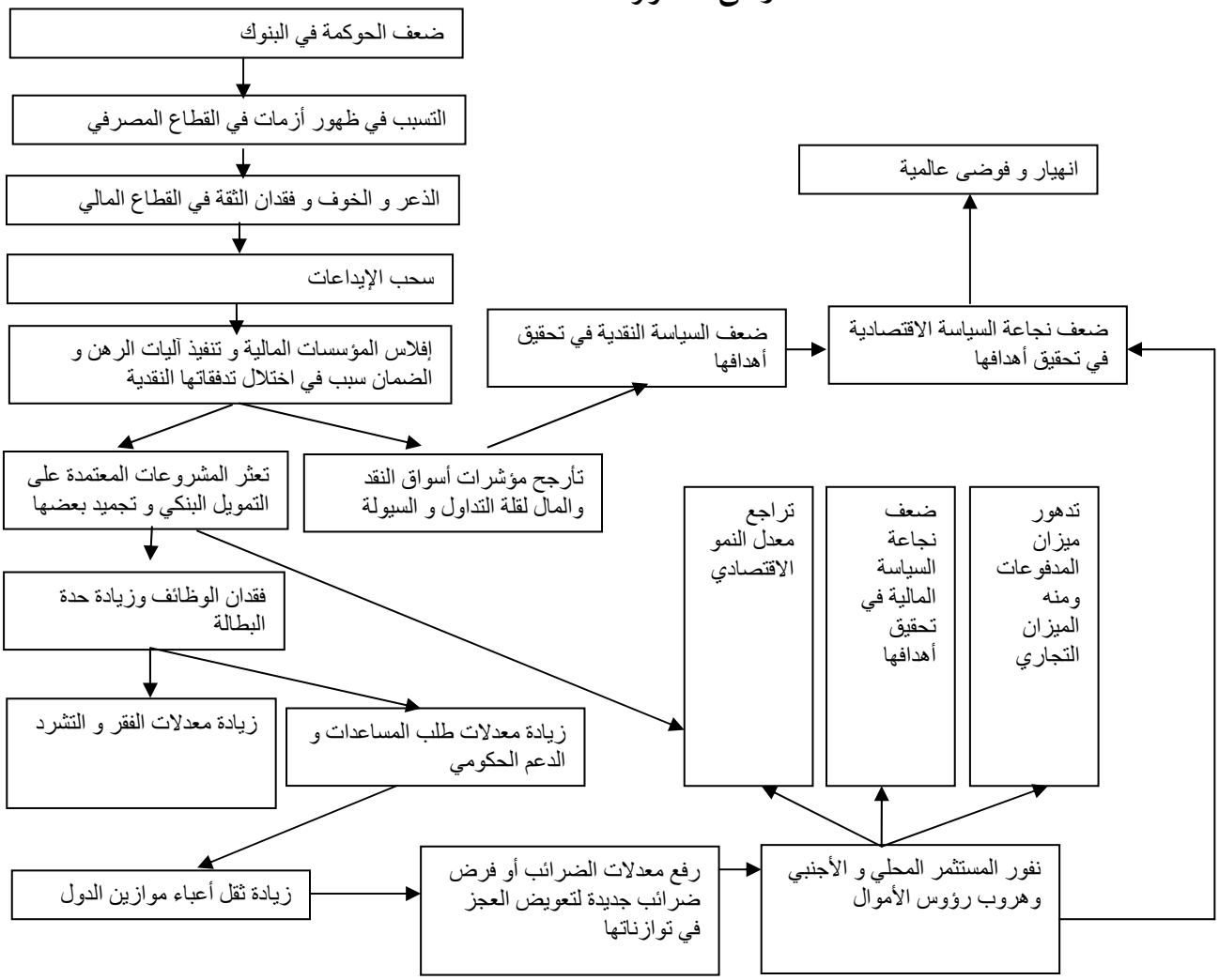
[1] قبل تكشف الأزمة المصرفية في جمهورية الدومينيكان في عام 2003 كان الاقتصاد يعتبر في قمة مستويات الأداء في المنطقة حيث بلغ متوسط النمو السنوي الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي 6 % إبان التسعينات و بقاء التضخم قيد السيطرة

[2] أوجستين ج كارستر و آخرون، مرجع سبق ذكره, ص 32

من السكان أكثر فقر. حيث أصاب معدل الفقر 17% تقريبا من السكان في سنة 1996 بعد أن كان معدل الفقر 11% سنة 1994

وبهذا يمكن توضيح العلاقة بين سوء الحوكمة في البنوك و نشوء الأزمات المصرفية و اختلال الاستقرار الاقتصادي وفق الشكل التوضيحي التالي

الشكل التوضيحي رقم (09): اثر ضعف الحوكمة في البنوك على تكوين الأزمات المصرفية وعلى استقرار الاقتصاد



المصدر: بومنجل السعيد،رقايقية فاطمة الزهراء،**الحوكمة العالمية مدخل لإدارة الأزمة المالية الراهنة**, مداخلة مقدمة لمؤتمر الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية , أيام 20-21 أكتوبر 2009 ,جامعة سطيف ,ص05 (بالتصرف)

خاتمة الفصل الثاني

اكتسبت الحوكمة في البنوك مكانة بارزة في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها البنوك, وتعرضها بشكل كبير للصعوبات والمخاطر المحتملة, والحاجة إلى حماية المودعين بجانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أمثال العملين الداخليين وجميع المتعاملين مع البنك, ففي عام 1999 أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي إرشادات بشان اعتماد أفضل الممارسات, والتي تمت مراجعتها في فيفري 2006 والتي تم من خلالها ضبط المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في البنوك . ويظهر من خلال مراجعة مبادئ الحوكمة في البنوك أن المسؤولية ملقاة على عاتق مجالس إدارة البنوك لتطبيق أفضل للحوكمة داخل البنك.

يمكن لتطبيق الحوكمة في البنوك أن يساهم في تحسين بيئة الأعمال وذلك من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على تحسين بعض المؤشرات الفرعية لبيئة أداء الأعمال, كمؤشر الحصول على الائتمان وهذا بمساهمتها في تحسين أداء البنك من خلال رفع قدرته في تعبئة الموارد ومنح القروض, كما أنها تلعب دور كبير في وقاية النظام المصرفي من الوقوع في الأزمات. بالإضافة إلى أثرها الغير مباشر على مؤشر حماية المستثمر من خلال التأثير على الشركات بتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة وذلك بوصفها المانح الأساسي للتمويل.

الفصل الثالث

معوقات بيئة الأعمال في الجزائر
والحاجة إلى تطبيق الحوكمة في البنوك

الفصل الثالث: معوقات بيئة الأعمال في الجزائر والحاجة إلى تطبيق الحوكمة في البنوك

تسعى الجزائر جاهدة إلى توفير بيئة ملائمة للاستثمار لأجل استقطاب وتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية, وهي تتوفر على جملة من المقومات التي تؤهلها لان تكون وجهة ملائمة للاستثمار, إلا أن التقارير التي تعدها بعض المنظمات الدولية المختصة في تقييم مدى كفاءة بيئة الأعمال في الدول تصنف الجزائر في مراتب جد متأخرة مقارنة بباقي دول العالم الأخرى, وهذا راجع لجملة من المعوقات التي تعاني منها بيئة الأعمال في الجزائر والتي تقف حائلا في وجه المستثمرين.

يعد التمويل ومشكلة البنوك في الجزائر من اكبر واهم عوائق الاستثمار التي تقف في وجه المستثمرين الذين يرون أن النظام البنكي الجزائري لا يزال دون مستوى تطلعاتهم, نتيجة لمجموعة من الأسباب كنقص الخبرة المهنية لدى المشرفين على البنوك الجزائرية وكذا الاعتماد على الطرق التقليدية في التسيير, بالإضافة إلى سيادة القطاع العمومي الذي لا يزال مهيمنا على القطاع البنكي, والذي زاد الطين بله الفضائح الأخيرة للبنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري), مما أدى إلى التشكيك في نجاعة النظام البنكي الجزائري وخلق نوع من التخوف لدى المستثمر الأجنبي في تعامله مع البنوك الجزائرية. إن هذه المشاكل والصعوبات تطرح فكرة تبني نظام لحوكمة البنوك الجزائرية كمدخل مهم من مداخل إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية والرفع من أدائها.

المبحث الأول: بيئة الأعمال في الجزائر

من خلال هذا المبحث سنتطرق للمؤهلات التي تتميز بها بيئة الأعمال في الجزائر, والمعوقات التي تعتريها من خلال المطلبين الأولين. وسيتم التركيز في المطلب الأخير على البنوك ومشكل التمويل كأهم معوقات بيئة الأعمال في الجزائر.

المطلب الأول: مؤهلات بيئة الأعمال في الجزائر

تتوفر الجزائر على جملة من المؤهلات التي تجعلها وجهة ملائمة للاستثمار يمكن ذكرها فيما يلي:

1-المؤهلات الطبيعية: تتمتع الجزائر بكثير من المؤهلات والعناصر التنافسية، فلديها موقع جغرافي مميز يتوسط بلدان المغرب العربي وعلى مقربة من بلدان أوروبا الغربية وتمثل مدخل أفريقيا كما تملك ثروة من الموارد البشرية الشبابية ذات كفاءات مختلفة المستوى.[1]

كما تتوفر الجزائر على قاعدة صناعية كبرى تم بناءها خلال عقود سابقة و التي هي بحاجة إلى استثمارات من اجل الزيادة في الإنتاج بهدف زيادة كفاءة السوق المحلي ثم التصدير.

[1] منصوري الزين ، **واقع و أفاق سياسة الاستثمار في الجزائر**, مجلة شمال أفريقيا, العدد 02, ص146

ضف إلى ذلك ما يلي :[1]

– حجم السوق: تبلغ مساحة الجزائر 2381741 كلم^2, بشريط ساحلي يقدر بـ: 1200 كلم وبهذا تعد الجزائر عاشر اكبر دولة في العالم من حيث كبر المساحة والثانية إفريقيا. مما يجعلها قادرة على استقبال أكبر حجم من الاستثمارات, ويبلغ عدد سكانها 34.1 مليون نسمة مما يفسر حجم الاستهلاك.

– البني التحتية : تملك الجزائر أهم شبكة طرقات في المغرب حيث يبلغ طولها حوالي 104000 كلم, كما تتوفر على 4500 كلم من السكك الحديدية, و يوجد بها 13 ميناء رئيسي 9 منها تستقبل جميع أنواع السلع و 4 منها مخصصة لنقل النفط.

– المحيط التقني : بلغت نسبة المتعلمين 70% من سكان الجزائر تسعى جاهدة لمواكبة التطورات التكنولوجية

– إنتاج الطاقة : تمتلك الجزائر موارد طاقوية معتبرة, منها البترول حيث تحتل الجزائر المرتبة 15 عالميا في مجال احتياط البترول, و18 عالميا في إنتاجه, و 12 عالميا في تصدير هذه المادة, وبالنسبة للغاز الطبيعي فتحتل الجزائر المرتبة السابعة عالميا في احتياطي الغاز, و الخامسة في إنتاجه والثالثة في تصديره.

– و في الجانب السياحي: فانه توجد في الجزائر إكليل من الثقافات نوميدية، رومانية، عثمانية، عربية وإسلامية وحديثة. ومواقع تاريخية هامة بعضها مصنفة تراثا عالميا, وصناعة تقليدية متنوعة ذات أصالة تعكس الطابع الشعبي.

– الناتج المحلي الإجمالي 140.848 مليون دولار سنة 2009، نسبة النمو 2.03% سنة 2009 ، معدل التضخم 5.4% سنة 2009، والمبادلات التجارية تمثل فيها الواردات 13 مليار دولار والصادرات 23.8 مليار دولار و ميزان تجاري 10.8 مليار دولار.

كل هذه المؤهلات الطبيعية تضع الجزائر في مقدمة الدول المتوفرة على أساسيات ومتطلبات الاستثمار التي تعمل على تشجيع و ترقية الاستثمار المحلي و الأجنبي.

2– الإجراءات الداعمة للاستثمار : لقد صاحب المؤهلات الطبيعية والجغرافية والبشرية التي تتمتع بها الجزائر جهود الدولة لتهيئة بيئة أعمال مواتية لترقية الاستثمار في الجزائر، فبعد مرور الاقتصاد الجزائري بعدة هزات عنيفة ووضعيات حرجة نتيجة للأزمة الاقتصادية والمالية الخانقة التي مر بها خلال السنوات الأولى من التسعينات إلا انه استرجع عافيته و أصبح يتجه شيئا فشيئا نحو بر الأمان من خلال سياسة رشيدة في تسيير أمور الدولة الجزائرية بأسس علمية و بخبرات محلية و دولية تمس مختلف جوانب الاقتصاد.

[1] **Guide d'investir en Algérie KPMG,** Alger 2008. PP 15-25

بالإضافة إلى تقديم المزيد من الضمانات لفائدة المستثمرين (الوطنيين و الأجانب) مع تسهيل وتبسيط الإجراءات وفي هذا الصدد تم إصدار المرسوم التشريعي رقم: 93-05 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 والمتضمن إنشاء وكالة ترقية الاستثمارات و دعمها و متابعتها (APSI)، حيث تمثلت مهامها أساسا في:

- دعم ومساعدة المستثمرين، ومنح المزايا الخاصة بالاستثمارات وذلك بتزويد المستثمر بالمعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي
- إجراء التقويم المطلوب لمشاريع الإستثمار قصد صياغة قرار منح المزايا للمستثمر.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تعديل المرسوم التشريعي السابق بإصدار الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، و المتضمن تطوير الاستثمار، بالإضافة إلى الأمر 01-04 المؤرخ هو الآخر في 20 أوت 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية و الاقتصادية و تسييرها و خوصصتها إلى جانب نصوص قانونية أخرى ذات طابع تشريعي و تنظيمي، و ذلك بغرض تعميق الإصلاحات الاقتصادية وتحسين فعاليتها، و خلق البيئة الملائمة لتحريض الإستثمارات الأجنبية و الوطنية. واستنادا إلى المادة التاسعة (09) من الأمر 01-03 المذكورة أعلاه فقد نص النظام العام على جملة الحوافز الضريبية و شبه الضريبية و الجمركية المقدمة للمستثمرين، يمكننا إيجازها في:

أ- **مرحلة بدء الإنجاز** : يستفيد الإستثمار من الحوافز التالية:

- ـ تطبيق النسبة المخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة؛
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة TVA فيما يخص السلع و الخدمات؛
- . الإعفاء من رسم نقل الملكية بعوض فيما يخص كل المقتنيات العقارية التي تمت في إطار الإستثمار المعني.

أما فيما يخص النظام الخاص، فقد تم منح مزايا لفائدة الإستثمارات التي تنجز في المناطق التي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من الدولة، بالإضافة إلى الإستثمارات ذات الأهمية الخاصة للإقتصاد الوطني، لا سيما عند استخدام تكنولوجيا خاصة من شأنها أن تحافظ على البيئة و تحمي الموارد الطبيعية و تدخر الطاقة و تفضي إلى تنمية مستديمة. و فيما يلي إيجاز للمزايا الممنوحة:

- الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية بعوض فيما يخص كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار؛
- . تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة مخفضة 0.2% فيما يخص العقود التأسيسية و الزيادات في رأس المال
- تكفل الدولة جزئياً أو كليا بالمصاريف بعد تقييمها من الوكالة، فيما يخص الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الإستثمار؛
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة (TVA) فيما يخص السلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار، سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية، و ذلك عندما تكون هذه السلع و الخدمات الموجهة لإنجاز عمليات تخضع للضريبة على القيمة المضافة.

ب– مرحلة انطلاق الاستغلال: بعد معاينة إنطلاق الإستغلال، تمنح المزايا التالية:

– الإعفاء لمدة عشرة (10) سنوات من النشاط الفعلي من الضريبة على أرباح الشركات (IBS) و من الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) وعلى الأرباح الموزعة ومن الدفع الجزافي (VF) ومن الرسم على النشاط المهني (TAP)؛

– الإعفاء لمدة عشر (10)سنوات ابتداء من تاريخ الاقتناء من الرسم العقاري على الملكية العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار.

–. منح مزايا إضافية من شأنها أن تحسن أو تسهل الإستثمار مثل تأجيل العجز و آجال الإهتلاك.

بالإضافة إلى ما سبق ، فقد تضمن الأمر :01–03 المؤرخ في: 2001/08/20 مزايا أخرى أهمها :

– تقليص الأجل الممنوح لوكالة تطوير الإستثمار، من شهرين إلى شهر واحد للرد على المستثمر في حالة طلبه مزايا إضافية من الوكالة ؛

–. عدم التفرقة بين المستثمر الوطني و المستثمر الأجنبي، و بين المستثمر العمومي و المستثمر الخاص و بين الشخص الطبيعي و الشخص المعنوي، بحيث يحظى كليهما بمعاملة عادلة و منصفة؛

– . في حالة عدم التوصل عن طريق الجهات القضائية الجزائرية إلى تسوية مرضية للنزاع بين المستثمر الأجنبي والدولة الجزائرية يمكن لجوء المستثمر الأجنبي إلى هيئات التحكيم الدولية.

و يمكن الإشارة إلى أن قانون المالية لسنة 1996، و المادة 138 من قانون الضرائب المباشرة، و كذا المادة 309 من قانون الضرائب قد تضمنت عدة مزايا للمستثمرين المنتجين و الذين يصدرون سلعاً و خدمات إلى الأسواق الخارجية ، نذكر منها:

–. إعفاء الشركات القائمة بعمليات بيع السلع و الخدمات للتصدير من دفع الضريبية المفروضة على أرباحها المحققة بصورة مؤقتة لمدة خمس (05)سنوات ؛

– إعفاء الشركات من آداء الدفع الجزافي بصورة مؤقتة لمدة خمس (05) سنوات

– إمكانية استفادة المصدر من تخفيضات بنسبة تقدر بـ: 50% تمنحها الشركات الوطنية للملاحة البحرية والجوية وتلك التي تمنحها الموانئ في مجال نقل البضائع؛

و هي تسعى إلى توفير مزيد من المناخ الملائم لترقية الاستثمارات المحلية و الدولية و ذلك بـ :[1]

– توفير بنك معلومات خاص بالاستثمارات و بكل الجوانب المتعلقة به و موقع الكتروني خاص به;

– العمل على تطهير المحيط من البيروقراطية و الرشوة و الفساد بصفة عامة؛

– احترام نظام الضمانات و الاتفاقيات التي وقعتها الجزائر مع مختلف الدول و الهيئات الدولية؛

[1]منصوري زين ، **آليات تشجيع الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية ,** مرجع سبق ذكره, ص167

- أنجاز سوق مالية مفتوحة لرأس المال وبعث البنوك و الهيئات المالية الخاصة بالاستثمار؛
- استقرار المحيط التشريعي و السياسي و خاصة الأمني؛
- تحرير التجارة العالمية و الإسراع بالانضمام لمنظمة التجارة العالمية؛
- إعطاء مزيد من الحوافز و الإعفاءات الضريبية للاستثمارات الإستراتيجية للتنمية .

المطلب الثاني: معوقات بيئة الأعمال في الجزائر

مما تقدم يتضح أن الجزائر قد أولت اهتماما متناميا لتحسين بيئة الأعمال بها وهذا من خلال إصدار العديد من القوانين و التشريعات، و بعث العديد من المؤسسات و الهيئات المتعلقة بالاستثمار، ومعالجة مشكلة البيروقراطية والعمل على تسهيل الإجراءات الإدارية...كل هذه الجهود تهدف في مجملها إلى تحسين مناخ الاستثمار وجعله أكثر جاذبية و مواتيا لرغبات و متطلبات المستثمرين.

ولكن رغم كل هذه الجهود والمساعي و الإجراءات التي بذلتها الجزائر لاستقطاب الاستثمار وتشجيعه، ورغم ما تتميز به من مقومات طبيعية واقتصادية إلا أنها ما زالت بحاجة إلى المزيد من الجهود الإضافية لتذليل العراقيل والمعوقات الإدارية و المؤسسية، وذلك لتحسين وضع بيئة الأعمال في الجزائر و جعلها أكثر جاذبية من غيرها، حيث تشير بيانات بيئة أداء الأعمال التي يعدها البنك الدولي لبيان مدى سهولة أو تعقيد الإجراءات الإدارية والمؤسسية لمختلف الدول المتعلقة ببيئة الأعمال إلى أن الجزائر ملزمة ببذل المزيد من الجهود قصد تسهيل الإجراءات والتقليل من التكاليف والأعباء لأداء الأعمال. و ذلك لتحسين بيئة الاستثمار بها، لأن كل البيانات المتعلقة ببيئة الأعمال في الجزائر تشير إلى بعدها عن المعدلات العالمية و الإقليمية.وهذا ما تؤكده مؤشرات قياس بيئة الأعمال الصادرة عن البنك الدولي لسنة 2011 في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10):ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية في مؤشر بيئة الأعمال لسنة 2011

		الترتيب عالميا 181 دولة لسنة 2011									
الدول	**المؤشر العام لبيئة الاعمال**		تأسيس المشروع	استخراج التراخيص	توظيف العاملين	تسجيل الممتلكات	الحصول الائتمان	حماية المستثمر	دفع الضرائب	التجارة عبر الحدود	انافذ العقود	اغلاق المشروع
	2010	2011										
السعودية	12	11	13	17	73	1	46	16	6	18	140	65
البحرين	25	28	78	14	13	29	89	59	14	33	117	26
قطر	39	50	67	30	68	58	138	93	2	46	95	36
الإمارات	37	40	43	26	50	4	72	120	5	3	134	143
الكويت	69	74	138	91	24	90	89	28	9	113	114	61
عمان	57	57	62	70	21	21	128	93	8	88	104	72
تونس	58	55	45	106	113	64	89	74	58	30	78	37
اليمن	104	105	53	50	74	53	152	132	146	23	34	90
لبنان	109	113	108	142	66	111	89	93	36	95	122	122
الأردن	107	111	129	92	51	106	128	120	29	77	129	98
مصر	99	94	23	154	120	93	72	74	136	21	143	131
المغرب	114	114	76	98	176	124	89	154	124	80	106	59
فلسطين	133	135	175	157	135	76	167	44	28	111	93	183
الجزائر	**136**	**136**	**147**	**113**	**122**	**165**	**138**	**74**	**168**	**124**	**127**	**51**
سوريا	144	144	133	134	91	80	181	109	110	120	176	95
السودان	153	154	118	139	153	40	135	154	94	143	146	95
العراق	166	166	174	102	59	96	167	120	54	179	141	183
جيبوتي	157	158	177	125	151	140	176	179	60	38	160	137
موريتانيا	167	165	148	153	125	73	150	147	172	163	83	144

المصدر : قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال 2011/مجموعة البنك الدولي متوفرة على الموقع الشبكي www.doingbusiness.org

نلاحظ من قراءة جدول بيانات بيئة الأعمال لسنة 2011 والصادر عن البنك الدولي الترتيب المتدني للجزائر في اغلب المؤشرات الفرعية التي تقيس كفاءة بيئة الأعمال, حيث حلت في الترتيب فوق المرتبة 70 في كل من المؤشرات التالية (تأسيس المشروع 174, استخراج التراخيص 113, توظيف العاملين 122, تسجيل الممتلكات 165, الحصول على الائتمان 135, حماية المستثمر 74, دفع الضرائب 168, التجارة عبر الحدود 124, إنفاذ العقود 127) من مجموع 181 و المؤشر الوحيد الذي حققت فيه بعض التوازن هو مؤشر إغلاق المشروع الذي حلت فيه في المرتبة 51 من مجموع 181 دولة.

أما ترتيبها في المؤشر العام لبيئة أداء الأعمال فقد حلت في المرتبة 136 من مجموع 181 دولة لسنة 2011 محتفظة بنفس المرتبة التي كانت عليها سنة 2010.

وبهذا فقد أبقى البنك العالمي على التقييم السلبي لمناخ الاستثمار والأعمال في آخر تقرير له ويتعلق بالظروف العامة للاستثمار والقيام بالأعمال في الجزائر.

وتظل الجزائر حسب هذا التقرير من الوجهات الصعبة بالنظر إلى إجراءاتها المعقدة والطابع المركزي والبيروقراطي للإدارة، فضلا عن عدم فعالية بعض الهيئات والمؤسسات التي تساهم في كثرة وتعدد الإجراءات والتدابير والمطالبة بالعديد من الوثائق للقيام بأي مشروع.

وقد كشف تقرير البنك العالمي الذي يحمل عنوان "القيام بالأعمال 2011، إبراز الاختلاف لفائدة المتعاملين"[1]، والذي ساهم فيه كل من فرع البنك العالمي و المؤسسة المالية الدولية، عن تقييم سلبي لمناخ الأعمال والظروف المحيطة به، نظرا لتعدد الإجراءات وتعقيدها ومركزية وبيروقراطية الإدارة وثقل اتخاذ القرارات وارتفاع تكلفتها. وبناء على ذلك تم تصنيف الجزائر في المرتبة 136 للسنة الثانية على التوالي من مجموع 181 بلدا. وقد أشار معدو التقرير أن الجزائر كانت من بين أقل البلدان المسجلة لتحسن في مجال مناخ الأعمال خلال السنوات الخمس الماضية. وهو ما كان واضحا في تقارير 2006 إلى 2011[2]
وتحصلت الجزائر على مؤشر أقل من 1,0 ما بين تقرير 2006 وتقرير 2011 وهي بالتالي من البلدان التي لم تحقق تغيرا كبيرا في مؤشرات البنك المعتمدة.

وقد قدر البنك العالمي مثلا أن هنالك 11 إجراء ومرحلة تمر بها عملية تسوية الملكية في الجزائر لدى إقامة مشروع استثماري[3]، كما يواجه المستثمرون مشاكل عديدة في مجال تسوية الضرائب والرسوم، رغم إقدام الجزائر على تخفيض الضغط الجبائي. ولاحظ التقرير تحسنا في عمليات الجمركة، ومع ذلك ظل الترتيب الجزائري متواضعا.

[1] جريدة الخبر ليوم 2010/11/01
[2] نفس المرجع السابق
[3] تقرير البنك الدولي عن بيئة أداء الأعمال لسنة 2011 متوفر على الموقع الشبكي للبنك الدولي www.doingbusiness.org

في نفس السياق، سجل التقرير أن الجزائر لا توفر مناخا جذابا للاستثمار بالنظر إلى عوامل عديدة, حيث جاءت الجزائري في المرتبة 147 فيما يخص مؤشر الشروع في الأعمال وتجسيد المشروع الاستثماري؛ حيث تتطلب المرحلة 14 إجراء إلزاميا و14 وثيقة بمعدل 24 يوما لكل مرحلة. أما فيما يخص الحصول على رخص البناء، فإن الأمر يتطلب 22 وثيقة وإجراء، لذلك صنفت الجزائر في المرتبة 113، من جانب آخر صنف التقرير الجزائر في المرتبة 165 في تسوية الملكية، كما جاءت الجزائر في الرتبة 138 في مؤشر الاستفادة من القروض البنكية، مع الإشارة إلى عدم ليونة القوانين في هذا المجال، مما جعل البنك يضع الجزائر ضمن أسوء البلدان في مؤشر الحصول على الائتمان.

وجاءت الجزائر في المرتبة 168 في مجال الضرائب والرسوم, و124 في مجال التجارة الخارجية, و127 فيما يخص تنفيذ العقود، فيما كانت أفضل ترتيب حصلت عليه الجزائر هو 51 ويتعلق بإنهاء المشروع الاستثماري الذي يتم بسرعة وفي وقت قصير، رغم أن مرحلة التصفية تأخذ بعدها وقتا طويلا جدا وتمتد لسنوات عدة. ويتضح من خلال التقرير والطبعتين السابقتين أيضا أن الجزائر لم تحقق تقدما كبيرا في مجال توفير الشروط الموضوعية لاستقطاب الرأسمال الأجنبي والاستثمارات الأجنبية، مما انعكس سلبا على التدفقات المالية وجعل الاستثمار متواضعا خارج نطاق المحروقات, حيث لم تتعد فعليا خلال السنوات الثلاث الماضية سقف 5,1 مليار دولار.

إن هذه الوضعية المتردية لبيئة الأعمال في الجزائر راجع لجملة من المعوقات والعراقيل يمكن إجمالها في:

1- العراقيل السياسية الاقتصادية و الاجتماعية

أ- العراقيل السياسية: إن نجاح السياسة المتبعة من طرف الحكومة من اجل تشجيع وجلب الاستثمارات مرهونة بمدى استقرار الوضعية السياسية والأمنية للبلاد يعتبر هذين العاملين أساسيين في اتخاذ قرار الاستثمار, فاستقرار الأوضاع الأمنية يمنح للمستثمرين الطمأنينة بضمان استقرار المناخ العام أما انعدام الاستقرار فينفر من الاستثمار لارتفاع مخاطره.

لقد عرفت الجزائر أزمة أمنية حادة خلال التسعينات والتي تعود بذورها لأحداث أكتوبر من سنة 1988, والتي كانت لها أثار وخيمة على جميع المستويات تسببت في ترسيخ صورة اللا امن في الجزائر على المستوى الإقليمي والعالمي وحتى العربي. إن تأزم هذه الأوضاع يعتبر من العوائق الأساسية التي أدت إلى هروب المستثمرين من الجزائر وانعدام القدرة على الاستثمار في الجزائر.

إن نتائج هذه الأزمة احتوت على خسائر مادية معتبرة تمثلت في تخريب مالا يقل عن 3000 مؤسسة منها 1060 مصنع و تسريح ما يعادل 500.000 عامل [1].

[1] قندوز فاطمة الزهراء، **الاستثمار في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر خلال التسعينات**, رسالة ماجيستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2001-2002 , ص 155

ورغم التحسن الملحوظ في الاستقرار السياسي و الأمني فالصورة غير الآمنة التي كانت توصف بها الجزائر في العشرية السوداء مازالت لحد ألان و هذا ما يوضحه حجم الاستثمار الأجنبي المتدفق للجزائر و الذي يعد مؤشرا جيدا لمعرفة مدى تقدير المستثمرين الأجانب للمؤسسات الاقتصادية في كل بلد [1]

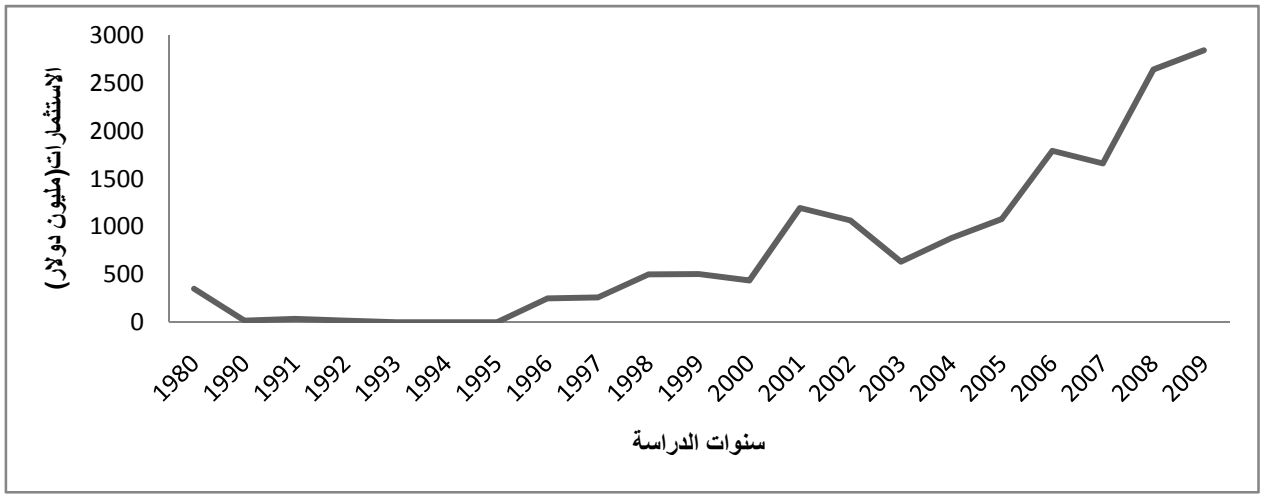
الجدول رقم(11): تطور الاستثمار الأجنبي في الجزائر تونس و المغرب (1997-2008)

الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنة	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الجزائر	260	501	292	438	1.196	1.065	633.8	881.9	1.081	1.795	1.662	2.646
تونس	365.3	668.1	368	779	486	821	584	639	782	3.312	1.618	2.761
المغرب	118	333	1.364	422	2.808	481	2.314	895	1.653	2.450	2.803	2.388

Source :UNCTAD, Datas bases :www.unctad.org 2009

الشكل رقم (10): تطور الاستثمار الأجنبي في الجزائر خلال الفترة 1990-2009



ا

لمصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على إحصائيات الانكتاد (تقارير الاستثمار الدولي)لسنة 2009

يمكن تقسيم المنحني إلى ثلاث فترات:

- **الفترة الأولى من سنة 1990الى 1995**: تميزت هذه الفترة بغياب شبه كامل للاستثمار الأجنبي و يرجع ذلك إلى الوضعية المعقدة التي مرت بها الجزائر على جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية, فقد

[1] ناجي بن حسين ، **دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار في الجزائر**, المؤتمر العلمي الثاني سبل تنشيط الاستثمارات في الاقتصاديات الانتقالية – اشارة خاصة لحالة الجزائر, سكيكدة ايام 14-15 مارس 2003 ، ص 05

شهدت هذه المرحلة إلى جانب تفاقم أزمة المديونية الخارجية وارتفاع خدمات الدين الخارجي إلى درجة تفوق إمكانات السداد المتاحة, تدهورا للأوضاع الأمنية و عدم الاستقرار السياسي الذي ميز هذه الفترة مما كان له الأثر السلبي الكبير على تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى الجزائر.

- **الفترة الثانية من سنة 1996 إلى 2000**: تميزت هذه الفترة بعودة الاستثمارات الأجنبية إلى الجزائر وتراوحت قيمتها بين 260 و 507 مليون دولار, توجهت اغلبها إلى قطاع المحروقات وبقيت الجزائر غير جاذبة للاستثمارات كما أنها بقيت بعيدة على مستويات الاستثمار الأجنبي الذي استقبلته البلدان المجاورة, فلقد بلغ حجم الاستثمار الموجه للمغرب مثلا سنة 1997 أربعة أضعاف ما توجه للجزائر في نفس السنة.

- **الفترة الثالثة من سنة 2001 إلى 2009** : تميزت هذه الفترة بعودة الاستقرار السياسي وعودة الأمن, ومن المنحني نلاحظ على هذه الفترة الارتفاع الملحوظ في حجم الاستثمار الأجنبي, حيث تجاوز عتبة المليار دولار سنوات 2001, 2002, 2005 إلى غاية 2009 .

ب– العراقيل الاقتصادية : بالرغم من الإصلاحات الاقتصادية الهامة التي قامت بها الحكومة الجزائرية إلا أن بيئة الأعمال تبقى تشكو من عدة نقائص والمستثمرون يواجهون عدة عوائق اقتصادية تجعلهم يبتعدون عن الجزائر ويفضلون استثمار أموالهم في البلدان أخرى يسودها الاستقرار الاقتصادي تتمثل أهم هذه العراقيل في ما يلي :[1]

- محدودية السوق المحلي الذي ينتج أساسا عن انخفاض مستوي الدخل الفردي, ومن ثم معاناة المستثمر من مشاكل و صعوبات لتسويق منتجاته أو حتى القيام بمشاريع جديدة, وترتبط بهذا الأمر الصعوبات التي تكتنف تحرير المبادلات التجارية ومن أهمها المنافسة الشديدة للسلع الأجنبية المثيلة في الدول الأخرى;

- ارتفاع تكاليف الإنتاج;
- الضرائب المرتفعة و المتعددة;
- الازدواج الضريبي;
- وجود غموض في القوانين الضريبية;
- محدودية أسواق رأس المال, و تكمن أهمية الأسواق في كونها تؤدي وضيفة التوسط المالي في الأجلين المتوسط والطويل للمشروعات الاستثمارية;

- تباطأ مشاريع الخوصصة بسبب الغموض الذي مازال يرتبط بالإطار التشريعي المتعلق بها فهذا السبب يعمل على إثارة الشكوك و التردد في شراء المؤسسات و امتلاكها.

[1] خير قدور، **الاستثمار الأجنبي في الجزائر بين الإصلاح و الواقع ,** رسالة ماجيستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, 2002-2003, ص221

ت-العراقيل الاجتماعية : تعد دراسة المستوى المعيشي للبلد المستهدف نقطة هامة في تحديد جاذبية البلد, و بما أن المستوى المعيشي للإفراد يتحدد عن طريق معرفة مستوى الدخل, و بما أن الجزائر تتميز بانخفاض المستوى المعيشي لأفرادها فان هذه الوضعية تعد معرقلة للاستثمار في ظل حقيقة أن اغلب سكانها لا يستطيعون اقتناء السلع, خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعتمد على تكنولوجيا عالية أو على رؤوس أموال كبيرة .

ث- مشكل العقار: يعتبر الحصول على العقار من بين الشروط المسبقة لتحقيق الاستثمار فالمستثمر يقوم بإيداع طلب للهيئات المكلفة بتخصيص العقارات للحصول على قطعة ارض مناسبة لمشروعه الاستثماري, إلا أن المستثمرون يواجهون عدة مشاكل للحصول عليها تتمثل فيما يلي:[1]

- طول مدة رد الهيئات المكلفة بتخصيص العقار الصناعي;
- ثقل الإجراءات وتقديم نفس الملفات أمام هيئات التخصيص مرة أخرى;
- تخصيص أراضي بتكاليف باهظة تشمل تكاليف التهيئة, دون خضوع هذه الأراضي لأي تهيئة, أو تكون في مناطق نشاط وهمية لعدم إنشائها بعد نظرا لوجود نزاع حول ملكيتها;
- عدم توافق طبيعة الأراضي الصناعية المخصصة و نوع الاستثمار;

كما أن هناك مشكل يعيق منح العقار هو مشكل غياب الملكية لدى المستفيدين من الأراضي الصناعية, فعندما تقوم لجنة تنشيط الاستثمار و تجديدها و ترقيتها CAPLI بإصدار قرار منح الأراضي للمستثمرين فانه يستفيد من عقد إداري فقط, و الذي لا يعترف بقوته القانونية من قبل البنوك التي ترفض قبوله كضمان لمنح القروض, وبتالي أصبح العديد من المستثمرين يعملون في عقارات وضعيتها القانونية غير مسواة بعد.

ج- **العراقيل القانونية و التنظيمية**: يمكن أن نوضح هذه العراقيل في النقاط التالية:

- عدم وضوح النصوص في قوانين تشريعات الاستثمارات, وغياب اللوائح التفسيرية والتنفيذية التي تفصل في مضمونها مما يؤدي إلى اختلاف في تفسيرها, وهذا ما يفتح المجال لوجود مفارقات واختلاف في تطبيقها;
- انعدام الرقابة القبلية و التراخيص الخاصة بتهيئة بيئة الأعمال, حتى وإن وجدت هذه الرقابة فقد يحذوها الرشوة و الفساد, ويعد هذا من بين أهم العوائق التي تميز بيئة الأعمال الجزائرية;
- عدم مسايرة التطورات الحاصلة في التشريعات الاستثمارية مع تشريعات القطاعات الأخرى لاسيما وأن عددا من القطاعات لا يزال يعاني شبه جمود في مجال الإصلاح, وحتى وان كان هناك إصلاحات فانعدام الآليات وأدوات تطبيق الإصلاحات يبقى في النهاية حبر على ورق;

[1] عرايبي فتحي، **الاستثمار الاجنبي المباشر –حالة الجزائر خلال التسعينات-** ,رسالة ماجيستير غير منشورة ,كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر,2000, ص:237

– الرشوة و الفساد الإداري : ينتج عنها السلوك البيروقراطي وكذا انعدام أنظمة معلوماتية تلائم القيام بالعمل الاستثماري, مما يؤدي في نهاية المطاف إلى انعدام وجود التنسيق بين الهيئات المشرفة على الاستثمار. إن غياب دور الحكومة في السهر على ضمان التطبيق السليم للقوانين يؤدي إلى انتشار رقعة الفساد مما يضطر المتعاملين إلى اللجوء إلى أساليب غير قانونية لرشوة المسئولين لانجاز أعمالهم.

إن انتشار الرشوة تعتبر من احد العوامل التي يراعيها المستثمر في مشاريعه فهي تضيف أعباء وتكاليف إضافية للمشروع, وحسب نتائج تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2010 فان بيئة الأعمال في الجزائر لا تزال رهينة البيروقراطية و الرشوة.[1]

و– مشكل القطاع الموازي:[2] في الجزائر عددت وزارة التجارة 566 سوق موازية بمساحة إجمالية قدرها 2.7 مليون متر مربع, ينشط فيها أكثر من 100 ألف متدخل أي 10% من مجموع التجار المسجلين في السجل التجاري و أكدت الإحصائيات الرسمية أن القطاع الموازي في الجزائر يسيطر ولوحده على40% من الكتلة النقدية المتداولة في السوق الوطنية ويبلغ حجم الاقتصاد غير الرسمي 34.1% من الناتج الداخلي الخام وذلك حسب تقديرات البنك الدولي. وهي نسبة مرتفعة جدا تؤكد عدم تحكم السلطات الاقتصادية في هذه الظاهرة نتيجة تساهل السلطات في معالجة هذا الملف وبتالي فان الخسائر التي يسببها القطاع الموازي من خلال المنافسة غير الشرعية معتبرة جدا, وأن المنتجين الخواص الذين يعملون في إطار القانون يعانون فعلا وضعا مزريا غير مشجع على الإطلاق.

المطلب الثالث: العراقيل المالية ومشكلة البنوك كأهم عوائق بيئة الأعمال في الجزائر

تعتبر البنوك في الجزائر أهم مصادر التمويل التي يعتمد عليها المستثمرون في ظل حقيقة ضعف أداء سوق الأوراق المالية بها (البورصة), إلا أن المستثمرين –سواء كانوا محليين أو أجانب – غالبا ما يشتكون صعوبة الحصول على التمويل من هذه البنوك والتي تعتبر حسب رائيهم أهم العوائق التي تقف في وجه إقامة استثماراتهم في الجزائر.

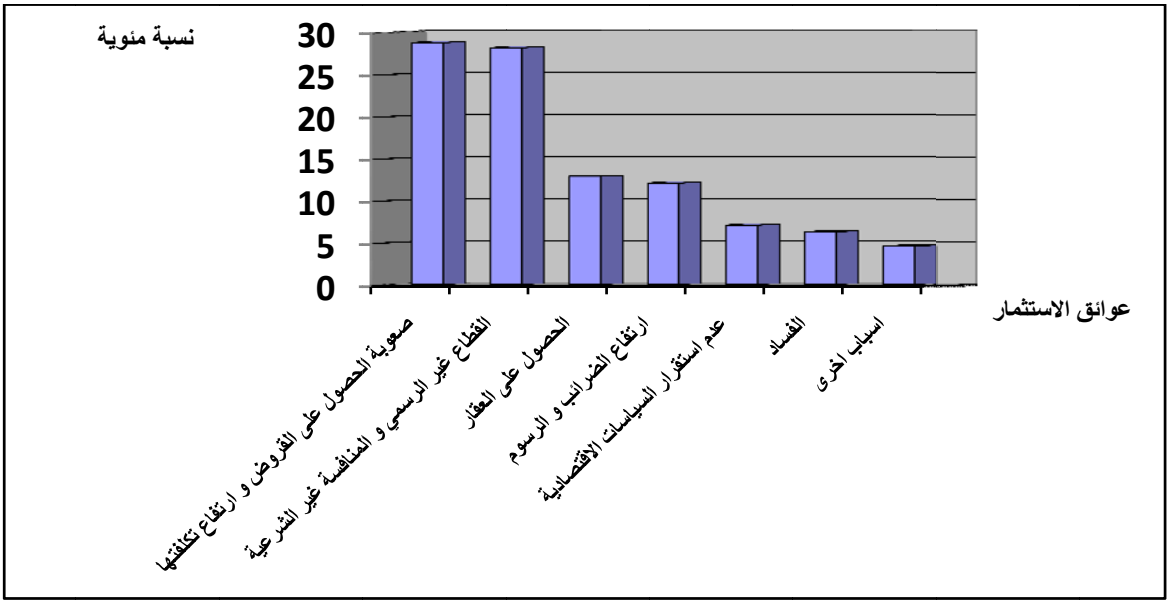
1– بالنسبة للمستثمرين المحللين: فقد بينت دراسة قام بها فريق البنك الدولي حول بيئة الأعمال في الجزائر سنة 2002 شملت أكثر من 560 مؤسسة (اغلبها مؤسسات صغيرة و متوسطة) وأنجزت الدراسة على مستوى تسعة ولايات, أن أهم العوائق التي اشتكى منها المستثمرون هي صعوبة الحصول على القروض من البنوك و ارتفاع تكلفتها, ثم تأتي فيما بعد مشكلة العقار و ضعف مستوي البنية التحتية للاستثمار و ضعف مستوي تأهيل الموارد البشرية و تفشي البيروقراطية و المنافسة غير المشروعة و الفساد.

والشكل الموالي يوضح أهم عوائق الاستثمار في الجزائر من وجهة نظر المؤسسات الجزائرية.

[1] World Economic Forum, **The global competitiveness report 2010–2011**,P 75

[2] مولاي لخضر عبد الرزاق ، **دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية** ,مجلة الباحث ,العدد 07, 2009-2010, ص 147

الشكل رقم (11):أهم عوائق الاستثمار في الجزائر حسب دراسة البنك الدولي



Source: World Bank, **Pilot Algeria Investment Climate Assessment**, June 2003 ,in:
http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resource/336196-1092412588749/Algeria-ICA~3.pdf

من الشكل نلاحظ أن مشكل صعوبة الحصول على القروض البنكية يعتبر أهم عوائق الاستثمار حسب رأي المؤسسات المستجوبة بواقع نسبة 28.8 % يأتي بعده القطاع غير الرسمي والمنافسة غير الرسمية بنسبة 28.2%, ويحتل مشكل الحصول على العقار المرتبة الثالثة من بين أهم العوائق بنسبة 12.9%, ثم مشكل ارتفاع نسبة الضرائب بنسبة 12.1%, ثم عدم استقرار السياسات الاقتصادية بنسبة 7.1%, ثم يأتي الفساد في الرتبة السادسة بنسبة 6.3% , وتبقى نسبة 4.6% التي تعود لعوائق أخرى.

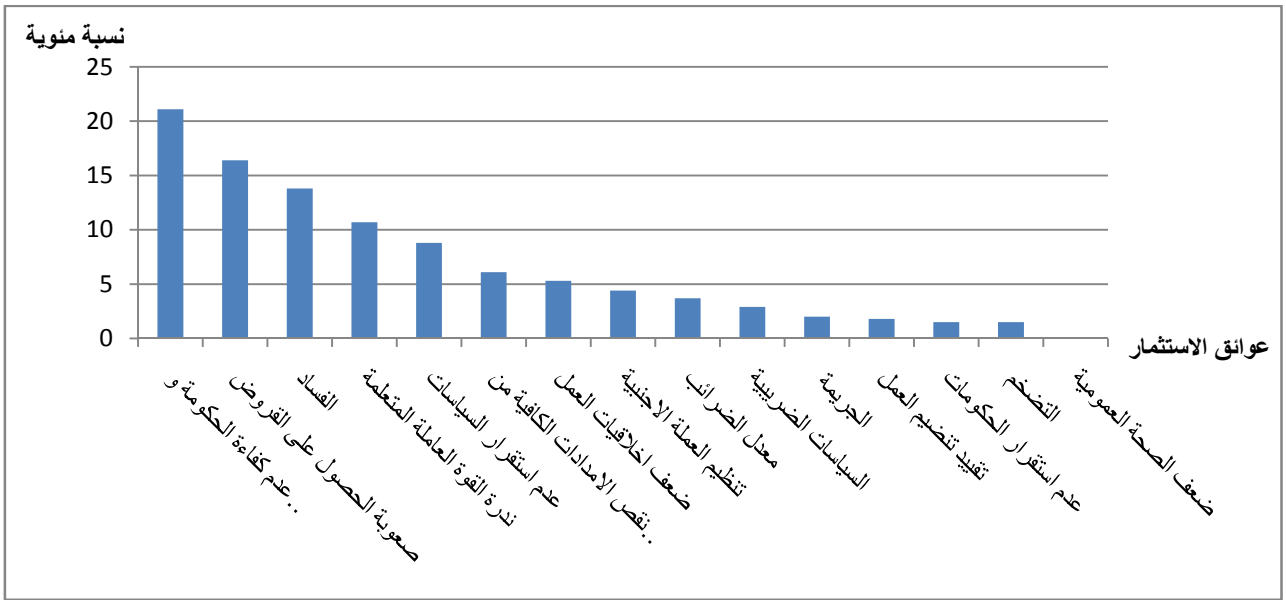
تؤكد نتائج الدراسة التي قام بها البنك الدولي الموقف الحالي لرؤساء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر (F.C.E) الذين يعتبرون أن العوائق المالية هي اكبر العوائق التي يتعرضون لها, فا 66% منهم اعتبر أنها تمثل المشكل الأول الذي يعترض نشاطهم العادي أو الاستثماري.[1]

2- بالنسبة للمستثمرين الأجانب: فان الدراسة التي قام بها المنتدى الاقتصادي العالمي سنة 2010 والتي ضمنها في تقريره "تقرير التنافسية العالمي لسنة 2010"* أكدت هي الأخرى أن مشكل التمويل يعتبر من أهم العوائق التي تقف في وجه المستثمرين عند الاستثمار في الجزائر, وهذا ما يوضحه الشكل الموالي

[1]Forum des chefs d'entreprise (www.fce-dz.org), consultée le :17/01/2011

* تقرير التنافسية العالمي هو تقرير صادر عن منظمة دافوس التي تضم أهم المجموعات والشركات العالمية وأكبر المستثمرين ورجال الأعمال، وتأتي أهمية هذا التقرير كونه صادر عن منظمة تجمع أكثر من 1000 شركة من أكبر المجموعات والشركات الدولية في جميع التخصصات الصناعية والتجارية والشركات المتعددة الجنسيات، إضافة إلى أهم وأكبر صانعي القرار السياسي و الاقتصادي وهو ما يدعم مصداقيتها.

الشكل رقم (12):عوائق الاستثمار في الجزائر من وجهة نظر المستثمر الأجنبي



Source: Worled Economic Forum: **The global competitiveness report 2010-2011,** P 76

حدد التقرير الدولي أهم العراقيل والعقبات التي تواجه تدفق رأس المال العالمي في شكل استثمار مباشر أو شراكة، فقد حدد رجال الأعمال الإدارة والبيروقراطية على رأس قائمة العراقيل بواقع نسبة (21.1%) ثم الوصول إلى التمويل ومشكلة البنوك بنسبة (16.4%) وبهذا حلت كفاءة البنوك الجزائرية في المرتبة 121 من مجموع 139 دولة شماها المقياس. [1]

و هذا ما يؤكد انه الرغم الإصلاحات الواسعة التي مست النظام المالي والبنكي إلا أن هذا القطاع بقي في نظر المستثمرين سواء كانوا أجانب أو محليين لا يتميز بالفعالية.

[1]World Economic Forum, **The global competitiveness report 2010-2011,** P 76

المبحث الثاني : واقع البنوك الجزائرية والحاجة إلى الحوكمة

من خلال ما تقدم ظهر لنا أن من بين المعوقات التي تميز بيئة الأعمال في الجزائر يظهر التمويل ومشكل البنوك في الصدارة, وهذا راجع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المصارف الجزائرية والتي تجعلها دون تطلعات المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب. ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى واقع البنوك الجزائرية والمشاكل التي تعتريها, ثم نتطرق للدور الذي يمكن أن يلعبه تطبيق الحوكمة في هذه البنوك للرفع من أدائها.

المطلب الأول : وضعية القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات

قبل معرفة الوضعية الحالية لقطاع البنوك في الجزائر والمشاكل التي يعاني منها والتي كانت السبب في ضعف دوره في تمويل الاستثمارات لابد لنا أولا من التعرف على أهم الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي الجزائري منذ الاستقلال إلى قانون النقد والقرض وجوانب القصور فيها.

أولا– وضعية القطاع المصرفي الجزائري منذ الاستقلال إلى صدور قانون النقد والقرض

ورثت الجزائر غداة الاستقلال نظام بنكي يتجاوز العشرين بنكا.[1] ولقد كان من الأهداف الأساسية للجزائر المستقلة في الميدان المالي هو تأميم هذا النظام البنكي الأجنبي وتأسيس نظام بنكي وطني تسيطر عليه الدولة ويضطلع بتمويل التنمية الوطنية, ومن الأسباب التي تكون قد كرست هذه الرؤية ودعمت هذا التوجه وسرعت هذا المسار هو رفض البنوك الأجنبية القيام بعمليات تمويل الاستثمار التي تقوم بها المؤسسات الوطنية واقتصارها إلى حد كبير على تفضيل تمويل عمليات الاستغلال للمؤسسات فقط التي تتمتع بملاءة مالية جيدة وتمويل عمليات التجارة الخارجية .

وقد تم تأميم البنوك الأجنبية في عام 1966 أسست إثره بنوك وطنية تملكها الدولة وتكرس نشاطاتها لتمويل التنمية الوطنية.

إن طبيعة هذه المرحلة جعلت الجهاز المصرفي يتميز بتنظيمات وقواعد محددة لأدائه, حيث ارتكز تنظيم الاقتصاد الوطني آنذاك على التخطيط و التسيير الاشتراكي وكانت الدولة مالكة لوسائل الإنتاج ومصادر التمويل وبتالي فان قرارات الإنتاج و التمويل تتخذ بطريقة إدارية, وان أهم ما ميز النظام البنكي من الاستقلال إلى الثمانينات مايلي:[2]

– تعود ملكية النظام البنكي للدولة وخضوعه لقواعد التسيير الاشتراكي إن هذه السيطرة على رؤوس أموال البنوك يسمح بكل تأكيد بالسيطرة على سياسات وأداء هذه البنوك مما يتيح الفرصة بتوجيهها حسب الأهداف التنموية العامة التي تضعها السلطات العمومية;

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, الطبعة الرابعة 2005, ص178

[2] الطاهر لطرش، نفس المرجع السابق, ص ص 183-185

– تداخل الصلاحيات بين المؤسسات المالية العاملة, وفي هذا الصدد نجد أن الخزينة كانت تتدخل في منح القروض كما لو كانت بنكا, كما نجد أن البنك المركزي في السنوات الأولى من الاستقلال يتدخل و بطريقة غير مباشرة في منح القروض للقطاع الفلاحي;

– تعاظم دور الخزينة العمومية وتدخلها في منح القروض مما أدى إلى تهميش دور النظام البنكي وأصبح يتميز بسلبية مفرطة سواء على مستوى تعبئة الادخار أو على مستوى توزيع القروض;

– عدم استقرار الضمانات في حالة منح القروض البنكية و تقديمها على أساس التوطين المسبق للبنك المركزي;

– تخصص كل بنك في قطاعات محددة من طرف السلطات الأمر الذي قضى على المنافسة بين البنوك;

– عدم استقلالية البنوك وبصفة خاصة البنك المركزي والاستعمال الضيق للأدوات التقليدية للسياسة النقدية, حيث يتم تحديد سعر الفائدة بشكل إداري وكذا العمولات البنكية .

ويمكن إجمال أهم الإصلاحات التي ميزت الفترة منذ الاستقلال إلى صدور قانون النقد والقرض في :

أ– الإصلاح المالي لسنة 1971: الذي كرس منطق تخطيط عمليات التمويل ومركزيتها, حيث كانت هذه المركزية تستجيب لثلاث اعتبارات أساسية:[1]

- **الاعتبار الأول:** يتمثل في ضرورة التوافق مع الفلسفة العامة للتنظيم الاقتصادي وضرورة أن ينسجم نظام التمويل مع هذا التوجه باعتباره مجرد أداة لتنفيذ التنمية التي تترجم في شكل مخططات.

- **الاعتبار الثاني:** يتمثل في تعاظم مركزية قرارات الاستثمار مباشرة مع بداية المخطط الرباعي الأول 1970–1983.

– الاعتبار الثالث: يتمثل في ارتفاع مستوى الأهداف على صعيد الاستثمار ويجب أن يكرس نظام التمويل لتحقيق هذه الأهداف ولن يتم ذلك إلا بواسطة مركزية قرارات التمويل ومراقبة التدفقات النقدية كما كان يهدف الإصلاح إلى تحقيق ثلاث أهداف وهي :[2]

- تعميم القروض
- لا مركزية تمويل الاستثمارات
- مركزية الموارد

وقد تميزت خصائص هذا الإصلاح بالعناصر التالية:[1]

[1] بخراز يعدل فريدة ، **تقنيات وسياسات التسيير المصرفي** , ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2000, ص72
[2] المجلس الشعبي الوطني، **المناقشة العامة لبيان البنك المركزي** , مطبوعات المجلس الشعبي الوطني, نوفمبر 2000, ص177

- تدعيم الرقابة وذلك عن طريق إجبار المؤسسات بفتح حسابين, حساب للاستثمار و حساب للاستغلال

- تقديم وتعبئة الادخار عن طريق إنشاء فروع في كامل التراب الوطني

- إجبار البنوك على تمويل المؤسسات العمومية و الاشتراكية

- إلغاء نظام التمويل الذاتي حتى تتمكن السلطات من تطبيق التخطيط المركزي

- إجبار المؤسسات على المساهمة في ميزانية الدولة و الحصول على تصريح من البنك المركزي

وقد كان من نتائج هذا الإصلاح [2]

- إزالة تخصص البنوك

- ضمان المساهمة الفعلية لكل موارد الدولة لتمويل الاستثمارات المبرمجة سواء في المخطط الرباعي الأول (1970-1973) أو الرباعي الثاني (1974-1977).

- إبعاد البنك المركزي عن مهامه الأساسية (دوره في السوق النقدية, ودوره في الرقابة على البنوك التي أصبح يتقاسمها مع البنك الجزائري للتنمية)

وعلى العموم فان الجهاز المصرفي الجزائري خلال هذه الفترة كان بمثابة جهاز محاسب ومسير إداري بحت أكثر منه جهاز مصرفي حقيقي, حيث كان أدائه يخضع لمنطق واحد فقط يقوم على مبدأ التخطيط المركزي لكل قرارات الاستثمار وكان بذلك مجرد جهاز وسيط بين السلطات النقدية (البنك المركزي و الخزينة العمومية) وبين المؤسسات العمومية, و على ذلك فان قرارات التمويل التي تقوم بها البنوك كان اتخاذها يتم في مكان أخر غير البنك و لاعتبارات أخرى غير اعتبارات البنك كمؤسسة.

ب-إصلاحات 1986 و 1988: شهدت المرحلة السابقة تناقضات عديدة خاصة على مستوى نظام التمويل أدت إلى عدم وضوح العلاقة بين المؤسسات المالية من جهة و المؤسسات الغير مالية من جهة أخرى, إذ ظل دور الخزينة مهيمنا على التمويل دون مراعاة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المخططة مركزيا, وقد دفع هذا الأمر السلطات العمومية إلى التفكير في إدخال إصلاحات عميقة على النظام البنكي هدفها إعطاؤه الأدوات الضرورية للعمل كمؤسسة تجارية .

وقد تم إصدار قانونين في المجال البنكي يعتبران كبداية فعلية لتغيير نمط النظام الاقتصادي المتبع هما:

---

[1] المجلس الاقتصادي و الاجتماعي، **تقرير حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية عناصر من اجل فتح نقاش اجتماعي**, الدورة العامة رقم 16, منشورات المجلس الاقتصادي و الاجتماع CNES, الجزائر, 2000 , ص18

[2] محفوظ لعشب، **الوجيز في القانون المصرفي الجزائري** , ديوان المطبوعات الجامعية, ط2, 2006, ص35

1- **قانون 12/86**: والمتعلق بنظام البنك و القرض مؤرخ في 19 أوت 1986 كان يهدف إلى مراجعة نظام تمويل الاقتصاد

2- **قانون 12/88**: وهو قانون متعلق باستقلالية البنوك

1-قانون 12/86: تحت ضغط أزمة النفط الخانقة وعدم فعالية الوساطة المصرفية ونجاعتها, أصدرت السلطات الجزائرية القانون 12/86 الخاص بنظام البنوك وشروط الإقراض كمحاولة لإصلاح المنظومة البنكية, والذي ألزم فيه البنوك بان تأخذ كل التدابير اللازمة لتغطية خطر عدم الاسترداد ومتابعة القروض الممنوحة, وفي نفس الوقت استعاد البنك المركزي صلاحياته على الأقل فيما يخص تطبيق السياسة النقدية بالإضافة إلى ذلك أعيد النظر في العلاقات التي تربط مؤسسات الإصدار, وبصفة عامة تم إدخال تعديلات جذرية على الوظيفة المصرفية, حيث تقوم فلسفة هذا القانون في اتجاه إرساء المبادئ العامة والقواعد التقليدية للنشاط المصرفي, أما من الناحية التطبيقية ينص التشريع صراحة على توحيد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص لكل المؤسسات المصرفية والمالية مهما كانت طبيعتها القانونية. ويمكن إيجاز أهم المبادئ و القواعد الأساسية التي تضمنها هذا القانون في النقاط التالية[1]:

– استعاد البنك المركزي دوره كبنك للبنوك وأصبح يتكفل بالمهام التقليدية للبنوك المركزية وإذ كانت هذه المهام تبدو في أحيان كثيرة مقيدة;

– تقليص دور الخزينة المتعاظم في تمويل الاستثمارات وإشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد الضرورية للتنمية الاقتصادية. إلا أن هذا القانون لم يضع الآليات لذلك;

– بموجب هذا القانون تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية الأمر الذي سمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين;

– أعاد القانون للمصارف ومؤسسات التمويل دورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض, كما سمح للبنوك بإمكانية تسلم ودائع مهما كان شكلها ومدتها, وأصبح أيضا بإمكانها القيام بإحداث الائتمان دون تحديد مدته أو الأشكال التي يأخذها, كما استعادت المصارف حق متابعة استخدام القروض وكيفية سداده و الحد من مخاطره خاصة مخاطر عدم السداد;

– نصت مراسيم القانون على إنشاء هيئات رقابية وهيئات استشارية على النظام المصرفي;

2– قانون 06/88: لم يخل قانون 12/86 من النقائص والعيوب فلم يستطع التكيف مع الإصلاحات التي قامت بها السلطات العمومية وخاصة بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية سنة1988 فتم تعديله بالقانون 06/88 , و أهم ما جاء به هذا القانون تمثل في :

– إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد;

– دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية من اجل إحداث التوازن في الاقتصاد الكلي;

[1] الطاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره, ص194

- تعتبر البنوك مؤسسات ذات شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية و التوازن المحاسبي وهذا يعني أن نشاط البنك يخضع ابتداء من هذا التاريخ إلى قواعد التجارة ويجب أن يأخذ أثناء نشاطه مبدأ الربحية و المردودية ;

والنتيجة أن الإصلاحات الاقتصادية و المالية عرفت نوعية هامة سنة 1988 حيث أن استقلالية البنوك بصفتها مؤسسات اقتصادية قد تمت فعلا في سنة 1988.

ثانيا– قانون النقد و القرض

كل الجهود المبذولة لإصلاح و إنعاش الجهاز المصرفي الجزائري لم تنعكس ايجابيا على الاقتصاد الوطني, مما جعل السلطات تعزز أكثر فكرة إصلاح الجهاز المصرفي في التسعينات وذلك من خلال قانون النقد و القرض المؤرخ في 14افريل 1990 رغم أنها تواجدت في ظروف نوعا ما صعبة إلا أن الاهتمامات المبرمجة انصبت على النظام النقدي بالدرجة الأولى فقد جاء بما يلي :[1]

- وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المالي ذلك أن التدخل الإداري قد ولد تضخما جانحا وانحرافا غير مرتقب;
- إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير النقد و القرض بشكل يحميه من التعرض لضغوط سياسية قد تؤدي في النهاية إلى أثار اقتصادية غير مرغوبة;
- إنشاء مجلس النقد و القرض, الذي يعد بمثابة السلطة النقدية المسؤولة عن صياغة سياسات الائتمان, النقد الأجنبي, و الدين الخارجي والسياسة النقدية;
- حماية الودائع;

- إقامة نظام مصرفي على مستويين (البنك المركزي كمصدر للنقود، والبنوك الأخرى كمؤسسات مانحة للقرض، و إلغاء مبدأ التخصص).

وتتمثل المبادئ الأساسية التي جاء بها قانون 10/90 في:[2]

– الفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة الحقيقية :تبنى قانون النقد و القرض مبدأ الفصل بين الدائرة النقدية والمتمثلة في البنك المركزي والبنوك و المؤسسات المالية في الاقتصاد والدائرة الحقيقة بما فيها من مؤسسات إنتاجية وسلع وخدمات منتجة وعوامل الإنتاج المستخدمة, وذلك حتى تتخذ القرارات على أساس الأهداف النقدية والسياسة النقدية التي تحددها السلطة النقدية – البنك المركزي – بناء على الوضع الاقتصادي السائد, و المتمثلة في الإجراءات والتدابير التي تتخذ بغرض التحكم في عرض النقود والتمويل–كأهداف وسيطة – لتحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية من معدلات نمو مقبولة في الناتج المحلي الإجمالي والحفاظ على استقرار المستوى العام للأسعار وسعر العملة المحلية, بدلا من مبدأ التخطيط المركزي لكل القرارات المرتبطة بالاستثمار وتعبئة الموارد

[1] محفوظ لعشب ، مرجع سبق ذكره, ص44
[2] الطاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره, ص ص 96 - 99

اللازمة لتمويل البرامج المخططة من طرف النظام المصرفي الذي كان سائدا وقت الاقتصاد الاشتراكي. بمعنى انه تم التراجع عن النظام الذي كان معمولا به في السابق, والذي كان في إطاره يتم توجيه الائتمان تماشيا مع الأهداف التي تضعها دائرة التخطيط المركزي حسب المشروعات المراد تنفيذها وكذا حجمها ومتطلبات قيامها, بغض النظر عن جدواها المالية و طبيعة وقيمة الضمانات المقدمة من طرف هذه المشروعات للحصول على التمويل اللازم لها, حيث أنها لم تكن تراعي أنا ذاك دور السلطات النقدية وتم تهميشها خدمة لمصالح القطاع العام المعفي من كل الشروط التي ينبغي أن تفرضها البنوك للقيام بتمويل المشروعات الاستثمارية, وذلك لإعطاء الأولوية الكبرى للاستثمارات التنموية على قابلية استرداد البنوك للقروض الممنوحة, وعلى ذلك فقد استدعى الإصلاح الفصل بين القرارات النقدية والائتمان وما تستدعيه الدائرة الحقيقية –دائرة الإنتاج– من تمويل لمشاريع التنمية الاستثمارية, بإعطاء السلطة النقدية الصلاحيات اللازمة لإدارة القروض, وممارسة وضيفتها في ظل عوامل الربحية و السيولة و حماية البنك من حالات التعثر ومخاطر عدم الاسترداد بطلب الضمانات اللازمة للقروض الممنوحة لمؤسسات القطاع العام و الخاص على حد السواء دون تمييز بين القطاعين;

– **الفصل بين الدائرة المالية ودائرة ميزانية الدولة:** وهذا في أن الخزينة لم تعد حرة في اللجوء إلى القرض(تمويل البنك المركزي للخزينة العمومية) الأمر الذي أدى إلى وجود نوع من التداخل بين صلاحيات الخزينة وبين صلاحيات البنك المركزي كسلطة نقدية ;

– **الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة القرض** :ويعني ذلك إبعاد الخزينة عن منح القروض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة وبصدور هذا القانون أصبح النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية

– **إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة** :كانت السلطة النقدية قبل صدور هذا القانون مشتتة بين وزارة المالية, الخزينة, والبنك المركزي, وقد ألغى هذا القانون التعدد في السلطة النقدية وكان ذلك بإنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة وتم وضعها في الدائرة النقدية وبالضبط في هيئة جديدة اسماها مجلس النقد والقرض وقد جعل هذا القانون هذه السلطة النقدية :

- وحيدة:حتى يضمن انسجام السياسة النقدية
- مستقلة:حتى يضمن تنفيذ هذه السياسة من اجل تحقيق الأهداف النقدية
- موجودة في الدائرة النقدية:لكي يضمن التحكم في تسيير النقد وتفادي التعارض بين الأهداف

– **وضع نظام بنكي على مستويين:**وذلك بالتمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك يراقب نشاطها ويتابع عملياتها.

إن كل الإصلاحات التي مر بها النظام البنكي الجزائري على أهميتها لم تمنع من حدوث بعض التجاوزات والتي أدت إلى الإضرار بالاستقرار النظام المصرفي الجزائري والتي كان المتسبب الأول فيها سوء الإدارة من قبل بعض البنوك من جهة, وضعف الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي من جهة أخرى.

المطلب الثاني: واقع البنوك الجزائرية والمشاكل التي تعتريها

تقاس فعالية النظام البنكي في أي اقتصاد كان بعنصرين أساسيين, العنصر الأول يتمثل في مدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية وبالأخص الموارد التي لا تأتي من الإصدار النقدي, أما العنصر الثاني فيتمثل في القدرة على تخصيص هذه الموارد وفق أفضل الصيغ الممكنة[1] ولذلك سيتم التعرض إلى هذين العنصرين في النظام البنكي الجزائري بشيء من التفصيل كالتالي:

أولا– واقع سياسة تعبئة الموارد في البنوك الجزائرية: لا تزال البنوك الجزائرية تلعب الدور الرئيسي في عملية تمويل الاقتصاد الوطني بمختلف متعامليه، خصوصا و أن السوق المالي في الجزائر لا يزال بعيدا تماما عن تحقيق الأهداف المسطرة عند إنشائه، و هذه الوضعية تفرض على البنوك أن تؤمن على مصادر تمويلها وأن تحرص بالمقابل على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، فمن جانب المعطيات و الأرقام المسجلة يوضح الجدول أدناه مستوى الودائع المجمعة على مستوى البنوك الجزائرية و التي شهدت خلال السنوات الأخيرة معدلات متزايدة في النمو:

الجدول رقم (12) : هيكل الودائع للجهاز المصرفي الجزائري خلال الفترة (2005–2010)

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الودائع الجارية:	1224.4	1750.4	2560.8	2946.9	2502.9	2763.7
- لدى البنوك العامة	1108.3	1597.5	2369.7	2705.1	2241.9	2462.5
- لدى البنوك الخاصة	116.1	152.9	191.1	241.8	261.0	301.2
الودائع لأجل	1632.9	1649.8	1761.0	1991.0	2228.9	2333.5
ودائع بالدينار	1406.90	1414.5	1531.5	1739.8	1963.30	2044.4
ودائع بالعملة الصعبة	226	235.3	229.5	251.2	265.6	289.1

المصدر: بنك الجزائر, تقرير 2010,2009

[1] الطاهر لطرش, مرجع سبق ذكره , ص:175

رغم تحقيق هذه المؤشرات الايجابية إلا أن واقع سياسة تعبئة الموارد بالبنوك الجزائرية يشير إلى وجود عدة نقائص ومشاكل تحد من فعالية هذه السياسة، و التي نذكر منها[1]:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الإدخار من قبل البنوك؛
- إفتقاد المنظومة المصرفية إلى موارد مستقرة و كذلك موارد في آجال محددة؛
- نقص ثقة الجمهور في البنوك (ضمان الودائع) في حالة الإفلاس أو سحب الاعتماد من البنك؛
- البيروقراطية و الصعوبة في فتح الحسابات الجارية و التجارية وفي تلقي دفتر الشيكات؛
- لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع؛
- ضعف كبير في الهياكل و الوكالات البنكية خارج المدن الكبرى.
- محدودية دخل الفرد الجزائري و التي تجعله بعيدا عن تعبئة الادخار بالشكل المطلوب

كما يطرح الإشكال بالنسبة لحجم الودائع بالبنوك الجزائرية تركزها بنسبة مرتفعة جدا بالبنوك العمومية، خصوصا في الفترة الأخيرة بعد زوال البنوك الخاصة ذات الرأس المال الوطني، و هي الوضعية يصعب من خلالها الحكم على مدى ايجابية البنوك العمومية في تحقيق أهداف سياستها في جمع الودائع، بحيث من الممكن أن يعود سبب ارتفاع حجم الودائع إلى تخوف المودعين من نشاط البنوك الخاصة بعد موجة الإفلاس المتتالية التي شهدها القطاع, وبالتالي يصبح القطاع العام يمثل الضمان الكافي والأساسي للودائع، هذا دون أن ننسى مساهمة عوائد المحروقات المرتفعة في زيادة حجم الودائع و إنعاش حركية الاقتصاد.

إن تفضيل الفرد الجزائري للبنوك العمومية لإيداع أمواله ليس مرده نجاح السياسة البنكية في تعبئة الموارد، بل هو نتاج للضمان و الأمان الذي يمثله القطاع العام، و هذه الوضعية ليست بالضرورة دائمة.

ثانيا– واقع سياسة منح القروض في البنوك الجزائرية: قد شهدت القروض نفس الوضعية تقريبا إذ تزايد معدل الإقراض خلال السنوات الأخيرة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): هيكل القروض بالجهاز المصرفي الجزائري خلال الفترة (2005–2010)

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
القروض الممنوحة للإقتصاد	1778.9	1904.1	2203.7	2614.1	3085.1	3266.7
قروض . ق . الأجل	923.3	915.7	1026.1	1189.4	1320.5	1311.0
قروض . م . ط . الأجل	855.6	988.4	1177.6	1424.7	1764.6	1955.7
قروض للقطاع العام	882.5	848.4	989.3	1202.2	1484.9	1461.4
قروض للقطاع الخاص	896.4	1055.7	1214.4	1411.9	1599.2	1805.3

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2009-2010

[1]Lemdeldel hammia, **L'introduction du marketing dans les banques Algériennes**, Edition ECOFAM, Alger, 1997, p : 69

إن سياسة الإقراض المتبعة من طرف البنوك الجزائرية تعتمد على تحقيق عنصرين مهمين، الأول هو ضمان أمن ومردودية إستخدامات البنك ضمن الحدود التي تفرضها عليه مصادره، و الثاني يتمثل في ضرورة إحترام قوانين تنظيم الدولة التي تتواجد فيها، و الهدف من ذلك هو خدمة السياسة الإقتصادية المتبعة وهو ما يفرض على البنوك الجزائرية إحداث نوع من الليونة في شروط منح القروض.

ويمكن إبداء الملاحظات التالية على سياسة منح القروض:

-إن البنوك الجزائرية في علاقتها مع المؤسسات العمومية لم تكن تراع في منحها للإئتمان لا حسن أداء المؤسسات ولا كفاءة المشروعات الممولة، بل إقتصر دورها في ضمان تمويل المؤسسات العمومية من أجل ضمان إستمرارية هذه الأخيرة، الأمر الذي خلق للبنوك عدة صعوبات و إختلالات في حساباتها مازالت إلى اليوم تعاني منها بسبب إستمرارية نفس السياسة و لو كانت بأقل حدة، حيث تشير الإحصائيات الأخيرة إلى أن مستحقات البنوك على المؤسسات العمومية بلغ 1274 مليار دج.

- إن البنوك بشروطها الحالية المفروضة على ملفات القروض خاصة ما تعلق منها بالضمانات، لا تساعد على إنشاء و تطوير المشاريع الإستثمارية، إذ يشتكى المستثمرون من ضخامة الضمانات التي تطلبها البنوك التي تضعها في رأيهم لتبرير قرار منح القروض من جهة و استجابة لمبدأ الحيطة و الحذر من جهة أخرى.[1]

- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القرض خاضع للإشهار.[2] إضافة إلى البطء الشديد في معالجة ملفات طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية حيث تستغرق معالجة ملف طلب قرض[3]

- من شهر إلى شهرين على المستوى الجهوي
- من 3 إلى 5 أشهر على المستوى المركزي

- استمرار امتصاص المؤسسات العمومية للأموال من البنوك كنتيجة للمرحلة الانتقالية التي لا يزال الاقتصاد الوطني يمر بها.

- فشل المؤسسات العمومية في الاستغلال الأمثل للأموال المقترضة من البنوك، و بالتالي ضياع جزء كبير منها دون تحقيق المردودية المنتظرة.

- حاجة البنوك المستمرة لتدخل الحكومة لتطهير محافظها المثقلة بالديون المتعثرة الناتجة سواء عن سوء التسيير أو الفساد أو غياب النجاعة الاقتصادية.

[1] عبد القادر مطاي، **الإصلاحات المصرفية و دورها في جلب و تفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر**, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة سعد دحلب البليدة, جوان 2006, ص: 118

[2] كتوش عاشور .طرشي محمد ، **تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**, مداخلة مقدمة لملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , جامعة شلف .يومي 17-18 افريل 2006, ص 10

[3] أمبارك إطار في بنك، **عوائق التمويل**, مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول القطاع الخاص في الجزائر واقع و أفاق, جامعة سعد دحلب البليدة, يومي 26-27 افريل 2005, ص: 593

– غياب فرص استثمارية حقيقية و فعالة قادرة على خلق الثروة سواء للبنوك أو المتعاملين الاقتصاديين المقترضين للأموال.

– مباشرة برامج اقتصادية كبرى لإنعاش الاقتصاد الوطني على غرار برنامج الإنعاش الاقتصادي أو برنامج دعم النمو، الذي يعتمد بشكل رئيسي على تمويل البنوك، و كثير من هذه المشاريع ليس لها مردودية مالية ملموسة و أخرى لها مردودية على المدى البعيد.

– التأثيرات السلبية لظاهرة العولمة الاقتصادية.

– التزام البنوك الجزائرية بمتطلبات لجنة بازل على الأقل في إطارها الأول، الأمر الذي يجعل البنوك بالإضافة إلى مواجهة صعوبات و مشاكل المهنة المصرفية المعتادة في وضعية تفرض عليها ضمان تحقيق هذا المعدل قبل أو عند الشروع في عملية التمويل المصرفي (إدارة المخاطر).

– إن اتخاذ القرار فيما يتعلق بالإقراض قد أصبح مجال تحكمه منذ صدور قانون النقد و القرض 90-10 مجموعة من التعليمات و التنظيمات و الأوامر, تلت القانون قواعد احترازية أو ما يسمى بقواعد الحذر التي أصبحت تكتسي طابع عالمي وبالتحديد ما يتماشى مع مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية وهو ما نتج عنه ضغوط جديدة على سياسة التمويل بالبنوك الجزائرية بالإضافة إلى المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها البنوك نتيجة الظروف الداخلية والخارجية التي تميز النشاط المصرفي المحلي.

– التركيز على التمويل قصير الأجل خاصة للتجارة الخارجية : يلاحظ على البنوك خاصة البنوك العمومية تركيزها على التمويل قصير الأجل بالرغم من أن قانون النقد والقرض فتح لها مجال شمولية تقديم القروض لمختلف الآجال, كما أن هذا التمويل يتوجه أساسا إلى التجارة الخارجية رغم أن القانون السابق فتح لها مجال الشمولية أيضا لتمويل مختلف القطاعات. ولقد أدت هذه الوضعية إلى تهديد الاستثمار المنتج بالجزائر بصورة حقيقية على حساب إنتاج مستورد ذي قيمة مضافة متواضعة بالنسبة للاقتصاد, وهو ما سبب صعوبات كبيرة بالنسبة للمستثمرين, بدليل أن ثلثي القروض الممنوحة في السوق المصرفية الجزائرية موجه أساسا للاستيراد بدل الاستثمار, ومن مجموع 1540 مليار دج قدمت على شكل قروض فان نسبة 60 إلى 70 % منها موجهة لعمليات التجارة الخارجية .[1]

– إن البنوك العمومية الجزائرية تتوفر على سيولة كبيرة غير موظفة حيث تتملص البنوك العمومية من تحمل مسؤوليتها في تمويل الاستثمارات رافضة المخاطرة أساسا ومفضلة اللجوء إلى أسهل الحلول المضمونة العواقب مثل استغلال الرساميل المتولدة عن التوظيفات على المدى القصير على حساب الاستثمارات على المدى المتوسط والطويل, مما يكشف عن سوء تسيير للمخاطر في هذه البنوك.

[1] سليمان ناصر، **تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات** , مداخلة مقدمة للملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية , يومي 17-18 افريل 2006 , جامعة شلف, ص 593

– إن معظم الديون هي لفائدة مؤسسات عمومية عاجزة أو مهددة بالإفلاس هذا ما أثقل محفظة البنوك بديون غير عاملة – مما يعني أن ملفات القروض لهذه المؤسسات لم تعالج بطريقة علمية وفق مبادئ الحيطة والحذر, رغم أن القوانين المعمول بها منحت الاستقلالية للبنوك حسب إصلاحات 1988, ثم تعززت أكثر من خلال قانون القرض والنقد, وهذا مناف لأبسط قواعد التسيير الحديث للبنوك.

- تقديم خدمات مصرفية تقليدية لا تتماشى ومتطلبات التطور الحاصل في الاقتصاد العالمي, ففي الوقت الذي تقدم فيه البنوك الدولية أكثر من 360 خدمة لزبائنها, فان البنوك الجزائرية لا تصل حتى إلى مستوى خدمات باقي الدول النامية المقدرة بـ 40 خدمة.[1]

– الدعم المالي والمستمر للبنوك العمومية والذي يمكن أن يمنح الطمأنينة أكثر للمسؤولين عن هذه البنوك في عدم إتباع الأساليب العلمية والسليمة في الإدارة الحكيمة للبنك.

– موجات الإفلاس التي ميزت البنوك الخاصة (بنك الخليفة, والبنك الصناعي والتجاري) والتي جعلت المستثمر الأجنبي يبدي الحذر في تعامله مع البنوك الخاصة خصوصا والنظام البنكي الجزائري بصفة عامة.

– ظاهرة الاختلاسات التي ميزة البنوك العمومية الجزائرية, والذي سجل في السنوات الأخيرة مبالغ ضخمة وصلت إلى أكثر من 200 مليار سنتيم من البنك الوطني الجزائري (وكالة بوزريعة) , 1200 مليار سنتيم من بنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة بئر خادم) , 1400 مليار سنتيم من البنك الخارجي الجزائري (وكالة الخروب /قسنطينة)[2], وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدائرة بئر العاتر ولاية تبسة التي بلغت قيمة خسائر الخزينة العمومية فيها 328.2 مليون دولار وهي قضية مرتبطة بتهريب أموال إلى الخارج وتبييض أموال الجماعات الإرهابية[3]. وهذا ما يكشف عن قصور في الوظيفة الرقابية الداخلية في هذه البنوك, وبالرغم من أن هذه المبالغ الضخمة تكفي لان تجعل هذه البنوك تعلن إفلاسها إلا أن هذه الاختلاسات لم تؤد إلى ما يسمى بظاهرة الذعر البنكي وذلك بسبب كون هذه البنوك عمومية والاعتقاد السائد في أوساط المتعاملين هو أن الدولة سوف تتحمل جميع الخسائر و الديون المتعلقة بالقطاع العمومي .

المطلب الثالث: دور الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

مما سبق يتضح أن أهم المشاكل التي تعترض تمويل الاستثمارات تتركز في سوء تسيير منح القروض الراجع إلى سوء توزيعها بين القطاعين العام والخاص, والإجراءات البيروقراطية وطول مدة الرد عن طلبات القروض التي تعترض المستثمرين عند تقدمهم بملفات طلب القروض من البنوك, وكذا موجة الإفلاس والاختلاس التي ميزت بعض البنوك, وهي مشاكل تنم في مجملها عن سوء تسيير وإدارة في البنوك الجزائرية.

[1] نفس المرجع السابق .ص 594
[2] سليمان ناصر، **تأهيل المؤسسات المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب و المبررات**, مرجع سبق ذكره, ص10
[3] منقول من الموقع الالكتروني : http://www.qatarshares.com/vb/showthread.php?t=19264 تم الاطلاع عليه يوم 2011/04/16

إن هذه الاختلالات التي يعاني منها النظام البنكي الجزائري تعني في نضرنا حقيقة واحدة وهي أن التأهيل الذي يتطلبه القطاع البنكي الجزائري –ليكون في مستوى تطلعات المستثمرين (الأجانب والمحللين) الباحثين على مصادر للتمويل– يجب أن يمس بالدرجة الأولى الجوانب التنظيمية والإدارية والرقابية وأخيرا البشرية, وبمعنى آخر ضرورة تبني قواعد للحوكمة في البنوك كأحد أهم الحلول لنهوض بهذا القطاع . حيث يمكن أن يلعب تطبيق الحوكمة في البنوك دورا في:

أولا– دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري

بصدور قانون النقد و القرض فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر, ولعل من أهم البنوك التي ظهرت بعد صدور هذا القانون هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي وسوء التسيير الداخلي لهذه البنوك مما أدى بها إلى أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري وأدت إلى إفلاس هذين البنكين وسحب الاعتماد منهما, مما خلف نتائج سلبية ظاهرة على الاقتصاد الوطني وانعكست بذلك على بيئة الأعمال في الجزائر وعلى ثقة المستثمرين, سنحاول من خلال ما يأتي التعرف على أهم أسباب هذه الأزمة التي يظهر من خلال دراستها وتحليلها أن سوء الحوكمة التي ميزت أعمال البنكين يعد احد أهم الأسباب التي أدت إلى تعثرهما, ثم نتعرض لأهم النتائج المترتبة على إفلاس البنكين بالنسبة لاستقرار النظام المصرفي الجزائري و بالنسبة للاقتصاد الجزائري ككل في تلك الفترة.

1– التعريف بالبنكين :

أ– بنك الخليفة :يعد بنك الخليفة أول بنك تجاري تأسس في الجزائر برؤوس أموال خاصة جزائرية, تم إنشائه بقرار من مجلس النقد و القرض رقم 98–04 يوم 25 مارس 1998[*], قدرت أصوله حوالي 1.5 مليار دولار, كما بلغ رقم اعماله 400 مليون دولار, في حين فاق عدد عملائه 1.5 عميل[1], وكغيره من البنوك مارس البنك العمليات البنكية العادية كتلقي الودائع من الجمهور والقيام بجميع عمليات الصرف, فتح حسابات بالعملة الصعبة و المحلية, تمويل احتياجات الاستغلال وإلى غير ذلك من العمليات العادية البنكية, وقد قام بإيداع ملف طلب اعتماد لدى البنك المركزي الفرنسي رغبة منه أن يلعب دور فعال في إطار النشاطات الدولية.

ب– البنك التجاري و الصناعي الجزائري: تم إنشائه بقرار من مجلس النقد و القرض في تاريخ 28 جوان 1997, و اعتمد من طرف بنك الجزائر في 14 سبتمبر 1998, برأس مال اجتماعي قدره مليار دينار جزائري في شكل شركة ذات أسهم و اعتبر كبنك إيداع و إقراض.

2– أسباب أزمة البنكين:

إن تحليل وضعية مؤشرات الاقتصاد الجزائري في الفترة التي سبقت إفلاس البنكين تبين أن أزمة البنكين ليست راجعة إلى عوامل خارجية عائدة إلى عدم استقرار الأوضاع الاقتصادية إنما هي راجعة إلى عوامل داخلية خاصة

[*] اعتمد بنك الخليفة من طرف بنك الجزائر بالقرار 98-04 الصادر بتاريخ 27 جويلية 1998، وتم إنشائه في شكل شركة مساهمة متكونة من جمعية عامة ومجلس إدارة رقم سجلها التجاري "3665 ب 98" وانتشر بنك الخليفة بسرعة حيث وصل عدد فروعه 130 فرع سنة 2002 وقدر راسماله بـ 500 مليون دينار جزائري الذي قسم على 5002 سهم.

[1] صدوقي عبد الحفيظ ، **بعد عشر سنوات على تحرير القطاع البنكي,** يومية الخبر, العدد 3830 بتاريخ 2004/07/14 , ص02

بالبنكين, حيث عرف الاقتصاد الجزائري سنة 2000 معدل نمو ايجابي راجع إلى التحسن الكبير في أسعار المحروقات, وارتفاع مهم في احتياطي الصرف وسمحت الجباية البترولية برفع نفقات التجهيز, وتواصلت عمليات تطهير محافظ البنوك العمومية ورسملتها[1]. وبهذا فقد شكلت سنة 2000 نقطة العودة إلى الاستقرار المالي بعد الصدمة الخارجية التي تعرض لها سنة 1998-1999 . وقد تميز التطور الاقتصادي خلال سنتي 2001-2002 بتدعيم الاستقرار المالي الكلي, مع تحسن الوضعية المالية الخارجية, والتحكم الجيد في التضخم, واستمرارية تحسن السيولة المصرفية, وارتفاع معدل النمو الاقتصادي. إن هذا التحسن في الاقتصاد الجزائري على المستوى الكلي ينفي أن يكون سبب إفلاس البنكين راجع لعوامل خارجية وعليه فان أسباب إفلاسهما راجع لعوامل داخلية محضة يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- العوامل الثقافية الاجتماعية و المؤسسية:

- أدى انفتاح القطاع المالي على الاستثمار مع عدم وجود معايير ومقاييس لدخول الخواص ومنحهم الاعتماد إلى جذب الخواص الذين ليس لديهم خبرة وتجربة في المجال البنكي, بالإضافة إلى تميزهم بالتهور المصرفي غير المطلوب في العمل البنكي وعدم التزامهم واحترامهم لقواعد الحيطة و الحذر والرقابة في اغلب الأحيان, هذين العاملين سمحا بنمو كبير وسريع للبنوك الخاصة وفروعها, فقد عرف بنك الخليفة خاصة في سنة 2000 نمو غير عادي في شبكته البنكية, حيث ارتفع عدد وكالاته من 05 وكالات سنة 1999 إلى 24 وكالة سنة2000 ,ثم إلى 130 وكالة سنة 2002 (بنسبة نمو قدرت سنة 2000 بـ 380 % و 441% سنة 2002), أما البنك الصناعي و التجاري الجزائري فمن وكالة واحدة عند التأسيس توسعت شبكته إلى 12 وكالة سنة 2000.

هذه الطفرة في نمو الفروع للبنكين ترتب عليها صعوبة التحكم والتنظيم وعدم فعالية التسيير, وفي هذا الإطار كان يتعين على بنك الجزائر بصفته السلطة المخولة لفتح الفروع أن توقف هذا النمو وان يخضع للمعايير الدولية لفتح فروع البنوك في الجزائر, وفي ظل سوء التنظيم الذي ميز هذه الفترة استغل البنكين هذه الفرصة لزيادة حصتيهما من الموارد المالية عن طريق فرض أسعار فائدة مرتفعة وغير واقعية, الأمر الذي كان لا يتماشى وهدف البنكين في تحقيق الربحية (سعر الفائدة المطبق على القروض اقل بكثير من سعر الفائدة الممنوح لجلب الودائع) من جانب, وأعاق كثيرا تطبيق السياسة الاقتصادية والنقدية للسلطات العمومية من جهة أخرى, هذا الجذب السهل للودائع عن طريق رفع سعر الفائدة نجم عنه عدم الاستخدام الأمثل للموارد المالية حيث تم توظيف هذه الموارد في عمليات قصيرة الأجل ذات مردودية ضعيفة مثل تمويل الفرق الرياضية هذا من جهة, ودفع المسيرين إلى منح قروض مركزة في قطاعات معينة ذات مخاطر مرتفعة والتي تفوق الحدود القصوى التي تنص عليها قواعد الرقابة البنكية[2](مثل منح قروض لمؤسسات تفوق 20 % من رأس المال);

[1] انظر الملحق رقم (02) والذي يحتوي على بيانات عن وضعية الاقتصاد الجزائري في الفترة التي سبقت إفلاس البنكين

[2] فاقت القروض الممنوحة من طرف البنوك الخاصة 181.3 مليار دينار جزائري سنة 2002 بعدما كانت 39.7 مليار دينار جزائري سنة 2001 بنسبة نمو تعدت 356.6 %

– تركز حصة رأسمال البنكين في أيدي مجموعة صغيرة من المساهمين (عائلي أو شبه عائلي أو مؤسسة ذات الشخص الوحيد) هذا التركز يؤدي إلى الشك و الاشتباه في أصل تعارض المصالح بين الملاك والمديرين والعمل على تمويل عمليات تابعة للمجمع مما يؤدي إلى استخلاص علاقة نسبيا حقيقية بين تركز رأس المال وممارسات الاختلاس;

– صمت السلطات النقدية بشان المخاطر الكبيرة التي كان يتعامل معها البنكين, مما أعطى حافز للأفراد والمدخرين و المؤسسات على بناء الثقة في الأعمال التي يقوم بها البنكين هذا في ضل غياب صندوق التامين على الودائع بحيث كانت الدولة تلعب دور المؤمن على الودائع بصورة غير مباشرة;

– عدم قدرة السلطات العمومية على التكيف مع الانفتاح الحاصل في القطاع البنكي من خلال الدعم الذي توليه للبنوك العمومية من خلال تأهيلها وإعادة رسملتها وبالمقابل إهمالها للقطاع البنكي الخاص وتهميشه التام, ومن جهة أخرى التدخلات غير السليمة في القطاع المصرفي خاصة فيما تعلق بالمعاملة الخاصة التي اولتها لبنك الخليفة حيث حثت المؤسسات العمومية الاقتصادية على إيداع أموالها في هذا البنك.

ب– العوامل المتعلقة بسوء الحوكمة: أشارت اللجنة المصرفية – إحدى هيئات بنك الجزائر – في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش أن من بين أهم أسباب الأزمة المالية التي واجهها البنكين (الخليفة والبنك الصناعي التجاري الجزائري) هو سوء الحكومة[1] التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر وسوء تسيير المسؤولين لشؤون البنك في هذه الفترة [2]

فبالنسبة لبنك الخليفة فقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التالية:

– عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة;

– التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر: عدم احترام مدة إرسال الوثائق و التقارير الدورية لبنك الجزائر كما نص عليه قانون النقد والقرض, حيث أن بنك الخليفة لم ينشر أية حصيلة خلال السنوات الماضية في النشرة الرسمية;

– المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين;

– غياب المتابعة والرقابة;

– عدم احترام قواعد الحيطة و الحذر: من بين التجاوزات التي حدثت في هذا المجال أن البنك قام في 2001/09/30 بمنح 23 زبون بشكل انفرادي التزامات مالية تفوق 25 % من الأموال الصافية له, أما في 2001/12/31 تحصل 24 زبون على قروض تفوق 25% من الأموال الصافية , وهذا ما يؤكد عدم احترامه لقواعد الحيطة والحذر وخاصة قاعدة عدم القدرة على الدفع;

[1] انظر الملحق رقم 1

[2] شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**, مداخلة مقدمة لملتقى الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية, جامعة سطيف , أيام 20-21 أكتوبر 2009, ص09

- لم تلق البنوك الخاصة الاهتمام على مستوى هيئات الرقابة البنكية, فمعظم أعضاء هذه الهيئات لم تتجدد طيلة سنوات ومعظم رؤساء هذه الهيئات عبارة عن مدراء سابقين في البنوك العمومية, الأمر الذي جعلهم يهتمون بالقطاع البنكي العمومي فقط وهذا راجع إلى نقص الخبرة الكافية في مجال التسيير وفقا لاقتصاد السوق, وكان الأجدر أن تتاح الفرصة للبنوك الخاصة من المشاركة في صنع القرار البنكي (أعضاء في هيئات الرقابة) وإعطائهم الفرصة لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم من اجل تكوين نظام بنكي منسجم وأكثر صلابة وتسوده المنافسة المطلوبة من اجل المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية.

أما بالنسبة للبنك الصناعي والتجاري الجزائري, وفي إطار الرقابة الشاملة التي قام بها بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك, فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن أهمها:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة;
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر;
- غياب الاحتياطي الإجباري;
- تجاوزات لقوانين الصرف;

2- رد فعل السلطات النقدية و العمومية

كان رد فعل السلطات النقدية على مرحلتين من اجل إعادة الاستقرار لنظام المصرفي وبعث الثقة في المتعاملين معه لاسيما المودعين.

المرحلة الأولى:رد فعل السلطات قبل صدور قرار التصفية;

المرحلة الثانية: رد فعل السلطات بعد قرار التصفية.

- المرحلة الأولى: رد الفعل قبل قرار تصفية البنكين : قامت السلطات النقدية بإجراءات مهمة تصب في اغلبها في تقوية الإطار القانوني و التنظيمي وكذا تسيير حالة إعسار البنكين , ففيما يتعلق بتقوية الإطار القانوني والتنظيمي أصدرت مجموعة من التنظيمات نحصر أهمها فيما يلي:

- النظام رقم 2000-01 المؤرخ في 02 افريل 2000 والمتعلق بعمليات إعادة الخصم والقروض نحو البنوك;
- نظام رقم 2000-02 الصادر بتاريخ 2000/04/02 المعدل و المتتم للنظام رقم 93-01 الصادر بتاريخ 1993/01/03 يثبت شروط إنشاء البنوك و المؤسسات المالية وتأسيس فروع البنوك والمؤسسات الأجنبية في الجزائر;
- نظام رقم 2000-03 الصادر في 2000/04/02 والمتعلق بالاستثمارات الأجنبية في الجزائر;
- النظام 2000-04 الصادر بتاريخ 2000/04/02 والمتعلق بحركة رؤوس الأموال;

- النظام رقم 2002-03 الصادر بتاريخ 2002/10/28 والمتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية;
- نظام رقم 2002-05 المعدل و المتمم للنظام 97-02 المؤرخ في 1997/04/06 المتعلق بشروط إنشاء شبكة (فروع) البنوك و المؤسسات المالية.

وفي إطار التعامل مع حالة أزمة البنكين قبل قرار إفلاسهما, قامت اللجنة البنكية بتحرير وثيقتين إعلاميتين تشرحان فيهما قضية البنكين .

ففيما يخص حالة بنك الخليفة قام بنك الجزائر بتجميد تحويلاته من اجل تجنب تدهور وضعية البنك خارجيا من جهة وحماية المودعين من جهة أخرى, ومع استمرار التحقيق ظهر في فيفري 2003 أن تقارير محافظي الحسابات الذين سبق وان دققوا حصيلة الحسابات الاجتماعية سنة 2000 لم تقم سوى بتأكيد ملاحظات اللجنة البنكية حول تسيير بنك الخليفة ومخاطر ذلك على مودعيها, وبالنظر إلى استحالة اتخاذ الإجراءات المطلوبة من طرف إطارات البنك تقرر تعيين متصرف إداري الذي تولى إعداد تقرير نهائي حول التعاملات المصرفية للبنك*, وبمقتضى هذا الإجراء تم تحويل السلطات الضرورية لإدارة وتسيير البنك إلى المسير المؤقت وقد استندت اللجنة إلى المادة 155 من قانون النقد و القرض, ويمكن للمتصرف الإداري أن يقر بسلامة التوازن المالي للبنك ويقوم بفترة معينة بتصحيح الاختلالات المسجلة وتسيير البنك وفق ما تنص عليه مواد هذا القانون, كما يمكنه أن يقر بالعجز عن التسديد و الدفع وبالتالي مباشرة إجراءات التصفية التي تتم بمعية اللجنة من خلال تعيين مصفي للعملية .

أما فيما يخص حالة البنك الصناعي و التجاري وبعد تجميد رئيس مجلس الإدارة في 9 ماي 2000 وفرض غرامة مالية ضد البنك قدرت بـ 5 ملايين دينار دفعت للخزينة العمومية, قامت اللجنة المصرفية بمراقبة دورية على البنك كشفت عن عدم احترام معايير ونسب الحذر خاصة نسب السيولة وعدم احترام مواعيد إرسال الوثائق والمستندات حول حصيلة نشاط البنك, بالإضافة إلى الوضعية الغير مريحة للحساب الجاري المفتوح لدى بنك الجزائر وغياب تكوين الاحتياطات الإجبارية وخرق قوانين وتنظيمات الصرف, وبعد تأكيد مدققي الحسابات هذه الوضعية قررت اللجنة البنكية في 21 أوت 2003 سحب الاعتماد من البنك تطبيقا للمادة 156 من قانون النقد و القرض وإشهار إفلاسه وتعيين مصفي تطبيقا للمادة 157 من نفس القانون

المرحلة الثانية:رد فعل السلطات بعد صدور قرار التصفية.

بعد إعلان سحب الاعتماد من البنكين وإشهار إفلاسهما, ومن اجل تحسين وتعزيز الرقابة المصرفية والعمل على استقرار النظام المصرفي قامت السلطات النقدية بمجموعة من المبادرات:

* يتم عادة اللجوء إلى هذا الإجراء طبقا لأحكام يحددها قانون النقد و القرض ، أهمها عندما تكون المؤسسة المصرفية محل تسيير غير عادي ، ويعمل المتصرف الإداري تحت إشراف اللجنة المصرفية التي اقرها قانون النقد و القرض

– المبادرات الاستعجالية: نشر وثيقة معلومات من قبل اللجنة المصرفية تشرح مهمة الرقابة على البنوك بصفة عامة ومهمة اللجنة المصرفية على وجه الخصوص, وإصدار أحكام ونصوص متعلقة بشركة التامين على الودائع والتي تسمح بحماية صغار المودعين.

– مبادرات أخرى: إعادة النظر في بعض الأنظمة و الأوامر من بينها الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بقانون النقد والقرض والذي كان يهدف إلى تهيئة الظروف من اجل حماية أفضل للبنوك ولادخار المواطنين من خلال:

- تقوية شروط ومعايير منح الاعتماد للبنوك ومسيري البنوك و الإجراءات العقابية المختلفة
- تشديد العقوبات حول الانحرافات على النشاط البنكي
- منع تمويل نشاطات المؤسسة التي تعود ملكيتها للممولين أو المسيرين
- تعزيز وتوضيح شروط مركزية المخاطر
- وضع نظام للإنذار المبكر لتفادي الأزمات المستقبلية

كما عمل على ترقية نظام حماية الودائع الذي تتطلبه حالة إفلاس البنكين حيث تم تأسيس شركة ضمان الودائع المصرفية في شهر ماي 2003 من طرف بنك الجزائر.

3– آثار أزمة البنوك الخاصة على الاقتصاد الوطني :

خلفت أزمة البنكين نتائج سلبية ظاهرة على الاقتصاد الوطني يمكن إجمالها في :

أ– فقدان ثقة المودعين في البنوك الخاصة.

ب– أثرها على البطالة

ت– أثرها على الضرائب

أ– فقدان ثقة المودعين في البنوك الخاصة: رغم أن نصيب البنوك الخاصة كان متواضع نسبيا بالمقارنة مع البنوك العمومية إذ تمثل نسبة حصتها من إجمالي الودائع 8.5% وحصته من إجمالي القروض تمثل نسبة 12.5% سنة 2002 , فان رتم النمو السنوي المتسارع الذي ميز هذين المتعاملين كان يتنبأ لها أن تسيطر على 50% من النشاط المصرفي في الجزائر خلال السنوات القادمة أي (خلال ثلاث أو أربع سنوات على أقصى تقدير) لولا إفلاسهما.

إن الأزمة التي ضربت أهم بنكين خاصين في الجزائر قد ولدت هلع لدى صغار المودعين في هذه البنوك واهتزت ثقتهم في هذه البنوك مما اضطرهم إلى سحب أموالهم من هذين البنكين و لم يقف الأمر عند هذا الحد فاهتزاز ثقة المودعين في هذين البنكين قد اثر سلبا على باقي البنوك الخاصة في الجزائر التي عرفت هي الأخرى هروب للودائع باتجاه البنوك العمومية لأفضلية هذه الأخيرة لاستفادتها من ضمان الدولة.

والجدول التالي يبن قيمة الودائع بعد أزمة البنكين .

الجدول رقم (14) : الودائع في البنوك الجزائرية (بنوك الودائع) من سنة 2002-2005

الوحدة :مليون دج

السنة	ديسمبر2002	ديسمبر 2003	ديسمبر 2004	جوان 2005
ودائع تحت الطلب	642168	781905	1127916	1225282
نسبة التغير %	-	11.99	56.89	8.36
ودائع لاجل	1485190	1724043	1577456	1605261
نسبة التغير %	-	16.02	8.5-	1.76

Source: Banque d'Algérie ,situation des banque de dépôts

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة نمو الودائع تحت الطلب ارتفعت من سنة 2004 إلى 50.89% مقابل 11.94% سنة 2003 لكن الودائع لأجل سجلت تراجع حيث بلغت نسبة نموها -8.5% بعد أن كانت 16.08 سنة 2003.

يفسر زيادة الودائع تحت الطلب في جزء هام منه إلى إيداعات من طرف مؤسسات قطاع المحروقات – من خلال التحسن الكبير في أسعار المحروقات الذي ميز هذه الفترة– التي تحول جزء هام من إيراداتها إلى ودائع جارية خاصة بالبنوك العمومية أما الانخفاض المسجل في حجم الودائع لأجل فيرجع إلى الآثار المترتبة عن إفلاس البنكين و الذي يبين عملية سحب للودائع.

إن حالة فقدان الثقة هذه تطورت لتطال كل البنوك الخاصة العاملة في الجزائر والتي عرفت نزيف كبير للودائع مما اثر سلبا على وضعها المالي, كما و أصبحت البنوك الأجنبية أكثر تحفظا في تعاملها مع البنوك الخاصة الجزائرية خاصة في مجال التجارة الخارجية.[1]

ب– أثرها على البطالة : بالإضافة إلى اثر الأزمة على المخطط البنكي فان تصفية هذين البنكين أو بالأحرى مجمع الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري أدت إلى تصفية كل الشركات التي تعود ملكيتها لمجمع الخليفة سواء في الداخل أو في الخارج كشركة الخليفة للطيران, وهذا ما ولد زيادة هامة في البطالة, فحسب المسؤولين فان مجمع الخليفة لوحده كان يقوم بتشغيل أكثر من 13000 فرد.[2]

ت– أثرها على الجباية :لايمكننا أن نهمل أهمية هذين البنكين خاصة مجمع الخليفة وأثره على الجباية الوطنية كما انه لا يمكن تجاهل الوعاء الضريبي الهام الذي يخضع له هذين البنكين خاصة بنك الخليفة حيث بإفلاسه تم حل جميع المؤسسات التابعة لهذا المجمع مما يعد خسارة لمورد هام من موارد تحصيل الضرائب بالنسبة للخزينة العمومية.

ثانيا: دور الحوكمة في تحضير البنوك العمومية للخوصصة

لقد كانت هناك العديد من المساعي لخوصصة البنوك العمومية حيث أصبح هذا الإجراء ضرورة ملحة في القضاء على الاختلالات التي تعاني منها وتجاوز عجز الوساطة المصرفية والبيروقراطية وتثاقل الإجراءات من جهة,

[1]Mohamed Ghernaout : **crises financier et faillites des banques algériennes,** Op.Cit, p:57

[2] وهيبة خروبي، **تطور الجهاز المصرفي ومعوقات البنوك الخاصة في الجزائر** , مذكرة ماجيستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة سعد دحلب البليدة, جوان 2005, ص 147

وتكوين بنوك قوية من خلال رفع كفاءة إدارتها وزيادة رأسمالها من جهة أخرى. وقد كان أول بنك معد للخوصصة هو القرض الشعبي الجزائري الذي تمثل حصته من السوق المصرفي الجزائري ما نسبته 15 بالمئة حيث حددت الحكومة نسبة خوصصة هذا البنك ب:51 % [1]إلا أن هذه العملية تم تجميدها فيما بعد بسبب تداعيات الأزمة الدولية للقروض الرهنية.

وقد أكد صندوق النقد الدولي من خلال المقترحات التي قدمها لإصلاح الجهاز المصرفي الجزائري وإعداد البنوك العمومية للخوصصة على ضرورة توفر الإدارة السليمة للبنوك العمومية وهذا ما يظهر من خلال المقتراحات المتضمنة في الجدول رقم (15) حيث يلاحظ تركيزه على جملة من النقاط تعنى بتعزيز عملية الحوكمة في البنوك وتتمثل في:

- ضرورة تعزيز الرقابة على أداء مديري البنوك
- ضرورة تعزيز مراقبة وشفافية الحسابات
- ضرورة تعزيز قواعد الحيطة والحذر

جدول رقم:(15) أهم الاقتراحات المقدمة من قبل صندوق النقد الدولي

السياسة المنتهجة	الخطوات المتبعة
خوصصة البنوك العمومية في المدي المتوسط	- الإسراع في بيع بنكين عموميين يتمتعان بصحة مالية جيّدة - إعطاء مهلة خمس سنوات للبنوك المتبقية للخوصصة ، والتخلي عن العملية إذا لم تكن مجدية - تعزيز الرقابة على أداء مديري البنوك - تحرير تمويل المؤسسات العمومية العاجزة وهذا عن طريق إدراجها قي الميزانية العامة، - وهذا بالموازاة مع مواصلة إصلاح المؤسسات العمومية
تحسين محيط الأعمال للتقليل من التكاليف	- تعزيز المراقبة وشفافية الحسابات - تعزيز قواعد الحيطة والحذر - تحديث نظام الدفع - تدريب القضاة على القضايا المالية والتجارية
تكييف السيولة الناتجة عن قطاع المحروقات ودورات القروض في شكل يقلل من المخاطر	- مضاعفة طرح سندات الدين العام لتسير السيولة - الدفع المسبق للديون الخارجية واستبدالها بديون داخلية - خلق هيئة قانونية لمراقبة السوق ما بين البنوك

source: International Monetary Fund .(2004), Algeria , **Financial Stability Assessment, including Reports on the Observance of Standards and Codes on the following topics. Monetary and Financial Policy Transparency and Banking Supervision**, IMF Country Report No04/138, Washington, D.C, p08

[1] سمية يوسفي , نسبة فتح رأسمال بنك التنمية المحلية ب30 بالمائة لن تستقطب الأجانب , جريدة الخبر, العدد 5135, 2007/10/04

المبحث الثالث: جهود السلطات الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة في البنوك

يعد الاهتمام بموضوع الحوكمة في الجزائر حديث إلى حد بعيد فحتى وقت قريب كانت الجزائر تعتمد نموذج الاقتصاد الموجه ومنذ أن أعلنت الجزائر تبنيها الخيار الاستراتيجي بالتحول إلى اقتصاد السوق ظهرت الحاجة الملحة والمتنامية للمؤسسات في توحيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة وذلك من خلال إعادة صياغة أنماط الحوكمة بها, وبناء عليه تم تشكيل فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات (GOAL08)*. وقد حظيت هذه المبادرة بدعم كامل من طرف السلطات العمومية الممثلة في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية والتي كلفت إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي لها[1].

أما بالنسبة للقطاع المصرفي الجزائري فان المشاكل التي يعاني منها وتداعيات أزمة البنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري) ووصولا إلى سلسلة الاختلاسات الأخيرة التي طالت فروع بعض البنوك العمومية, وكذا التوصيات الأخيرة لصندوق النقد الدولي في مجال إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية جعلت السلطات المعنية تتحرك في اتجاه استصدار بعض القوانين والأوامر التي توحي بتبني بعض مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية. سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة جهود السلطات الجزائرية في مجال تبني وتطبيق بعض مبادئ الحوكمة. وعليه سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين كالتالي:

المطلب الأول: ونتطرق من خلاله إلى جهود السلطات في مجال استصدار مبادئ خاصة بتطبيق الحوكمة على مستوى الشركات وذلك لدعم تطبيق الحوكمة في الشركات من جهة, ولتدعيم حوكمة البنوك من جهة أخرى بصفتها الممول الرئيسي لهذه الشركات.

المطلب الثاني: ونتعرض فيه إلى جهود السلطات في استصدار بعض الأوامر الخاصة بتطبيق الحوكمة على مستوى البنوك.

[1]- مريم بليل مجوبي: مقال منشور في مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مارس 2010، ص40.

المطلب الاول: إصدار الميثاق الوطني للحكم الراشد في الشركات ودوره في دعم حوكمة البنوك الجزائرية

إن وجود ممارسات جيدة في الشركات المدينة يعتبر عامل مهم بالنسبة للبنوك, فالبنوك تحتاج إلى معلومات دقيقة عن أوضاع الشركة لكي تقيم المخاطر بشكل جيد, وهذا بدوره يتطلب من الشركة أن تقدم للبنوك دفاتر جيدة التوثيق والتدقيق والمراجعة وبمعنى آخر يجب على الشركة أن تنفذ نظاما جيدا لحوكمة الشركات, والمعروف أن البنوك قد تتعرض لعواقب سيئة عند تقديم القروض للشركات التي تقدم بيانات غير صحيحة (ومثال ذلك البنوك التي أقرضت شركة انرون والتي تسببت في الأخير في إفلاسها) [1]

وبناء عليه فقد تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 والذي جاء في الوقت المناسب, حيث أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد على بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي الممثل في البنوك.

جاء إطلاق هذه المدونة كنتيجة انعقاد أول ملتقى دولي بالجزائر حول حوكمة الشركات وذلك في شهر جويلية 2007[2] قصد تحسيس المشاركين بأهمية هذا الموضوع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية السابقة في هذا المجال ، وبناء عليه تم تشكيل فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات (GOAL 08)*. وقد حظيت هذه المبادرة بدعم كامل من طرف السلطات العمومية الممثلة في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية والتي كلفت إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي لها[3].

كما شاركت في هذه المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات.

1- تعريف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

صدر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في مارس 2009[4] ويعد هذا القانون ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية[5] يهدف إلى مساعدة رؤساء الشركات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال، وفي الوقت الحالي يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي.

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة ، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاسواق الصاعدة**، مرجع سبق ذكره،.ص 28

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في 2009، ص12.

* GOAL 08 هو إشارة لفريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008.

[3]- مريم بليل مجوبي، **الحوكمة في الجزائر** ، مقال منشور في مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مارس 2010، ص40.

[4]- رشيد حمادو، جريدة الفجر، يوم 13- 04- 2009.

[5]- عبدو ج، جريدة الفجر، يوم 30- 03- 2010.

وقد شكلت مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر بالاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادرة بـ 2004 مع الأخذ في عين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

يعمل هذا الميثاق على وضع تحت تصرف المؤسسات الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عمل مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع, ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول فهو إذا يأتي موافقا لها وهو يتألف من جزئين هامين وملاحق.

– **الجزء الأول**: ويتم التطرق فيه إلى دوافع إصدار الميثاق.

– **الجزء الثاني**: ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات فهو يعرض إلى:

* العلاقة بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والمديرية التنفيذية).

* علاقة المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون.

– **ملاحق**: وتحتوي على أدوات ونصائح عملية للمؤسسة.

2– المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق: تعد كل المؤسسات الجزائرية معنية بتطبيق هذا الميثاق إلا أن الميثاق الحالي لا يطبق على المؤسسات ذات رأسمال العمومي والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية[1].وهو موجه بصفة خاصة إلى: [2]

– مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وذلك نظرا لما تحتله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مكانة مميزة في الاقتصاد الجزائري وذلك– أنها تعتبر مصدر من مصادر الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات ولما توفره من مناصب شغل– ، إلا أنها تواجه بعض المشاكل فيما يخص التطبيق السليم لحوكمة الشركات وذلك لمجموعة من الاعتبارات.

– المؤسسات المساهمة في البورصة أو التي تتهيأ لذلك

3– أهداف تطبيق الحكم الراشد للمؤسسة على المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر.[3]

يهدف تطبيق الحكم الراشد للمؤسسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى تحسين وضعية هذه المؤسسات لتفعيل دورها في الاقتصاد الجزائري من خلال:

[1] مريم بليل مجوبي، مرجع سبق ذكره، ص40

[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص17.

[3] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مصدر سبق ذكره .ص25

– تحسين علاقة المؤسسة بالبنك: حيث تشتكي العديد من المؤسسات ضعف التمويل البنكي، في حين ترثي البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات ،أو حساباتها التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة.

وتهتم قواعد الحكم لراشد للمؤسسة بصحة الحسابات و ارتباطها بحقيقة الاقتصادية للمؤسسة, وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي.وبذلك تكون البنوك من أهم الجهات الضاغطة على المؤسسات التي تقوم بتمولها لتبني مقاييس للحوكمة والإدارة الرشيدة.

– زيادة مقدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات إليها: في الجزائر ليس هناك عدد كافي لتجارب ناجحة تخص فتح رأس المال بالنضر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنضر إلى أغلبية المساهمين, وبواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة في هذا الشأن يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لبث الثقة في المستثمرين الخارجيين و المحافظة على حقوقهم.

– إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية: تسعى المؤسسات من خلال تطبيقها لمعايير الحكم الراشد إلى بناء علاقة شفافة و نزيهة مع الإدارة الجبائية من خلال شفافية ونزاهة الحسابات لمقدمة لها.

– إن تبني الشركات الجزائرية لهذه المبادئ والتزامها الصارم بتطبيقها سيوفر ضمانات للمستثمرين الراغبين في الاستثمار في هذه الشركات على أن الأمور تسير فيها وفق لقواعد الشفافية والإفصاح.

4– مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: يهدف تطبيق مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر إلى إشاعة مجموعة من القيم التي تمكن المؤسسة من الاستمرار و النجاح.و لحماية أصحاب السندات الصغيرة من خطر ذوبان هياكل الأسهم ، لعدم التحكم في هياكل التسيير و المراقبة للمؤسسة .و تتجلى هذه القيم في :

- الإنصاف
- الشفافية
- المسائلة
- المحاسبة

وتعتبر هذه المقاييس عالمية و هي تدعم بعضها البعض أي أنها تطبق مع بعضها البعض

المطلب الثاني: ملامح تبني بعض مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

لقد كان تعثر البنوك الخاصة وإفلاس بنكي الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري هو القوة الدافعة للحكومة الجزائرية لكي تباشر في عمليات إصلاح كبيرة على مستوى القطاع البنكي, كان الهدف من ورائها تدارك النقائص والخلل الذي يميز البنوك الخاصة, والبنوك العمومية على حد السواء. وفي هذا الإطار وتنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى الكلي للاقتصاد* تم تخصيص جهود خاصة للقطاع البنكي شملت عدة جوانب تعنى بتعزيز الحوكمة في البنوك يمكن إجمالها فيما يلي:

1- فيما يخص الإفصاح والشفافية:

تكتسي شفافية عمليات المصارف وهياكلها وأدائها المالي أهمية كبيرة لعدد من الأسباب تتراوح بين القواعد الاحترازية وحوكمة الشركات, فقد نصت مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة OECD من خلال بندها الخامس "الإفصاح والشفافية" على ضرورة أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشان كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة, ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة بالنسبة للشركة وفي نفس المجال فقد نصت اتفاقية بازل II على ضرورة أن تتوفر البنوك والمؤسسات المالية على نظام دقيق للمعلومات يمكنها من القيام بعمليات الإفصاح والشفافية بشكل مطلوب.

وعليه فان المشرع البنكي الجزائري ومحاولة منه لتطبيق بعض ما جاء في اتفاقية بازل بشان الإفصاح والشفافية فقد اصدر العديد من التعليمات التي تلزم البنوك والمؤسسات المالية بالقيام بالإفصاح عن مختلف البيانات ذات العلاقة بنشاطها, ونظرا لان لجنة بازل كانت قد ركزت على وجوب قيام البنوك بالإفصاح بشكل دقيق وفي التوقيت المناسب عن متطلبات رأس المال الذي تحتفظ به لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها أثناء قيامها بنشاطها فقد ألزمت اللجنة المصرفية بالجزائر البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر على القيام بالإعلان كل ثلاث أشهر عن معدل الملاءة الخاص بها, ويمكن للجنة المصرفية أن تطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية الإعلان عن معدل الملاءة في تواريخ أخرى غير محددة في إطار عملها الرقابي والإشرافي[1] .

كما يجب على البنوك والمؤسسات المالية الإعلان عن معدلات تغطية نسبة تقسيم المخاطر في 30 يونيو و31 ديسمبر من كل سنة بنسختين يرسلان لبنك الجزائر في اجل أقصاه 45 يوم لكل الفترتين.[2] ويتعلق هذا الإعلان بالنماذج التالية:

- النموذج 1000 المتعلق بحساب الأموال الذاتية;
- النموذج 1001 و1002 المتعلق بعناصر الخطر في الميزانية وخارج الميزانية;
- النموذج 1003 المتعلق بحساب معدل الملاءة

* منذ أن أنظمت الجزائر عام 2003 إلى الآلية الإفريقية لتقييم من قبل النظراء والتي كانت من ضمن مؤسسيها الرئيسيين والذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق بالحوكمة فقد التزمت بتبني جملة من الإصلاحات على المستويات السياسية والمؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية فقد اولت كذلك في هذا المجال اهتمام خاص لقطاع البنوك.

[1] انظر الأمر رقم 02-09 المؤرخ في 26 ديسمبر 2002

[2] انظر الأمر رقم 99-04 المؤرخ في 12 أوت 1999

• النماذج 1004 و 1005 المتعلقة بالإعلان عن معدلات تقسيم المخاطر, ومنها المخاطر الفردية الأكثر من 25%من صافي الأموال الذاتية والمخاطر الفردية التي تفوق 15% من صافي الأموال الذاتية

• النموذج 1006 المتعلق بتصنيف الحقوق والالتزامات على الزبائن بالإضافة إلى إعداد المؤونات الخاصة بـ:

- مختلف عناصر الأموال الذاتية الأساسية والمكملة

- بعض تعاريف خطر القرض في الميزانية وخارج الميزانية

ويجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن ترسل للجنة المصرفية ومندوبي الحسابات تقريرين احدهما حول الشروط التي تتم في إطارها المراقبة الداخلية, وآخر خاص بتقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها[1]. وبذلك فقد حرص المشرع البنكي الجزائري من خلال ما سبق ذكره على أن تمس عمليات الإفصاح والشفافية الخاصة بنشاط البنوك والمؤسسات المالية نقطتين أساسيتين:

• العناصر المهمة في النشاط البنكي كالمخاطر, الوضعية المالية, رأس المال, الأموال الخاصة, المراقبة الداخلية...الخ

•القيام بعملية الإفصاح بشكل منظم ومستمر من طرف جميع البنوك والمؤسسات المالية الممارسة لنشاطها في الجزائر.

إلا أننا نلاحظ انه وان كانت عملية إفصاح البنوك والمؤسسات المالية لسلطات الرقابة والإشراف تتم وفقا للنصوص التنظيمية المنظمة لهذه العملية, إلا أن حصول الجمهور العام على مختلف المعطيات والمعلومات المتعلقة بالبنوك يبقى أمرا صعبا وفي غالب الأحيان غير ممكن, ويرجع هذا لعدة أسباب, منها أن عملية الإفصاح قد تمس بمصالح البنك ذاته بل وتمتد لمصالح العملاء التي تحتاج في بعض الأحيان إلى درجة من السرية ماعدا المعطيات العامة التي من المفترض أن تكون معلومة لدى الجمهور لإضفاء شفافية أكثر على العمل المصرفي, ومنها ما يتعلق بالميزانية العامة, معدل الملاءة , معدل الربحية, ومعدلات الإنتاجية, وهذا النوع من المعلومات لا يمكن في معظم الحالات أن يمس بالسر المهني.

كما يلاحظ أن الإعلانات ومنشورات بنك الجزائر الخاصة بالقطاع المصرفي الجزائري بشكل عام وان كانت تغطي بشكل مقبول أنشطة البنوك العمومية, فإنها لا تغطي أنشطة البنوك الخاصة والأجنبية والتي لا يزال الحصول على معومات عنها صعب, كما انه غير متاح للنشر والإعلام في معظم الحالات, وان كان البعض منها يبادر إلى نشر المعلومات والمعطيات الخاصة به على موقعها على شبكة الانترنت مثل بنك البركة الجزائري. وهذا يدل بصورة واضحة على وجود نوع من التعتيم وعدم الشفافية في نشر المعلومات الخاصة بالبنوك وهذا ما يظهر بصورة جلية في نموذجي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري حيث يلاحظ بالنسبة لبنك الخليفة انه لم يحترم مدة إرسال الوثائق والتقارير الدورية لبنك الجزائر كما نص عليه القانون, حيث أن بنك الخليفة لم ينشر أي حصيلة خلال السنوات السابقة لإفلاسه في النشرة الرسمية.

[1] انظر المادة 47 من التنظيم 02-03 الصادر في 2001/11/14

وهذا ما يوضح أن النظام المصرفي الجزائري لا يشتكي من قلة القوانين التي تضبط عملية الإفصاح والشفافية بقدر ما يشتكي من سوء استعمالها أو عدم احترام تطبيقها من قبل بعض البنوك وضعف مراقبة الجهات الرقابية فيما يخص السهر على حسن تطبيق هذه القوانين.

2- فيما يخص الالتزام بتطبيق القواعد المحاسبية الدولية:

تعد عملية الإفصاح والشفافية مطلب أساسي من مطالب تحسين الحوكمة في البنوك كما تم ذكره سابقا, ولذلك ولتعزيز هذه العملية على مستوى البنوك وإعطائها أكثر فعالية فقد ركزت لجنة بازل أن ترتبط عملية الإفصاح بتطبيق القواعد المحاسبية الدولية (IASC). وتماشيا مع ذلك و لتوحيد مسك المحاسبة مع ما هو متعارف عليه دوليا قامت السلطات الجزائرية بإصدار القانون رقم 07-11 الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي الذي يتلاءم والمعايير المحاسبية الدولية والذي كان من المفترض أن يدخل حيز التنفيذ ابتداء من جانفي2010 [1].

يعتبر التزام البنوك الجزائرية بمعايير المحاسبة الدولية IAS عنصر مساعد كبير يرهن تكيفها مع متطلبات لجنة بازل ويدعم عملها في سبيل تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي, إلا أن تطبيق هذه المعايير لا يتوقف على منهجية تقديم وتحليل النتائج من طرف دائرة المالية والمحاسبة فحسب, بل يتطلب الأمر مساهمة العديد من الدوائر في البنك واعتماد أنظمة معلوماتية متطورة باستخدام موظفين ذوو درجة عالية من الكفاءة, وهي العناصر التي على البنوك الجزائرية توفيرها لضمان اكبر درجة من توافق مع المعايير الدولية للمحاسبة (IASC), وهذا حتى يمكن المقارنة بين المعلومات والمعطيات المالية والمصرفية الخاصة بالجهاز المصرفي المحلي مع العالمي على أساس موحد وسليم.

تجدر الإشارة إلى أن البنوك الجزائرية الآن تطبق نظام محاسبي خاص بها وفق نصوص مواد النظام رقم 92-08 المؤرخ في 1992/11/17 المتضمن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية, ووفقا للمادة الثانية من النظام رقم 92-08 تلزم البنوك والمؤسسات المالية أن تسجل عملياتها محاسبيا طبقا لمخطط الحسابات المصرفي وان تلتزم مطابقة الترميز واسم ومضمون حسابات العمليات, ويتماشى مخطط الحسابات المصرفي طبقا للمبادئ المحاسبية العامة, وتلزم البنوك والمؤسسات المالية أن تتقيد بالأحكام العامة للمخطط الوطني للمحاسبة وأحكام النظام 92- 08, مع الأخذ بعين الاعتبار التوضيح التالي: بالنسبة للمعلومات المحاسبية المتضمنة في الوثائق المخصصة لبنك الجزائر أو اللجنة المصرفية وبالنسبة للمعلومات الضرورية لحساب معايير التسيير, فعليها أن تتقيد بالتسلسل الزمني للعمليات وإمكانية إثباتها بوثائق أصلية.

3- فيما يخص مجالس إدارة البنوك

تتوقف الحوكمة الجيدة لأي منشئة تجارية إلى حد كبير على المهارات والخبرات ودرجة المعرفة التي يتمتع بها أعضاء مجلس إدارتها, أما أعضاء مجالس إدارة البنوك والمؤسسات المالية فيحتاجون بالإضافة إلى ما سبق إلى مواكبة مختلف التطورات في المجالات الفنية والمالية والمحاسبية والنظم واللوائح, ومن ثم فقد أولت لجنة بازل عناية خاصة لهذا الجانب فاهتمت بتوصيف عضو مجلس الإدارة المستقل ودوره في اتخاذ القرارات, عضوية مجلس

[1] القرار المتعلق بالمخطط المحاسبي الجديد الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 الموافقة لـ: 25 مارس 2009

الإدارة(من حيث عدد الأعضاء المكونين للمجلس), عدد مرات اجتماعه, مؤهلاته وتكوينه, الرواتب التي يتلقاها أعضائه ...الخ وفي هذا الإطار فقد أصدرت السلطات الجزائرية مجموعة من القوانين تمس عدة جوانب –(تركيبة مجلس الإدارة, تكوينه ومؤهلاته, الأجور التي يتلقاها أعضائه واللجان المنبثقة عنه)– يمكن إجمالها في:

– تحسين دور مجلس الإدارة وإدارة البنوك :حيث تم إعداد عقود النجاعة الجديدة اثر تقييم العقود الموقعة في 2004 وهي تشمل نظاما جديدا لرواتب مسيري البنوك;

– تحسين دور مجالس الإدارة من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات داخلية جديدة تقتضي على وجه الخصوص بإنشاء لجنة تدقيق وهذا الدور سوف يعزز من خلال التعزيز المطرد لخبرة الأعضاء وتحسين الإدارة عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاقيات المهنة [1];

– وفي مجال رفع مستوى الإدارة و تأهيل أهم الوظائف ورفع مستواها في البنوك العمومية, تجدر الإشارة إلى تنفيذ مخططات التأهيل ورفع المستوى المؤسساتي والمالي الذي اجري على أساس التدقيق المؤسساتي والمالي وتوقيع عقود المساعدة المعززة والتعاون مع البنوك الأجنبية من خلال توسيع التكوين في مجال البنوك مع الخبراء الأجانب;

– توسيع مجلس الإدارة حيث أصبح يتكون من 6 أعضاء* يترأس المجلس مدير وخبير محاسبي, وهو مدعو إلى تنشيط القدرة في مجال التنظيم والإجراءات الرقابية الداخلية. وتخول لرئيس مجلس الإدارة صلاحيات واسعة يستطيع

من خلالها متابعة مدى الالتزام باللوائح القانونية والتنظيمية داخل البنك ومنحه الاستقلالية اللازمة في اتخاذ القرارات.[2]

4- فيما يخص الرقابة على أعمال البنوك

تندرج في إطار تدعيم الإشراف والرقابة على البنوك جملة الجهود المعتبرة التي يقوم بها كل من مجلس النقد والقرض وبنك الجزائر واللجنة المصرفية في هذا المجال من خلال إقامة إطار تنظيمي هام تم تدعيمه منذ سنة 2001 في شقيه الرقابة الاحترازية والرقابة الداخلية بالبنوك. وتوجت جهود الجزائر في تنظيم جهازها المصرفي باعتراف دولي, فقد حظيت في 2003/06/30 بقبول انضمامها إلى بنك التسويات الدولية لتكون ثاني دولة عربية بعد المملكة العربية السعودية وثاني دولة افريقية بعد جنوب افريقيا, مما يسمح لها بالاستفادة من الخبرة الطويلة لبنك التسويات الدولية في مجال الرقابة والإشراف على أعمال البنوك والمؤسسات المالية.وقد ارتكزت تلك الجهود حول المحاور التالية:

– **تعزيز نشاطات الرقابة الميدانية ونظام الإنذار**: شرع بنك الجزائر ابتداء من سنة 2001, بالإضافة إلى العمليات الأخرى للرقابة, في الرقابة الشاملة في عين المكان. وهكذا اتسمت السنوات الأخيرة بتدعيم وهيمنة هذا

---

[1] شريقي عمر ، **دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**, مرجع سبق ذكره, ص10

* لقد كان من قبل مجلس إدارة البنوك العمومية يحوي من ضمن أعضائه ممثل عن وزارة المالية و ممثل عن المديرين العامين للخزينة العمومية و المدير العام لأملاك الدولة فهؤلائي الممثلون كانوا في الغالب في وضعية تضلرب للمصالح و هو ما يوضح عدم استقلالية مجلس الإدارة في عملية منح القروض

[2] Eustache Ebondon Wa Mandzila , **Gouvernance d'entreprise et cadre légale de l'audit dans la zone euro méditerranéenne :une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe,** op.cit, p16

النوع من الرقابة. هذا وان كانت مهام الرقابة الشاملة طويلة وتتطلب تجنيد فرقة كاملة, فانه تم خلال السنوات من 2001 إلى 2005 القيام بهذا النوع من الرقابة في ثمانية عشر بنك;

ولقد سمح وضع نظام جديد للمراقبة على المستندات اعتبارا من نهاية 2002 وتعزيزه خلال عام 2003 بترسيخ نظام إنذار دائم, حيث شهدت السنوات الأخيرة تطورا سريعا للرقابة على الوثائق والمستندات بناء على طريقة نظامية, شملت هذه الرقابة ما يقارب أربع مائة والربع وخمسون (454) عملية سنة 2005 مقابل ثلاثة مائة وخمسون (350) عملية فقط خلال سنة 2002;

– اعتماد نظام لمراقبة الملاءة ونسبة السيولة والقدرة على التسديد: كشف محافظ بنك الجزائر عن اعتماد نظام مراقبة وتقييم خاص بالبنوك خلال السداسي الثاني من سنة 2009, ويتعلق بمراقبة الملاءة ونسبة السيولة والقدرة على التسديد, أي مدى احترام البنوك لقواعد الحيطة والحذر ونسب القروض المعتمدة مقارنة برأس المال, حيث يندرج هذا النظام الجديد في سياق تدعيم الرقابة على البنوك, بالإضافة إلى وضع نظام تنقيط للمؤسسات لتقييم مرد وديتها وقدرتها على تسيير الموارد المالية المتاحة;[1]

– و في ماي 2009 اصدر بنك الجزائر نظام يحدد فيه القواعد الجديدة في المجال الشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية للبنوك والمؤسسات المالية, حيث يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة, غير انه من اجل تقدير أفضل للمخاطر المتعلقة بالمنتج الجديد ولضمان الانسجام بين الأدوات يتعين أن يخضع كل عرض منتج جديد في السوق إلى ترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر.[2]وقد جاء في هذا النظام ووفقا للمادة الرابعة منه أن البنوك و المؤسسات المالية تحدد بكل حرية معدلات الفائدة الدائنة والمدينة وكذا معدلات ومستوى العمولات المطبقة على العمليات المصرفية, غير أن بنك الجزائر يمكنه أن يحدد معدل الفائدة الفعلية الإجمالية على القروض الموزعة من طرف المؤسسات المالية .

5– فيما يخص الإدارة السليمة للمخاطر

– تحسين أنظمة معلومات البنوك وذلك بفضل تحديث أنظمة الدفع وهذا ما قد يساعد على امتصاص التأخرات في التصريح ومتابعة أفضل للمخاطر, وقد تجسدت عملية تحديث الهياكل القاعدية التقنية والمادية للبنوك وتعزيزها منذ عام 2006 بوضع نظام لتسويات والتسديد الفوري في وقت قياسي للمبالغ الكبيرة, وكذا نظام داخلي للإعلام والمقاصة الآلية للتسديد (ATCI) وقد شرع العمل بهذا النظام في نهاية جويلية 2008;

- فيما يخص تسيير مخاطر التشغيل فقد تم إدراج هذا النوع من الخطر بالإضافة إلى خطر السوق ضمن مهام المراقبة الداخلية للبنوك في المادة 02 من النظام رقم 02-03 المؤرخ في 2002/11/14 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية دون تحديد لكيفية الحساب والتفصيل لهذا الجانب; وهذا مما يوحي بقلة الاهتمام بهذا النوع من المخاطر رغم أن هذه المخاطر تعتبر من أهم إضافات لجنة بازل الثانية وأكدت عليه أكثر من خلال المبدأ الثامن للتوصيات الصادرة سنة 2006 والخاصة بتحسين الحوكمة في البنوك.

[1] جريدة الخبر .العدد 5627 ليوم 2009/05/05

[2]Banque d'Algérie , réglement n° 09/03 du 26/05/2009 fixant les régles génerales en matiére de condition de banque applicables aux opérations de banque .Articles 02 et 03

رغم كل ما بذلته السلطات في مجال استصدار قوانين وأوامر خاصة بتنظيم عمل البنوك والحفاظ على سلامتها فان البنوك الجزائرية مازال أمامها شوط كبير كي تلحق بباقي الدول الأخرى في مجال استصدار قوانين خاصة بها في مجال الحوكمة المؤسسية للبنوك وتطبيقها, وان هذا الأمر مرهون بمدى توفر جملة من الشروط والظروف الداخلية والخارجية والتي يعد توفرها أمر ضروري وشرط من شروط نجاح عملية تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وهو ما سيتم مناقشته من خلال المبحث التالي.

المبحث الرابع: متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن ضمان تطبيق أسس حوكمة جيدة في القطاع البنكي الجزائري يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توفر المحيط الضروري الذي يساعد على تطبيق هذا النظام لأنه لا يمكن أن يشتغل في معزل عن باقي الأنظمة الاقتصادية الأخرى فيجب تطوير مختلف القوانين الأخرى التي تعتبر الداعم الأساسي لهذا النظام, كما يستدعي الأمر توفر مجموعة من المقومات الداخلية الخاصة بالبنك يستطيع بواسطتها التطبيق السليم والأمثل لنظام الحوكمة داخل البنك

سوف نحاول من خلال هذا المبحث دراسة مدى توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية وذلك بالاعتماد على ما تم ذكره في الفصل الثاني من شروط الصادرة عن البنك الدولي.

وعلى ذلك سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: المحددات الخارجية لحوكمة البنوك الجزائرية

المطلب الثاني: المحددات الداخلية لحوكمة البنوك الجزائرية

المطلب الأول: المحددات الخارجية لحوكمة البنوك الجزائرية

تتمثل المحددات الخارجية اللازم توفرها لتطبيق الحوكمة بالبنوك الجزائرية بالاعتماد على ما تم ذكره من قبل في الفصل الثاني في :

1-توفر الإطار القانوني و التنظيمي

2- توفر الإطار الرقابي

3- صندوق تامين الودائع

4- المراجعة الخارجية

5- وسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني

1**–الإطار القانوني والتنظيمي:** يعد توفر إطار قانوني وتنظيمي للبنوك من أهم محددات تطبيق الحوكمة في البنوك كما تم ذكره في الفصل الثاني من هذا البحث, وبالنسبة للجزائر فان القوانين المنظمة لإعمال البنوك تتمثل في:

أولا– القانون التجاري والتي تخضع لأحكامه بصفتها شركات[1]

ثانيا– قانون النقد والقرض والذي تخضع لأحكامه بصفتها مؤسسات نقدية اقراضية

أولا – القانون التجاري:

يحتوي القانون التجاري الجزائري على 5 كتب (التجارة عموما, المحل التجاري, الإفلاس والتسوية القضائية ورد الاعتبار والتفليس وماعداه من جرائم الإفلاس, السندات التجارية, الشركات التجارية).

أما الأبواب التي لها علاقة بالحوكمة في البنوك فهي الباب الثالث: التسوية القضائية ورد الاعتبار و التفليس وماعداه من جرائم الإفلاس, والكتاب الخامس :الشركات التجارية

أ– الإفلاس والتسوية القضائية ورد الاعتبار والتفليس وما عداه من جرائم الإفلاس: الإفلاس هو عبارة عن الحالة القانونية التي ينتهي إليها التاجر عند التوقف عن دفع ديونه, ولا يقتصر الإفلاس عن التاجر الفرد وحسب بل يمتد ليشمل الشركات التجارية وعددها 6 أنواع حسب ما نص عليه القانون التجاري الجزائري بعد تعديل افريل 1993(شركة المحاصة, شركة المساهمة, شركتي التوصية بالأسهم و التوصية البسيطة, شركة التضامن, والشركات ذات المسؤولية المحدودة) أما بالنسبة للشركات ذات الأموال العمومية كليا أو جزئيا فقد نص المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/04/25 معدلا المادة رقم 08/93 تجاري بقوله " تخضع الشركات ذات أموال عمومية كليا أو جزئيا لأحكام الباب المتعلق بالإفلاس والتسوية القضائية وبذلك يكون المشرع الجزائري قد طبق نظام الإفلاس على كل أشكال الشركات سواء كانت خاصة أو عامة, ومهما كان نوعها الذي قامت عليه .[2] والبنوك بصفتها شركات فإنها تخضع لأحكام هذا الباب سواء كانت بنوك خاصة أو بنوك عمومية.

يركز قانون الإفلاس على حماية الدائنين وذلك بتمكينهم من الحصول على حقوقهم أو على القدر الممكن منها, وذلك برفع يد المدين العاجز عن دفع ديونه وعن إدارة أمواله أو التصرف فيها واعتبارها محجوزة لصالح جميع الدائنين الذين يوضعون في صف واحد على قدم المساواة بلا تفضيل بينهم.[3]وبذلك فان قانون الإفلاس قد اقر بحماية الدائنين الذين يعتبرون هم أصحاب المصالح في البنوك والتي نصت مبادئ الحوكمة على ضرورة حماية مصالحهم.

ب– الشركات التجارية :وهو الكتاب الخامس من القانون التجاري الجزائري الذي يناقش القواعد والأحكام المتعلقة بتأسيس الشركات التجارية بأنواعها المختلفة (شركة المحاصة, شركة المساهمة, شركتي التوصية بالأسهم والتوصية البسيطة, شركة التضامن, والشركات ذات المسؤولية المحدودة). و من بين أهم هذه الشركات هي

[1] محفوظ لعشب ، **الوجيز في القانون المصرفي الجزائري**, مرجع سبق ذكره, ص39

[2] قرورش عبد العزيز، **مذكرة القانون التجاري**, سلسلة دروس مقدمة لطلبة سنة 4 ليسانس حقوق, جامعة سطيف, 1999-2000, ص92

[3] نفس المرجع السابق, ص 90

الشركات المساهمة التي جاء ذكر الأحكام الخاصة بها في الفصل الثالث من الباب الأول من الكتاب الخامس. وقد قسمت الأحكام الصادرة في تنظيم هذا النوع من الشركات إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

-القسم الأول: ويحتوي على أحكام عامة خاصة بالشركات المساهمة (تعريف شركات المساهمة, رأسمالها, عدد مساهميها)

- القسم الثاني: أهم ما جاء فيه القوانين التي تضبط تأسيس الشركة المساهمة وطريقة الاكتتاب في الأسهم

- القسم الثالث: إدارة الشركة المساهمة وتسييرها واحتوى هذا القسم على أهم القوانين المنظمة لعمل الأطراف الفاعلة في الشركة المساهمة والتي تلعب دور الأطراف الفاعلة الداخلية في حوكمة الشركات (مجلس الإدارة, مجلس المديرين, مجلس المراقبة, جمعية المساهمين)

- مجلس الإدارة :يتولى إدارة الشركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاث أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضو على الأكثر [1] بحيث تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين على الإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست سنوات.[2] ومن أهم الأحكام الصادرة والتي تنظم عمل مجلس الادراة نجد:

- لا يمكن لأي شخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من (05) مجالس إدارة لشركات مساهمة يوجد مقرها في الجزائر[3]

- يخول مجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة ويمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة ومع مراعاة السلطات المسندة صراحة في قانون لجمعيات المساهمين[4]

- لا تصح مداولة مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد أعضائه على الأقل وتؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين ما لم ينص القانون الأساسي على أغلبية أكثر ويرجع صوت رئيس الجلسة عند تعادل الأصوات ما لم ينص على خلاف ذلك في القانون الأساسي[5]

-تمنح الجمعية العامة لمجلس الإدارة مكافئة عن نشاطات أعضائه مبلغا ثابتا سنويا عن بدل الحضور، ويحدد مجلس الإدارة كيفية توزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل بدل الحضور والنسب بين أعضائه [6]

[1] المادة 610 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 من القانون التجاري الجزائري
[2] المادة 611 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993من القانون التجاري الجزائري
[3] المادة 612 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993من القانون التجاري الجزائري
[4] المادة 622 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 من القانون التجاري الجزائري
[5] المادة 626 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 من القانون التجاري الجزائري
[6] المادة 632 من من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 والمتعلق بمكافآت مجلس إدارة الشركات المساهمة

نلاحظ أن الأحكام الصادرة لتنظيم دور مجلس الإدارة في الشركات المساهمة أنها مست جوانب مهمة ككيفية تعيين مجلس الإدارة, مدة تعيينه, الصلاحيات الموكلة إليه, تشكيلة مجلس الإدارة, مدة تعيينه, الأجر الذي يتلقاه أعضائه, إلا أن أهم ما يؤخذ عن الأحكام الصادرة في تنظيم عمل مجلس الإدارة انه :

– عادة ما تقع إدارة مجموعة كبيرة من المؤسسات على عاتق رئيس مدير عام. ويبدوا أن هذا الأسلوب قليل الفعالية فيما يتعلق بالمراقبة والمساءلة، لأن النصوص القانونية تقضي بأن يراقب مجلس الإدارة المدير العام. وفقد مجلس الإدارة هذا الدور عمليا لما يكون رئيسه هو في ذات الوقت المدير العام. وهذا ما يؤدي في معظم الحالات بمجلس الإدارة لأن يكون في موقع المزكي للقرارات المتخذة من المدير العام.

– رغم أن القانون يخول مجلس الإدارة صلاحيات واسعة في الإدارة واتخاذ القرارات، إلا أنها سرعان ما تتلاشى في التطبيق إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بضعف تكوين أعضاء مجلس الإدارة،الحوافز الممنوحة لهم، ومدى إدراكهم لمسؤولياتهم المدنية والجنائية.

– مجلس المديرين: يدير شركة المساهمة مجلس مديرين يتكون من ثلاثة إلى خمس أعضاء ويمارس مجلس المديرين وظائفه تحت رقابة مجلس المراقبين وقد تم تحديد كيفية تنصيب وعزل مجلس المديرين في المواد 645و646 ويحدد عقد التعيين كيفية دفع اجر المديرين ومبلغ ذلك, ويتمتع مجلس المديرين بالسلطات الواسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظروف.

– مجلس المراقبة:تقع مهمة الرقابة الداخلية للشركة المساهمة على عاتق مجلس المراقبة ومن أهم الأحكام الصادرة والمنظمة لعمل هذا المجلس نجد:

– يقوم مجلس المراقبة في أي وقت من السنة بإجراء الرقابة التي يراها ضرورية ويمكنه الاطلاع على الوثائق التي يراها ضرورية للقيام بمهمته[1]

– يقدم مجلس المديرين مرة كل ثلاث أشهر على الأقل وعند نهاية كل سنة مالية تقريرا لمجلس المراقبة حول تسييره[2] كما نصت بعض المواد على تكوين مجلس المراقبة وكيفية تعيين أعضائه.

وبهذا يكون القانون التجاري قد تطرق كذلك إلى الرقابة الداخلية للشركة المساهمة وبين كيفية قيامها بعملية الرقابة الداخلية للشركة وهو بذلك قد أشار إلى احد أهم الآيات المستخدمة في الحوكمة ألا وهي آلية الرقابة الداخلية, وان أهم ما أشار إليه في هذا الجانب ضرورة استقلال مجلس المراقبة عن مجلس المديرين ويظهر ذلك من خلال نصه في المادة 661" لايمكن أي عضو من مجلس المراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين"[3] وذلك لضمان نزاهة عمل مجلس المراقبة.

[1] المادة 655 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 والمتعلق بمجلس مراقبة الشركات المساهمة
[2] المادة 657 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 والمتعلقة بتكوين مجلس مراقبة الشركات المساهمة
[3] المادة 661 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993

– **جمعيات المساهمين:** نص القانون على صلاحياتها وكيفية اجتماعها في المواد 647و676,كما نص القانون على انه من واجب مجلس الإدارة ومجلس المديرين أن يبلغ المساهمين أو يضع تحت تصرفهم قبل ثلاثين يوما من انعقاد الجمعية العامة الوثائق الضرورية التي تمكنهم من إبداء الرأي عن دراية وإصدار قرار دقيق فيما يخص إدارة أعمال الشركة وسيرها.

كما يجب على الشركة أن تبلغ المساهمين أو تضع تحت تصرفهم كل المعلومات المتعلقة بالشركة وأسماء القائمين بالإدارة والمديرين العامين.[1] و كذلك "يجب على مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أن يبلغ المساهمين أو يضع تحت تصرفهم قبل ثلاثين يوما من انعقاد الجمعية العامة الوثائق الضرورية لتمكينهم من إبداء الرأي عن دراية وإصدار قرار دقيق فيما يخص إدارة أعمال الشركة "[2], وبهذا فهو يقر بحق المساهمين بالاطلاع على أوضاع الشركة لحماية مصالحهم وهو بذلك يأتي متوافقا مع ما نص عليه المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD والذي يتعلق بضرورة الحفاظ على حقوق جميع المساهمين, وحقهم في الاطلاع على البيانات الضرورية للشركة.

ثانيا– قانون النقد والقرض :

عرفت الجزائر إصدار العديد من القوانين التي كان الهدف منها تنظيم وإصلاح المنظومة المصرفية بدءا بإصلاح 1971 إلى إصلاح 1986 ثم إصلاح 1988 وصولا إلى قانون النقد والقرض الصادر في 14 افريل 1990 إلا أن أهم هذه القوانين هو قانون النقد والقرض والذي أصبح يشكل الإطار القانوني للنشاط المصرفي والذي يعكس بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي حيث حمل في طياته أفكارا جديدة تتعلق بتنظيم النظام المصرفي وأدائه وذلك بـ:

–تكريس استقلالية السلطة النقدية بتحريرها من وصاية وزارة المالية, وتمكينها من بلورة وإدارة السياسة النقدية بما يتوافق والقواعد الكلاسيكية النقدية

–وضع قواعد واضحة لتحديد العلاقة بين الخزينة العمومية والنظام البنكي بإبعاد تأثير الخزينة على بنك الجزائر لاعتبارات والتمييز بين العمليات الميزانية والعمليات المصرفية

– المساواة في منح القروض والتمويلات لمؤسسات القطاع العام والخاص, وفقا لقواعد المتاجرة والجدوى الاقتصادية

– الفصل بين دور الدولة كمالك لرأسمال البنوك العمومية وبين ضرورات التسيير وفق قواعد السوق, بما يفسح المجال لتكوين البنوك الخاصة وفتح فروع للبنوك الأجنبية وهو مايعزز المنافسة بين البنوك

وقد جاء فيما بعد الأمر 03–11 المتعلق بالنقد والقرض قصد تحسين الإطار التشريعي بما أدى إلى إدخال بعض التعديلات نذكر منها:

[1] المادة 678 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993 والمتعلق بجمعيات المساهمين
[2] المادة 677 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993

– الفصل داخل البنك المركزي بين مجلس الادارة ومجلس النقد والقرض باعتباره السلطة النقدية ومانح اعتماد ومنظم ومشرف

– توسيع تشكيلة مجلس النقد والقرض باعتباره السلطة النقدية

– توضيح وتعزيز دور اللجنة المصرفية القائمة بدور مراقبة وتنفيذ المعايير المصرفية

– تشديد وتدقيق معايير منح الاعتماد للبنوك والشروط الواجب توفرها في مسييري البنوك

– تعزيز وتوضيح شروط سير مركزية المخاطر

ومنذ صدور القانون 90-10 ظهرت مجموعة من النصوص التطبيقية في شكل أنظمة مست الجوانب التالية

– تحديد رأسمال الأدنى للبنوك

– شروط فتح وسير الحسابات بالعملة الأجنبية للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين

– شرط تحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر لتمويل الأنشطة الاقتصادية

– الشروط المتعلقة بقواعد الصرف والرقابة على الصرف

– القواعد المتعلقة بتنظيم السوق النقدية

– تنظيم مركزية المخاطر ومركزية عوارض الدفع

– المخطط المحاسبي المطبق على البنوك والمؤسسات المالية

– شروط فتح فروع ووكالات البنوك الأجنبية في الجزائر

– تحديد القواعد الاحترازية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية

– تنظيم غرف المقاصة البنكية

– تحديد نظام ضمان الودائع وكيفية عمله

– شروط تكوين الاحتياطي الإجباري, الوقاية ومكافحة غسيل الأموال, القواعد المطبقة على المعاملات مع الخارج

2– الإطار الرقابي: تخضع البنوك الجزائرية إلى رقابة كل من:

اولا– البنك المركزي(بنك الجزائر) الذي يحتل مركز الصدارة وقمة الجهاز المصرفي الجزائري لما له من سلطة الرقابة العليا على البنوك

ثانيا– اللجنة المصرفية

اولا– البنك المركزي : إن من ابرز الآليات التي يستعملها البنك المركزي في مجال حماية البنوك من مخاطر الإقراض التي تتعرض لها والتي قد تتسبب في إفلاسها, ومن ثم حماية المودعين :مركز مخاطر القرض, مركز عوارض الدفع, وجهاز إصدار الشيكات بدون مؤونة.

أ- **مركز مخاطر القرض:** أدرج هذا المفهوم الذي يعتبر جديد في قاموس التسيير الاقتصادي الجزائري في إطار الإصلاحات الاقتصادية لفترة التسعينات والذي يخص تنظيم العلاقات بين المؤسسات والبنوك, تمثل هذا المفهوم في تصاعد الخطر بالنسبة للقرض لتراجع الدولة عن ضمان هذه القروض, مما استدعى وضع شروط للقيام بعملية التمويل حيث نص القانون في مادته 160 على وجود هيئة تتكفل بتحديد المخاطر وفي هذا الإطار ينظم البنك المركزي مصلحة مركزية للمخاطر تدعى "مركز المخاطر" تتكفل بجمع أسماء المستفيدين من القروض, وسقف القروض الممنوحة, والمبالغ الممنوحة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية.

وقد صدر قانون آخر يتضمن تنظيم مركز المخاطر من بنك الجزائر يتمثل في اللائحة 92-1 الصادرة عن بنك الجزائر في 22 مارس 1992 وحسب المادة الأولى منها "يعتبر مركز المخاطر احد هياكل البنك المركزي وهو هيئة تهتم بتقدير الخطر بالنسبة للقروض وذلك بجمع المعلومات على مستوى البنك المركزي ترتبط بشؤون المستفيدين من القروض المصرفية ومؤسسات الائتمان الأخرى" ويطمح المركز إلى تحقيق الأهداف التالية :[1]

- مراقبة ومتابعة نشاط المؤسسات المالية ومعرفة مدى العمل الذي تقوم به في مجال الخضوع لمعايير وقواعد العمل (خاصة فيما يتعلق بقواعد الحذر) التي يحددها البنك المركزي
- جمع المعلومات الخاصة بالمخاطر التي تنجم عن نشاط الائتمان للبنوك والمؤسسات المالية وتركيزها في خلية واحدة تقع على مستوى بنك الجزائر
- نشر هذه المخاطر أو تقديمها للبنوك والمؤسسات المالية مع مراعاة السرية في ذلك تجاه غير المعني بالأمر ولتحقيق هذا الغرض اوجب بنك الجزائر على كل الهيئات المتعاطية للقروض والمتواجدة داخل التراب الوطني الجزائري بالانضمام إلى هذا المركز واحترام قواعد ,أدائه بحيث لا يمكن لأية هيئة مصرفية منح قروض مصرح بها لدى مركز المخاطر إلى عميل جديد إلا بعد استشارة هذا المركز وعليه للمركز دور معلوماتي يتمثل في إعطاء البنوك فكرة عن التاريخ الائتماني للمقترضين وبذلك وقايتها من مخاطر عدم السداد التي قد تتعرض لها .

ب- مركزية عوارض الدفع :قام بنك الجزائر بموجب النظام رقم 92-02 المؤرخ في 22 مارس 1992 بإنشاء مركزية لعوارض الدفع, وفرض على كل الوساطة المالية* الانضمام إلى هذه المركزية وتقديم كل المعلومات الضرورية لها. وتقوم مركزية عوارض الدفع بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع, ومهمة مركزية عوارض الدفع في هذا المجال تتلخص في عنصرين :

-الأول: وهو تنظيم بطاقية مركزية لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها. وتتضمن هذه البطاقية بطبيعة الحال كل الحوادث المسجلة بشان مشاكل الدفع أو تسديد القروض

[1] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره ,ص207

* الوسائط المالية حسب هذا النظام هي البنوك والمؤسسات المالية ،والخزينة العمومية،والمصالح المالية للبريد والمواصلات وكل المؤسسات الأخرى التي تضع بحوزة الزبائن وسائل دفع وتسييرها

–الثاني : وهو نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبليغها إلى الوسطاء الماليين والى أي سلطة أخرى معنية .

ت– جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة :إذا كانت مركزية عوارض الدفع تهتم بتجميع المعلومات المرتبطة بمشاكل الدفع الخاصة بالقروض أو بأدوات الدفع فان جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة جاء ليدعم ضبط قواعد العمل بأحد أهم وسائل الدفع وهي الشيك, وقد تم إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام 92-03 المؤرخ في 22 مارس 1992 ويعمل هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين. ومن الملاحظ أن إنشاء مركزية الوقاية ومكافحة إصدار شيكات بدون رصيد بالإضافة إلى وضيفته الإعلامية يهدف إلى تطهير النظام البنكي من المعاملات التي تنطوي على عنصر الغش, وخلق قواعد للتعامل المالي تقوم على أساس الثقة, كما يهدف أيضا إلى وضع آليات للرقابة على استعمال واحد من أهم وسائل الدفع المستعملة في الاقتصاد المعاصر.

ثانيا– اللجنة المصرفية: نص قانون النقد والقرض في مادته 143 على انه "تنشا لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاقبة المخالفات المثبتة"[1] وتتألف هذه اللجنة من:

- محافظ بنك الجزائر رئيسا لها ويعوضه نائبه في الرئاسة في حالة غيابه
- قاضيان ينتدبان من المحكمة العليا يقترحهما رئيسها الأول بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء
- شخصين يقترحهما وزير المالية بناء على كفاءتهما في الأعمال البنكية وخاصة ذات البعد المحاسبي

بعد تأسيس اللجنة المصرفية أسندت لها مهام مراقبة وحسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تطبق على البنوك والمؤسسات المالية والمعاقبة على المخالفات التي يتم ملاحظتها, ويلاحظ أن القانون الجديد منح صلاحيات واسعة لهذه اللجنة أثناء أداء دورها الرقابي وتعمل حتى يكون هناك احترام للإجراءات القانونية والتنظيمية من قبل البنوك والمؤسسات المالية وذلك بهدف تفادي النتائج السلبية عن العجز في التسيير, وفي هذا الصدد تقوم اللجنة المصرفية بالتحريات حول تسيير وتنظيم البنك وخاصة أن القانون يعطيها صلاحية مطالبة أي بنك باتخاذ أي إجراء من شانه أن يصحح أسلوب تسييره.

وتعمل اللجنة المصرفية على متابعة مدى إيفاء البنوك بالمتطلبات التي يفرضها القانون ونظام بنك الجزائر لممارسة هذا النشاط وتتمثل هذه المتطلبات في:[2]

- نسبة الأموال الخاصة إلى الالتزامات
- معامل السيولة

[1] طاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره, ص205

[2] بطاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري واثرها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية,** أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر,2005-2006, ص53

- النسب بين الأموال الخاصة والقروض
- النسب بين الودائع والتوظيفات
- توظيفات الخزينة

وتتم عملية المراقبة من طرف اللجنة من خلال تفحص الوثائق والمستندات أو الزيارات الميدانية, ويرتبط مجال فرض القواعد المالية من طرف اللجنة المصرفية بجميع التدابير التي من شانها إعادة التوازن المالي للبنك والمؤسسة المالية أو تصحيح أساليب إدارية عندما يبرر وضعها ذلك. وتمس هذه القواعد المراكز المالية الكبيرة في الميزانية, توزيع القروض,سياسة إعادة التمويل, تغطية الحقوق, احترام معدلات التغطية ومركزية المخاطر ...الخ فعندما تسجل اللجنة اختلال في هذه العناصر فإنها تقوم بفرض قواعد مالية من شانها تعديل الوضعية المالية وتصحيح أساليب التسيير, وتنهي اللجنة عمليات الرقابة باتخاذ تدابير وإجراءات عقابية إذا استدعى الأمر ذلك, وتتناسب حدة هذه العقوبات مع درجة الأخطاء والمخالفات المثبتة, حيث تبدأ هذه التدابير باللوم إلى حد إلغاء التراخيص بممارسة النشاط.

إلا انه رغم وجود هذه السلطات الرقابية الممثلة في البنك المركزي واللجنة المصرفية فأن وجودها لم يمنع إفلاس البنكين الخاصين (بنك الخليفة, والبنك الصناعي والتجاري الجزائري), وكذا الاختلاسات والفساد الذي يميز البنوك العمومية, مما يطرح تساؤل عن مدى نجاعة الممارسات الرقابية التي يقوم بها البنك المركزي واللجنة المصرفية.

3- صندوق التامين على الودائع : أشير إلى نظام التأمين لأول مرة من خلال القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض ثم وضعت الخصائص والسمات الرئيسية له سنة 1997, وتعتبر الانطلاقة الحقيقية لبداية نشاط نظام التأمين على الودائع المتمثل في تعويض المودعين بعد إعلان إفلاس بنك الخليفة وتصفيته, حيث تم تأسيس شركة ضمان الودائع المصرفية في شهر ماي 2003 من طرف بنك الجزائر بصفته عضو مؤسس (بموجب القانون) وقامت شركة ضمان الودائع خلال سنة 2003 بتعويض ما يقرب 45000 مودع بعد توقف بنك الخليفة عن الدفع[1]. وقد نص الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض من خلال المادة 118 على أن البنوك ملزمة أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية الذي ينشئه بنك الجزائر,ومن خلال النظام رقم 04-03 المؤرخ في 04مارس 2004 المتعلق بنظام الودائع البنكية تم فيه تحديد الخصائص الرئيسية المتمثلة في (شكله القانوني, طريقة تمويله, حدود تغطية الودائع). حيث اعتبر صندوق ضمان الودائع شركة مساهمة, وفي تاريخ إنشاء هذه الشركة قامت البنوك الاثنين والعشرين التي تمارس نشاطها في الجزائر والمعتمدة بصفة قانونية باكتتاب وتحرير رأسمال الشركة في حدود 10.000.000 دينار جزائري لكل بنك برأسمال إجمالي قدره 220.000.000 دينار جزائري, وحسب المادة 6 فانه ينجر بحكم القانون عن الشروع في تصفية بنك مساهم الانطلاق في إجراءات تعويض المودعين وهذا ما يمثل حماية لحقوق المودعين وخاصة صغار المودعين من ضياع حقوقهم وهو

[1] محمد اليفي ، **دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المصرفي**, مذكرة ماجيستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير,جامعة شلف,2005, ص 176

مبدأ نصت عليه قواعد حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة OCDE التي أقرت بضرورة حماية أصحاب المصالح في الشركة(في البنك) .

4 – المراجعة الخارجية: يسعى المراجع الخارجي إلى اختبار العمليات الأساسية التي تشكل أساس القوائم المالية و تكوين رأي محايد عن مدى عدالة القوائم المالية.

وفي هذا المجال فان الإصلاحات الأخيرة لقانون النقد والقرض في الجزائر من خلال المادة 100 من الأمر 03-11 أكدت على كل البنوك والمؤسسات المالية وعلى كل فرع من فروع البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر أن تعين محافظين اثنين للحسابات على الأقل من اجل تشخيص كل النقائص والسلبيات التي تواجه عمل البنوك وإعطاء الحلول المقترحة لتلك النقائص[1] حسب الأهداف المسطرة والوسائل المتوفرة وبالتالي إمكانية إعداد إستراتيجية مصرفية عن طريق التدقيق , وحددت المادة 101 من نفس الأمر الالتزام بما يلي:[2]

-إعلام محافظ بنك الجزائر بكل مخالفة ترتكبها المؤسسة الخاضعة لمراقبتهم وتقديم تقرير خاص حول المراقبة التي قاموا بها, حيث يجب أن يسلم هذا التقرير في اجل أقصاه أربعة أشهر ابتداء من قفل كل سنة مالية.

-تقديم للجمعية العامة تقريرا خاصا حول منح البنك أي تسهيلات لأحد الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين لاسيما مسيريه وللمساهمين فيه أو للمؤسسات التابعة لمجموعة البنك أو المؤسسة المالية، وفيما يخص فروع البنوك والمؤسسات الأجنبية فيقدم لممثليها في الجزائر، وإرسال نسخة من هذا التقرير إلى بنك الجزائر . وعليه فان المراجعة الخارجية تسمح على العموم بتحقيق مايلي:

- تطبيق الإرشادات والنصائح والسياسات الموضوعة من طرف الإدارة العامة للبنك
-احترام سير الهياكل والتنظيمات بكل فعالية
-حماية أصول البنك (الحفاظ على الموجودات وأصول البنك)
-تقوية فعالية عمل البنك حسب وظيفة منح القروض ، جلب الودائع وتسيير وسائل الدفع
-تعزيز عمل الرقابة على أصول البنك
-جمع وتحليل المعلومات المقدمة

5–وسائل الإعلام: إن توفر وسائل إعلام يساهم في الحث على إتباع أسلوب حكيم في الإدارة فيمكن اعتبارها بمثابة المراقب الخارجي على أعمال البنوك وذلك بتحريها عن الحقائق والتجاوزات التي تحدث في البنوك ونشرها.

6- **شركات التصنيف الائتماني:** يفتقر الوطن العربي بصفة عامة إلى انتشار مؤسسات تقييم ائتماني تعمل بصورة عميقة على مساعدة المصارف العربية في تصنيف وتقييم عملائها ائتمانيا, كذلك فان العديد من المصارف العربية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها لا تمتلك مقدرات وإمكانيات مناسبة لتصنيف الجدارة الائتمانية لعملائها وزبائنها بأساليب متطورة وحديثة. إضافة إلى ارتفاع تكاليف التقييم الائتماني الخارجي حيث يتعذر على كثير من

[1] المادة 100 من الأمر 03-10 الخاص بقانون النقد والقرض والصادر في 2002/11/14
[2] المادة 101 من نفس الأمر

هذه المصارف تحملها مما يستدعي بقاؤها خارج التصنيف الائتماني, وفي الجزائر فأن جميع المؤسسات في القطاعين العام والخاص ليست موضوع تقييم خارجي أو داخلي, وهو ما يعني وفق ما تنص عليه لجنة بازل ترجيحها بمعدل 100% كدرجة خطورة. والجزائر في سعيها لتعظيم الأرباح وتقليل المخاطر وبذلك تطبيق منهج جيد للحوكمة يجب أن تتجه وفقا لمقررات بازل إلى منح القروض للمؤسسات ذات الترجيح المنخفضة, وفيما يتعلق بمنج التقييم الداخلي للمخاطر الائتمانية فهو منهج معقد يحتاج إلى الوقت والمال وقدرات تكنولوجية كبيرة, وعمالة مؤهلة ومدربة لاستيعابه وتطبيقه لدى الكثير من المصارف والمؤسسات المالية الجزائرية.

المطلب الثاني:المتطلبات الداخلية لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

تتمثل المحددات الداخلية الواجب توفرها في البنوك الجزائرية لتطبيق الحوكمة في:

1- مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

2- المراقبون والمراجعون الداخليين

3-حملة الأسهم

1- مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية: يلعب مجلس إدارة الشركة الدور الرئيسي في أي نضام للحكومة. ويوجه لمجلس الإدارة الجزء الأكبر من اللوم و يتهم بالفشل في الرقابة على أداء الشركات في حالة الفشل.

وبالنسبة للبنوك فان المسؤولية النهائية تقع على عاتق مجلس الإدارة وذلك وفقا لمعظم القوانين المصرفية, ونجد أن المجلس مسؤول أمام المودعين والمساهمين عن المحافظة على مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمستنيرة و الكفء و القديرة للبنك. يقوم أعضاء مجلس الإدارة عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين لكنهم لا يستطيعون الهرب من المسؤولية عن عواقب السياسات وكذلك الممارسات الغير سليمة أو الغير حكيمة المتصلة بالإقراض و الاستثمار و الوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي أخر.

ونجد أن مجلس الإدارة يأخذ قدرا كبيرا من اهتمام السلطات التنظيمية و سبب هذا الاهتمام أن المدخل القائم على السوق للإشراف على البنك يركز على مسؤوليات المجلس الائتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسؤوليات, ونجد أن القوانين و اللوائح تقدم نموذجا لمسائل الانتخاب والعدد المطلوب وكذلك المؤهلات والمسؤوليات وكيفية عزل أعضاء مجلس الإدارة وكذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح العمل الخارجية. وأيضا نجد أن القوانين و اللوائح تحدد محظورات البيع و الشراء بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة و كذلك العمولات و الهدايا مقابل الحصول على قروض .

ا– هيكل و تكوين المجلس: نجد أن تركيبة مجلس إدارة البنك مسالة في غاية الأهمية حيث اظهرت الدراسات أن حوالي 60 % من البنوك الفاشلة كان لديها أعضاء مجلس إدارة إما كانوا مفتقرين للمعرفة أو كانوا سلبيين إزاء الإشراف على شؤون البنك [1].

يحتاج مجلس الإدارة كما تحتاج الشركة إلى قائد, و ينبغي أن يتم اختيار احد أعضاء مجلس الإدارة ليكون رئيسا له, و في اغلب الأحوال يتطلب التعيين موافقة الجهة الرقابية و تكون مهمة رئيس مجلس الإدارة توجيه القرارات الخاصة بتكوين المجلس ذاته, و دائما ما تتضمن مسؤولياته الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة و القيام بإدارتها, وأحيانا ما يكون هو وجه الشركة فيما يحققه من تقدم[2].

إن الحوكمة الفعالة تتطلب من مجلس الإدارة إقامة علاقات توازن فعالة بين إدارة المنشاة ودفعها إلى الأمام والسيطرة و الإشراف عليها بحكمة و رشاد, وهو ما يتطلب بدوره إقامة توازن في مجلس الإدارة بين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين و غير التنفيذيين .

وتنص مبادئ OECD و دليل لجنة بازل لحوكة الشركات على أن مجالس الإدارة ينبغي أن:

– تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي و مستقل*على شؤون الشركة [3]. لكن الملاحظ في البنوك الجزائرية خاصة البنوك العمومية أن مجالس إدارتها تحتوي ضمن عضويتها ممثلين عن (وزارة المالية, المديرين العامين للخزينة العمومية, والمدير العام لاملاك الدولة) فهؤلائي الممثلين كانوا غالبا في وضعية تضارب للمصالح, مما يؤثر بشكل سلبي على استقلالية القرارات المتخذة من قبل مجلس الإدارة.[4]

– ومن الأمور الأخرى شديدة الحساسية مسالة تقييم كفاءة أداء مجلس الإدارة سواء داخل أو خارج اجتماعات المجالس الرسمية و كذلك أداء كل من أعضائه على حدا, إن تقييم أداء المجلس احد الأسباب التي تدعوا إلى تحديد مدة معينة لعضوية مجلس الإدارة , وهو ما يعني أن يكون القاعدة. فتقييم الأداء يؤدي إلى إعادة تعيين أو التغيير بمجلس الإدارة, وهذا لا يعني استبعاد إعادة التعيين بالتزكية إلا أن جميع مجالس الإدارة تحتاج بين فترة و أخرى إلى إنعاش العضوية بها و إدخال تغييرات على تكوين المجلس.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ – التجارب)**, مرجع سابق, ص 429

[2] جوناثان تشاركهم، **إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك**, مرجع سابق, ص 13

*ان الاستقلال يعني استقلالهم عن الإدارة بحيث يكونون موضوعيين في تقييمهم للأوضاع وتحررهم فيم يبدون من أراء ، و الاستقلال يعني عدم الخضوع لتهديدات و التملق و هو يعني تكوين وجهة نظر على أساس أفضل الأدلة المتاحة و الاعتداد بالرأي .والمحافظة على الاستقلال لا تعني الانفراد بل يمكن تقاسم الاهتمامات مع الزملاء المستقلين . و الاستقلال يعني وضع مصلحة البنك بحيث تأتي أولا.

[3] منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD ، **موجز السياسات الرامية الى تحسين حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الاوسط و شمال افريقيا**, واشنطون, 2009, ص16

[4] Eustache Ebondon Wa Mandzila :**Gouvernance d'entreprise et cadre légale de l'audit dans la zone euro méditerranéenne :une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe ,**halshs.Archives-ouvert.fr/docs//00/..../42-EBONDON_WA_MANDZILA.pdf, consultée le 28/04/2011

إن السلامة المالية و أداء النظام المصرفي تعتمد في النهاية على مجلس الإدارة الذي يلعب دورا محوريا في وقاية البنك من الانهيارات. فقد أجرى مراقب العملة بالولايات المتحدة دراسة حول انهيارات البنوك في الفترة مابين 1979 و 1988 في محاولة لتحديد الأسباب الجذرية لتلك الانهيارات و قد تمثلت الرسالة النهائية لهذه الدراسة في انه: " ليس كل البنوك العاملة في البيئة الراكدة تنهار.فالبنوك التي توجد بها إدارة ضعيفة هي التي تنهار عندما أصبحت الظروف عصيبة"[1]

ب– لجان مجلس الإدارة : ينص دليل لجنة بازل بشان تعزيز حوكمة الشركات في البنوك على انه ينبغي على مجالس المصارف أن تقوم بتشكيل عدد من اللجان المتخصصة لمساعدتها في إدارة البنك بصورة سليمة .من هذه اللجان نجد لجنة المراجعة و اللجنة التنفيذية كلجنتين رئيسيتين, و لجنة المرتبات و المكافآت, لجنة الترشيحات, لجنة إدارة المخاطر, كالجان فرعية . تستمد كل هذه اللجان قوتها و سلطتها من تكاليف مجلس الإدارة, ويرجع لمجلس الإدارة سلطة تعيين رؤساء اللجان و أعضائها و تحديد كيفية رفع التقارير من قبل هذه اللجان.

اولا– لجنة المراجعة: لمساعدة مجالس الإدارة على الوفاء بمسؤولياتها الإشرافية, فان الاتجاه يتزايد للاعتماد على لجنة المراجعة. و هي لجنة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض و إشراف مستقل للعمليات التي يقوم بها البنك لتوفير البيانات المالية, و نظم الرقابة الداخلية وتعيين المراجعين الخارجيين المستقلين للشركة.[2] ومع انه لا يتوقع من اللجنة أن تحل محل المجموعتين الأساسيتين المسئولتين عن إعداد القوائم المالية في البنك – الإدارة المالية والمراجعون الخارجيين– فان اللجنة باعتبارها امتداد لكامل هيئة مجلس الإدارة يجب أن تعمل مع هاتين المجموعتين لتأكد من وجود نضام سليم يعمل بشكل جيد لإعداد التقارير المالية .

يعتبر تعيين لجنة مراجعة من الممارسات الجيدة, و الكثيرون يعتبرون لجنة المراجعة أمرا لا غنى عنه, بل و بعض الجهات الرقابية تشترط على البنوك تأسيس لجان للمراجعة.[3] إن المهمة **الأ**ولى للجنة المراجعة هي ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة وموظفو المراجعة الداخلية و المراجعون الخارجيين المستقلون تؤدي إلى تحسين نوعية التقارير المالية, وعلى رغم من أن المسؤوليات المحددة للجنة المراجعة قد تختلف من دولة إلى أخرى فان لجنة المراجعة تكلف بصفة عامة بالإشراف على أربع نواحي رئيسية [4]:

– إعداد التقارير المالية: وضيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وضيفة رقابية وإشرافية ولا يدخل في دور لجنة المراجعة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلاع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم, إذ أن تلك هي مسؤولية الإدارة المالية وجهاز المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين . و ينحصر عملها في تحسين نوعية التقارير المالية عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة. و تؤدي مراجعة التقارير بتلك الصورة إلى الارتقاء بمستواها و زيادة الثقة فيها و في عملية المراجعة.

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات .مرجع سابق** , ص 439.
[2] عبد الوهاب نصر علي، مرجع سابق, ص200.
[3] جوناثان تشاركهام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**, مرجع سابق, ص 29.
[4] نفس المرجع السابق, ص 30

– القيام بالرقابة الداخلية: تقوم لجنة المراجعة بمراجعة و استعراض بيان حوكمة الشركات و الضوابط الداخلية في التقرير السنوي, و يتضمن ذلك تصميم و تشغيل و تعيين الأفراد اللازمين و اختبار نظام الضوابط. مما يؤدي إلى تعزيز مناخ الانضباط و الإشراف ويخفض من فرص الاحتيال والتزوير في أداء هذه الوظيفة

– القيام بصفة دورية بمراقبة مكافئات وأداء المراجعين الخارجيين و التأكد من محافظتهم على الموضوعية من خلال موافقتهم على تغيير المسؤول الرئيسي عن عملية المراجعة كل خمس أو سبع سنوات و ينبغي على لجنة المراجعة أن تتقدم لمجلس الإدارة باقتراح استبدال المراجع الخارجي عندما ترى أن هذا القرار حكيما .

والحصول نيابة عن مجلس الإدارة على أجزاء من تقارير إدارة المراجعة الداخلية و لفت انتباه المسؤول التنفيذي الأول و مجلس الإدارة إلى أية موضوعات هامة في تلك التقارير .

– الالتزام بالقوانين و اللوائح : يتركز عمل لجنة المرجعة في هذا المجال من خلال.

- مراجعة مدى الالتزام بالقواعد و الإجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية.
- الحصول على تقارير دورية و اتخاذ الإجراءات الضرورية, و رفع التقارير إلى مجلس الإدارة إذا قضى الأمر.

مما سبق يتضح أن لجنة المراجعة تلعب دورا رئيسيا في الإشراف و الرقابة المالية و تقديم التقارير, و بهذا فهي تعمل على تقوية حوكمة الشركات و زيادة الثقة العامة في البنك, وهي من اللجان الهامة في حماية أصول البنك بما يخدم مصالح المساهمين و المستثمرين والمودعين و المنظمين, و كل من يعمل في البنك أو يتعامل معه.

ثانيا–لجنة المرتبات والمكافآت:تعتبر مكافآت مجلس الإدارة من الأمور التي يهتم بها كل من له مصلحة في البنك وأيضا أجهزة الإعلام. ومن ثم يجب أن تتوفر الصراحة بشان إجمالي المبالغ التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة والأسس التي يتم بموجبها حساب تلك المكافآت, وهناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافأتهم بأنفسهم, وقد يساعد على حل هذه المشاكل قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات و المكافآت تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشان مكافآت ومرتبات أعضاء مجلس الإدارة.[1]

ثالثا–لجنة إدارة المخاطر :يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر, ويكون من صلاحيات واختصاصات اللجنة وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر التي يتعرض لها البنك.

[1] جونثان تشاركهام:**ارشادات لاعضاء مجلس ادارة البنوك**, مرجع سبق ذكره, ص: 33

3- المراجعة الداخلية: يجب أن يسهم نشاط المراجعة الداخلية في عملية حوكمة الشركات بتقييم و تحسين العمليات من خلال:[1]

- وضع و تبليغ القيم و الأهداف
- رصد تحقيق الأهداف
- ضمان القيام بالمسؤوليات
- الحفاظ على القيم.

وتقوم لجنة المراجعة الداخلية بالعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة ولجنة المخاطر من اجل إدارة المخاطر وفعالية الرقابة الداخلية ككل, ومن المحتمل أن تكون المراجعة الداخلية هي الوظيفة الوحيدة داخل البنك التي يكون لها فهم عميق بالمخاطر و الرقابة , و تتولى :

- تقديم المشورة لإدارة المخاطر و الرقابة على العاملين
- تقديم تأكيد مستقل وموضوعي لمجلس الإدارة عن كفاية و فعالية الرقابة الأساسية وأنشطة إدارة المخاطر الأخرى
- العمل كمعلمين لإدارة المخاطر و الرقابة .

تعتبر أنظمة الرقابة الداخلية في كل بنك من الأدوات الرقابية الهامة باعتبارها إجراء احترازي يهدف من خلال الوسائل والإجراءات المتبعة إلى التأكد من الصحة الأعمال المحاسبية وحماية أصول البنك ورفع كفاءة الموظفين وتشجيعهم على التمسك بالسياسات المرسومة, وعليه وتوافقا مع مبادئ بازل الخمسة والعشرين للرقابة الداخلية للبنوك, فقد اصدر بنك الجزائر النظام رقم 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية وهذا بهدف تعزيز هذا النوع من الرقابة وتحديد أطرها وقواعدها التنظيمية كحد أدنى من الضوابط الواجب احترامها من طرف البنك, ووفقا للمادة الثالثة من النظام 02-03 أعلاه فان أنظمة الرقابة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:[2]

-نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات
-أنظمة تقييم المخاطر والنتائج
-أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر
-نظام التوثيق والإعلام

[1] طارق عبد العال حماد: **حوكمة الشركات(المفاهيم-المبادئ-التجارب).** مرجع سابق .ص 193
[2] المادة 03 من النظام 02-03 المؤرخ في 2002/11/14

4-المساهمين : يتقاسم السوق المصرفية الجزائرية ثلاث أنواع من البنوك : البنوك العمومية وهي المسيطرة على السوق المصرفية وتعود ملكيتها الكلية للدولة فهي بذلك لا تحتوي على مساهمين, البنوك الخاصة ذات رأس مال جزائري وهي عبارة عن شركات ذات أسهم بحيث يتقاسم ملكية البنك جملة من المساهمين , وفروع البنوك الأجنبية والتي تعود ملكيتها إلى دول أجنبية .

خاتمة الفصل الثالث

رغم ما تتمتع به بيئة الأعمال في الجزائر من مقومات تجعلها وجهة ملائمة للاستثمار إلا أنها تعاني من جملة من العوائق التي تقف حائلا في وجه تدفق الاستثمارات إليها سواء المحلية أو الأجنبية.ومن خلال دراستنا لهذا الفصل وبالاعتماد على نتائج الاستبيان الذي قام به البنك الدولي وكذا الدراسة التي صدرت عن المنتدى الاقتصادي العالمي (منتدى دافوس) لسنة 2010 تبين لنا أن من أهم واكبر معوقات بيئة الأعمال في الجزائر مشكل البنوك وصعوبة الحصول على التمويل .

إن ضعف القطاع البنكي الجزائري وعدم مقدرته على الاضطلاع بمهمة توفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية راجع لجملة من السباب يمكن ذكرها في:

- نقص الخبرة المهنية لدى المشرفين على البنوك الجزائرية وكذا الاعتماد على الطرق التقليدية في التسيير
- معدومية وضعف الخدمات المصرفية
- سيادة القطاع العمومي
- الهزات الأخيرة التي أصابت القطاع المصرفي الجزائري كإفلاس بنكي الخليفة والبنك الصناعي و التجاري وكذا الاختلاسات التي ميزت بعض وكالات البنوك العمومية مما أدى إلى التشكيك في نجاعة النظام البنكي الجزائري وخلق نوع من التخوف لدى المستثمر الأجنبي في تعامله مع البنوك
- البيروقراطية وطول مدة الرد على ملفات طلب القروض
- رغم إصدار السلطات الجزائرية لجملة من القوانين الخاصة بتنظيم ورقابة العمل المصرفي إلا أنها لم تثبت فعاليتها

إن هذه المشاكل التي يعاني منها النظام المصرفي الجزائري صارت تطرح موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة بإلحاح كمدخل مهم من مداخل إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية لجعلها في مستوى تحدي توفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية, وهو ما تفطن إليه المشرع الجزائري بإصداره لجملة من القوانين والتعليمات التي توحي بإدخال بعض مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية. إلا أنه ورغم كل ما بذلته السلطات في مجال استصدار قوانين وأوامر خاصة بتنظيم عمل البنوك والحفاظ على سلامتها فان البنوك الجزائرية مازال أمامها شوط كبير كي تلحق بباقي الدول الأخرى في مجال استصدار قوانين خاصة بها في مجال الحوكمة المؤسسية للبنوك وتطبيقها.

الخاتمة العامة

الخـــــــــــــاتمة

لقد أثبتت الانهيارات والفضائح المالية التي طالت كبريات الشركات في العالم في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح والتي كان لظهورها أثار سلبية على الاقتصاد, الأمر الذي دفع الجهات المعنية على المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسية التي كانت وراء حدوث هذه الأزمات والتي كانت في اغلبها ترتبط وبشكل كبير بالتلاعب في حسابات الشراكات المذكورة وضعف الشفافية والرقابة على أعمالها, وكانت الحوكمة والياتها ثمرة هذه الدراسات لمنع حدوث هذه الأزمات مستقبلا أو الحد منها على اقل تقدير.

ونظرا للتزايد المستمر للاهتمام الذي يكتسبه هذا المفهوم فقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة, وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي, والبنك الدولي, ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي أصدرت عام 2004 مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة.

تعمل هذه المبادئ على ضمان عدم إساءة الإدارة لإدارة أموال المالكين للشركة, وبتالي محاولة تعظيم الأرباح ومضاعفة قيمة الشركة, ولذلك فهي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة وإمكانية مساءلة الإدارة, لتحقيق حماية اكبر للمساهمين في الشركة. وهو الأمر الذي عزز من دور الحوكمة على المستوى الجزئي والإصلاح المؤسسي, وعلى المستوى الكلي والإصلاح الاقتصادي. ولما كان الأمر كذلك بالنسبة لقطاع الشركات فقد تم تفكير في إمكانية تطبيق حوكمة الشركات على مستوى البنوك. وأصبح هذا الموضوع يحوز على اهتمام كبير من طرف السلطات الإشرافية. فجاءت جهود لجنة بازل في هذا المجال بإصدارها لقواعد خاصة بتطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسات المالية سنة 1999 و التي تم مراجعتها وتعديلها سنة 2006.

إن ما يعزز أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي كون البنوك من أهم مصادر التمويل للأفراد والشركات على حد السواء ناهيك عما للبنوك من دور بالغ الأهمية في الرقابة على أداء الشركات التي تقوم بتمويلها وبتالي إمكانية فرض مبادئ الحوكمة عليها. ولقد أثبتت التجارب والدراسات أن تطبيق الحوكمة على مستوى البنوك يؤدي إلى أثار ايجابية كثيرة على مستوى القطاع المصرفي منها:

- الرفع من كفاءة القطاع المصرفي من حيث القدرة على استقطاب الودائع وتوجيه الموارد وفق أفضل الصيغ الممكنة
- وقاية النظام المصرفي من الأزمات المالية

- محاربة الفساد المالي والإداري في البنك

وفي خضم الحديث عن الحوكمة وتأثيراتها على تحسين العمل المصرفي العالمي يطرح موضوع موقع البنوك الجزائرية ودرجة تأثرها بذلك للنقاش والدراسة, وهو ما تم تناوله من خلال فصول هذا البحث خصوصا في ظل الإصلاحات الجاري تطبيقها والهادفة إجمالا إلى التكيف مع المعايير العالمية لتمكن المنظومة المصرفية من المشاركة في عملية بناء الاقتصاد الوطني على أسس سليمة وصلبة. وتوفير بيئة أعمال ملائمة للمستثمرين الباحثين على مصادر تمويل لتمويل استثماراتهم خاصة وان الجزائر تشتكي من ضعف أداء السوق المالي بها.

ومن خلال دراستنا لمختلف جوانب الموضوع استخلصنا النتائج التالية:

أولا: اختبار الفرضيـــات

– أن تطبيق الحوكمة في البنوك يؤدي إلى آثار ايجابية مباشرة وغير مباشرة على تحسين بيئة الأعمال, فأثارها المباشرة تتمثل في زيادة كفاءة البنوك في توفير التمويل اللازم للمشاريع الذي يعد احد أهم مقومات بيئة الأعمال الناجحة. بالإضافة إلى أثارها الغير مباشرة حيث تلعب البنوك دورا فعالا في الضغط على الشركات لتطبيق لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبالتالي توفير الحماية للمستثمرين من إساءة استخدام أموالهم.كما أن تطبيق الحوكمة في البنوك يؤدي إلى وقاية النظام المصرفي من الأزمات الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على الاستقرار الاقتصادي الذي يعد مطلب أساسي من مطالب بيئة الأعمال المناسبة للاستثمار.

– أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشئ من تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح من القائمين على إدارة الشركات وقد تبلورت هذه الفكرة في أعقاب الانهيارات التي مست بعض الشركات العالمية مما أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة في شكله الذي هو عليه الآن. إلا أن نشر مختلف التقارير حول حوكمة الشركات قد زاد من أهميتها, هذه التقارير تصدر حول ممارسات الشركات في العالم منها (تقرير ساربان اوكسلي, وتقرير كادبيري....الخ) وهي تتضمن ممارسات حوكمة الشركات, واقعها , وكيف يجب أن تكون. وتشير أيضا لمختلف الروابط القائمة بين مكافآت المسيرين وأداء المؤسسة, أو أدوات ووسائل التحفيز بالنسبة للمسيرين.

– تلعب البنوك دورا مهم في توفير التمويل اللازم للمشاريع الذي يعد من بين أهم مقومات بيئة الأعمال الناجحة, وبهذا فسلامة وكفاءة البنوك يعد مطلب أساسي لتحسين بيئة الأعمال.

– إن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والتي من أهمها, الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسؤوليات الإدارة والتأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة, وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا, وبالتالي ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي بالإضافة إلى توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة . وهي الأمور التي تؤدي إلى تحسين كفاء البنك وذلك بزيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار, والقدرة على استقطاب الودائع كما أنها تؤدي إلى مكافحة الفساد والإقلال من التعثر.

– تعاني بيئة الأعمال في الجزائر من العديد من المعوقات الاقتصادية الاجتماعية السياسية ... إلا أن التمويل ومشكل البنوك يعد اكبر معوقات بيئة الأعمال في الجزائر حسب الدارسة التي قام بها كل من صندوق النقد الدولي ومنظمة دافوس, فعلى الرغم من الإصلاحات الواسعة التي مست النظام المصرفي الجزائري إلا انه مازال يعاني من العديد من الإختلالات التي جعلته دون تطلعات المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب.

– تتوفر البنوك الجزائرية على الإطار الرقابي والإطار التنظيمي الذي يؤطر عمل البنوك إلا أن التجاوزات التي حدثت في بعض البنوك الخاصة (بنك الخليفة والبنك الصناعي و التجاري) وبعض الفروع للبنوك العمومية يبين أن هناك قصور في عمليات الرقابة التي تقوم بها اللجنة المصرفية كما أن هناك قصور من جانب البنوك في الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لعملها, وعلى هذا فان الأنظمة والقوانين في الجزائر تعتبر من بين أهم المعوقات ليس من حيث قلتها ولكن من حيث كثرتها وسوء أو عدم تطبيقها. وهذا ما يبين أن نجاح الحوكمة في البنوك لا يعتمد على وضع اللوائح والقوانين فقط ولكن بمدى الالتزام بتطبيقها.

ثانيا: النتائـــــــــج

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

2- إن مركز اهتمام نظرية الحوكمة هو سلوك المسير في الشركة, وكيف يمكن أن توفر الآليات والضوابط الضرورية لتحفيزه والحد من الآثار السلبية التي قد تنشا من كبر سلطته التقديرية او مجال تدخله وكيف يمكن جعله يتصرف في المؤسسة كما لو كانت ملكه.

3- تقوم فكرة حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المنظمات و الهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتطويرها وتعديلها وفق المتغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ التي تقوم عليها فكرة حوكمة الشركات ليست جديدة أو مبتكرة بل هي تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ زمن طويل والجديد في هذه القواعد انه تم تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات وكذلك الإجماع حولها من قبل المنظمات المهنية والهيئات الدولية في شكل دليل للممارسات الجيدة للإدارة.

4- أثبتت التجارب أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات اثر ايجابي كبير على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة أو الشركة وعلى المستوى الكلي للاقتصاد, فا بالنسبة لشركة فان تطبيقها لمبادئ الحوكمة تعمل تخفيض تكلفة رأس المال, ارتفاع القيمة السوقية لشركة وتحسين إدارة الشركة. أما على المستوى الكلي فإنها تؤدي عامة إلى توسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الإفصاح والشفافية وتحسين نوعية المعلومات , كما تساعد على جذب الاستثمارات الخارجية والداخلية من خلال التأكيد على الشفافية. وعملها على معالجة الفساد المالي والإداري الذي يعد من أهم كوابح عملية الاستثمار. كما يؤدي تطبيقها في البنوك إلى وقاية النظام المصرفي من الوقوع في الأزمات.

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

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

7- يمكن قياس كفاءة بيئة الأعمال بالاعتماد على عدة مؤشرات التي تصدرها مجموعة من الهيئات الدولية المتخصصة ومن ضمن أهم هذه المؤشرات نجد مؤشر "بيئة أداء الأعمال" الصادر عن البنك الدولي. يشمل هذا المؤشر الرئيسي على عشر مؤشرات فرعية على صلة وثيقة ببيئة الأعمال (سبل حماية المستثمر، بدئ و إغلاق المشروع، استخراج تصاريح البناء، التعامل مع العاملين، إنفاذ عقود تسجيل الملكية العقارية، الحصول على الائتمان المصرفي، دفع الضرائب، والتجارة عبر الحدود وكلها متصلة ببيئة الأعمال أو مناخ الاستثمار. وكذلك

رصد تلك المؤشرات لنحو 46 مكونا و بيانا وثيق الصلة ببيئة الأعمال في 181 دولة عبر العالم وتطورها منذ صدور المؤشر).

8- تتوفر الجزائر على مؤهلات كبيرة لتطوير الاستثمار سواء المحلي منه أو الأجنبي و المتمثلة في: الموقع الجغرافي الاستراتيجي للبلد، التركيبة السكانية الشبابية، توفرها على موارد طبيعية هامة إلا أنها تعاني في المقابل من العديد من المعوقات التي تقف حائلا في وجه تدفق الاستثمارات إليها.

9- إن أهم المشاكل التي تعترض تمويل الاستثمارات في الجزائر تتركز في سوء تسيير منح القروض الراجع إلى سوء توزيعها بين القطاعين العام والخاص, والإجراءات البيروقراطية وطول مدة الرد عن طلبات القروض التي تعترض المستثمرين عند تقدمهم بملفات طلب القروض من البنوك, وكذا موجة الإفلاس والاختلاس التي ميزت بعض البنوك, وهي مشاكل تنم في مجملها عن سوء تسيير وإدارة في البنوك الجزائرية.

إن هذه الاختلالات التي يعاني منها النظام البنكي الجزائري تعني في نظرنا حقيقة واحدة وهي أن التأهيل الذي يتطلبه القطاع البنكي الجزائري -ليكون في مستوى تطلعات المستثمرين (الأجانب والمحللين) الباحثين على مصادر للتمويل- يجب أن يمس بالدرجة الأولى الجوانب التنظيمية والإدارية والرقابية وأخيرا البشرية, وبمعنى آخر ضرورة تبني قواعد للحوكمة في البنوك كأحد أهم الحلول لنهوض بهذا القطاع.

10- رغم كل الإصلاحات التي مر بها الجهاز المصرفي الجزائري إلا انه لازال يتميز بعدم الفعالية سواء من وجهة نظر المستثمرين الأجانب أو المحليين.

وحتى تتمكن المنظومة المصرفية من رفع درجة توافق نشاطها المصرفي مع متطلبات الحوكمة، نورد بعض التوصيات التي نراها ضرورية لتحقيق هذا الهدف وهي:

ثالثا: التوصيـــــات

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

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

– بعد دراسة الأسباب التي أدت إلى إفلاس بنكي الخليفة والبنك الصناعي والتجاري ظهر مشكل تركز ملكية البنك في يد فئة قليلة, وهو ما يتعارض مع مبدأ المسالة وجعله قليل الفعالية حسب ما تنص عليه مبادئ الحوكمة, ولذا فانه من المفيد إصلاح بنية الملكية المؤسسية بالبنوك باتجاه تقليل التركز في الملكية وتقليل نماذج الملكية ذات الطابع العائلي أو الفردي في مقابل تدعيم الملكية المتنوعة .

– ضرورة توفر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج وأداء البنك وضرورة تجانسها, وحتمية نشر المعلومات الخاصة بالبنوك لكافة المتعاملين في السوق والعامة وبصفة منتظمة. ولتعزيز هذا المسعى لابد من الإسراع في تطبيق معايير المحاسبة الدولية, مع اعتماد برنامج لتكوين وتأهيل الموظفين بغية التطبيق الجيد لهذه المعايير. ويتطلب الأمر كذلك مساهمة العديد من الدوائر في البنك واعتماد أنظمة معلوماتية متطورة باستخدام موظفين ذوو درجة كفاءة عالية, وهي العناصر التي على البنوك الجزائرية توفيرها لضمان اكبر درجة توافق مع معايير لجنة IASC ومنه معايير لجنة بازل, وهذا حتى يمكن المقارنة بين المعلومات والمعطيات المالية والمصرفية الخاصة بالجهاز المصرفي المحلي مع العالمي على أساس موحد وسليم .

– العمل على خوصصة بعض البنوك العمومية للرفع من كفاءة القطاع المصرفي الجزائري.

– تحسيس مجالس الإدارة في البنوك بأهمية تطبيق الحوكمة .

انتهى بحمد الله

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

1)-الكتب:

1- بخزاز يعدل فريدة, **تقنيات وسياسات التسيير المصرفي**, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2003

2- بن درويش عدنان حيدر, **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**, اتحاد المصارف العربية, الكويت,2007

3- بلعزوز بن علي, **محاضرات في النظريات والسياسات النقدية**, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر,2003

4- تشاركهام جونثان, **إرشادات لأعضاء مجلس إدارة البنوك**, ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة, المنتدى العالمي لحوكمة الشركات, واشنطون, 2003

5- جمال الدين اشرف, **حوكمة الشركات وأسواق المال العربية**, المنظمة العربية للتنمية والإدارة, القاهرة, 2007

6- حسن السيسي صلاح الدين, **الشركات المتعددة الجنسيات وحكم العالم**, عالم الكتاب, القاهرة, 2003

7- حسين فلاح حسن, مؤيد عبد الرحمان الدوري, **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**, دار وائل للنشر, عمان, ط2, 2006

8- حماد طارق عبد العال, **حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)** , الدار الجامعية, الاسكندرية, 2005

9- حماد طارق عبد العال, **حوكمة الشركات والأزمة العالمية** , الدار الجامعية, الاسكندرية, 2009

10- زروق جمال الدين, نبيل الدحدوح, عادل التجاني, إبراهيم رزق الله ، **أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية و تحديات الأزمة المالية العلمية** ,صندوق النقد العربي, أبو ضبي , 2009

11- سليمان محمد مصطفى, **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**,الدار الجامعية, الاسكندرية, 2009

12- سولفيان جون, جين روجرز كاترين,وآخرون, **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون**, ترجمة سمير كرم, مركز المشروعات الدولية الخاصة, واشنطون, 2009

13- سولفيان جون, **الدليل السابع لحوكمة الشركات**, مؤسسة التمويل الدولية, واشنطون, 2009

14- سكولينكوف الكسندر,اندرو ولسون, **من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة حوكمة الشركات كأداة تنموية**, مركز المشروعات الدولية الخاصة, بدون سنة نشر

15- علي عبد الوهاب نصر, شحاتة السيد شحاتة, **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**, الاسكندرية, 2007

16- العسوي إبراهيم, **التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**, دار الشروق, القاهرة, 2003

17- علي عبد الوهاب نصر, **المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية**, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2009

18- غرباني المعتصم بالله, **حوكمة شركات المساهمة**, الدرا الجامعية الجديدة, الإسكندرية, 2008

19- القرشي يوسف, الياس بن ساسي, **التسيير المالي**, دار وائل للنشر, عمان,ط1, 2006

20- لطرش الطاهر, **تقنيات البنوك**, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ط4, 2005

21- لعشب محفوظ, **الوجيز في القانون المصرفي الجزائري**, ديوان المطبوعات الجامعية, ط2, 2006

22- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD ، **موجز السياسات الرامية إلى تحسين حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا**, واشنطون, 2009

23- محسن احمد الخضيري, **حوكمة الشركات**, مجموعة النيل العربية, ط1, القاهرة, 2005

24- ناصر سليمان, **علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل التغيرات الدولية الحديثة**, مكتبة الريام, الدار البيضاء (الجزائر) , ط1, 2006

25- نبيل حشاد, **دليلك إلى اتفاق بازل 2 (موسوعة بازل الجزء الأول)** , اتحاد المصارف العربية, بيروت, 2004

2)- الرسائل الجامعية:

1- اسحق أبو زر عفاف, **إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية**, أطروحة دكتوراه, جامعة عمان, عمان, 2006

2- بطاهر علي, **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثرها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2005-2006

3- منصوري الزين، **آليات تشجيع و ترقية الاستثمار كأداة لتمويل التنمية الاقتصادية** , اطروحة دكتوراه غير منشورة ,جامعة الجزائر, 2005

4- خروبي وهيبة, **تطور الجهاز المصرفي الجزائري ومعوقات البنوك الخاصة**, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة سعد دحلب البليدة, 2005

5- خير قدور, **الاستثمار الأجنبي في الجزائر بين الإصلاح والواقع**, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2002-2003

6- - قندوز فاطمة الزهراء, **الاستثمار في ظلال الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر خلال التسعينات**, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2001-2002

7- ليفي محمد, **دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المصرفي**, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة سعد دحلب شلف, 2005

8- مطاي عبد القادر, **الإصلاحات المصرفية ودورها في جلب وتفعيل الاستثمار الأجنبي المباشر**, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة سعد دحلب البليدة, 2006

5)- البحوث والمقالات والمجلات

1- حبار عبد الرزاق,**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي**, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, العدد السابع.

2- احمد مخلوف, **الأزمة المالية العالمية و استشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات**, مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية –سطيف أيام 10-12-أكتوبر 2009

3- سرمد كوكب جميل, **معايير الحكم الصالح في بيئة الأعمال**, مجلة بحوث اقتصادية عربية العدد 37/36 سنة 2006

4- عبد الرحمان العايب , **ميكانيزمات تحفيز المسير كأحد محددات الحوكمة** ,ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول "الأزمة المالية الدولية و الحوكمة العالمية ,جامعة سطيف , أيام 20-21 أكتوبر 2009

5- شهيرة عبد الشهيد, **قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا**, ورقة عمل مقدمة إلى إدارة البحوث و تنمية الأسواق ببورصة القاهرة, سبتمبر2001,

6- كمال بوعظم , زايدي عبد السلام , **حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية و الحد من وقوع الازمات**, ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة و اخلاقيات الاعمال في المؤسسة, جامعة باجي مختار عنابة, ايام 18-19-نوفمبر 2009, ص16

7- محمد حسن يوسف, محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر,بنك الاستثمار القومي ,مصر,يونيو 2007

8- أنا ناغرو دكير قيتشي، **مبادئ مكافحة الرشوة للقطاع الخاص ، نحو ثقافة النزاهة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، مقال صادر عن مركز المشروعات الدولية cipe ، 30 جوان 2008

9- كمال بوعظم،**حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، ورقة عمل مقدمة لـ الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي مختار، عنابة أيام 18- 19 نوفمبر 2009

10- عيد بن حامد الشمري، **حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع..الطموح** ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول بعنوان (دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي)، كلية الاقتصاد بجامعة حلب، أيام 15- 16 تشرين الأول 2008.

11- معراج عبد القادر هواري , احمد عبد الحفيظ مجدل ، **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية** ,بحث متاح على الموقع الالكتروني http://jpsdirectory.brinker.net/forum/forum-post.asp?TDI=2045

12- مها محمود رمزي ريحاوي,**الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**, بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 24, العدد الأول, دمشق, 2008

13- دهمش نعيم,اسحق ابوزر، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**, مجلة البنوك في الاردن, العدد العاشر, المجلد الثاني والعشرون, ديسمبر 2003

14- عبد الحليم فضيلي, كمال رزيق، **انظمة التامين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي (الواقع التجربة والدروس)**, مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية, جامعة شلف, يومي 14-15 ديسمبر 2004

15- زايري بلقاسم ، بلحسن هواري، **تحليل المحيط الاقتصادي لبيئة الأعمال و أثره على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر** , مداخلة مقدمة لملتقى إلى ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , شلف , يومي 17و18 افريل 2006

16- منوار حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية** ,بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، أيام :15-16 تشرين الأول 2008 , جامعة دمشق

17- بن عزوز بن علي، **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي . نضام حماية الودائع و الحوكمة** , مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, العدد05

18- بن علي بن عزوز, عبد الرزاق جبار، **حوكمة المؤسسات المالية و المصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية** , مداخلة مقدمة لملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية , أيام 20-21 أكتوبر 2009, جامعة سطيف

19- أوجستين ج كارستر ، دانيال س،هاردي ،سيبلابازار باسيوجولو ، **تفادي الأزمات في أمريكا اللاتينية** , مجلة التمويل و التنمية, سبتمبر 2002

20- بومنجل السعيد،رقايقية فاطمة الزهراء،**الحوكمة العالمية مدخل لإدارة الأزمة المالية الراهنة**, مداخلة مقدمة لمؤتمر الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية , أيام 20-21 أكتوبر 2009 ,جامعة سطيف

21- منصوري الزين ، **واقع و أفاق سياسة الاستثمار في الجزائر**, مجلة شمال أفريقيا, العدد 02 , جامعة شلف

22- مولاي لخضر عبد الرزاق ، **دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية بالدول النامية** ,مجلة الباحث ,العدد 07, 2009-2010

23- سليمان ناصر، **تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات** , مداخلة مقدمة للملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية , يومي 17-18 افريل 2006 , جامعة شلف

24- كتوش عاشور .طرشي محمد ، **تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**, مداخلة مقدمة لملتقى متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , جامعة شلف .يومي 17-18 افريل 2006

25- أمبارك إطار في بنك، **عوائق التمويل**, مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول القطاع الخاص في الجزائر واقع و افاق, جامعة سعد دحلب البليدة, يومي 26-27 افريل 2005

26- شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي** , مداخلة مقدمة لملتقى الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية, جامعة سطيف , أيام 20-21 أكتوبر 2009

27- مريم بليل مجوبي، **الحوكمة في الجزائر** ، مقال منشور في مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، مارس 2010

4)- التشريعات التقارير والدوريات

1- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في مارس 2009

2- المعهد المصرفي المصري، **مفاهيم مالية**, البنك المركزي المصري, متوفر على الموقع www.ebi.gov.eg , تم الاطلاع عليه يوم 2011/03/27

3- **ضمان الاستثمار**، نشرة فصلية تصدر عن المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات, الكويت,السنة الثامنة و العشرون, العدد الفصلي الرابع ,أكتوبر/ديسمبر 2010

4- سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية , المؤسسة العربية لضمان الاستثمار و ائتمان الصادرات , الكويت,2011

5- مجلة حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات, مركز المشروعات الدولية الخاصة,العدد الحادي عشر ,صيف 2008

6- حوار مع جيسوس ستانيسلاو (مركز المشروعات الدولية الخاصة), 2003

7- جريدة الخبر ليوم 2010/11/01

8- تقرير البنك الدولي عن بيئة أداء الأعمال لسنة 2011 متوفر على الموقع الشبكي للبنك الدولي www.doingbusiness.org

9- المجلس الشعبي الوطني، **المناقشة العامة لبيان البنك المركزي** , مطبوعات المجلس الشعبي الوطني, نوفمبر 2000

10- المجلس الاقتصادي و الاجتماعي ، **تقرير حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية عناصر من اجل فتح نقاش اجتماعي**, الدورة العامة رقم 16, منشورات المجلس الاقتصادي و الاجتماع CNES, الجزائر, 2000

11- صدوقي عبد الحفيظ ، **بعد عشر سنوات على تحرير القطاع البنكي**, يومية الخبر, العدد 3830 بتاريخ 2004/07/14

12- الامر رقم 85-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق ل 26 سبتمبر سنة 1975 يتضمن القانون التجاري المعدل والمتمم

13- الامر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى 1424 الموافق لـ: 26 اوت2003 المتعلق بالنقد و القرض, الجريدة الرسمية, العدد 52 , 28 جمادى الثانية الموافق لـ : 27 اوت 2003

14- قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 1990/04/14 المنشور في الجريدة الرسمية الجزائرية, العدد 16 بتاريخ 1990/04/14

15- قانون رقم 88-06 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86-12 المتعلق بالبنك والقرض

16- الامر رقم 02-09 المؤرخ في 26 ديسمبر 2002 من بنك الجزائر

17- الامر رقم 99-04 المؤرخ في 12 اوت 1999 من بنك الجزائر

18- التنظيم 02-03 الصادر في 2002/11/14 من القانون المصرفي الجزائري

19- جريدة الخبر .العدد 5627 ليوم 2009/05/05

20- تقرير الجمهورية الجزائرية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، **الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء** , الجزائر, نوفمبر2008

21- سمية يوسفي, نسبة فتح رأسمال بنك التنمية المحلية ب30 بالمائة لن تستقطب الأجانب , جريدة الخبر, العدد 5135, 2007/10/04

22- رشيد حمادو، جريدة الفجر، يوم 13- 01- 2009

23- عبدو ج، جريدة الفجر، يوم 30- 03- 2010

24- مركز المشروعات الدولية الخاصة,**مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشان حوكمة الشركات**,2004

ثانيا- المراجع بالغة الاجنبية:

1- الكتب:

1- Bancel Frank, **la gouvernance des entreprises**, economica, Paris, 1997

2- Benoit Pigé, **Gouvernance(contrôle et audit des organisation**, economica, Paris, 2008

3- Borner S, Bodmer F, Kobler M , **L'efficacité institutionnelle et ses déterminants** : **le role des facteur politique dans la croissance économique** , OCDE, Paris 2004

4- Byung-Hwa lee, **l'IDE des pays en développement un vacteur d'échange et de croissance**, OCDE, Paris, 2002

5- Eustache Ebondon wa Mandzila, **la gouvernance d'entreprise une approche par l'audite et le contrôle interne**, la Harmattan,Paris, 2006

6- Fréderic Parrat, **La gouvernance d'entreprise**, ed Maxima, Paris,1999

7- Frederic Peltier, **La corporate gouvernance au scours des conseils d'administration**, Dunond, Paris, 2004

8- Gérard, Peter Wirtez: **Gouvernance des entreprises nouvelle perspectives**, économica, Paris, 2006

9- Gerard Chareaux, **le gouvernement des entreprise** : **corporate gouvernance théorie et fait**, économica, paris, 1997

10- Ghernaout Mohamed, **Crises financier et faillites des banques Algériennes**,1er édition, GAL, Alger, 2004

11- Lemdeldel hammia, **L'introduction du marketing dans les banques Algériennes**, Edition ECOFAM, Alger

12- Michlet (CA), **La séduction des nations ou comment attirer les investissements**, ed economica, Paris, 1999

13- Oliver Meier, Guillaume Schier, **Entreprises multinationale (stratégie, restructuration, gouvernance)**, Dunod, Paris, 2005

14- Rodrick D,Subramanian A, **La primauté des institution : ce que cela veut dire et ce que cela ne veut pas dire**, in finance et développement, , FMI, Washington, Mars 2006

15- Stijn Claessemens, **corporate governance and developement (Focus I)**, the World Bank, Washington, 2003

16- Stoyan Tenev and Chunlin Zhang, **Corporate governance and enterprise reform in China**, World Bank and the international finance corporation, Washington, 2002

2- بحوث, مقالات, تقارير ومجلات

1- Abbas M, **le consensus de saopaulo : fondements et portée d'une nouvelle approche des stratégies de développement ?** , Economie et sociéte .n° 3, Laboratoire de recherche grand Maghreb Economie et société, Constantine, 2005

2- Banque d'Algérie , réglement n° 09/03 du 26/05/2009 fixant les régles génerales en matiére de condition de banque applicables aux opérations de banque .Articles 02 et 03

3- CahrY See,Jan, **Reflection on corporate governance and the Role of the internal Auditor**: www.ssrn.com.2005, censulté le : 17/01/2011

4- CIPE ,**Business environemnet for small and medium sized entreprises (SME)and SME's interaction with government Agencies** ,survey on corruption, financel report

5- Eustache Ebondon Wa Mandzila ,**Gouvernance d'entreprise et cadre légale de l'audit dans la zone euro méditerranéenne :une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe**

,halshs.Archives-ouvert.fr/docs//00/…./42-EBONDON_WA_MANDZILA.pdf, consultée le 28/04/2011

6-**Guide d'investir en Algérie**, **KPMG**, Alger 2008

7- Private Sector Corporate Trust , " **Good Corporate Governance in State-Owned Corporations –Final Draft Guidelines** " 2002

8-**Sarbanes-Oxely**.**Act**, public Law no : 170-240,washington, DC: government printing office,2002

9- The financial ASP, **Acts of corporate governance Burgess science press**,London,1december 1992

10- Worled Economic Forum, **The global competitiveness report 2010-2011**

3) **- مواقع الانترنت**

1- www.cipe.org

2- www.iaigc.net

3- www.worledbank.org

4- www.ssrn.com

5- www.doingbusiness.org

6- www.unctad.org

7- www.fce-dz.org

8- www.bank-of-algeria.dz

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	عناوين الجداول والأشكال	رقم الصفحة
	الجداول	
01	خصائص نظامي حوكمة الشركات (نظام الخارجيين و نظام الداخليين)	34
02	التركيز العالمي على حوكمة الشركات	46
03	تواريخ إصدار أكواد الحوكمة في الدول العربية ونطاق تطبيقها	52
04	أهم نقاط الضعف في بيئة الأعمال في العديد من اقتصاديات العالم	76
05	مؤشر حماية المستثمر	86
06	توصيات تسهم في تفعيل دور البنوك في تعزيز تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	90
07	ترتيب الدول العربية في مؤشر الحصول على الائتمان (من سنة 2006-2011)	92
08	الخسائر الضخمة بالنسبة للناتج المحلي والموازنة العامة المترتبة عن الأزمات	101
09	اثر الأزمة المالية على المؤشرات الكلية للاقتصاد الكوري	101
10	ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية في مؤشر بيئة أداء الأعمال لسنة 2011	111
11	تطور الاستثمار الأجنبي في الجزائر تونس و المغرب (1997-2008)	114
12	تطور القروض في الجزائر حسب القطاع القانوني سنوات(1998-2005)	126
13	الودائع في البنوك الجزائرية (بنوك الودائع) من سنة 2002-2005	127
14	الودائع في البنوك الجزائرية (بنوك الودائع) من سنة 2002-2005	137
15	أهم الإقتراحات المقدمة من قبل صندوق النقد الدولي	138
	الأشكال والرسوم البيانية	
01	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في الشركة	17
02	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	30
03	قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات	37

04	لأطراف العاملة في نظام حوكمة البنوك	60
05	دور البنوك في تحسين مؤشر حماية المستثمر	88
06	نسبة طلب الرشوة لإتمام المعاملات في مختلف القطاعات	94
07	مرور حوكمة البنوك بالخوصصة لتحقيق الأداء الجيد	97
08	تأثير حوكمة البنوك على مؤشر الحصول على الائتمان	98
09	اثر ضعف الحوكمة في البنوك على تكوين الأزمات المصرفية وعلى استقرار لاقتصادي	103
10	تطور الاستثمار الأجنبي في الجزائر خلال الفترة 1990-2009	114
11	أهم عوائق الاستثمار في الجزائر حسب دراسة البنك الدولي	118
12	عوائق الاستثمار في الجزائر من وجهة نظر المستثمر الأجنبي	119

الملاحق

الملحق رقم 01

Note d'information sur
LA SUPERVISION BANCAIRE EN ALGERIE
(COMMISSION BANCAIRE)

7. LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE ET D'INSPECTION

La Commission Bancaire a initié par le passé des contrôles sur place à travers des missions thématiques (octroi de crédits au secteur privé, commerce extérieur, contrôle interne, filiales et participations).
Durant les deux dernières années (2001 et 2002), neuf (9) banques et un (1) établissement financier ont fait l'objet d'un contrôle intégral sur place et quatre (4) opérations de contrôle intégral sont actuellement en phase finale.
Ce contrôle intégral a concerné aussi bien les banques publiques que les banques privées.
Il importe de signaler que les rapports d'inspection et de contrôle intégral sur place sont traités par la Commission Bancaire qui prononce, le cas échéant, des injonctions ou des sanctions.
Des mesures et sanctions ont été prises par la Commission Bancaire, il s'agit de :
- la désignation **d'un administrateur provisoire au niveau de** l'établissement financier Union Bank en avril 1997,
- la désignation **d'un administrateur provisoire au niveau de** l'établissement financier Algerian International Bank (AIB) en Janvier 2002,
- le prononcé d'une sanction de suspension des opérations de commerce extérieur à l'encontre de l'établissement financier Union Bank en mai 1999,
- le prononcé en mai 2000 d'une sanction de suspension temporaire à l'encontre d'un dirigeant de la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA) et d'une sanction pécuniaire à l'encontre de cette dernière.

8. DE LA SUPERVISION DE "EL-KHALIFA BANK"

Il y a lieu de préciser que la banque El-Khalifa Bank a été agréée le 27 juillet 1998. De ce fait dès son entrée effective en activité en 1998, elle se trouve de plein droit soumis à la supervision et au contrôle de la commission bancaire qui s’appuie sur les structures de la Direction Générale de l’Inspection

Générale de la Banque d' Algérie pour l'accomplissement de ses missions.
C'est ainsi que la banque El-Khalifa Bank, à l'instar de plusieurs autres banques et établissements financiers tant publics que privés, a fait l'objet d'un contrôle sur place. Celui-ci s'ajoute au contrôle régulier s'appuyant sur le reporting prudentiel (indicateurs de gestion financière et de comptabilité) auquel sont assujettis ces banques et établissements financiers conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
Ce contrôle a révélé en son temps, des insuffisances managériales portées, bien entendu, à la connaissance des dirigeants de la banque.
Ces insuffisances avaient trait à l'organisation et à l'encadrement, aux procédures comptables et de reporting. Il a été noté également l'inadéquation des moyens mis en oeuvre par rapport à l'expansion commerciale rapide de cet établissement. Ce qui a conduit la Banque d'Algérie à contenir le développement du réseau eu égard à l'insuffisance des capacités manageriales réelles malgré le caractère déclaratif de l'ouverture d'agences.
La Commission Bancaire a été, quelque peu, "handicapée" dans l'exercice de sa mission de supervision du fait de l'absence d'arrêté et d'adoption de comptes annuels des exercices 1999, 2000 et 2001par les organes sociaux de la banque (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) et des rapports de certification des commissaires aux comptes. En effet, El-Khalifa Bank a obtenu des reports successifs de la tenue des assemblées générales devant statuer sur les comptes sociaux en application des dispositions de l'article 676 de Code de Commerce.
Tous les contrôles sur pièces et sur place ont été effectués sur la base de situations périodiques (situations mensuelles Modèle 10 R, déclarations prudentielles).
C'est pourquoi, en octobre 2001, le premier responsable d'El-Khalifa Bank a été reçu par de hauts responsables de la Banque d'Algérie. Ceux-ci lui ont fait part de leurs plus vives préoccupations quant au strict respect, par cette banque, des règles de la profession.
Son attention a été notamment attirée sur les premiers dépassements quant au strict respect des ratios de division des risques et de solvabilité. En outre, il a été interpellé quant au gonflement anormal du poste "divers" à l'actif du bilan susceptible "d'occulter" la politique réelle de crédits engagés par la banque. Il lui a été enfin signifié qu'en cas de persistance de la situation, la Commission Bancaire serait saisie et qu'il encourrait de ce fait, des mesures conservatoires et/ou des sanctions disciplinaires.

La mission de contrôle de 2001 a été accompagnée d'un rapport spécifique quant aux opérations de transferts liées aux opérations de commerce extérieur.
Ce rapport a révélé plusieurs inobservations de la réglementation des changes en vigueur, portée bien entendu, à la connaissance du Président Directeur Général d'El-Khalifa Bank, lors de l'entrevue d'octobre 2001.
Ce rapport a également fait l'objet d'une transmission dans le cadre de la Loi.
Devant tous ces faits et les risques encourus, le Président Directeur Général d'El-Khalifa Bank a pris l'engagement solennel de rétablir et d'assainir durablement et dans de très brefs délais toutes les anomalies relevées.
Dès le début du second semestre 2001, la Direction Générale de l'Inspection Générale et la Direction Générale des Changes de la Banque d'Algérie ont, sans relâche, porté une attention soutenue au reporting des indicateurs de gestions financière et comptable d'El-Khalifa Bank ainsi qu'au rapatriement des excédents de recettes de la compagnie Khalifa Airways.
Des lettres de suite ont été, systématiquement, signifiées à la Direction d'El-Khalifa Bank.
A compter du début du second semestre 2002, les services concernés de la Banque d'Algérie ont vu leur attention attirée par :
- l'emballement inexplicable de transferts liés aux opérations de commerce extérieur ;
- l'emballement des taux d'intérêt créditeurs au regard des taux de la place ;
- l'excès de liquidité d'El Khalifa Bank enregistré dans le compte de cette banque auprès de la Banque d'Algérie.
C'est pourquoi une seconde mission de contrôle sur place, cette fois-ci, intégral a été décidée et diligentée avec des effectifs accrus, malgré la charge de travail de supervision concernant l'ensemble des opérateurs de la place.
Cette seconde mission de contrôle sur place intégral a révélé une amplification notable de tous les dysfonctionnements déjà relevés en 2001, établissant par là, l'incapacité des dirigeants de cette banque à prendre sérieusement en charge les impératifs législatifs et réglementaires de la profession.
En vue d'éviter une dégradation plus importante de l'exposition extérieure d'El-Khalifa Bank d'une part, et de protéger les déposants de la banque d'autre

part, il a été décidé d'une mesure conservatoire de suspension des transferts, conformément à la loi.
La poursuite des investigations, en matière de commerce extérieur, a prouvé des irrégularités susceptibles de sanctions pénales d'une ampleur significative, qui ont donné lieu à l'établissement de plusieurs procès-verbaux, tel que prévu par l'Ordonnance n°96-22 du 9 juillet 1996 relative à la répression de l'infraction à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger, et transmis pour dépôt de plainte.
Il demeure entendu que les investigations se poursuivent.
De plus, la rétractation en février 2003, des Commissaires aux Comptes d'El-Khalifa Bank, qui avaient dans un premier temps certifié, en décembre 2002, les comptes sociaux de l'exercice 2000, n'a fait que confirmer les appréhensions de la Commission Bancaire sur la gestion de cette banque et des risques qu'elle pourrait représenter pour ses déposants.
L'impossibilité du management de cette banque de prendre les mesures requises dans pareille situation malgré les engagements souscrits, et la confirmation de l'irrégularité de certaines opérations ont conduit la Commission Bancaire à la décision de nomination auprès de cette banque, d'un administrateur provisoire (le 02 mars 2003) répondant aux qualités requises pour cette mission.
Cette nomination d'un administrateur provisoire, prise en vertu de l'article 155 de la Loi relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée, est une mesure de sauvegarde. Elle a pour objectif l'assainissement de cette banque et la réunion des conditions nécessaires pour un retour à un fonctionnement normal de cette institution.
Cette nécessaire décision, a été prise dans le but d'endiguer les risques, de sécuriser les déposants et de pouvoir ramener cette banque à des normes de bonne gouvernance.
Dès son installation, l'administrateur provisoire, s'est attelé avec sérénité à dresser un état des lieux comptables et financiers, sincère et exhaustif.
Il a tenu à sécuriser le patrimoine de la banque et prémunir les déposants. A cet effet, il a pris des sûretés réelles garantissant des créances existantes et exorbitantes, dans une première étape, vis-à-vis du principal débiteur, à savoir la compagnie aérienne Khalifa Airways.

La Commission Bancaire, pour ce qui la concerne, continue à évaluer en permanence les résultats enregistrés par l'administration provisoire et prendra toute mesure nécessaire dans le respect de la loi.

NOTE D'INFORMATION SUR LE RETRAIT D'AGREMENT ET LA MISE EN LIQUIDATION DE LA BANQUE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE D'ALGERIE (BCIA)

I. LA BANQUE COMMERCIALE ET INDUSTRIELLE D'ALGERIE (B.C.I.A.)

L'autorisation de constitution de la banque dénommée " Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie ", par abréviation BCIA, sous la forme juridique de société par actions (SPA) au capital social de un (01) milliard de dinars a été accordée le 28 juin 1997 par le Conseil de la Monnaie et du Crédit par décision n° 97-01.

La création de cette société par actions est intervenue le 04 juillet 1998 par acte notarié.

La " Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie ", par abréviation BCIA, a été ensuite agréée en qualité de banque par le Gouverneur de la Banque d'Algérie le 24 septembre 1998 par décision n° 98-08.

Il est à souligner que la B.C.I.A. a fait l'objet dans le passé, suite à une inspection sur place réalisée en 1999, d'une procédure disciplinaire qui, après procédure contradictoire devant la Commission Bancaire, a abouti au prononcé en date du 9 Mai 2000, d'une sanction de suspension temporaire du président du Conseil d'Administration et d'une sanction pécuniaire de cinq (5) millions de dinars versés au Trésor public.

II. DU CONTROLE ET DE LA SUPERVISION DE LA B.C.I.A

Dans le cadre du programme de contrôle et de supervision des banques et des établissements financiers, la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (B.C.I.A.), au même titre que les autres banques et établissements financiers a fait l'objet, outre du contrôle sur pièces (sur base déclarations et reporting de la banque concernée) qui est permanent et réglementé, de missions de contrôle intégral sur place (de longue durée), qui vérifie en outre la véracité des déclarations de l'assujetti.

Ce contrôle intégral est réalisé par les services compétents de la Banque d'Algérie sur la base du programme arrêté par la Commission Bancaire.

Depuis 2001, plusieurs contrôles prudentiels de type intégral sur place, indépendamment des contrôles factuels, ont été effectués au niveau de cette banque dont les conclusions importantes ont été consignées dans les rapports ci-après :

- rapport de contrôle intégral (mars 2002),

- rapport de contrôle intégral (décembre 2002),
- rapport de contrôle sur le traitement des chèques impayés (mai 2003),
- rapports de contrôle des opérations de commerce extérieur et de change (juin et juillet 2003),
- rapport de contrôle sur les traites avalisées (juin 2003).

Des constats des inspecteurs, il a été relevé plusieurs infractions aux dispositions légales et réglementaires régissant l'activité bancaire, dont la réglementation des changes, et les règles d'éthique bancaire.

Ainsi, il a été relevé :

1°) le non-respect des normes et ratios prudentiels, notamment les ratios de division des risques et le ratio de solvabilité.

Il a été révélé par les contrôles sur place et sur pièces que ces ratios n'ont pas été respectés aux dates suivantes :
- au 30 septembre 2001 (cf rapport de mars 2002),
- au 31 décembre 2001 (cf rapport de décembre 2002),
- au 30 juin 2002 (cf états déclaratifs),
- au 31 décembre 2002 (cf états déclaratifs).

Cette situation a fait l'objet de 5 correspondances officielles (d'avril 2002 à avril 2003) de rappel à l'ordre en vue de se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur, non suivies d'effet par la B.C.I.A.

2°) le non-respect des délais de transmission de documents réglementaires.

Des retards fréquents ont été constatés dans la transmission des documents réglementaires de reporting périodiques. Ces documents servent de base et fondement au contrôle sur pièces. Il s'agit :
- des transmissions de la situation comptable mensuelle modèle 10R ;
- des déclarations des ratios prudentiels ;
- des déclarations des engagements extérieurs par signature ;
- des déclarations des crédits consentis aux dirigeants et actionnaires ;
- des déclarations des positions de change.

Ces retards ont été portés à la connaissance de la direction générale de la B.C.I.A.

3°) la non conformité de la libération du capital.

La non conformité de la libération du capital en numéraire et le défaut de provisionnement réglementaire ont été constatés et ont fait l'objet d'un rappel et de mise en garde en avril 2003, sur la base d'un contrôle sur place (rapport décembre 2002). Ce qui a généré une sous-capitalisation substantielle de la B.C.I.A.

4°) le non-respect des règles de bonne conduite de la profession dans le traitement des chèques impayés adossés à des traites avalisées.

Des contrôles sur place portant sur le traitement des chèques impayés menés de mars 2003 à avril 2003 ont permis de déceler un nombre important de chèques impayés et de révéler l'existence d'une pratique frauduleuse portant sur un nombre important de chèques adossés à des traites avalisées liant des

agences bancaires à leurs clients.
La pratique des chèques impayés adossés à des traites avalisées escomptées fait l'objet d'un grave contentieux entre la B.C.I.A. et la B.E.A actuellement porté devant les tribunaux. La découverte de cette pratique frauduleuse s'est immédiatement répercutée négativement sur la situation de liquidité de la B.C.I.A.
5°) position insuffisante du compte courant de B.C.I.A. ouvert auprès de la Banque d'Algérie.
Il a été formellement établi que le compte courant de la B.C.I.A. ouvert auprès de la Banque d'Algérie, enregistrait une tendance dangereusement baissière pour atteindre une position de trésorerie ne pouvant couvrir les besoins de décaissement exprimés en chambre de compensation.
6°) absence de constitution des réserves obligatoires.
La B.C.I.A. n'a pas satisfait à l'obligation de constitution de la réserve obligatoire pour les deux périodes allant du 15 avril 2003 au 14 mai 2003 et du 15 mai au 14 juin 2003. Cela constitue une infraction aux dispositions légales et réglementaires.
7°) infraction à la législation et à la réglementation des changes.
Suite à une mission de contrôle sur place des opérations de commerce extérieur et de change, menée durant le premier semestre 2003, au titre des exercices 2000, 2001 et 2002, il en ressort que la B.C.I.A. a enfreint les dispositions légales et réglementaires applicables en la matière. Les infractions relevées sont, notamment, relatives à :
- la non conformité de tenue des répertoires de domiciliation ;
- le défaut d'accords préalables de transferts et de prises de garanties suffisantes ;
- l'apurement irrégulier de dossiers de domiciliation ;
- l'absence de suivi, de contrôle et de rapatriement de recettes d'exportation ;
- le non respect du niveau des engagements extérieurs par signature.
En plus de ces infractions, il a été constaté lors de ces mêmes contrôles et investigations des infractions pénales à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger.
C'est ainsi que cinq procès-verbaux de constatation d'infractions ont été dressés et la procédure légale prévue a été engagée par la Banque d'Algérie, dès le mois de mai 2003.
Par ailleurs, il a été porté à la connaissance de la Commission Bancaire en juillet 2003 que les commissaires aux comptes de la B.C.I.A. ont rapporté la certification des comptes sociaux de l'exercice 2002 et déclenché une procédure d'alerte qui n'a pas été prise en charge par les actionnaires.

III. DU SYSTEME DE VEILLE ET D'ALERTE DE LA BANQUE D'ALGERIE

La situation d'illiquidité enregistrée et les infractions à la réglementation des changes constatées ont fait que la B.C.I.A. n'a plus effectué de transfert

depuis le début du mois de juin 2003 de par le système de veille et d'alerte existant au niveau de la Banque d'Algérie.
En effet, la B.C.I.A. :
- ne pouvait plus, du fait des dispositions de la convention de place signée entre les banques, compenser du fait de l'insuffisance de ses avoirs en compte courant à la Banque d'Algérie ;
- ne trouvait plus prêteur sur le marché monétaire du fait de la nouvelle appréciation de son risque par les confrères de la place ;
- n'accédait plus au marché interbancaire des changes pour acquérir les devises nécessaires à des transferts, en raison de son manque de liquidité en dinars.

IV. DU SOUTIEN FINANCIER DES ACTIONNAIRES

Devant le risque d'illiquidité bancaire et de cessation de paiement de la B.C.I.A., le Gouverneur de la Banque d'Algérie, en application de la loi 90/10 relative à la monnaie et au crédit modifiée et complétée, a saisi l'ensemble des actionnaires de la B.C.I.A. pour apporter un soutien financier à leur société dont la situation financière d'alors si elle perdurait ne pouvait qu'aller à la liquidation au motif d'illiquidité et de son impossibilité à honorer ses engagements financiers.
Cette saisine demeura sans effet.

V. DE LA SAISINE DE LA COMMISSION BANCAIRE

L'ensemble des infractions, ci-avant rapportées, ont fait l'objet de rapports à la Commission Bancaire, qui après instruction approfondie, a dressé un acte de griefs le 9 juillet 2003.
Cet acte de griefs a été notifié par exploit d'huissier le 15 juillet 2003 aux administrateurs leur enjoignant de répondre aux faits reprochés.
La B.C.I.A a, par correspondance du 22 juillet 2003, demandé une prorogation du délai de réponse au 12 août 2003 pour répondre à l'acte de griefs.
L'audience de la Commission Bancaire étant fixée au 19 août 2003, l'avocat constitué par les administrateurs de la B.C.I.A a par lettre du 4 août 2003, demandé un report d'audience pour préparer la défense et pris deux copies du dossier disciplinaire.
Le 13 août 2003, soit après le délai accordé, une réponse à l'acte de griefs a été réceptionnée par le Secrétariat Général de la Commission Bancaire.
L'audience de la Commission Bancaire a été maintenue au 19 août 2003 et les citations à comparaître transmises et notifiées par voie d'huissier aux administrateurs de la B.C.I.A.
La Commission Bancaire siégeant en audience disciplinaire s'est donc réunie le mardi 19 août 2003 pour statuer sur la base de l'acte de griefs dressé à l'encontre de la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie " BCIA ".

L'audience s'est déroulée selon la procédure contradictoire, conformément à la loi, en présence d'un représentant des administrateurs et de la défense. Celleci a adossé, en grande partie, sa plaidoirie sur un prétendu procès verbal contradictoire concernant le provisionnement entre la B.C.I.A. et la Banque d'Algérie. Ce procès verbal, ne pouvant réglementairement exister, n'a jamais été produit.
La Commission Bancaire a constaté la situation d'illiquidité et d'insolvabilité de la BCIA, l'empêchant de remplir ses obligations envers les déposants du fait de l'indisponibilité des fonds.
La Commission Bancaire, en audience disciplinaire, a également constaté la défaillance des actionnaires de la BCIA à répondre concrètement à la demande de la Banque d'Algérie d'apporter un soutien financier à leur banque en application de la loi.
La Commission Bancaire a considéré que les réponses apportées à l'acte de griefs n'ont pas été suffisantes.
La Commission Bancaire, après en avoir délibéré, conformément à la loi, a rendu le jeudi 21 août 2003, la décision suivante :
- le retrait d'agrément de la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie " BCIA " en application des dispositions de l'article 156 de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée,
- et la nomination d'un liquidateur en application de l'article 157 de la loi suscitée.

VI. DE LA GARANTIE DES DEPOSANTS

Cette décision entraîne la mise en oeuvre du dispositif de garantie des dépôts dont la Société de Garantie des Dépôts Bancaires " S.G.D.B. " est l'intervenant pour assurer l'indemnisation rapide des petits déposants dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur.
La Commission Bancaire a notifié à la S.G.D.B. l'indisponibilité des fonds au niveau de la B.C.I.A. et sa mise en liquidation.

VII. DES INFRACTIONS AU CONTROLE DES CHANGES ET AUX DISPOSITIONS DE L'ORDONNANCE 96/22 MODIFIEE ET COMPLETEE

Les infractions à la réglementation des changes et aux dispositions de l'ordonnance 96/22 modifiée et complétée ont été dûment constatées par les inspecteurs de la Banque d'Algérie, qui ont dressé cinq procès verbaux d'infractions en application de la législation en vigueur.
Ces procès verbaux de constatations d'infractions ont fait l'objet de plaintes déposées par la Banque d'Algérie auprès du tribunal territorialement compétent.

الملحق رقم 02

المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل 1993
من القانون التجاري الجزائري

المادة 610: يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر. وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر دون تجاوز أربع وعشرين (24) عضوا

المادة 611 : تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة. وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست(06) سنوات.

المادة 612: لا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمسة(05) مجالس إدارة لشركات مساهمة يوجد مقرها بالجزائر. ويجوز تعيين شخص معنوي , قائما بالإدارة في عدة شركات وفي هذه الحالة لا تطبق أحكام المقطع الأول على الممثلين الدائمين للأشخاص المعنويين. ويجب عليه عند تعيينه اختيار ممثل دائم يخضع لنفس الشروط والواجبات ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية كما لو كان قائما بالإدارة باسمه الخاص, دون المساس بالمسؤولية التضامنية للشخص المعنوي الذي يمثله.

وعندما يقوم الشخص المعنوي بعزل ممثله, يجب عليه العمل في نفس الوقت على استبداله.

المادة 622: يخول مجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة. ويمارس هذه السلطة في نطاق موضوع الشركة ومع مراعاة السلطات المسندة صراحة في القانون لجمعيات المساهمين.

المادة 626: تصح مداولة مجلس الإدارة إلا إذا حضر نصف عدد أعضائه على الأقل. ويعتبر كل شرط مخالف كان لم يكن. وتؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ما لم ينص القانون الأساسي على أغلبية أكثر.

ويرجع صوت رئيس الجلسة عند تعادل الأصوات ما لم ينص على خلاف ذلك في القانون الأساسي.

المادة 632: تمنح الجمعية العامة لمجلس الإدارة مكافأة عن نشاطات أعضائه, مبلغا ثابتا سنويا عن بدل الحضور. ويقيد هذا المبلغ على تكاليف الاستغلال.

وتمنح مكافآت نسبة لمجلس الإدارة طبقا للشروط المنصوص عليها في المادتين 727 و728. ويحدد مجلس الإدارة كيفيات توزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل بدل الحضور والنسب بين أعضائه.

المادة 655: يقوم مجلس المراقبة في أي وقت من السنة بإجراء الرقابة التي يراها ضرورية ويمكنه أن يطلع على الوثائق التي يراها مفيدة للقيام بمهمته.

المادة 657: يتكون مجلس المراقبة من سبعة (7) أعضاء, على الأقل ومن اثني عشر(12) عضوا على الأكثر.

المادة661: لا يمكن أي عضو من مجلس المراقبة الانتماء إلى مجلس المديرين.

المادة 677: يجب على مجلس الإدارة أو مجلس المديرين أن يبلغ المساهمين أو يضع تحت تصرفهم قبل ثلاثين يوما من انعقاد الجمعية العامة, الوثائق الضرورية لتمكينهم من إبداء الرأي عن دراية وإصدار قرار دقيق فيما يخص إدارة أعمال الشركة وسيرها.

المادة 678: يجب على الشركة أن تبلغ المساهمين أو تضع تحت تصرفهم كل المعلومات التالية والمضمنة في وثيقة أو أكثر:

1- أسماء القائمين بالإدارة والمديرين العامين وألقابهم ومواطنهم, أو عند الاقتضاء بيان الشركات الأخرى التي يمارس فيها هؤلاء الأشخاص أعمال تسيير أو مديرية أو إدارة

2- نص مشاريع القرارات التي قدمها مجلس الإدارة أو مجلس المديرين.

3- عند الاقتضاء, نص مشروع القرارات التي قدمها المساهمون وبيان أسبابها.

4- تقرير مجلس الإدارة أو مجلس المديرين الذي يقدم إلى الجمعية.

5- وإذا تضمن جدول الأعمال تسمية القائمين بالإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة أو أعضاء مجلس المديرين أو عزلهم:

ا- اسم ولقب وسن المرشحين والمراجع المتعلقة بمهنهم ونشاطاتهم المهنية طيلة السنوات الخمسة الأخيرة, ولا سيما منها الوظائف التي يمارسونها في شركات أخرى.

ب- مناصب أو الوظائف التي قام بها المرشحون في الشركة وعدد الأسهم التي يملكونها أو يحملونها فيها

6- أما إذا كان الأمر يتعلق بالجمعية العامة العادية, فيجب أن يذكر جدول حسابات النتائج والوثائق التخليصية والحصيلة والتقرير الخاص بمندوبي الحسابات المبين لنتائج الشركة خلال كل سنة مالية من السنوات الخمس الأخيرة أو كل سنة مالية مقفلة منذ إنشاء الشركة أو دمج شركة أخرى في هذه الشركة, إذا كان عددها يقل عن خمسة.

7- إذا كان الأمر يتعلق بجمعية عامة غير عادية, تقرير مندوبي الحسابات الذي يقدم إلى الجمعية عند الاقتضاء.

الفهرس

الفهرس

الإهداء I
الشكر.....II
المقدمة العامة .....أ
مشكلة الدراسة .....ب
فرضيات الدراسة .....ب
خطة الدراسة .....ث
حدود الدراسة.....ج
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات 13
تمهيد:.....13
المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات 13
المطلب الأول : تعريف حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها 13
المطلب الثاني : دوافع تنامي الاهتمام بحوكمة الشركات 18
المطلب الثالث : محددات حوكمة الشركات 29
المطلب الرابع : أنظمة حوكمة الشركات 31
المبحث الثاني : مبادئ حوكمة الشركات أهدافها و أهمية تطبيقها 35
المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات كما وضعها البنك الدولي و صندوق النقد الدولي..... 36
المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات كما وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 41
المطلب الثالث : أهداف و أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات 42
المبحث الثالث : تجارب بعض الدول في مجال حوكمة الشركات 45
المطلب الأول : تجربة حوكمة الشركات في أمريكا و بريطانيا 45
المطلب الثاني : تجربة حوكمة الشركات في فرنسا 49
المطلب الثالث : تجربة حوكمة الشركات في الدول العربية 50
خلاصة الفصل الأول 53

الفصل الثاني : تطبيقات الحوكمة في البنوك و أثرها على تحسين بيئة الأعمال 55
تمهيد:.....55
المبحث الأول : ماهية الحوكمة في البنوك 56
المطلب الأول : تعريف الحوكمة في البنوك والفاعلين الأساسيين في تطبيقها.....57
المطلب الثاني : حوكمة الشركات في البنوك من منظور لجنة بازل.....61
المطلب الثالث : دوافع الحاجة لتطبيق الحوكمة في البنوك..... 71
المبحث الثاني : ماهية بيئة الأعمال 73
المطلب الأول: تعريف بيئة الاعمال.....73
المطلب الثاني: المقومات الأساسية لبيئة الأعمال 74
المطلب الثالث:قياس كفاءة بيئة الأعمال 80
المبحث الثالث : أهمية الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين بيئة الأعمال.....82
المطلب الأول : دور حوكمة البنوك في حماية المستثمر 83
المطلب الثاني: دور حوكمة البنوك في تيسير الحصول على الائتمان 91
المطلب الثالث: دور حوكمة البنوك في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي 99
خلاصة الفصل الثاني: 104
الفصل الثالث : معوقات بيئة الأعمال في الجزائر و الحاجة إلى تطبيق الحوكمة في البنوك.....**106**
تمهيد:.....106
المبحث الأول:بيئة الأعمال في الجزائر 106
المطلب الأول:مؤهلات بيئة الأعمال في الجزائر 106
المطلب الثاني:معوقات بيئة الأعمال في الجزائر 110
المطلب الثالث:العراقيل المالية ومشكل البنوك كأهم عوائق بيئة الأعمال في الجزائر.....117
المبحث الثاني:واقع البنوك الجزائرية والحاجة إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات 120
المطلب الأول :وضعية القطاع البنكي الجزائري في ظل الإصلاحات 120
المطلب الثاني :واقع البنوك الجزائري والمشاكل التي تعتريها..... 126
المطلب الثالث:دور الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري..... 130
المبحث الثالث:جهود السلطات الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي 139
المطلب الأول :إصدار الميثاق الوطني للحكم الراشد في الشركات ودوره في دعم حوكمة البنوك الجزائرية.....140
المطلب الثاني: ملامح تبني بعض مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.....143

المبحث الرابع:متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.....**148**
المطلب الأول :المحددات الخارجية لحوكمة البنوك الجزائرية 148
المطلب الثاني : المحددات الداخلية لحوكمة البنوك الجزائرية 158
خلاصة الفصل الثالث: 164
الخاتمة: 166
قائمة المراجع:.....173
قائمة الجداول والأشكال:.....183
الملاحق:
الفهرس: