

آليات الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي و واقع تطبيقها في الدول العربية.

أ. / كركار مليكة *

Résumé:

Après les crises bancaires et financières enregistrées au niveau international et national, plusieurs organisations internationales ont mis en place un ensemble de critères et de règles visant l'amélioration de la performance et promouvoir au contrôle solide dans un cadre intitulé « la bonne gouvernance », L'OCDE en particulier a publié un ensemble de normes et de règles directives dans ce domaine, de sa part le comité de Bâle sur le contrôle bancaire à formuler des recommandations visant à promouvoir des pratiques bancaires sûres et saines, En effet la banque perd de son efficacité en absence d'une saine gouvernance d'entreprise.

Le présent article a pour objectifs d'étudier l'importance pour les banques arabes d'engager dans l'application des normes des organisations internationales en visant la bonne gouvernance d'elles.

Les mots clés: gouvernance d'entreprise, gouvernance bancaire, efficience bancaire, crises bancaires.

ملخص:

بعد تنامي الأزمات المصرفية والمالية على المستوى المحلي والعالمي، بادرت العديد من المنظمات والمؤسسات المالية الدولية بوضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل الأداء وتوفير الرقابة القوية تحت عنوان " حوكمة المؤسسات"، ومن أهم الهيئات، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي نشرت مجموعة من المعايير والقواعد التوجيهية في هذا المجال، ومن جهتها وضعت لجنة بازل للرقابة والإشراف على المصارف إرشادات تهدف إلى تشجيع التعاملات المصرفية المضمونة والشفافة، ففي غياب حوكمة مؤسسات سليمة يفقد المصرف من فعاليته. يهدف هذا المقال دراسة أهمية تطبيق مصارف الدول العربية لمعايير و إرشادات الهيئات الدولية بهدف تحقيق حوكمة جيدة لديها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، حوكمة المصارف، الفاعلية المصرفية، الأزمات المصرفية.

مقدمة:

مع تصاعد حالات الفشل الذريع التي تعاني منه الكثير من المصارف والمؤسسات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار المؤسسات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة، وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، فضلا عن تدني أخلاق المهنة و أخلاق إدارة المؤسسات و المصارف ومكاتب التدقيق العالمية، الأمر الذي حد بالمؤسسات المالية الدولية أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفير الرقابة القوية، وذلك تحت عنوان "حوكمة المؤسسات"، وقد أصبحت هذه الأوراق بمثابة قواعد دولية متفق عليها بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامتها المالية.

فنظام الحوكمة الجيد يعتبر أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل، ويعتمد نجاح هذا النظام بصورة كبيرة على مهارات وخبرات ومعرفة القائمين على إدارة الشركة، فلقد أثبتت التجارب أن حوكمة المؤسسات تشكل العنصر الأساسي للنمو الصحي والقوي في الاقتصاديات الوطنية وقطاع الشركات والمصارف المحلية، فحوكمة المؤسسات لها أهمية متنامية في ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتجنب الأزمات في المؤسسات المالية وغير المالية.

وفي القطاع المصرفي فإن كان نظام حوكمة المؤسسات يعتبر أحد الدعائم الأساسية لإنعاش المؤسسة المصرفية واستمرار نجاحها على المدى الطويل، فنجاحه بصورة كبيرة يعتمد على الممارسات الجيدة ومدى ما تقدمه المصارف من إفصاحات مادية وجوهرية إضافية للمتعاملين والأسواق، والتي تتوقف إلى حد كبير على المهارات وخبرات ومعرفة القائمين على إدارة المؤسسة المصرفية.

يتمثل هدف الدراسة في تبين مدى التزام الدول العربية عامة و الجزائر خاصة من تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في مصارفها، حيث أن المؤسسات تختلف في تطبيق الحوكمة وفقا لخصوصياتها و خصوصيات المحيط الذي تعمل فيه.

1) حوكمة المؤسسات وآليات تطبيقها في المصارف:

لا يختلف مفهوم الحوكمة في المؤسسات باختلاف نشاط المؤسسات، فمفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات المالية والمصارف هو ذات مفهومها في باقي الأشكال الأخرى من المؤسسات التجارية باعتبار أن المصارف هي شكل من أشكال المؤسسات.

1-1) مفهوم حوكمة المؤسسات:

بعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي واختلقت صيغ الترجمة من شخص لآخر، حيث تم ترجمته إلى أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة أو حوكمة المؤسسات، كما أن لفظ الحوكمة مشابه لكلمة الرقابة "السيطرة"، فالحوكمة مطلوبة في جميع المؤسسات التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة ويتعدد فيها أصحاب المصالح وهو ما يعني أن الحوكمة مطلوبة بالنسبة للمؤسسات المساهمة ومؤسسات القطاع العام والمؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية.

وقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم حوكمة المؤسسات، فلقد عرفها بعض الخبراء على " أنها مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية وتعظيم ربحية قيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة".¹

وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريفا لحوكمة المؤسسات هو " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة منظمات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء".²

ونجد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف قاطع وجامع لمفهوم حوكمة المؤسسات الذي يمكن النظر إليه من نواحي عدة كالتالي: ³

- من الناحية الاقتصادية يمكن اعتباره الآلية التي تؤدي إلى تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل.
- من الناحية السياسية ينظر إليه على أنه مؤشر على ديمقراطية الإدارة.
- من الناحية القانونية يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية بين أصحاب المصالح من جهة والمديرين من جهة أخرى.
- من الناحية الاجتماعية يعبر عن التركيز عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

تعني حوكمة المؤسسات بشكل أساسي إيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات، ومن ثم يمكن النظر إليها على ذاتها بالإنجليزية مأخوذة عن كلمة "governance" أي أنها الكيان الموجه للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة المؤسسات تعني بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الإنصاف والمحاسبة. إن حوكمة المؤسسات تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم.⁴

من الجوانب الأخرى التي تدفع بتنمية مفهوم حوكمة المؤسسات هي فكرة المسؤولية الاجتماعية أو "مواطنة المؤسسات" وهو التعبير المفضل في مجتمع الأعمال وتتطوي

مواطنة المؤسسات على بناء نظام لصنع القرارات لا يأخذ في الاعتبار إجراءات التشغيل الداخلية فحسب، ولكن أيضا تأثير سلوك المؤسسات على ذوي الشأن والموظفين والمستثمرين والمجتمعات.

1-2) أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات:

إن الاعتماد على معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه المساعدة في منع حدوث الأزمات المصرفية لأنه في حالة تعرض هذه المؤسسات لأزمة معينة، فالتزامها بتطبيق معايير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بديونها والتزاماتها يساعد على إتباع الإجراءات الصحيحة والقانونية في حالة الإفلاس أو نزاع الملكية ومن ثم مراعاة العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

فعند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار فإن المستثمرين يضعون في اعتبارهم مدى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تعد أحد المعايير الأساسية المؤثرة على قراراتهم، هذا ما يجعل المؤسسات التي تطبق هذه المبادئ ترفع من قدرتها التنافسية على المدى الطويل نظرا لثقتها بالشفافية في معاملاتها وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي جميع العمليات التي تقوم بها، الشيء الذي سيدعم حتما رصيد الثقة من جانب المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، ومن ثم الاستثمار في هذه المؤسسات مما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال ويسمح بتحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل. 5

وقد أدت الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 بالكثير إلى اتخاذ نظرة عملية جديدة عن كيفية استخدام حوكمة المؤسسات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة، يرجع هذا إلى أن حوكمة المؤسسات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعمله فقط، بل إنها مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن المؤسسات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة المؤسسات، إلا بقدر ما يمكن لهذه المؤسسات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها اتباعها في عملها. 6

1-3) مبادئ حوكمة المؤسسات والمبادرات الدولية:

نال موضوع حوكمة المؤسسات اهتماما كبيرا في أدبيات الفكر المحاسبي والمالي والإداري والاقتصادي خلال السنوات الماضية، وكان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دورا بارزا في إرساء مجموعة من المبادئ والإرشادات غير الملزمة لمنظمات الأعمال حول حوكمة المؤسسات، فضلا عن إسهامات كل من بنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي وكذا صندوق النقد الدولي في هذا الصدد. وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات لمفهوم حوكمة المؤسسات، فقد اختلفت كذلك المبادئ التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك على النحو التالي:

*** مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:**

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 إلى إصدار خمسة مبادئ والتي يتم وفقها تطبيق حوكمة المؤسسات، ولاستمرار تزايد إدراك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وحكومات الدول الأعضاء بأن حوكمة المؤسسات هي أحد العناصر

الرئيسية في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، فقد تم إعادة صياغة هذه المبادئ في عام 2004 بشكل أكثر حداثة مشتملة على ستة عناوين رئيسية هي: 7

1. مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات،
2. مبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية،
3. مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين،
4. مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات،
5. مبدأ الإفصاح والشفافية،
6. مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

ولم تكن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتقديم هذه المبادئ فقط بل سعت أيضا إلى طرح العديد من الشروحات لها بغية تطبيق الحوكمة بشكل أفضل بما يضمن تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في حماية مصالح كافة الأطراف.

تعتبر هذه المبادئ مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المؤسسات، وذلك بما يتفق مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم، حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها، وينبغي على المؤسسات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة. كما أنه يقع على عاتق الحكومات مسؤولية هامة لتشكيل إطار تشريعي فعال يوفر المرونة الكافية التي تكفل بدورها للأسواق إمكانية العمل بكفاءة والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، كما يترك للحكومات والمتعاملين في السوق حرية تقرير كيفية تطبيق هذه المبادئ عند تطور الأطر الخاصة بالحوكمة مع وضع تكاليف ومنافع التطبيق في الحسبان. 8

و نشير في الأخير على أنه تتدخل عدة عوامل في تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات منها: 9

- قوانين المؤسسات،
- القوانين التي تحكم سوق الأوراق المالية،
- قواعد القيد بالبورصات،
- قانون منع الاحتكار وقانون الإفلاس وقانون الاندماج وقانون الاستحواذ،
- الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المال،
- المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

*** مبادئ لجنة بازل للرقابة والإشراف الدولية:**

وضعت لجنة بازل سنة 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مركزة على النقاط التالية: 10

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

توافر استراتيجية 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 والعليا 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 بالمصرف 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 ترقية أو أي شكل آخر، تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل المصرف أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والاشراف (2004) على ما يلي: **11**

يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام المصرف لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة. ويجب على الإدارات العليا أن تقدم إخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالمصرف،

يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعية والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام،

يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف، ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات، وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

*** مبادئ مؤسسة التمويل الدولية وصندوق النقد الدولي:**

أصدر صندوق النقد الدولي ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سنة 2003 مبادئ ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربعة مستويات كالتالي:

الممارسات المقبولة للحكم الجيد،
خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد،
مساهمات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا،
القيادة.

كما بدأ البنك الدولي وصندوق النقد الدولي برنامجا مشتركا يهدف إلى تقييم ممارسات حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة قياسا على المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ويطلق عليه اسم "تقارير حول احترام المواصفات والقوانين" وتم تطبيق ذلك على دولتين هما مصر وتركيا. **12**

أما فيما يتعلق بجهود الدول في سبيل تفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات، فإنه بمجرد ظهور تقرير كادبري البريطاني قامت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات وتضمين التقارير بأفضل الممارسات.

لقد تم تدعيم هذه المبادئ من قبل منظمة الشفافية الدولية ومصرف Crédit Lyonnais ، وأصبحت تضم سبعة محددات رئيسية لحوكمة المؤسسات المقبولة دوليا هي الشفافية، طريقة الإفصاح المحاسبي، المحتوى المعلوماتي للإفصاح المحاسبي، المراجعة، الاستقلال، العدالة والانتزباط. ومن الملاحظ أنه يصعب تقييم مدى التزام هذه المؤسسات بهذه المحددات نظرا لغياب الوزن النسبي لمفردات كل محدد، وأيضا لعدم القدرة على إعداد رقم قياسي أو نموذج

بدرجة الحوكمة المقبولة، وفي هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات أهم المفردات التي ينضمها كل محدد من محددات حوكمة المؤسسات السابقة كما يلي: 13

1- مبدأ الشفافية والذي يضم تماثل المعلومات المالية وغير المالية، عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان، النشر الإلكتروني للمعلومات، تحليل الانحرافات عن الخطط، تطابق التقارير مع النمط الدولي، تقييم الأداء مع أفضل الممارسات الدولية، تطابق الممارسة مع معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، المساءلة المحاسبية لأعضاء مجلس الإدارة، التنبؤ بربحية المؤسسة مستقبلاً، تحليل مخالفات مجلس الإدارة، تحليل ملكية تركيز الأسهم، تحليل ملكية أعضاء مجلس الإدارة، تحليل حقوق الأقلية، تحليل حقوق الأطراف ذو المصالح، انتظام الاجتماع العادي لمجلس الإدارة، انتظام اجتماعات اللجان الفنية، وتحليل مكافآت ومعاملات مجلس الإدارة.

2- مبدأ طريقة الإفصاح المحاسبي والذي يضم مفردات التقارير المالية وغير المالية، التقارير القطاعية، التقارير البيئية، التقارير البيئية، تقرير مجلس الإدارة، التقارير الإحصائية، ودستور أخلاقيات العمل.

3- مبدأ المحتوى المعلوماتي للإفصاح المحاسبي والذي يضم مفردات المعلومات الدفترية، المعلومات السوقية، المعلومات المعرفية، المعلومات العامة عن المؤسسة، المعلومات العامة عن مجلس الإدارة، معلومات قيد المؤسسة بالبورصة، معلومات تداول الأسهم، معلومات الاستراتيجيات، معلومات البرامج والأنشطة، معلومات الميزة التنافسية، معلومات الأداء المالي، معلومات الأداء التشغيلي، معلومات الأداء النقدي، معلومات الأداء الاستثماري، معلومات المخاطر المالية، معلومات هيكلي الاستثمار والتمويل، معلومات مخاطر التشغيل، معلومات الأصول البشرية، ومعلومات رأس المال المعرفي.

4- مبدأ المراجعة والذي يضم مفردات المراجعة المالية والإدارية والداخلية، المراجعة التحليلية، المراجعة لأغراض خاصة، نظم الرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، ولجان المراجعة.

5- مبدأ الاستقلال والذي يضم مفردات استقلال مجلس الإدارة، واستقلال لجان المراجعة، واستقلال لجان إدارة المخاطر، واستقلال لجان المكافآت.

6- مبدأ العدالة والذي يضم مفردات تمثيل الأقلية في مجلس الإدارة، حرية تسجيل ونقل ملكية الأسهم، الدفاع عن حقوق الأقلية والأطراف ذو العلاقة، حرية مقاضاة مجلس الإدارة، إتاحة التصويت بالتوكيل وبالبريد وبالإنترنيت، وإقرار المساهمين لمكافآت الإدارة العليا.

7- مبدأ الانضباط والذي يضم مفردات الالتزام بقوانين البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة - نقاط الضعف) وأيضاً قوانين البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة (الفرص - التهديدات).

إضافة إلى هذا قامت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بنشر مجموعة من الإرشادات والإجراءات فيما يتعلق بالممارسات الجيدة لحوكمة المؤسسات لتكون في متناول مؤسسات الأعمال والمؤسسات التي ترغب في تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة للمؤسسات، وتتضمن تلك الإرشادات ما يلي: 14

بالنسبة للمؤسسات المقيدة بالبورصة: صحيفة تعليمات لحوكمة المؤسسات المقيدة بالبورصة، قائمة طلب المعلومات لحوكمة المؤسسات المقيدة بالبورصة، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة المؤسسات المقيدة بالبورصة، مثلاً لبرنامج تحسين حوكمة المؤسسات قامت مؤسسة (IFC) بوضعه والتفاوض عليه مع إحدى المؤسسات الصناعية الكبرى المقيدة بالبورصة في أمريكا اللاتينية،

بالنسبة للمصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية: صحيفة تعليمات لحوكمة المؤسسات المالية؛ قائمة طلب المعلومات لحوكمة المؤسسات المالية، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة المؤسسات المالية،

بالنسبة للمؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة: صحيفة تعليمات لحوكمة المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة، قائمة طلب المعلومات لحوكمة المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة، جدول الخطوات المتوالية لحوكمة المؤسسات العائلية غير المقيدة بالبورصة، مثالا لبرنامج تحسين حوكمة المؤسسات قامت مؤسسة (IFC) بوضعه والتفاوض عليه مع إحدى المؤسسات العائلية في أمريكا اللاتينية، تعريف استرشادي لعضو مجلس الإدارة المستقل، قائمة مراجعة للمشرفين.

(2) تطبيق حوكمة المؤسسات في المصارف:

يعد الاهتمام بالحوكمة المصرفية عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، وسوء هذه الحوكمة يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي، وخير دليل على ذلك ما حصل في الأزمة الآسيوية.

2-1) دور المصارف في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات باعتبارها الممول الرئيسي للمؤسسات:

إن اهتمام المصارف بقضايا حوكمة المؤسسات وتوفر الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للزبائن هو المدخل الأساسي لتحفيز المؤسسات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عامل فعال باتجاهين، يتمثل الاتجاه الأول باعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان، أما الاتجاه الثاني فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للزبائن مرونة ملموسة اتجاه التزام الزبائن بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع الزبائن بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة.

و رغم اهتمام المصارف بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان، إلا أن هذا الاهتمام لم يرق بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة، أهمها أن المصارف نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، كما أن المنافسة بين المصارف ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.

إن مراجعة السياسات الائتمانية لدى المصارف يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلا خاصا يعنى بمبادئ حوكمة المؤسسات ضمن رؤية وأهداف المصرف نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف المصرف لمفهوم أفضل الزبائن الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى، أولئك الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لحوكمة المؤسسات. إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم الزبائن وإن كانت تعنى جزئيا بقضايا الحوكمة، إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع المصارف من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة المؤسسات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة 15.

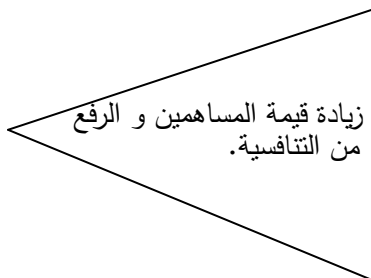
2-2) مفهوم حوكمة المصارف وأهميتها:

تتمثل الحوكمة من المنظور المصرفي في الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة، بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف (ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين).

و في هذا السياق تعطي لجنة بازل للرقابة المصرفية تعريفا لمفهوم حوكمة المصارف في اتفاق بازل 2 وهو: "تعني حوكمة المصارف بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة،...الخ)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة المصرف وخصوصا المحافظة على استقرار النظام المصرفي". وتجدر الإشارة أن مسؤولية المحافظة على النظام المصرفي أصبحت مسؤولية مشتركة بين بعض اللاعبين الرئيسيين الذين يديرون ابعادا مختلفة من المخاطر المالية، ويطلق على ذلك شراكة إدارة المخاطر. 16

تعتبر إشكالية الحوكمة أكثر تعقيدا في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، باعتبار أن المصارف تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقترضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يتشكل عموما بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في المصرف تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوفرة عند الطلب من طرف المودعين، في حين أن أصول المصرف تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل. 17

الشكل رقم 01: مدى استفادة المصارف من تطبيق الحوكمة



- الفعالية المالية و التشغيلية المثلى،
- تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي،
- تحسين تقييم المصرف و تخفيض تكلفة رأس المال،
- بناء و تحسين سمعة المصرف.

المصدر: Sebastian Molineux, international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance, the institute of banking-IFC: corporate governance for banks in Saoudi Arabia forum, Riadh, 22-23 may 2007, p06.

2-3) العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المصارف:

إن التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي يتطلب توفر عدة عناصر أساسية نلخصها فيما يلي: 18

مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة،
توفر نظام معلومات فعال،

وضع أهداف استراتيجية للمصرف،
ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة،
ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة المصرف بواسطة الإدارة العليا،
الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين،
ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف،
تطبيق المعايير المحاسبية الدولية.

و نشير إلى أن هناك مجموعتين فاعلتين في تطبيق الحوكمة المصرفية وهما:
المجموعة الأولى: وتضم الفاعلين الداخليين وهم حملة الأسهم، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والمراجعون الداخليون.
المجموعة الثانية: وتضم الفاعلين الخارجيين، وهم: المودعين، صندوق تأمين الودائع، وسائل الإعلام، مؤسسات التصنيف والتقييم الائتماني، والإطار القانوني و التنظيمي والرقابي.

2-4) دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المصرفية:

تمارس المصارف المركزية ثلاث وظائف مهمة من أجل ضمان استقرار النظام المصرفي وهي:
ممارسة وظيفة المقرض الأخير للإسهام في معالجة مشكلة نقص السيولة التي تواجهها المصارف على المدى القصير والمتوسط، وبهذا يساهم في تخفيف مخاطرة المصرف،
تطوير وتطبيق نظام رقابي جيد، ومتابعة تنفيذه بصورة كفوة،
تشريع قانون " أفضل الممارسات" لحوكمة المصارف يؤسس لآليات الضبط الذاتي في إدارة المصارف وتخفيض مخاطرة فشل المصارف.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين، الأول يقوده البنك المركزي باعتباره مسؤول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والثاني هو من خلال المصارف ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والإنهيار 19.

لقد بات واضحا أن الاهتمام الكبير والمتنامي على الساحة العالمية يعود إلى الارتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والمالية لديها وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات بحيث تحكم وتدير أداؤها وتعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية التي تحكم وتقويم أداء المؤسسات وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل وخارج هذه المؤسسات، وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية من جهة، وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعلاقة بهذا القطاع.

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال تعيين المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة.

ولهذا فإن البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في المصارف وذلك للأسباب التالية: **20**

أن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي، تختلف المصارف عن المؤسسات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه المصارف مسؤولة على المحافظة على أموال الغير، نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة ضرورة لهذه المصارف، يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال المصارف تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

3 (واقع الحوكمة المصرفية في بعض الدول العربية:

تختلف تجارب الدول العربية في تطبيقها مفهوم الحوكمة حيث تختلف من دولة إلى أخرى وفي هذا نجد دول مثل دول مجلس التعاون الخليجي رائدة في هذا المجال وأخرى بدأت تولي الاهتمام لهذا المفهوم كالجزائر، مصر، تونس، المغرب، الأردن، ليبيا.

3-1) الجهود المبذولة لتفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات في بعض الدول العربية:

بالنسبة للجهود الإقليمية المبذولة لتفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات ونقصد بذلك المنطقة العربية فهناك محاولات في بعض هذه الدول في هذا الاتجاه والتي يمكن تلخيصها في أهم وأحدث التقارير على مستوى بعض هذه الدول:

الجدول: أحدث التقارير الصادرة على مستوى الدول العربية

عنوان التقرير	الدولة	سنة الإصدار
الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات	تونس	2000
دليل الممارسات الجيدة للحوكمة	مصر	2005
- الدليل العام للحوكمة الجيدة - دليل الحوكمة الجيدة لمؤسسات القرض	المغرب	2005 أفريل 2010
مدونة حوكمة الشركات	الإمارات	2007
دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك	الأردن	2007/12/31
المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات	الجزائر	2009/03/11
دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي الليبي	ليبيا	2010

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على

Nadia Dhahri Sellami, convergence entre les institutions de Gouvernance publique et privée: rôle des systèmes nationaux de gouvernance cas des pays du Maghreb: Tunisie-Algerie-Maroc, thèse en cotutelle, 14 septembre 2012, doctorat en sciences économiques, institut supérieur de gestion de Tunis, école doctorale entreprise, économie, société, Université Montesquieu-Bordeaux IV, Paris, pp 176,177.

تجدر الإشارة إلى أن هناك جهودا ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى كلبان والمملكة العربية السعودية، حيث تم إنشاء معهد لحوكمة الشركات في مدينة دبي بواسطة مركز دبي المالي العالمي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهو مشابه للمنظمات الدولية في هذا المجال، ويهدف معهد حوكمة الشركات "حوكمة" إلى تطوير أفضل الممارسات في هذا المجال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الذي تأسس عام 2006، والذي يعمل على ترسيخ نظام رشيد للحوكمة يدعو إلى بناء المؤسسات على أسس سليمة، وإصلاح قطاع المؤسسات، وتطوير الأسواق، وزيادة الأنشطة الاستثمارية ومعدلات النمو في كافة أنحاء المنطقة، ويسعى المعهد إلى تعزيز ثقة المستثمرين من خلال رفع كفاءة الأسواق المالية والأنظمة المصرفية، فضلا عن المساهمة بشكل فاعل برسم معالم مستقبل حوكمة المؤسسات بالمنطقة.

بالرغم من هذا تبقى دول المغرب العربي من بين الدول العربية التي تتسم بنقاوت متباين في التطور مقارنة بباقي دول العالم، وذلك يعود، حسب الهيئات الدولية إلى ضعف مستوى الحوكمة الذي لا يوفر الجو الملائم لقطاع الأعمال. 21

تعتمد حوكمة المؤسسات في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون، وتتناول حوكمة المؤسسات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق المالية.

2-3) الحوكمة المصرفية على مستوى بعض الدول العربية: 22

بناء على ما تحقق من تقدم مؤخرا في هذا المجال، فإن تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف يمثل عنصرا أساسيا في برنامج إصلاح القطاع المالي. فمن الممكن أن تشكل مواطن الضعف في ترتيبات الحوكمة المؤسسية في المصارف مخاطر نظامية تهدد الاقتصاد العيني، وكانت مصارف بعض الدول العربية قد حققت تقدما ملموسا في مجال حوكمة المؤسسات على امتداد العقد الماضي، ومنها إنشاء لجان منبثقة عن مجالس إدارتها (للتدقيق والمحاسبة وإدارة المخاطر)، وفصل مركز المسؤول التنفيذي الرئيسي) المدير العام عن مركز رئيس مجلس الإدارة، وتنويع تكوين مجالس الإدارة، وإرساء قواعد للحوكمة المؤسسية محددة للقطاع المصرفي (مصر والمغرب واليمن)، وقيام الأجهزة الرقابية بوضع مبادئ توجيهية وقواعد تنظيمية تحكم تشكيل مجالس إدارتها، والإفصاح، وإدارة المخاطر، وإقراض ذوي الصلة.

وبينما لا يزال المجال يتسع لمزيد من التحسينات، لا تزال هناك تحديات كبيرة تنشأ أمام تنفيذ الإصلاحات، ويوجد في معظم البلدان العربية تشريعات وقواعد تنظيمية بشأن الحوكمة المؤسسية، ولكن تأخر تطبيقها بسبب ضعف السلطات الرقابية، وتشكل المصارف لجان تدقيق، ولكنها لا تضم نسبة كافية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وهناك لجان معنية بالمخاطر قائمة بوجه عام، لكنها تعمل على مستوى الإدارة العليا.

وينبغي تعزيز مجالس إدارة المصارف لتضم مديرين مستقلين وأعضاء من ذوي الخبرة في قضايا المصارف والتمويل، وتشير نتائج مسح منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عن الحوكمة إلى أن مجالس إدارة المصارف ينبغي أن تضم غالبية من المديرين المستقلين أو غير مسؤولي الإدارة من ذوي المؤهلات العالية، ويتعين أن تحدد أجهزة الرقابة المصرفية مهام المديرين بوضوح والتأكد من أدائهم لوظائفهم كما ينبغي، ويتعين تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة بانتظام وينبغي تزويد اللجان المنبثقة عن مجالس الإدارة بالمعلومات

الكافية داخل المصرف وأن يتولى تسير أعمالها مديرون مستقلون مكلفون بمهام محددة بوضوح.

ويتعين إدخال التحسينات على إدارة المخاطر والإفصاح، فالحاجة قائمة لتحسين إدارة المخاطر في معظم مصارف الدول العربية، وهو ما يقتضي استحداث مركز « مسؤول مخاطر رئيسي»، ومنحه صلاحيات كافية، يعمل تحت إشراف مجلس الإدارة مباشرة وينبئه إلى المخاطر القائمة أو الناشئة، وينبغي أن تشكل مجالس الإدارة لجانا تضع هيكل لرواتب جميع موظفي المصارف وأعضاء مجالس إدارتها، ورغم جودة مستوى الإفصاح المالي في هاته الدول إلى حد كبير، فلا يزال الإفصاح غير المالي ضعيفا ويتعين تحسينه، لا سيما في مجالات هيكل الملكية الأساسي، ومؤهلات أعضاء المجالس وحضورهم اجتماعات مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنها، والمعاملات مع الأطراف المرتبطة بها.

وتحتاج الدول العربية إلى استراتيجية للحوكمة في المصارف المملوكة للدولة. ورغم قيام بلدان هذه الدول خلال العقود الماضية بتنفيذ برامج خصخصة شاملة ضمت المصارف، فلا تزال المصارف المملوكة للدولة محتفظة بنسبة كبيرة من مجموع الأصول المصرفية في كمصر، ليبيا وتونس، وينبغي أن تضع البلدان رؤية لدور المصارف العامة وتخفيض الملكية عندما لا يكون هناك هدف واضح ومبرر لمشاركة الحكومة، وفي هذا السياق، ينبغي ألا تكون الخصخصة هي الخيار الوحيد لإصلاح المصارف المملوكة للدولة، وينبغي أن تنظر هاته البلدان في وضع وتنفيذ معايير حوكمة المؤسسات في مصارفها المملوكة للدولة، والأهم من ذلك، ينبغي أن تضع المصارف المملوكة للدولة أهدافا ومعايير أداء واضحة للسماح بمزيد من الاستقلالية السياسية وتعزيز الرقابة، وينبغي أن تضم مجالس الإدارة أعضاء مستقلين من ذوي المهارات المطلوبة للموافقة والإشراف على القرارات الاستراتيجية واختيار كبار المسؤولين التنفيذيين في المصرف، وأخيرا، ومن أجل تعزيز المنافسة، ينبغي أن تضطلع أجهزة الرقابة المصرفية بتنظيم المصارف المملوكة للدولة والرقابة عليها على غرار تنظيمها ورقابتها على المصارف الخاصة.

3-3 واقع حوكمة القطاع المصرفي في الجزائر:

واجه النظام المصرفي الجزائري الكثير من الهزات خاصة بعد صدور القانون رقم 90-10 والخاص بالنقد والقروض الذي فتح المجال للمصارف الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل أهم ما ميز هذه الفترة ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه الأخيرة قبل وبعد نشاطها، مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت النظام المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطنين في المصارف الخاصة بصفة عامة، وهو ما أثر على المصارف الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية بعد تصفية بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري، وقد أشارت اللجنة المصرفية (إحدى هيئات الرقابة لبنك الجزائر) في إحدى مذكراتها الخاصة بالرقابة والتفتيش، أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها المصرفين هو سوء الحوكمة، بالإضافة إلى ذلك فقد تم سحب الاعتماد من عدة مصارف خاصة من قبل اللجنة المصرفية ومجلس النقد والقروض كالشركة الجزائرية للبنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري... إلخ.

في ما يخص المصارف العمومية في الجزائر فهي كذلك تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال الاختلاسات التي عرفت بعض المصارف العمومية وبمبالغ ضخمة، كما تعاني أيضا من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية.

إن غياب تطبيق حوكمة المؤسسات في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانية الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات

ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة المؤسسات لبناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال. 23

أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح إلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت "لجنة الحكم الراشد" وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أن ذلك يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها، وأمام إفلاس المصارف الخاصة التي كان سببها نقص الرقابة وضعف الإدارة فيها، كان إلزاما على بنك الجزائر اتخاذ عدة إجراءات من أجل تطبيق مبادئ لجنة بازل بخصوص الحوكمة المؤسسية في المصارف (المبدأ 14) وذلك لتدارك الأوضاع في القطاع المصرفي وضمان سلامته، فالجهاز المصرفي الجزائري يتوفر على قاعدة من الأنظمة التشريعية والتنظيمية، خاصة المتعلقة بالرقابة المصرفية التي تعمل على دعم وتعزيز إدارة العمليات المصرفية التي، وهي أصلا مستوحاة من توصيات لجنة بازل 1، حيث يظهر التوافق الكبير بين القواعد الاحترازية في إطار التعليم رقم 94-74 الصادرة في 29-11-1994 والمتعلقة بتحديد قواعد الحذر في إدارة المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية، وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل فيما يخص الحد الأدنى لرأس المال الذي يعتبر من أهم قواعد الحذر، كما تم وضع نظام للرقابة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية الجزائرية رقم 02-03 الصادر عن بنك الجزائر والمؤرخ في 14 نوفمبر 2002 ينسجم مع الإطار الخاص بنظم الرقابة الداخلية الذي أصدرته لجنة بازل في سبتمبر 1998 يتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر، يهدف هذا الإلزام القانوني إلى ضمان: 24

التحكم في نشاطات المصارف والمؤسسات المالية والاستعمال الفعال لمواردها،
السير الجيد للعمليات الداخلية، خاصة تلك التي تساهم في الحفاظ على أصولها والضامنة للشفافية والمتابعة للعمليات المصرفية،
موثوقية المعلومات المالية،
الأخذ بعين الاعتبار بشكل ملائم جميع المخاطر بما فيها المخاطر العملية.

إلى جانب آخر صدور نظام ضمان الودائع المصرفية الصادر في 03-04-2004 والذي يتماشى أيضا مع مقررات لجنة بازل الدولية للرقابة والإشراف على المصارف. 25

و دائما وفي المجال المصرفي، وبالإضافة إلى ما سبق فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل التطبيق السليم للحوكمة المصرفية، ومن بينها:

سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية من أهمها:

قوانين محاربة الفساد المالي والإداري كإصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج، المتمم والمعدل بالأمر رقم 03-01 المؤرخ في 19-02-2003 و الذي بموجبه تم إلغاء جريمة الصرف من قانون العقوبات، و بعده تعديل بموجب الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26-08-2010.

القانون رقم 06-01 الصادر في 20-02-2006 والخاص بالوقاية من الفساد ومحاربه،
التعليمية الرئاسية رقم 03 المؤرخة في 13 ديسمبر 2009 والمتعلقة بتفعيل مكافحة الفساد و باتخاذ إجراءات من أجل التصدي للمخاطر الجمة للفساد على الاقتصاد الوطني. و تقوم هذه الإجراءات أساسا على مراجعة القانون رقم 06-01 والخاص بالوقاية من الفساد ومحاربه و مراجعة قانون الصفقات العمومية و تعديل الأمر 03-11 المتعلق بالنقد و القرض، و تعديل الأمر 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج،

إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي و الذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) و الذي تم تطبيقه في مطلع 2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم و المحاسبة و محتوى الكشف المالية و عرضها على مدونة الحسابات و قواعد تسييرها، و هذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات. إطلاق مركزية عصرية لمخاطر القروض و التي ستدخل حيز الخدمة المقرر ابتداء من السداسي الثاني لسنة 2015، من شأنها أن تساعد المصارف على تطبيق القواعد الاحترازية الجديدة لبازل 2.

برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:
تنفيذا لهذا البرنامج وعلى مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات المصرفية، ففي 2006 تم وضع نظامين للدفع بين المصارف يتصفان بالعصرية، الضمانة، الفعالية والشفافية يستجيبان للمعايير المعدة من طرف لجنة أنظمة الدفع والتسوية لبنك التسويات الدولية خلال نفس السنة (2006)، يتعلق الأمر في البداية بنظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل (أرتس) الذي دخل في الإنتاج شهر فيفري 2006 كقاعدة لعصرنة أنظمة الدفع، والنظام الثاني للدفع وهو المقاصة الإلكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض المسمى (أنكي)، الذي دخل في الإنتاج شهر ماي 2006، كما تمكن ربط التسليم مقابل تسوية السندات مع نظام (أرتس) منذ الشروع في تشغيل هذا الأخير 26.
3- إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات: عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في جانفي 2008، والإرشادات الخاصة بأفضل الممارسات لحوكمة الشركات في تونس بجوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني حوكمة المؤسسات، وقد جاء صدور المدونة بتاريخ 11-03-2009 في الوقت المناسب 26.
وفي الأخير تبقى الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود الرغبة في التجسيد الفعلي لمبادئ حوكمة المؤسسات من خلال مختلف القوانين المسنة والمذكورة آنفا إلا أننا نلاحظ وبوضوح ضعف تجسيد هذه المبادئ على صعيد المنظومة المصرفية الجزائرية والذي يظهر من خلال:

- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف المصارف الجزائرية.
- عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية طبقا لما ينص عليه القانون رقم 90-10 والخاص بالنقد والقروض وكذا الأمر 11-03 الملغي و المستبدل للقانون رقم 90-10 الخاص بالنقد والقروض.
- عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد التقارير الخاصة بالأنشطة السنوية.

خاتمة:

بناء على ما تحقق من تقدم مؤخرا في مجال الحوكمة المؤسسية في المصارف، فإن تحسين هاته الأخيرة يمثل عنصرا أساسيا في برنامج إصلاح القطاع المالي، فمن الممكن أن تشكل مواطن الضعف في ترتيبات الحوكمة المؤسسية في المصارف مخاطر نظامية تهدد الاقتصاد العيني، فالإدارة السليمة، والبيئة الرقابية الفاعلة، شرطان أساسيان وضروريان لقيام نظام مصرفي ومالي سليم، ومتطلبان رئيسيان لتحقيق مستهدفات القطاع المصرفي وتطوير أدائه، وتكفل معايير الحوكمة بناء الأسس اللازمة للإدارة السليمة و البيئة الرقابية الفاعلة للمحافظة على مصالح كافة الأطراف المعنية بالمصرف والمساهمون، المودعون وأصحاب الحقوق الأخرى، فضلا عن مصالح المتعاملين معه، من المستثمرين وغيرهم، وتعزيز ثقة الجمهور في القطاع المصرفي، وعلى الأخص المهتمين بشؤونه والمتابعين لأدائه.

ففي ضوء التغيرات في الوضع الراهن محليا وعالميا، فإن ارتباط المصارف العربية بنظام التجارة الدولية نتيجة لطبيعة عمل المصارف وكذلك التزامات المصارف الخاصة بالامتثال، مكنت الإدارة العليا للمصارف من الاطلاع على الاتجاهات الحديثة بالأسواق والتعرف على أفضل الممارسات في الإدارة الرشيدة للمؤسسات وتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، فيمكن القول أن وجود بعض قواعد حوكمة المؤسسات في نصوص التشريعات الحاكمة للمصارف بصفة عامة في الوطن العربي وخاصة بالجزائر، وكذلك نماذجها قد لا تحقق بوضعها الحالي الدعم اللازم لدفع الأطراف المختلفة نحو تطبيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة على النحو المنشود، حيث أثبتت الأزمة المالية العالمية الأخيرة أن العبرة ليست في وجود نظام قانوني، أو وجود مدونات لتنفيذ الحوكمة، ولكن العبرة دائما هي جدية الرقابة على تنفيذ قواعد حوكمة المؤسسات والامتثال لها، فالمشكلة التي تواجه حوكمة المؤسسات ليست في وجود القواعد والقوانين والمدونات بصورة إلزامية أو إرشادية في القوانين والمؤسسات، فيوجد بالفعل العديد من ذلك، ولكن المشكلة تكمن في الشفافية في تطبيق وتقييم تلك الممارسات وعدم التحايل على القوانين والمدونات.

من خلال هذا العمل تمكنا من رصد مجموعة من النتائج أهمها:

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالتحليل الوصفي للأبعاد القانونية والإدارية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية المرتبطة بمفهوم حوكمة المؤسسات، كما اهتمت دراسات أخرى بتحليل البعد المحاسبي لحوكمة المؤسسات بشكل وصفي دون اختباره كميًا على واقع المؤسسات، لم تقصح أية دراسة عن كيفية إعداد رقم قياسي أو نموذج لدرجة الحوكمة المقبولة والذي على أساسه يتم تقييم مستوى ودرجة التزام المؤسسات بمحددات الحوكمة، إن تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في المصارف يجب أن يمر عبر مسارين، الأول تقوية المصارف المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والآخر هو المصارف الأخرى على مختلف أنواعها لأنها تلعب دورا مزدوجا في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة كونها مؤسسات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة من جهة، وأن تشكل المصارف إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها الممول الرئيسي لها بالأموال، الحوكمة المصرفية ضرورة إدارية ومالية في كل المؤسسات المالية والتجارية، ومتطلب للعمل في المؤسسات المساهمة وفق القانون، تمنح الحوكمة في المؤسسات المصرفية فرصة أفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال والتمكن بالتالي من تخفيف تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية،

يعد تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات المالية أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصارف، من خلال عملية إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر،

إن للقطاع المصرفي المنظم أهمية كبيرة، خاصة في اقتصاديات الدول النامية، حيث يعتمد معظم التمويل الخارجي للمؤسسات على المصارف، ومن ثم فلا بد من وجود آليات تضمن إدارة المصارف لرؤوس الأموال بكفاءة وحكمة حتى تظل ناجحة ماليا، وتتضمن هذه الآليات خفض متطلبات الإقراض إلى أقصى حد ممكن، وإلزام المصارف بالإفصاح عن المخاطر التي قد تتعرض لها، وعن علاقاتها، ويعتبر نظام الحوكمة الجيد إحدى الدعامات الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل.

و بناءا على ما تم رصده فإن نجاح تطبيق الحوكمة في المصارف في الدول العربية عموما وفي الجزائر خصوصا يستوجب النقاط التالية التي ندرجها كتوصيات للبحث:

تنمية البحث العلمي في حوكمة المؤسسات، وإنشاء مركز متخصص لدراسات حوكمة المؤسسات في الجزائر والوطن العربي،

ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة و كذا مؤتمرات يما يخص حوكمة المؤسسات و دور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين و الأكاديميين.

يجب أن تكون هناك منهجية في الجزائر والوطن العربي لنشر مفهوم حوكمة المؤسسات تتوافق مع البيئة المحلية،

وضع هيئات لتقييم دوري مستقل لتطبيق وممارسات حوكمة المؤسسات، ضرورة وجود علاقة ارتباط بين الحوكمة والتشريعات المالية الحكومية بحيث تكون الحوكمة جزء من التشريع المالي وليست بعيدة عنه،

ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات المالية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على توفير الاطار المؤسسي والقانوني وبيئة مناسبة لذلك،

ضرورة إصدار دليل للحوكمة في المصارف الجزائرية،»

يتعين أن تخضع التعاملات الذاتية وعمليات الإقراض ذات الصلة إلى المعايير المصرفية ومعايير الحوكمة، ويجب أن يكون أعضاء مجلس إدارة المصرف مؤهلين وقادرين على ضمان سلامة ممارسات الإقراض وإدارة المخاطر والرقابة، بما يؤدي إلى الحوكمة الرشيدة في حوكمة المؤسسات، إلا أن مسألة التوفيق في وجود أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين ذات خبرة ومستقلين في ذات الوقت تعتبر من أهم التحديات التي تقابلها حوكمة المؤسسات في الجزائر والوطن العربي في المجال المصرفي.

الهوامش والمراجع:

- 1 إيمان فتحي أحمد مصطفى، « دور المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات لتحقيق شفافية المعلومات»، التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص362.
- 2 محمد مصطفى سليمان، « حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري»، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص21.
- 3 عبد العزيز دغيم & رنا التونجي، « حوكمة الشركات في الأسواق المالية الناشئة بين الإلزام والتطبيق الطوعي "حالة سوق دمشق للأوراق المالية"»، التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص470.
- 4 نازك حامد الهاشمي، « الحوكمة وأخلاقيات العمل، شؤون مصرفية»، مجلة المصارف، اتحاد المصارف السوداني، العدد الأربعون، السنة التاسعة، السودان، 2014، ص28.
- 5 بريس عبد القادر & حمو محمد، « دور حوكمة الشركات في الرفع من أداء وكفاءة السوق المالية»، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول السوق المالي بين النظري والتطبيقي في إطار تجارب الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 21 و 22 أكتوبر، 2008، ص3.
- 6 محمد حسن يوسف، «محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر»، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص14.
- www.shatharat.net
- 7 أحمد علي خضر، « حوكمة الشركات»، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص111.
- 8 محمد نجيب محمد صادق حسن، « دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد "وجهة نظر محاسبية"»، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس، أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، 2006، ص6.
- 9 إبراهيم خليل حيدر السعدي، « حوكمة الشركات ورفع مستوى الإفصاح وأثرها في معالجة الأزمة المالية المعاصرة»، التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص336.
- 10 أحمد سفر، « حوكمة الشركات والمصارف»، النشرة المصرفية العربية، 2009، صص62-63.
- 11 عبد الرزاق خليل & الطيب داودي، « الحوكمة المؤسسية للبنوك»، مداخلة مقدمة في مؤتمر أخلاقيات الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2006، ص7.
- 12 عوض بن سلامة الرحيلي، « لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م22، ع1، ص168.
- www. Kantakji.com/ media/ 1413/920.pdf
- 13 محمد عبد الفتاح محمد إبراهيم، «إطار محاسبي مقترح لدور حوكمة الشركات في تنشيط سوق الأوراق المالية (مدخل تحليلي لتفعيل اقتصاد المعرفة)»، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية 25-2005/04/27، ص12.
- 14 دبله فاتح & بلعدي عايدة عبير & بن الزاوي عبد الرزاق، «السوق المالي ودور حوكمة الشركات في تحسين نوعية المعلومة المالية والمحاسبية المعروضة»، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي، السوق المالي بين النظري والتطبيقي في إطار تجارب الدول العربية، يومي 21-22 أكتوبر، 2008، جامعة باجي مختار، عنابة، ص8.
- 15 نازك حامد الهاشمي، «الحوكمة المصرفية (2-2) دار المراجعة الشرعية أحد مؤسسات البنية التحتية الداعمة لمتطلبات الحوكمة»، شؤون مصرفية، مجلة المصارف، اتحاد المصارف السوداني، العدد السادس والثلاثون، السنة التاسعة، 2014، ص45.

- 16 حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص31
- 17 أسامة فتحي أحمد، دور الحوكمة الشرعية في ضبط العمليات المصرفية- البنوك الأردنية نموذجا، حلقات بحث في العمليات المصرفية، الأردن، 2013.
- 18 جلاب محمد، «حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية»، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص125.
- 19 بريش عبد القادر، «التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص222.
- 20 شريقي عمر، «دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي»، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الأزمة العالمية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20-21 أكتوبر 2009، ص7.
- 21 Nadia Dhahri Sellami, «convergence entre les institutions de Gouvernance publique et privée: rôle des systèmes nationaux de gouvernance cas des pays du Maghreb: Tunisie-Algerie-Maroc», thèse en cotutelle, 14 septembre 2012, doctorat en sciences économiques, institut supérieur de gestion de Tunis, école doctorale entreprise, économie, société, Université Montesquieu-Bordeaux IV, Paris, p172
- 22 هارالد فينغر & دانيلا غريساني، «نحو آفاق جديدة، التحول الاقتصادي العربي في غمار التحول السياسي»، إدارة الشرق الأوسط وشرق آسيا، صندوق النقد الدولي، 2014، ص ص58-59.
- 23 مزبود ابراهيم، «انعكاسات العولمة المالية على قطاع الخدمات المالية والمصرفية العربية- واقع وتحديات- حالة بعض الدول العربية»، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 209.
- 24 التقرير السنوي 2010، «التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر»، بنك الجزائر، أكتوبر 2011، ص 146.
- 25 محمد زيدان، «أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية»، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09-2009، جامعة الشلف، ص23.
- 26 Rapport annuel de la banque d'Algérie 2013, sur cite www. Banque d'Algérie.dz, p 85.
- 27 أمال عياري & أبو بكر خوالد، «تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-»، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص16.