

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار – عنابة

سنة 2012

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية
مذكرة تخرج
مقدمة لنيل شهادة الماجستير

دور الحوكمة البنكية في خلق القيمة مع الإشارة إلى الواقع الجزائري

الشعبة: بنك وهندسة مالية
للطالب:
حاج علي عدنان

مدير مذكرة التخرج: د. داحي عمار أستاذ محاضر – أ – جامعة باجي مختار – عنابة –

أمام اللجنة

الرئيس: د. بن ثابت علي أستاذ محاضر – أ – جامعة باجي مختار – عنابة –
الفاحصون: د. منصور عبد الله أستاذ محاضر – أ – جامعة باجي مختار – عنابة –
د. صالح عبد القادر أستاذ محاضر – أ – جامعة باجي مختار – عنابة –

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ"

- صدق الله العظيم -

(الآية 286 من سورة البقرة)

ملخص

مفهوم الحوكمة يترجم مستوى من تطور نظرية المنظمات. إذ يمثل نموذجا لتسيير خطر الوكالة في المؤسسة، رمز التضارب في المصالح مابين وظائف الملكية و وظائف التسيير. هذا التوافق بين كل من الموكل أي المساهم و الوكيل أي المسير من طبيعة انتاجية تساهم في خلق القيمة.

هذه الإشكالية تطرح من خلال الوظيفة البنكية كمعيار للكفاءة تهدف للرفع في كل من القيمة الاقتصادية المضافة EVA و التدفق النقدي الحر FCF.

كما فرضت إشكالية الحوكمة على الواقع النقدي التي عاشته الجزائر من خلال أزمة بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي الجزائري BCIA. الحوكمة الرشيدة أعطت بعدا آخر للنشاط البنكي: تعزيز ثقة المودعين من جهة و تقرب النموذج البنكي من المعيار الدولي من جهة أخرى. هذا التوجه للنموذج البنكي سيعمل على تعزيز بنكوية الاقتصاد و تفعيل النمو الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - نظرية المنظمات - خلق القيمة - بنكوية الاقتصاد - النمو الاقتصادي.

RESUME

Le concept de gouvernance sanctionne un niveau de développement de la théorie des organisations. Il se pose comme un modèle de gestion du risque d'agence, signe de divergence d'intérêts des fonctions de propriété et de management. Cette conciliation entre principal et agent est de nature productive, en ce sens, qu'elle participe à la création de valeur.

Cette problématique s'impose, à travers la fonction bancaire, comme un paramètre de performance, visant à accroître l'EVA et le FCF.

Elle s'est imposée, dans le vécu monétaire algérien, à la suite de la crise de Khalifa Banque et de la BCIA Banque. La bonne gouvernance a donné une autre connotation à l'activité de la banque : renforcer la confiance vis-à-vis des déposants, en même temps que de rapprocher le profil de la banque du standard mondial. Cette orientation du modèle de la banque ne manquera pas de renforcer la bancarisation de l'économie, et de stimuler la croissance économique.

Les mots clés : La gouvernance - La théorie des organisations - Création de la valeur - Bancarisation de l'économie - Croissance économique.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أما بعد:

أحمد الله أولاً حمداً كثيراً على الإمداد بالجهد لإنهاء هذه المذكرة.

أهدي ثمرة عملي البحثي المتواضع إلى "الوالدين الكريمين"، إلى معلمي في الحياة وقدوتي في التشبث بالسماوات التي تمدني بالقوة وتمنحني نفساً عميقاً في البحار وفي الفلاة إلى أخي الذي كان كريماً معي قوياً مع غيره رؤوماً مع ابنه وزجه وأمه وأخته، لست أهدي بل أحبي ذاك النسيم إنه أخي "محمد الحكيم"، إلى أخواتي اللاتي ساندتني في إتمام هذه الدراسة، إلى كل عائلتي صغيرها وكبيرها، إلى كل رفقاء دربي، إلى كل زملائي و زميلاتي دفعة ماجستير 2012، إلى كل من عرفني وأحبني..

حاج علي عدنان

شكر و عرفان

سبحان من جعل الاعتراف بالنعمة له حمداً.

سبحان من جعل الاعتراف بالعجز عن الشكر شكراً.

الحمد لله الذي أوضع لنا سبيل الهداية ووهبنا النظر الثاقب و الفكر النافذ وأمدنا

بالعقل والجهد لنصل لما نحن عليه.

أتقدم بأخلص عبارات الشكر والتقدير والعرفان للدكتور "داحي عمار" الذي لم يبخل

علينا لا بقوته ولا بجهد ولا بنصائحه القيمة، أتمنى له المزيد من التوفيق في مسار العلم.

إلى أساتذتي الكرام على فضلهم وقبولهم مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان له فضل علي.

حاج علي مدنان

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
أشكال الفصل الأول		
10	الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات	01
15	الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة	02
16	المنشأة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح	03
41	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	04
42	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	05
49	الأشكال المختلفة لخلق القيمة	06
58	سلسلة القيمة	07
أشكال الفصل الثاني		
85	آلية عمل التوريق	08
90	مبادلة ائتمانية	09
95	مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة	10
97	مكونات متانة الحوكمة بالبنوك	11
128	العلاقة بين التدفقات النقدية المتاحة و قيمة السهم	12
133	العلاقة مابين الـEVA و القيمة المضافة السوقية لمؤسسة	13
أشكال الفصل الثالث		
140	هيكل القطاع المصرفي الجزائري وفقا للقانون 12/86	14
142	هيأت الرقابة (حوكمة) في القطاع المصرفي الجزائري لغاية 1988	15
146	النظام النقدي والمالي الجزائري حاليا (إجراءات حوكمة بنك الجزائر بعد قانون النقد و القرض)	16
171	مكانة الرقابة الداخلية ضمن نظام حوكمة البنوك	17
179	تطور إمكانية الوصول إلى المنتجات البنكية في الجزائر	18
179	تحليل مقارني لإمكانية الوصول إلى الخدمات البنكية في المغرب العربي سنة 2006	19
185	مرور حوكمة البنوك بالخصوصة لتحقيق الأداء الجيد	20

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
جداول الفصل الأول		
26	مصفوفة جدول العلاقات	01
55	القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة	02
جداول الفصل الثاني		
79	المقارنة بين النموذجين القاعدي و المالي للبنك	03
جداول الفصل الثالث		
148	موارد البنوك الجزائرية خلال الفترة 2000- 2009	04
149	هيكل معدلات الفائدة على الإيداع	05
150	توزيع القروض على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2000- 2009	06
152	هيكل معدلات الفائدة على الإقراض	07
163	ميزانية البنك المركزي الجزائري	08
176	نسب و تواريخ تطبيق الملاة المصرفية في البنوك الجزائرية	09
180	مؤشرات النقدية: تحليل مقارني	10

قائمة الرموز

الرمز	المعنى
ABEF	Association des Banques et des Etablissements Financiers
AFEP	Association Française des Entreprise Privées
ATM	Automated Teller Machine
BAD	Banque Algérienne de Développement
BADR	Banque d'Agriculture et de Développement Rural
BCCI	Bank of Credit and Commerce International
BCIA	Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie
BDL	Banque de Développement Local
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BFR	Besoin de Fond de Roulement
BIS	Bank for International Settlements
BM	Banque Mondiale
BNA	Banque Nationale d'Algérie
BNPA	Bénéfice Net par Action
CE	Capitaux Engagés
CEO	Chief Executive Officer
CFCG	Center For Corporate Governance
CFO	Cash Flow Operating
CFO	Chief Financial Officer
CFROI	Cash Flow Return On Investment
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants
CIPE	Center for International Private Entreprise
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
COB	Commission des Opération de Bourse
COSOB	Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
DAB	Distributeur Automatique de Billets
DSF	Discount Cash Flow
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPE	Entreprise Publique Economique
EPS	Earning Per Share
ESB	Ecole Supérieure de Banque
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cash Flow
FMI	Fond Monétaire International
FRBG	Fonds pour Risques Bancaires Généraux
GAB	Guichet Automatique de Billets
IAS	International Accounting Standard
IBS	Impôts sur le Bénéfice des Sociétés

ICGN	International Corporate Governance Network
IFC	International Finance Corporation
LBO	Leveraged Buyout
MATIF	Marché à Terme des Instruments Financiers
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
MONEP	Marché des Options Négociables de Paris
MVA	Market Value Added
NPV	Net Present Value
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OPA	Offre Publique d'Achat
OPE	Offre Publique d'Echange
PCN	Plan Comptable National
PDG	Président Directeur Général
PDR	Préteur en Dernier Ressort
PER	Price Earning Ratio
PNB	Produit Net Bancaire
RBE	Résultat Brut de l'Exploitation
RE	Résultat d'Exploitation
RN	Résultat Net
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
SAA	Société Algérienne d'Assurance
SATIM	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique
SCF	Système Comptable Financier
SGBV	Société de la Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilières
SIBF	Société Inter Bancaire de Formation
SIG	Solde Intermédiaire de Gestion
SOX	Sarbanes-Oxley
SPV	Special Purpose Vehicle
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TBR	Total Book Return
TCE	Transaction Cost Economy
TCR	Tableaux de Compte de Résultat
TIC	Technologie d'Information et de Communication
TPE	Terminal de Paiement Electronique
TRI	Taux de Rendement Interne
TSR	Total Shareholder Return
UNDP	United Nations Development Program
VAN	Valeur Actuelle Net
WACC	Weighted Average Cost of Capital

جدول المواد

الصفحة	الفهرس
i	الملخص
ii	RESUME
iii	الإهداء
iv	شكر و عرفان
v	قائمة الأشكال
vi	قائمة الجداول
vii	قائمة الرموز
ix	جدول المواد
أ - ج	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الحوكمة وإشكالية خلق القيمة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري و التطبيقي لإشكالية الحوكمة
2	المطلب الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات
2	أولاً: نشأة الحوكمة، تطورها و دوافع ظهورها
7	ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات
10	ثالثاً: أهداف وأهمية حوكمة الشركات
13	رابعاً: أنواع أنظمة حوكمة الشركات
13	المطلب الثاني: نظريات حوكمة الشركات
14	أولاً: نظرية حقوق الملكية
14	ثانياً: نظرية الوكالة
24	ثالثاً: نظرية تكلفة الصفقات
27	المطلب الثالث: الإطار التطبيقي العملي لتفعيل حوكمة الشركات
28	أولاً: المبادئ الدولية لحوكمة الشركات
34	ثانياً: أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة الشركات
40	ثالثاً: محددات حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها
44	المبحث الثاني: إشكالية خلق القيمة
44	المطلب الأول: الأسس النظرية ومفاهيم القيمة
44	أولاً: النظريات المفسرة للقيمة
46	ثانياً: مفاهيم القيمة وبيان شموليتها
52	ثالثاً: أسس ومرجعية خلق القيمة
54	المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة من القيمة و المساهمة في استحداثها
54	أولاً: الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة
56	ثانياً: آلية التحكم في المنظمة
57	ثالثاً: وظائف المنظمة و خلق القيمة
59	المطلب الثالث: دراسة تقييمية للتسيير عن طريق القيمة
60	أولاً: مفهوم التسيير عن طريق القيمة
61	ثانياً: فوائد التسيير عن طريق القيمة
61	ثالثاً: حدود التسيير عن طريق القيمة

62	خاتمة الفصل
63	الفصل الثاني: الحوكمة البنكية و إشكالية خلق القيمة
63	تمهيد
64	المبحث الأول: التطور الوظيفي للبنك
64	المطلب الأول: المحيط البنكي في ظل التحولات و المستجدات العالمية
64	أولا: بروز التحولات و المستجدات العالمية من خلال العولمة المالية
69	ثانيا: المظاهر العملية للعولمة المالية
71	المطلب الثاني: أثر التحولات والمستجدات العالمية على النموذج البنكي
71	أولا: النموذج القاعدي للبنك
75	ثانيا: النموذج المالي للبنك
80	المطلب الثالث: دور التوريق كنمط تمويلي حديث في تطوير البنك
80	أولا: التوريق كنمط تمويلي حديث
87	ثانيا: تسيير المخاطر في ظل النمط التمويلي الحديث
91	المبحث الثاني: مميزات الحوكمة بالنسبة للبنك
91	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية و أهدافها
91	أولا: أهم مبررات إشكالية حوكمة البنوك
92	ثانيا: تعريف حوكمة البنوك
93	ثالثا: أهداف و أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك
95	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في البنوك
95	أولا: دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات
97	ثانيا: مبادئ الحوكمة في البنوك حسب مقررات لجنة بازل
105	المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بالقيمة على مستوى البنك
105	المطلب الأول: المحددات المؤسسية في خلق القيمة
105	أولا: هيكل وتكوين مجلس الإدارة
106	ثانيا: مسؤوليات مجالس الإدارة في البنوك
109	ثالثا: لجان مجلس الإدارة
114	رابعا: مسؤوليات الإدارة التنفيذية بالبنك
116	خامسا: أثر مجلس الإدارة على كفاءة البنوك
120	المطلب الثاني: سياسة مكافأة المسيرين وخلق القيمة
120	أولا: الأسس النظرية للعلاقة ما بين مكافأة المسيرين و خلق القيمة
123	ثانيا: هيكل المكافأة الكلية المسيرين
124	ثالثا: المكافأة عن طريق stock-options كبرنامج تحفيزي على المدى الطويل
125	المطلب الثالث: أهم النماذج التقييمية لخلق القيمة
125	أولا: النماذج التقليدية
128	ثانيا: النماذج الحديثة
137	خاتمة الفصل
138	الفصل الثالث: تحيين إشكالية الحوكمة ودورها في أداء البنوك الجزائرية
138	تمهيد
139	المبحث الأول: الإصلاحات و تكريس النمط السوقي لتسيير النظام المصرفي الجزائري
139	المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية وترقية البنك كمؤسسة اقتصادية

139	أولاً: قانون البنك و القرض لسنة 1986 و قانون الاستقلالية لسنة 1988
142	ثانياً: قانون النقد و القرض لسنة 1990
146	المطلب الثاني: الدور الوسيط المالي للبنك
146	أولاً: سياسة الودائع
150	ثانياً: سياسة القروض
153	المبحث الثاني: حوكمة النظام المصرفي الجزائري
153	المطلب الأول: بروز إشكالية الحوكمة في ظل أزمة البنوك الخاصة في الجزائر
153	أولاً: أزمة بنك الخليفة
157	ثانياً: أزمة البنك التجاري و الصناعي الجزائري (BCIA)
158	المطلب الثاني: الاستجابة للآثار السلبية التي خلفتها الفضائح المالية
158	أولاً: الإصلاحات المصرفية لسنة 2003
158	ثانياً: نظام التأمين على الودائع في الجزائر
161	المطلب الثالث: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري
161	أولاً: نظام الحوكمة في البنك المركزي الجزائري - بنك الجزائر -
167	ثانياً: أدوات الحوكمة في البنوك الجزائرية
178	المبحث الثالث: الحوكمة وأفاق تطوير أداء البنوك الجزائرية
178	المطلب الأول: تقييم الوضعية الحالية للجهاز المصرفي الجزائري
178	أولاً: ضعف البنوكية (Bancarisation) في الجهاز البنكي الجزائري
180	ثانياً: ضعف الوظيفة التجارية
181	ثالثاً: تسير القروض والخزينة
182	رابعاً: تسير الموارد البشرية ووظيفة مراقبة التسير
183	المطلب الثاني: الحوكمة كمنهجية لتحسين أداء البنوك الجزائرية
183	أولاً: حتمية التوفيق ما بين الوظيفة الملكية والوظيفة التسييرية
187	ثانياً: تفعيل بورصة القيم المنقولة
190	ثالثاً: تكييف المحاسبة البنكية الجزائرية مع المعايير المحاسبية الدولية
194	المطلب الثالث: الحوكمة و الإجراءات الضرورية لتحقيق الأداء في البنوك الجزائرية
194	أولاً: تطوير جودة الخدمات المصرفية
200	ثانياً: تحسين علاقة المصرف بالزبون
201	ثالثاً: تنظيم العلاقات بين الأطراف الناشطة داخل البنك
202	رابعاً: توضيح الأدوار التنظيمية كأهمية في تحرير اتخاذ القرارات
204	خاتمة الفصل
205	الخاتمة العامة
208	المصادر و المراجع

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

1- أهمية البحث:

إن إشكالية خلق القيمة تعكس الطابع المالي الذي أصبح يميز الحقيقة التسييرية للبنك، وتعتبر هذه الأخيرة كتنويع لتطور البنك كمنظمة في ظل بروز المساهمة المؤسسية و ارتفاع في حدة المنافسة و اندماج الأسواق المالية و إلغاء الضوابط القانونية.... الخ.

و في ظل المتطلبات الجديدة من ناحية تعظيم القيمة تعتبر الحوكمة الوسيلة التي من شأنها أن تهيئ أرضية المنظمة البنكية و ذلك من خلال تسيير العلاقات بين وظيفة الملكية و الوظيفة التسييرية من جهة و توجيه نشاط الأطراف نحو تحقيق هدف المنظمة و المتمثل في تعظيم قيمتها من جهة أخرى.

إشكالية تعظيم القيمة للبنك من شأنها أن تضمن كفاءة البنك و حينئذ ترفع في قدراته التنافسية في الدخول إلى الأسواق المالية لتعبئة الأموال و استغلال الفرص التي تتاح من الأسواق المالية.

كما يكتسي هذا الموضوع أهمية معتبرة نظرا للإصلاحات التي ألحقت بالاقتصاد الجزائري منذ ثمانينات القرن الماضي، والتي تميزت أساسا بتطبيق الانضباط السوقي مما أثر على حقيقة الساحة المصرفية التي أصبحت مفتوحة للمنافسة ولعدم الاختصاص، وقد حرر هذا المناخ الجديد نشاط البنوك من القيود التعديلية مما قلص في حذر البنوك اتجاه الخطر الشيء الذي تسبب في الأزمة وتشويه في الثقة. بالإضافة إلى التأثير السلبي لهذه الحقيقة على كفاءة البنك.

لذلك سنقوم في هذه الدراسة بتشخيص الميكانيزمات التي تساهم في خلق القيمة على مستوى البنك ومن هنا حاولنا أن نكشف مدى نجاعة و فعالية مؤشر القيمة الذي من شأنه أن يساهم في ترقية البنك ورفع دوره الاقتصادي، كما يمثل هذا الموضوع فرصة لمعالجة حقيقة البنوك الجزائرية من ناحية عدم كفاءتها مقارنة مع قدراتها و إمكانياتها.

2- إشكالية البحث:

- محاولة منا لمعرفة دور الحوكمة البنكية في خلق القيمة سنطرح التساؤل الرئيسي التالي:
- ما هي الظروف الملائمة لتدعيم العلاقة الإيجابية بين الحوكمة البنكية و خلق القيمة ؟
 - ويتفرع هذا السؤال إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية:
 - كيف تساهم الحوكمة في خلق القيمة داخل المنظمة البنكية؟
 - هل للحوكمة القدرة في التوفيق بين وظيفة الملكية و وظيفة التسيير؟
 - ما هو نمط الحوكمة المتبع للوصول إلى تحقيق القيمة؟
 - ما هي الظروف الملائمة التي تسمح للحوكمة للرفع في كفاءة البنوك الجزائرية؟

3- فرضيات البحث:

- تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات نلخصها في النقاط التالية:
- المزج بين النموذج الانجلوساكسوني (Shareholder) و النموذج الاوروبي (Stakeholder) من شأنه أن يرفع في القيمة.
 - التوفيق مابين الوظيفة الملكية و الوظيفة التسييرية من شأنه أن يساهم في خلق القيمة.
 - قدرة البنك الجزائري في خلق القيمة مرهونة بترقية الوظيفة التسييرية.

4- أهداف البحث:

- من بين الأهداف التي يسعى البحث للوصول إليها نذكر:
- إبراز أهمية حوكمة الشركات من خلال إرساخ مبادئ الافصاح و الشفافية.
 - التعرف على أبرز النظريات الاقتصادية التي عملت على تفسير سلوك المديرين بالشركات ورد فعل الملاك حول تلك التصرفات.
 - استعراض مختلف المساعي التي بذلت في إطار تفعيل وتطوير معايير حوكمة الشركات من خلال إصدار المبادئ الدولية والتقارير الوطنية.
 - تشخيص أهم الأدوات التي تساهم في تدعيم العلاقة الايجابية مابين الحوكمة البنكية و خلق القيمة.
 - العناصر والعوامل التي تميز النظام المصرفي الجزائري والتي تحتم على السلطات الإشرافية إدخال مبادئ الحوكمة في ثقافة البنوك لإتباع مسار بناء استراتيجياتها المستقبلية.

5- منهج البحث:

تحقيقا لهدف البحث وفي ضوء طبيعته وأهميته و فرضياته وحتى نستطيع الإجابة على أسئلته و الإلمام بكل جوانبه واختبار مدى صحة الفرضيات المذكورة سابقا اعتمدنا على **المنهج التاريخي** من أجل الوصول إلى الدوافع الحقيقية للموضوع، و في ضوء ما يتوفر لنا من بيانات ركزنا في بحثنا هذا على **المنهج الوصفي و التحليلي** لتغطية الجانب النظري، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث و الدراسات العلمية، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اقتصادية تتعلق بالممارسات المالية و الإدارية للبنوك، التي تتلائم و تتماشى مع دراستنا هذه، خاصة من خلال الدور التي تلعبه الحوكمة البنكية في خلق القيمة.

6- صعوبات البحث:

- محدودية المعلومات لكون البحث يتناول الحوكمة بصفة عامة و الحوكمة في البنوك بصفة خاصة مع التركيز على دور الحوكمة في خلق القيمة، و كذا تطبيقات ذلك في البنوك، كما حصر البحث في إسقاطات نظام الحوكمة عل تحقيق القيمة و الكفاءة في البنوك الجزائرية.
- شساعة الموضوع و تشعبه مما يعسر الإلمام بجميع جوانبه.
- قلة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الحوكمة وخلق القيمة.

- ما زال الموضوع محل الدراسة يعرف تطورات جديدة في كل لحظة ما يصعب الوصول إلى نتائج وافية ونهائية.
- تضارب الإحصائيات و المعطيات الواردة في هذا المجال.

7- دوافع البحث:

- تكمّن الدوافع وراء رغبتني لدراسة هذا الموضوع في:
- إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.
- أهمية الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في الاقتصاد الوطني.
- استفحال ظاهرة الفساد في القطاع المصرفي الجزائري.
- إبراز دور و أهمية الحوكمة باعتبارها السبيل الوحيد للقضاء على الفساد في القطاع المصرفي الجزائري ومن ثم المحافظة على الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي.
- نظرا للدور الذي تلعبه الحوكمة بالمساهمة في خلق القيمة و كذلك للدفع بالاقتصاد نحو تحقيق معدلات نمو أعلى.

8- خطة البحث:

يتمحور هذا البحث حول ثلاثة فصول:

حيث نناقش في **الفصل الأول** الحوكمة وإشكالية خلق القيمة، مبرزين في **المبحث الأول** الإطار النظري و التطبيقي لإشكالية الحوكمة، كما تناولنا في **المبحث الثاني** إشكالية خلق القيمة من خلال التطرق إلى الأسس النظرية ومفاهيم القيمة، الأطراف المستفيدة من القيمة و المساهمة في استحداثها وكذا دراسة تقييمية للتسيير عن طريق القيمة.

أما **الفصل الثاني** فتضمن الحوكمة البنكية و إشكالية خلق القيمة، تم التطرق في **المبحث الأول** إلى التطور الوظيفي للبنك وذلك في ظل بروز ظاهرة العولمة المالية، ثم في **المبحث الثاني** إلى مميزات الحوكمة بالنسبة للبنك، و أخيرا في **المبحث الثالث** إلى علاقة الحوكمة بالقيمة على مستوى البنك.

و أما **الفصل الثالث** و الأخير سنقوم بمحاولة إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على حالة الجزائر إذ تناولنا في هذا الفصل تجديد و تحيين إشكالية الحوكمة ودورها في أداء البنوك الجزائرية و ذلك في ظل الواقع الاقتصادي الجزائري، من خلال التطرق في **المبحث الأول** إلى الإصلاحات المصرفية التي ساهمت في ترقية البنك كمؤسسة اقتصادية، أما في **المبحث الثاني** إلى حوكمة النظام المصرفي الجزائري، و في **المبحث الثالث** والأخير إلى الحوكمة وأفاق تطوير أداء البنوك الجزائرية.

الفصل الأول: الحوكمة وإشكالية خلق القيمة

المبحث الأول: الإطار النظري و التطبيقي لإشكالية الحوكمة

المبحث الثاني: إشكالية خلق القيمة

تمهيد:

إن مدلول الحوكمة يعتبر من المعطيات الحديثة العهد، والتي يسعى علماء الاقتصاد والمختصون في علم الإدارة وفقهاء القانون إلى إبرازها على الساحة الواقعية الملموسة. وذلك نظرا للأبعاد التي ترسمها الحوكمة لأي مؤسسة وما تلعبه من دور في ترسيخ التنظيم الأخلاقي و التقني للمؤسسات ذات الطبيعة الديناميكية، سواء فيما تعلق الأمر بهيكلتها البشرية من جهة أو بالرهانات والتحديات التي تشهدها المؤسسات من أجل تعظيم قيمتها السوقية من جهة أخرى. حيث نجد أن الحوكمة تقوم بتغذية المتعاملين الاقتصاديين من خلال خلق القيمة، وبالتالي تحقيق التوازن الاقتصادي على غرار التوازن المحاسبي.

إذ تعد الحوكمة كأداة لخلق القيمة Création de La Valeur وكوسيلة تسييرية تسعى لتحقيق التطور في نمط تراكم رأس المال. وقد أضحت المؤسسات تأخذ بخلق القيمة كمؤشر نمطي في التقييم وكمقياس شامل يسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة و الدائمة. ويعتبر خلق القيمة إيديولوجية حقيقية أكثر منه نموذجا بسيطا، حيث أن خلق القيمة لحملة الأسهم في ظل التقلبات السوقية الراهنة لم يعد سهل التحقيق، بل لا يتم إلا بإتباع استراتيجيات جد معقدة على جميع المستويات. هذا ما يجعلنا عرضة للتفصيل في تحديد معنى القيمة، وكيف يمكن تقييم حدودها وأبعادها؟

و قد استوجب منا البحث في الحوكمة وإشكالية خلق القيمة مبحثين رئيسيين: نتطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري و التطبيقي لإشكالية الحوكمة من خلال شرح و تفصيل مفهوم حوكمة الشركات ثم قراءة نظرية وتطبيقية لهذه الأخيرة، أما في المبحث الثاني فنتطرق إلى إشكالية خلق القيمة، و نخرج على الأسس النظرية و مفاهيم القيمة، بالإضافة إلى الأطراف المستفيدة من خلق القيمة و المساهمة في استحداثها، و في الأخير نتطرق إلى دراسة تقييمية للتسيير عن طريق القيمة.

المبحث الأول: الإطار النظري و التطبيق لإشكالية الحوكمة

إشكالية الحوكمة بصفة عامة تندمج في إطار نظرية المنظمات وتتوج مستوى تطور هذه النظرية كما تعبر عن التطور في نمط تراكم رأس المال، أي بعبارة أخرى تعبر الحوكمة عن الحقيقة الديناميكية التي أصبحت تميز المنظمة والتي تتكون من أطراف اجتماعية ذات المصالح المتناقضة أي الطرف المالك و الطرف المسير أساسا.

من جهة أخرى تبرز الحوكمة كوسيلة تسييرية تساهم في تسيير المنظمة وفقا لاحتمية تعظيم مردودية الأموال الخاصة و سوف نوضح هذا التفسير من خلال المطالب الثلاثة التالية:

فمن خلال المطالب الأول وهو مدخل إلى الحوكمة و بعد لمحة تاريخية سوف نشرع في توضيح الظروف الموضوعية التي ساهمت في فتح المجال لطرح إشكالية الحوكمة و في المطالب الثاني سنعالج حقيقة هذه الظاهرة من خلال مختلف النظريات المتعلقة بالحوكمة أما في المطالب الثالث سوف نشرع في كيفية تطبيق هذه الظاهرة على مستوى المنظمات من خلال مختلف المبادئ و التقارير المقدمة لتعزيز الحوكمة على مستوى الشركات.

المطلب الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات

أولاً: نشأة الحوكمة، تطورها و دوافع ظهورها

1- نشأة الحوكمة:

أدت العولمة و تحرير الأسواق المالية و تحول الكثير من دول العالم إلى مفهوم الاقتصاد الحر، إلى فتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات و البنوك أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها و خلق فرص استثمارية جديدة و زيادة فرص العمل الذي يؤدي إلى نمو و تقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها الشركات، و في نفس الوقت أدت هذه العوامل إلى تعرض الشركات و البنوك إلى المنافسة الشرسة و إلى قدر كبير من التذبذبات الرأس مالية، حيث أصبحت الشركات الوطنية تدرك أنه لكي تتوسع و تصبح قادرة على كسب مزايا العولمة و تحرير الأسواق المالية و تجنب المنافسة الشرسة، فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية.

ومنه أصبحت عدم القدرة على جذب هذه المستويات من رأس المال تهدد تلك الشركات و البنوك، بل و قد يمتد الأثر سلبيًا على اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات، فعدم كفاية رأس المال يعمل على محو القدرة التنافسية للشركات و البنوك و تقليص فرص العمل، فهي إذا لم تتمكن من زيادة رأسمالها عن طريق جذب الاستثمارات إليها فسوف تتحول إلى مجرد شركة تابعة للشركات العالمية متعددة الجنسيات، بل و أكثر من ذلك قد تواجه تلك الشركات خطر خروجها خارج الأسواق العالمية¹. ومن ناحية أخرى، أدت الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا و روسيا و الولايات المتحدة الأمريكية، و التي فجرها الفساد الإداري و المالي و سوء الإدارة و الفجوة الكبيرة بين مرتبات و مكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات و بين أداء تلك الشركات إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال متسمة بقدر كبير من الصعوبات.

¹ H. Rachdi : « A Banking Governance », An Overview, p 3.

حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد الكثير من المساهمين خسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين، و خاصة المؤسسات الاستثمارية، أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد و سوء الادارة، كما أصبح المستثمرون، قبل قيامهم بالاستثمار، يطلبون الأدلة و البراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثماراتهم، يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال و التي تتضمن تقليل إمكانيات الفساد و سوء الادارة إلى أقل حد ممكن، حيث يطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال أو الأساليب العلمية الرشيدة التي تدار من خلالها الشركات، مفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance"

و على هذا، فإن المستثمرين يبحثون قبل توجيه استثماراتهم التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها و التي تتضمن مستوى معيناً من الإفصاح و الشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها و الوضوح و الدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار في تلك الشركات. و بالتالي أدت الانهيارات المالية في العديد من البلدان حديثاً إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء إدارة الشركات، و قد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات و الإجراءات الرقابية و على دورها في جذب الاستثمارات و تدعيم اقتصاديات الدول، من خلال و ضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الادارة و المديرين و المستثمرين و أصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى و جود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف و الذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل، و قد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة.

2- تطور الحوكمة:

في عام 1989 قدم البنك الدولي (BM) Banque Mondiale لأدبيات التنمية الاقتصادية مفهوم جديد هو مفهوم الحوكمة "Governance"، و جاء طرح هذا المفهوم من قبل البنك الدولي BM للمرة الأولى في سياق كتاباته عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية و محاربة الفساد في دول إفريقيا جنوب الصحراء، حيث ربط البنك في تلك الكتابات بين كفاءة الإدارة الحكومية و النمو الاقتصادي. و لقد وصف البنك الدولي BM نظام الحوكمة بأنه النظام الذي تكون فيها مؤسسات القطاع العام من شركات وبنوك و مؤسسات مالية، خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق استدامة التنمية، وبالتالي عرف مفهوم الحوكمة على أنه أسلوب ممارسة القوة power في إدارة الموارد الاجتماعية و الاقتصادية للدولة من أجل التنمية، و في سياق هذا التعريف و ضع البنك الدولي BM أربعة معايير أساسية لضمان فاعلية الحوكمة أو تحقيق الحوكمة الرشيدة Good Governance القادرة على إحراز التنمية المستدامة وهي: إدارة القطاع العام، و المساءلة و الإطار القانوني و الشفافية و إتاحة المعلومات¹.

ومن هنا بدأ اهتمام البنك الدولي BM ، فيما يتعلق بطرحه لمفهوم الحوكمة، منصبا على الجوانب والأبعاد الاقتصادية و الإدارية لهذا المفهوم الجديد، كما بدت أيضاً رؤية البنك الدولي BM في تطبيق الحوكمة مقصورة على القطاع الحكومي، وكيفية تطوير أداء هذا القطاع وإرساء فاعلية المساءلة

¹ M. Johnson : « The Issue of Good Governance », World Bank, Washington, 1997, p 10.

و تحقيق الشفافية في المؤسسات العامة من أجل محاربة الفساد، بشقيه المالي والإداري، و تطوير البيئة المؤسسية التي تعمل فيها الأسواق و تحقيق الإدارة الرشيدة لمنظومة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد لوحظ مع طرح مفهوم الحوكمة من قبل البنك الدولي BM، أن العديد من المؤسسات الدولية الأخرى، و كذلك المؤسسات الإقليمية و المؤسسات العلمية المتخصصة، بدأت تتناول هذا المفهوم الجديد بدرجات متفاوتة، حيث قام البعض من تلك المؤسسات بوضع تصور شامل فيما يتعلق بمفهوم الحوكمة التي يعالجها ومجالات تطبيقه و مدى مساهمته في تحديث الفكر التنموي وتطوير نظرية التنمية، و اقتصر البعض الآخر من تلك المؤسسات على مجرد وضع تعريف للحوكمة ينسجم مع المنهج الفكري الخاص بكل مؤسسة و الأولويات المرتبطة بسياق عملها و أهدافها، أما الفريق الثالث من تلك المؤسسات الدولية، فقد اكتفى بالتعليق المحايد ليصل في النهاية إلى حالة الرفض أو التأييد المطلق له أو الوقوف في منطقة ما بين طرفي النقيض.

ولقد مهد هذا الاهتمام بمفهوم الحوكمة من قبل المؤسسات المختلفة الطريق لتطور أدبيات الحوكمة بسرعة بلغت ذروتها مع نهايات عقد التسعينات من القرن العشرين، ولقد تمخض هذا التطور المتنامي في أدبيات الحوكمة، عن بروز العديد من التعاريف الخاصة بمفهوم الحوكمة، بخلاف تعريف البنك الدولي BM، فضلا عن الانتشار الواسع في نماذج الحوكمة و مستويات تطبيقها¹.

وبالتالي، فإن السعي نحو بلورة مفهوم الحوكمة و تجويده، فضلا عن عدم استحسان المؤسسات الدولية و الإقليمية و الجهات المانحة الدولية لهذا المفهوم على القطاع الحكومي و كيفية تطوير أدائه، فقد تمخض عن تطوير واضح في الجوانب الأساسية للمفهوم، و لقد قاد حملة التطوير في هذا الشأن العديد من الجهات المانحة و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)، وعلى رأسها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي United Nations Development Program (UNDP)، وتمثلت أهم ملامح هذا التطوير في العمل على محورين متكاملين هما:

- 1- إضافة بعد وجانب سياسي لمفهوم الحوكمة بخلاف البعدين الاقتصادي و الإداري، اللذين شملهما طرح البنك الدولي BM للمفهوم للمرة الأولى.
- 2- توسيع رقعة المعايير التي تضمن فاعلية الحوكمة، أو ما يطلق عليه البعض محددات الحوكمة الرشيدة Good Governance أو الحوكمة الصالحة Sound Governance، حيث تجاوزت تلك المعايير تحقيق الشفافية و المساءلة وإرساء سلطة القانون في إدارة المؤسسات العامة و القطاع الحكومي، وأصبحت تتطلب بالإضافة إلى ذلك، البعد السياسي للمفهوم، وإرساء قيم المشاركة، على نحو صريح داخل المؤسسات المجتمعية المختلفة من ناحية، و بين تلك المؤسسات وبعضها البعض من ناحية أخرى، وهو الأمر الذي يتضح من خلال وضع العديد من المنظمات الدولية و الإقليمية مثل: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD، وغيرها من الجهات المهتمة بمفهوم الحوكمة، وضعها لقيم المشاركة وعناصرها على رأس المعايير أو المحددات التي تقي بفاعلية الحوكمة الرشيدة.

¹ Wouters and Keefer : « The Corporate Governance », World Bank, Washington, 2004, p 56.

وعلى إثر هذا التطور تشكل مدخل جديد للحوكمة أكثر اتساعا من مدخل البنك الدولي BM، حيث يستند هذا المدخل إلى تبني أنماط من علاقات القوى السياسية والاقتصادية والإدارية ذات أطر أكثر تفاعلا وتكاملا بين كافة شركاء التنمية، أي بين المستويات الحكومية المختلفة من ناحية، وبين الحكومة و القطاع الخاص والمجتمع المدني من ناحية أخرى، حيث تجاوزت فكرة الحوكمة في إطار هذا المحل الواسع هدف محاربة الفساد الإداري و المالي لتوسعه لمحاربة الفساد السياسي ودعم وتعزيز المشاركة السياسية، و الذي يعد دافعا جوهريا لتبني مفهوم الحوكمة، خاصة بعد انتهاء تداعيات الحرب الباردة و تلاشي الحدود الفاصلة بين الشؤون الداخلية و الخارجية للدول و تزايد الاهتمام الدولي بمحاربة الفساد.

ومن هنا، وعلى نحو تدريجي، أصبحت فكرة الحوكمة والقيم التي تسعى لإرسائها في المؤسسات المختلفة تمثل إطارا عاما يحكم المنظومة الخاصة بإدارة شؤون الدولة و المجتمع على اختلاف أبعادها ومستوياتها، وفي الدول النامية و المتقدمة على حد سواء، حيث حدث انتشارا عالمي في نطاقات ومستويات تطبيق مفهوم الحوكمة بدءا من نطاق ومستوى الشركة Corporate Governance وحتى النطاق العالمي Global Governance.

ومنه، يتضح أن جوهر فكرة الحوكمة جاء مستهدفا لتطوير البيئة التي تحدث فيها التنمية من خلال تفعيل قيم الشفافية و المساواة، وإرساء سلطة القانون، وتعميق المشاركة بين مختلف الفاعلين في تلك البيئة بهدف محاربة الفساد على اختلاف أنواعه وأشكاله، وتحقيق الإدارة الرشيدة لمنظومة التنمية.

وواقع الأمر أنه لا بد من وجود عوامل وأسباب معينة تصافرت في حقبة الثمانينات و التسعينات من القرن العشرين، وشكلت قوة الدفع الأساسية في نشأة وظهور الحوكمة في تلك الحقبة، خاصة في ضوء ما استقر عليه الفكر الاقتصادي من أن الاهتمام بتطوير البيئة المؤسسية التي تحدث فيها التنمية، وبالتالي بتأثير التقاليد و الأعراف والقانون و الرقابة على المؤسسات في تشكيل السياق التنموي للمجتمع، ليس الأمر الحديث، بل ترجع أصوله إلى ما قبل ظهور مفهوم الحوكمة بعقود طويلة، وعلى وجه التحديد عام 1899 و في إطار أفكار الاقتصادي الأمريكي ثورستين فييلن.

وعليه فإن هذه الأفكار التي شكلت الجذور لما يسمى بالفكر المؤسسي، و الفكر المؤسسي لم يكن تيارا في الفكر الأكاديمي فحسب، بل له تأثير واسع النطاق وملامس على صناعة السياسات الحكومية في الولايات المتحدة و غيرها من البلاد منذ عهد الرئيس فرانكلين روزفلت قبيل عام 1933 و الذي اصطحب معه إلى واشنطن العديد من أنصار الفكر المؤسسي، وبالتالي برز وقتها ما سمي بالعهد الجديد New Deal في إدارة روزفلت للاقتصاد الأمريكي¹.

كما كان للمدرسة العلمية للإدارة Scientific Management School منذ بداية القرن العشرين جهودها الواضحة في سياق الاهتمام بعمليات الأداء المؤسسي، و هو الأمر الذي تزايد بصورة ملحوظة في الستينات من القرن العشرين من خلال التركيز على إدارة تمويل المشروعات، و أيضا في السبعينات من القرن الماضي من خلال عمليات تقييم البرامج².

¹ حسين عمر : " الحوكمة في الشركات "، دار العلوم، القاهرة، 1994، ص ص 580-582.
² محمد محمود الطعمانة و سمير محمد عبد الوهاب : " حوكمة الشركات "، التفوق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 345-346.

3- حوكمة الشركات و دوافع ظهورها:

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقد الماضيين، وضعت حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، و من حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية Bank of Credit and Commerce International (BCCI) وأزمة المدخرات والقروض في الوم.أ، و الفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة وقد حدثت مؤخرا فضائح كبيرة وأزمات اقتصادية وحالات فشل مؤسسي في روسيا وآسيا والوم.أ جعلت حوكمة الشركات تطفوا إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحولة و الناشئة¹. إضافة إلى ما سبق، تعتبر العوامل الآتية من أسباب الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات:²

- التحول إلى نظام اقتصاد السوق.
- تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.
- تزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود.
- ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، مما أدى إلى حصول الأزمات الاقتصادية مثل أزمة جنوب شرق آسيا 1997، و أزمة شركة إنرون (Enron) 2001.
- ففي بداية سنوات 1930، أطلق كل من بيرل و مينس (Berle et Means) تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين³.
- وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة:
- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة.
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة.
- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.
- ومن العوامل التي جعلت الحاجة إلى حوكمة الشركات ملحة وضرورية نجد:⁴
- اهتزاز الثقة في الأسواق، حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الانهيارات المالية.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE): " دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة"، بدون تاريخ نشر، ص 3.

² محمد خالد المهناي: " حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية"، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق (سوريا)، حزيران-جوان 2007، ص 3-4.

³ T. Wideman Goiran, F. Perier, F. Lépineux: « Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur », édition d'organisation, Paris, 2003.

⁴ محسن أحمد الخضير: " حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة (مصر)، الطبعة الأولى، 2005، ص 103-104.

- الشعور بالانخداع والقهر، وظهور إحساس غامض بمواجهة مؤامرة من طرف عدو ليس له قيم سوى النهب والسرقة والاستيلاء على حقوق الغير والتلاعب بأموال المساهمين في الشركات.
- الشعور بالاكتمال والإحباط الاستثماري، وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل.
- الانسحاب من سوق الاستثمار، سواء المحلي أو العالمي الذي حدثت فيه الفضيحة وعدم الرغبة ولا القدرة على العودة إليه مهما كانت المكاسب مغرية.
- تقييد المعاملات الآجلة وانكماش السوق الائتماني إلى الدرجة التي أصبحت معها البنوك تواجه موقفا غير عادي، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات

1- أصل مصطلح الحوكمة:¹

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Governance) باللغة الانجليزية، و يعود أصل كلمة (Governance) إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (Piloter un navire ou un char)، ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة 1487 في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance)، وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم (Art ou manière de gouverner)، وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحوكمة (Gouvernement)، ولكن لم يصبح مستعملا عند الفرنسيين حيث اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة، ثم أستخدم بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الانجليزية بالمصطلح الحالي (Governance)، ولم يعد للاستعمال في اللغة الفرنسية إلا في بداية التسعينيات.

ولقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض المنشآت الدولية مثل البنك الدولي BM وصندوق النقد الدولي (FMI) Fond Monétaire International حيث استعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول وذلك بنفس المعنى القديم، أي فن وطريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما:

- التمييز بين مصطلح الحوكمة Gouvernance ومصطلح الحكومة Gouvernement حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة.
 - تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية يركز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات.
- وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولا على المستوى الكلي (الدولي) وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم استعمل على المستوى الجزئي (المنشآت) وهذا ما يعرف بحوكمة المنشآت.

¹ Encyclopédie de wikipedia,

<http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587>, consulté le 24/01/2011.

2- تعريف حوكمة الشركات:

مصطلح حوكمة الشركات (le gouvernement de l'entreprise) هو ترجمة للمصطلح الأمريكي (corporate governance)، انطلاقاً من مبدأ ممارسة السلطة في الشركة المساهمة (سهم/صوت)، بالتعادل في حالة كل الأسهم لها نفس الوزن، وغير متعادل في حالة وجود نسبة في رأس المال تمثل أسهم مضمونة للسلطة وقوة في الأصوات، وهذا يعني فحص سلطة المساهمين والملوك على المسيرين¹، والمصطلح متذبذب بين طرفين، الطرف الضيق وهو الآلية التي بها ينفذ المستثمرون مصالحهم، والمفهوم الواسع الذي يعنى بحماية أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين. هذا المفهوم الأخير ينبع من جانبين هما:

- كيف يمكن النظر لكيان المنشأة ضمن النظام الاقتصادي.
- شكل نظام الحوافز الذي يحمي الحقوق ويحافظ على التزامات الأعوان الاقتصاديين في محيط عمليات أي منشأة.

كما تعددت الكتابات التي جاءت بتعاريف واضحة وجليّة لحوكمة الشركات، ومن بينها:

- **عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD"** عام 1999 الحوكمة بأنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة وبهذا الإجراء فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملئم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء.

ويجب أن تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة، والإدارة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة (البنك) والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع الشركات (البنوك) على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء².

- **تشير مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation "IFC"** إلى حوكمة الشركات على أنها هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس المديرين، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح³.

- **تعريف بنك التسويات الدولية Bank for International Settlements "BIS"** الذي عرف الحوكمة بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين. ووضح من التعريف أنه تناول الحوكمة في المصارف مع أن الحوكمة هي نمط من أنماط الرقابة الإدارية أو الرقابة الذاتية التي تطبقها الشركات عموماً سواء كانت تلك الشركات مصارف أو مؤسسات مالية أو شركات

¹ Y. Pesqueux : « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie », éllipses édition marketing, Paris, 2000, p 23.

² دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف : " تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك "، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر 2003، ص ص 27-30.

³ International finance corporate (IFC) : « Corporate governance: why corporate governance », 2005, p 1.

عقارية أو غيرها، كما أن التعريف قصر الحوكمة على الأساليب الإدارية التي تنتهجها مجالس الإدارة العليا، ومعلوم أن الحوكمة هي نمط إداري لا بد أن يطبع الإدارة كلها من أصغر موظف في الهرم الإداري إلى المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

- حوكمة الشركات هي وضع المسارات، السياسات، القوانين والمؤسسات المؤثرة على أسلوب الشركات مثل الإدارة، التوجيه والرقابة. وحوكمة الشركات هي أيضا علاقات بين عدة لاعبين منهم أصحاب المصالح¹.

- حوكمة الشركات هي فن إدارة شبكة من العلاقات بين مختلف الأطراف أصحاب المصالح، من خلال إستراتيجيات وأداء الشركات، أي من خلال تقسيم السلطات والمسؤوليات بين الأطراف². أما ما يخص ترجمته إلى اللغة العربية، فكانت هناك عدة اجتهادات، حيث حاول الكتاب الاقتصاديون العرب أن يجدوا مرادفا للمصطلح الأصلي (Governance)، وتم استخدام مجموعة كبيرة من المرادفات مثل الإدارة المثلى، أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة والقواعد الحاكمة للشركات والحاكمة، ومع إرسال أكثر من مصطلح إلى مجموعة من المتخصصين في مجمع اللغة العربية المصري، أشار عليهم المجمع بضرورة الحفاظ على أصل الكلمة وبالتالي أصل كلمة (Governance) يأتي من كلمة "حكم" فوجدوا أن أفضل المصطلحات معنا واختصارا هو لفظ "حوكمة"³، في حين أن الترجمة العلمية استقرت عند مصطلح "ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"⁴ وإذ يقوم نظام حوكمة الشركات على⁵:

- الفصل في السلطات بين مجلس الإدارة من جهة والمديرين من جهة أخرى.
 - علاقات المديرين، المساهمين ونتائجها على تشكيلة مجلس الإدارة.
 - مسؤوليات المديرين، الإداريين وتشابكها مع حقوق وواجبات المساهمين.
 - حقيقة الرقابة على إدارة المديرين التي تطبق داخليا من المجلس وخارجيا عن طريق المراجعين.
 - سياق اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة.
- وعرف جيرارد شارو (G.Charreux 1997) حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة آليات تنظيمية موجودة لتوسيع السلطات وإظهار تأثير قرارات المديرين، فالحوكمة تحكم قيادة وتحديد فضاء الإدراك"⁶.

¹ M. Qasem : « white paper an action plan, corporate governance and social responsibility forum » , Jordan, march 13- 2007, p 1.

² L. Boyer, N. Equilbey : « Organisation : théories et applications », édition d'organisation, Paris, deuxième édition, mars 2003, p 397.

³ هالة السعيد : " الحوكمة من المنظور المصرفي "، ورشة عمل(2)، القاهرة (مصر)، 5 فبراير 2003.

⁴ محسن حسن يوسف : " محددات الحوكمة ومعاييرها "، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيو، 2007، ص 3.

⁵ B. Richard, D. Mielliet : « La dynamique du gouvernement d'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2003, p 11.

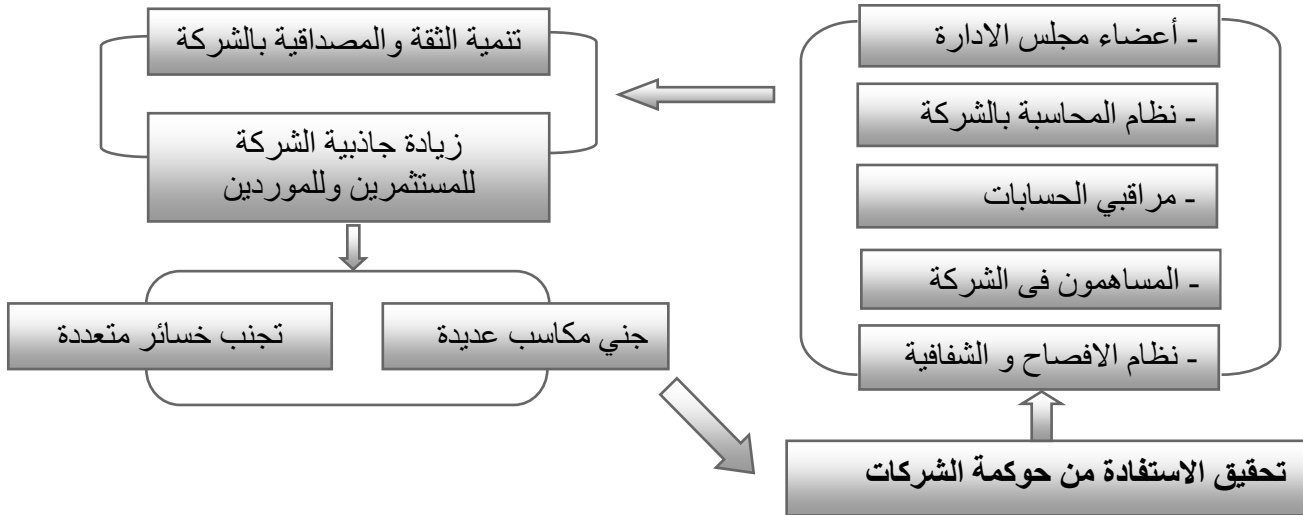
⁶ Y. Pesqueux, op-cit, 2000, p 24.

ثالثاً: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

1- أهداف حوكمة الشركات:

- تعمل مبادئ ومعايير حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:¹
- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.
- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.
- وتسمح حوكمة الشركات كذلك، بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسساتيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات²، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة³، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (1): الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى : " حوكمة الشركات "، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2005، ص 189.

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

² H. Alexandre, M. Paquerot : « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », finance contrôle stratégie, N° 2, volume 3, juin 2000, p 6.

³ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 189.

2- أهمية حوكمة الشركات:

تهتم العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة بالحوكمة في العشرية الأخيرة خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها معظم الدول، مما أدى بالشركات وحتى الدول التي تكون فيها ممارسات حوكمة الشركات ضعيفة أكثر و عرضة للنتائج الوخيمة التي تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية.

هذا ويمكن حصر أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية:¹

- إن المستثمرين يضعون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الذي يتسم بالعلومية وشدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات المختلفة بهدف الدخول إلى أسواق المال المحلية أو العالمية للاستثمار مدى التزام الشركات 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 لتمتعها 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 الشركات مما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال ويسمح بتحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل.

- يسمح تطبيق حوكمة الشركات من تحسين أداء إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة لها وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو الاستحواذ اعتمادا على أسس سليمة.

- يسمح تطبيق مبادئ الحوكمة بتقوية ثقة الجمهور في صحة وسلامة برنامج الخصوصية التي تتطلب قواعد إدارية جيدة، كما يعمل على المساعدة على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها.

- الاعتماد على معايير الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه المساعدة في منع حدوث الأزمات البنكية لأنه في حالة تعرض هذه الشركات 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.

- يتسبب افتقار المؤسسات للقواعد الصحيحة للحوكمة في إتاحة الفرصة لحدوث الفساد فيها أصحابه يعتبرون أعضاء من داخل المؤسسات نفسها، حيث يمكن أن يكونوا من مجلس الإدارة أو المديرين أو التنفيذيين، ويتمثل هذا الفساد في نهب المؤسسة أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين. وقد وصل الأمر في الاقتصاد العالمي أو حتى على المستوى الدولي أين تضعف أساليب ممارسة الحوكمة إلى أن يصبح أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية. لذا أصبح جليا أن أسلوب ممارسة الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير الاقتصاديات كلها في عصر العولمة.

¹ سحنون جمال الدين : " شروط بروز الأسواق المالية: دراسة مقارنة لدول مصر تونس والجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع النقود والمالية، جامعة الجزائر، 2008، ص ص 121- 122.

- تظهر العديد من الدراسات الدولية أن هناك علاقة كبيرة خاصة على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الأسهم من حيث اتجاهات الأسعار ومستويات العائد ومدى التزام الشركات بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة بما يضمن نجاح إدارة الشركات في الحفاظ على حقوق المساهمين وتمييزها.

من بين الشركات العالمية التي تعرضت للإفلاس والتدهور نتيجة نقص في تطبيق مبادئ الحوكمة نجد:¹

- بنك القرض اللبوني Crédit Lyonnais الذي انهار في منتصف التسعينات، ففي ذلك الوقت كانت ملكية البنك للدولة الفرنسية بنسبة 100%، وكان مجلس الإدارة يختار من طرف الدولة ومبدئياً لم تكن هناك رقابة على إدارة وإستراتيجية البنك، وكانت تكاليف تدهور البنك مؤثرة على جميع أصحاب المصالح والمجتمع.

- في قطاع الاتصالات والإعلام مثلاً، أفلس بعض الشركات بسبب انعدام الرقابة الفعالة على الإدارة والمجالس الإدارية مثل شركتي (Vivendi, France Telecom).

- قصة شركة إنرون (Enron) وعدد آخر من الإفلاسات خاصة في الـ 90، فأصبح الاهتمام الكبير منصب على الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية المقدمة من طرف الشركة، في حين تبقى استقلالية المراجع الخارجي مطروحة.

فغياب الحوكمة بالشركات يعني:²

- زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه.
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام الذي يؤدي إلى اتساع دائرة الشك وعدم التأكد.
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على التمييز بين بدائل من الخيارات المطروحة للاستثمار.
- زيادة عدم الثقة والخوف من المستقبل.
- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحول العاملين إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل.

- زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، حيث لا يلتزم العاملين بالتعليمات الإدارية ويتم الخروج عن اللوائح والقواعد.

وحسب المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)، فإن حوكمة الشركات الجيدة تؤدي إلى:³

- تقليل المخاطر.
- التحفيز على الأداء.
- تحسين فرص الوصول إلى أسواق رأس المال.
- تحسين القدرة على تسويق البضائع والخدمات.
- تحسين القيادة.

¹ A. Fares : « Corporate governance in Egypt from a banking perspective », workshop (2), CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.2003, pp. 2-3.

² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-107.

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- تبيان الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

رابعاً: أنواع أنظمة حوكمة الشركات

حسب (Porter,1992) فإن الكفاءة الاقتصادية الوطنية تعتمد على شكل نظام حوكمة المؤسسات حيث هناك اختلاف واضح بين نظام الحوكمة الانجلوساكسوني (بريطانيا و أمريكا) من جهة، و نظام الحوكمة الألماني و الياباني من جهة أخرى، حيث يعود هذا الاختلاف ما بين هذين النظامين إلى الاختلاف الثقافي و المؤسسي و التشريعي و مختلف صيغ التمويل السائدة في كل واحد منهما و حسب (Charreaux,1996) فإنه يوجد ما بين هذين النظامين نظام ثالث يوصف بأنه مختلط.

1- النظام الموجه نحو السوق: (النموذج الانجلوساكسوني) système orienté marché

إن بريطانيا و أمريكا هما البلدان الرئيسيان اللذان تبني هذا النظام (Moerland,1995)، حيث يتميز هذا النظام بـ"ملاك ضعفاء و مسيرين أقوياء"، و يوصف نظام التسيير هنا بأنه أحادي حيث نجد الرئيس المدير العام في الشركة هو نفسه رئيس مجلس الإدارة و بالتالي لا نرى التداخل بين المهام و الوظائف في هذا النموذج.

وتعتبر الشركة في هذا النموذج الموجه نحو السوق (على أنها توليفة من الإداريين المنفذين و الذين يعملوا في صالح المساهمين، (Weiner and papel,1999) فضلا عن أن المالية المباشرة هي المحرك الأساسي لتمويل الشركة.

2- النظام الموجه للشبكة: (النموذج الألماني - الياباني) système orienté réseau

تعتبر ألمانيا و اليابان و بعض الدول اللاتينية أهم البلدان التي تتبنى هذا النوع من أنواع أنظمة الحوكمة (Moerland,1995)، حيث يتميز هذا النظام بـ"ملاك أقوياء إجمالاً و أغلبية من المساهمين الضعفاء"، و بالتالي فإن نظام تسيير المؤسسة هو ثنائي، يعني و جود مديرية و مجلس مراقبة، حيث أعضاء المديرية يعينون و يعزلون من طرف مجلس المراقبة، وبالتالي ينجر عن ذلك تدخل في وظائف المراقبة و الإدارة.

3- النظام الوسيط: (النموذج الفرنسي- الايطالي) système intermédiaire

هذا النظام المختلط مطبق من طرف فرنسا و ايطاليا على وجه الخصوص و يوصف بأنه وسيط لأن المراقبة تتم في ذات الوقت من طرف المؤسسات المالية (نظام موجه للشبكة) و من طرف السوق (نظام موجه للسوق).

و يتمحور هذا النظام حول خلق القيمة من طرف جميع أصحاب المصالح بالمؤسسة و خاصة المساهمين و الموظفين، فالمؤسسات الفرنسية و الايطالية لها الحق في اختيار نظام التسيير الأحادي أو الثنائي¹.

المطلب الثاني: نظريات حوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها، وأهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة:

¹ H. Rachdi, op-cit, pp. 04-05.

- نظرية حقوق الملكية (Alchian et Demsetz 1972).

- نظرية الوكالة (Jensen et Meckling 1976).

- نظرية تكلفة الصفقات (Williamson 1985).

علما و أن هذه النظريات الثلاثة تعرف اليوم بما يسمى بـ "النظريات التعاقدية" و التي تمثل أساس التيار التعاقدى للحوكمة.

أولاً: نظرية حقوق الملكية (La Théorie des Droit de Propriété)

A. Alchian et H. Demsetz يعتبران كمؤسسي هذه النظرية¹، فالمنشأة تعرف كمركز عقود (Nœud de Contrat) و المسير له كمهمة تعيين طبيعة المهام و الوظائف و اختيار الأشخاص الذين يجبوا أن ينفذوا هذه المهام داخل "العقد" التعاوني.

بالنسبة لـ (H. Demsetz)، حقوق الملكية هم عبارة عن أدوات أو وسائل "تسمح للأشخاص بمعرفة ما يمكن انتظاره فعليا في علاقاتهم مع باقي أطراف المجتمع"، أما بالنسبة إلى (S. Pejovich 1969)، حقوق الملكية هي "علاقات مقننة على استعمال الأشياء".

في نظرية حقوق الملكية² Furubotn et Pejovich، حاولوا فهم كيفية السيران الداخلي للمنظمة بالتركيز على مفهوم حقوق الملكية، إذ قسموا حقوق الملكية إلى 03 أقسام كبرى:

1- Usus: و هو حق استعمال خير ما (سلعة أو خدمة أو أصل...).

2- Fructus: حق الحصول على ثمار هذا الخير (مردودية).

3- Abusus: حق اتخاذ القرار حول مصير خير ما و القيام بما يحلو لنا به.

حسب النظرية النيوكلاسيكية، تقسيم حق الملكية بين أيدي أشخاص مختلفة له تأثير سلبي على فعالية المنشأة، فقط المسير و الذي هو أيضا المساهم بإمكانه أن يقلص في التبذير، ويحسن في مجهوداته خدمة للمؤسسة.

في المؤسسة التسييرية، يوجد هناك فصل مابين التسيير و الإدارة للمسير و ملكية المنشأة لمقدم رأس المال (المالك)، و منه و في هذا الإطار فإن المسير لا يملك إلا ما يعرف بـ "Usus" أما المالك فيملك كل من "Fructus و Abusus"، و الذي يمكن أن يؤدي إلى تضارب حول المصالح ومنه مصدر لعدم الفعالية.

أخيرا، نظرية حقوق الملكية تشير بأن الانفصال مابين مختلف أقسام حقوق الملكية " Usus, Fructus, Abusus" و التي ترمز إلى المؤسسة التسييرية سيؤثر على حقوق الملكية علما و أن كل طرف داخل المؤسسة يملك جزء من هذه الأقسام و هذا ما سيؤدي إلى تضارب و اختلاف في المصالح.

ثانيا: نظرية الوكالة

يمكن شرح وتحليل نظرية الوكالة من خلال ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرا تكلفة الوكالة).

¹ A.A. Alchian, H. Demsetz : « Production, Information costs & economic organization », The American Economic Review, Vol 62, N°5, December 1972, pp. 777-795.

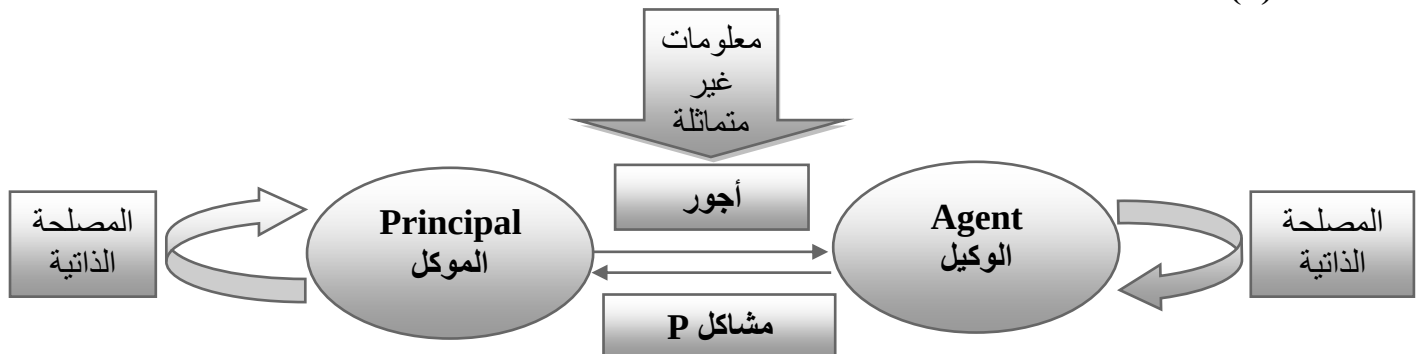
² E.G. Furubotn, S. Pejovich : « Property Rights & Economic Theory », Journal of Economic Literature, 10, December 1972, pp. 1137-1162.

1- علاقة الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن، تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين¹. فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (contrat de mandat)، و الذي يقابله المصطلح الفني الانجليزي (agency)، هذا يفسر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الموكل (الأصيل)- الوكيل (Principal-Agent)، والمصطلحات القانونية الانجليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) و الوكيل (mandataire)²، وحسب أليان و دامساتز (Alchian et Demsetz) فإن المنشأة تظهر كسوق خاص للبحث عن تحقيق التوازن بين الأهداف المجتمعة بين الوكيل والموكل من داخل إطار العلاقات التعاقدية³، فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمنشأة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد⁴.

أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (Jensen et Meckling) سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك⁵، وتتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية⁶. والشكل الآتي يبين المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين:

الشكل (2): الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة



Source: Encyclopédie de wikipedia,

<http://en.wikipedia.org/wiki/principal-agent.problem>, consulté le 30/11/2010.

¹ J. Morvan : « La gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables », thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005, p 29.

² R. Cobbaut : « Théorie financière », édition economica, Paris, 4ème édition, 1997, p 92.

³ G. Lécivain : « Management des organisations et stratégies : Pouvoir et gouvernance dans l'organisation », dossier N°5, université de littoral, p 10.

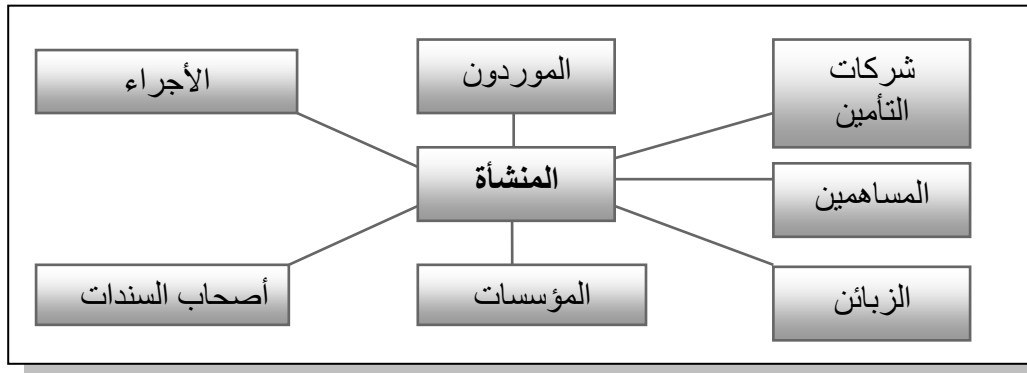
⁴ J. Morvan, op-cit, 29 novembre 2005, p 31.

⁵ R. Cobbaut, op-cit, 1997, p 339.

⁶ طارق حماد عبد العال: " حوكمة الشركات: المفاهيم المبادئ والتجارب "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 51.

هذا، وعرف كل من جنسن وماكلين (Jensen et Meckling) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الموكل) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (الوكيل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل¹، ويوضح الشكل التالي مجموعة العقود التي تربط المنشأة بباقي الأطراف:

شكل(3): المنشأة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح



Source : B. Aglietta : « Economie de la firme », édition la découverte, Paris, novembre 2003, p 17.

وتعمل هذه النظرية على تفسير وشرح كيف يمكن لعمليات الانضباط التي يقوم بها فريق من المديرين المؤهلين الحد من وجود المديرين الأقل فعالية في السوق². طبيعة ومحتوى علاقات الوكالة تحدد نوعين من النماذج التنظيمية ومفهومين مختلفين حول حوكمة الشركات³:

أ- نموذج المساهمين و يتميز بـ:

- على أنشطة المؤسسة خدمة إرادة المساهمين.
- هدف المؤسسة هو تعظيم قيمة الأسهم.

ب- نموذج أصحاب المصالح و يتميز بـ:

- مجموعة أصحاب المصالح لها صلة بأنشطة المؤسسة التي عليها الدفاع عن مصالحهم.
- ينبغي التكامل بين أساليب الرقابة المفروضة على أنشطة المؤسسة.
- كما تعمل نظرية الوكالة على شرح الحوافز الناتجة على انفصال الملكية عن الإدارة ومراقبة الموارد، إضافة إلى استخدامها في تفسير دوافع الاختيار بين الطرق المحاسبية والإفصاح الاختياري وتعيين مفتشي الحسابات، من فرضيات هذه النظرية⁴:
- يتميز كل من الموكل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية.

¹ J. Morvan, op-cit, 2005, p 31.

² H. Alexandre et M. Paquerot, op-cit, p 8.

³ G. Lécivain, op-cit, dossier N°5, p 10.

⁴ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

- اختلاف أهداف وتفضيلات كل من الموكل والوكيل، حيث يسعى الأول للحصول على أكبر قدر من جهد وعمل الوكيل مقابل أجر معقول، بينما يسعى الأخير إلى الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا.

- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الموكل والوكيل، فالموكل لا يقدر على متابعة وملاحظة أداء الوكيل واختلاف إمكانية التوصل إلى نفس المعلومات.

وفي مجال الوساطة المالية، فإن العلاقة التي تربط بين البنك وزبونه (المودع والمقترض) يمكن تحليلها على أساس أنها علاقة وكالة حسب ديمون (Diamond 1984)، والتي من خلالها يخضع البنك إلى حالتي عدم التأكد التاليتين¹:

- **الاختيار العكسي (selection adverse):** حيث أن الموكل يتلقى معلومات لا تتصل بالوكيل وبصفة عامة، يظهر هذا جليا عندما يقدم الممضون على العقد بإخفاء عناصر معينة قبل الإمضاء².

- **المجازفة المعنوية (alea moral):** بعد إبرام العقود فإن الوكيل يمكن أن يكون انتهازي من خلال تراجع عن شروط العقد المبرم بينه وبين الطرف الآخر.

والمصطلح الأصلي هو المخاطر المعنوية (moral hazard) التي تصاحب تصرفات المديرين وهي أن يقوم المتعاقدين بنشاط مختلف في الواقع عما تم الالتزام به عند إمضاء العقد³.

تظهر مشكلة الاختيار العكسي مثالا في مجال المحاسبة، عند محاولة الاختيار بين بدائل القياس والتقييم المحاسبي، حيث تلجأ الإدارة إلى اختيار الطرق المحاسبية التي تتفق مع مصلحتها الذاتية رغم تعارض ذلك مع مصلحة الملاك⁴.

هناك ثلاثة أسباب تفسر السلوكيات الناتجة عن علاقات الوكالة بين الملاك (المساهمين) والمديرين وهي⁵:

- صعوبة الرقابة الكاملة على مجهودات الوكلاء.

- التكاليف الناتجة عن إنشاء وتأسيس العقود.

- لا تماثل في المعلومات.

2- مشكلة الوكالة:

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الموكل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الموكل، حيث أن هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للموكل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard) ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الموكل والوكيل⁶.

¹ S. Coussergues : « La banque :structures marchés et gestion », édition dalloz, paris, 2ème édition, 1996, p 73.

² F. Parrat : « Le gouvernement d'entreprise », édition maxima, Paris, 1999, p 32.

³ F. Parrat, op-cit, 1999, p 32.

⁴ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 69.

⁵ F. Parrat, op-cit, 1999, p 34.

⁶ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص 68-69.

هذا ويمكن شرح مشكلة الوكالة - التي تؤدي إلى تعارض المصالح - رياضياً وفق الآتي:¹
الوضعية المقدمة في هذا المثال المبسط، تمثل نوع السلوك الخفي للوكيل على الموكل، فالموكل (P) لا يمكنه ملاحظة جهد الوكلاء (A)، ففي هذا الظرف لا يمكننا معرفة دالة تكلفة الوكيل (A) و التي يتحملها الموكل (P). من هنا لدينا تصورين اثنين: وكلاء بتكاليف ضعيفة، ووكلاء بتكاليف مرتفعة.
معلومات (P) غير تامة لذا عليه الاكتفاء بعائد ذو احتمال π_t ، ولدينا وكلاء من الصنف t ($t=1,2$) ومن جهة أخرى إنتاج الوكيل يمكن ملاحظته بدون خطأ والنتيجة هي وجود جهد قام به، إضافة إلى أن مشكل توزيع المخاطر غير مطروح.

وعليه، عناصر المشكلة تتكون من:
- X_t ($t = 1,2$): الإنتاج المحقق من قبل الوكيل t .
- $C_t(X_t)$: دالة تكلفة الإنتاج الخاصة بالوكيل ذو الصنف t ، ويمكن توصيف الصنفان الموجودان بالعلاقة الآتية: $C_2(X) > C_1(X) \forall X$.
- $S(X)$: الحوافز، بمعنى الدالة المحددة من قبل الموكل (P) التي تبين المكافأة للوكيل (A) مقابل إنتاج محدد X .
- $S(X) - C_t(X)$: دالة منفعة الموكل (P)، مع فرض أن منفعة الاحتياط $(U_t)^2$ لكل الوكلاء (A) معدومة.

- $\pi_1(X_1 - S_1) + \pi_2(X_2 - S_2)$: دالة منفعة الموكل (P) والتي تعني التعظيم.
فالمشكلة هي محاولة تعظيم منفعة الموكل (P) إلى أقصى حد ممكن في ظل قيود تصرف وسلوك الوكلاء (A)، ومنه يمكن كتابة مشكل (A-P) كدالة تعظيم المنفعة تحت قيود وفق الصيغة الرياضية التالية:³

$$\begin{aligned} & \pi_2(X_2 - S_2) + \text{MAX}_{x_1, x_2, s_1, s_2} \pi_1(X_1 - S_1) \\ & s, c, \dots S_1 - C_1(X_1) \geq 0 \\ & S_2 - C_2(X_2) \geq 0 \\ & S_1 - C_1(X_1) \geq S_2 - C_2(X_2) \\ & S_2 - C_2(X_2) \geq S_1 - C_1(X_1) \end{aligned}$$

مما سبق، نجد أن مصدر مشكلة الوكالة يتحدد بعنصرين:⁴

- عدم قدرة الموكل على رقابة الوكيل.
- عدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر مما عند الملاك (الموكل).
حيث ناقش كل من ستيغليتز و إيدلان (J.E.Stiglitz et A.S.Edlin) سنة 1992، كيفية استعمال المديرين لعنصر عدم تماثل المعلومات مع مختلف الشركاء بالمنشأة لصرف ورد المديرين المنافسين عن المرافعة أمام الإدارة.⁵

¹ R. Cobbaut, op-cit, 1997, pp. 93-94.

² وهي المستوى الأدنى من المنفعة والتي يمكن للوكيل (A) إدراكها والحصول عليها.

³ R. Cobbaut, op-cit, 1997, p 98.

⁴ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 96.

⁵ H. Alexandre, M. Paquerot, op-cit, juin 2000, p 8.

وفي سنوات السبعينات، قام كل من جنسن و ماكلين باستحداث مدخل بيرل - مينس (Berle-Means) للدفاع عن أساليب حماية مصالح الموكل (المساهمين) مقابل المخاطر المتمثلة في التصرفات الانتهازية للمديرين ولا تماثل في المعلومات¹. وينشأ عن مشكلة الوكالة بين الطرفين (الملاك والمديرين الأجراء) تضارب في المصالح والتي ينبغي العمل على تخفيضها والتقليل منها²، وأهم عناصر تضارب المصالح بين الطرفين نذكر:

أ- **الملاك مقابل الإدارة:**

تظهر مشاكل الوكالة عندما يمتلك المدير أقل من 100% من رأس مال المنشأة (انفصال الملكية عن الإدارة)، لأن المنشآت التي تدار بواسطة ملاكها سوف تتخذ فيها قرارات تعظم منافعهم وأرباحهم، في حين إذا امتلك المدير أقل من 100% من رأس المال أو لا شيء لديه، فإنه يميل إلى بذل مجهود أقل مقارنة بالمالك المدير، لأن باقي الأرباح سوف تذهب لأطراف أخرى ذات مصلحة. فالمسيرين غير المالكين ومن خلال تصرفاتهم الانتهازية يمكنهم الوصول إلى وضعية جيدة ومريحة في سلطة اتخاذ القرار بتملك جزء من ثروة الملاك³. فكلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة كلما تباعدت مصالح الطرفين وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتكلفتها⁴. ويحدث هذا التضارب في حالات منها⁵:

- أ-1- يمكن للملاك (المساهمين) أن يقوموا بإحضار شخص كفى، يوكل له مهمة استعمال حقوق الملكية على المنشأة الخاصة بهم، إضافة إلى مهمة الإدارة.
 - أ-2- يعين المساهمين مدير، سيمتلك الإذن بإمكانية استعمال حقوق الملكية، فكلما الطرفين ملتزمين بالإدارة ولهم واجب معقود عليه، حيث أن موضوع هذا العقد من جانب الملاك هو ضمان أن المدير الذي تم تعيينه سيعمل وفق ما تقتضيه مصالحهم.
 - أ-3- إتباع دالة هدف الإدارة لطرق محاسبية تؤدي إلى زيادة صافي الربح وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين قد يتعارض ذلك مع هدف حملة الأسهم لأنه سيؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأطراف الأخرى.
 - أ-4- يبحث المساهمون عن تعظيم مردودية أموالهم الموظفة أو المستثمرة بالمنشأة، ويسعى المديرون إلى تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة مباشرة أو التي يمكن أن يتعرض لها المديرون بطريقة غير مباشرة⁶.
- في حالة إجماع قواعد قوانين الشركات على تحديد وتثبيت إطار العلاقات بين الملاك والإدارة، فإنه يستنتى من تضارب المصالح بينهما العناصر الأربعة الآتية⁷:

¹ G. Lécivain, op-cit, dossier N°5, p 8.

² F. Parrat, op-cit, 1999, p 32.

³ R. Cobbaut, op-cit, 1997, p 345.

⁴ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 70.

⁵ F. Parrat, op-cit, 1999, p 32.

⁶ C. Zied, J.J. Pluchart : « La gouvernance de la banque islamique », proposition de la communication, février 2006.

⁷ Y. Pesqueux, op-cit, 2000, p 26.

- إمكانية الخلط بين شكل المساهمين (الملاك)، المدير، رئيس مجلس الإدارة ومسيرى المؤسسة، هذا المزج يرتب محيط الرأسمالية العائلية في حال رغبة المساهمين الملاك في إدارة المؤسسة والذي يطرح مشكل تضارب المصالح الممكن بين ورثة الملاك واستمرارية المؤسسة.
- تغييب مساهمي الأقلية عن الجمعية العامة الذي ينحرف عن مبدأ سهم-صوت، لأن هذا المساهم لا يمكنه التصويت أو في أحسن الأحوال بلوغ سلطة بيضاء وتسليمها إلى مجلس الإدارة أو للوسطاء الذين يقومون بحماية حقوقهم.
- مساهمين يمولون رأس مال المؤسسة ولا يبحثون حقيقة عن الرقابة، لكنهم يهتمون بالتوظيفات اعتمادا على سياسات الحصول على العوائد والحفاظ على القيمة.
- بناء شبكة من المديرين-الرؤساء تعمل على إعفاء المستثمرين المؤسساتيين من أنشطة ومهام الرقابة على أعمال الإدارة.

ب- حملة الأسهم مقابل حملة السندات:

- ينشأ التعارض هنا بين الطرفين بسبب:¹
- تحول الملاك إلى استخدام أموال الدائنين في مشروعات أكثر مخاطرة، مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية وانخفاضها من جهة الديون.
- حصول الملاك على قروض جديدة إضافية، مما يزيد من احتمال حدوث إفلاس.
- يتوقع أن يطلب الدائنون عائدا أكبر، لأخذهم المخاطر السابقة في الحسبان قبل عقد القرض أو يضعون قيود في العقد تحد من تصرفات الملاك.

ج- المساهمون الداخليون مقابل المساهمين الخارجيين:

- للمساهمين الملاك فقط حق إقرار التنازل عن جزء من الأموال الخاصة (حقوق الملكية) لفائدة المساهمين الخارجيين تحت صيغة أسهم بدون حقوق تصويت، وهذا تحت الفرضيات التالية:²
- لا تأخذ ظاهرة الجباية بعين الاعتبار.
- ليس للمنشأة بديل عن التمويل بالديون.
- المكاسب النقدية للمساهمين الملاك ثابتة.
- فالمساهمين الداخليين يرغبون في بقاء سلطة الموافقة على القرارات أو غير ذلك في أيديهم، دون مشاركة المساهمين الخارجيين في ذلك، إضافة إلى محاولتهم حصر عوائد الخارجيين في نسب معينة مقابل عائد كبير يعود لهم. لذلك يفضلون إصدار أسهم دون حق تصويت كبير على الأقل.

د- الإدارة العليا (الوكيل) مقابل مفتشي الحسابات:

- يمكن أن يحدث التضارب بينهما نتيجة قيام مفتشي الحسابات بأنشطة تكشف التصرفات الانتهازية والمناورات التي تستعملها الإدارة في استخدام الطرق المحاسبية للتلاعب بالأرقام أو إخفاء بعض المعلومات الضرورية عن الملاك.³

¹ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 73.

² R. Cobbaut, op-cit, 1997, p 339.

³ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 52.

- قام سميث و وورنير (Smith et Warner) بدراسة عن العلاقات بين البنك والمساهمين، فتوصلا إلى خلاصة مفادها أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية تعتبر كمصدر لتضارب المصالح بينهما:¹
- عندما يكون هناك إحلال في الأصول، حيث أن المؤسسة تستعمل القرض الذي منحه إياها البنك في استخدام مختلف عن الذي اتفق حوله.
 - عندما تكون هناك ديون جديدة تعاقدت عليها المؤسسة بعد العقد الأولي الممضى مع البنك الأول (كلما استندانت المؤسسة أكثر، كلما ارتفعت مخاطر البنك حول عدم تحصيله لحقوقه).
 - عندما تقوم المؤسسة المستدينة بتوزيع وتحويل حصة أرباح الأسهم بشكل كبير على المساهمين (حيث يتبقى لها الجزء اليسير الذي عليها استثماره من أجل تسديد قروض البنك).
- ويمكن الحد من تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين من خلال إعطاء حصة من الأسهم للمديرين، هذا الحل يعطي عدة مزايا منها:²
- تعديل ترجيحات المديرين بشأن تفضيل تعظيم قيمة المنشأة.
 - تخفيض تكلفة الرقابة المدعومة من المساهمين، لأنه يفترض أن تنخفض انتهازية المديرين.
- كذلك، من الحلول المقترحة لمشكلة الوكالة الناتجة عن تعارض وتضارب المصالح بين الملاك (المساهمين) والإدارة (المديرين) نذكر:³
- 1- إعطاء أجر أو مكافأة للإدارة في صورة أسهم، أو في صورة نقدية. ويعتبر نظام المكافآت من أهم عناصر جذب الأفراد إلى داخل المؤسسة والذي يتكون من أربعة عناصر:⁴
 - النموذج المثالي للمكافأة، ومن أبرز النظريات التي تحدثت عن هذا لدينا نظرية التسابق ونظرية العقود.
 - مبلغ المكافأة، فالمبلغ المرتفع يضمن وفاء المدير للمؤسسة ولمصالحها، حيث أجريت في هذا الشأن عدة دراسات حول مبلغ المكافأة التي يحصل عليها المدير.
 - هيكل المكافأة، والذي يتكون حسب ميران (H.Mehran, 1995) من جزأين:
 - الجزء الثابت ويتشكل من الأجور، المزايا الاجتماعية والمزايا بطبيعتها.
 - الجزء المتغير وهو تابع لمدى تحسن المؤشرات المحاسبية والمالية للمؤسسة.
 - المؤشر الأمثل للجزء المتغير من المكافأة، يطرح سؤال عن عدد ونوعية المؤشرات المالية التي على أساسها يتم ضبط الجزء المتغير من المكافأة.
 - تأثير ورد فعل المديرين تجاه تحديد المكافآت المستحقة لهم.
 - 2- مراقبة كل تصرفات الإدارة عن قرب وهذا مكلف جدا، وفي هذا الإطار يتم التمييز بين صنفين من الرقابة لتخفيض تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين:⁵
 - أنظمة الرقابة الخارجية، وتتشكل من ثلاثة عناصر:
 - 1- المنافسة في سوق السلع والخدمات:

¹ F. Parrat, op-cit, 1999, p 31.

² H. Alexandre, M. Paquerot, op-cit, juin2000, p 16.

³ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 72.

⁴ J. Maati : « Le gouvernement d'entreprise », édition de boeck et larcier, paris, 1999, pp. 123-132.

⁵ F. Parrat, op-cit, 1999, pp. 41-47.

يشرح دامساتز (H.Demsetz) هذا العنصر من حيث كون المديرين انتهازيين، سوف يؤثر على تكلفة الإنتاج ومنه على تحديد سعر البيع في سوق يتصف بالمنافسة، فتجد المؤسسة نفسها في وضعية خطرة فإذا ما اختار المديرون إستراتيجية إشباع مصالحهم فإن هذا يؤدي بالمؤسسة إلى الخسارة وفي هذه الحالة تنافسيتها تتدهور في السوق وهذا بدوره وبعد فترة من الزمن، يحد من انتهازية المديرون وهم يرون انحطاط المؤسسة من فترة لأخرى.

2- سوق العمل الخاص بالمديرين: باعتباره سوق فإن فيه منافسة بين المديرين بعضهم بعضا حيث تسمح باختيار الأحسن وطرد الأقل كفاءة و الأكثر انتهازية، وهذا يعد سبب كافي لتغلب المديرين على تصرفاتهم التي تتعارض ومصالح المساهمين من أجل البقاء والاستمرار بالعمل في الشركة.

3- السوق المالي: منذ سنة 1965، أكد مان (H.Manne) على أن حلبة عمل الأسواق المالية و البورصية هي المنافسة التي تعطي مديرين لهم رغبة في إدارة المنشآت، تشكل رقابة أكثر ديمقراطية وأكثر فعالية لأكبر الشركات ففي حالة ثبوت الانتهازية أو سوء الإدارة من قبل المديرين والتي أدت إلى وجود خسارة في المنشآت التي يديرونها، فإن المساهمين يمكنهم بالفعل بيع حصصهم من الملكية للتعبير عن عدم رضاهم بما يقدم عليه المديرون.

أنظمة الرقابة الداخلية، وتتمثل أساليبها في:

1- التصويت للمساهمين: يمكن فرض الرقابة من خلال حق التصويت في حالة الحيازة على حصة مهمة في رأس المال، فعن طريق التصويت يمكن الموافقة والمصادقة على فريق المديرين الكفاء في الجمعية العامة للمساهمين التي تجتمع على الأقل مرة في السنة. يعتبر هذا العنصر فعال بالقطاع الخاص، أما القطاع العمومي فيغيب به هذا العنصر، لأن المساهمين تمثلهم الدولة وهي المساهم الوحيد.

2- إغراء المديرين: حسب عدد من المؤلفين وبالخصوص جنسن وماكلين (Jensen et Meckling)، كلما حاز المديرون على أسهم كثيرة، كلما عملوا أكثر على تعظيم الأرباح ومنه أداء كبير للمنشأة التي يديرونها. فتخصيص نسبة معينة من الأسهم للمديرين يسمح إذا بوضع حد لانتهازيتهم ووضع مصالحهم مع مصالح المساهمين في صف واحد.

3- الإشراف والرقابة المتبادلة بين الأجراء: تقييم رأس المال البشري من طرف سوق العمل متعلق بجزء من الأداء بالشركة والمتصل بتطور عمل الأجراء، فكل أجير من مصلحته مراقبة الأفراد العاملين معه والتبليغ عن أي انتهازية في التصرف، وهذا بدوره يشكل ضغط على المديرين للحد من تصرفاتهم الانتهازية.

4- مجلس الإدارة: حسب فاما (E.F.Fama) فإن دور الأفراد المشاركين في الإدارة اليومية للشركة والذين تتوفر لديهم معلومات خاصة، هو تزويد باقي الإداريين بما يحصل داخل الشركة وفي حالة اتفاق الإداريين الداخليين والإدارة التي تضع نظم الرقابة على خداع الأطراف الغائبة فهناك يأتي دور الإداريين الخارجيين المستقلين في فرض الرقابة.

حسب أصحاب نظرية الوكالة، فإن هناك شرطان أساسيان لاعتبار الرقابة الممارسة على المديرين فعالة وهما:¹

¹ F. Parrat, op-cit, 1999, p 58.

- كفاءة المراقبين.
- العمل على تحفيزهم.
- وفي دراسة لسميث (Smith) سنة 1976، تناولت تأثير انفصال الملكية عن الإدارة وبالتالي نوع الرقابة المسلطة على الوكيل (المدير)، التي أجريت على نوعين من المنشآت (منشأة المالك فيها هو المدير، ومنشأة أخرى يوكل فيها المالك الإدارة لمدير محترف) توصلت إلى:¹
- تميل الإدارة المحترفة إلى اختيار السياسات المحاسبية التي تمكن من عرض النتائج بصورة مرضية و العمل على تحقيق منفعتها.
- تلجأ الإدارة المحترفة لإتباع الأسلوب السابق بغية الحفاظ على مراكزها الوظيفية وتجنب النقد والتغيير.
- يؤثر الاختيار في السياسات المحاسبية على نوعية المعلومات المحاسبية التي تحصل عليها الأطراف المهتمة بالقوائم المالية.
- أما بالنسبة لحل مشكلة تعارض المصالح بين الملاك والدائنين، فإنه يطرح عدة حلول منها:²
- إدخال تكاليف الوكالة التي يتحملها الدائنين (مصاريف الرقابة على أعمال الإدارة) ضمن العائد الذي يطلبونه على القرض.
- يجب على الإدارة كوكيل لكل من الملاك والدائنين، أن تتعامل بطريقة عادلة مع الأطراف المختلفة و ألا تغلب مصلحة طرف على آخر.
- وضع قيود على عقود الدين تحد من تصرفات المنشأة تجاه الدائنين مثل القيود على توزيعات الأرباح على المساهمين.

3- تكلفة الوكالة:

- إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة³، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والانتهازية أحيانا أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية⁴ وبالضبط تنشأ هذه التكاليف بين الموكل والوكيل من خلال ثلاثة عناصر تسهم في ذلك وهي:⁵
- تضارب المصالح.
- التصرفات الانتهازية للمديرين.
- لا تماثل المعلومات بين الطرفين، بمعنى أن الوكيل يتوافر على كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاشته لها، ويستخدم تلك المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الموكل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر حيث

¹ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 71.

² المرجع نفسه، ص 74.

³ المرجع نفسه، ص 68.

⁴ J. Morvan, op-cit, 2005, p 35.

⁵ H. Alexandre, M. Paquerot, op-cit, juin 2000, p 9.

تشير نظرية عدم تماثل المعلومات، أن إدارة المنشأة لديها معلومات عن مستقبل المنشأة أكثر مما لدى المستثمرين والمحللين الماليين خارج المنشأة¹. وتتمثل تكاليف الوكالة في:²

- أ- **تكاليف الإشراف:** والتي يلتزم بها الموكل من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة.
- ب- **تكاليف الالتزام:** تتعلق بالوكيل و الموجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين مثل شراء الأسهم العادية للشركة من طرف المديرين بهدف وضع مصالحهم الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين.
- ج- **الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالموكل والوكيل:** والناجمة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل³، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة⁴. وتصنف تكاليف الوكالة حسب طبيعتها إلى:⁵

1- عقود الاقتراض: تتكون تكاليف الوكالة المرتبطة بعقود الاقتراض حسب دراسة ليندا (Linda) لسنة 1987 من:

- مصروفات الرقابة التي يفرضها الموكل (المقرض) وتشمل الأتعاب القانونية وأتعاب الوكيل المكلف من قبله بالرقابة على المنشأة.
 - مصروفات الالتزام الخاصة بالوكيل (المنشأة) وتمثل تكاليف موافقة المنشأة على الشروط التي طلبها الدائنون من أجل حصولها على القروض.
 - الخسارة المتبقية والمتمثلة في الفرق بين مزايا التعاقد وتكاليفه المباشرة وغير المباشرة.
- حدد نموذج ديمون و ديبفغ (Diamond et Dybvig) سنة 1983 تكلفة الوكالة التي تنتج عن العلاقة بين البنك والمودعين نتيجة لا تماثل المعلومات، و تم توصيفه من ناحية الخصوم لأن المودعين هم الوحيد الذين باستطاعتهم سحب ودائعهم متى أرادوا ذلك، فيتحمل المودعون عدم تماثل المعلومات فقط عند تقييم نوعية الأصول البنكية ومنه مدى ملاءة البنك قبل إيداع أموالهم⁶.
- 2- إصدار الدين:** تنشأ هذه التكاليف نتيجة توقع حاملي صكوك الدين (حاملي السندات) بأن حاملي الأسهم ومن خلال الإدارة سيحاولون مصادرة حقوقهم بالتخلف عن سداد الدين بسبب توزيعات الأرباح نحو حاملي الأسهم.

ثالثاً: نظرية تكلفة الصفقات (La théorie des coûts de transaction)

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (Coase) سنة 1937، هي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق

¹ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص 77-78.

² J. Morvan, op-cit, 2005, pp. 34-35.

³ F. Parrat, op-cit, 1999, p 6.

⁴ G. Lécivain, op-cit, dossier N°5, p 9.

⁵ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 75.

⁶ L. Scialom : « Economie bancaire », édition la découverte et syros, Paris, 1999, p 43.

والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات وبالتركيز على فكرة كوز Coase، فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة، تقوم نظرية كوز Coase على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل و المكافآت، الترقية مراقبة وتقييم الأداء¹.

تعتبر نظرية Coase من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرفت إليها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة وملزمة تماما بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة، وبشكل عام وواسع، فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وتعتبر أعمال وليامسون (Williamson) في سنة 1985² قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف.

كتب كل من ليلاند و بيل (Leland et Pyle) سنة 1977، أن النماذج التقليدية للأسواق المالية تجد صعوبة في تفسير الوساطة المالية، وأن المنشآت التي تمتلك نوع من الأصول وتبيع نوع آخر إن لم تكن لها تكاليف صفقات، فإن المقرضون الأخيرين عليهم شراء الأصول الأولية مباشرة وتجنب التكاليف المتضمنة في الوساطة ومنها تكاليف الصفقات³.

كما دعا منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات وطرحوا السؤال الآتي : ما هي درجة اندماج المعاملات داخل المنشأة؟، و لتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محددة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المنشأة من الخارج، فإن النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار). وتبعاً لذلك هناك بعدين للتحليل: الأصول النوعية (Les actifs spécifiques) و تواتر الصفقات (Fréquence des transactions) بالمنشأة، حيث صنف وليامسون (Williamson) هيكل العلاقات بين البعدين في المصفوفة التالية⁴:

¹ P.Milgom, J. Roberts : «Economie organisation et management », PUG, 1997, p 47.

² C. Zied, J.J. pluchart, op-cit, février 2003, p 3.

³ L. Scialom, op-cit, 1999, p 42.

⁴ R. Cobbaut, op-cit, 1997, p 110.

الجدول (1): مصفوفة جدول العلاقات

درجة الأصول النوعية			تواتر الصفقات
قوية	متوسطة	ضعيفة	
	هيكل ثلاثي	هيكل السوق	<u>ضعيف</u>
	هيكل ثنائي		<u>مرتفع</u>
التنظيم بقواعد		التنظيم بالأسعار	

Source: R. Cabbaut : « Théorie financière », édition economica, Paris, 4^{ème} édition, 1997, p 110.

فتكاليف الصفقات هي "تكاليف مقارنة لتخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل بنى إدارة (Governance Structure) بديلة" (Williamson 1989)، أو هي "تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها" (North 1990)، حيث ينبغي التركيز على التطور التدريجي لبنى الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة تكاليف الصفقات، ويمكن اعتبار كذلك تكاليف الصفقات كتكاليف تشغيل النظام، والذي نعني به المؤسسة¹.

من بين الشروط والمسلمات الخاصة بإطار تكلفة الصفقات نذكر:²

1- العقد باعتباره التحليل: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات Transaction Cost Economy (TCE)، فإن الوحدة الأساسية للتحليل هي العقد أو صفقة فردية بين طرفين في علاقة اقتصادية حيث أن أطراف العقد تملك درجات متفاوتة من الحوافز الطبيعية الطوعية لتلبية شروط وعودهم المتبادلة، فوكالة تنفيذ العقد التي هي المؤسسة القانونية التي تحكم العقد تواجه صعوبات التحقق مما إذا كانت الأطراف تلبي شروط العقد.

2- وضع العقود موضع التنفيذ: قد يكون ممكنا تنظيم حوافز الحاكمين بطريقة ما، بحيث سيجدون أن من مصلحتهم الخاصة أن يظلوا محبين للمصلحة العامة بشكل معقول، ولقد فحص ماك جبر و أولسون (Mc Guire et Olson) سنة 1995 أداء ترتيبات إدارة بديلة من هذا المنظور، وبيننا أن الحاكمين الذين يملكون مصلحة مستقرة وكبيرة بشكل كاف في الاقتصاد، يتصرفون بطرق تتسجم بشكل ملحوظ مع مصالح المحكومين. في الواقع، توجد علاقة اقتصادية واحدة مماثلة بشكل أقرب للعقد السياسي وبالتحديد العقد ما بين مالكي الحصص في منشأة ومدراتها أو مجلس المديرين.

3- هياكل الإدارة: ينظر علم اقتصاد تكاليف الصفقات TCE إلى المنشآت باعتبارها هياكل إدارة (هياكل الحوكمة) عوضا عن نظرة الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبرها دوال إنتاج، ومن وجهة نظر

¹ P. Milgom et j.Roberts, op-cit, 1997, p 40.

² أفيناش ديكسيت (Avinash K. dixit) : " صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات "، ترجمة نادر إدريس التل، 1998، ص ص 32-35.

TCE فإن الدرجة متفاوتة لطابع عدم الاسترداد (Sunkenness) لمدخلات العملية الإنتاجية سيؤثر على سلوك المالكين لها، حيث سيكون للبنى التنظيمية ولبنى الإدارة في المنشآت تأثير مهم على ما تقوم به، تتميز بنى الإدارة بعلاقات وكالة متنوعة، حيث أن الفكرة تتمثل في أن مصالح الأطراف في صفقة تكون على الأقل جزئيا في تضارب ويملك الوكيل بعض الميزة في معلومات أو فعل معين مقارنة مع الشخص الموكل.

هناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات وهي:¹

1- انضغاط المعلومات: أدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون (Williamson)، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها، وفي السوق المالي تتكون هذه التكاليف بالنسبة للمقرض من عمليات تجميع المعلومات حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب و التداول².

2- الانتهازية: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية (moral hazard)، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).

3- تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وانجاز متطلبات الصفقة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم³.
يطرح كذلك مشكل الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية في نظرية تكاليف الصفقات وهذا عند القيام بعملية تحرير وكتابة العقود. أي عندما يتم عرض معلومات أقل حول شروط إبرام الصفقات⁴.

المطلب الثالث: الإطار التطبيقي العملي لتفعيل حوكمة الشركات

إثر الأزمات المالية التي عصفت باقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية، تم التفكير بجدية في وضع مبادئ ومعايير عالمية تخص حوكمة الشركات بالعموم، وهذا من طرف بعض الهيئات الدولية المتخصصة.

كما قامت كثير من الدول بإعداد دساتير وطنية لحوكمة الشركات، وهذا بالاعتماد على المبادئ والتقارير الدولية وخاصة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والتقارير المشهورة التي تمت في هذا الإطار.

فجميع هذه المبادئ الدولية والدساتير والتقارير المنجزة في دول معينة، ما هي إلا ترجمة للنظريات التي جاءت لتفسير السلوك الانتهازي لبعض المديرين ورد فعل الملاك على ذلك السلوك بفرض إجراءات رقابية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 37-38.

² S. Coussergues, op-cit, 1996, p 7.

³ Ibid, p 41.

⁴ J. Maati, op-cit, 1999, p 14.

أولاً: المبادئ الدولية لحوكمة الشركات

نتطرق إلى أهم هذه المبادئ، وهي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تضم في عضويتها أقوى الاقتصاديات العالمية، إضافة إلى مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات ومن ثم مبادئ مركز حوكمة الشركات.

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: OECD

في أثناء الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27-28 أبريل 1998، طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية الأعضاء وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير عن حوكمة الشركات غير ملزمة، تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء بالمنظمة فقط¹. تعمل هذه المبادئ على تحقيق ما يلي:²

- العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة.
- حماية المساهمين، الأقلية منهم والأغلبية وتعظيم عائداتهم.
- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة.
- مراعاة مصالح العمال والمجتمع ككل.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة.
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة.

ويتسم دليل OECD بشأن حوكمة الشركات بالعمومية، لذلك فإنه مناسب لكل من النموذج الأنجلوساكسوني والنموذج الأوربي (الياباني-الألماني)، ومع ذلك فهناك ضغوط متزايدة لإضافة المزيد من آليات التنفيذ إليه³. ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لمنظمة OECD ولحكومات الدول من غير الأعضاء في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية وتطوير الحوكمة الجيدة للشركات⁴ وتعتبر هذه المبادئ من أهم المبادئ دولياً والتي اعتمدت عليها الكثير من المواثيق الوطنية في سبيل إعداد دليل وطني لحوكمة الشركات، وجاءت هذه المبادئ معدلة للمبادئ السابقة المعدة في سنة 2001.

أصدرت المنظمة ستة (06) مبادئ رئيسية لبناء حوكمة شركات جيدة وهي:⁵

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

لضمان وجود هذا الإطار الفعال، فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يمكن من وراءه لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقات تعاقدية، ويتم هذا من خلال الالتزام بـ:

¹ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 39.
² النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد 35، سنة 2003، ص 51.
³ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص 22.
⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) : " مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات "، 2004، ص 5.
⁵ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، ص 5.

- وضع إطار لحوكمة الشركات يهدف إلى التأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية، فالبينة التنظيمية والقانونية التي تعمل فيها الشركات ذات أهمية رئيسية للنتائج الاقتصادية الشاملة.

- أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة. حيث أن ممارسات حوكمة الشركات تتأثر بمجموعة كبيرة من الميادين القانونية مثل قانون الشركات، اللوائح التنظيمية للأوراق المالية، معايير المحاسبة والمراجعة، قانون الإعسار (الإفلاس) وقوانين العقود والعمل والضرائب.

- أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح اللازم لها.

ينبغي للدول التي تسعى إلى تنفيذ المبادئ أن تراقب إطار حوكمة الشركات بها، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية وشروط القيد بالبورصة وممارسات الأعمال، بهدف المحافظة وتقوية إسهامه في نزاهة السوق وفي الأداء الاقتصادي. وكجزء من هذا فإنه من المهم أن تؤخذ في الاعتبار التفاعلات والتكاملات بين مختلف عناصر إطار حوكمة الشركات وقدرته الشاملة على تشجيع الممارسات الأخلاقية المسؤولة والشفافة لحوكمة الشركات. ومن أجل هذا، فإن عملية التشاور الفعال والمستمر مع الجمهور تعتبر جزء وعنصر أساسيا ينظر إليه على نطاق واسع بأنه من الممارسات الجيدة.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي توفير الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم الأساسية ومنها:

- إرسال أو تحويل الأسهم.
 - الحصول على المعلومات المالية وذات الصلة بالشركة.
 - المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
 - انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
 - نصيب في أرباح الشركة.
- تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين من خلال:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول الأعمال.
- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما فيها تلك المتعلقة بالمراجعة الخارجية.

- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية مثل ترشيح وانتخاب أعضاء المجلس.
- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

منذ زمن طويل تم إدراك أنه في الشركات ذات الملكية المشتتة، قد تكون ملكيات المساهمين الأفراد متناهية الصغر من أسهم الشركات، بحيث لا تستدعي تكلفة القيام باتخاذ إجراء أو القيام بعمل استثمار في الإشراف على الأداء، وإذا ما قام صغار المساهمين باستثمار موارد في مثل هذه النواحي من النشاط فإن الآخرين أيضا سينتفعون بدون أن يقدموا أي إسهام. هذا الأثر الذي يعمل على تخفيض

الحوافز للإشراف، لا يمثل سوى مشكلة اصغر بالنسبة للمؤسسات المالية التي تعمل بصفقتها وكيلة عندما تتخذ قرارا إما بزيادة ملكيتها إلى حجم ملموس في شركة منفردة بعينها أو القيام ببساطة بتنويع استثماراتها.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

في إطار حوكمة الشركات، ينبغي أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وإتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم. وتتم هذه المعاملة من خلال:¹

- كون كافة الأسهم لها نفس الحقوق وتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل الشراء.
- حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة أصحاب الحصص الحاكمة.
- الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي الأصوات أو مرشحين لهذا الغرض، بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد الجديد من ملكية الأسهم.
- إلغاء جميع القيود التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- على العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة، أن تسمح لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية، وأن لا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة التصويت بدون مبرر.
- تعتبر ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستنتم حمايته من إساءة استخدام أو إساءة تخصيص جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسب الحاكمة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال. وقد تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركات والمديرين والمساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين، وعند توفير الحماية للمستثمرين يمكن عمل تمييز مفيد بين الحقوق السابقة والحقوق اللاحقة للمساهمين، حيث أن الحقوق السابقة على سبيل المثال هي الحقوق الاستباقية ووجود أغلبية معينة لبعض القرارات، بينما الحقوق اللاحقة تسمح بإمكانية علاجها أو إصلاحها إذا ما تم انتهاكها.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

- ينبغي الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة والعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، ومن بين تلك الحقوق التي يكفلها القانون نذكر:
- المشاركة في إدارة وتنفيذ السياسات من طرف العاملين.
- السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي.
- الاتصال بمجلس الإدارة والإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص من حقوقهم. فهذه الممارسات قد تضر حتى بالشركات وتتل من سمعة مساهميتها وتزيد المخاطر بالنسبة لالتزاماتها المالية.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، مرجع سبق ذكره، ص 5.

في الأسواق الصاعدة، يعتبر الدائنون من أصحاب المصالح الرئيسيين وتعتبر شروط وحجم ونوع الانتماء المقدم إلى المنشآت كبيرة على حقوقهم ومدى تنفيذها، وغالبا ما تكون الشركات ذات السجل الجيد لحوكمة الشركات أكثر قدرة على اقتراض مبالغ أضخم وبشروط أكثر تميزا عن تلك الشركات ذات السجلات الضعيفة أو التي تعمل في أسواق أقل شفافية. ففي بعض الدول عندما تقترب الشركات من مرحلة الإعسار يفرض الإطار التشريعي على مديري هذا الشركات واجب العمل لمصلحة الدائنين الذي قد يلعبون دورا بارزا في حوكمة الشركات من هذا المنطلق.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي ضمان القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة. حيث يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية، أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على اقتصاد السوق، كما يمكن للإفصاح أن يساعد على جذب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال. ومن بين ما يجب أن يتضمنه الإفصاح الشامل للشركات ما يلي:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة وأهدافها المسطرة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافآت مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة.
- العمليات المتصلة بأفراد من الشركة أو أقاربهم.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الأخرى.
- هياكل وسياسات الحوكمة.

يتم إعداد المعلومات التي يتم الإفصاح عنها، حسب المستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة، ويتم القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مراجع خارجي كفاء مؤهل.

في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يتم جمع معلومات ضخمة، سواء بصفة إلزامية أو اختيارية عن المنشآت التي يتم تداول أسهمها علنا والمنشآت الضخمة غير المقيدة بالبورصة، ويتم فيما بعد بثها إلى نطاق واسع من المستخدمين، وعادة ما يطلب الإفصاح بصفة دورية كل نصف أو ربع سنة أو حتى لمرات أكثر في حالة وجود تطورات مادية تؤثر في الشركة، وغالبا ما تقوم الشركات بعمل إفصاح اختياري يتعدى المتطلبات الدنيا للإفصاح استجابة لطلب السوق.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

على مجلس الإدارة أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ومحاسبته عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين، ومن بين تلك المسؤوليات نذكر:

- العمل على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية.
- معاملة كافة المساهمين بعدالة ما دامت قراراته ستؤثر على مختلف مجموعات المساهمين.
- تطبيق معايير أخلاقية عالية والأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الأخرى بالتعيين والإشراف على التنفيذيين الرئيسيين وهذا لمصلحة الشركة التي تعطيها المصداقية وتجعلها أهلا للثقة.

أما الوظائف الرئيسية له فتتمثل في:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية.

- اختيار وتحديد المكافآت والمرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.

- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.

- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة.

يتطلب التنوع في مجالس الإدارة وأنماط الملكية في مختلف الدول أساليب مختلفة لتناول مسألة موضوعية مجلس الإدارة، ففي كثير من الأحوال تتطلب الموضوعية أن يكون هناك عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير العاملين في الشركة أو في أي من الشركات التابعة لها وألا تكون له صلة وثيقة بالشركة أو إدارتها من خلال وجود ارتباطات عائلية أو اقتصادية أو غيرها، وهذا لا يمنع المساهمين من أن يصبحوا أعضاء مجلس الإدارة، وفي بعض الأحوال الأخرى يحتاج الأمر إلى تأكيد الاستقلال عن المساهمين المسيطرين أو أي جهة مسيطرة أخرى، وخاصة إذا كانت الحقوق السابقة لمساهمي الأقلية ضعيفة وكانت فرصهم في الحصول على التعويض والإصلاح محدودة.

2- مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات:

تم تأسيس الشبكة الدولية لحوكمة الشركات International Corporate Governance Network (ICGN) في 29 مارس 2005 بالولايات المتحدة الأمريكية، بإيعاز من أكبر المستثمرين المؤسسيين مثل الشركات، الوسطاء الماليين والأكاديميين. تؤمن الشبكة بأن تحسين مبادئ حوكمة الشركات ينبغي أن يكون غاية وهدف كل عضو مساهم ومشارك في عمليات حوكمة الشركات من مستثمرين، مجالس المديرين ورؤساء الشركات وباقي أصحاب المصالح. والمبادئ التي جاءت بها الشبكة الدولية لحوكمة الشركات هي:¹

المبدأ الأول: غاية الشركة - عوائد للمساهمين

الهدف الكبير للشركة هو العمل طوال الوقت على تعظيم أرباح وعوائد المساهمين، وحتى يتحقق هذا الهدف ينبغي على المجلس تطوير وتنفيذ إستراتيجية الشركة المعدة لتحسين قيمة حقوق الملكية على المدى الزمني.

المبدأ الثاني: الإفصاح والشفافية

على الشركة الإفصاح عن المعلومات المهمة والملائمة، المتعلقة بها في الوقت المناسب، وهذا لتمكين المستثمرين من صنع قراراتهم حول الاستحواذ، وحول حقوق والتزامات الملكية وبيع الأسهم كما يلزم وينبغي الإفصاح عن معلومات تتصل بعلاقة الشركة مع باقي الشركات في المجمع ومعطيات عن أغلبية المساهمين التي تمكن الشركة من الرقابة، متضمنة معلومات عن حقوق التصويت والمنافع التي تعود على الملكية من الرقابة.

¹ ICGN : « Statement on global corporate governance principles », revised July 8.2005 at annual conference in London.

المبدأ الثالث: المراجعة

أشتمل مبدأ المراجعة على النقاط الآتية:

- تعمل الشبكة على مساندة جهود تطوير الجودة العالية للمعايير المحاسبية ومعايير التقارير المالية، كما تدعم توحيد المعايير وتشجيع الشركات على تطبيقها.
- ينبغي تنفيذ المراجعة عن طريق مراجعين خارجيين مستقلين وينبغي اقتراحهم من طرف لجنة المراجعة.
- ينبغي أن يتضمن التقرير السنوي للمراجعة، الرأي الموضوعي والخارجي حول مدى عدالة القوائم المالية التي تعرض الوضعية والأداء المالي للشركة.
- ينبغي على مجلس المديرين، وإذا استلزم الأمر على الرؤساء في الشركة، تقديم تأكيد له أساس منظم على كفاية القوائم المالية وحسابات الشركة.

المبدأ الرابع: ملكية المساهمين، مسؤوليات وحقوق التصويت

ينبغي في إطار هذا المبدأ القيام بـ:

- تسهيل عملية أداء المساهمين لحقهم في التصويت.
- معاملة كل المساهمين على قدم المساواة وضمان كون كل حقوق المستثمرين محفوظة.
- تدعيم فكرة أو مبادرة توسيع خيارات التصويت، بما في ذلك تأمين استعمال قنوات الاتصالات الإلكترونية.
- لعب المساهمين دور مهم في قرارات حوكمة الشركات مثل حق ترشيح وتعيين ونقل المديرين وحق الموافقة على القرارات الكبرى.
- إعطاء حق للمساهمين حتى يطرحوا انشغالاتهم وتسؤولاتهم على المجلس والإدارة والمراجعين الخارجيين أثناء اجتماع الجمعية العامة للمساهمين.

المبدأ الخامس: مجالس الشركة

من مسؤوليات وواجبات المجلس:

- المصادقة وتوجيه إستراتيجية الشركة وإعداد الخطط الكبرى للنشاط.
- الرقابة على فاعلية ممارسات حوكمة الشركات والقيام بالتغيير إن اقتضى الحال.
- ضمان شفافية وقانونية عمليات اختيار وتعيين المجلس.
- إدارة ورقابة تضارب المصالح بين الإدارة، أعضاء المجلس والمساهمين والمستشارين الخارجيين.
- على المجلس أن يضمن أنه يتكون من مديرين لهم مهارات ومعرفة وخبرة تمكنهم من القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم، وأن يتصف أعضاء مجلس المديرين أو مجلس الرقابة بالصدق والأمانة عند قيامهم بأدوارهم بتحقيق مصلحة المساهمين، وأن يكونوا مستقلين ومن ضمنهم المديرين غير التنفيذيين. ومتى تم إنشاء لجان المجلس، ينبغي على هذا الأخير الإفصاح عن إجراءات العمل وتركيباتهم وقابليتهم للمساءلة.

المبدأ السادس: مواطنة الشركة، علاقات أصحاب المصلحة والسلوك الأخلاقي للأعمال

أهم التوصيات التي جاءت بها الشبكة في هذا المبدأ هي:

- المجلس قابل للمساءلة أمام المساهمين ومسؤول عن إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة.
- على الشركة الإفصاح عن القضايا المتصلة بأصحاب المصلحة.

- تعمل الشركة على تشجيع تطوير الأداء والرفع من الآليات التي تضع مصالح العاملين مع مصالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة في نفس المسار.
- ينبغي على الشركة تبني والتنفيذ الفعلي لدليل الأخلاق وتوجيه نشاطاتها وفق أسلوب المسؤولية البيئية، الاجتماعية والاقتصادية.
- تقع على المجلس مسؤولية تحديد وتنفيذ المهام بصورة نزيهة.
- 3- مبادئ مركز حوكمة الشركات:**

- مركز حوكمة الشركات (CFCG) Center for Corporate Governance تابع لمدرسة (TUCK) للأعمال بولاية هانوفر الأمريكية، حيث قدم إرشادات بشأن إقامة نظام حوكمة جيد ومتناسك في الشركات مست الجوانب التالية:¹
- الإفصاح عن الالتزام بحوكمة الشركات.
- نظرة حول هيكل الملكية، من حيث التنظيم والسياسات ونظم الإدارة المتبعة.
- علاقات أصحاب المصالح.
- القيادة.
- مكافآت المديرين غير التنفيذيين.
- دور المساهمين من خلال حقوق الملكية وتعيين المديرين.
- التقارير المالية، الشفافية والأداء.
- الالتزام والامتثال للقواعد التنظيمية.
- الاهتمام بأصحاب المصلحة.
- الأداء البيئي والاقتصادي.
- الأخلاق في مجال الأعمال.

ثانيا: أولى التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة الشركات

تعتبر التقارير المعدة خصيصا لبناء موثيق وطنية لحوكمة الشركات، ذات أهمية كبيرة، لأن هذه التقارير اعتمدت على ما تم ملاحظته واكتشافه في الميدان من طرف اللجان المكلفة بذلك حول كل النقائص والمشاكل الموجودة بالشركات وما تم رصده من ميولات المديرين ورغباتهم داخل هذه الشركات صدرت أكثر من ستة تقارير عبر العالم، لكن تم في هذا البحث التركيز على أهمها.

1- تقرير كادبوري: (Cadbury)

- تشكلت لجنة كادبوري (Cadbury) من 12 عضو، أنشأت في ماي من سنة 1991 و عملت على التفكير في:²
- طبيعة مسؤوليات الإداريين المديرين وغير المديرين في إعداد الحسابات والتقارير التي تقدمها الإدارة.
- حول العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة.

¹ CFCG : « Guidelines on corporate governance », Center for corporate governance.

² F. Parrat, op-cit, 1999, p 191.

ترأس هذه اللجنة أدريان كادبوري (Adrian Cadbury)، حيث عملت لمدة 18 شهرا حتى وصلت إلى إتمامه. وركزت توصيات اللجنة على وظائف الرقابة والتقرير الذي يعده المجلس ودور المراجعين.

تم تشكيل اللجنة بمشاركة مجلس التقارير المالية وبورصة لندن، إضافة إلى جمعية مهنة المحاسبة لتوجيه الجوانب المالية لحوكمة الشركات.

تم إعداد هذا التقرير في خضم الإخفاقات التي عرفتتها بعض الشركات البريطانية مثل شركة ماكس ويل (Maxwell) و بنك الائتمان والتجارة الدولية BCCI وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية والتي هزت سوق لندن المالي.

أهم ما جاء به التقرير، توصيات من ثلاثة محاور أساسية:¹

المحور الأول: المجلس

يقصد به في هذا التقرير، مجلس الإدارة الذي عليه أن يتصف بالفعالية التي تمكنه من القيادة و في نفس الوقت الرقابة على الأعمال، ففي سياق نظام الإدارة في المملكة المتحدة، فإن المجلس ذو الفعالية (Effectiveness) يتكون من أعضاء تنفيذيين ومديرين لهم معرفة بعالم الأعمال وأعضاء من الخارج ممثلين في المديرين غير التنفيذيين والرئيس الذي يقبل الواجبات والمسؤوليات التي على عاتق منصبه. حيث ينبغي أن يلتزم المجلس بمسؤوليات ومهام ويتكون من:

- الرئيس: الذي له دور في حماية تطبيق حوكمة الشركات الجيدة، فهو مسؤول عن عمل المجلس وعلى التوازن في العضوية وكذلك على ضمان أن كل القضايا المناسبة لها جدول زمني كما أنه مسؤول عن ضمان أن جميع المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين قادرين على لعب دورهم كاملا في نشاطات الشركة.

- المديرون غير التنفيذيون: على المديرين غير التنفيذيين أن يكونوا مستقلين في الحكم على إقرار القضايا الإستراتيجية، الأداء والموارد، وعلى المجالس أن يكون لها حد أدنى من ثلاثة مديرين غير تنفيذيين. ومن التوصيات كذلك أن يكون أغلب المديرين غير التنفيذيين مستقلين عن الشركة ولهم نفس الحق مع التنفيذيين في النفاذ إلى المعلومات، وينبغي اختيارهم بكل عناية ودون تحيز.

- الاستشارة المؤهلة والمهنية: يمكن للمديرين عند الحاجة اللجوء إلى طلب المشورة القانونية والمالية عند أدائهم لواجبهم، فينبغي أن يكون دائما بمقدورهم أخذ النصيحة من مستشاريهم.

- تدريب المديرين: المسؤوليات الثقيلة الملقة على عاتق المديرين والالتزامات المتزايدة تجاه واجباتهم، تتطلب منهم التشديد على أهمية الطريق الذي يؤدي بهم إلى تحضير أنفسهم في مناصبهم.

- تركيبة وإجراءات المجلس: من بين عناصر بنية المجلس تعيين لجان مثل لجنة المراجعة و المكافآت والتوظيف.

إضافة إلى عنصر آخر يتمثل في اعتراف المجلس بأهمية وظيفة التمويل التي ينبغي أن يكون لها حق النفاذ إلى لجنة المراجعة.

¹ Report of the committee on the financial aspects of corporate governance, first published, 1 December 1992.

- **الأمانة العامة للشركة:** تعتبر الأمانة مفتاح لأداء دور تأمين كون الإجراءات قانونية ويتم متابعتها أي لها صيغة تنظيمية، حيث ينظر الرئيس والمجلس إلى هذه الأمانة على أنها إرشادات نحو مسؤولياتهم.
- **مسؤوليات المديرين:** يوصي التقرير بضرورة إظهار مسؤولية المديرين عن الحسابات في قائمة الملخصات ضمن التقارير، كمقابل لما ينشره المراجعون في تقاريرهم عن نطاق أعمالهم.
- **معايير السلوك المهني:** تعتبر هذه المعايير مهمة للعاملين كي يدركوا ماذا عليهم، وتمثل ممارسة جيدة تمكن مجلس المديرين مستقبلاً من وضع موثيق أخلاقيات الأعمال.
- **الرقابة الداخلية:** يعتبر المديرون مسئولون تحت المادة 22 من قانون الشركات البريطاني لسنة 1985 على كفاية التسجيلات المحاسبية. وللقيام بهذه المسؤوليات يحتاج ذلك إلى وجود نظام رقابة داخلية مستقل عن الإدارة المالية في الشركة ومتضمن إجراءات تخفيض مخاطر الاحتيال والتدليس. حيث يعتبر هذا النظام مفتاح عن فعالية الإدارة بالشركة، كما يوصي التقرير بضرورة قيام المديرين بإنشاء قوائم ضمن التقرير السنوي تبين فاعلية نظام الرقابة الداخلية.
- **لجان المراجعة:** بعد التجربة الأمريكية بشأن لجان المراجعة التي أوصى بها تقرير تريديواي (Treadway Commission) لسنة 1987 والذي أثبت فاعلية هذه اللجان في ضمان نزاهة التقارير المالية للشركات الأمريكية، جاء الدور لأكثر 250 شركة بريطانية، حين تم إنشاء لجان مراجعة في كل شركتين من أصل ثلاثة شركات، حيث أوصى التقرير في هذا الإطار بما يلي:¹
 - ينبغي أن يكون عدد أعضاء اللجنة على الأقل ثلاثة أعضاء.
 - ينبغي على المراجعين الخارجيين حضور اجتماعات اللجنة.
 - ينبغي أن تكون للجنة سلطات واضحة تمكنها من التحقيق في أي قضية في إطار مهامها.
 - ينبغي تحديد واجبات اللجنة في ضوء احتياجات الشركة.
- **مجلس المراجعة الداخلية:** تكمل وظيفة المراجعين الداخليين وظيفة المراجعين الخارجيين ولكن تختلف عنها، فمن الأفضل أن يتم تأسيس وظيفة للمراجعة الداخلية تأخذ على عاتقها وتتكفل بقواعد الإشراف.

كما تعمل هذه الوظيفة على المساعدة في عمليات التحقيق التي تجريها لجنة المراجعة.

- **التقارير المالية:** الضعف الأساسي في أنظمة الرقابة المالية الحالية هو إمكانية اختلاف المعالجة المحاسبية، ينتج عن ذلك اختلاف النتائج والحالات المالية، ويعطي بدوره مجال أوسع للتلاعب في الحسابات.

وفي هذا الإطار، يوصي التقرير بضرورة قيام المجلس بأخذ كل احتياطاته وهو يقدم ويعرض الميزانية، لأن غرض هذه التقارير هو ضمان نزاهة وملائمة المعلومات المفصح عنها.

المحور الثاني: المراجعة

تعتبر المراجعة أداة تأمين لكل من له مصالح مالية بالشركة مع فصل الملكية عن الإدارة وظهور الوكالة (stewardship)، و المشكل المطروح في شأن المراجعة، هو نقص الفهم حول طبيعة

¹ أبوزر، عفاف اسحق : " إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2006، ص 34 .

ودرجة الدور المنوط بالمراجع لعبه في حماية مصالح المساهمين، هذا ما يسمى فجوة التوقعات (تعني الفرق بين ما الذي ينبغي للمراجعين القيام به وما هي الفكرة التي يجب تحقيقها) و ينبغي توفر الموضوعية المهنية للمراجعين، أي وجود علاقة مناسبة وملائمة بين المراجعين والإدارة التي تعد القوائم المالية¹.

لرفع من جودة المراجعة يلزم تخفيض فجوة التوقعات، بالاتفاق على اختصاصات مسؤوليات المديرين والمراجعين عند إعداد وتقديم تقرير على القوائم المالية للشركة، والعمل كذلك على وضع نظم رقابة داخلية.

المحور الثالث: المساهمين

العلاقة الرسمية التي تجمع المساهمين بالمديرين هي أن المساهمين ينتخبون المديرين من خلال علاقة وكالة، فيما يقوم المساهمون بتعيين مراجعين للقيام بضبط خارجي للقوائم المالية التي يقدمها المديرين، ويتم عرض على المساهمين تقارير وحسابات أثناء اجتماع الجمعية العامة، ويبقى إشكال كيفية تعزيز مساءلة المساهمين للمديرين.

2- تقرير فيينو الثاني: (Viénot 2)

يعد هذا التقرير الثاني من نوعه، بعد التقرير الذي سبقه سنة 1995 تحت عنوان "مجلس إدارة الشركات المدرجة في فرنسا"²، تم إعداد التقرير الثاني³ بدعم ومساندة من الجمعية الفرنسية للمؤسسات الخاصة (AFEP) Association Française des Entreprise Privées و حركة مؤسسات فرنسا (MEDEF) Mouvement des Entreprise de France.

اجتمع حوالي 14 رئيس شركة مدرجة في البورصة الفرنسية ولجنة تقنية متكونة من (06) أعضاء، ثلاثة تابعون لـ AFEP والبقية لـ MEDEF. تم مناقشة عدة قضايا مثل وظائف الرئيس بالشركة والمدير العام، وكذلك كيفية نشر المكافآت وخيارات مديري الشركات المدرجة ضمن الجزء الأول والثاني من التقرير، فيما تضمن الجزء الثالث بعض النصائح والتوصيات المتصلة بالمديرين ووظائف مجلس الإدارة واللجان التابعة له، إضافة إلى المعلومات المالية الواجب الإفصاح عنها وما يخص اجتماع الجمعية العامة.

القسم الأول: الفصل بين وظائف رئيس الشركة والمدير العام

يتسم نظام الإدارة في قانون الشركات الفرنسية بصيغتين، الصيغة الوحيدة (مجلس الإدارة) والصيغة الثنائية (مجلس الرقابة والإشراف، مجلس المديرين) التي لا تطبق إلا في حدود 2 إلى 3 بالمائة من الشركات المدرجة. فالقانون الفرنسي يتميز بمرونة كبيرة فيما يخص الصيغة الأولى، حيث يعرض على مجالس الشركات خيارات مفتوحة بين تجميع أو فصل الوظائف بين الرئيس والمدير العام.

أهم التوصيات والنصائح التي جاء بها تقرير فيينو (Viénot) في هذا الشأن هي:

¹ Report of the committee on the financial aspects of corporate governance, first published, 1 December 1992.

² تحت عنوان:

Conseil national du patronat privé (1995) : the board of listed companies in France (Viénot 1).

³ Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise preside par M. Marc Viénot : « AFEP et MEDEF » , juillet 1999.

- تساند اللجنة المعدة للتقرير خيارات مجالس الشركات حول فصل أو تجميع الوظائف بين الرئيس والمدير العام.
- في حالة اختيار الفصل بينهما، فعلى النظام الداخلي للمجلس تحديد وبدقة النسبة التي يستحقها الرئيس في مجلس الإدارة في السلطات مقارنة بالمدير العام.
- يقتضي أن يكون المدير العام إداري، يتم تعيينه من المجلس تحت اقتراح الرئيس، ويستفيد من سلطات أكبر للقيام بعمله تحت اسم الشركة، ويحمل اسم المدير العام التنفيذي.
- مهما يكن الخيار المحبذ، فإنه يقتضي من النظام الداخلي توضيح توزيع السلطات بين مجلس الإدارة من جهة والرئيس-المدير (حالة الجمع) أو المدير العام التنفيذي (حالة الفصل) من جهة أخرى.
- يقتضي إعادة ترتيب القواعد القانونية المتصلة بالمسؤولية المدنية والجنائية من أجل التنبؤ والتقدير في حالة اختيار الفصل بين الوظيفتين.

القسم الثاني: نشر مكافآت مديري الشركات المدرجة

أهم التوصيات المدرجة:

- ينبغي أن يتضمن التقرير السنوي للشركات المدرجة فصل، يعد بمساعدة لجنة المكافآت يخص معلومات للمساهمين بشأن المكافآت الممنوحة.
- ينبغي أن يتعرض الشق الأول من الفصل المخصص للمكافآت إلى سياسة تحديد مكافآت المديرين وفي الشق الثاني المبلغ الكلي للمكافآت المقدمة، أما الشق المتبقي فيحدد بدقة المبلغ الكلي والفردى وقواعد التوزيع.
- يتم تخصيص فصل آخر، يتعلق بخيارات الاكتتاب أو شراء الأسهم، حتى يتم بناء فكرة عن مدى تطور الرأسمال الاجتماعي للشركة، وتوضيح السياسات التي اتبعتها المديرون في تخصيص هذه الخيارات للمستفيدين.

القسم الثالث: الإداريين

- وفق القانون الفرنسي، فإن فترة عمل الإداريين يحددها القانون الأساسي للشركة دون تجاوز مدة ستة سنوات، وأوصى التقرير بالنقاط الآتية:
- ينبغي التطرق في التقرير السنوي، بدقة إلى تواريخ بداية ونهاية صلاحية عمل الوكالة.
- ينبغي أن يحتوي التقرير السنوي بلاغ الاستدعاء الموجه إلى المساهمين، بهدف تقنين التعيينات.
- يجب توضيح عدد الأسهم التي يحوزها الإداريين بالشركة في التقرير السنوي.
- يجب أن يكون عدد الإداريين المستقلين على الأقل يمثل ثلث أعضاء مجلس الإدارة.
- يجب التعريف بهويات الإداريين المستقلين عند عرض التقرير السنوي.
- على لجنة الحسابات سنوياً، عرض أمام مجلس الإدارة نشرة حول مبالغ أتعاب المراجعة والمجلس الإداري، المدفوعة من الشركة.
- ينبغي على لجنة الحسابات كتابة ملخص إلى مجلس الإدارة، تظهر فيه المرجع الذي على أساسه تم توحيد الحسابات الخاصة بفروع الشركة.
- ينبغي أن يكون للجان المجلس سلطة التماس القيام بدراسات تقنية خارجية حول الموضوعات الملائمة لكفاءتهم وهذا على نفقة الشركة.

- على الشركات المدرجة، المبادرة بنشر الحسابات التقديرية الموحدة سنويا وهذا بعد شهر من إقفال السنة المالية، والحسابات النهائية الموحدة بعد ثلاثة أشهر من الإقفال.

بعد سبعة سنوات من صدور هذا التقرير، أعلن وزير الاقتصاد الفرنسي فرانسيس مار (Francis Mer) في 12 نوفمبر 2002 على اقتراح إصلاح قانون الشركات تحت مسمى قانون الأمن المالي (Loi de sécurité financière)¹.

3- تقرير كينغ الثاني: (King 2)

أشرف على لجنة إعداد التقرير لسنة 2002، قاضي المحكمة العليا لجنوب إفريقيا مارفين كينغ (Mervyn King) حيث سبق له وأن قام بنشر تقريره الأول (King 1)² سنة 1994 ، فبعد التطورات العالمية وخاصة الأزمات المالية بجنوب شرق آسيا وأزمة شركة إنرون (Enron) بالوم.أ، تم إعداد التقرير الثاني والذي تزامن مع قانون Sarbanes-Oxley (SOX) للوم.أ. احتوى التقرير على أربعة عناصر محورية وهي:³

العنصر الأول: المديرون ومسؤولياتهم

من ضمن النقاط التي أوصى بها التقرير:

- يتشكل هيكل مجلس الإدارة في شركات جنوب إفريقيا، من صيغة المجلس الوحيد الذي ينبغي أن يتضمن مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين، مع تفضيل كون الأغلبية في المجلس من المديرين غير التنفيذيين.

- الرئيس (Chairperson) مسؤول عن فعالية العمل بالمجلس، بينما الرئيس المدير التنفيذي Chief Executive Officer (CEO) مسؤول عن إدارة الشركة.

- على الشركة تعيين لجنة مكافآت يتشكل أعضائها من مديرين غير تنفيذيين مستقلين.

- تقوم لجنة التعيينات أو الترشيحات بتقييم المجلس والمديرين، من خلال مستوى الفاعلية في الأداء والعمل المنجز.

العنصر الثاني: إدارة المخاطر

أهم ما تضمنه تقرير كينغ الثاني (King 2) في هذا الشأن:⁴

- إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم مناطق المخاطر الحالية والمحتملة، بإتباع إجراءات الحد، التحويل، القبول أو التخفيف منها.

- يقع على عاتق المجلس، مسؤولية ضمان أن للشركة مسار عمليات فعال لتحديد المخاطر وقياس أثارها المحتملة.

- من المخاطر التي تتعرض لها الشركة وينبغي تقييمها: مخاطر التشغيل، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر السوق والانتماء، المخاطر التقنية ومخاطر الالتزام.

¹ B. Richard, D. Miellet, op-cit, 2003, p 27.

² تحت عنوان:

Institute of directors in south Africa (1994) : the king 1 report on corporate governance.

³ King report on corporate governance for south africa 2002, cliffe dekker attorneys.

⁴ Ibid, 2002.

- ينبغي على المجلس العمل على فهم واستيعاب نظام الرقابة الداخلية لضمان التخفيف من المخاطر والوصول إلى تحقيق أهداف الشركة.

العنصر الثالث: المراجعة الداخلية

أهم ما جاء به التقرير:

- حتى يكون للشركة وظيفة مراجعة داخلية فعلية، يقتضي ذلك الاحترام والتعاون المشترك بين كل من المجلس والإدارة.

- في حال قرر المجلس ضرورة وجود وظيفة للمراجعة الداخلية، فإنه يجب المصادقة على ميثاق المراجعة الداخلية الذي يحدد الأغراض والسلطات والمسؤوليات المتعلقة بنشاطاتها.

- ينبغي أن تكون أنشطة المراجعة الداخلية مستقلة عن النشاطات التي يتم مراجعتها، وعلى المراجعين الداخليين أن يكونوا موضوعيين في أداءهم لعملهم.

- ينبغي لوظيفة المراجعة الداخلية، التنسيق مع باقي الأطراف الداخلية والخارجية التي تعمل على الرقابة لضمان تغطية خاصة وملائمة للرقابة المالية والتشغيلية وتلك المتعلقة بالالتزام.

العنصر الرابع: المحاسبة والمراجعة

بعض ما اندرج في التقرير من توصيات نذكر:

- يمنح المراجع الخارجي استقلالية وموضوعية الضبط على الأساليب التي تمت من خلالها إعداد وعرض القوائم المالية من قبل المديرين.

- تعيين لجنة المراجعة يعطي للمجلس وسيلة للإشراف الفعال على نظام الرقابة الداخلية، حيث أن هذه اللجنة تعيد تعزيز كل من نظام ووظيفة الرقابة الداخلية.

- كما ينبغي على لجنة المراجعة تشجيع الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس والإدارة العليا التنفيذية ودائرة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين.

ثالثاً: محددات حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها

1- محددات حوكمة الشركات:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (أنظر الشكل 04 أدناه) وسوف نتعرض لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

أ- المحددات الخارجية:

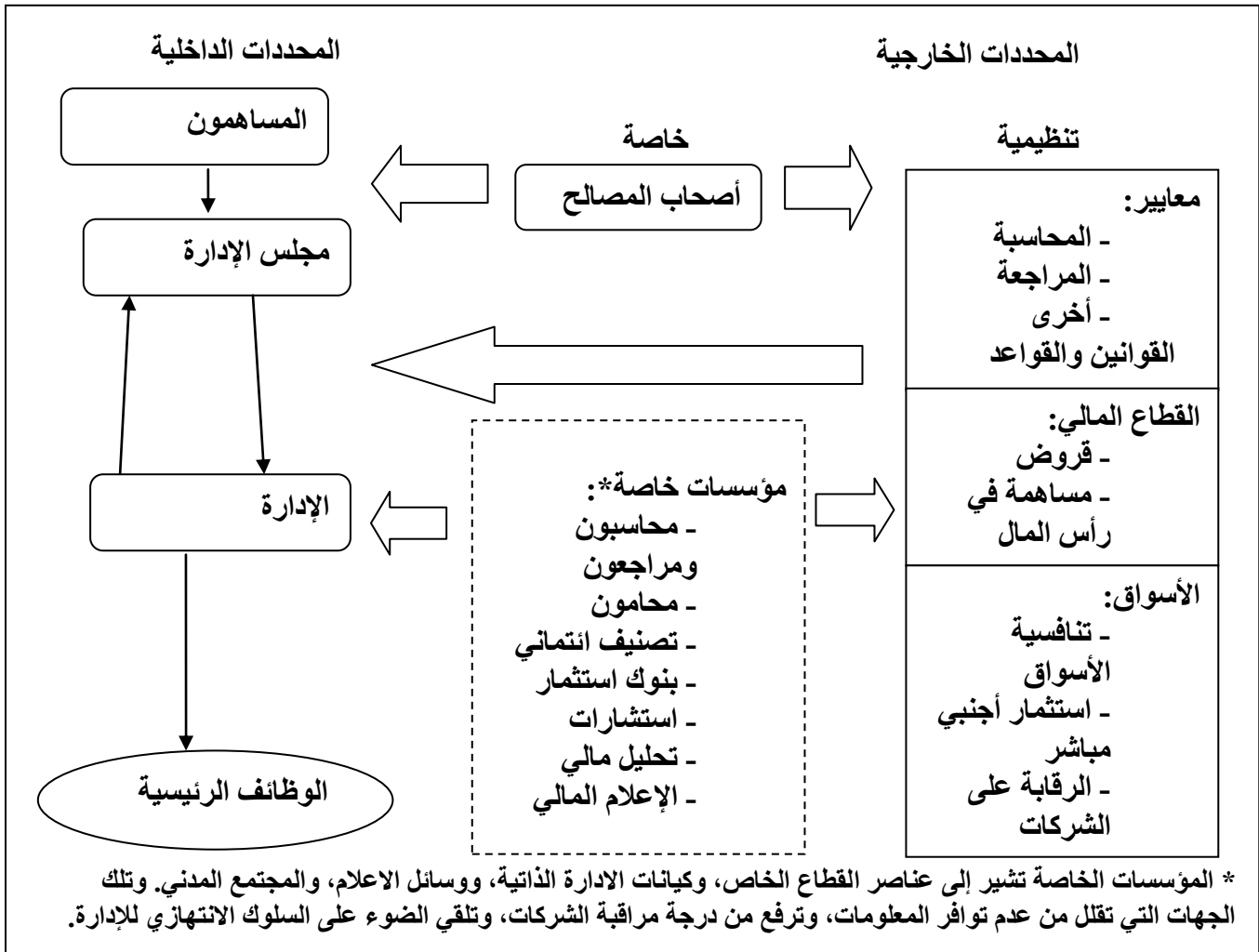
وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن

وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص¹.

ب- المحددات الداخلية:

وتشير 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 الثلاثة².

الشكل (4): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



Source: M.Iskander, N.Chamlou: «Corporate Governance: A Framework for Implementation», P: 122, Fig. 6.1. Published in : Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank, 2002.

¹ S. Fawzy: « Assessment of Corporate Governance in Egypt», Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, april 2003, pp. 3-4.

² Ibid, p 4.

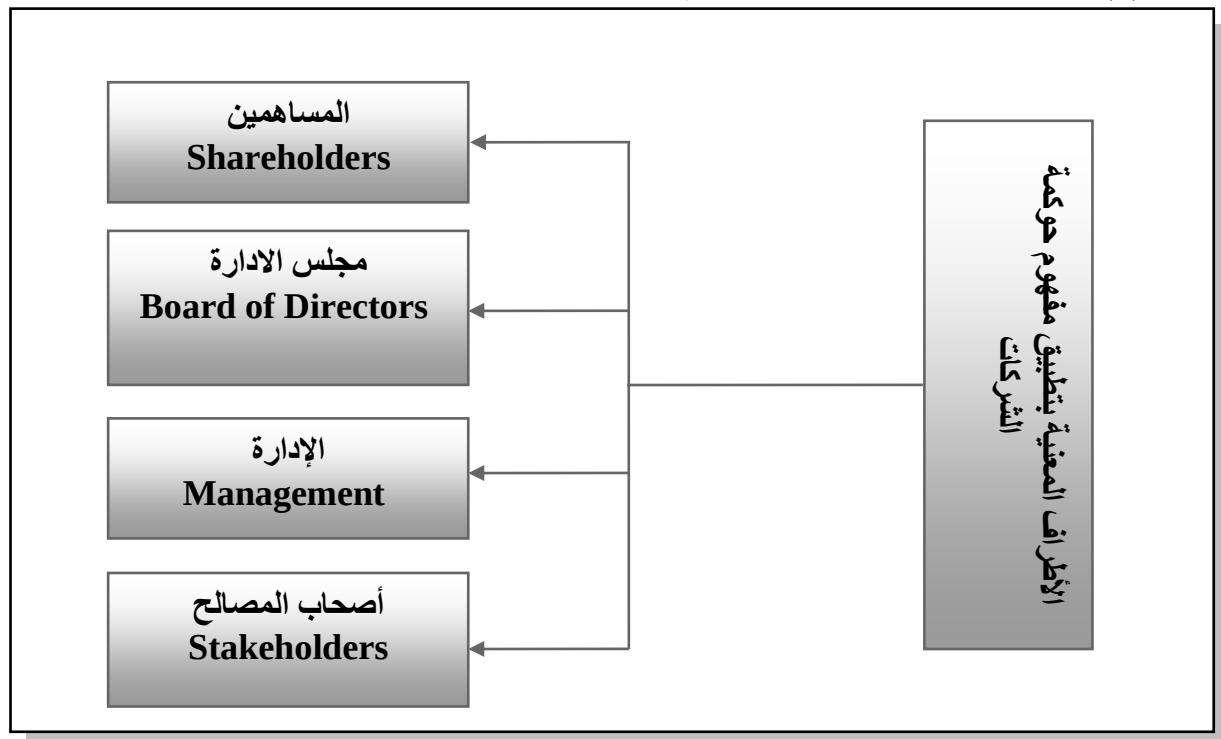
وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

2- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، و تحدد هذه الأطراف جميعها إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، و الشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل (5): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



Source: UNDP : « Governance for sustainable Human Development », UNDP Governance Policy Paper, January 1997, p 66,

<http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>, consulté le 22/08/2009.

أ- المساهمين: Shareholders

و هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الارباح المناسبة لاستثماراتهم، و أيضا تعظيم قيمة الشركات على المدى الطويل، و هم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- مجلس الادارة: Board of Directors

وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الاخرى مثل اصحاب المصالح، و مجلس الادارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل إليهم سلطة الادارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى

الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين¹.

ج- الإدارة: Management

و هي المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس ادارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الافصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

د- أصحاب المصالح: Stakeholders

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

و يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة.

ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسيين في بعض الأسواق بإعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن لهم دور في حوكمة الشركات و عادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة و من إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد من أنظمة حوكمة الشركات و يمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة، كما يلعب العاملون دورا هاما بالاهتمام في نجاح الشركة و أدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على انشاء الاطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية السائدة².

¹ صبرينة صالحي : " أثر تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2010، ص 39.

² المرجع نفسه، ص 40.

المبحث الثاني: إشكالية خلق القيمة

يحتل موضوع خلق القيمة مكانة هامة في مراكز القيادة و التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، فالتسيير بالقيمة أصبح ميزة مرتبطة بالمنشآت الكبرى كمحاولة منها للانتقال بالوظيفة المالية من النشاط المحاسبي نحو النشاط الاقتصادي و الذي يؤدي إلى خلق قيمة Création de la Valeur حيث أضحت المنشآت تأخذ به كمؤشر نمطي في التقييم و كمقياس شامل يسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الشاملة و الدائمة.

المطلب الأول: الأسس النظرية ومفاهيم القيمة

تعتبر مسألة خلق القيمة في المنشأة من أعقد المواضيع المطروحة على الساحة المالية، رغم الجهود التي يبذلها المديرون و المسيررون، وقبل الخوض في المشكلة نتناول النظريات المفسرة للقيمة ثم القيمة كمفهوم متعدد المجالات سواء منها الاقتصادية أو المالية و غيرها، وبيان القيمة كمفهوم شامل ثم نتناول أسس و مرجعية خلق القيمة كتطور و إيديولوجية في نفس الوقت مع الإشارة إلى نظرة الكلاسيك لهدف المنشأة.

أولاً: النظريات المفسرة للقيمة

نظرية القيمة، باعتبارها من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل في الفكر الاقتصادي، والإشكالية تحدد في قيمتها الاستعمالية أو التبادلية، ومن داخل المدرسة التقليدية بين آدم سميث Adam Smith أو دافيد ريكاردو David Ricardo أو جيفونز والمدرسة النمساوية، وما الأهمية الاقتصادية بالنسبة للفرد أو الجماعة، وأي منهما تعتبر قيمة شخصية وأخرى موضوعية، وما هي القوانين التي تحكم المنفعة، وما قيمة المبادلة أو القوة الشرائية للمال، أي القدرة على التبادل، والعلاقة بين قيمة الاستعمال بقيمة التبادل، وتأثير هذه العلاقة في نظرية القيمة، وما هي المنفعة من كل ذلك التي تحدد أساس القيمة، وفيها وبعد أن يعرض النظريات المفسرة للقيمة، التي اعتمدت على نفقة الانتاج، يرى أن هذه النظريات (التقليدية والماركسية) اختلفت في تحديد مضمون هذه النفقة، إذ اتجهت النظريات التقليدية فيما يتعلق بنفقة الانتاج بالمعنى الواسع ليشمل كل عناصرها، على أنها مجموعة من القيم، وهي قيم أموال الانتاج التي تسهم في الحصول على المنتجات، بينما قصرها الماركسيون، على عنصر العمل وحده، على أنها كمية من العمل، التي يلزم بذلها للحصول على السلعة.

1- نظرية آدم سميث Adam Smith في القيمة:

نظرية آدم سميث في القيمة التي فرقت بين الثمن الإسمي أو الثمن الجاري أو ثمن السوق و الثمن الحقيقي بالنسبة للقيمة، وأن الثمن الجاري يتوقف على العلاقة بين العرض والطلب، وأن الثمن الحقيقي يتوقف على الألم الذي يلزم تحمله للحصول على هذا الشيء. وأبدى في دراسته للقيمة بملاحظة هامة، وهي أن الأشياء التي تمتع بقيمة استعمال كبيرة لا تكون لها عادة إلا قيمة مبادلة صغيرة، أو لا تكون مثل الماء، أشياء لها قيمة استعمال صغيرة عادة ما تكون قيمة مبادلة كبيرة مثل الماس، وخلص أن مضمون الألم يتوقف على مدى بدائية الجماعات وتمدينها، في المجتمع البدائي خلص إلى أن كمية العمل هي أساس القيمة، وفي المجتمع المتمدن رفض كمية العمل وخلص إلى نفقة الانتاج هي تفسر القيمة¹.

¹ رفعت المحجوب : " الاقتصاد السياسي الجزء الثاني "، القيمة والتوزيع، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980، ص 27.

2- نظرية دافيد ريكاردو David Ricardo في القيمة:

دافيد ريكاردو، فهو ينصرف إلى التعارض بين مقدار المنفعة ومقدار القيمة، وإلى استبعاد المنفعة في تحديد قيمة المبادلة، وهو يفرق أيضا بين القيمة الجارية والقيمة الحقيقية، وأن القيمة الجارية تتوقف على العلاقة بين العرض والطلب. أما الحقيقية، فقد فرق بين نوعين من السلع، أولا، السلع التي لا يمكن مضاعفة عرضها و ثانيا، السلع التي يمكن مضاعفة عرضها، مثل التماثيل والصور والكتب النادرة تتوقف على ندرتها النسبية إلا أن قيمتها تتحدد بكمية العمل اللازم للحصول عليها والتي تشتمل عنصر المال، باعتباره عملا غير مباشر في نظرية ريكاردو، كما ويستبعد الربح في تحديد القيمة¹.

3- نظرية كارل ماركس Karl Marx في القيمة:

نظرية ماركس في القيمة، تحدد قيمة السلعة فيها بكمية العمل التي تبذل فيها، وخلص إلى أن القيمة تتحدد بقيمة العمل، أو بمدة العمل اللازمة في المتوسط، أي بمدة العمل اللازمة اجتماعيا لإنتاج المنتجات. ويعرف ماركس مدة العمل اللازمة اجتماعيا، بأنها المدة التي يتطلبها كل عمل يتم بواسطة درجة متوسطة من الكفاءة وفي ظروف تعتبر عادية بالنسبة لوسط اجتماعي معين. ولذلك فإن القيمة هي العمل، وعلى ذلك فإن منتجات الطبيعة التي لا يدخلها عمل لا تكون لها قيمة، وأن المنتجات التي تحتوي على كميات متساوية من العمل، أو التي يمكن أن تنتج من المدة نفسها يكون لها نتيجة لذلك قيمة واحدة. ويخلص ماركس إلى أنه كلما ارتفعت القدرة الانتاجية للعمل انخفضت كفاءة عامة، المدة اللازمة لإنتاج السلع، وانخفضت كمية العمل المخزن فيها، وانخفضت قيمتها، والعكس صحيح. وعلى ذلك فإن قيمة سلعة ما تتغير في اتجاه طردي مع كمية العمل، وفي اتجاه عكسي مع القدرة الانتاجية للعمل. ولا يأخذ ماركس، وهو بصدد تجديد القيمة على العمل المباشر وحده، وإنما بالعمل غير المباشر، وتقاس كمية العمل، بعدد ساعات التي تتطلبها. وفرق ماركس بين العمل الموصوف والعمل البسيط. ويعتمد في ذلك في تحويل العمل الموصوف إلى العمل البسيط من خلال مبادلة المنتجات، تبادل تمثال صغير يتطلب ساعتين عمل من عمل المثل مع حمل من الاحجار الذي يتطلب عشرين ساعة. وخلص ماركس إلى أنه من الممكن أن يكون للشيء قيمة استعمال، أي منفعة من دون أن يكون له قيمة مبادلة، مثل الهواء أو البراري الطبيعية والأرض البكر، والعكس غير صحيح.

ومن هنا يتضح، كما يشار إليه، إلى أن ماركس يعتبر المنفعة ضرورية للقيمة وشرطا أساسيا لها. ولكنه لا يعتمد عليها في تفسير القيمة ولا في قياسها. وانتهى ماركس من أن العمل صفة مشتركة في جميع المنتجات، إلى أن العمل هو اساس القيمة وأن مدة العمل هي مقياس كميتها. وفي معرض الإشارة حول القيمة وفائض القيمة في مفهوم ماركس، من كون قيمة قوة العمل تتحدد بكمية العمل اللازم لإنتاجها، وعلى ذلك فإن رب العمل لا يعطي للعامل إلا القدر اللازم لاستمراره (واستمرار جنسه) حتى يعمل ويحتجز لنفسه الفرق بين قيمة المنتجات وقيمة قوة العمل، وهو ما يعرف بفائض القيمة، الذي يستخدمه ماركس للهجوم على الرأسمالية. وينهي الإشارة إلى الاهمية في نظرية كمية العمل في الفكر الماركسي وكيف أنها تحتل في هذا الفكر مركز الصدارة².

¹ المرجع نفسه، ص 29.

² محمد باقر الصدر : " اقتصادنا "، دار التعارف للمطبوعات، بيروت، لبنان، 1979، ص 129.

4- النظرية التقليدية (نظرية نفقة الانتاج):

و التي يمثلها كل من آدم سميث وريكاردو وستيوارت ميل وكاري وغيرهم، والتي أسسها توجز من أن التقليديين فرقوا فيما يتعلق بتفسير القيمة، بين قيمة الاستعمال وقيمة المبادلة كما اهتموا بمنفعة الشيء عموماً، المجردة، ولم يهتموا بمنفعة الجزء النهائي، أي أنهم لم يعرفوا المنفعة الحدية. وخلصوا إلى أن القيمة الأولى تتوقف على نفقة الانتاج وإلى أن القيمة الثانية تستقل عنها، وهناك أشياء غير قابلة لإعادة انتاجها وتتحدد قيمتها بندرتها، مثل لوحات فنان، التماثيل، الكتب، العملات النادرة، التحف النادرة، تتوقف على الندرة من جانب العرض والإلحاح من جانب الطلب. وأن الأشياء القابلة لإعادة انتاجها، فهي تحدد عند التقليديين بالقيمة الجارية، قيمة السوق، والقيمة الحقيقية، القيمة الطبيعية، وفي السوق يتلاقى العرض والطلب. وهناك ميل إلى تساوي القيمة الجارية مع القيمة الطبيعية بفعل العرض والطلب في حالة المنافسة الحرة، حيث يمكن لعوامل الانتاج أن تنتقل من فرع الانتاج إلى آخر. وانتهت النظرية التقليدية إلى أن القيمة تتحدد وبنفقة الانتاج في المشروع الذي ينتج في أسوأ الظروف، ويكون انتاجه لازماً للسوق، وهو الذي سمي على يد المدرسة النمساوية بـ "المشروع الحدي". ويضيف كاري إلى ما تقدم بأن القيمة لا تتحدد بنفقة الانتاج، وإنما في نفقة إعادة الانتاج. ومن هنا يتضح، إلى أن النظرية التقليدية تفرق بين قيمة الاستعمال وتفسرها بالمنفعة، وقيمة مبادلة الأشياء غير القابلة لإعادة انتاجها بالندرة النسبية، وقيمة مبادلة الأشياء القابلة لإعادة انتاجها وتفسرها بنفقة الانتاج، أي العمل ورأس المال، ولذلك سميت النظرية التقليدية في القيمة بنظرية "نفقة الانتاج"¹.

ثانياً: مفاهيم القيمة وبيان شموليتها

تسعى المنشأة حسب الكلاسيك من خلال الاقتصاد الجزئي إلى تعظيم الربح أو ما يسمى بتعظيم ثروة المالكين، غير أنه رغم التصور الضيق لهذه النظرة فهي لم تعد كافية، لأن الوقائع الاقتصادية تبين أن الهدف الأساسي للمنشأة أخذ منحى آخر يندرج تحت مظلة خلق القيمة، و هو يهتم بعناصر أخرى أبرزها عنصر التكلفة.

القيمة كمصطلح في علوم التسيير انشطرت إلى ثلاثة معاني دقيقة:²

- القيمة المضافة.

- القيمة التي يمثلها الزبائن (العملاء)، أو رأس مال العملاء.

- القيمة التي يمثلها المساهم.

وسنركز على القيمة التي يمثلها المساهم، من خلال قياس المردودية بالنسبة للتوظيفات المالية مع المؤشرات المتمثلة في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added و القيمة السوقية المضافة (MVA) Market Value Added و التي تعتمد على المفهوم نفسه (القيمة المضافة)، لهذا الغرض سنقوم بعرض مختلف مفاهيم القيمة بإيجاز ثم بيان شمولية القيمة وبعدها مفهوم خلق القيمة وتطوره.

¹ رفعت المحجوب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² ECOSIP : « Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux », L'Harmattan, 1999, p 22.

- 1- مفاهيم القيمة: ليس من السهل بمكان تحديد مفهوم القيمة، فقيمة الشيء مرتبطة بعدد هائل من المحددات، وزاوية التقييم وفترته... الخ، و للقيمة مفاهيم عدة حسب استخدامها وغايتها:¹
 - أ- القيمة السوقية: هي تعبير عن قيمة الأصل في السوق أي تقدير السوق للأصل، فالقيمة السوقية للسهم مثلا، "تتحدد على أساس تقويم المستثمرين للأرباح المتوقعة في المستقبل، ومعنى هذا أن القيمة السوقية تأخذ في الحسبان القيمة الاقتصادية للشركة". ويطلق عليها كذلك القيمة النقدية و هي الجانب النقدي للأصول عند تحويلها إلى مال ك آخر أو بيعها، وقيمة الأصل في السوق تعكس أهمية المنشأة و إجماع المشتريين المحتملين للأصل.²
 - ب- القيمة الاستثمارية: هي عبارة عن حاصل إجمالي التدفقات المستقبلية لأصل ما، أي أن ما يدره الأصل خلال فترة الاستثمار يعبر عن قيمته، مع الأخذ بعين الاعتبار لعاملين هما:
 - القيمة الإضافية التي يمكن أن تتحقق خلال السنوات اللاحقة.
 - حجم المخاطر و تقلبات أسعار الأصول وأثر التضخم و الظروف العامة.
 - ج- القيمة الاستعمالية و القيمة التبادلية: ففي إطار قيام آدم سميث بمعالجة القيمة، عند تناوله لكيفية تحديد قيمة المبادلة و بناء على فكرة تقسيم العمل، نجده يفرق بين استعمالين لكلمة القيمة، فيوضح أن أحدهما تدعى قيمة الاستعمال، ويقصد بها منفعة الشيء، أما الأخرى فتدعى قيمة المبادلة وتعني ما للشيء من قدرة على شراء سلع أخرى، وقدم سميث مثاله الشهير عن التناقض الذي يمكن أن يفسر عنه وجود هذين المفهومين للقيمة، فالواقع العملي أثبت أنه يمكن أن نجد شيئا ما يتمتع بقيمة استعمال كبيرة، في حين أن قيمته التبادلية ضئيلة أو معدومة، و العكس صحيح، ومثال ذلك الماء والماس.
 - القيمة الاستعمالية لأصل ما غير مرتبطة بملكيتها وإنما مرتبطة بكيانه التشغيلي، أما القيمة التبادلية فهي مرتبطة بالشيء لمملوك، و القيمة التبادلية أقل من القيمة الاستعمالية، ومثال ذلك وسائل العمل في المنشأة، فقيمتها الاستعمالية أعلى بكثير من قيمتها التبادلية.³
 - د- القيمة الدفترية: هي مفهوم محاسبي فقط و ليس تقييم اقتصادي، و تعبر عن التكلفة المحاسبية التاريخية للأصل المعني ناقص جميع الاهتلاكات (الاهتلاك التراكمي).
 - بالنسبة للمنشأة الاقتصادية هي بمثابة تحديد للتكلفة الأصلية للأصول مع طرح الاحتياطات مثل الاهتلاكات، الديون المعدومة، أما بالنسبة لشركات المساهمة فإن القيمة الدفترية للسهم العادي تتمثل أساسا في قسمة صافي حقوق الملكية على عدد الأسهم العادية و ذلك بعد خصم جميع الالتزامات و القيم المقابلة للأسهم الممتازة، و بعبارة أخرى فهي تتمثل في قسمة رأس المال المدفوع و الاحتياطات و الأرباح المحتجزة إن و جدت على عدد الأسهم العادية، مع العلم أن هذا المفهوم يختلف عن القيمة التصفوية كما نرى فيما بعد.
 - ه- القيمة المتبقية: هي قيمة الأصل بعد اهتلاكه (محاسبيا) كلية ولكنه لازال ذو فائدة أي يمكن الاستفادة منه، و القيمة المتبقية تختلف عن قيمة الخردة التي يفترض فيها الأصل لا فائدة من ورائه.
 - و- القيمة عند التصفية: بما أن اهتمامنا ينصب على القيمة الاقتصادية للأصل و بالتالي قيمته عند الاستخدام، فعند التصفية هناك شركات أخرى يمكنها استخدامها، ومقابل حصولها على الأصل تدفع

¹ عبد العال، الموسوعة، ج3، 2003، ص 53.

² المرجع نفسه، ص ص 44-45.

³ المرجع نفسه، ص ص 55-56.

ثمن، و هذا ما يعبر عنه بالاستخدام البديل أو القيمة عند التصفية Liquidating Value. أما إذا حدث و أن بيعت المنشأة أو الشركة نتيجة عوامل معينة و في فترة قصيرة فإن قيمتها تساوي صافي المبالغ التقديرية بعد دفع جميع الالتزامات، و إذا كانت شركة ذات أسهم فالقيمة الصافية التقديرية المحصل عليها، بعد خصم جميع الالتزامات و حقوق أصحاب الملكية الآخرين كالأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية تمكنا من تحديد قيمة السهم عند التصفية، وعلى كل فقيمة المنشأة عند التصفية أقل بكثير من قيمتها لو أنها بقيت مستمرة كمشروع.

ز- **قيمة شهرة المحل (Goodwill):** هي عبارة عن مجموعة الصفات غير القابلة للوزن أو القياس بدقة و التي تجذب الزبائن إلى منشأة أعمال معينة، و هي في جوهرها توقع استمرار تفضيل العملاء و تشجيعهم لأي سبب من الأسباب¹. وهي بمثابة ارتفاع لتكلفة الاستحواذ على المنشأة المعنية مقارنة بقيمة الأصول التي تحوزها بعد خصم حقوق الغير، و الفرق هو الذي يعبر عن قيمة الشهرة.

ح- قيمة تساهمية و قيمة تشاركية: Valeur actionnariale et partenariale

ح-1- القيمة التساهمية:

حسب النظرية المالية القيمة التي تعالجها مالية المؤسسة هي قيمة مالية للمساهمين (قيمة السهم). فمسيرى المؤسسة يجب عليهم التصرف حسب هدف تعظيم الأرباح للمساهمين عن طريق خلق القيمة.

و القيمة التساهمية ترجع إلى مجموعة علاقات بين مسيرى المؤسسات، مجالس الإدارة وأسواق البورصة أين يتدخل المساهمين. وباعتبار مدخل القيمة التساهمية، لماذا يتم تمييز المساهمين على حساب الأطراف القابضة الأخرى للمؤسسة؟. كيف يتم ضمان أن المسيرين يتصرفون جيدا وفق اهتمامات المساهمين؟. هذه التساؤلات هي في إطار إشكالية تعارض المصالح بين المالكين والمسيرين (Fiol 1991)².

و المؤيدين لهذه النظرة التعاقدية للمؤسسة يدعمون فكرة بأن تفضيل القيمة التساهمية لا يعني بالضرورة تجاهل الأطراف الأخرى القابضة (stakeholders) واهتماماتهم. (Albouy et Bogliolo 2000)³.

ح-2- القيمة التشاركية:

مفهوم القيمة التشاركية طرح كبديل للقيمة التساهمية (Charreaux et Desbrières 1998)⁴ هذا المفهوم للقيمة يضم مختلف المساهمين لاهتمام وتبيان أن خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد رأس المال من طرف المساهمين ولكن في القوى المتضافرة لكل المشاركين أو أصحاب المصالح

¹ المرجع نفسه، ص 56.

² M. Fiol : « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine, 1991.

³ F. Bogliolo : « La création de valeur », Les éditions d'organisation, 2000.

⁴ G. Charreaux, P. Desbrières : « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », pp. 57-88,

<http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/32/96/PDF/THESE-FVD.pdf>, consulté le 21/04/2011.

(stakeholders) (مساهمين، موردين، مأجورين، متعاقدن من الباطن، السلطات العامة...). فالقيمة التشاركية تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.

2- شمولية القيمة:

تظهر القيمة في الوقت الراهن كمفهوم شامل في علوم التسيير، حيث يرى كل من المستشارين بريشيت و ديسرمو Brechett et Desereumaux بأن: "القيمة مفهوم نامي متحرك في علوم التسيير و الهدف من تعميم النظرة التنظيمية هو تحقيق قراءة متألّفة ومعمقة"¹.

وبالرغم من ظهور القيمة كمفهوم شامل فإنها منشطرة بشكل واسع: قيمة تبادلية، قيمة إستعمالية، قيمة محاسبية، قيمة اقتصادية و إستراتيجية... الخ. ففي ظل هذا الزخم من التطورات تقول بعض المرجعيات أن عملية التمويل تنطلق من مبدأ تعظيم قيمة السهم بمعنى آخر تعتمد القيمة التي تستطيع المنشأة الاقتصادية توليدها و خلقها لزبائنها و شركائها بأقل تكلفة مرفقة كأولوية لدى الاقتصادي و خاصة لدى النيوكلاسيك، إلا أن السوق يعطينا تقييم لا يمكن فهمه إلا بالرجوع على سلوكيات و إستراتيجيات المتعاملين².

و الشكل الموالي يوضح الأشكال المختلفة لخلق القيمة، و جدير بالذكر أنه لا يمكن فهم القيمة المعطاة في السوق دون إبراز تلك القيمة التي تبني داخل المنشأة الاقتصادية من قبل المتعاملين، لذا فالتوجه الجديد يكرس السوق فوق كل الحلول الأخرى.

الشكل (6): الأشكال المختلفة لخلق القيمة

خلق القيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن	خلق القيمة للعاملين
	قيمة سوقية	
خلق قيمة للمجتمع	قيمة محاسبية للمنشأة	خلق القيمة للشركاء
	خلق قيمة للمساهمين	

Source: C. Hoarau, R. Teller : « Création de valeur et Management de l'entreprise », Paris, édition vuibert, 2001, p 9.

3- مفهوم خلق القيمة:

أهتم الاقتصاديون الأوائل لمفهوم القيمة بمعدل الفائدة على التدفقات النقدية Flux de Trésorerie و كذا الدراسات المعروفة لفيشر (1930-1907) وويليامز Williams (1938): اللذان عرضا مفهوم مالي للقيمة يجمع بين سعر الأصل (أو ثمنه) و الدخل المحتمل الحصول عليه، فالفكر الأكاديمي الأكثر حداثة الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة كان الاهتمام به بارزا في أعمال كل من: هيكس Hax و مجليف Majluf (1984)، رابابورت³ Rappaport (1986)، كوبلاند Copland، كولار Koller ومارين Murrin (1990-1996)، هولسن Ohlson (1990-1992)، ستوارت Stewart (1991) وفلثام Feltham و هولسن Ohlson (1995). وسنوضح الظروف التي ظهر

¹ C. Hoarau, R. Teller : « Création de valeur et Management de l'entreprise », Paris, édition vuibert, 2001, pp. 8-9.

² Ibid, p 9.

³ A. Rappaport : « Creating Shareholder Value », The Free Press, New York, 1986.

من خلالها موضوع خلق القيمة حيث برز بوضوح في سنوات التسعينات و أصبح بمثابة مسار استراتيجي لعدد كبير من المنشآت الاقتصادية، و نوضح أهم مراحل تطوره ثم تحديد أهدافه.

و نعني دائما بمصطلح خلق القيمة Création de la Valeur خلق قيمة للسهم، و انطلاقا من ذلك فهذا المفهوم يكرس و ضع المساهم في خدمة إستراتيجية المنشأة.

أ- ظروف تطور المفهوم: لتطور مفهوم خلق القيمة و تبلوره ظروف و أسباب يمكن إجمالها في العنصرين الآتيين:

أ- 1- الحاجة إلى الأموال و المنافسة: لقد سمح تطور مفهوم خلق القيمة للمنشآت بطلب مختلف حاجياتها مما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة الحقيقية في سنوات الثمانينات الشيء الذي أسهم في تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص منهم و العموميين في سوق رؤوس الأموال فساد عدم التنظيم المالي و صعب اقتناء الأموال بأكثر حرية بصفة مباشرة من السوق، الشيء الذي جعل المنشآت تبحث عن معيار تحتكم إليه لتحقيق الاستقرار المالي¹.

ففي ظل المنافسة الشديدة من أجل الحصول على الأموال بالنسبة للمنشآت الاقتصادية و نمو الاقتصاديات الدولية، برزت بعض من القواعد المحاسبية و المالية و ظهرت أيضا مفاهيم جديدة كخلق القيمة، و يبدو ذلك واضحا من خلال نجاح بعض المنشآت التي تهتم بالرفع المالي، بالإضافة إلى الشروط التي يملها السوق في التقييم كانعكاس للتوجهات العالمية على المستوى المالي.

أ- 2- بروز المساهم: العامل الثاني الذي ساهم في تطور مفهوم خلق القيمة يكمن في ظهور مجموعات عديدة تمثل نشاط المساهم، ففي سنوات التسعينات تجسد ذلك في ظهور معاهد الاستثمار و صناديق المعاش و المنظمات الأخرى المسيرة لمنتجات الادخار الجماعي، و التي كانت كلها تهدف إلى إيجاد مكانة للمساهم لتحقيق استقراره، حيث مكنته من المطالبة بمردودية مقبولة في إطار ظروف السوق، و ذلك لأن نسبة المردودية تمثل أداة للاتصال المالي مع ما يسمى حوكمة المؤسسات Corporate Governance.

تطور مفهوم خلق القيمة ميزته العودة القوية للمساهم في الدول الأوروبية، و لقد أتضح ذلك عند مرورها إلى العملة الموحدة اليورو التي ساهمت في إبداء شفافية الاستثمارات بتشكيل محفظة مالية تتميز بالتنوع في إطار التوجهات الإستراتيجية للمنشأة، مما أعطى إمكانية أكبر للمساهمين لممارسة الضغوط على المنشآت.

ب- أهداف و نتائج هذا المفهوم: إن لخلق القيمة أهداف و نتائج كثيرة نذكر فيما يأتي أهم الأهداف ثم بعدها أهم النتائج:

ب- 1- أهداف خلق القيمة: يركز مفهوم خلق القيمة على مدخل تعاقدى فقد تم توكيل المسيرين من طرف المساهمين بتسيير أموالهم بالاستثمار و الاحتفاظ بجزء منها في المنشأة الاقتصادية، و قد لوحظ في العشرية الأخيرة انفصال بين المسيرين و المالكين، إذ الهدف الأساسي المنشود الذي تسعى الفرقة المسيرة للمنشأة إلى تحقيقه هو خلق قيمة للمساهم، أي تعظيم ثروة الملاك في الأجل الطويل.

¹ Bulletin COB, « Création de valeur actionnariale et communication financière », n°= 346, Mai 2000, p 5,

http://www.amffrance.org/documents/general/3872_1.pdf, consulté le 09/11/2010.

الهدف من سياسة خلق القيمة بالدرجة الأولى هو تعظيم قيمة الأسهم المشكلة لرأسمال منشأة مسعرة، أي تعظيم قيمة الصكوك التي يملكها المساهمون طالما أن إعادة بيعها بسعر أعلى من سعر الاقتناء، أضف إلى سياسة توزيع الأرباح المحققة تشكل عنصر إيجابي للمساهمين، و باتباع أساليب التنبؤ تمكنت المنشآت اليوم من ربط مستوى الأرباح المستقرة في الأجل المتوسط لتتظر إلى المدى البعيد، هذا ما ساعدها على رسم استراتيجيات البقاء لمواجهة ما يصادفها من مشكلات.

فتوليد أو تحقيق تدفقات نقدية كافية لضمان حد أدنى من التوزيعات على المساهمين يمثل في الواقع المستوى الأدنى للعائد المطلوب في السوق على الأموال الخاصة، و يسمح بتحقيق هدف منشأة اقتصادية تتبنى مسار خلق القيمة، لم تحقق تدفقات نقدية كافية فعليها إعادة تشكيل محفظة للتوظيفات في نشاطها و النظر بأفق أكبر كما لو قامت بالاستثمار في مشروع مربح.

فتطور مفهوم خلق القيمة جعل مفهوم تكلفة الأموال من المواضيع المهمة، حيث أن تخفيض تكلفة رأس المال لم تعد حبيسة الديون لوحدها بل و حتى الأموال الخاصة، إذ أن فوائد الديون تخصم قبل فرض الضريبة فهي تحقق و فر ضريبي و عليه تكون تكلفتها أقل، فإذا علمنا أن معرفة المعدل المطلوب على الأموال الخاصة مرتبط بعوامل عدة تتغير مع نمو السوق فهي إذا تحتاج إلى إستراتيجية واضحة لدى المنشأة الاقتصادية.

ب-2- النتائج العامة لتطور مفهوم خلق القيمة: نتج عن تطور مفهوم خلق القيمة نتيجتين أساسيتين هما:

ب- 1-2- التركيز على المردودية: لقد جعلت التطورات التي حدثت في نهاية الثمانينات المنشأة الاقتصادية تركز على العائد نظرا لارتفاع معدلات الفائدة الحقيقية في تلك الفترة، و نتج عن ذلك إعادة دفع لمرجعية المنشأة و نظرتها للعائد، حيث أن تكلفة الفرصة البديلة و/أو اقتناء الاستثمارات ازدادت و السبب هو التوزيع الجيد للتوظيفات المالية المختلفة، بالموازاة شهدت نفس الفترة نمو لمقاييس العائد و تعددها بسبب ظهور منتجات مالية جديدة¹. أضف إلى ذلك الدور الذي لعبته صناديق المعاشات في الترويج و يتجلى واضحا بتركيزها عند التقييم على أسس العائد.

عادة ما ينتظر المساهمون عائد مناسب يأخذ بعين الاعتبار أسعار الفائدة و الخطر الملازم للمنشأة... الخ، هذا ما جعل كبرى المنشآت العالمية تهتم بالعائد الذي يمنح للمساهم، وأما بالنسبة لصناديق المعاشات فانتشار مفهوم خلق القيمة جعلها تتبنى إجراءات التحكيم و إعادة التخصيص المتكررة في تركيبة محفظتها المالية حسب التقييم الوارد حول صكوك المنشآت المشكلة للمحفظة. الشيء الذي ساهم في تمركز المنشآت حول العائد و أعادت تعريفها لتوجهاتها الإستراتيجية.

ب-2-2- تغيير نمط إدارة المنشأة: إن تغير اتخاذ القرارات على مستوى المنشأة الاقتصادية و سبل إدارتها من خلال ما يسمى الآن الحوكمة المؤسسية، أعطى لها شفافية في التسيير، ذلك أن الإدارة تدمج السلطة الثانية المتمثلة في المساهمين و باقي الشركاء كنتيجة لتجسيد مفهوم خلق القيمة، و قد قام المديرون في إطار الاتصال المالي الاستراتيجي بعرض النشرات المالية المختلفة... بالإضافة إلى تقرير لجنة المراقبة باعتبار أن هذه الأخيرة مستقلة عند إعدادها لتقريرها حول نشاط المنشأة، أضف إلى ذلك عنصر مهم يتعلق بسياسة التوزيعات على الشرائح المختلفة من الأجراء، فقد حقق المديرون

¹Bulletin COB, op-cit, P 5.

و إطارات المنشآت في سنوات التسعينات جزءا من التوزيعات مرتبط بإصابتهم و يتجلى ذلك من خلال مؤشرات التقييم و العائد¹. تكشف هذه الوضعية عن ارتباط مباشر بين خلق قيمة للمساهم مع عمل المسيرين² أي أن عمل هذا الأخير مرتبط بعوائد السهم.

ثالثا: أسس و مرجعية خلق القيمة

لا يعتبر مفهوم خلق القيمة حديثا، فقد تناوله أفراد مارشال سنة 1890 تحت اسم الربح الاقتصادي و يعرفه بأنه "رأس المال المستثمر مضروب في الفارق بين العائد على الاستثمار و تكلفة رأس المال"³. كما يعرفه بأنه "الربح المتبقي المتاح للمساهمين بعد حسم مكافأة رأس المال"⁴. أما دونالدسون براون Donaldson Brown فقد تناول المفهوم في مقال كتبه سنة 1924 حول جينيرال موتورز General Motors بقوله "إن هدف التسيير ليس بالضرورة تحقيق مردودية عالية على رأس المال، لكن أكثر من ذلك ضمان أن كل نمو في النشاط يحقق ربح على الأقل مساو لتكلفة رأس المال الإضافي المطلوب"⁵.

هكذا أصبح فيما بعد موضوع خلق القيمة المحور الأساسي في مناقشات المسيرين و المهتمين من دارسين و محللين ماليين أمثال Denis Dubois، Marc l'ecuyer، Félix Bogoliolo، البروفيسور Denis Dubois،.. وغيرهم. ذلك لأنه يخدم و يعالج المعضلات المتعلقة باتخاذ القرارات الحساسة مثل: الامتناع عن عملية الاستثمار، التوقف عن النشاط و انخفاض الفاعلية... هذه المشكلات تعلن باسم خلق القيمة.

و حقيقة الأمر أن فكرة خلق القيمة تعارض بشدة القرارات المتعلقة بالمسائل السابقة الذكر، على الرغم من أن المنشآت التي تحقق عائد مرتفع أو مجزي تتخذها كذريعة على حسن التسيير و استعراضا لقدراتها على مختلف الشركاء، كالعامل، الزبائن و المساهمين... الخ تعبيراً منها على قدرة لانهائية، ومن هنا تبدأ فكرة خلق القيمة.

يقول Marc l'ecuyer وهو محلل مهتم بشؤون البورصة بأنه قام بطرح سؤال على مجموعة من الشباب: هل كل منشأة تحقق أرباح هي منشأة مربحة؟ فأجاب أغلبهم بنعم، ثم أعاد طرح السؤال ثانية و بصيغة أخرى، هل كل المنشآت التي تحقق أرباح تخلق قيمة؟.

و للإجابة على هذه الإشكالية كان من الضروري استخدام مداخل التقييم ومنها مدخل EVA و MVA الذي قدمه مكتب الاستشارات Stern, Stewart & Co، و أيضا نسبة Tobin Q لـ Tobin و مؤشر العائد الإجمالي على السهم Total Shareholder Return (TSR) و مؤشر العائد الإجمالي الدفترى Total Book Return (TBR)⁶.

وجميع هذه المداخل تتبنى خلق القيمة و تركز على عنصرين هما:

¹ N. Mottis, J.P. Ponssard : « Value Based Management and the corporate profit », Center European Business Forum, issue 8, Winter 2001-2002.

² أجر و مكافأة المسير مرتبطة بتحقيق عوائد للسهم للمساهمين.

³ D. Dubois : « Allocation des fonds propres en fonction du risque des actifs et impact sur le cout du capital », 2000.

⁴ M. Albouy : « Décisions financières et création de valeur », Economica, 2000, p 4.

⁵ C. Hoarau, R. Teller, op-cit, 2001, p 7.

⁶ يطلق عليه أيضا العائد التجاري الإجمالي Total Book Return TBR.

- المردودية (أو النتيجة الاقتصادية).

- **تكلفة الأموال:** التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال Weighted Average Cost of Capital (WACC).

ومن هنا فإنه لا يمكن الحكم على نشاط المنشأة الاقتصادية، كما لا يمكن القول بأنها تمكنت من خلق قيمة أم لا إلا بالعودة على الفرق بين المردودية و تكلفة الأموال و هذا ما ذهب إليه Marc l'ecuyer. فمن وجهة نظر المساهمين المنشآت القادرة على توليد قيمة إضافية في السوق و التي توزع لمساهميها هي التي تكرر فعلا مبدأ المشاركة في القيادة و أيضا تأخذ بشكل و نمط الإدارة الحديث. و هذه الأخيرة جاءت نتيجة تنامي دور المساهم، لذا فإعطائه مكانة في الإدارة عزز من دوره في اتخاذ القرارات و الرقابة مع بقية الشركاء، كالعامل...

وقد حولت المعطيات الجديدة توجه المنشأة من مجرد الجري وراء رفع المردودية أو تعظيم الربحية لإبراز قدراتها في السوق إلى البحث عن سبل جديدة تحقق لها خلق القيمة أو القيمة للسهم ذلك أن تحقيق معدلات عوائد عالية يعد مؤشرا غير كاف للحكم على ما استطاعت المنشأة تقديمه لمالكيها و العكس أي أنه إذا حققت المنشأة معدلات عوائد منخفضة فهذا لا يكفي للحكم على نشاطها و الدليل على ذلك أنه يمكن أن نجد منشأتين في السوق الطلب على أسهم إحداها (الأولى) أعلى من الأخرى (الثانية) بالرغم من تحقيق هذه الأخيرة عائد أكبر، و ذلك مرده (على الأرجح) أن المستثمر لا ينظر إلى العائد وحدها بل يأخذ بعين الاعتبار عنصرى التكلفة و الخطر...

ويمكن حصر أهم أسس خلق القيمة إجمالاً في ثلاثة عناصر هي المنشأة و هدف تعظيم ثروة الملاك، خلق القيمة و رأس المال، بالإضافة إلى مستوى العائد.

1- المنشأة و هدف تعظيم ثروة المالكين: النموذج الذي يعتقد أنه يخلق قيمة هو عبارة عن حصيلة لمدخل تعاقدى بين المسيرين و المالكين، و الذي يهتم بثروة المنشأة الاقتصادية، حيث يسهل على المساهمين اختيار المسيرين أو الوفد القائم على تسيير الأموال، كما يسهل عملية إعداد التقارير حول الأجراء و كذا المقاولين من الباطن (Sous-traitence) مع المنشأة و أيضا المتعاقدين الآخرين وأصحاب المصالح أو الشركاء، كما أن هذا النموذج يسمح بمقارنة هذه التقارير مع نشاط الغير بهدف خلق قيمة للمساهم¹. و على العموم فالنماذج التي تعتمد على مبدأ القيمة لا تختلف عن نظريات الاقتصاد الجزئي النمطية Micro-économie Standard التي تعمم تطبيقاً.

2- خلق القيمة و رأس المال: تكلفة رأس المال في ظل توجه خلق القيمة ليست هي تكلفة الديون فقط لأن الأموال الخاصة ليست مورد عديم التكلفة، باعتبار السهم أصل ذو خطر و حامله يطلب معدل عائد مرتفع، فإن لم تسدد علاوة و حقوق أصحاب رأس المال بشكل مناسب و ملائم، فإن سلوكهم في السوق يتضح من خلال توجيههم إلى قطاع آخر (بديل) قادر على تقديم عوائد أعلى.

لهذه الأسباب مجتمعة فإن تكلفة الأموال لا تتحدد من قبل إدارة المنشأة التي تتولى عملية دفع الأرباح، فهذه النظرة تقليدية و نلمسها في نماذج تقييم الأسهم، حيث أنها تركز على القيمة الحالية للأرباح. غير أن تكلفة الفرصة البديلة (كمحدد) للتوظيف في نفس مستوى الخطر المرتبط بالمنشأة و كذلك ظروف السوق، و أيضا عند نفس مستوى الرأسمالية في رأس المال القطاعي أو في السوق.

¹ Bulletin COB, op-cit, p 45.

بمعنى آخر تكلفة الفرصة البديلة تعتبر كمحدد لعوائد و معدلات مردودية أصول المنشأة للمالكين في السوق و ليس العكس.

3- مستوى العائد: المنشأة التي لا تعمل عند مستوى عائد إما أعلى من تكلفة الموارد المستخدمة (الديون + الأموال الخاصة) أو على الأقل مساو لها، فلا جدوى من البحث عن الاستثمار و التنويع¹ و عليها أن تستخدم التدفق النقدي المتاح الذي يسترجعه المساهم (Free Cash-Flow Disponible) في شكل أرباح استثنائية أو بشرائها للأسهم.

تمكن هذه العناصر المتعاملين من خارج المنشأة من معرفة حالة المنشأة من خلال تقييم تكلفة الفرصة البديلة للاستثمارات، أما داخليا فهي تمكن المنشأة من تحديد و تقييم الوضع الحالي و المستقبلي، من خلال اعتماد معطيات متوقعة و مراعاة لتطور السوق ككل و بالتالي بناء إستراتيجية تحقق بها أهداف جميع الأطراف و الشركاء من خارج المنشأة.

المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة من القيمة و المساهمة في استحداثها
أولا: الأطراف ذات المصلحة والقيمة المتبادلة

يعد خلق قيمة مضافة للمؤسسة دافعا قويا لوجودها، و هدفا تسعى إلى تحقيقه عن طريق الاستغلال الجيد لإمكاناتها، غير أن هذه القيمة عند تحققها توجه إلى أطراف عديدة، في هذا الشأن توجد مقاربتان رئيسيتان:

الأولى: تنص على أن القيمة المنشأة في المؤسسة توجه لأصحاب الأسهم أي ملاك المؤسسة (Shareholders).

الثانية: تقول بأن القيمة التي يتم إنشاؤها توزع على أطراف أخرى (Stakeholders). و حسب المقاربة الأولى فإن الهدف بسيط يتمثل في رفع مردودية رأس المال المستثمر من طرف الملاك و أصحاب الأسهم.

أما المقاربة الثانية فهي أكثر اتساعا من الأولى، حيث تأخذ في الاعتبار إضافة إلى المردودية الموجهة للمساهمين، ممثلين آخرين، أي إنشاء قيمة مضافة لا يمكن تلخيصه فقط في إطار مالي يوجه إلى المساهمين وحسب، بل يجب مشاركته مع أطراف أخرى هي:

- الأجراء (العاملون أو الموظفون) ، الزبائن، المجتمع بما فيه الدولة، عبر الاقتطاعات الجبائية و شبه الجبائية و الأنظمة المالية عبر فوائد القروض...إلخ، و كذا أصحاب الأسهم (الملاك) السابق ذكرهم.

وبذلك يتجلى لنا أن هناك قيمة متبادلة بين الشركة والأطراف ذات المصلحة، و تنقسم الأطراف ذات المصلحة إلى مجموعتين:

1- الأطراف الداخلية:

وهم الأفراد أو الجماعات الذين ينتمون إلى الكيان الداخلي للشركة، وغالبا ما تكون إسهامات هذه الأطراف من خدمات و موارد هامة محصورة لهذه الشركة دون غيرها يمكن تصنيفهم إلى²:

¹ التنويع: الهدف الأساسي منه هو تنويع الخطر.

² شارلز هل و جاريث جونز : " الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل "، ترجمة : د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 77.

أ- **المساهمين:** كما يمكن تسميتهم بالمالك أو أصحاب رؤوس الأموال أو حملة الأسهم، حيث يعمل المساهمون على تزويد الشركة برأس المال الضروري لنشاطها، و في المقابل يتوقعون عائدا مناسباً على استثماراتهم.

ب- **العاملون أو الموظفون:** فهم يقدمون العمل والمهارات وفي المقابل يتوقعون دخلاً عادلاً وشعوراً بالرضا الوظيفي وظروف عمل جيدة.

ج- **المديرون والمسيرون:** فهم يسهرون على التسيير الحسن للشركة والعمل على صياغة الاستراتيجيات التي تدعم موقع الشركة، و تزيد من حجم نشاطها، ونظراً لذلك فإنهم يتوقعون رواتب جيدة وامتيازات وترقيات بالإضافة إلى التقدير والاحترام¹.

2- الأطراف الخارجية:

هم الأفراد والجماعات أو الهيئات التي تزود الشركة بموارد مهمة أو إسهامات في مقابل مراعاة مصالحهم والحفاظ عليها لكن هذه الإسهامات غير مقتصرة على هذه الشركة فحسب بل تقدمها لشركات أخرى ويمكن تصنيفها إلى:²

أ- **العملاء:** يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات الشركة في المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود.

ب- **الموردون:** يعملون على تزويد الشركة بالمدخلات من موارد أولية وفي مقابل ذلك يتوقعون إلى تحقيق الإيرادات وضمان استمرارية الصفقات واستقرار آجال التسديد.

ج- **الحكومة:** تقدم للشركة القوانين واللوائح التي تحكم الممارسات العملية وتحقق المنافسة الشريفة العادلة، وفي المقابل فإن الحكومة تأمل أن تلتزم الشركات بهذه القوانين بالإضافة الحصول على إيرادات الضرائب والرسوم وغرامات.

د- **الاتحادات النقابية:** تساعد على تزويد الشركات بموظفين منتجين في مقابل الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهامهم في الشركة.

هـ- **الجمهور العام:** يزود الشركات بالبنية الأساسية القومية مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة لاستمرار وجود الشركة.

والجدول التالي يوضح القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة:

الجدول (2): القيمة المتبادلة بين الأطراف ذات المصلحة والشركة

الأطراف ذات المصلحة		القيمة المقدمة للشركة	القيمة المتوقعة
الطرفاء	المساهمون	رؤوس أموال	العائد على الاستثمار
	العاملون	عمل	رواتب عادلة
	موظفون	المهارات	الرضا الوظيفي
	المدراء	التسيير الحسن	رواتب مناسبة

¹ J. Caby, G. Hirigoyen : « La Création de Valeur de l'entreprise », édition economica, Paris, 2001, p 51.

² شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 78.

	المسيرين	استراتيجيات	أرباح سنوية الاحترام و التقدير
الأطراف الخارجية	العملاء	النقود لشراء (السلع و الخدمات)	الجودة الفائض الاستهلاكي المصدقية
	الموردين	مدخلات المواد الأولية	الإيرادات استمرارية الصفقات استقرار السداد
	الحكومة	قوانين لوائح ضرائب رسوم	الالتزام بالقوانين تنظيم المنافسة جباية الضرائب والرسوم
	الاتحادات النقابية	عمال موظفين منتجين	مزايا لأعضائها
	الجمهور العام	البنية الأساسية القومية	الاستمرارية و التكامل

Source: G. Bru, F. Constantinea : « Le Management par la valeur un nouveau style de management », édition afnor, 2001, pp. 3-4.

ثانيا: آلية التحكم في المنظمة

لقد كان اهتمام الإدارة في السابق منصبا على تعظيم ثروة الملاك من خلال تسخير كل الجهود والطاقات ورسم البيانات والخطط وتحديد الإجراءات لتحقيق هذه الأهداف وأقل ما يقال عن هذه الأخيرة أنها هدف تقليدي، لكن المفاهيم الحديثة في علوم التسيير والإدارة بينت أنه يتعين على الإدارة لضمان استمرار المنظمة واستقرارها في ظل المنافسة الاهتمام بكل الأطراف ذات المصلحة في المنظمة وتحقيق التوافق فيما بينها.

لكن في واقع الأمر المنظمة لا يمكنها تحقيق ذلك لأن أهداف ومصالح الأطراف مختلفة ومتعارضة بل في بعض الأحيان متضاربة، فعلى سبيل المثال نلاحظ أن مطلب المساهمين في الحصول على عوائد مقبولة على استثماراتهم يتعارض مع مطالب العمال في رفع الأجور وتحسين ظروف العمل كما يتعارض مع مطالب العملاء في الحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة مقبولة وأسعار معقولة بمعنى آخر أن تحقيق عوائد مقبولة على الاستثمار يكون من جانبيين، الأول من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أقل ما يمكن وهذا ما لا يتوافق مع رغبات العمال في رفع الأجور. أما الجانب الثاني فمن خلال فرض أسعار مرتفعة للمنتجات أو الخدمات للحصول على هامش ربح أكبر، وهذا ما يتعارض مع رغبة العملاء في الحصول على أسعار مقبولة ويتوجب على المنظمة تحديد الأطراف

الأكثر أهمية في المنظمة والأكثر تأثيرا عليها لحسم اختياراتها. و لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال تحليل تأثير الأطراف ذات المصلحة عبر الخطوات التالية:¹

- 1- تعيين وتحديد الأطراف ذات المصلحة.
- 2- تحديد مصالح واهتمامات الأطراف ذات المصلحة.
- 3- تحديد المطالب و الادعاءات المحتملة لتلك الأطراف تجاه المنظمة.
- 4- تحديد الأطراف الأكثر أهمية من منظور المنظمة.
- 5- تحديد التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك.

ويمنح هذا النوع من التحليل المنظمة القدرة على تحديد أهم الأطراف ذات المصلحة التي تلعب دورا حاسما في استمرارها، ومعظم المنظمات التي قامت بمثل هذا التحليل توصلت إلى أن هناك ثلاث مجموعات من الأطراف ذات المصلحة يجب العمل على الوفاء باحتياجاتهم، إذا أرادت المنظمة الاستمرار والازدهار وهم العملاء ، الموظفون، المساهمون.

و في الأخير يمكن القول أن أي منظمة تفشل في الاستجابة لرغبات واحدة من هذه المجموعات الثلاثة يكون مصيرها الحتمي تدني العوائد ثم الخروج من السوق والمنافسة.

ثالثا: وظائف المنظمة وخلق القيمة

تلعب وظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والموارد البشرية دورا هاما في عملية استحداث القيمة، ولتوضيح الكيفية التي تتمكن من خلالها الوظائف المختلفة للشركة الإسهام في مجال خفض التكلفة و التمييز فإنه يتعين التطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة. حيث يعتبر Michael Porter أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" ويمكن تعريفها على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة و يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها"².

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الشركة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة هذه الأنشطة التي يمكن تقسيمها إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية³. وهذا ما يوضح الشكل التالي:

¹ شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² نبيل مرسي خليل : " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ، ص 88.

³ R. Durand : « Guide du Management Stratégique 99 concepts clés », édition dunod, Paris, 2000, p 35.

الشكل (7): سلسلة القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل : " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 91.

1- الأنشطة الأولية:¹

أ- **الإمدادات الداخلة:** وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل مناولة المواد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجات إلى الموردين.

ب- **عمليات التشغيل:** وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل: التشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات.

ج- **الإمداد الخارجي:** وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

ونشير إلى أن الأنشطة الثلاثة السالفة الذكر تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع، أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.

د- **التسويق والمبيعات:** هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج وتحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، والترويج، ورجال البيع، اختيار المنفذ والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

هـ- **الخدمة:** وهي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

2- الأنشطة الداعمة:²

وهي التي تزود الأنشطة الأولية في سلسلة القيمة بالمدخلات اللازمة التي تسمح لها بالتحقق والحدوث.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² المرجع نفسه، ص 93.

أ- **البنية الأساسية للشركة:** وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى حيث تمثل الإدارة العليا جزءا من الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة وكذا الثقافة التنظيمية لشركة. ومن ناحية أخرى تساهم في تشكيل البنية الأساسية للشركة وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، و الجوانب القانونية، و التخطيط الاستراتيجي.

ب- **إدارة الموارد البشرية:** تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتشمل التدريب، والتحفيز المناسب ونظام التعويض والمكافآت.

ج- **البحث والتطوير:** وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في كل سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، و الإجراءات المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

د- **الشراء (إدارة المواد):** وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات. وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.

إن الهدف من تحديد سلسلة القيمة للشركة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل انجاز المنتج أو خدمة ما، وذلك من خلال إعادة تجميع للأنشطة تبعا للقيمة المستحدثة وكذا التكلفة المترتبة على كل نشاط وبذلك تكون هناك ارتباطات وثيقة بين الأنشطة المختلفة.

وفي المقابل "يعرض سوء تجميع عمليات الشركة في أنشطة وعمليات تجارية غير مترابطة استراتيجيا الشركة للخطر، حيث يتسبب كل نشاط موجود في سلسلة القيمة في إحداث تكلفة إضافية ناجمة عن عدم التناسق والترابط مع الأنشطة الأخرى في السلسلة"¹.

بالإضافة لما سبق ذكره هناك قصور يعاني منه تحليل سلسلة القيمة نوجزه في النقاط التالية:

- باعتبار سلسلة القيمة تحليلا داخليا فإنه لا يتأثر بمعطيات المحيط الخارجي.
- إن التركيز على خفض التكاليف على كل المستويات قد يحد من عملية الإبداع.
- يواجه تحليل سلسلة القيمة مقاومة من العاملين بالشركة.
- لا تتوقف الميزة التنافسية للشركة على سلسلة القيمة لديها فقط بل أيضا على سلاسل القيم الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها².

إيجازا لما سبق يمكن القول بأن تحليل سلسلة القيمة لأي شركة يتطلب تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم (إنتاج أو خدمة) وكذا تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط ومقارنة التكلفة المخططة بعائد النشاط أو التكلفة المعيارية أو مقياس مرجعي لتحديد الأنشطة المضيضة للقيمة والأنشطة غير المضيضة للقيمة لاستبعادها إن أمكن أو زيادة كفاءتها.

المطلب الثالث: دراسة تقييمية للتسيير عن طريق القيمة

يمكن التأكد من صحة إدارة الشركات لهدف تعظيم القيمة لحامل الأسهم، كما يمكن التطرق إلى التسيير عن طريق القيمة كما يلي:

¹ آرثر أبه تومسون و أبه جي ستريكلاند : " الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية "، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان، 2006، ص 137.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

أولاً: مفهوم التسيير عن طريق القيمة

- 1- **تعريف أول:** التسيير عن طريق القيمة نظرة للإدارة التي تضمن أن الشركات مدارة بثبات على القيمة (طبيعياً: تحقيق حد أقصى للقيمة لحامل الأسهم)¹.
 - 2- **تعريف ثاني:** التسيير عن طريق القيمة يهدف لتقديم تناسق:²
 - المهمة المتعلقة بالشركات (فلسفة الأعمال).
 - إستراتيجية الشركة لإنجاز المهمة والغرض المتعلق بالشركات.
 - حوكمة الشركة (التي تقرر المهمة المتعلقة بالشركة وتنظم نشاطات الشركة).
 - ثقافات المؤسسة.
 - اتصالات المؤسسة.
 - تنظيم المؤسسة.
 - عمليات القرار والنظم.
 - عمليات إدارة الأداء والنظم وعمليات المكافآت والنظم.
- مع غرض تحقيق هدف الشركة والقيم التي تريد إنجازها، عادة تحقيق حد أقصى للقيمة لحامل الأسهم.

3- العناصر الثلاثة للتسيير عن طريق القيمة:

- **خلق القيمة:** كيف يمكن للشركة أن تزيد أو تولد قيمة مستقبلية قصوى. أقل أو أكثر من المساوية للإستراتيجية.
 - **إدارة للقيمة:** حوكمة الشركات، إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية، الاتصال، القيادة.
 - **قياس القيمة:** التقييم.
- التسيير عن طريق القيمة يعتمد على غرض الشركة والقيم المتعلقة بالشركات. غرض الشركة يمكن أن يكون اقتصادي (قيمة حامل الأسهم) أو يمكن أن يهدف نحو العناصر الأخرى أيضاً مباشرة (قيمة اصحاب المصالح).

4- أهمية التسيير عن طريق القيمة:³

- إن أي شركة (كبيرة) تعمل وتتنافس في الأسواق المتعددة التالية:
 - السوق لمنتجاتها وخدماتها.
 - كما أن أسواق إدارة المنشأة و التحكم تعتبر المنافسة على تحديد من الذي يتولى مسؤولية التنظيم، تحديد الاستيلاء، إعادة الهيكلة و / أو رفع رأس المال.
 - أسواق رأس المال (تنافس المستثمرين لإعادة الهيكلة والمال).
 - سوق الموظفين و المديرين (منافسة لصورة وقدرة الشركة على جذب الموهبة العليا).
- أي فشل سيكون تنافسي في واحد أو أكثر من هذه الأسواق، قد يعرض بجدية للخطر فرص بقاء الشركة. التسيير عن طريق القيمة يمكن أن يساعد المنظمات للربح في كل هذه الأسواق الأربعة.

¹ A. Black : « Questions Of Value: Master The Latest Developments In Value-based Management, Investment & Regulation », Financial Times Management, March, 2004, p 195.

² Ibid, p 196.

³ A. Black, op-cit, March, 2004, p 198.

في السنوات الأخيرة، طرق محاسبية تقليدية أظهرت مقاييس عديمة الثقة. هذا ما أدى إلى ظهور مقاييس حديثة مثل القيمة الاقتصادية المضافة EVA¹، التدفق النقدي للعائد على الاستثمار، القيمة السوقية المضافة MVA وآليات أخرى للتسيير عن طريق القيمة.

ثانياً: فوائد التسيير عن طريق القيمة²

- يمكن أن تزيد إنشاء القيمة بثبات.
- تزيد الشفافية المتعلقة بالشركات.
- تساعد المنظمات للتعامل مع أسواق رأس المال المعولمة والحررة.
- ترتب مصالح (القمة) المديرين بمصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح.
- تسهل الاتصال مع المستثمرين والمحللين والاتصال مع أصحاب المصالح.
- تحسن الاتصال الداخلي حول الإستراتيجية.
- تضع أولويات واضحة للإدارة.
- تسهل حسن اتخاذ القرارات.
- تساعد لموازنة مبادلات المدى المتوسط، القصير و الطويل المدى.
- تشجع استثمارات إنشاء القيمة.
- تطور التخطيط ووضع الميزانية.
- تضع أهداف فعالة للتعويض.
- تسهل استعمال الأسهم للاندماج أو الاستحواذ.
- تساعد على إدارة التعقيد المتزايد بشكل أفضل، عدم التأكد والخطر الكبير.

ثالثاً: حدود التسيير عن طريق القيمة

- يمكن تلخيص عوائق التسيير عن طريق القيمة في ما يلي:
- التسيير عن طريق القيمة فلسفة إدارة شاملة، في أغلب الأحيان تتطلب مبادرات جد معتبرة. ولكي تكون ناجحة تستغرق وقت كبير ومصادر وصبر.
- إنشاء القيمة قد يبدو أكثر بساطة من إستراتيجية الشركة، لكنه ليس كذلك. بل في الحقيقة متماثل.
- القيمة الاقتصادية المضافة EVA، إدارة الكفاءة وبطاقة الأداء المتوازن³ Balanced Scorecard أدوات وعمليات قوية للدعم في إدارة النشاطات. على أية حال لديهم تكلفتهم الخاصة. لذا عموماً ليس من المستحسن التعمق جداً بالتفصيل واستعمال نماذج ومقاييس معقدة أكثر من اللازم.
- حذر كبير يجب أن يؤخذ حتى لا تقاس أشياء خاطئة كما أن هذا سيؤدي حتماً إلى دمار للقيمة.
- التسيير عن طريق القيمة يتطلب مدير تنفيذي قوي وصريح ودعم مجلس تنفيذي.
- التدريب الشامل والاستشارة الإدارية ضرورة مستحسنة، لكن قد تكون مكلفة للغاية.
- التسيير عن طريق القيمة المثالية أو نموذج التثمين أو الإدارة لم يخترعها حتى الآن. وأي طريقة تختار ستكون لها عوائق يجب أخذها بعين الاعتبار.

¹ S. David, F. O'Byrne : « EVA and Value-Based Management », A Practical Guide to Implementation, McGraw-Hill, 1 Edition, November, 2000, p 81.

² A. Black, op-cit, March, 2004, p 201.

³ S. David, F. O'Byrne, op-cit, November, 2000, p 142.

خاتمة الفصل:

إن المتمعن في الجانب النظري للحوكمة يجد أن نظرية الوكالة هي التي تمكنت من إبراز إشكالية الحوكمة بصورة واضحة، حيث يظهر ذلك من خلال علاقات الوكالة التي تبرز مفهومين مختلفين للحوكمة في ظل نموذج المساهمين ونموذج أصحاب المصالح، إلا أن مشكل الوكالة يبرز من خلال المسيرين غير المالكين حيث نجد التضارب واضحاً كلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة. لذا يمكن القول بضرورة جمع العناصر الإيجابية لكل نظرية، سواء كانت نظرية حقوق الملكية أو نظرية تكلفة الصفقات إلى جانب نظرية الوكالة، وذلك للتمكن من حصر إشكالية الحوكمة ضمن حدود ضيقة ومسالك بعيدة عن التشابك والتعقيد.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للحوكمة فيتحدد من خلال المقررات والمبادئ الدولية التي جاءت بعد الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية في فترة التسعينات ونذكر على سبيل المثال ما جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والشبكة الدولية لحوكمة الشركات ICGN ومبادئ مركز حوكمة الشركات.

ويبقى السبب الأهم لدراسة الحوكمة هو اعتبارها كوسيلة وكمهجية معتمدة لخلق القيمة الاقتصادية التي تختلف عن الربح، وبالتالي يجب الاهتمام بالسهم وتأثير قيمته السوقية نتيجة تغيير حجم التدفقات المتوقعة خلال فترة حياة المشروع في المنشأة.

كما يجدر التنبيه إلى أن مفهوم خلق القيمة في الوقت الراهن يركز على المردودية وعلى تكلفة الأموال، وبالاعتماد على مداخل تقييم جديدة مثل EVA و MVA. ومن ثم محاولة تقسيم هذه القيمة على كل من المساهمين وأصحاب المصالح.

وكمحاولة منا لتخصيص إشكالية الحوكمة وعلاقتها بخلق القيمة ارتأينا وجوب النظر فيها من زاوية الحوكمة البنكية في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الحوكمة البنكية

وإشكالية خلق القيمة

المبحث الأول: التطور الوظيفي للبنك

المبحث الثاني: مميزات الحوكمة بالنسبة للبنك

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بالقيمة على مستوى البنك

تمهيد:

يعتبر البنك أهم المنشآت التي تبرز فيها دور الحوكمة وعلاقتها بخلق القيمة بصورة واضحة وفي ظل التطور الوظيفي للبنك أثناء فترة الثمانينات من القرن الماضي، وظهور العولمة المالية التي طغت كظاهرة اقتصادية ميزت المعاملات المالية الراهنة على الصعيد الدولي والمحلي أدت إلى ظهور نماذج واستراتيجيات وميكانيزمات جديدة في التسيير البنكي.

لذلك اقتضت الضرورة والحاجة الملحة لاعتبار الحوكمة إحدى الوسائل اللازمة لمسايرة التطور الديناميكي للوظيفة البنكية. حيث تبرز فعالية الحوكمة بالنسبة للبنك من خلال مبادئ ومقررات دولية تسعى للتخفيف من حدة المخاطر الناجمة عن تطور هذه النماذج والاستراتيجيات في الوظيفة البنكية الراهنة من جهة، كما تسعى إلى تعظيم القيمة بالاعتماد على نماذج حديثة تأخذ بعين الاعتبار قيمة تكلفة رؤوس الأموال التي كانت مهمشة في النماذج التقليدية من جهة أخرى. وبالتالي جعل الحوكمة كمنهجية للتوفيق ما بين مسايرة التطور الوظيفي للبنك من خلال عمل المسيرين وتأثير ذلك على تعظيم القيمة السوقية للبنك.

و لتعميق البحث في الحوكمة البنكية و إشكالية خلق القيمة حاولنا تفصيله و شرحه من خلال ثلاث مباحث رئيسية: نتحدث في المبحث الأول عن التطور الوظيفي للبنك حيث نستدرج فيه نقاطا أساسية منها المحيط البنكي في ظل التحولات و المستجدات العالمية ثم أثر هذه التحولات والمستجدات العالمية على النموذج البنكي وفي الأخير إلى دور التوريق كنمط تمويلي حديث في تطوير البنك، أما في المبحث الثاني نتطرق إلى مميزات الحوكمة بالنسبة للحقيقة البنكية حيث نعرض على مفاهيم الحوكمة البنكية وأهدافها بالإضافة إلى مبادئ نجاح الحوكمة في البنوك، وأخيرا نحاول من خلال المبحث الثالث الكشف عن علاقة الحوكمة بالقيمة على مستوى البنك من خلال التطرق إلى المحددات المؤسسية في خلق القيمة و إلى سياسة مكافأة المسيرين و خلق القيمة وفي الأخير إلى أهم النماذج التقييمية لخلق القيمة.

المبحث الأول: التطور الوظيفي للبنك

المطلب الأول: المحيط البنكي في ظل التحولات و المستجدات العالمية

منذ بداية منتصف الثمانينات من القرن الماضي، دخلت البنوك في حركة شاملة لتحريك نشاطاتها المالية و التي كان لها أثر على زيادة حدة المنافسة المطبقة عليها.

كما شهد عقد التسعينات من القرن الماضي ميلاد ما يمكن أن نسميه العولمة المالية، التي يرى البعض أنها أبرز تجليات ظاهرة العولمة، حيث زادت رؤوس الأموال الدولية بمعدلات تفوق بكثير معدلات نمو التجارة و الدخل العالميين. وقد حضيت الأبعاد المختلفة للعولمة بالكثير من الدراسة و التحليل، غير أن البعد المالي بقي منقوصا (إن لم نقل مهملا) من التشخيص و البحث.

أولا: بروز التحولات و المستجدات العالمية من خلال العولمة المالية

1- تعريف العولمة المالية:

ظهرت العديد من التعاريف لظاهرة العولمة المالية حيث يمكن تعريف العولمة المالية على أنها : الاتصال، والارتباط بين الأسواق، و قد يساهم ذلك في الاندماج، ويؤكد هذا التعريف على العلاقة و الارتباط بين مختلف الأسواق المالية الذي يتطور يوما بعد يوم¹.

كما أن العولمة المالية تتمثل في ذلك التشابك و الترابط الشبه الكامل للأنظمة النقدية لمختلف الدول خاصة بعد تطبيق إجراءات التحرر المالي، ورفع الحواجز في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا بين 1979-1982².

يرى Harris: "بأنها زيادة تدويل الإنتاج، والتوزيع والتسويق للسلع و الخدمات"، أما الاقتصادي G.Alonso فيرى: "بأنها الزيادة في التجارة الدولية، و الروابط المالية، ساهم التحرير الاقتصادي و التغيرات التكنولوجية في تدعيمها"³.

وعليه فالعولمة المالية هي ناتج عملية التحرر المالي وما أدى إليه من تكامل وارتباط للأسواق المالية من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال و المتعلقة بالاستثمار سواء في الأسهم أو السندات أو المشتقات أو الأصول العقارية، وكذا تحرير المعاملات المتعلقة بالائتمان المالي و التجاري و تحويلات رأس المال.

و يمكن الاستدلال على العولمة المالية بمؤشرين هما:

- **المؤشر الأول:** يخص تطور حجم المعاملات عبر الحدود من الأسهم و السندات في الدول الصناعية المتقدمة، حيث تشير البيانات إلى أن المعاملات الخارجية من الأسهم و السندات كانت تمثل أقل من 10% من الناتج المحلي الإجمالي في هذه الدول عام 1980 بينما وصلت إلى ما يزيد من 100% في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا عام 1996 و على ما يزيد من 200% في كل من فرنسا و إيطاليا و كندا في نفس العام.

¹ P. Lamy : « Les bourses des valeurs », economica, Paris, 1995, pp. 45-46.

² محفوظ جبار: "العولمة المالية وانعكاساتها على الدول النامية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 07، 2002، ص ص 185-186.

³ صالح مفتاح: "العولمة المالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر، بسكرة، جوان 2002 ص ص 216-217.

- المؤشر الثاني: و يخص تطور تداول النقد الأجنبي على الصعيد العالمي، حيث تشير الإحصائيات إلى أن متوسط حجم التعامل اليومي في أسواق الصرف الأجنبي قد ارتفعت من 200 مليار دولار في منتصف الثمانينات إلى حوالي 1.2 تريليون دولار أمريكي عام 1995 و هو ما يزيد عن 84 % من الاحتياطات الدولية لجميع بلدان العالم في نفس السنة.

2- الأرضية النظرية التي سمحت بانتشار ظاهرة العولمة المالية:

و التي تعني بتطور النمط الليبرالي على حساب النمط الكينيزي كون أن الرأسمالية الفوردية عرفت أزمت منذ تقريبا 25 سنة بفعل تراجع الأرباح الإنتاجية (الذي أدى إلى تباطؤ في ارتفاع الأجور) و التي تسمح بدناميكية اقتصادية كافية إذ تشهد تغير و نشوء نظام جديد للرأسمالية و الذي يعرف بالرأسمالية الثروة capitalisme patrimoniale.

فبالنسبة لـ Dominique Plihon الرأسمالية الجديدة للعولمة هو نتاج لقوتين أساسيتين: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال Technologie d'Information et de Communication (TIC) و العولمة و في قلب هذه الرأسمالية الجديدة وجدت المؤسسات الكبيرة الأسواق المالية و المدخرين حيث تم تسيير و تنظيم المؤسسات بصفة معمقة للاستجابة لانتظارات الأسواق المالية و المستثمرين المؤسسيين (صناديق التقاعد، مؤسسات التأمين، مؤسسات التوظيف الجماعي) و التي كانت تسيير ادخار العائلات الذين أخذوا مركز قوة في هذه المؤسسات و أصبحت تفرض تنفيذ حوكمة المؤسسات La gouvernance de l'entreprise المستوحاة من النموذج الأنجلوساكسوني.

و مع بداية عقد السبعينيات من القرن الماضي بدأت بوادر الأزمة الهيكلية للنظام الاقتصادي العالمي تحل تدريجيا، و جاء هذا الانهيار نتيجة إعلان الولايات المتحدة الأمريكية في 1971 من جانب واحد إيقاف تحويل الدولار إلى ذهب، و كذا انعكاس الصدمة البترولية الأولى لسنة 1973 على تفاقم أسعار المواد الأولية، و من هنا فسخ المجال لتطبيق قوانين السوق، و في أولها تطبيقها على الدولار و الدليل اتفاقية Kingston بجمايكا 1976 حيث تمكنت هذه اللجنة من التوصل إلى اتفاق حول تعديل بعض أحكام الصندوق ليدخل حيز التنفيذ في أفريل 1978 حيث تم التعديل الثاني لاتفاقية صندوق النقد الدولي FMI من خلال تعديل المادة الرابعة التي كانت تلزم الدول بتعديل سعر الصرف لعملاتها و عليه الإعلان الرسمي عن مبدأ تعويم العملات.

و مع تواصل ارتفاع أسعار البترول، ارتفعت الأسعار و انخفضت معدلات الربح هذا ساهم في انتشار ظاهرة الركود التضخمي "Stagflation" ارتفاع البطالة مع معدلات الفائدة و هذه الظاهرة صعب فهمها في إطار النظرية الكينيزية حيث كان هناك تفاوت بين حجم رؤوس الأموال الهائلة و تراجع منافذ الاستثمار مما أدى إلى الركود الاقتصادي و البطالة من جهة، و إلى ارتفاع معدلات التضخم من جهة أخرى الشيء الذي هدد بانهيار مالي عالمي خطير.

حيث دعا التضخم حكومات الدول المصنعة لمعايير أكثر تشددا مستوحاة من النقديين و نظرية العرض، و من هنا فيجب على الدول رفع المواد المخصصة للمؤسسات و هذا حتى تخفض معدلات فرض الضريبة، و تقليص وزن الأجور في تكاليف الإنتاج بهدف تشجيع ارتفاع عرض السلع

و الخدمات في نفس الوقت، و لقد اتبعت الولايات المتحدة الأمريكية مثل هذه السياسة برفع معدلات الفائدة بحثا عن جذب رؤوس الأموال والتي من شأنها تعطل انهيار عملتها¹. و في ظل هذه الظروف جاء الإعلان الرسمي عن موت الكينيزية التي لم تجد حولا لها و منه صعود الليبرالية من جديد (أنصار عودة قانون السوق) Van Hayek et Milton Friedman وبالتالي الصعود القوي للرأسمالية المالية ساهم في إعطاء دفعة قوية للعولمة المالية، حيث أصبحت الأرباح التي تحقّقها قطاعات الإنتاج الحقيقي كالزراعة و الصناعة أقل بكثير من معدلات الربح الذي يحققها رأس المال المالي كل هذا ساهم في أن يصبح الثروة المالية مستقلة إلى حد بعيد عن الثروة العينية، وهذا إن كان يعبر فهو يعبر عن انفصال الدائرة النقدية عن الدائرة الحقيقية². هذا النمو الكبير للرأسمالية المالية ارتبط بظهور ما يعرف بالاقتصاد الرمزي، ويعني الاقتصاد الذي تحركه الرموز ومؤشرات الثروة العينية كالأسهم و السندات وغيرها من الأوراق المالية. و منه يمكن أن نستنتج أنه من بين الأهداف التي دفعت بالليبرالية في الظهور هي أنها جاءت لإيجاد حلول لسلبات الكينيزية، المتمثلة في تصحيح الأخطاء التي تحتوي عليه هذه الأخيرة و التي كانت سبب فنائها³.

3- مراحل العولمة المالية:

بدأت فكرة العولمة المالية في الظهور في بداية الستينيات من القرن الماضي كما يمكن القول أنها قد مرت بعدة مراحل وأهمها:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة التدويل: امتدت هذه المرحلة من 1960 إلى 1979 و تمثلت ملامحها في ما يلي: ساد النظام المثبت حتى نهاية الستينيات دون أن يكون خاليا من العديد من العيوب و التناقضات و نجد ذلك ملخصا في تقرير رسمي سمي بتقرير Robert Triffin حيث: أصبح العجز الخارجي الأمريكي عميقا بدليل وجود اعتمادات مالية كبيرة جدا كان يفوق القدرات الغطاءية من قبل الذهب على شكل مخزون خارج الولايات المتحدة الأمريكية الذي لم يقابله تغطية ذهبية داخل الولايات المتحدة الأمريكية و منه انهيار نظام بريتون وودس Bretton Woods و الوصول إلى عدم قابلية تحويل الدولار إلى ذهب في 1971 ليكون نهاية هذا النظام وغداة الإعلان الرسمي للرئيس الأمريكي "نيكسون Nixon" عن عدم قابلية تحويل الدولار إلى ذهب، ومنه فسخ المجال لتطبيق قوانين السوق و في المقام الأول تطبيقها على الدولار بدليل اتفاقية Kingston بجمايكا 1976 و عليه الإعلان الرسمي عن مبدأ تعويم العملات بما فيها الدولار⁴ ومنه تم نزع الصفة النقدية عن الذهب وتعويم أسعار الصرف و بذلك ينتهي عصر الاستقرار النسبي لنظام النقد الدولي، و تنتهي بذلك شرعية صندوق النقد الدولي الذي عمل على استقرار أسعار الصرف، أضف إلى ذلك انفجار السيولة الدولية وعدم التحكم فيها وسيطرة المضاربات على أسواق النقد و الذهب في العالم و نتيجة ذلك أصبحت

¹ أحمد جامع : " العلاقات الاقتصادية الدولية "، دار النهضة، 1980، ص ص 489-496.

² عبد المطلب عبد الحميد : " العولمة واقتصاديات البنوك "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 63.

³ المرجع نفسه، ص 64.

⁴ محاضرات الأستاذ بن ثابت علي : " مقياس العولمة المالية "، ماجستير نقد- تمويل- بنك، جامعة باجي مختار عنابة، 2008.

قضايا النقد، و السيولة الدولية تحدد من خلال التشاور الجماعي بين ما يسمى مجموعة الدول العشرة. و في هذا الشأن أصبحت النقود سلعة كباقي السلع وأصل يمكن مبادلتها في السوق بأصول أخرى¹. نتيجة ذلك ارتفعت درجة المخاطر و الالايقين بسبب التقلبات الحادة والتغيرات الفجائية التي أصبحت ذات نطاق واسع، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من التقلبات و التغيرات و خاصة التي يوجد فيها تأثير متبادل بين الجانب المادي والجانب النقدي، وإن كان الكثير منها يمكن إرجاعه إلى منطلقات المدرسة النقدية، و مبادئها المعروفة نحو تقليل درجة التدخل الحكومي و الاعتماد على قوى السوق العشوائية و على هذا أصبح من الصعب إخضاع الكثير من المتغيرات لقواعد التنبؤ المعروفة لمعرفة مسارها المستقبلي أو لتوقع نقاط التحول فيها و نخص بالحديث هنا عن أسعار الصرف و أسعار الفائدة، والأسعار العالية للكثير من المنتجات². و على هذا الأساس و في ظل هذه التقلبات والإضرابات أصبحت الكثير من الأحداث الاقتصادية العالمية ذات التأثيرات العميقة لم يعد بالإمكان التنبؤ بها بالرغم من الانهيار المفاجئ لبورصة الأوراق المالية في أكتوبر 1986.

و عليه فقد بدأت العديد من الحكومات إدراك خطورة ترك الأمور لميكانيزم السوق دون تدخل، وأن الحاجة لتدخل بات أمراً ضرورياً للتأثيرات في سلوك بعض المتغيرات الاقتصادية و عليه فقد شهد العالم في النصف الثاني من عقد الثمانينيات عودة لتدخل الحكومات الرأسمالية الكبرى للتأثير على آليات السوق في حدود معينة.

كما قد ساد في تلك الفترة ظاهرة عويصة في الدول الرأسمالية الصناعية، وهي ظاهرة الركود التضخمي "stagflation" التي ظهرت منذ السبعينيات وهي أزمة هيكلية طويلة المدى والتي تعني ارتفاع معدلات البطالة مع ارتفاع معدلات التضخم أي ارتفاع الأسعار مع ركود الإنتاج والمبادلات و ارتفاع البطالة، هذا أدى إلى إن تقع الكينيزية في ورطة خاصة بعد وقوفها كالصنم لتفسير الظاهرة فلم تستطيع تفسير الوضع الذي يتعايش فيه التضخم الكبير والبطالة المرتفعة، وتكون هذه اللحظة كمن يحفر قبراً لنفسه، ونتيجة ذلك الإعلان عن موت الكينيزية لاحتوائها على أخطاء كثيرة، والبحث عن أفكار وسياسات جديدة ومنه صعود الليبرالية من جديد، وهنا نجد Milton Friedman و Van Hayek أنصار عودة قانون السوق.

بالإضافة إلى انتشار مورد جديد لعدم الثقة خاصة بعد الأزمة البترولية عام 1973 و 1974 وعام 1979 و 1980 التي زادت في نسبة الادخار العالمي³.

ضف إلى ذلك أزمة مديونية دول العالم الثالث، ومديونية الولايات المتحدة الأمريكية ولكن نشير إلى أنه هناك فرق بين مديونية دول العالم الثالث، ومديونية الولايات المتحدة الأمريكية، سواء من حيث الحجم أو من حيث الوطأة والنتائج، حيث نجد حجم المديونية لا تقل عن 2,25 ترليون دولار منها 1,5 ترليون تخص العالم الثالث و 0,5 ترليون مستحق على الولايات المتحدة الأمريكية و 0,25 ترليون المتبقية يوزع بين الدول الرأسمالية الصناعية والدول الاشتراكية.

¹ رمزي زكي : " ظاهرة التدويل في اقتصاد العالم "، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1993 ، ص ص 25-26 .

² المرجع نفسه، ص 29.

³ M. Durousset : « La mondialisation de l'économie », édition marketing, Paris, 1994, p 67.

وإزاء هذا الوضع المتدهور لم تجد الدول المدينة أمامها حلاً إلا اللجوء إلى عمليات إعادة جدولة الديون والرضوخ إلى شروط نادي باريس ونادي لندن وصندوق النقد الدولي بالإضافة إلى ظهور وتوسع أسواق العملات الأوروبية والدولار ابتداءً من لندن ثم في بقية الدول الأوروبية.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التحرر المالي: امتدت هذه المرحلة من 1980 إلى 1985 تزامنت هذه المرحلة مع وصول Margaret Thatcher للحكم سنة 1979، التي سعت جاهدة في الحد من عجز الميزانية والعجز التجاري، وتولى Paul Volcker رئيس الاحتياطي الفدرالي الأمريكي، الذي قام بمجموعة من الإصلاحات برؤية ليبرالية من خلال تبنيه لسياسات اقتصادية لمحاربة التضخم في الدول الرأسمالية، وذلك من خلال رفع القيود على حركات رؤوس الأموال الداخلة أو الخارجة، وقد ساعد في ذلك معدل الفائدة المرتفع الذي وصل 20%، وقد كانت النتيجة هي تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية خاصة من اليابان والدول البترولية العربية، ودول غرب أوروبا وبعض الدول الأخرى بالإضافة إلى ارتفاع الدولار¹.

كما شهدت هذه المرحلة توسيع عميق في الإبداعات المالية بصفة عامة، والمساهمة الكبيرة لأسواق السندات، وصناديق المعاشات المختصة في جمع الادخار العالمي بغرض تعظيم إيراداتها في الأسواق العالمية، وقد أدى كل هذا إلى التحريك غير المسبق للأسواق المالية، ومنه الجمع بين الأسواق المالية المحلية والخارجية من خلال إزالة مختلف القيود الزمنية، أو المكانية للعديد من مكونات النظام المالي الدولي، أي ما بين العمليات المالية قصيرة الأجل، والعمليات طويلة الأجل، وعليه فإن المتعاملون في الأسواق المالية كمقترضين أو مستثمرين لديهم الاستقلالية في تحقيق تلك العمليات إما على مستوى الأسواق المحلية أو على مستوى الأسواق الدولية.

ج- المرحلة الثالثة: المرحلة الأخيرة من العولمة المالية: أطلق عليها هذا الاسم، لأنها تميزت بانتشار واسع للمراجعة وضم العديد من أسواق الدول الناشئة، وربطها بالأسواق المالية العالمية مما زاد من تدفق رأس المال الأجنبي نحوها، وامتدت هذه المرحلة من 1986 إلى يومنا هذا ومن مظاهرها: النمو الهائل الذي حدث في اندماج وتوسيع أسواق المال العالمية الأمر الذي كان مصحوباً بتغييرات عميقة في تركيبة التدفقات المالية من هذه الأسواق، مثل تزايد الدور الذي أصبحت تلعبه البنوك التجارية في الإقراض الدولي من خلال إزالة الكثير من الفروق التي كانت موجودة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وبروز نظام القروض المشتركة syndicated loans وظهور السوق الأوروبية للعملات، وبنوك offshore، كل ذلك تعاصر بتخفيف القيود على الصرف والمعاملات المالية الخارجية، حيث في 1987 أصبح حجم المبالغ التي تتطير من تلك الأسواق وتنتقل بسرعة هائلة عبر وسائل الاتصال الحديثة لمختلف أصقاع الأرض أصبح لا يقل عن 420 مليون دولار يومياً، خالفاً من ورائه ما يعرف بالاقتصاد الرمزي، وهو الاقتصاد الذي تتداول فيه مختلف أشكال الثروات المالية كالأسهم والسندات وآذونات الخزينة، الديون... الخ، الذي أصبح شبه منفصل عن الاقتصاد الحقيقي، ضف إلى ذلك شيوع المضاربات الضخمة².

¹ Ibid, p 67.

² رمزي زكي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

بالإضافة إلى ذلك التوسع الكبير في أسواق السندات وارتباطها على المستوى الدولي، وتحريرها من كافة القيود، حيث تم توسيع أسواق الأسهم والسندات بعد سلسلة من الإصلاحات والانطلاقة كانت من بريطانيا لتشمل بعد ذلك بقية بورصات العالم، حيث زادت قيمة الأسهم المتداولة في البورصات العالمية 1400 مليار دولار في 1975 إلى 17000 مليار دولار في 1995، أي بمتوسط زيادة سنوية قدرها 13,25%، أما السندات فإن حجمها قدر بـ 15300 مليار دولار في 1995، أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان نصيبها من السوق حوالي 2758 مليار دولار، حيث كان معظمها سندات حكومية بنسبة 88%، ضف إلى ذلك الصعود القوي للأسواق المالية الناشئة، وربطها بالأسواق المالية العالمية، حيث أصبح نصيبها من الرأس المال المتداول في الأسواق العالمية 14% بعد أن كان 4%¹. ضف إلى ذلك بروز تقنية تغطية الدين العام بالأوراق المالية، كذلك في هذه المرحلة شجعت عملية توظيف رؤوس الأموال مما أدى إلى فتح الأسواق المالية أمام الاستثمار الأجنبي المباشر، واتساع مجال الاقتراض، وهذا بدوره أدى إلى عولمة تلك الأسواق².

وتعتبر هذه المرحلة الذهبية للعولمة المالية، حيث أنه في 1998 وصلت قيمة السندات المتداولة في الأسواق العالمية إلى 3,7 ترليون دولار وهو يقارب 6 مرات ما كان متداولاً في 1985³. ومهما تكن مراحل العولمة المالية فإن الاتجاه نحو عولمة النشاط المالي واندماج الأسواق المالية كان له انعكاس على مختلف الأنشطة الاقتصادية لاسيما الأنشطة المالية، والمصرفية حيث ساهم في تحول عدد كبير من البنوك إلى المعاملات الإلكترونية، والتوسع في استخدام التجارة الإلكترونية وتقديم الخدمات المصرفية المتطورة مما أحدث تغييراً جذرياً في أنماط العمل المصرفي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للبنوك.

ثانياً: المظاهر العملية للعولمة المالية

تتلخص المظاهر العملية للعولمة المالية من خلال ما يعرف بقاعدة (Les 3D)⁴.

1- عدم الفصل بين أقسام أسواق رأس المال: (Le Décloisonnement)

إن الشرط الضروري للعولمة المالية ليس فقط في انفتاح أسواق المال القطرية أمام تدفق رؤوس الأموال وإنما أيضاً في انفتاح الأقسام الموجودة في هذه الأسواق على بعضها البعض، أي أن تطبيق هذا المبدأ يتم على مستويين:

أ- **المستوى الداخلي:** ويعني إمكانية الانتقال من السوق المالي قصير الأجل إلى السوق المالي طويل الأجل، من البنوك التجارية إلى بنوك الأعمال، من خدمات التأمين إلى الخدمات البنكية، ومن أسواق الصرف إلى الأسواق المالية... الخ.

¹ ساعد مرابط، أسماء بالميهوب : " العولمة المالية وتأثيرها على أداء الأسواق المالية الناشئة "، ملتقى دولي حول سياسات التمويل وآثارها على الاقتصاديات والمؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2006.

² عطوي قارة، علي سميرة : " العولمة وتأثيرها على الجهاز المصرفي "، مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 25 ، جوان 2006، ص 127.

³ محفوظ جبار، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁴ H. Bourguinat : « Finance internationale », dalloz, Paris, 2007, p 43.

و تجدر الإشارة أن الحركة القوية لعمليات إلغاء التخصص للأسواق ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم التوصل إلى إلغاء بعض التمييزات التقليدية التي كانت تفصل البنوك التجارية و بنوك الأعمال، في بريطانيا تم مزج وظائف الوسطاء الماليين و السماسرة، كما سمح لغير المقيمين بأن يكونوا مساعدي الرؤساء في الإصدارات الأجنبية.

ب- المستوى الخارجي: و يعني فتح الأسواق المالية الوطنية أمام المتعاملين الأجانب، بحيث يتسنى للمتعاملين الأجانب شراء جزء من الأصول المالية لكبرى الشركات الوطنية، بالإضافة للأصول المالية الحكومية¹.

منذ بداية سنوات التسعينات 1990، سمحت مجموعة من الدول للبنوك التجارية بالتدخل في عمليات السمسرة والاكتتاب في الأوراق التجارية، كما أنه أصبحت للمصارف إمكانية القيام بعمليات لها صلة بالعقارات والتأمينات. في عام 1999، تم التخلي نهائيا عن الـ (Glass Steagall Act). لقد تحول رفع القيود إلى مرادف للالتخصص في الوظائف، بحيث يدعو إلى شمولية العمل المصرفي.

- في المملكة المتحدة، تميزت سنة 1986 بما سمي بالـ (Big-Bang) والذي قلب سير بورصة لندن لقد تم تأسيس إزالة القواعد من السوق مع تحرير التعريفات على المعاملات، مما عزز من المنافسة بين المتعاملين. إضافة لهذا، أدت عملية لا تخصص الأنشطة إلى إزالة ذلك التمييز بين (jobbers) (المكافئين بالتسعين) و (brokers) (المكافئين بالسمسرة). نهاية، اكتملت سيرورة الانفتاح الدولي للسوق البريطاني مع الإمكانية التي منحت لغير المقيمين بأن يكونوا مساعدي مدراء في عمليات الإصدار الأجنبية.

- في فرنسا، كانت الأسواق المالية محورا لإصلاحات عميقة مابين 1984 إلى 1987. في 1986، تم إنشاء سوق الـ (MATIF) Marché à Terme des Instruments Financiers، والذي حرض على تطوير المنتجات المشتقة في أسعار الفائدة، وبعده في عام 1987، تم إنشاء سوق الـ (MONEP) des Options Négociables de Paris (options sur actions). في حين أنه لم يتم تفعيل سيرورة رفع الحواجز بشكل جدي إلا بعد خلق منتجات جديدة والتي سمحت بتوحيد الأسواق مع إنشاء مجموعة اتصالية (continuum) للأصول بين المديين القصير والطويل.

إجمالا يمكن القول بأن سيرورة رفع الحواجز تحدث تنافسية أكثر بين المتعاملين (لا تخصص وتحرير التعريفات) وتسمح بتقديم تشكيلة أكثر اتساعا من الأوراق المتداولة (عدم التمييز بين أجزاء السوق وخلق منتجات جديدة).

2- إزالة القيود التنظيمية: (La Déréglementation)

تزامن مبدأ إزالة القيود التنظيمية مع السياسة النقدية الجديدة للولايات المتحدة الأمريكية خلال الثمانينات و التي ألغت الكثير من القيود التنظيمية خاصة في مجال تسيير الحسابات المالية، فعلى سبيل المثال أصبح بإمكان سحب مبالغ مالية من الحساب للأجل (comptes à terme) بشرط الإبقاء على رصيد أدنى، كما يمكن إجراء عملية تحويل مباشرة من الحساب الجاري (comptes à

¹ لعور سطايجي الهام : " انعكاس الانفصال و عدم الاستقرار المالي على الاقتصاد الجزائري "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2010.

(vue) إلى الحساب للأجل (comptes à terme)، ومن جهة أخرى اعتمدت هذه السياسة نظام تعويم أسعار الفائدة و أسعار صرف العملات مما أدى إلى إفراز سلسلة من الأدوات المالية الجديدة لإدارة المخاطر الناتجة عن التذبذب و عدم الاستقرار في أسعار الفائدة و أسعار صرف العملات، مما شجع على إزالة القيود التنظيمية التي كانت توضع لتجنب تلك المخاطر.

3- عدم الوساطة المالية: (La Désintermédiation)

تعتبر البنوك المحرك الأساسي لتحقيق النمو في الاقتصاديات المعاصرة، حيث أن تعريف دورها داخل هذه الاقتصاديات يبين عملية الوساطة البنكية بين الأعوان ذات قدرة على تمويل و الأعوان التي هي بحاجة إلى تمويل، لكن التحولات التي مست المحيط البنكي نتيجة التغيرات التي طرأت على النظام المالي العالمي سمحت بظهور شكل جديد من الوساطة وهو ما يترجم توسع نشاط البنوك. علما و أن دور البنوك يحدد من خلال ثلاثة نشاطات أساسية منصوص عليها في القانون البنكي و التي تعرف بالعمليات البنكية "Les Operations de banques"، و المتمثلة في تجميع الموارد من الجمهور على شكل و دائع بمختلف أجالها، منح الائتمان، بالإضافة إلى تسيير و سائل الدفع. لدراسة ظاهرة اللاموساطة يمكن الانطلاق من أعمال John Hicks سنة 1974، و الذي أدخل مفهوم "overcraft économie" أو "économie à decouvert" حيث ميز ما بين اقتصاديات الاستدانة من خلال المالية غير المباشرة أين نجد طرف وسيط عادة ما يكون البنك من أجل التوفيق مابين الادخار و الاستثمار و اقتصاديات الأسواق المالية من خلال المالية المباشرة حيث أن الأعوان تدخل مباشرة إلى الأسواق المالية من أجل التمويل أي اللجوء إلى إصدار و تبادل الأوراق المالية في الأسواق المالية (أسهم، سندات..الخ). دون المرور عبر الوسطاء الماليين أو البنوك بعبارة أخرى اللاموساطة تترجم من خلال الانتقال من اقتصاد الاستدانة إلى اقتصاد السوق، فالرشادة الاقتصادية تستدعي البحث عن أفضل تمويل بأقل تكلفة.

قبل سنة 1985، كانت الدول الأوروبية عموما و فرنسا خاصة قريبة جدا من اقتصاد الاستدانة أو ما تعرف بـ "modèle rhénan"، بعبارة أخرى اقتصاد تميزه المالية غير المباشرة من خلال وجود وسطاء ماليين أين كان سوق القروض والائتمان هو السوق الأساسي، بينما سوق القيم و الأوراق المالية كان طرف هامشي. لكن اليوم نلاحظ بأن هذه الاقتصاديات تقربت كثيرا من اقتصاديات السوق، أي أن هناك نهوض واسع لظاهرة اللاموساطة المالية خاصة من خلال التكنولوجيات الجديدة و كذلك التجديدات المالية، ومنه النظام المالي الفرنسي و كذا الأوروبي انتقل من منطق استداني ذو طابع إداري إلى منطق السوق الليبرالي لتنتشر الظاهرة فيما بعد على مختلف الاقتصاديات العالمية¹.

المطلب الثاني: أثر التحولات والمستجدات العالمية على النموذج البنكي

أولا: النموذج القاعدي للبنك

يمكن دراسة النموذج القاعدي للبنك من خلال مجموعة من المحاور و المتمثلة في ما يلي:

¹ E. Fournier : « La restructuration bancaire et financiere », DEA monnaie finance banque, Université de Paris 1 Panthéon - Sorbonne UFR Economie 02, 2001, p 16.

1- تحليل حساب الموارد:

يرتكز هذا التحليل أساسا حول كيفية تعبئة الادخار، كما أن إستراتيجية البنك في هذه الحالة ترتكز أساسا على معطيات كمية و كمية.

أ- المعطيات الكمية:

التقرب من الزبون عن طريق توسيع شبكته قصدا لتحقيق تغطية جغرافية بأقل تكلفة و قد توجه هذه العملية من خلال تشخيص المناطق ذات النشاط المكثف و تعتبر هذه العملية مهمة حيث أنها تشترط الحصة السوقية في هذا المجال أي في مجال تعبئة الموارد بالإضافة إلى كون أن حجم البنك يكون مرتبط بصفة إيجابية مع المردودية، فالبنوك الكبيرة تحقق حتما مردودية تفوق مردودية البنوك الصغيرة حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى نسبة كبيرة من التسربات أكبر من التسربات التي تتعرض إليها البنوك الكبيرة و تتحقق هذه التسربات لصالح البنوك الكبيرة.

ب- المعطيات الكيفية:

يتلخص في حتمية تحسين خدمات البنك قصد ضمان وفاء الزبائن و حينئذ استقرار الزبائن على مستوى البنك.

تعبئة الادخار تتجسد في تكوين إيداعات من خلال فتح حسابات بنكية بعبارة أخرى يتلقى البنك ودائع بواسطة حسابات و تجسد هذه الحسابات العلاقة بين البنك و الزبون.

2- تحليل حساب القروض:

القرض هو عبارة عن تقديم موارد مؤقتة تحتاج حتما إلى عملية عكسية على شكل تسديد رأس المال إضافة إلى الفوائد، وتمثل هذه الفوائد سعر القرض و يحتوي هذا السعر على عمولة خطر و على مردودية. هذا الثنائي الخطر والمردودية هو الذي يقيم توظيف الأموال و تسيير المحفظة، في هذه الحالة يمثل القرض بالنسبة لنشاط المؤسسة الوسيلة التعديلية للإختلالات الزمنية التي تميز عادة كل من النشاط الاستغلالي و النشاط الاستثماري، كما تواجه المؤسسة وبصفة دائمة إختلالات زمنية مابين التدفقات الحقيقية و التدفقات المالية بالنسبة للنشاط الاستثماري تسبق المخرجات المالية المدخولات المالية و التي تتحقق بعد نضج العملية الاستثمارية أي بعبارة أخرى ينفذ المستثمر مشروعه الاستثماري بفضل تقديم قرض من قبل البنك.

- بالنسبة للدورة الاستثمارية تبقى مرهونة بقدرة المشروع في خلق القيمة أي بعبارة أخرى تعتبر هذه القدرة الضمان الفعال في تسديد القرض في أجاله المحدد.

- بالنسبة للدورة الاستغلالية والتي تكمل الدورة الاستثمارية يتدخل القرض لمعالجة الخلل الزمني مابين المخرجات الحقيقية (سلع و خدمات) و المدخولات المالية التي تقابلها و يكون عادة مصدر هذا الخلل هيكلية تسديد السلع و الخدمات من طرف المؤسسة بعبارة أخرى تقدم المؤسسة تسهيلات بالنسبة لعمليات السلع و الخدمات قصد تسيير المنافسة وحماية حصتها السوقية.

3- تحليل حساب الخزينة:

حساب الخزينة هو نشاط يسيطر مجموع العمليات القائمة مع مجموعة محددة من الأعوان الاقتصادية و هي مؤسسات القرض و العمليات الخاصة القائمة مع الداخلين في السوق النقدي حيث يركز اهتمام هذا الحساب في التغطية اليومية للعجز عن طريق النقود المركزية أو العملة الصعبة (عجز على

مستوى حساب الزبائن)، كما يقوم بنشاط تكميلي على شكل توظيفات نقدية على أساس مضاربي داخل السوق النقدي.

ويمكن تقسيم مراكز حسابات الخزينة كما يلي:

- الموارد المتوفرة لدى البنك داخل صناديقه: الحسابات البريدية، الخزينة العمومية، البنك المركزي، إضافة إلى الإحتياطات الإجبارية غير المؤجرة و التي تؤثر حتما على مردودية البنك.
- الموجودات و ديون البنك اتجاه البنوك الأخرى الناتجة عن عمليات التسديد أو العمليات لآجل داخل السوق النقدي.

- عمليات التبادل مع البنوك على شكل سندات الخزينة أو قيم مختلفة.

4- تحليل نتائج البنك من خلال (TCR) Tableaux de Compte de Résultat و Solde (SIG) Intermédiaire de Gestion:

نتعرض في هذه النقطة على مختلف أعباء و إيرادات البنوك التجارية و تحليل مردوديته و العوامل المؤثرة فيها، وهذا جانب مهم من جوانب الرقابة و تسيير المخاطر.

أ- أهم مكونات حساب نتائج البنك "TCR":

تمهيدا لحساب المردودية يمكن تمييز ثلاث أصناف من المنتوجات و الأعباء البنكية:

أ-1- المنتوجات و الأعباء الاستغلالية البنكية:

- الفوائد (المدفوعة و المتحصل عليها).
- العلاوات (المدفوعة و المتحصل عليها).
- الأرباح و الخسائر الناتجة عن المتاجرة في الأوراق المالية (السندات، الصرف، الأدوات المالية).

أ-2- منتوجات و أعباء أخرى عادية، وتتكون من:

- أعباء عامة ذات صلة بالنشاط الاستغلالي (تكاليف المستخدمين، تكاليف إدارية).
- أرصدة مختلفة تعبيراً عن خسائر و أرباح نتيجة تصحيح قيمة بعض الأصول البنكية و أصول ثابتة أو عناصر خارج الميزان.

أ-3- الأعباء و المنتوجات الاستثنائية:

و تضم الأعباء و المنتوجات الناتجة من النشاطات البنكية غير عادية مثل: تغيرات في معدلات الفائدة، الصرف، أرباح بيع أصول حقيقية، . . . الخ.

وتضاف إلى أعباء البنك الضرائب على الأرباح Impôts sur le Bénéfice des Sociétés (IBS) ومن ثم يمكن حساب نتيجة النشاط البنكي بطرح كل الأعباء من المنتوجات.

ونشير كذلك إلى أهمية (ثقل) أعباء المستخدمين إلى مجمل الأعباء الاستغلالية البنكية و كذلك الوزن أو التأثير المهم للفرق (فوائد محصلة - فوائد مدفوعة) على نتيجة البنك، غير أنه نلاحظ تصاعد مهم في دور العلاوات في تشكيل نتيجة البنك.

ونشير أخيراً على أعباء مخصصات المؤونات حيث "تختلف أهميتها حسب وضعية البنك فيما يخص الأخطار التي تواجهها، وكان المؤونات تعتبر مؤشر عن الوضعية المالية للبنك".

ب- الأرصة الوسيطة للتسيير SIG أداة لتحليل النشاط البنكي:¹

الأرصة التالية تمثل مجموعات حسابية ضرورية لتحليل نتائج الأنشطة البنكية و على الخصوص:

• المنتج الصافي البنكي (PNB) Produit Net Bancaire.

• النتيجة الصافية (RN) Résultat Net.

ويمكن التمييز عموما بين أربعة (4) أرصة وسيطة:

الناتج الاستغلالية البنكية – التكاليف الاستغلالية البنكية = المنتج الصافي البنكي PNB.

PNB + ناتج أخرى للاستغلال – الأعباء الأخرى للاستغلال – الأعباء العامة (الهيكلية) = النتيجة

الخامة للاستغلال (RBE) Résultat Brut de l'Exploitation.

RBE + / - المخصصات الصافية للمؤونات = نتيجة الاستغلال Résultat d'Exploitation

(RE).

RE + / - نتيجة الإستثمارات المالية طويلة الأجل + / - مخصصات صافية لـ Fonds pour

Risques Bancaires Généraux (FRBG) + / - النتيجة الاستثنائية – IBS = النتيجة الصافية

RN.

وكخلاصة يمكن القول بأن حساب هذه الأرصة يفيد في التحليل المالي للبنك، خاصة عندما تكون الدراسة على سنوات متتالية، تسمح كذلك بمعرفة نتائج البنك، وملاحظة التطورات المختلفة، للمصارف العامة، ودور المؤونات في تضخيم أو التآكل من النتيجة وباختصار فإن SIG تسمح بإيجاد النتيجة النهائية أو الصافية للبنك RN.

5- تسيير وسائل الدفع:

فهي تندمج من خلال الخدمات التي تعوض المكافأة المالية لكل من حساب تحت الطلب و الحساب الجاري وتندمج من خلال تسيير وسائل الدفع أي تسيير النقود الكتابية و التي تتلخص في مجموع الوسائل التقنية و تستعمل في إطار تحويلات رؤوس الأموال يمكن ترتيب هذه الوسائل إلى ما يلي:²

كل الوسائل التقنية التي تسمح للأشخاص بتحويل أموالهم قصد الحصول على السلع و الخدمات و يتم تنفيذ هذه الخدمات عن طريق مختلف الوسائل تسمح بتنشيط الموارد المودعة من بينها:

أ- الصك:

يعتبر كوسيلة انتقالية للنقود الكتابية بموجبه يطلب الساحب من المسحوب عليه أن يدفع مبلغا للساحب نفسه أو لطرف آخر و قد يكون هذا المبلغ عادة جزء من رصيد موجب للساحب لدى المسحوب عليه يستفيد منه سواء حامله أو لشخص معين وعادة يكون في هذه الحالة الصك مسطر (ضرورة وجود حساب لدى المستفيد).

يوجد أنواع مختلفة من الصكوك منها:

- الصك المضمون.

- الصك الوثيقي: و الذي يشترط تقديم وثائق للاستفادة من المبلغ المسجل.

¹ محاضرات الأستاذ بن ثابت علي : " مقياس الإقتصاد النقدي المعمق " ، ليسانس -نقد- تمويل- بنك، جامعة باجي مختار- عنابة-، 2008.

² محاضرات الأستاذ داحي عمار : " مقياس الإقتصاد البنكي " ، ليسانس -نقد- تمويل- بنك، جامعة باجي مختار- عنابة-، 2008.

- الصك الدائري: المسدد من قبل الوكالات أو مراسلي المسحوب عليه.
- صك السفر: هنا الساحب هو البنك و المسحوب عليه هو مجموع مراسليه (العملة الصعبة).
- ب- أمر التحويل:

هو صيغة خطية مبسطة للدفع بموجبه يقوم البنك بتنفيذ أمر نقل مبلغ من حساب (الخاص بالأمر) إلى حساب آخر وقد يكون هذا التحويل مباشر أو غير مباشر في حالة المباشر: يكون الحسابان المعنيان في نفس البنك أما الغير مباشر يكون الحسابان المعنيان في بنكين مختلفين (حيث تحتاج إلى هيكلية ربط من خلال البنك المركزي) حيث تقوم بتنفيذ عملية المقاصة و تعني هذه الأخيرة التداول حيث يعبر هذا التداول عن العلاقات التجارية المنفذة بين زبائن مختلف البنوك الشيء الذي يدفع بهذه الأخيرة بمقاصة الحقوق المتقابلة تكون نتيجتها المنطقية احتواء المبلغ الأكثر إلى المبلغ الأقل، يتدخل البنك المركزي في النهاية بتعديلات حسابية يضيف لحساب البنوك الدائنة و يخصم من حساب البنوك المدينة.

ج- رسالة القرض:

وهي عبارة عن رسالة يمنحها البنك لأحد زبائنه الذي يمكن له الحصول أثناء سفره على مبلغ معين لحد تاريخ معين من قبل فروع أو مراسلين البنك عادة ما تدعم هذه الرسالة ببطاقة إثبات التدعيم و تشبه هذه العملية إلى عملية تحويل متطور حيث يقوم البنك بسحب من رصيد زبونه و يمول العملية، ومن أهم مميزات هذه العملية هو تجنب نقل المال و ترشيد الإنفاق على قدر الحاجة.

د- خطاب الاعتماد:

يشبه برسالة القرض من حيث خصائصها أي تمكين زبون البنك الحصول على مبلغ معين من قبل فرع أو مراسل خارج الساحة التي يوجد فيها البنك إلا أن الزبون في هذه الحالة لا يشترط فيه حمل بطاقة تعريف إذ يكتفي البنك الذي تلقى خطاب تدقيق هويته و أخذ توقيعه على و صولات استلام كل دفعة من المبلغ وقد يكون هذا الخطاب سواء عادي أو دائن، عادي في حالة دفع المبلغ كليا أو على شكل أجزاء قبل نهاية التاريخ المحدد، أما دائن فهو يخص في هذه الحالة التجار الكبار.

هـ- أمر باقتطاع:

بأمر من الزبون يقوم الفرد بتسديد الفواتير في أجل محدد تجنباً للعواقب المحتملة.

و- بطاقات الائتمان:

هي عبارة عن مساعد الصك تضمن و تسهل عمليات الصندوق تتمثل في بطاقة شخصية صغيرة تصدرها بنوك لأصحاب حسابات مستمرة، تمكن هذه البطاقة صاحبها القيام بمشترياته الجارية لحد مقدار معين بدون دفع نقود، إذ يكفي أن يظهر البطاقة للبائع و يوقع على قائمة الشراء أما البائع في هذه الحالة فيرسل نسخة من القائمة الموقعة إلى البنك المصدر للبطاقة و يستوفي قيمتها¹.

ثانيا: النموذج المالي للبنك

شهدت أسواق الأوراق المالية تغيرات جذرية منذ بداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية و الثمانينات في باقي الدول الأوروبية، الأمر الذي أدى إلى توسع نشاطات الوساطة المالية و زيادة هيمنتها في مجالي التمويل و التوظيف، و يتضح هذا بشكل جلي من خلال التطور الهائل لحجم

¹ محاضرات الأستاذ داحي عمار : " مقياس الاقتصاد البنكي "، ليسانس نقد-تمويل-بنك، جامعة باجي مختار-عنابة، 2008.

التعامل بالأوراق المالية في جميع المراكز المالية العالمية، و تجلت مظاهرها وتأثيراتها بصفة أساسية على القطاع المصرفي.

1- مفهوم اللاموساطة المالية - كنموذج جديد يجسد الوظيفة المالية للبنك - :

من بين مختلف التعاريف الخاصة باللاموساطة المالية يمكن ذكر التعاريف التالية:¹

- إن مفهوم اللاموساطة المالية يحمل في طياته شقين أساسيين، شق إحصائي و شق اقتصادي:
الشق الإحصائي: يعني هذا الشق توجه المتعاملين الاقتصاديين للتمويل أو التوظيف في القيم المنقولة بدلا من التوجه للبنوك، الأمر الذي أدى إلى انخفاض حصة البنوك في التمويل وذلك لحساب التمويل المباشر.

الشق الاقتصادي: ويتعلق هذا الشق بتحويل علاقة التمويل غير المباشرة بين المتعاملين الاقتصاديين إلى علاقة مباشرة بدون وساطة المؤسسات المالية.

- كما تعرف اللاموساطة المالية بأنها: "اللجوء المتناقص للوسطاء الماليين لصالح العلاقة المباشرة بين المقرضين و المقترضين".

- ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "تعكس الوضعية التي لا تمر فيها الأموال المحصل عليها بالمؤسسات المالية، وذلك عند تلبية الحاجات التمويلية للأعوان الاقتصادية".

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف ظاهرة اللاموساطة المالية على أنها: "إحلال العمل التقليدي الخاص بالمؤسسات المالية المتمثل في وساطة الميزانية بالتمويل المباشر الذي يتم في سوقي الأوراق المالية والنقدية، أين أصبحت العلاقة مباشرة بين أعوان الفائض و أعوان العجز".

ومن هنا نتجلى مظاهر اللاموساطة المالية في النقاط التالية:

- تناقص حصة البنوك في التمويل.

- تزايد حصة التمويل المباشر.

- تحول العلاقة بين المتعاملين الاقتصاديين من علاقة غير مباشرة إلى علاقة مباشرة.

ومن بين انعكاسات ظاهرة اللاموساطة المالية على نشاط الجهاز المصرفي و في إطار سعي البنوك إلى التكيف مع هذه الوضعية هي تحول البنوك إلى بنوك شاملة، تكتل البنوك في شكل شركات قابضة، وتركيز البنوك على عمليات خارج الميزانية.

حيث تعرف **عمليات خارج الميزانية** بأنها "مجموعة الحسابات الملحقة بالميزانية، حيث تسطر الالتزامات المستقبلية أو الاحتمالية التي لم تؤد إلى إحداث تدفقات على مستوى الخزينة، وتتضمن أساسا العمليات الآجلة المتعلقة بالصرف و بالأوراق المالية، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بالأدوات المالية الآجلة، أي العمليات على المشتقات"². لقد تطورت العمليات خارج الميزانية بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة بسبب تطور الأسواق الخاصة بهذه الأدوات، وأصبحت تشكل أضعافا مضاعفة من الميزانية، حيث أصبحت البنوك تستعملها في التغطية و المضاربة رغبة منها في تعويض الانخفاض الذي مس جانب الودائع و القروض المصرفية التقليدية.

¹ الشريف بقة، بباس منيرة : " البنوك في مواجهة تحديات اللاموساطة المالية "، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي السوق المالي بين النظرية و التطبيق في إطار تجارب الدول العربية، جامعة عنابة، 21-22 أكتوبر 2008، ص ص 93-94.

² الشريف بقة، بباس منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

2- الوظائف الحديثة للبنوك:

ومن أهم الوظائف التي أصبحت تمارسها البنوك في السوق المالي المتكون من سوق أولي و سوق ثانوي نجد ما يلي:

أ- **وظائف البنوك في السوق الأولي:** أصبحت البنوك التجارية وصناديق الادخار وغيرها تقوم بنفس الوظائف التي تقوم بها البنوك المتخصصة التي تتعامل في سوق الأوراق المالية كبنوك الاستثمار في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتجلى هذه الوظائف في:¹

أ- **1- تقديم النصيحة:** يفتقر المدراء الماليون للخبرة في كيفية التعامل مع الإصدارات الجديدة، لكن اكتسبت البنوك خبرة كبيرة بتدخلها في سوق الأوراق المالية، حيث أصبحت تستطيع تقديم النصيحة للشركات التي تريد التدخل في سوق الأوراق المالية من أجل الحصول على التمويل، وذلك عن نوعية الإصدار (أسهم أو سندات) وتوقيته أي اختيار الوقت المناسب لذلك. ومن أصعب النصائح التي يواجهها البنك في هذا المجال هو تحديد سعر الورقة المالية (أسهم أو سندات) التي تنوي الشركة إصدارها أو بيعها بحكم اختلاف أهداف كل من الشركة والبنك، فالشركة تسعى إلى الحصول على أعلى سعر ممكن لأوراقها، بينما يرغب البنك في دفع سعر أقل عندما يتعهد بشراء وتسويق الإصدار ومن ثم يعيد بيعها بسعر أعلى.

أ- **2- تسجيل الوثائق:** تقوم البنوك بمساعدة الشركة على تسجيل الوثائق المطلوبة لدى هيئة البورصة، وعند إكمال الاكتتاب تقوم بعدها الشركة بطرح أوراقها المالية للاكتتاب العام أو الخاص، وخلال مراحل تسجيل البيانات المطلوبة للحصول على الموافقة من قبل هيئة البورصة، على البنك أن يقوم بأعمال أخرى تتمثل في:

- الحصول على تقييم على الوضع الائتماني للشركة من واحدة أو أكثر من الشركات المهمة بذلك.
- الاستعانة بمستشار متخصص في الأوراق المالية والذي يصدر تقريراً عن قانونية الإصدار.
- اختيار الوصي الذي يكون مسؤولاً فيما إذا كانت الشركة قد أتمت تطبيق شروط عقد الإصدار و الذي يقدم تقريراً بذلك.
- طبع الأوراق المالية وتجهيزها للتسويق، لكن مع تطور تكنولوجيا الإعلام الآلي أصبحت الأوراق المالية مجرد شيفرات على أجهزة الإعلام الآلي.

أ- **3- ضمان إصدار الأسهم و السندات:** وتقوم البنوك بذلك بصفة مباشرة، حيث تشتري كامل الإصدار في وقت وتاريخ محددين و عند سعر معين، بعدها تقوم البنوك ببيعه بسعر أعلى. أو بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق منح القروض أو خطوط القروض للمستثمرين المؤسسيين بما في ذلك بنوك الاستثمار. لكن قد يتعرض البنك إلى مخاطر كبيرة عند قيامه بضمان الإصدار، لذا فإن إحدى طرق تخفيض هذه المخاطر هو قيام البنك بإبرام عقد شراكة مع بنوك أخرى تتعهد بالمساهمة في ضمان الإصدار وبيعه، وتعرف هذه الطريقة بـ Syndication أي الاتحاد في شكل نقابة و التي تعني بأن مجموعة من البنوك تتعهد كل منها بشراء جزء من الإصدار و إعادة بيع حصتها من هذا الإصدار.

¹ المرجع نفسه، ص ص 99-100.

كما أصبحت البنوك تجد في سوق الأوراق المالية وسيلة هامة لتوظيف فوائدها المالية و ذلك بشراء مختلف الإصدارات التي يطرحها المتعاملون الاقتصاديون أو مساعدة الشركات و ضمان الإصدارات أو في مجال الحصول على الأموال لتمويل نشاطاتها بإصدار أسهم أو سندات بمختلف أنواعها.

ب- وظائف البنوك في السوق الثانوي:

تتمثل هذه الوظائف أساسا في شراء الأوراق المالية المصدرة من طرف المتعاملين الاقتصاديين غير الماليين، أي عن طريق إعادة الوساطة، وبذلك انتقلت البنوك من وساطة الميزانية إلى وساطة السوق و أصبحت البنوك صانع سوق ومقدم خدمات للزبائن، حيث أصبحت تعمل على توفير السيولة في سوق الأوراق المالية خاصة في السوق الثانوي و ذلك من خلال قيامها ب:¹

- نشاط السمسرة (Courtage): وذلك بجمع و تنفيذ أوامر الزبائن مقابل عمولة.
 - نشاط المتاجرة (Trading): بشراء و بيع الأوراق المالية لصالحها الخاص.
 - تجزئة الأوراق المالية لصالح صغار المدخرين، مما يمكن هؤلاء من التدخل في سوقي الأوراق المالية و النقدية، بالإضافة إلى تسيير الحوافظ المالية للزبائن.
 - تسهيل شراء و بيع الأوراق المالية عن طريق الاستدانة، أي منح قروض للمستثمرين.
 - قبول الأوراق المالية كضمان لشراء أوراق مالية أخرى.
- وهكذا أصبحت البنوك تجد ضالتها في سوقي الأوراق المالية و النقدية فمن خلالهما تستطيع إعادة التوازن للميزانية، حيث يمكنها أن تحصل على الأموال و توظفها، وبذلك أصبحت من أكبر المتدخلين على مستوى سوق الأوراق المالية.

وفي ظل تطور نشاط التمويل المباشر وتزايد نشاط البنوك في سوقي الأوراق المالية و النقدية ظهر ما يعرف بالرأس المال الوهمي "Capital Fictif"، والمقصود به أن حصة كبيرة من الأموال أصبحت تتجه لتغذية سوق الأوراق المالية، حيث أصبحت البنوك تقوم بفتح خطوط القروض للمستثمرين المؤسساتيين، كما أصبحت تقبل الأوراق المالية كضمان لتمويل مشتريات الأوراق... الخ كل هذه الأعمال سمحت للمستثمرين للقيام بصفقات مالية جد ضخمة انطلاقا من مبالغ متواضعة.

وقد تجلت الوظائف الجديدة للبنوك بشكل واضح في هيكل ميزانيتها ويتضح ذلك من خلال ما يعرف بورقنة الميزانيات "Mobiliésation des Bilans" والتي تعني زيادة وزن الأوراق المالية في جانبي الأصول و الخصوم، فبالنسبة لجانب الأصول انتقلت البنوك من هيكل ميزانية تحكمه القروض البنكية بأسعار فائدة ثابتة، إلى هيكل أصول ذات إيراد متغير. أما بالنسبة لجانب الخصوم فقد تم الانتقال من هيكل خصوم تسيطر عليه الودائع الجارية و الودائع لأجل بفائدة ثابتة إلى إيداعات سنديّة بفائدة متغيرة. وصاحب ذلك ظاهرة أخرى ألا وهي استجابة الشروط البنكية لقوى سوق الإقراض (Marchéisation) أي أن تحديد أسعار الفائدة الدائنة و المدينة أصبح يتم على أساس المعدل السوقي. و بهذا انتقلت البنوك من ذهنية البنوك القائمة على أساس مخاطر الائتمان إلى ذهنية بنوك الاستثمار القائمة على أساس مخاطر السوق.

¹ المرجع نفسه، ص ص 100-101.

ج- التأمين المصرفي:

يعتقد الكثير بأن صيرفة التأمين هي بيع المنتجات التأمينية من خلال فروع المصارف، ولكن التأمين المصرفي يقصد به توفير منتجات التأمين وخدمات المصارف من خلال قناة توزيع مشتركة تجمع بين عملاء المصارف وعملاء شركات التأمين¹. والمصرف هنا لا يقوم بإنتاج أو إدارة خدمات التأمين، وإنما يقوم ببيعها وتسويقها.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح التأمين المصرفي استعمل في فرنسا عام 1980 للتعبير عن بيع منتجات تأمينية عن طريق وساطة شبكة بنكية، واقتصر هذا المفهوم على التوزيع فقط، أي قيام البنوك بدور الموزع والمسوق للخدمات التأمينية لصالح شركات التأمين.

ويوجد تعريف آخر للتأمين المصرفي، حيث يعرف هذا الأخير على أنه درجة التكامل ما بين المصرف وشركة التأمين في طرح وتسويق منتجات تأمينية بصورة مشتركة، هذا النوع من الأنشطة بدأ في شكل تعاون ما بين المصارف وشركات التأمين من خلال تقديم منتجات التأمين على الحياة، ثم تطورت لتشمل تأمين الحوادث وعمت على كافة المجتمعات خاصة بعد حدوث موجة من التكمالات بين المصارف وشركات التأمين مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة ما كانت لتحدث لو لم يسبقها عملية تكامل ما بين المصرف وشركة التأمين، وما سهل للمصارف ممارسة أعمال التأمين بالتزواج ما بين عمل كل من المصارف وشركات التأمين هو استحداث ترسانة هامة من التشريعات والتنظيمات التي أتاحت للبنوك هامشاً من الحرية ومكنتها من اقتحام أنشطة لم يكن مسموحاً بمزاولتها من طرف البنوك من قبل، و يندرج ذلك في إطار التحرر المالي والمصرفي الذي أصبح سمة معظم الأنظمة المصرفية في مختلف دول العالم.

وفي الأخير يمكن المقارنة بين النموذج القاعدي (الوساطة) للبنك و النموذج المالي (اللاوساطة) للبنك وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول (3): المقارنة بين النموذجين القاعدي و المالي للبنك

النموذج المالي (اللاوساطة)	النموذج القاعدي (الوساطة)	
- البحث عن الطريقة المثلى لرفع المردودية المالية. - السلطة للدائن وهم المساهمين الخواص. - علاقة الدائن والمدين علاقة تجارية محضة. - مراقبة قيم الأسهم.	- هو استجابة لحاجة النمو للاقتصاد الحقيقي. - نوع الرقابة يخضع لنظام المدينين. - السلطة المالية والنقدية للزبائن. - علاقة الدائن بالمدين علاقة زبانية. - مراقبة قابلية السداد (مدى استعداد الزبون للالتزام بالسداد).	ماهية النموذج ونوع الرقابة
- المتاجرة بالأوراق المالية في السوق الثانوي.	- القروض تلد الودائع. - اللجوء إلى البنك المركزي (حيث أن البنك المركزي هو مقرض مجبر).	السيولة

¹ الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، الجزء الثاني، منشورات الحلبي، لبنان 2002، ص 455.

- تدهور نوعية القروض التي يمكن أن تصل إلى عجز المدينين. - تخزين المعلومات من قبل المدين. - حجم الديون المشكوك فيها كبير.	- عدم استقرار أسعار الأصول بفعل المضاربة. - حساسية الأسواق المالية للتغيرات الطفيفة لمعدلات الفائدة.	مصدر الهشاشة للنظام
- تأمين الودائع، شرط أدنى للأموال الخاصة (مؤشر Cook). - تكتلات بنكية والتضامن فيما بينها. - إقرار أحكام مفادها تقاسم الخسائر بين البنوك. - جعل البنك المركزي مقرض آخر لحظة (PDR) Prêteur en Dernier Ressort - الاعتماد على شعار Too big to fail . - إدخال مبدأ التوريق.	- إقرار نوع من الودائع الضامنه. - تدعيم الأسواق المالية من خلال المزيد من الرسملة. - مساهمة البنوك من خلال إمدادات نقدية لصالح الأسواق المالية على شكل فتح خط ائتماني أو خط تمويلي. - تبني سياسة نقدية تسامحية (سياسة العملة القوية وسيادة البنك المركزي).	الإجراءات الوقائية

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: دور التوريق كنمط تمويلي حديث في تطوير البنك

أولاً: التوريق كنمط تمويلي حديث

شهدت أسواق التمويل الدولية منذ بداية الثمانينات تغيرات جوهرية في وسائل وأدوات التمويل، وكان لهذه التطورات أثر مباشر في أسلوب التمويل في الأسواق المالية العالمية الذي تحول من صيغة القرض المصرفي إلى صيغة الأوراق المالية وخاصة الأسهم والسندات. وقد أصبحت القروض المصرفية الدولية مجرد تمويلات جسرية (Bridging Finance) مؤقتة إلى حين تمكن المقرض من تأمين احتياجاته التمويلية من خلال الأسهم والسندات الدولية، وهكذا برزت ظاهرة التوريق (Securitization) إلى الوجود، لتصبح من أهم أدوات التمويل الحديثة والأقل تكلفة.

1- مفهوم التوريق:

أصبح اللجوء إلى التوريق كأحد الابتكارات المالية التي تعمل على سد فجوة التمويل ضرورة تتطلبها التطورات على الساحة المصرفية المحلية والدولية. والتوريق المصرفي (Securitization) هو إجراء يدرس تحت مظلة نظم التمويل المركب والأذونات المصرفية¹، وهو أداة مالية مستحدثة تقيد قيام مؤسسة مالية بحشد مجموعة من الديون المتجانسة والمضمونة كأصول، ووضعها في صورة دين واحد معزز ائتمانيا ثم عرضه على الجمهور من خلال منشأة متخصصة للإكتتاب في شكل أوراق مالية، تقليلًا للمخاطر، وضمانًا للتدفق المستمر للسيولة النقدية للبنك.

¹ للمناقشة التفصيلية حول التمويل المركب وأدوات الائتمان ذات الصلة بالتوريق، أنظر الفصل 28 من المرجع:

Caouette, John.I, Altman, and Paul Narayan, Managing Credit Risk : The Next Great Financial Chalange, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1998.

أو هو تحويل القروض من كونها قروض مباشرة إلى أوراق مديونية متنوعة ولاسيما السندات ويعني ذلك أنه يتم تحويل ديون الشركات أو الهيئات المقترضة من المقرض الأساسي (وهو البنك) إلى مقرضين آخرين (مشترو الأوراق المالية) وهو ما يطلق عليه التمرير المالي¹. وعلى ذلك، تبدو القروض المصرفية وكأنها قروض مؤقتة أو معبرية (Bridging)، أي تنتقل القروض عبرها من صيغة القرض المصرفي إلى صيغة الأوراق المالية، فبالاعتماد على الديون المصرفية القائمة، يمكن خلق أصول مالية جديدة، وتوفير تدفقات نقدية. وتقوم تكنولوجيا التوريق أساسا على الإبداعات المستمرة في هيكلية الموجودات، وتبويبها بما يساعد على تقييم أدائها من جهة، والتمويل اللاحق من جهة أخرى، بهدف تحقيق الدخل، وإستبعاد مخاطر الإفلاس. يتضح مما تقدم، أن عملية التوريق تؤدي إلى تحويل القروض من أصول غير سائلة إلى أصول سائلة.

2- العناصر الرئيسية للتوريق:

يقوم التوريق على العناصر الرئيسية التالية:

أ- المقرض:

هو شخص طبيعي أو اعتباري، وقد يكون الغرض من الاقتراض هو مواجهة التعثر المالي أو إعادة الهيكلة (Restructuring)، أو الاستعانة بالأموال المقترضة للوفاء بديون حل تاريخ إستحقاقها، وإحلال دين القرض طويل الأجل محل هذه الديون.

ب- الأصول موضوع التوريق:

يتجسد الدين في صورة سندات مديونية، والأصول الضامنة للدين محل التوريق دائما ما تكون أصول ذات قيمة مرتفعة، لذلك غالبا ما تكون حقوق رهن رسمي للبنك على عقارات أو منقولات يملكها الراهن الذي يدين للبنك.

ج- الخطوات السابقة لعملية التوريق:

يسبق إجراء عملية التوريق خطوات متعددة تنتهي باتفاق البنك الذي يريد الحصول على سيولة نقدية سريعة لديونه مقابل نقل ملكية الأصول، وتتمثل الخطوات التمهيديّة لذلك في قيام البنك أو المؤسسة المالية بإستطلاع رأي عملائه المدينين فيما ينوي عمله في شأن توريق ديونهم، وفي حالة موافقتهم فإن على البنك تنظيم تفاصيل العلاقة الجديدة بين المدينين والدائن الجديد.

هناك أيضا العديد من المهام التي تتم في إطار عمليات التوريق، والتي تحتاج لعناية وتخصص وفي مقدمتها: التقييم الواقعي لقيمة الأصول، وتحديد السعر الملائم للأوراق المالية المزعم طرحها للاكتتاب، والتخطيط لبرامج الترويج للاكتتاب، وإعداد الدراسات الخاصة بالتدفقات النقدية،... الخ.

د- إدارة الأصول:

على الرغم من انتقال ملكية الأصول الضامنة للوفاء بقيمة الأوراق المالية المصدرة من الذمة المالية للبنك القائم بالتوريق للدائنين الجدد، فإن الممارسة العملية أثبتت أنه في معظم الصفقات يناط بهذا البنك مهام إدارة واستثمار محفظة هذه الأصول وضماناتها أثناء إنجاز أو تنفيذ عمليات التوريق.

¹ طارق طه : " إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ص 132.

3- أنواع التوريق:

يمكن تصنيف التوريق في نوعين أساسيين هما:

أ- تصنيف التوريق وفقا لنوع الضمان:¹

- التوريق بضمان أصول ثابتة.

- التوريق بضمان متحصلات آجلة.

ب- تصنيف التوريق وفقا لطبيعته:

- انتقال الأصول من خلال بيع حقيقي مقابل شهادات لنقل الملكية لإعادة بيعها، وتوزيع التدفقات المالية وفقا لحصص محددة، وهنا تكون الأوراق المالية معبرا لتحقيق هذا الهدف.

- انتقال الأصول بكفاءة في صورة إدارة مديونية، وإصدار أوراق مالية (سندات) عديدة تختلف فيما بينها وفقا لدرجة التصنيف وسرعة الدفع، وإمكانية فصل مدفوعات الأصل عن الفائدة.

ويمكن تمويل صفقة التوريق بأحد البديلين:

أ- القروض التجارية:

يمكن توفير التمويل اللازم لشراء الأصول (الديون) التي يتم توريقها باللجوء إلى القروض التجارية، مع مراعاة تزامن جدول السداد الخاص بالديون محل التوريق مع إلتزامات الدفع للمقرضين.

ب- إصدار سندات دين:

تقوم الشركة (في هذه الحالة) بإصدار سندات بقيمة تعادل قيمة الديون موضوع التوريق، استنادا على ما يتوفر لهذه الديون من ضمانات، وبحيث تستخدم حصيلة الإكتتاب في هذه السندات في شراء تلك الديون، ويراعى أن تتوافق تواريخ استحقاق السندات وعوائدها مع تواريخ إستحقاق أقساط الديون وفوائدها، وأن تكفي لسدادها عند حلول آجال استحقاقها.

4- أساليب التوريق:

تقوم صفقات التوريق بالضرورة على أطر أو جوانب قانونية تؤخذ بعين الاعتبار لضمان إنجاز الصفقة بالشكل الصحيح، إذ يتعين التعرف على الأساليب القانونية للتوريق التي تبنتها الممارسة لكفالة حقوق كافة أطراف عملية التوريق.

يتم التوريق بأحد الأساليب الثلاثة الآتية:

أ- استبدال الدين:

يسمح تحقيق عملية التوريق من خلال هذا الأسلوب باستبدال الحقوق والالتزامات الأصلية بأخرى جديدة، غير أنه يقتضي الحصول على موافقة جميع الأطراف ذات الصلة بالقرض على إمكانية تحويله كليا أو جزئيا إلى ورقة مالية.

ب- التنازل:

يعني التنازل عن الأصول لصالح الدائنين أو المقرضين، ويشيع استخدام هذا الأسلوب في توريق الذمم الناشئة عن بيع بعض الأصول أو إيجارها، ففي عقدي الإيجار والبيع يتم الاستمرار في دفع

¹ البورصة المصرية : " الخبراء يطالبون بقانون خاص لتفعيل نشاط التوريق والتحذير من قيام البنوك بتوريق الديون المتعثرة "، عدد 272، جويلية 2002.

الأقساط إلى الممول الأصلي الذي يقوم بدوره إما بتحويلها إلى مشتري الذمم المدينة أو تسديدها ضمن سلسلة من الحوالات متفق عليها عند التعاقد على التوريد وبالمقابل يقوم باسترداد المبلغ من المؤجرين.

ج- المشاركة الجزئية:

يتضمن هذا الأسلوب بيع الذمم المدينة من قبل الدائن الأصلي إلى مصرف متخصص بشراء الذمم وتمويلها، ولا يتحمل بائع الدين بعدها أي مسؤولية فيما لو عجز المدين عن التسديد، لذلك يجب على مشتري الدين التأكد من أهلية المدين وجدارته الائتمانية، ويلاحظ أن هناك طرقا عديدة لحماية هذا المشتري تتراوح بين حصوله على ضمانات عقارية وحقوق إدارة الدين كوصي عليها.

5- إجراءات التوريد:

تتمثل أهم إجراءات توريد القروض فيما يلي:

- عند زيادة بنك لرأس ماله لغرض أو آخر أو حين يحتاج لسيولة نقدية فإنه لن يكون لديه إلا طريق من ثلاثة: فإما أن يطرح أسهما لزيادة رأس المال للاكتتاب العام، أو يلجأ للاقتراض من بنك أو بنوك أخرى، أو أخيرا، يطرح سندات مديونية للاكتتاب العام، وهو ما يعد قرضا جماعيا مقابل فائدة ثابتة ولآجال طويلة وهو ما يفضلته حملة الأسهم بالبنك خشية إدخال مساهمين جدد يقاسمونهم الأرباح عند ولوج الطريق الأول، أو بالتعرض لضغط فائدة بنكية مرتفعة أو آجال قصيرة لسداد أصل مبلغ القرض المصرفي في الحالة الثانية.

- في حالة إصدار سندات المديونية فإن البنك قد يمنح حق الدائنين حق امتياز أو اختصاص أو رهن على بعض ممتلكاته، وفي كل الأحوال فإن الدائنين سيعولون (بالدرجة الأولى) في شأن الوفاء بديونهم على البنك، فإذا ما تعرض لاضطراب يخل بمركزه المالي أو يضطره للإفلاس، فإن الوفاء بقيمة السندات يصبح معرضا لخطر العجز عن الوفاء أو على الأقل الوفاء المتأخر لآجال غير معلومة أو منضبطة.

- أسلوب التمويل المنظم يفيد جميع الأطراف ويتم ذلك بفصل مصدر الوفاء بقيمة فوائد سندات الديون وأصل مبلغ القرض عن البنك نفسه، ولكن يثار تساؤل حول كيفية تنفيذ ذلك.

- إجابة السؤال السابق تتلخص في: بيع البنك بعض أصوله المضمونة بسعر منخفض لمنشأة متخصصة¹ (غالبا ما تكون في صورة بنك متخصص في ذلك النشاط) يطلق عليها "وسيلة ذات غرض خاص (SPV) Special Purpose Vehicle" من المستبعد تعرضها للإفلاس من خلال دعمها ائتمانيا، فتدخل الأصول في الذمة المالية للبنك المتخصص وتبتعد عن مخاطر إفلاس البنك الراغب في التوريد.

- هذه الأصول تكون في معظم الأحيان سندات مديونية مضمونة بحقوق رهن أو ملكية لدى البنك الذي يكون دائما بها لمجموعة من المدنيين الذين يكونون غالبا مقترضين، وتجسد هذه السندات مديونياتهم للبنك فتنتقل الأصول (سندات المديونية) بضماناتها للمنشأة المتخصصة SPV.

¹ مفهوم التخصص هنا يعني أن يكون غرض هذه المنشأة فقط هو شراء الأصول من المصرف الراغب في توريد ديونه.

- تصدر المنشأة ذات الغرض الخاص أوراقا مالية تكون غالبا سندات بعلاوة إصدار وبقيمة تعادل قيمة الديون محل التوريق¹ Leveraged Buyout (LBO) وذلك للحصول على سيولة نقدية تمكنها من شراء سندات المديونية ولذلك يطلق على تلك المنشأة أحيانا اسم "المصدر"، وغالبا ما تلجأ الـ SPV للقروض المصرفية البسيطة لتمويل شراء السندات مع مراعاة أن تكون مواعيد وفاء المدينين بقيمة السندات وفوائدها قبل أو عند حلول آجال الوفاء بقيمة القرض المصرفي.
- المستثمر الذي يشتري الأوراق المالية المصدرة من المنشآت ذات الغرض الخاص يكون شاغله الأساسي ما تدره هذه الأوراق من فوائد، دون أن يعني كثيرا بإئتمان البنك البائع لسندات المديونية.
- الفصل بين البنك البادئ لعملية التوريق من خلال سندات مديونياته (ويطلق عليه إصطلاح البادئ للتوريق The Originator) وبين هذه السندات ذاتها يمكنه بسرعة وقبل حلول تاريخ إستحقاق مديونياته لدى المدينين الأصليين (المقترضين غالبا) زيادة قدرته التمويلية بكلفة منخفضة عن طريق ما تصدره الـ SPV من الأوراق المالية أكثر مما لو كان البنك هو الذي أصدر هذه الأوراق المالية وتحمل مصاريف إصدارها وما يرتبط بذلك الإصدار من عمليات الترويج والدعاية والإكتتاب... الخ.
- يتعين على البنك البادئ للتوريق والـ SPV ضرورة الاتفاق بشكل بالغ الأهمية ومحدد على التوفيق ما بين تواريخ استحقاق المتحصلات النقدية من المدينين وتواريخ استحقاق المستثمرين لفوائد ديونهم.
- يجب أن يحرص أطراف صفة التوريق على التوفيق ما بين قيم الفوائد المقررة على الديون الأصلية وقيم الفوائد على الأوراق المالية الموجودة بحوزة المستثمرين.
- والشكل الموالي يوضح آلية عمل التوريق:

¹ يطلق على هذا التعبير على مشتري أصول شركة والذي يقترض ثم يسدد قرضه بعد ذلك من متحصلات بيعه لهذه الأصول بعد بيعها للآخرين.

```

graph TD
    A[المدينون] --> B((1))
    B --> C[المتنازل أو المحيل (بنك/مؤسسة)]
    C --> D[الأصول]
    C --> E[الخزينة]
    D --> F((3))
    F --> G[مؤسسة التوريق]
    E --> H((7))
    H --> G
    G --> I((4))
    I --> J[إصدار الأوراق المالية]
    J --> K((5))
    K --> L[المستثمرون - المكتتبون]
    L --> M((6))
    M --> N[السوق الثانوية]
    N --> O((7))
    O --> P[شراء الأوراق المالية]
    P --> Q[تسديد المبلغ]
    Q --> H
    R[وكالة التاثيرية] --> H
    S[المعدلون] --> H
    T[COB] --> H
    U[التنظيم] --> K
  
```

بيانات الشكل:

- 85

6- أسباب نمو ودوافع عمليات التوريق:

أ- أسباب نمو التوريق:

من أهم الأسباب التي أدت إلى نمو نشاط التوريق عالميا نذكر ما يلي:

- أزمة المديونية العالمية وزيادة خسائر المصارف وإرتفاع تكاليف تشغيلها، ولجوء المقترضين الكبار إلى الأسواق المالية مباشرة.
- إنتعاش أسواق السندات داخل الدولة نتيجة إنخفاض سعر الفائدة على الودائع طويلة الأجل والتوسع في إصدارها من قبل المصارف لإمتصاص فائض السيولة في فترة السبعينات وبداية الثمانينات.
- ظهور وإنتشار مفهوم البنوك الشاملة التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها، وتفتح وتمنح الإئتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة¹ والحديثة، كما تقدم القروض طويلة الأجل وتصنع الاستثمار وتكون فاعلة في كل من السوق النقدية والسوق المالية². فتطلع هذه البنوك نحو البحث عن مصادر تمويل حديثة واحتلال مكان هام في السوق المالية جعلها تعتمد على التوريق كأحد أهم مصادر التمويل الحديثة بالنسبة لها، فكانت أول البنوك التي ابتكرت عملية التوريق، واضطلعت إلى جانب البنوك الاستثمارية بدور متزايد في تطوير وتعميق وإنتشار هذه الظاهرة³.

ب- دوافع عمليات التوريق:

لعل السبب الرئيسي الذي يدفع المؤسسات المالية للإلتجاء لعمليات التوريق يتمثل في التحرر من قيود الميزانية العمومية، حيث تقضي القواعد المحاسبية والمالية مراعاة مبدأ كفاية رأس المال، وتدبير مخصصات لمقابلة الديون المشكوك فيها، وهو ما يعرقل أنشطة التمويل بشكل عام، ويبيط بالضرورة من دورة رأس المال، ويقلل بالتبعية من ربحية البنك.

و التوريق في هذه الحالة يعد بديلا مناسباً، حيث يسمح بتدوير جزء من الأصول السائلة الناجمة عن توريق أصوله غير السائلة الضامنة لديونه لدى الغير دون أن يحتم ذلك زيادة في الجزء المخصص للمخاطر في ميزانية البنك، أي دون الحاجة لمخصصات مناظرة في الميزانية العمومية.

7- تكلفة التوريق:

إن إنجاح أسلوب التوريق لا يمكن أن يأتي بدون تكلفة أو بدون مخاطر، إنما هناك تكلفة تتمثل في تكلفة تمويل الديون والقروض المصدرة، والمصروفات الإدارية المصاحبة لإنشاء الدين، بالإضافة إلى تكاليف تحسين الجدارة الائتمانية، ودفع أجور القائمين بعملية التوريق، وتكاليف الاستشارات المحاسبية والقانونية، والتكاليف الخاصة بمؤسسات التصنيف، وتكلفة تغيير وتطوير الأنظمة حتى تتناسب مع نظام التوريق.

¹ عبد المطلب عبد الحميد : " العولمة واقتصاديات البنوك "، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 52.

² R. Peters : « Money and Capital Markets », Richard D. Irwin Inc, 5th Edition. 1994, U.S.A, p

96.

³ يوسف كمال محمد : " المصرفية الإسلامية-الأزمة والمخرج- الجزء الثاني "، دار الجامعات للطبع والنشر، القاهرة، 1996، ص 61.

ومن ناحية أخرى، لا يخلو نظام التوريق من مخاطر تصاحبه مثل مخاطر الائتمان، ومخاطر الضمان، وحالات الإفلاس سواء للمصدر أو للحاصلين على القروض، ومخاطر السوق، بالإضافة إلى مخاطر مؤسسية للجهات العاملة في التوريق، ومخاطر تتعلق بإدارة وتشغيل عملية التوريق ومخاطر تقلب أسعار الفائدة.

ثانياً: تسيير المخاطر في ظل النمط التمويلي الحديث

كان للتغيرات الاقتصادية والمصرفية انعكاس واضح على تطور أداء وأعمال البنوك، وقد تركزت هذه التغيرات في مجالات عدة أهمها زيادة التدخل في سوق الأوراق المالية، مما أدى إلى جعل البنوك عرضة للتقلبات السريعة والمفاجئة لأسعار الفائدة وأسعار الأوراق المالية التي تتعامل بها، كما أن اشتداد حدة المنافسة التي أصبحت تواجهها البنوك أدى إلى فقدان جزء من سوق التمويل، لذا كان على البنوك أن تجد استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر. وأصبحت ميزانية البنوك أكثر عرضة لتقلبات سوق الأوراق المالية والنقدية نتيجة لتزايد نسبة الأوراق المالية في محفظة هذه البنوك، لذا كان عليها أن تجد استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر وكانت العمليات خارج الميزانية من بين السبل لذلك، فأصبحت البنوك تتعامل في المشتقات المالية بأنواعها المختلفة، كما وجدت في التوريق والمشتقات الائتمانية سبيلاً لإدارة المخاطر التقليدية كخطر القرض.

1- المشتقات المالية:

يمكن تعريف المشتقات المالية على أنها عقود مالية تتعلق بفقرات خارج الميزانية و تحدد قيمتها بقيمة واحدة أو أكثر من الموجودات أو الأدوات أو المؤشرات الأساسية المرتبطة بها. كما تعرف على أنها عقد تعتمد قيمته من قيمة أحد الموجودات الضمنية، أو من خلال سعر مرجعي أو مؤشر¹. وبصفة عامة فهي عبارة عن أدوات ووسائل تتيح لمستخدميها قدراً كبيراً من التحوط ضد المخاطر، وأهم هذه المشتقات المالية تتمثل في العقود المالية التي تتنوع وفق طبيعتها، ومخاطرها، وآجالها التي تتراوح بين 30 يوماً أو أكثر، ومنه فهي تشمل على:

- أ- العقود الآجلة **forwards**: تعرف كذلك بالعقود الأمامية، وهي عقود يلتزم فيها البائع بتسليم السلعة محل التعاقد للمشتري في تاريخ لاحق، بسعر متفق عليه مسبقاً، ويطلق على هذا السعر بسعر التنفيذ **exercice price**، وقد تدفع قيمة العقد وفق الاتفاق، كما يمكن دفع من هذه القيمة كجزء صغير في البداية العقد على أن يؤجل الباقي حتى تاريخ التسليم وفي هذا الإطار نجد الأمثلة التالية:
- عقود الاقتراض لشراء العقارات.
- عقود التصدير والاستيراد².

ويجب أن نشير إلى أن هذا النوع من العقود، هي في حقيقتها عقود شخصية، يتفاوض الطرفان على شروطها بما يتلائم مع ظروفها الشخصية التي قد لا تلائم غيرهما. ومنه فإن هذا النوع من العقود ليس لها سوق ثانوي، وعليه فبمجرد إبرام العقد يستطيع أي من الطرفين إلغائه، بما ينطوي عليه ذلك من مخاطر عدم القدرة على التسليم، ومخاطر حدوث تغيير جوهري في سعر السلعة في المستقبل.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي: " الهندسة المالية "، الوراق، ط1، عمان، 2007، ص 67.

² هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ب- العقود المستقبلية **futures**: هي عقود قانونية أو رسمية، يتم التعامل بها في أسواق منظمة، حتى تؤكد تعهدا بالتسليم إلى المشتري أو بالاستلام من البائع لأصل استثماري معين، وتجري كافة التقديرات حسب التوقعات السوقية وقت التسليم، وبالتالي فإن ما يكسبه طرف في هذه العقود يخسره الطرف الآخر.

وتشمل العقود المستقبلية على السندات الحكومية، أدونات الخزينة، الذهب، القمح، المعادن النفيسة اليورو الدولار، المنتجات النفطية،... الخ¹. وما يجب الإشارة إليه:

أن طرفي هذه العقود غالبا مالا يعرف أحدهما الآخر، ومنه أطراف التبادل لا يلتقيان مباشرة، وإنما من خلال بيوت التصفية².

وما يميز هذا النوع من العقود أنه يمكن للمالك الأصلي للسلعة أن يعدل هذه العقود أو يمكن كذلك إلغائها بسهولة و قبل وقت التسليم³.

ج- عقود المبادلة **swaps**: كما يطلق عليها بالمقايضة، وهي التزام تعاقدية يتضمن مبادلة نوع معين من التدفق النقدي أو موجود معين مقابل تدفق نقدي، أو موجود آخر وفقا لشروط معينة يتفق عليها عند التعاقد⁴.

و يمارس هذا النوع من العقود في الأسواق غير المنظمة⁵.
و تستعمل المبادلات أساسا للتحوط من مخاطر ولاسيما مخاطر تغير أسعار الفائدة، و معدلات صرف العملات الأجنبية، ومن هنا نجد:

ج-1- مبادلة أسعار الفائدة: كإمكانية مبادلة سعر فائدة ثابت بفائدة ثابتة، أو سعر فائدة ثابت بفائدة متغيرة (عائمة)، و يطلق على هذه الأخيرة بالمبادلة الأساسية أو كما تعرف كذلك بمبادلات فانيلا الخفيفة (السادة)⁶.

ج-2- مبادلات العملات: و تتمثل في عملية المبادلة بين عمليتين معينتين من خلال شراء إحداها و بيع الأخرى على أساس السعر الفوري spot price، و في الوقت نفسه إعادة بيع الأولى وشراء الثانية بموجب سعر المبادلة أي السعر الأجل forward price الذي يتحدد وفق الفرق القائم بين أسعار الفائدة السائدة.

¹ هوشيار معروف كاكامولا : " الاستثمارات والأسواق المالية "، دار الصفاء، ط1، عمان، 2003، ص ص 152-153.

² تعمل كبائعة أو مشتريّة دون مناقشة أي من المشتري أو البائع، وتهدف إلى تحقيق الاستقرار، وتجاوز التبادلات المباشرة بين المتعاملين وضمان انجاز العقود بكفاءة.

³ فليح حسن خلف : " الأسواق المالية النقدية "، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2006، ص ص 51-52.

⁴ هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁵ هوشيار معروف كاكامولا، مرجع سبق ذكره، ص 167.

⁶ المرجع نفسه، ص 170.

د- عقود الخيارات **options**: هو عقد وليس التزام¹ يعطي لحامله الحق في شراء أو بيع موجود معين، بسعر معين يطلق عليه سعر التنفيذ، وذلك في أو قبل تاريخ محدد و قد يكون هذا الموجود أصول حقيقية (سلع مختلفة)، وقد تكون تخيلية أو أدوات مالية (كالأسهم و الأدوات ذات العوائد الثابتة، عملات أجنبية... الخ). ومن أنواع عقود الخيار نجد نوعين وفقا لموعد التنفيذ:

- **عقد الخيار الأمريكي**: و هو العقد الذي يستمر ممارستها (أو تعاملها) حتى نهاية فترة التعاقد عليها أو انتهاء صلاحيتها أي بإمكان تنفيذ هذا العقد في أي لحظة منذ شرائه.

- **عقد الخيار الأوروبي**: يشبه الخيار الأمريكي ما عدا موعد التنفيذ، حيث أنه غير مسموح به إلا في التاريخ المحدد مسبقا و منه فمشتري حق الخيار يمارس حقه في التنفيذ فقط في اليوم الأخير من استحقاق العقد².

و ما يجب الإشارة إليه أن هذه التسمية (خيار أمريكي خيار أوروبي) لا ترتبط بالبلد الذي يتم التعامل فيه بهذه العقود بل يمكن استعماله في أي بورصة مالية، حيث نجد خيارات أوروبية يتعامل بها في أمريكا.

أما إذا قسمنا عقود الخيارات وفقا لطبيعة وشروط العقد فإننا نجد نوعين:

- **خيار الشراء call option**: هو عقد يتيح لحامله (مشتري حق الخيار) شراء أصل بسعر متفق عليه (سعر التنفيذ) إما في اليوم الأخير للعقد (هنا نتحدث عن خيار أوروبي)، أو قبل انقضاء التاريخ المحدد (هنا نتحدث عن خيار أمريكي) و لمشتري خيار الشراء الحق في تنفيذ أو عدم تنفيذ الاتفاق و منه فإن مشتري الخيار يظل يراقب أسعار الموجودات (الأصل) فإذا ما ارتفعت إلى المستوى الذي يلائمه وهو مستوى عادة يفوق السعر المتفق عليه، ينفذ العقد بالسعر المتفق عليه بشرط أن يتم التنفيذ قبل أو في التاريخ المحدد إذا كان العقد أمريكيا أو في التاريخ المحدد إذا كان العقد أوروبيا.

- **خيار البيع put option**: هو عقد كذلك يتيح لحامله (مشتري حق الخيار) بيع أصل بسعر متفق عليه، إما في اليوم الأخير للعقد (خيار أوروبي)، أو قبل انقضاء التاريخ المحدد (خيار أمريكي) و لمشتري خيار البيع الحق في تنفيذ أو عدم تنفيذ العقد.

و منه فإن مشتري خيار البيع يظل يراقب أسعار الموجودات (الأصل) فإذا إنخفضت أسعار الأصل في السوق عند تنفيذ العقد فإنه سيحقق أرباحا و يخسر فقط قيمة التعويض أو المكافئة عند ارتفاع السعر لأنه ليس من مصلحته تنفيذ العقد و ليس مجبرا على التنفيذ. وهكذا يتحقق خيار الشراء عندما يكون سعر الأصل في السوق أعلى من سعر التعاقد (الخيار) و بالعكس يتحقق خيار البيع عندما يكون سعر الأصل في السوق أدنى من سعر التعاقد (الخيار)³.

¹ ماثيير كوهين : " الأسواق والمؤسسات المالية "، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2007، ص

² ماثيير كوهين، مرجع سبق ذكره، ص 347.

³ ماثيير كوهين، مرجع سبق ذكره، ص- ص 347-348.

2- المشتقات الائتمانية:

مع تطور نشاط الوساطة المالية ظهر ما يعرف بالمشتقات الائتمانية (Les dérivés de crédit)، وهي تأخذ عدة صور مثل المقايضات، و الخيارات وأذونات الدين¹. إذ تسمح هذه التقنية بتبادل المخاطر الائتمانية شأنها في ذلك شأن المشتقات العادية ويتطلب ذلك أن تجد البنوك طرفا يقبل مخاطر الائتمان مقابل أجر، بينما تظل الموجودات في الميزانية. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (9): مبادلة ائتمانية



المصدر: من إعداد الطالب.

إن الهدف من هذه العملية هو حماية البنك في حالة عجز المدين عن السداد مقابل دفع مبلغ من المال يعرف بالهامش لمشتري المخاطرة، كما يمكن مبادلة مخاطر العجز عن السداد جزئياً أو كلياً، وتطبق في حالات التعرض لمخاطر الائتمان المتعلقة بحجم الائتمان أو أجله، وقد بلغ مبلغ تداول المشتقات الائتمانية سنة 1999 في دول منظمة التعاون والتنمية OCDE، 600 مليار دولار، لينتقل المبلغ إلى 1200 مليار دولار سنة 2001.

ومع تطور فن الإبداع المالي أصبحت البنوك تقوم بالمزج بين التوريق والمشتقات الائتمانية.

¹ Crouhy, Al : « Risk Management », McGraw-Hill, New York, 2001, pp. 461-448.

المبحث الثاني: مميزات الحوكمة بالنسبة للبنك

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة البنكية و أهدافها

بدأ الاهتمام بتطبيق أسس ومبادئ حوكمة الشركات بالبنوك متأخرا نسبيا، مقارنة بالاهتمام الذي حظيت به باقي القطاعات الأخرى بالرغم من أهمية البنوك في الحياة الاقتصادية ومن تعدد المتعاملين معها من مقرضين (مودعين) ومقترضين.

أولاً: أهم مبررات إشكالية حوكمة البنوك

نهدف من خلال هذه العناصر إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في البنوك، أو ما أستخدم على تعريفه اختصاراً باسم "الحوكمة" في البنوك، و مما لاشك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، و الذي تلعب فيه الشركات و البنوك خاصة دوراً كبيراً و مؤثراً بما يستتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه.

ذلك أن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD و وضعت مبادئ حوكمة الشركات بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية و النمو الاقتصادي لدول المنظمة، و تتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها و حملة الأسهم و مجموعة أصحاب المصالح كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم و ضع أهداف الشركة و تقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء، و حوكمة الشركات الجيدة توفر حوافز مناسبة و سليمة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة و مساهميتها كما تشمل عملية الرقابة الفعالة، ووجود نظام فعال لحوكمة الشركات في كل شركة على حدة وفي الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق مما يؤدي إلى مكافحة الفساد و خفض تكلفة رأس المال و جذب مصادر تمويل أكثر استقراراً و تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي¹.

و يعتمد إطار حوكمة الشركة على البيئة القانونية و التنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال و مدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية و الاجتماعية للمجتمع.

وفي خلال السنوات الخمس و العشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية و عولمة التدفقات المالية و التقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك و المنشآت غير المصرفية و حدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر و إدارتها و السيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال و المخاطر و تغيير القوانين و نظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً من الأشخاص ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثراً سيئاً على الاقتصاد بأسره، و هو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك، و نظراً لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل

¹ سميحة فوزي : " تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية "، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، أبريل، 2003، ص 41.

شيء بأنفسهم، و يجب عليهم تفويض بعض المهام فإنه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنهم و عهدوا إليهم بالسلطة و الإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم و الأمن للسلطة.

ثانيا: تعريف حوكمة البنوك

يعتبر نظام الحوكمة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة و استمرار نجاحها على المدى الطويل و يعتمد نجاح هذا النظام بصورة كبيرة على مهارات و خبرات و معرفة القائمين على المؤسسة.

1- أسباب تواجد البنك:

يجب علينا أن نتعرض إلى أسباب و جود البنك في حد ذاته، حيث أنه من أجل تعريف البنك و نظام عمله فقد أجرى العديد من الكتاب في المجال المصرفي مقارنة بين البنك و أي مؤسسة صناعة أخرى، حيث نجد أن النظرية الحديثة للوساطة المصرفية مكنت من شرح سبب تواجد البنك في الحياة الاقتصادية و ذلك استنادا إلى الأسباب و الاعتبار التالية:

أ- البنك مخفض لتكاليف المبادلات:

حسب كل من Benston and Smith (1976)¹ فإن الوساطة المالية المنظومة من طرف البنك مكنت من تقليل حجم التكاليف المتعلقة بالسوق في إطار المبادلات لأنه يستعمل اقتصاديات السلم في ما يخص كتابة عقود القروض، و على اعتبار أنه بإمكان البنك أن يتحصل على قدر كبير من المعلومات، فباستطاعته أن يدول العديد من المبادلات دون الحاجة إلى البحث عن وكلاء محليين للقيام بذلك مما يؤهله لتقليل التكاليف و من ثم تعظيم الأرباح.

ب- تفويض المراقبة:

إن الوساطة المالية تسمح للمودعين و الذين تحولوا بفعل الوساطة المالية للبنك إلى مقرضين بأن يخفضوا من تكاليف مراقبة أموالهم المقرضة و ذلك بواسطة الرقابة التي تفرضها البنوك على مقترضى الأموال، و منه فإن القرض (المودع) قد فوض البنك للقيام بهذه المهمة بدلا عنه مما يؤهله لتخفيض تكاليف هذه المهمة و هي المراقبة على أمواله.

ج- البنك منتج و ضامن للسيولة:

يفرض على البنك دائما أن يسير و يهيكل محفظته المالية لكي يوفي بالتزاماته، ومنه فإن شح المعلومات في هذا الإطار يعرض البنك إلى خطر نقص السيولة لأنه يجهل تصرفات و سلوكات زبائنها، و الذين قد يدفعون بالبنك على الاستثمار في نشاطات قصيرة المدى بعائد ضعيف أو في نشاطات طويلة المدى مع ضمان عدم التعرض إلى خطر عدم استرداد القروض².

¹ G. Benston, W. Smith : « A Transactions Cost Approach to the Theory of Financial Intermediation », The Journal of Finance, Vol 31, No. 2, December 28-30, 1975, pp. 215-231.

² H. Rachdi, op-cit, pp. 06-07.

2- مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي و المالي:¹

تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي و المالي، مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للمؤسسة و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، و التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية و تنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و الخاصة و المشتركة.

و يعرف بنك التسويات الدولية "BIS": الحوكمة في المصارف بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا و التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك و التشغيل و حماية مصالح حملة الأسهم و أصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين و النظم السائدة و بما يحقق حماية مصالح المودعين.²

و تتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في البنوك في مجموعتين:³
المجموعة الأولى: تتمثل في الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

المجموعة الثانية: تتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي .

أما الركائز الأساسية للحوكمة التي لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى.

ويجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.

ثالثا: أهداف و أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك

1- أهداف حوكمة البنوك:

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:⁴

¹ محمد السلام حنورة : " الحوكمة المؤسسية للشركات و البنوك "، اقتصاد حلب، 25-11-2008.

² <http://www.bis.org>, consulté le 03/09/2009.

³ محمد حسن يوسف: " محددات الحوكمة و معاييرها "، مع الإشارة خاصة إلى نمط تطبيقها في مصر، 2008.

⁴ إبراهيم السيد المليجي : " دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر "، جمعية الشفافية الكويتية، 2008، ص 14.

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمن اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمن تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

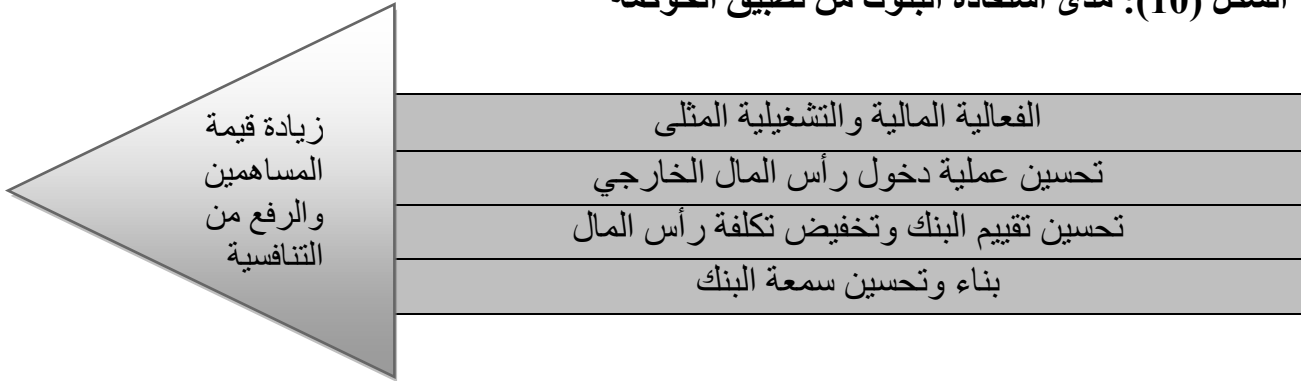
2- أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك:¹

- يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية:
- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية و سوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك و خاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي و المالي.
- للبنك المركزي دور في تعزيز و تشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية و ذلك للأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين).
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر و بسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة و ضرورية 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.
- ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك.
- يوضح الشكل التالي مدى استفادة البنوك من تطبيق مبادئ الحوكمة المتعارف عليها والمعمول بها على المستوى الدولي:

¹ دهمش نعيم : " اسحق أبو زر عفاف "، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-30.

الشكل (10): مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة



Source : S. Molineus : « International and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance », the institute of banking IFC: Corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007, p 6.

- وتعتبر حوكمة الشركات بالبنوك حالة خاصة ومختلفة عن بقية الشركات نظرا لـ:
- وجود معلومات مالية أكثر غموضا وتعقيدا وهذا يصعب من عملية تقييم الأداء والمخاطر.
- تعدد وتنوع أصحاب المصالح بالبنوك (عدة مودعين وحقوق ملكية متعددة).
- رافعة مالية ذات معدلات مرتفعة وحقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة.
- صرامة وشدة اللوائح والقواعد التنظيمية.
- تنظيم بطيء وثقيل في الإجراءات.
- الآثار الأوسع انتشارا في حالة انهيارها والتي تنال من المودعين والدائنين التجاريين والمساهمين والذين يعدون بالملايين والآلاف حسب حجم النظام المصرفي في كل دولة¹.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في البنوك

أولا: دور البنوك في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات

يمكن النظر إلى دور البنوك وأهميتها في تعزيز الحوكمة بالشركات عموما من خلال العناصر الآتية:

- 1- تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر مسارين المسار الأول تقوده سلطة النقد باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والمسار الثاني هو البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار.
- 2- المنافسة الكبيرة بين البنوك خلقت نوع من الثقافة والوعي المصرفي لدى الجمهور والشركات بحيث أصبح معيار الجودة هو أساس العلاقة، مما أدى بالبنوك لانتهاج الحوكمة التي تعتبر من المعايير الجوهرية للجودة.
- 3- تعتبر البنوك نماذج اقتداء للشركات، باعتبارها شركات مساهمة عامة تفصل بين مساهمي الشركة. ومجالس إدارتها والإدارة، ومن خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم حوكمة الشركات.

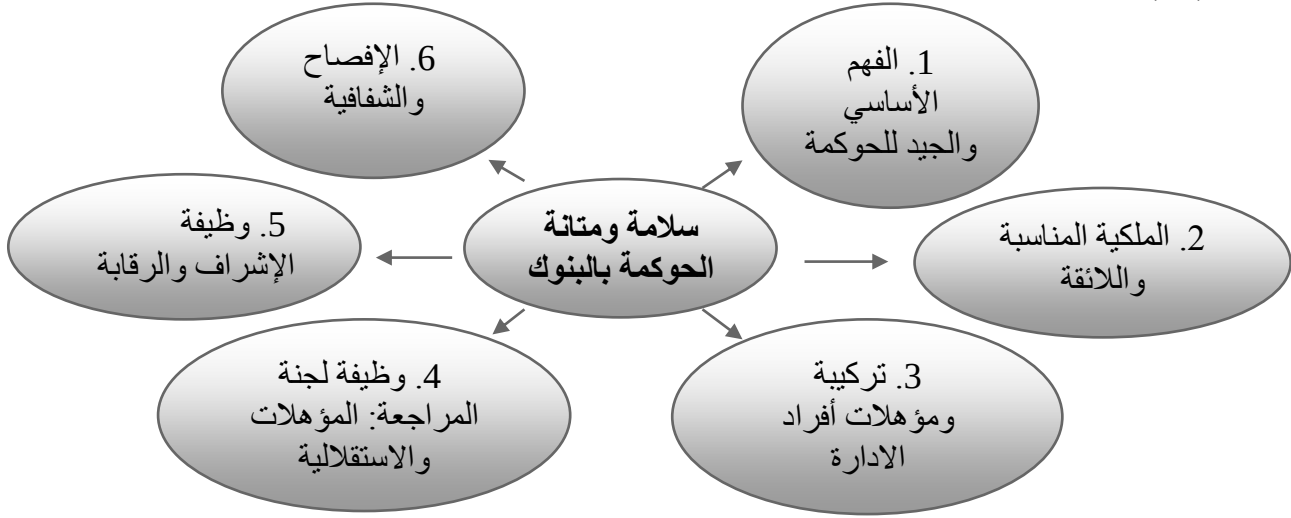
¹ جوناثان تشاركهام : " إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك "، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005 ، ص 14.

- 4- باعتبار البنوك المزود الرئيسي للتمويل، فإنها تطبق الحوكمة للحفاظ على حقوق ذوي العلاقة خاصة المساهمين والمودعين وبناء عليه يتم تقييم الشركة طالبة الائتمان وفق التزامها بمعايير وأسس الحوكمة.
- 5- تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الرئيسة باتجاه تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة ومن خلال إرساء قيمها التي تتمثل بالشفافية والإفصاح والعدالة والمسؤولية والمسائلة.
- من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالنظام المصرفي لدينا:¹
 - وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.
 - وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.
 - ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات، سواء خارجية أو داخلية.
 - ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.
 - الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية.
 - ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة.
 - دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- إضافة إلى:²
 - خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا.
 - مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة الشركات.
 - تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك.
- لدينا الشكل الآتي يبين المكونات التي تعمل على متانة وسلامة الحوكمة بالبنوك:

¹ النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد 35، 2003، ص ص: 55-59.

² G. Mortlock : « Corporate governance in the financial sector », reserve bank of New Zealand bulletin, n°2, volume 65, p:14.

الشكل (11): مكونات متانة الحوكمة بالبنوك



source : A. Laura : « The assesement of corporate governance in banks from principles to practise », FSI : OECD seminar on bank governance, Hong Kong (China), Monday ; june 19.2006, p 5.

تتمثل أهم علاقات البنك بالأطراف ذات المصلحة في نوعين مهمين هما:¹

1-العلاقة بين البنك والمودع (علاقة وكالة):

المدخر الذي يتقدم لسوق رأس المال يتعرض لما يعرف بعدم تماثل المعلومات، لأن ليس له الوقت ولا الوسائل التقنية ولا المالية التي تمكنه من فحص ملاءة المقترضين، وأحسن طريقة لادخار أمواله هو البنك الذي يعتبر وسيط متخصص في تقييم وتقسيم المخاطر وكذلك في مراقبة المقترضين، والسؤال المطروح هنا هو نوع الرقابة المسطرة على البنك نفسه من قبل المودع هنا تتدخل السلطات العمومية بقواعد تنظيمية واحترافية تضمن من خلالها أموال المودعين.

2-العلاقة بين البنك والمقترضين:

ينشأ عن هذه العلاقة مشكل الاختيار العكسي، فعندما يريد البنك أن يمنح مبلغ للمقترض، ويرى أنه غير قادر على التحكم في المخاطر و لا يستطيع تسيرها عندئذ يمكنه في هذه الحالة أن يرفض طلب المقترض.

ولكن نظرا لحاجة المقترض إلى الأموال فإنه يضطر إلى إخفاء بعض المعلومات عن البنك والتي أدت إلى رفض طلبه فبنشأ بذلك مشكل عدم تماثل المعلومات بينهما.

ثانيا: مبادئ الحوكمة في البنوك حسب مقررات لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان:

"تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك Banking Enhancing Corporate Governance For Organizations" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، و قد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها و غيرهم و التي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة و معقولة حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها. و بالتالي

¹ S. Coussergues, op-cit, 1996, pp. 73-74.

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 و فحص الأرصد 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 و المشرفين.

1- التعريف بلجنة بازل¹:

إدراكا من الدول الصناعية الكبرى لأهمية وخطورة القطاع المالي، وخاصة قطاع المصارف، فقد حرصت الدول العشر (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، هولندا، اسبانيا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة) على تشكيل لجنة في إطار مصرف التسويات الدولية للرقابة على المصارف مع نهاية 1974، وهي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية وإنما أنشئت بمقتضى قرار من محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية وتجتمع هذه اللجنة مرات سنويا ويساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على المصارف، ولذلك فإن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية، رغم أنها مع مرور الوقت أصبحت ذات قيمة فعلية، وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع مبادئ ومعايير المناسبة للرقابة على المصارف مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجديدة في مختلف البلدان، بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات.

وقد قامت لجنة بازل، إدراكا منها بأن سلامة القطاع المصرفي يتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المصارف، بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال في عام 1988، حيث حددت نسبة 8٪ كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في المصارف، وقد أخذت الدول الصناعية بشكل عام بالانصياع على هذه القواعد وما لبثت أن أصبحت الأحكام من القواعد والمعايير العامة التي أخذت بها مختلف الدول.

إن اللجنة لم تقتصر على وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال في المصارف، بل قدرت أن مواجهة المخاطر المصرفية يتطلب مجموعة من المبادئ والقواعد في تنفيذ الرقابة على المصارف، فأصدرت اللجنة عام 1997 المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، واتبعتها في 1999 بوضع منهجية للتأكد من تطبيق المبادئ.

وخلال عقد التسعينات وخاصة في نهايتها عند وقوع الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في اتفاقية بازل لكفاية رأس المال، وإن الأمر قد يتطلب أكثر من مجرد مواجهة مخاطر الائتمان التي يمكن أن يتعرض لها أحد المصارف، حيث أن هناك حاجة إلى ضمان استقرار النظام المالي في مجموعة، فضلا عن أن المخاطر التي تواجهها المصارف تجاوزت مجرد مخاطر الائتمان ومن هنا بدأ الإعداد للاتفاقية بازل الثانية.

¹ سمير الخطيب : " قياس و إدارة المخاطر بالبنوك "، منشأة المعارف، 2005، ص 31.

2- أهداف لجنة بازل¹:

- تهدف لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال مقرراتها أساسا إلى:
- المساعدة في تقوية و استقرار النظام المصرفي الدولي خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث.
- وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة، و بالتالي إزالة الفروق في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي حيث تمثل تلك الفروق المصدر الرئيسي للمنافسة غير العادلة بين البنوك، كما كان الأمر بالنسبة للبنوك اليابانية المتفوقة على البنوك الأوروبية و الأمريكية.
- إيجاد أساليب و آليات للتكيف مع المتغيرات العالمية و في مقدمتها العولمة المالية و تحرر حركة رؤوس الأموال و انفتاح الأسواق المالية لمسايرة الواقع الحديث و المتطور.
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك و تسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة (البنوك المركزية).

3- مقررات لجنة بازل:

أ- اتفاقية بازل 1²:

في عام 1986 اقترح منظمو البنوك الأمريكية أن يشترط على هذه الأخيرة امتلاك حد أدنى من رأس المال يعكس مدى مخاطرة الأصول البنكية، و بحلول عام 1988 اتسع نطاق الاقتراح ليشمل معايير رأس المال القائمة على المخاطرة لدى البنوك في 12 دولة صناعية. و قد طبق المنظّمون الأمريكيون هذه الاشتراطات على مراحل بدءا من عام 1990 و حتى نهاية عام 1992.

ب- من اتفاق بازل 1 إلى بازل 2:

إن الفهم الكامل لطبيعة الاتفاق الجديد يتطلب متابعة التطور الكبير الذي تحقق في مجال الرقابة على المصارف والذي لعبت فيه لجنة بازل دورا بارزا بإصدار العديد من الوثائق في هذا المجال، كذلك فإن اتفاق بازل 2 ليس مجرد إعادة نظر في الاتفاق السابق لكفاية رأس المال بل هو نظرة جديدة للتعامل مع المخاطر وما يستوجب ذلك من تغير في أساليب إدارة المصارف والرقابة عليها. لقد اعتمد المعيار لكفاية رأس المال على مقياس واحد للمخاطر بتحديد أوزان لهذه المخاطر، وبالتالي لنسبة رأس المال المطلوب، على أساس التفرقة بين أنواع المقرضين، فإقراض مصارف دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بالإضافة إلى السعودية تتمتع بمعاملة خاصة حيث يعتبر حاليا من المخاطر، أي دون مقابل لرأس المال، في حين أن الإقراض للدول الأخرى ومؤسساتها ينبغي التحوط له بواقع 8٪ لكفاية رأس المال، ولم يقتصر الأمر على التمييز بل فكرة المخاطر المستخدمة هنا. قد حددت على أساس تنظيمي دون النظر إلى طبيعة المخاطر كما تذكرها أوضاع السوق. وهنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في معايير كفاية رأس المال بإزالة التمييز بين مختلف الدول من ناحية والاستناد بدرجة أكبر إلى طبيعة المخاطر وقياسها وفقا لظروف السوق.

¹ بو علي وفاء، حازم حجلة سعيدة، فلفلي زهرة : " الرقابة البنكية حسب مقررات لجنة بازل "، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص نقد مالية و بنك، دفعة 2008.

² طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 506.

كما أدى التقدم التكنولوجي في الاتصالات من ناحية وتقدم الفن المصرفي وتحليل المخاطر من ناحية أخرى إلى إتباع العديد من المصارف أساليب أكثر تقدماً وفعالية في إدارة المخاطر، وأصبح من الضروري أن تلاحق معايير كفاية رأس المال هذه التطورات في تكنولوجيا الإدارة المالية للمصارف. وعندما بدأ التفكير في تعديل اتفاق كفاية رأس المال (بازل 1) استقر الرأي، بأن لا يقتصر الأمر على مراجعة الحدود الدنيا لرأس المال بل أن تنتهز اللجنة الفرصة للنظر في الموضوع اعتبار معالجة للقضية الرئيسية للمصارف وهي إدارة المخاطر بحيث يتضمن التعديل تقديم حوافر للمصارف نفسها للارتفاع بأساليب إدارة المخاطر وأن تتوسع أهداف الرقابة لضمان استقرار النظام المالي في مجموعه.

ج- اتفاق بازل 2:

تتمثل المقترحات الجديدة والتي تم الإعلان عنها في 6 جانفي 2001 في توسيع قاعدة و إطار كفاية رأس المال بها يضمن تحقيق الأهداف التالية:

- المزيد من معدلات الأمان وسلامة ومتانة النظام المالي العالمي.
- تحقيق العدالة في المنافسة وتدعيم التساوي والتوازن في المنافسة بين البنوك ودولية النشاط وضمان تكافؤ الأنظمة والتشريعات وعدم التعارض بين الأهداف السياسية والأهداف العامة.
- إدخال منهج أكثر شمولية لمعالجة المخاطر من خلال إدراج العديد من المخاطر لم تكن متضمنة من قبل وإيجاد نماذج اختبار جديدة أكثر ملائمة للتطبيق في البنوك على كافة مستوياتها.
- إيجاد طريقة جديدة قابلة للتطبيق على البنوك بكافة مستوياتها .

و ضمان لتحقيق تلك الأهداف أرست اللجنة عددا من القواعد لتطوير وتنمية الثلاث دعائم رئيسية والمتوازية لاحتساب رأس المال طبقا للمعايير المقترحة وذلك على النحو التالي:¹

ج-1- الدعامة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

تحقق درجة أكبر من التناسب بين رأس مال البنك وأصوله الخطرة من خلال أسلوب مرن وتتضمن المعايير الجديدة في هذا الخصوص عدة بدائل تحل محل المعايير الموحدة التي تتضمنها اتفاق بازل 1988 بما يتناسب مع حجم المخاطر التي يتحملها البنك ويمكن من السيطرة على المخاطر ويتركز التعديل على تحسين أساليب قياس المخاطر (الأسلوب المعياري، أسلوب التقييم الداخلي).

ج-2- الدعامة الثانية: الفحص الرقابي لكفاية رأس المال

أي أحكام ورقابة الأجهزة الرقابية والإشرافية على مخاطر الانتماء للتأكد من أن كل بنك لديه نظم داخلية سليمة لتقدير ملائمة رأس المال ماله بالاعتماد على تقييم مخاطره.

ج-3- الدعامة الثالثة: انضباط السوق

من خلال تدعيم عنصري الشفافية والإفصاح من جانب البنوك بما يكفل القدرة على فهم أفضل للمخاطر التي تواجه البنوك لذلك تطالب اللجنة الإفصاح عن هيكل رأس المال والمخاطر وملائمة رأس المال.

¹ سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 41.

د- أهم خصائص اتفاقية بازل 2:

يمكن أن نلخص أهم الخصائص الجديدة التي أخذت بمقترحات كفاية رأس المال الجديد بما يلي:
- نظرة متكاملة للمخاطر:

جاء التعديل الجديد لاتفاقية كفاية رأس المال (بازل 2) منطلقا من فكرة أوسع للمخاطر، وأن الأمر ليس مجرد ضمان حد أدنى لمستلزمات رأس المال بل أن هناك ضرورة لنظرة أوسع للمخاطر تتجاوز مجرد مخاطر الائتمان لإدخال المظاهر الأخرى للمخاطر وخاصة مخاطر التشغيل، فضلا عن أن التعامل مع المخاطر لا يقتصر على مجرد توفير حد أدنى من رأس المال، بل يتطلب مراعاة منظومة كاملة من مبادئ الإدارة السليمة للمصرف والتحقق من الوفاء بها، ومن هنا أضاف اتفاق بازل 2 الدعامة الثانية المتعلقة بعمليات مراجعة الرقابية، وأخيرا فإن الاستقرار المالي يتطلب انضباط في السوق وشفافية كاملة في البيانات التي تصدرها المصارف الأمر الذي تعرضت له الدعامة الثالثة المتحركة في انضباط السوق.

- حساسية أكبر للسوق في تقدير الخطر:

جاء اتفاق بازل 2 لإضفاء مزيد من الاحتكام لتقدير السوق لهذه المخاطر، فالفكرة الرئيسية لمفهوم المخاطر في بازل 2 هو أنها أصبحت أكثر حساسية لتقديرات السوق فالمصارف من خلال تعاملها المستمر في الأسواق أقدر على تحديد هذه المخاطر وذلك بالمقارنة بالتقدير الجزافي للجنة بازل 1. ومن هنا فإن الاتجاه العام في بازل 2 هو نحو المصارف على وضع نظم داخلية لتقدير المخاطر وفقا لنظرة السوق.

- إلغاء التمييز مع زيادة المرونة:

جاء اتفاق بازل 2 متجها إلى الاستناد بدرجة أكبر إلى تقدير السوق للمخاطر وبالتالي فإنه عمد إلى إلغاء هذا التمييز بين الدول، فالمخاطرة هي للمخاطر، والسوق وحدها هي الأكثر قدرة على تقديرها، واستمرار مع منطق التقدير الجزافي، فقد كان اتفاق بازل 1 يضع معيار كميا ثابتا يطبق بشكل عام على كل العمليات، وإذا كان لبساطة المعيار ميزة وخاصة عند بداية إدخال معايير دولية لكفاية رأس المال الأول مرة، فإن هذه البساطة حالت دون مراعاة البيان في حجم وطبيعة هذه المخاطر، ومن هنا فقد جاء اتفاق بازل 2 موفرا مزيدا من المرونة أمام المصارف في تطبيقها لمعايير كفاية رأس المال الجديدة.

4- أعمال لجنة بازل في مجال حوكمة البنوك:

أوراق عمل لجنة بازل حول أهمية حوكمة البنوك:

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

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998).

- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).

- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998).

و قد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات و الأساليب الفنية و التي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها:

- توافر دليل عمل و معايير للسلوك الملائم، و نظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوءها قياس نجاح المنشأة ككل، و مدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.
- التوزيع السليم للمساهمات و مراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد و حتى مجلس الإدارة.
- وضع آلية للتعاون و التفاعل بين مجلس الإدارة و الإدارة العليا و مراجعة الحسابات.
- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية و الخارجية، و وظائف إدارة المخاطر.
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك و كبار المساهمين و الإدارة العليا و متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية و الإدارية للإدارة العليا و التي تحقق العمل بطريقة ملائمة، و أيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقية أو أي شكل آخر.
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.
- كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة و الإشراف عليها Corporate Governance And Oversight على ما يلي:
- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة و كذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف و التقدير، و يجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر و مفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة.
- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف و كيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعية و الممارسة الفعلية و يجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.
- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف، و يجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، و التغير فيما بين درجات التعرض، و تقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، و مقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات. و قد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية و نوع المعلومات و مستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

5- مبادئ حوكمة البنوك:¹

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999، والتي أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، ثم في فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان: "Enhancing

¹ J. Holmes : « Senior Legal Adviser Organization for Economic Cooperation & Development », Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, Eurasian Corporate Governance Roundtable Task Force on Corporate Governance of Banks in Eurasia, p5, <http://www.bis.org/BCBS>, consulté le 16/02/2009.

"corporate governance for banking organization"، والذي يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف، حيث تتمثل هذه المبادئ في مايلي:

المبدأ الأول: تأهيل أعضاء مجلس الإدارة

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وأن 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 وأن 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 وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم.

المبدأ الثاني: مراقبة الأهداف الإستراتيجية

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

المبدأ الثالث: تحديد المسؤوليات

يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

المبدأ الرابع: التأكد من مبادئ الإدارة

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

المبدأ الخامس: استقلالية مراقبي الحسابات

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 تقرر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن 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: تناسب الأجور و المكافآت

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

المبدأ السابع: توافر الشفافية

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق.

المبدأ الثامن: فهم هيكل عمليات البنك

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

المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بالقيمة على مستوى البنك

المطلب الأول: المحددات المؤسسية في خلق القيمة

أولاً: هيكل وتكوين مجلس الإدارة

1- رئيس مجلس الإدارة:

يحتاج مجلس الإدارة، كما تحتاج الشركة إلى قائد. وينبغي أن يتم اختيار أحد أعضاء مجلس الإدارة ليكون رئيساً له. وفي أغلب الأحوال يتطلب التعيين موافقة الجهة الرقابية. وتكون مهمة رئيس المجلس توجيه القرارات الخاصة بتكوين المجلس ذاته. ودائماً ما تتضمن مسؤولياته الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة والقيام بإدارتها. وأحياناً ما يكون هو وجه الشركة في الإعلان عما تحققه من تقدم. وقد لا تكون لديه أية مسؤوليات تنفيذية أخرى، ومن ثم فهو قد لا يعمل طول الوقت، وإنما جزء من الوقت فقط.

وفي بعض الأحيان يكون رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول التنفيذي الرئيسي CEO. أو يتم تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي الرئيسي. وباستثناء البنوك الصغيرة، يفضل تقسيم الأدوار بين رئيس مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي، بسبب ثقل عبء العمل في القيام بالوظيفتين من ناحية، ولأن تقسيم الوظيفتين يرقى بمستوى المراجعة والمسائلة ويقلل من الخطورة الناشئة من احتمالات تركيز السلطة من ناحية أخرى.

وعندما يكون هناك رئيس مجلس إدارة منفصل، فإنه جنباً إلى جنب مع المسؤول التنفيذي الرئيسي CEO قد يقرران معاً تقسيم الاختصاصات فيما بينهما. كما أن مهمة تمثيل الشركة أمام المستثمرين قد يتم أيضاً تقسيمها أو تركها بالكامل للمسؤول التنفيذي الرئيسي، أو تقسيمها بشكل أوسع، وعادة ما يكون ذلك بمشاركة المدير المالي أو رئيس إدارة علاقات المستثمرين.

2- أعضاء مجلس الإدارة:

وكما لاحظنا مما سبق، فإن الحوكمة الفعالة للمنشأة تتطلب من مجلس الإدارة إقامة علاقات توازن فعالة بين إدارة المنشأة ودفعها إلى الأمام، والسيطرة والإشراف عليها بحكمة ورشاد. وهو ما يتطلب بدوره إقامة توازن في مجلس الإدارة بين أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين. ومما يساعد على إقامة هذا التوازن أن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة، ويفضل أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة، من الأعضاء المستقلين وفقاً للتعريف الذي أوردناه مسبقاً. وفي نهاية الأمر، فإن أي مجلس للإدارة ينبغي أن يكون قادر على مسائلة أو إيقاف المسؤول التنفيذي الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب (أو أعضاء مجلس الإدارة المنتدبين).

ويجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين أن يكونوا أفراداً ذوي شخصية وخبرة مناسبة. وغالباً ما تكون لهم إسهامات بناءة سواء في داخل أو خارج مجلس الإدارة بسبب مجالات معرفتهم واتصالاتهم.

وفي حال قصور المؤسسة عن تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين، يكون تمتع كافة أعضاء مجلس الإدارة بخصائص و صفات الاستقلال، أمراً بالغ الأهمية، وهو من الأمور الصعبة نظراً لأن المسؤول التنفيذي الرئيسي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة أي رئيسهم. وهذا من الأسباب الرئيسية لعدم تفضيل ضم مسؤوليات الإدارة التنفيذية ورئاسة مجلس الإدارة في شخص واحد، بما يؤدي إليه من تركيز ضخم للسلطة وما قد ينتج عنه من إساءة استخدام السلطة.

وينبغي ألا يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة أكثر مما يلزم لضرورات إدارة العمل، حتى عندما تضم المجالس أعضاء معينين من جانب كبار المساهمين. وكلما ازداد عدد أعضاء مجلس الإدارة كلما كان هناك من الناحية العملية، احتمالاً أكبر لقيام إحدى اللجان الداخلية باتخاذ القرارات مسبقاً في أمور شديدة الجدية والخطورة.

ومجلس الإدارة المثالي هو ذلك الذي يضم أعضاء من نطاق واسع من مختلف التخصصات، وربما كان بعضهم من ذوي المهارات في الأمور المالية أو الفنية أو التسويقية مع وجود آخرين من ذوي الخبرات الأخرى. وفي إحدى التشريعات الحديثة الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ينص التشريع على ضرورة أن يكون أحد أعضاء المجلس عضواً بلجنة المراجعة، ومن ثم يجب أن يكون على درجة من الخبرة والمعرفة بالشؤون المالية¹.

وإذا ما كان البنك يقوم بالتداول في منتجات مركبة، فيجب أن يكون أحد أعضاء المجلس، على الأقل، على دراية ومعرفة كافية تؤهله لفهم طبيعة تلك العمليات والسؤال بشأنها.

والهدف العام من وراء وجود مهارات مختلفة في مجلس الإدارة هو ضمان سلامة الرأي في الموضوعات المطروحة وليس بأي حال من الأحوال إحلال خبرات أعضاء مجلس الإدارة محل خبرات ومشورة الخبراء المتخصصين، تلك الخبرات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة في حالات معينة². وعادة ما يلزم الأمر موافقة الجهة التنظيمية عند إجراء أي تعيين في مجلس الإدارة، كما يؤخذ في الاعتبار أيضاً التوازن وتكوين المجلس.

ثانياً: مسؤوليات مجالس الإدارة في البنوك

1- المسؤوليات العامة:

تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً من الأشخاص فضلاً عما قد يؤدي إليه من إضعاف النظام المالي ذاته، وما يحدثه من آثار سيئة على الاقتصاد بأسره. وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك. وتظل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الاستقرار. ويتركز اهتمام المشرفين التنظيميين على نوعية إدارة البنك، ابتداءً من مجلس الإدارة ذاته. ولما كان لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، وكان يجب عليهم تفويض بعض المهام، فإنه يجب عليهم على الدوام التأكد من قدرة أولئك الذين انتموهم وعهدوا إليهم بالسلطة. والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والمعقول والأمن لهذه السلطة. وما لم يقوموا بذلك، فإنهم بلا شك يكونوا قد قصروا في القيام بمسؤوليتهم.

وعلى أعضاء مجلس الإدارة عقد اجتماعات المجلس وفقاً لضرورات العمل على ألا تقل عن مرة كل ثلاثة شهور. ويقوم رئيس مجلس الإدارة بمعاونة أمانة السر أو مسؤول الالتزام بالتأكد من توزيع جدول الأعمال والأوراق المتعلقة به على كافة أعضاء المجلس قبل انعقاده بسبعة أيام على الأقل. ويجب على رئيس مجلس الإدارة أن يتأكد باستمرار أن ترتيب جدول الأعمال وإدارة الاجتماعات

¹ J. Chakham : « Guidelines for the directors of banks », The international bank for reconstruction and developement, 2003, world bank, translated into arabic by the center for international pravite entreprise, w.d.c. 2005, p 16.

² Ibid, p 16.

تتناول الموضوعات المعروضة وتعطيها الاهتمام الكافي. وينبغي أن يتم توزيع مسودة محاضر الاجتماعات بما تم التوصل إليه من نتائج خلال سبعة أيام بعد الاجتماع. ينبغي أن تسجل في المحضر المناقشات الرئيسية، وفي العادة لا يتم نسبتها إلى أشخاص بذاتهم. والأفراد الذين لا يوافقون على القرار الذي يتوصل إليه مجلس الإدارة يمكنهم أن يطلبوا من أمانة المجلس اثبات هذا في محضر الاجتماع. وينبغي أن يذكر في المحضر اسم المسؤول عن تنفيذ القرارات التي وافق عليها المجلس.

2- المسؤوليات المتعلقة بتنظيم عمليات البنك:

- تتمثل العناصر الرئيسية لواجبات أعضاء مجلس الإدارة المتعلقة بالتنظيم العام للبنك في مايلي:
- دعم إدارة البنك في المهام الموكلة إليها بتطوير أعمال البنك وتشجيع الابتكار بهدف تحقيق الأغراض المستهدفة.
- النظر بعناية شديدة إلى الموارد البشرية والمادية والمالية للبنك وإلى نقاط القوة والضعف به.
- وترتبط على ذلك، الاتفاق على أهدافه والاستراتيجية طويلة الأجل وخطط العمل في الآجلين المتوسط والقصير. هذا، على أن يؤخذ في الاعتبار، في نفس الوقت، البيئة الاقتصادية التي سيعمل البنك في محيطها.
- التأكد من إرسال الخطط إلى جميع من سيتأثرون بهذه الخطط في المنشأة.
- وضع إطار واضح من السياسات والأهداف في كافة المجالات التي يجب أن تعمل الإدارة في نطاقها. وهذه السياسات تغطي السياسات الخاصة بالأفراد والنظام المالي الأساسي بما في ذلك وضع الموازنات والعمليات المالية بما فيها إدارة الأصول والالتزامات والتخطيط الرأسمالي والاستثمارات.
- النظر في عمليات الاندماج والاستحواذ.

3- المسؤوليات المتعلقة بقيادة البنك:

- تتمثل مهام القيادة في أعضاء مجلس الإدارة في الواجبات التالية:
- وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين بالبنك من خلال القدوة ووضع قواعد للقيم والسلوك السليم. وينبغي أن يتم التعبير عن القيم المؤسسية للبنك وسياسته الأخلاقية بصورة مختصرة وبمبسطة وأن تكون متاحة للجميع. ويبقى السلوك القدوة لأعضاء مجلس الإدارة هو أكثر المؤثرات إقناعاً بالقيم الأخلاقية.
- الإفصاح عن أي تعارض محتمل في المصالح في الأمور المعروضة أمام المجلس، والامتناع عن الاشتراك في المناقشات الخاصة بها، والامتناع عن التصويت وهو أمر يجب إثباته في محضر الجلسة.
- التأكد من التزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية.
- تشجيع ثقة المودعين والعملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من البنك. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة إدراك ضرورات السرية التجارية، مع عدم استخدام ذلك كعذر لا ضرورة له لعدم الشفافية. وينبغي عليهم أن ينظروا إلى الشفافية باعتبارها القاعدة. ويقع عبء الإثبات على أولئك الذين يعطون الأولوية للضرورات التجارية.
- ولحل المشاكل التي تنتج عن العمليات القائمة بين البنك وبين الأطراف ذات العلاقة، تضع البنوك التي تتسم بكفاءة الإدارة نظاماً متقدماً لتقييم القروض ومتابعتها تتناول عناصر المخاطرة في أي نوع من أنواع المعاملات. ويكون لتلك البنوك مخصصات مالية لإعلان ونشر القواعد وتدريب الموظفين

على كيفية تطبيقها والإشراف عليها. ومن الأمور التي تثير الخلط لدى الموظفين وضعهم تحت الضغط للتغاضي عن القواعد على أساس أن أحد الأطراف يتمتع بأفضلية ما عن طريق صلة قرابة وثيقة أو بسبب أحد الالتزامات القائمة. وهذا التغاضي قد يعني الاشتراك في عملية ربما كان سيتم رفضها إن لم تكن تلك الظروف متوفرة، أو القيام بتلك العملية على أساس شروط تفضيل استثنائية، أو السماح بحدوث أوضاع كان ينبغي عليهم مواجهتها في وقت سابق على العملية (مثل الانتباه إلى القروض المشكوك في نتائجها).

4- المسؤوليات المتعلقة بالرقابة و الضوابط على أنشطة البنك:

- تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يختص بالضوابط والرقابة فيما يلي:¹
- التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير سليمة تفصيلية دورية عن المركز المالي للبنك وأدائه.
- التأكد من التقدم في اتجاه تحقيق أهداف البنك، وغالبا ما يتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات.
- التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي يقوم بها البنك والقيام من أجل هذا بوضع وتنفيذ خطوط للمساءلة والمسؤولية في جميع أنحاء البنك لتحديد المخاطر وإدارتها وتقديم التقارير عنها.
- التأكد من وجود نظم سليمة لاتخاذ القرارات والرقابة والتأكد من فعالية النظم عن طريق اختبارها بانتظام وتقديم التقارير حولها.
- التأكد من استقرار المسؤولية الإدارية في أيدي سليمة وكذلك أن المديرية على دراسة كافية بالمخاطر المحيطة بمسؤولياتها.
- التأكد من وجود ذراع فعال للمراجعة الداخلية يرتبط مباشرة بالمسؤول التنفيذي الأول ويرفع إليه تقاريره، ولديه في نفس الوقت حق الاتصال في جميع الأوقات برئيس لجنة المراجعة.
- تلقي تقارير من المراجعين والإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة بشأن مخالفة القوانين والقواعد واللوائح الإشرافية، بما في ذلك التعليمات الصادرة من القرارات التنظيمية التي تصدر في شكل إجراءات إدارية رسمية أو غير رسمية، وضمان قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة.
- التأكد من انتباه المديرين لكافة الأمور المرتبطة بالأمان ويتلقون تقارير ونصائح من الخبراء بشأن رسم وتخطيط وتنفيذ إجراءات ونظم الأمان التي تشمل كافة الجوانب المالية والفنية الساعية إلى المحافظة على أصول البنك وتعاملاته. وينبغي الإخطار بأية انتهاكات تعرض درجة الأمان للخطر كما ينبغي أن يعرض على مجلس الإدارة كافة الأحداث الخطيرة أو نواحي النقص أو العيوب في النظام المعمول به.
- وضع سياسات مكتوبة وواضحة بشأن عمليات الخزنة وتلقي تقارير منتظمة عنها جنبا إلى جنب مع أية مخالفات لهذه السياسات.
- التأكد من إصدار قواعد مكتوبة لمنع الاحتيال والتزوير والتعامل معه عند الشك في وجوده أو عند اكتشافه. كما ينبغي الإخطار فورا عن حالات التزوير أو الاشتباه في التزوير وأن تلتزم الإدارة بالأخطار في جميع الأحوال عن أية حالات تزوير بشكل نصف سنوي.

¹ Ibid, p 20.

- التأكد من أن سياسات وإجراءات البنك الخاصة باكتشاف عمليات غسل الأموال والأخطار عنها متفق مع النصائح والتعليمات الرسمية. وقد يتطلب ذلك قيام مجلس الإدارة بتعيين موظف تكون مسؤوليته وضع نظام لمحاربة غسل الأموال.

ثالثا: لجان مجلس الإدارة

تتطلب إدارة أي نوع من المؤسسات المالية عناية في التخطيط والتنفيذ كما تتطلب نظاما إشرافية في أي نقطة من نقاط التشغيل. وهذه أمور أساسية للتأكد من إنفاق أموال المنشأة بشكل سليم، وأنها لا تذهب هبا. ومع التسليم بعدم إمكانية تجنب جميع المخاطر طول الوقت، إلا أنه يجب إعادة النظر في تلك المخاطر وتقديرها بصفة منتظمة.

والمنهج المنتظم يربط بين جميع العاملين في المنشأة لأنه يغطي كافة نواحي النشاط. فوجود النظم مع عدم التزام الافراد بها لا يشكل أي فائدة، ولذلك يجب أن تكون تلك النظم مصممة بشكل جيد وبسيط وفعال وأن تكون مفهومة لصورة واضحة للقائمين على تشغيلها وتنفيذها. ونشير هنا إلى أهمية التدريب لأن النظم تميل لأن تكون أكثر تعقيدا من الناحية الفنية. ويجب أيضا اختبار هذه النظم، وهذا هو الدور الذي يلعبه كل من المراجعين الداخليين والخارجيين. كما يجب مراجعتها دوريا بهدف تحسينها.

ومن الناحية العملية فإن مجالس الإدارة تنشئ اللجان لمساعدتها في إدارة البنك بصورة سليمة. ومعظم البنوك لديها لجنة تنفيذية وكذلك أيضا لجنة مراجعة (وهي واجبة طبقا للقوانين). ويبقى أمر التأكد من قيام اللجان بعملها في تسهيل الأعمال مسألة شديدة الأهمية بالنسبة لمجلس الإدارة. فعلى مجلس الإدارة التأكد من أن اللجان لا تعوق العمل بدون مبرر عن طريق ازدواجية المهام أو تقاطع خطوط الاتصالات. إذ أن سرعة الإخطار واعداد التقارير واتخاذ القرارات أمور لها أهميتها الحاسمة في البنوك.

وتستمد جميع اللجان قوتها وسلطاتها من تكليف مجلس الإدارة. ونؤكد هنا أن مجلس الإدارة قد يفوض بعض الصلاحيات والسلطات ولكنه يبقى دائما مسؤولا عن تلك الصلاحيات. وعلى المجلس أن يحدد الاختصاصات والصلاحيات في كل حالة والتأكد من ملائمتها. كذلك فإن من سلطة المجلس تعيين رؤساء اللجان وأعضائها، وتحديد كيفية رفع التقارير من قبل اللجان. ومجلس الإدارة حق الإشراف على مدى فعالية اللجان. كما تتمثل هذه اللجان في مايلي:

1- اللجنة التنفيذية:

من الممارسات الشائعة، وأن كانت غير ملزمة، قيام البنوك بتعيين لجنة تنفيذية تضم كبار المديرين في إدارة البنك برئاسة المسؤول التنفيذي الرئيسى (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب). وهي إحدى الطرق المناسبة للفصل بين مهمة الإدارة اليومية للمؤسسة وبين النظر في الأمور الاستراتيجية الأطول أجلا. ويقرر مجلس الإدارة صلاحيات واختصاصات اللجنة كما يحدد الموضوعات التي ينبغي أن تقدم عنها تقارير سواء للإحاطة أو لاتخاذ قرارات بشأنها. وكثير من الموضوعات التي تتصرف فيها اللجنة لا تكون على مستوى من الأهمية يستدعى رفعها إلى مجلس الإدارة. ومع ذلك فإن هناك كثيرا من الأمور التي تقع على الخط الفاصل بين اختصاصات اللجنة واختصاص مجلس الإدارة. وفي هذه الحالات يكون للجنة تقدير أهمية رفع الأمر إلى مجلس الإدارة. سيكون هناك دائما تداخل بين عضوية مجلس الإدارة وعضوية اللجنة التنفيذية. ومن الأعراف الشائعة أن يكون عضو

مجلس الادارة المسؤول عن الأمور المالية عضوا في كليهما¹، وبالنسبة لهذا الموضوع أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة تكون لديه مسؤوليات تنفيذية هامة. وتعد اللجنة عددا من الاجتماعات يتجاوز كثيرا عدد مرات انعقاد مجلس الإدارة. وتكون الاجتماعات على الأقل مرة شهريا أو ربما كل أسبوعين أو كل أسبوع. ويمكن عقد الاجتماع بإخطار قصير المدة للنظر في أي موضوع هام. ومن المعتاد أن يقوم المسؤول التنفيذي الرئيسي برفع تقرير إلى مجلس الإدارة عن أي موضوعات هامة تظهر أو تتم إثارتها. وفي معظم الأحوال، يتفق المسؤول التنفيذي الرئيسي من خلال مناقشاته مع رئيس مجلس الإدارة حول البنود التي يشملها جدول أعمال المجلس. واللجنة التنفيذية هي هيئة مناسبة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة التي لا تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى مثل الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات أو التأمين أو الموضوعات المتعلقة بالبيئة. أما إنشاء لجان منفصلة خاصة بأي من تلك الموضوعات، فيبقى أمرا خاضع لأهمية الموضوع وطول جدول الأعمال. ويمكن للجنة التنفيذية أيضا أن تعمل بشكل جيد باعتبارها جهة يمكن أن تبحث الموضوعات والأفكار والمشاكل بشكل غير رسمي.

2- لجنة المراجعة:

يعتبر تعيين لجنة للمراجعة من الممارسات الجيدة السليمة. والكثيرون يعتبرون لجنة المراجعة أمرا لا غنى عنه، بل وبعض الجهات الرقابية تشترط على البنوك تأسيس لجنة للمراجعة. وتعتبر صفتي الاستقلالية وعمق النظر من أهم صفات لجنة المراجعة، فهي لا تندفع نحو الاستغراق في أمور محاسبية ولا تتورط في تغطية أخطاء أحد الأطراف ذات العلاقة. وتلعب لجان المراجعة دورا رئيسيا في الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير، وبهذا تعمل على تقوية حوكمة الشركة وزيادة الثقة العامة بالبنك. وهي من اللجان الهامة في حماية أصول البنك بما يخدم مصالح المساهمين والمستثمرين والمودعين والمنظمين وكل من يعمل في البنك أو يتعامل معه. بل يمكننا القول بأن لجنة المراجعة هي لجنة حليفة للجهة الاشرافية بالبنك وينبغي أن تعمل بصورة وثيقة مع تلك الجهات الاشرافية. ومع ذلك، يجب أن يحافظ أعضاء لجنة المراجعة على استقلالهم عن المشرفين.

أ- تكوين اللجنة:

تتكون لجنة المراجعة من ثلاثة إلى خمسة أعضاء يعينهم مجلس الإدارة، وينبغي أن يتم تشكيلها بصفة مطلقة من بين أعضاء المجلس المستقلين عن الإدارة. ويتم النظر في أعضاء اللجنة والموافقة على تعيينهم من جانب الجهات الرقابية عند أول تعيين لهم بمجلس الإدارة. وتكون أقصى مدة للتعيين المبدئي ثلاث سنوات. ويمكن تجديدها سنويا بموافقة الأطراف والجهة الرقابية.

¹Ibid, p 22.

ب- رئيس اللجنة:

يقوم مجلس الإدارة بتعيين رئيس لجنة المراجعة. ويقوم الرئيس بوضع طريقة عمل اللجنة وسلوكها وجدول الأعمال. وتعتمد فعالية اللجنة إلى حد كبير على فعالية رئيسها. ومن ثم فإن من الأمور الحاسمة أن يكون رئيس اللجنة مستقلا وفقا للتعريف الذي سبق ذكره. وسيجد رئيس اللجنة أن المهمة الموكلة إليه تستغرق قدرا كبيرا من الوقت، نظرا لما تتطلبه من اجتماعات مع المراجعين الداخليين والخارجيين ومع المدير المالي المسؤول المالي الرئيسي (CFO) Financial Officer Chief، إذا ما كان يريد تأدية مهمته بإتقان.

ج- الاجتماعات:

ينبغي أن تعقد اللجنة اجتماعات كثيرة وفقا لما يتطلبه سير العمل. ويعتبر عقد ثلاثة أو أربعة اجتماعات سنويا من الأمور العادية (بالإضافة إلى أي اجتماعات إضافية مع المراجعين الخارجيين يرى ضرورة عقدها). ويقوم رئيس اللجنة بترتيب الاجتماعات بحيث يمكن للجنة الاجتماع مع المراجعين الخارجيين مرتين على الأقل سنويا، بدون حضور الإدارة، ثم تجتمع اللجنة معهم بحضور أو عدم حضور الإدارة. والوضع المثالي هو أن تكون القرارات التي تتوصل إليها اللجنة نتيجة للإجماع. وإذا ما كان هناك تصويت، ووصل الأمر إلى طريق مسدود، فإن وجهة نظر رئيس اللجنة هي التي تسود.

ويمكن دعوة بعض مديري البنك بما في ذلك المدير العام (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المسؤول التنفيذي الرئيسي) وكذلك أي موظف لحضور الاجتماع. وعادة ما تتم دعوة المدير المالي أيضا. كما يتم أيضا دعوة المراجعين الداخليين والخارجيين لحضور اجتماعات اللجنة.

ويتم توزيع محاضر جلسات لجنة المراجعة ومداولتها على جميع أعضاء مجلس إدارة ورئيس مجلس الإدارة في أسرع وقت ممكن، ويتم إدراجها على جدول أعمال الاجتماع التالي لمجلس الإدارة. ويقوم رئيس لجنة المراجعة بلفت انتباه أعضاء المجلس إلى أية موضوعات هامة في محاضر اللجنة.

د - وظائف لجنة المراجعة:

فيما يلي وصف للوظائف الأربع الرئيسية للجنة المراجعة:

د-1- التقارير المالية:

العمل على تحسين نوعية التقارير المالية عن طريق مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة، والتركيز بصفة خاصة على التغيرات في الطرق المحاسبية، التعديلات الناشئة عن عملية المراجعة، والالتزام بالمعايير المحاسبية.

ومهما كانت الظروف، فعلى اللجنة أن تكون راضية بأن ما تعرضه على المجلس يعكس صورة حقيقية وصادقة لوضع الشركة وأدائها. (وتؤدي مراجعة التقارير المالية بتلك الصورة إلى الارتقاء بمستواها وزيادة الثقة فيها وفي عملية المراجعة). ومن أهم المهام المرتبطة بتلك العملية والتي تعد من أهم أدوار المراجعة الداخلية، قيام اللجنة بالتأكد من عدم المبالغة في تقدير الدخل التراكمي وعدم إخفاء بعض المصروفات أو رسملة جزء منها وأن العمليات التي تظهر في الميزانية ليس لها أثر ملموس على تقدير الوضع.

د-2- الرقابة:

تقييم وتحسين وتقوية بيئة الرقابة. وكجزء من هذه المهمة، تقوم اللجنة بمراجعة واستعراض بيان حوكمة الشركة والضوابط الداخلية في التقرير السنوي. ويتضمن ذلك تصميم وتشغيل وتعيين الأفراد اللازمين، واختبار نظام الضوابط، مما يؤدي إلى تعزيز مناخ الانضباط والإشراف ويخفض من فرص الاحتيال والتزوير في أداء هذه الوظيفة. كما تقوم اللجنة باستعراض تقارير الإدارة ذات الصلة والمعلومات التي تطلبها الجهات التنظيمية.

- استعراض نظام البنك لتحليل المخاطر والضوابط للتأكد من صلاحيتها للعمل ومن عائدها بالنسبة للتكلفة.

د-3- المراجعة الداخلية والخارجية:

- تحسين مستوى الاتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز استقلالهم .

- القيام بصفة دورية بمراجعة مكافآت وأداء المراجعين الخارجيين، والتأكد من محافظتهم على الموضوعية من خلال موافقتهم على تغيير المسؤول الرئيسي عن عملية المراجعة كل خمس أو سبع سنوات. وينبغي على لجنة المراجعة أن تتقدم لمجلس الإدارة باقتراح استبدال المراجع الخارجي أينما ترى أن هذا القرار قرارا حكيما. وعند طرح العطاءات والمناقصات، تقوم اللجنة بتحديد نوع ونطاق وخطة المراجعة المطلوبة. وتقوم اللجنة عند اختيار مكتب مراجعة خارجية بتقييم قدرات الشركاء أو الشريك الرئيسي الذي يكلفه المكتب بمسؤولية المراجعة.

وتواجه اللجنة مشكلة كبيرة عند التفكير في تغيير المراجع الخارجي لأن مكتب المراجعة الجديد يحتاج إلى بعض الوقت للتعرف على أنشطة البنك بنفس درجة معرفة المراجع السابق. كما أن تغيير المراجع الخارجي يصاحبه تأسيس منظومة جديدة من العلاقات. هذا بالإضافة إلى تكلفة التغيير والجهد الإضافي الناتج عنه. وفي نفس الوقت، قد يتراوح سلوك المراجعين ما بين التكتم الشديد أو الثثرة الزائدة عن الحد.

- ضمان عدم التنازل عن استقلالية المراجع الخارجي نظير اعتبارات أخرى، أو احتمال التعاضي أو التنازل عن تلك الاستقلالية، نتيجة لعدم تناسب أتعابه عن عملية المراجعة مع أتعابه عما يمكن أن يحصل عليه من بعض الخدمات الاستشارية الأخرى. وفي بعض الحالات، قد يكون مقبولا قيام المراجع الخارجي بتقديم خدمات أخرى ترتبط بعملية المراجعة مثل الاستشارات الخاصة بالضرائب. ولكن على لجنة المراجعة أن تشجع المجلس، بل إذا لزم الأمر أن تجبر المجلس، على استخدام مكاتب أخرى غير مكتب المراجعة للقيام بتقديم الخدمات الاستشارية الأخرى خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات الاستحواذ والاندماج وبعض الخدمات الاستشارية الأخرى.

ويؤدي ذلك إلى التعرف على مكاتب مراجعة أخرى وتوفر الفرصة لتقييم درجة كفاءتها.

- على لجنة المراجعة القيام بدورها في دعم ورفع كفاءة المراجعة الداخلية. ويكون للجنة الحق في الموافقة على تعيينات موظفي الإدارة الداخلية. ولأن لجنة المراجعة ستعتمد بشكل كبير على إدارة المراجعة الداخلية العاملة على تطبيق النظم والضوابط، فأن للجنة المراجعة تكوين رأيا حول مدى كفاية موارد المراجعة الداخلية والعاملين بها. ويمكن للجنة أن تطلب مشورة المراجع الخارجي الذي تعاون مع إدارة المراجعة الداخلية لمساعدتها في تكوين هذا الرأي.

- الحصول نيابة عن مجلس الإدارة على أجزاء من تقارير إدارة المراجعة الداخلية ولفت انتباه المسؤول التنفيذي الأول ومجلس الإدارة إلى أية موضوعات هامة في تلك التقارير. ويكون رئيس لجنة المراجعة مسؤولاً عن الحصول على كافة تقارير المراجعة ولكنه يستخلص منها الأجزاء التي يرى أن لها أهمية خاصة للعرض على أعضاء اللجنة حتى لا تغرق اللجنة في بحر من الأوراق.

- الإلمام بكافة التطورات الدولية في مجالات المحاسبة والمراجعة وإخطار مجلس الإدارة بما يرى أنه يتسم بالأهمية بالنسبة للمنشأة. ومن الضروري أن يفهم أعضاء لجنة المراجعة تلك التغيرات التي يتوقع أن يكون لها تأثيراً على مكاسب البنك. وإذا ما استدعى الأمر، يمكن أن يقوم أعضاء لجنة المراجعة بالتشاور في جلسات منفصلة مع مراجع خارجي.

د-4- الالتزام بالقوانين واللوائح والإرشادات:

- مراجعة خطاب المراجع الخارجي إلى الإدارة ورد الإدارة عليه.

- مراجعة الالتزام بالقواعد والإجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية ومتابعة استجابة البنك لها ورفع تقرير إلى مجلس الإدارة بأية نواحي قصور رئيسية.

- الحصول على تقارير دورية واتخاذ الإجراءات الضرورية ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة إذا اقتضى الأمر (أو مرة واحدة على الأقل سنوياً) بحيث تتضمن التقارير موضوعات تتعلق بنزاهة البنك، بما في ذلك انتهاكات ومخالفة القواعد واللوائح بشأن عمليات غسيل الأموال الناتجة عن أنشطة تتعلق بالمخدرات أو الإجرام، أو عمليات متاجرة داخلية أو عمليات تقوم بها الأطراف ذات العلاقة. هذا بالإضافة إلى بيان الانتهاكات الجادة للسياسات الأخلاقية والمعنوية للبنك والدستور السلوكي المعلن.

3- لجنة المرتبات والمكافآت:

تعتبر مكافآت أعضاء مجلس الإدارة من الأمور التي يهتم بها كل من له مصلحة في البنك وأيضاً أجهزة الإعلام. ومن ثم، يجب أن تتوافر الصراحة بشأن إجمالي المبالغ التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة والأسس التي يتم بموجبها حساب تلك المكافآت (بيان المكافآت بصورة مفصلة مثل المرتب الأساسي، والمكافآت، والأسهم التحفيزية، الخ).

وهناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافآتهم بأنفسهم. وقد يساعد على حل هذه المشاكل، قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات والمكافآت، تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مكافآت ومرتبات أعضاء المجلس. والأفضل من ذلك أن يتم النظر في مرتبات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة على أساس سياسة البنك الأعم بالنسبة للأفراد. وينبغي على اللجنة أن تقوم عن قرب بمراجعة الطريقة التي يتم بها حساب الحوافز والمكافآت وحجم تلك المكافآت. وقد يكون من الأفضل قيام اللجنة بمراجعة التعويضات الناتجة عن الاستغناء عن الأفراد خاصة في حالة سوء الأداء.

4- لجنة إدارة المخاطر:

ويطلق عليها أحياناً لجنة إدارة الأصول والالتزامات. وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، وذلك بخلاف إدارة المخاطر الاستراتيجية، وفقاً للتعريف السابق أعلاه، التي يتحمل المجلس المسؤولية المباشرة عنها. ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى وطرق قياسها

ومتابعتهما و التحكم فيها، ومن هذا المنطلق تؤكد مبادئ حوكمة البنوك السليمة على أهمية قيام مجلس الإدارة بإنشاء لجنة مستقلة تابعة له تسمى لجنة إدارة المخاطر.

رابعاً: مسؤوليات الإدارة التنفيذية بالبنك

في الواقع العملي نجد أن المجلس و الإدارة التنفيذية للبنك بحاجة إلى أن يدعم كل منهما الآخر و ذلك لأن لكلا منهما دورا و مسؤوليات مميزة يؤديها، فالمدير التنفيذي للبنك و فريق الإدارة ينبغي أن يديرا أنشطة البنك اليومية طبقا لسياسات المجلس و القوانين و اللوائح و ينبغي أن يدعمها نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية و على الرغم من أن المجلس ينبغي أن يدع العمليات اليومية للإدارة إلا أنه ينبغي أن يحتفظ بالرقابة الاجمالية، و لذلك ينبغي أن تزود الإدارة التنفيذية أعضاء مجلس الادارة بالمعلومات التي يحتاجونها و ذلك للوفاء بمسؤولياتهم.

و ينبغي أن تستجيب بسرعة و بالكامل لطلبات المجلس و بالإضافة إلى ذلك ينبغي على الادارة أن توظف خبرتها في توليد أفكار جديدة ومبتكرة و توصيات للنظر فيها من جانب المجلس، و يجب أن يطبق البنك سياسات كافية لزيادة مساءلة مديره باعترارهم اشخاصا يتحملون مسؤولية عن قيادة البنك كما ينبغي أن تقدم للمديرين حوافز للاستمرار في القيام بالاشراف الكفاء و الفعال على أنشطة العمل، و ينبغي أن تتأكد الادارة من وجود نظام كاف للمعلومات الادارية لدى البنك و من أن المعلومات شفافة و دقيقة و كاملة و في الوقت المناسب¹.

وتتمثل المسؤولية الادارية الرئيسية في ضمان أن كل وظائف البنك الرئيسية تؤدي طبقا لسياسات واجراءات مصاغة بوضوح ومن وجود نظم كافية بالبنك تضمن مراقبة وإدارة المخاطر بفعالية ونجد أن لجنة بازل للإشراف المصرفي أوضحت دور الإدارة في التعرف على المخاطرة المالية وتقييمها وتسعيرها وإدارتها وقد ذكرت لجنة بازل أن أي مؤسسة تستخدم أدوات مالية جديدة يلزم بالضرورة أن تكتسب كافة مستويات الإدارة بها بالمعرفة وفهمها للمخاطر المرتبطة بها وأن تطوع وتكيف النظم المحاسبية الداخلية لضمان كفاية الرقابة وينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من الأنشطة اليومية لكل مدير تنفيذي في البنك من أجل التأكد من تطبيق نظم إدارة المخاطر على الوجه الأكمل ومن اتباع الاجراءات الخاصة بها، كما ينبغي أن تتأكد الإدارة من وجود ضوابط رقابية كافية في البنك بما في ذلك ترتيبات مراجعة كافية وذلك لأن اخفاقات ادارة المخاطر غالبا غير متوقعة أو غير عادية بل ترجع إلى عدم فعالية عملية اتخاذ القرار و ضعف الضوابط الرقابية.

ونجد أن التغيرات الحديثة الجارية في الصيرفة الدولية جعلت عملية الادارة أكثر تعقيدا و صعوبة بدرجة كبيرة فالابتكار المالي يحول مخاطرة الأسعار أو السوق من وكيل إلى آخر و لكنه لا يقضي على المخاطرة ذاتها.

إن ايقاع الابتكار و نمو المعاملات الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية و تفكيك أنواع المخاطرة المختلفة جعلت تحليل القوائم المالية و ادارة المركز المالي للبنك أكثر تعقيدا و تواجه الادارة بصورة متزايدة أسئلة مهمة حول الطريقة المثلى لمحاسبة و مراقبة و إدارة التعرض للمخاطر و كيفية ادماج الأنشطة الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية ضمن التعرضات الأخرى.

¹Ibid, p 32.

1- المخاطرة المالية و مسؤوليات الإدارة:

تتمثل مسؤوليات الإدارة المتعلقة بالمخاطرة المالية فيما يلي:

- وضع و التوصية بخطط استراتيجية و سياسات ادارة المخاطر لعرضها على المجلس للموافقة عليها.
- تنفيذ الخطط و السياسات الاستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الاخلاقية العالية و النزاهة.
- ضمان إعداد ادلة تحتوي على السياسات و الاجراءات و المعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية و مخاطره.
- وضع و تنفيذ نظام للتقارير الادارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة و تقييم كفاية الضوابط الرقابية و القيد بالحدود و الاجراءات.
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح و القوانين، و ضمان الابلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

2- الجودة و الخبرة:

تعد جودة و خبرة الأفراد الأعضاء في الادارة العليا على درجة كبيرة من الاهمية، ففي المؤسسة المالية لاتبدأ عملية ادارة المخاطر في اجتماع الاستراتيجية أو عملية التخطيط أو في أي لجنة أخرى بل تبدأ عندما ينظر في أمر موظف محتمل أن يتم تعيينه في البنك أو يتم ترقيته لمركز قيادي، وتطبق السلطات التنظيمية عدة مداخل مختلفة لضمان صلاحية و ملائمة الادارة، و قد قامت معظم السلطات التنظيمية بوضع معايير يجب الوفاء بها من قبل المديرين و تتمثل في التأكيد على خبرة الإدارة العليا و مقدرتها الفنية ونزاهتها المهنية قبل أن يتولى أعضاؤها أداء واجباتهم و مع ذلك نجد أن بعض الجهات لاتتدخل في مسألة متعلقة بالسياسة في تعيين الإدارة العليا إلا إذا اعتبر بنك غير آمن بسبب عدم كفاءة الإدارة.

3- عملية التقييم للإدارة التنفيذية:

- ومن المهم أيضا أن يتم تقييم جودة الإدارة، و الهدف الرئيسي لمثل هذا التقييم هو تقييم ما إذا كان أفراد الإدارة العليا:
- لديهم مقدرة فنية كافية وخبرة ونزاهة لإدارة البنك وهذه الجوانب يمكن تقييمها بناء على ممارسات موظفي البنك في مجال استمرارية الإدارة.
- لديهم نظم لمراقبة و التحكم في مخاطر البنك المادية بما في ذلك الائتمان و تركيز التعويضات و معدل الفائدة والعملة و القدرة على الدفع و السيولة و المخاطر الأخرى و ينبغي تقييم ما إذا كانت هذه النظم تطبق على الوجه الأكمل أم لا و ما إذا كانت الإدارة تتخذ اجراءات مناسبة أو عند الضرورة.
- قدموا توجيهها الإدارة مناسبة و اتخذوا قرارات كافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط البنك.
- إلتزموا بكل شروط التسجيل السارية على البنك.

- داوموا على الاتصال بأولئك الأشخاص القادرين على التحكم في البنك أو التأثير عليه بدرجة كبيرة على نحو يتعارض مع مصالح البنك و كان ينبغي أن توضع أيضا سياسات تدعو إلى الإفصاح عن صراعات مصالح أعضاء مجلس الإدارة.

خامسا: أثر مجلس الإدارة على كفاءة البنوك

إن الدراسات المتعلقة بأثر مجلس الإدارة على كفاءة البنوك عادة ماتعطي نتائج متناقضة. فحجم مجلس الإدارة، وجود أعضاء مجالس الإدارة (خارجيين (مستقلين)، مؤسساتيين، أجنب و ممثلي الدولة و المؤسسات العمومية) و كذا ضم وظيفة رئيس مجلس الإدارة و المدير العام في شخص واحد. كل ما سبق ذكره بإمكانه أن يرتبط ايجابيا أو سلبيا بالكفاءة البنكية. ومن خلال هذا سوف نذكر أهم الدراسات و الفرضيات التي تم استنتاجها في هذا المجال.

1- أثر حجم مجلس الإدارة على كفاءة البنوك:

وفقا لنظرية الوكالة فإن الحجم المرتفع لمجلس الإدارة يؤدي إلى سيطرة المديرين و خلق تضارب في المصالح ما بين أعضاء مجلس الإدارة و المسيرين. مما يؤدي إلى مجلس إدارة مقسم و غير فعال بالإضافة إلى مواجهته لصعوبات في تحقيق اتفاق حول القرارات الهامة¹. بعض الدراسات بينت أن هناك علاقة عكسية ما بين حجم مجلس الإدارة و كفاءة البنوك، (Fourgon et al, 2002² . Hermalin et Weisbach, 2003²). بالمقابل دراسات أخرى أظهرت الأثر الايجابي للحجم المرتفع للمجلس، (Dalton et al, 1999³ Forbes et Milliken 1999³). باعتبارهم أن القدرة الاضافية إلى المجالس الكبيرة تكون أكبر من الزيادة في مشاكل الاتصال، التنسيق و اتخاذ القرار. ومنه فإن بعض الدراسات اظهرت أن الحجم المنخفض للمجلس يستفيد من عملية رقابة ذو فعالية أكبر من تلك الموجودة في المجالس الكبيرة و التي تلقى صعوبات في تنسيق مجهوداتها من أجل الرقابة وهو مايؤدي المسيرين إلى اتباع مصالحهم الشخصية⁴. البعض الآخر يرى بأن الحجم الصغير للمجلس يمكن بسهولة مراقبته و التأثير عليه من طرف المديرين، بينما المجلس ذو الحجم الأكبر يعبر عن تنوع في خبرات مختلف أعضاءه،⁵ (Gary et Gleason, 1999).

لقد قام كل من Adams et Mehran (2003) بدراسة ضمت 35 بنكا و بنوكا قابضة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة ما بين 1986 و 1999، حيث اظهرت النتائج أن

¹ M.C. Jensen : « The modern industrial revolution », Exit and the failure of internal control systems, Journal of Finance, Vol.48, N°3, 1993, pp. 831-880.

² B.E. Hermalin, M.S. Weisbach : « Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature », Federal Reserve Bank of New York, Economic Policy Review, Vol.9, N°1, Avril. 2003, pp. 7-26.

³ D.P. Forbes, F.J. Milliken : « Cognition And Corporate Governance: Understanding Boards Of Directors As Strategic Decision Making Groups », Academy of Management Review, 24, 1999, pp. 489-505.

⁴ M. Lipton, J. Lorsch : « A modest proposal for improved corporate governance », Business Lawyer, Vol.48, 1992, pp. 59-77.

⁵ G. Simpson, A. Gleason : « Board structure: Ownership and financial distress in banking firms », International Review of Economics and Finance, Vol.8, N°3, 1999, pp. 281-292.

البنوك التي تملك مجالس إدارة كبيرة الحجم هي التي تتمتع بكفاءات مرتفعة على خلاف البنوك التي تملك مجالس إدارة صغيرة الحجم. ومنه يمكن استخلاص الفرضية التالية: حجم مجلس الإدارة له أثر إيجابي على كفاءة البنوك، أي كلما ارتفع حجم المجلس ارتفعت معه كفاءة البنك.

2- أثر الاعضاء الخارجيين (المستقلين) لمجلس الإدارة على كفاءة البنوك:

أولا تعريف استقلالية الأعضاء يتطلب دقة أكثر بالنسبة للمنشأة البنكية. فبالنسبة لـ Adams et Mehran (2003)، يكون عضو مجلس الإدارة داخلي إذا كان يعمل لحساب البنك. منتسب، إذا كانت أو له علاقة أعمال مع البنك أو علاقة قرابة مع المديرين. ماعدا ذلك فإن عضو المجلس يكون خارجي أو مستقل. كما أن علاقات القروض مابين الإداريين و أرباب عملهم و البنك ليست صريحة. فمن الصعب اعتبارهم كمعيار للاستقلالية.

أظهر Griffith (1999) بأن المجالس التي يسيطر عليها الأعضاء المستقلين تراقب مسيري البنوك بطريقة أحسن من المجالس التي يسيطر عليها الإداريين الداخليين. دراسات من طرف الاندماج و الاستحواذ في القطاع البنكي خلال التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، ترى بأن هذه العلاوات ترتفع مع استقلالية مجلس إدارة البنك المستهدف (cible). دراسات أخرى قامت بفحص بنوك أمريكية خلال فترات أزمة مرت بها. بينت أنه تلك التي تستمر في الوجود يغلب عليها الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة. كذلك Nam (2004)، يبين بأن الإداريين المستقلين هم الأكثر نفوذا و تأثيرا وهم فقط القادرين على ضمان التطبيق الجيد للوائح و القوانين الخاصة بنشاط البنوك و أنه ليس للمديرين سلوكيات غير محدودة (discretionnaires) تضر ثروة المساهمين. بالمقابل Adams et Mehran (2003) يظهرون بأن نسبة الأعضاء المستقلين في المجلس ليس له أية تأثير على الكفاءة السوقية أو المحاسبية للبنوك.

ينص Prowse (1997) على أن الإداريين هم أقل فعالية في انضباط مسيري البنوك من ميكانيزمات اللوائح و القوانين الموضوعة من طرف السلطات العمومية. كما أن Fogelberg et Griffith (2000) لا يجدوا أية علاقة مابين الكفاءة و تكوين مجلس الإدارة.

Spong et al (2001) يريا بدورهما بأن عدد الأعضاء المستقلين، العمر المتوسط لهم و مدة ولايتهم لا يؤثر على كفاءة البنك.

من خلال مختلف الدراسات السابقة يمكن استخلاص الفرضية التالية: كلما ارتفعت نسبة الإداريين المستقلين، ارتفعت كفاءة البنوك.

3- أثر الإداريين المؤسستيين على كفاءة البنوك:

يفترض أن يلعب المستثمرون المؤسستيين (ماليين أو غير ماليين) دورا فعالا في حوكمة البنوك. هؤلاء المستثمرون المميزين يمثلون شريكا مؤثرا للبنك نظرا لامكانياتهم المالية المعتبرة و التي تجعلهم مستثمرا فعالا في رقابة المديرين، Agrawal et Mandelker، 1992، Whidbee، 1997. حيث أن ممثليهم في مجلس الإدارة بإمكانهم التأثير على قرارات المديرين من أجل تعظيم مردودية استثماراتهم و كذا تحسين كفاءة البنك.

كما أن لديهم سهولة للوصول إلى المعلومة نظرا لتعدد نشاطاتهم و للحجم الكبير للاستثمارات التي يحققونها. ما يستلزم معرفة جيدة للقطاع، وفرة المعلومات على المحيط و منه تقدير جيد لكفاءة

المسيرين. بالإضافة إلى القدرة المعتبرة في معالجة المعلومات المالية و الاقتصادية. كما يستفيدون نظرا لمهاراتهم الخاصة و المميزة من تحليل جد دقيق لحسابات البنك، آفاق تنميتها و كذا جودة تسيرها.

مختلف هذه المزايا تجعل من دورهم الرقابي أكثر فعالية و بأقل تكلفة مقارنة مع المساهمين الأفراد المعزولين. ومنه وجود إداريين مؤسستيين سيؤثر على السلطة التأديبية لمجلس الادارة. نظرية الوكالة تحتفظ أيضا بفرضية مفادها أن الاداريين المؤسستيين و خاصة الماليين لهم سهولة في الوصول إلى المعلومات بالإضافة إلى الخبرة في تحليل الكفاءة، Jensen (1993). وجودهم في مجلس الادارة يسمح بعملية رقابة ذو أكثر فعالية. Agrawal et Mandelker (1992). كما أن أثر المستثمرين و الاداريين المؤسستيين الممثلون لهم في المجلس على قيمة البنك قد تم مناقشته في العديد من الأدبيات مابين ايجابي و سلبي. ومن خلال ماسبق يمكن استخلاص الفرضية التالية: كلما ارتفعت نسبة الإداريين المؤسستيين، ارتفعت كفاءة البنوك.

4- أثر الإداريين الأجانب على كفاءة البنوك:

الدراسات التي اهتمت بحوكمة البنوك من طرف أجانب (مثل Beck et al سنة 2004 Claessens et al سنة 2001، Berger et al سنة 2000) بينت اختلافات في الفعالية مابين المؤسسات البنكية ذات ملكية أجنبية كبيرة و تلك ذات ملكية محلية خاصة كبيرة. حيث أن البنوك الأولى عادة ما تنتمي إلى بنوك قابضة إذ تستفيد من اقتصاديات السلم. كما لها الميزة في خدمة قاعدة متعددة الجنسيات من الزبائن من خلال التواجد في بلدان أخرى و التي تضم أساسا فروع أجنبية لزبائنها (شركات محلية)، 1981 Goldberg et Saunders¹.

بالإضافة إلى تمتع البنوك ذات الملكية الأجنبية المرتفعة بأحسن الظروف للدخول في سوق رؤوس الاموال، والقدرة العالية في تنويع المخاطر و بأكبر الفرص لتوفير بعض خدماتها إلى الزبائن الاجانب. في الدول النامية، البنوك ذات الملكية الأجنبية القادمة من الدول المتطورة لهم أيضا سهولة في الوصول إلى التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بالإعلام و الاتصال TIC.

Demirgüç-Kunt et Huizinga (2000) يضيفوا بأن هذه البنوك معفاة من الكثير من القيود بما في ذلك تخصيص القروض. Bonin, Hasan et Wachtel (2004)² يؤكدوا بأنه في الدول النامية و خاصة التي تمر بفترة انتقالية (انفتاح الاقتصاد...)، كل هذه المزايا تتعدى العيوب الناجمة عن الفوارق في القواعد و القوانين و الحقائق الاقتصادية. عدة دراسات أخرى أكدت على أن فتح رأس مال بنوك الدول الناشئة إلى الاجانب سيحسن في كفاءتها من خلال الاستفادة بالتكنولوجيات الحديثة و التطبيق الأمثل للحوكمة. Oxelheim et Randoy (2003) يجدوا بأن أثر الإداريين الأجانب على كفاءة المنشآت إيجابية. دراستهم شملت أكثر من 200 منشأة مقراتها في كل من السويد و النرويج علما و أن كفاءتها تقاس من خلال مؤشر Tobin-Q مابين الفترة 1996 و 1998. إذ يؤكدوا أن دخول عضو أجنبي جديد في مجلس الإدارة يستقبل من قبل المستثمرين كمؤشر للشفافية

¹ L.G. Goldberg, A. Saunders : « The determinants of foreign banking activity in the United States », Journal of Banking and Finance, Vol.5, 1981, pp. 17-32.

² J.P. Bonin, I. Hasan, P. Wachtel : « Bank performance, efficiency and ownership in transition countries », Journal of Banking and Finance, Vol.28, 2004.

و الرغبة في تحسين الحوكمة. ما يؤدي إلى أكثر ثقة في العمل و استقلالية المجلس و الرفع حينئذ في قيمة المنشأة. كل هذه الحجج تسمح بافتراض مايلي: كلما ارتفعت نسبة الإداريين الأجانب، ارتفعت كفاءة البنوك.

5- أثر ممثلي الدولة و المؤسسات العمومية في المجلس على كفاءة البنوك:

بالتركيز على نظرية الوكالة، فإن البنوك المملوكة من قبل الدولة ستتعرض إلى أثر انضباطي ضعيف من طرف السوق المالي. الشيء الذي سيحفز مديريها على اتباع مصالحهم الشخصية على حساب مصالح هذه المؤسسات. مسيري البنوك الخاصة حينئذ سيتعرضون إلى ضغط أكبر و إلى أثر انضباطي أقوى من طرف السوق المالي. ما سيقصص حتما في فعالية هذه البنوك، Lang et So (2002)¹.

La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (2002) كشفوا أنه في غالبية الدول النامية مساهمة الدولة في رأس مال البنوك التجارية يشكل حالة مشتركة و سبب واضح في نقص فعاليتها. ومنه أغلب التساؤلات فيما يتعلق بملكية الدولة للبنوك تهم توافر القروض و تخصيص محفظة الاعتمادات و خاصة الكفاءة. هذه البنوك تعرف ضعف في الكفاءة و تعاني من معدلات عالية للقروض غير المثمرة (المنتجة). هذه البنوك عادة ما تمول قطاعات أو مناطق محددة أو من خلال منح قروض مباشرة للتصدير أو بالتعامل مع مؤسسات عمومية أخرى... الخ. دراسات أخرى تتعلق بحوكمة البنوك في الدول الناشئة أظهرت بأن الدولة أو المؤسسات العمومية تملك نسب عالية في رأس مال البنوك إذ توصلوا إلى وجود أثر سلبي لهذه الملكية على كفاءة البنوك من خلال وجود ممثلين للدولة و المؤسسات العمومية في مجالس الإدارة. و يمكن استخلاص الفرضيات التالية:

- كلما ارتفعت نسبة الإداريين الممثلين للدولة، انخفضت كفاءة البنوك.

- كلما ارتفعت نسبة الإداريين الممثلين للمؤسسات العمومية، انخفضت كفاءة البنوك.

6- أثر ازدواجية الإدارة على كفاءة البنوك:

الازدواجية يقصد بها تعيين نفس الشخص على نفس الفترة في مناصبي مدير عام و رئيس مجلس الإدارة. علما وأن منصب الرئيس المدير العام (PDG) جد هام في اتباع استراتيجية التجذر و الاستفادة من كل المصالح. Paquerot (1997)، و بالإضافة إلى مكافأة كاملة، يوضح أن هذا المنصب يسمح باجراء عقود ضمنية مع الشركاء. الرئيس المدير العام بإمكانه أيضا الاستفادة بالمزيد من المعلومات على أعضاء المجلس لتقوية وتأمين منصبه.

دراسات قليلة اهتمت بموضوع أثر الازدواجية على كفاءة البنوك. Pi et Timme (1993) كشفوا بأن كفاءة و مردودية أصول البنك تكون ضعيفة في حالة ازدواجية الإدارة. حيث توصلوا إلى أن العديد من كبريات البنوك التجارية الأمريكية خلال الفترة 1988 و 1990 و التي تقوم على ازدواجية الإدارة تتعرض إلى نزاعات متفاقمة مابين الوكيل و الموكل (Principal et Agent) نظرا لتوحيد عملية الرقابة و اتخاذ القرار. ما يؤثر سلبيا على كفاءة البنك. على العكس التأثير إيجابي عند الفصل

¹ L. Lang, W. So : « Bank Ownership Structure and Economic Performance », Chinese University of Hong Kong mimeo, 2002.

مابين وظائف الإدارة و الرقابة وكذا التقليل في النزاعات مابين الوكيل و الموكل (Principal et Agent).

و عليه ازدواجية الإدارة بإمكانها التأثير على كفاءة البنك بصفة إيجابية في حالات و بصفة سلبية في حالات أخرى و في الأخير يمكن استخلاص الفرضية التالية:
- ازدواجية الإدارة لها أثر سلبي على كفاءة البنوك.

المطلب الثاني: سياسة مكافأة المسيرين وخلق القيمة

في مختلف النقاشات حول حوكمة الشركات فإن المسيرين و المديرين يلعبون دور مركزي إذ يعتبرون طرف أساسي في عملية خلق القيمة كما يتمتعون بالقدرة في التأثير على توزيع هذه القيمة. حينئذ فإن المسيرين و المديرين هم بمثابة أعوان اقتصاديين في خلق القيمة ومنه لابد من حمايتهم من سلبات باقي أطراف المصالح.

نظام التحفيز يلعب دور أساسي في تسطير مصالح كل من المسيرين و المساهمين. لذلك من الضروري جدا خلق مخطط تحفيزي ليدفع بالمسيرين و بباقي الأطراف الأخرى كالأجراء على مباشرة المشاريع الاستثمارية التي من شأنها التعظيم في قيمة المساهمين.

حسب Danka Starovic, Stuart Cooper, Matt Davis (2004) فإن سياسة مكافأة المسيرين لابد أن تكون جد مرتبطة بكفاءة المؤسسة و كذا بهدف خلق القيمة للمساهمين. الكفاءة المرتكزة على المكافأة قد تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية كون أن المؤسسات التي اعتمدت على هذا النظام قد استفادت من عدة مزايا جبائية.

أولاً: الأسس النظرية للعلاقة مابين مكافأة المسيرين و خلق القيمة

عدة دراسات اهتمت بقوة العلاقة الموجودة مابين مكافأة المسيرين وخلق القيمة للمساهمين. ومن بين أهم هذه الدراسات نجد دراسة كل من Jensen et Murphy (1990)¹ و Hall et Liebman (1998) إذ توصلوا إلى نتائج مختلفة.

1- العجز الكبير في نظرية الوكالة:

بإمكان المسيرين تنفيذ رقابة صارمة على الأرباح المحققة (Bertrand et Mullainathan, 2001). ومنه بإمكانهم سرقة أو تحويل جزء من هذه الأرباح لحساباتهم الخاصة وهنا يظهر العجز الكبير في نظرية الوكالة و التي همشت من إمكانية وجود اختلاس للأرباح.

التعارض مابين المساهمين و المسيرين يظهر من خلال هذه الأرباح الخاصة. و التي يمكن تعريفها كالقيمة "النفسية" المتعلقة بامتلاك السلطة و بالأخص ككل عملية تمنع المساهمين من جزء من خلق القيمة. الأرباح الخاصة تمثل مصادرة لخلق القيمة من قبل المسيرين على حساب المساهمين. وكذا هذه الأرباح الخاصة ليست مقبولة و لابد من الحد منها إما من خلال وضع ميكانيزمات لحوكمة الشركات أو من خلال القانون (La Porta et al 1997).

¹ J. Michael, C. Kevin : « Performance Pay and Top Management Incentives », Journal of Political Economy, vol 98 N°2, 1990.

2- الأعمال المرجعية لكل من Jensen et Murphy (1990) و Hall et Liebman (1998):
 الدراسة الأولى لكل من Jensen et Murphy (1990) توصلت إلى أن مكافأة الرؤساء المدراء العاميين (PDGs) Président Directeur General كانت مستقلة تماما عن كفاءة مؤسساتهم. هؤلاء قد حددوا أن الرؤساء المدراء العاميين يتحصلون على \$3,25 مقابل \$1000 خلق القيمة لصالح المساهمين. حسب هؤلاء توزيع جد ضئيل يشكل ميكانيزم حوكمة عاجز إذ يوفر القليل من التحفيز لدى المسيرين من أجل تسيير الأصول بصفة اقتصادية.
 هذه النتيجة منتقدة من طرف الدراسة الثانية لكل من Hall et Liebman (1998)¹ حيث يرى أن الدراسات السابقة قد اكتفت بقياس المكافأة إلى الأجر و العلاوة (Bonus) مع تجاهل الجزء الأهم و هو امتلاك الأسهم و الخيارات على أسهم المؤسسة.
 و منه النموذج الأول الذي اهتم به كل من Jensen et Murphy (1990) مكون كما يلي:

$$(CEO\ Salary + Bonus)_t = a + b.(Shareholder\ Wealth)_t$$

 التغير في الثروة المساهماتية يعرف كما يلي:

$$(Shareholder\ Wealth)_t = r_t V_{t-1}$$

حيث:

le taux déflaté de retour sur investissement des actionnaires l'année t : r_t

V_{t-1} : قيمة المؤسسة في نهاية السنة ما قبل الأخيرة.

ومنه حسب Hall et Liebman (1998)² إذا أخذنا بقياس ضيق للمكافأة حقيقة العلاقة مع الكفاءة ستكون ضعيفة. لكن إذا تم إدخال الأسهم و الخيارات المملوكة ستكون مكافأة الرؤساء المدراء العاميين معتبرة، ومنه هؤلاء يقدمون نتيجة مختلفة عن تلك لكل من Jensen et Murphy (1990) من خلال سببين رئيسيين هما:³

- السبب الأول: يتعلق ببياناتهم الحديثة نوعا ما و الممتدة مابين 1980-1994 مقابل الفترة 1969-1983 لكل من Jensen et Murphy. إذ تعكس الأهمية الكبيرة للخيارات في نظام مكافأة كبار المسيرين.

- السبب الثاني: هو أن دراستهم تستعمل مجموعة أوسع من مقاييس حساسة.
 Jensen et Murphy (1990) يقيسوا مرونة المكافأة بالنسبة للكفاءة من خلال العلاقة بين التغير في ثروة المسيرين و التغير في القيمة الكلية للمنشأة. علما و أن الزيادة بملايين الدولارات في ثروة المسير حينئذ تكون جد ضئيلة مقارنة بالزيادة في الرأس المال البورصي للمؤسسة.

¹ B.J. Hall, B. Liebman : « Are CEOs Really Paid Like Bureaucrats ? », The Quarterly Journal of Economics, 1998, pp. 653-691.

² Ibid, pp. 653-691.

³ J. Michael, C. Murphy Kevin : « Performance Pay and Top Management Incentives », Journal of Political Economy, vol 98 N°2; 1990.

Hall et Liebman استعملوا أربعة مقاييس مختلفة لاختبار العلاقة مابين المكافأة و كفاءة المنشأة ليتوصلوا في الأخير بأنه مهما كان القياس المستعمل فإن العلاقة بين المكافأة و الكفاءة قد تشددت منذ ثمانينات القرن الماضي. أي بعبارة أخرى هذه العلاقة قد أصبحت موجودة¹.

3- عقد المكافأة المركز على الكفاءة كحل لمشكلة الوكالة:

حسب Larcker (1983)² مخططات المكافأة المرتبطة بكفاءة المنشأة تمثل ميزة لتخفيض ميول المسيرين. عندما تكون ثروة المسيرين مرتبطة بثروة المساهمين، المسيرين سيفضلون المشاريع ذات خطورة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمساهمين. و العكس صحيح عندما تكون المكافأة غير مرتبطة بالكفاءة، المسيرين لن يحفزوا للقيام بمشاريع خطيرة، أي سيعتمدون على الخيارات الإستراتيجية الأقل خطر من أجل الحد في نتائج المنشأة. بعبارة أخرى أنماط المكافأة الجد مرتبطة بالكفاءة لهم الميزة في تعزيز "التعديل الذاتي" للوكيل (الشيء الذي سيسمح بتفادي الرقابة المباشرة و التي هي معقدة و جد مكلفة) ما سيكون حتما مخفضا لتكاليف الوكالة.

O'Byrne (1995) يبين بأن مكافأة المسيرين لابد أن تتجاوب مع أربعة مستلزمات إذا ما أرادت تحفيزهم على تعظيم قيمة المؤسسة: وضع دالة منفعة المسيرين على تعظيم قيمة المؤسسة، تشجيع المسيرين على اتخاذ القرارات الضرورية، الاحتفاظ بمستوى مكافأة كافي في الفترات ذات الظروف الاقتصادية الغير ملائمة، التخفيض في التكاليف للمساهمين مع وضع المكافأة في مستويات تسمح بالحفاظ على تعظيم ثروتهم. حسب O'Byrne (1995)، لا توجد هناك أية طريقة للمكافأة بإمكانها ضمان احترام هذه الشروط إلا المساهمة في رأس مال المسيرين.

بالنسبة لـ Joe Farris (2005)³ من الضروري جدا أن تكون مكافأة المسير مرتبطة بكفاءة المنشأة و بخلق القيمة للمساهمين. فاختيار المقياس الفعال للكفاءة في برامج تحفيز المسيرين سيضمن العلاقة مابين المكافأة و الكفاءة من جهة كما سيسمح للمساهمين بإحساسهم بمعاملة عادلة من جهة أخرى. حينئذ هذه المقاييس لابد أن تملك بعض المميزات لضمان كون العلاقة مابين المكافأة و الكفاءة موجودة. هذه المقاييس يجب أن تضمن ترتيب مصالح المساهمين و المسيرين، أن تكون قابلة للقياس و للمراقبة، سهلة الإفصاح و التواصل و الفهم. المقاييس الأكثر استعمالا و الأكثر انتشارا لإظهار وجود علاقة مابين المكافأة و الكفاءة هم: الـ TSR، الـ Return On Equity (ROE) و الـ EVA. من أجل إيجاد حل لمشكلة الوكالة و من أجل تحفيز الوكيل لاختيار الأعمال الأنسب لمصلحة الموكل، Lerong HE et Martin J. Conyon (2004)⁴ اقترحوا بتعيين عقد مكافأة مركز على كفاءة المؤسسة (Milgrom 1987، Jensen et Murphy 1990، Milgrom 1992 et Roberts).

¹ R. Belzile : « Les options d'achat d'actions comme instrument de remuneration des hauts dirigeants, 2002.

² M. Abowd, S. Kaplan : « Executive Compensation: Six Questions That Need Answering ».

³ J. Farris : « CEO/Senior executive reward, performance and benefits », 2005.

⁴ H.E. Lerong, M.J. Conyon : « CEO Compensation : Incentives and governance in new enterprise firms », Journal of Derivatives Accounting, Vol. 1, No. 1, 2004, pp. 47-60.

ثانيا: هيكلة المكافأة الكلية للمسيرين

المكافأة الكلية للمسيرين تمثل تكوين مجموعة من العناصر الموجهة لجذب، مكافأة، تحفيز و تعزيز المسيرين الأكفاء. هذا التجميع يشمل عموما أجر قاعدي، برنامج حوافز على المدى القصير، برنامج حوافز على المدى الطويل، مجموعة من المزايا الاجتماعية و بعض البرامج الخاصة.

- وجود جزء ثابت و جزء متغير في المكافأة الكلية:

أ- أهمية الجزء الثابت في المكافأة:

المكافأة الثابتة تحدد بالنسبة لمعدل متوسط الصناعة لمنصب ذو مسؤوليات متشابهة. إذ يتم عادة التعديل بالتماشي مع حجم المؤسسة المقاسة بدخل الرأس مال البورصي. الأجر الثابت جد مهم كون أن مكونات أخرى في المكافأة الكلية مثل العلاوات تحسب على أساس هذا الأجر الثابت. بالإضافة إلى أهمية هذا الجزء من المكافأة في الحفاظ على المسير داخل المنظمة خلال فترة الأزمات (O'Byrne 1995)، كما يرتبط بحجم المؤسسة (Cisel et Caroll, 1980).

حسب Johan Grunditz et Johan Lindquist (2003)¹، فإن وجود أجر قاعدي معتبر سيلعب دور جيد في تحفيز المسيرين من أجل التحسين في كفاءة المؤسسة خاصة عند غياب خيارات الأسهم (stock-options). و منه هذا الجزء من المكافأة سوف يحفز المسير من أجل خدمة مصلحة المساهمين و إعادة توجيه استراتيجيات المؤسسة نحو تعظيم ثروة المساهمين Murphy (1985)².

ب- أهمية الجزء المتغير في المكافأة:

الجزء المتغير في مكافأة المسيرين يضع في قلب سياسة المكافأة مفهوم خلق القيمة و كيفية قياسها. حيث أن المكافأة على شكل علاوة (bonus) يجاوب على هدف تحفيز سياسة المكافأة. ومنه عند منح جزء مهم من المكافأة مؤشر أو مرتبط على بعض معايير الكفاءة، فإن المساهمون عبر الإداريين و لجان المكافأة سيرغبون في تحفيز المسيرين بغية اتخاذ القرارات التي تخدم اتجاه تعظيم مصالحهم. الجزء المتغير حينئذ يهدف إلى تقارب المصالح المتضاربة لكل من المساهمين و المسيرين. في سنوات الثمانينات سياسة مكافأة المسيرين عرفت عدة انتقادات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. المكافأة كانت غير حساسة تقريبا بتطور كفاءة المؤسسة لأنها كانت مرتبطة بمؤشرات محاسبية عادة محل تلاعب Jensen et Murphy (1990)³. لتقوية و تعزيز الجزء المتغير عادة ما تستعمل طريقتين:

- الطلب من المسيرين باستثمار الجزء الجوهري من مكافأتهم بشراء أسهم (مثلا بعض السنوات من أجرهم القاعدي). هذه المقاربة و التي بإمكانها أن تشجع بمبلغ كبير من المؤسسة.
- منح علاوات مرتبطة مباشرة بكفاءة البورصة.

¹ J. Grunditz , J. Lindqvist : « CEO Compensation and Company Performance », An Empirical Study of the situation in Sweden's Listed Companies, Göteborg university, working paper.

² K.J. Murphy : « Corporate performance and managerial remuneration », journal of accounting and economics, vol 7, 1985, pp. 11-42.

³ J. Michael, C. Murphy Kevin : « Performance Pay and Top Management Incentives », Journal of Political Economy, vol 98 N°2, 1990.

ثالثاً: المكافأة عن طريق خيارات الأسهم stock-options كبرنامج تحفيزي على المدى الطويل
 هذا البرنامج عادة ما يأخذ شكل خطة خيارات شراء الأسهم. خيارات شراء الأسهم تعطي الحق في شراء أسهم عادية من الشركة بسعر معطى مسبقاً خلال فترة محددة. المؤسسات التي تعتمد على خيارات الأسهم من أجل مكافأة مسيريها و كذا إطاراتها تتبع هدف مزدوج: الاستفادة من جباية مميزة من جهة، التوظيف، التحفيز و الحفاظ على أحسن المسيرين من جهة أخرى.

1- مزايا خيارات الأسهم:

حسب Mauboussin (2004)¹، خيارات السهم تعتبر استثمار محفز و ككل استثمار فإن ميزة الخيار لا بد أن تتجاوز تكلفة رأس المال من أجل خلق قيمة لصالح المساهمين. المؤسسات عادة ما تصرح بإستعمال هذه الأداة لثلاث مزايا أساسية: تشجيع و تحفيز المسيرين ذو الكفاءات العالية من أجل تحسين النتائج المستقبلية للمؤسسة، جذب و ضمان وفاء أحسن العناصر بالإضافة إلى مكافأة الاداءات الفردية.

كما قاما كل من Eliezer M. Fich et Anil Shivdasani (2004)² بدراسة تجريبية من خلالها لوحظ أن إستعمال خيارات الأسهم كمكونة في مكافأة المسيرين تؤدي إلى الرفع في قيمة المنشأة. و جود مخططات خيارات الأسهم مرتبط إيجابياً بما يعرف بالـ ratio market to book وبقاى المقاييس المحاسبية للكفاءة.

حسب Patricia Charlety (2004)³ مزايا خيارات الأسهم يمكن ذكرها كما يلي:

- التقارب في المصالح بين المسيرين و المساهمين: عند مكافأة المسيرين على شكل خيارات أسهم فإن ثرواتهم ستزداد في نفس الوقت مع ثروة المساهمين مثل حالة المكافأة بالأسهم. هذا ما يحد من المصلحة الشخصية في التسيير. بالإضافة إلى وضع أفق استثمارية تتماشى مع رغبة المساهمين، على عكس السياسات التحفيزية الأخرى المركزة على النتائج الماضية (علاوات ...) و التي عادة ما تشجع المدى القصير.

- التحفيز على اتخاذ المخاطر: الخيارات تلعب دور خاص في التحفيز على اتخاذ المخاطر، هذا الأثر يكون إيجابى في حالة كون المسيرين أقل مخاطرة من المساهمين.

- "الأجل القصيرة" التلاعب في الأسعار: من الممكن تشجيع المشاريع قصيرة الأجل حيث يكون الإفصاح سهل و انتقال المعلومة إلى الأسعار فورية وذلك على حساب المشاريع طويلة الأجل أو الأكثر إستراتيجية و التي عادة ما لا يعلن عنها في الأسواق وإلى المنافسين، لهذه الأسباب من الأفضل تحديد تاريخ استحقاق للخيارات و تجديد هذه الخيارات بانتظام.

2- حدود خيارات الأسهم:

- المكافأة على شكل خيارات عادة مكلفة:

¹ M.J. Mauboussin : « Employee Stock Options Theory and Practice », 2004.

² M. Eliezer, Fich, A. Shivdasani : « The Impact of Stock-Option Compensation for Outside Directors on Firm Value », 2004.

³ P. Charlety : « Stock-options : Un mode de rémunération controversé », 2004,

http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_10.htm, consulté le 24/01/2009.

المكافأة بالخيارات تستلزم دفع علاوة خطر للمسيرين من أجل تعويض التغير العشوائي للمداخل. مع غياب مشاكل التحفيز، المزايا الجبائية أو عدم التماثل في المعلومات، المكافأة الثابتة حينئذ تكون أقل تكلفة للمؤسسة.

خيارات الأسهم ستكون بهذا السبب مخصصة إلى المسيرين و الوكلاء الاجتماعيين. بالنسبة للإطارات غير المسيرة أشكال أخرى من التحفيزات (تكميلات المعاشات، خطة ادخار المؤسسة،...) تكون مناسبة: تسمح بمكافأة مميزة جبائيا دون فرض خطر إضافي للمستفيدين و الذي يترجم بتكلفة إضافية للمؤسسة.

- عدم تزامن ما بين الهدف المتبع و الواقع:

من بين أهداف المكافأة على شكل خيارات هو تحفيز المسيرين من أجل التقييم الجيد لأصول المساهمين وذلك بتحفيزهم مباشرة على الزيادات للقيمة البورصية. كما أن الأسعار تتطور لأسباب مستقلة عن تسيير المؤسسات: تتبع الميولات العامة للسوق، وعلى المدى القصير يمكن أن تتأثر بمظاهر تعرف بـ"الفقاعات المالية"، حقيقة المكافأة حينئذ تصبح غير مطابقة مع الهدف المتبع. في حالة ظروف غير ملائمة يمكن عدم تطبيق الخيارات ولو كان التسيير جيد.

المطلب الثالث: أهم النماذج التقييمية لخلق القيمة

أولاً: النماذج التقليدية

تمثل جميع المداخل الستاتيكية التي تقيس المنشأة في لحظة معينة ولا تأخذ بالتغيرات بعد ذلك، أي أنها غير ديناميكية، فمثلاً: ROE (العائد على حقوق الملكية) غير ملائم للتقييم إذا حدثت تغيرات على مستوى سعر الفائدة أو طرأت تعديلات في الهيكل المالي للمنشأة، هذا على مستوى المدى القصير، أما على مستوى المدى الطويل فنجد مؤشر القيمة الحالية للتدفقات النقدية، و الذي يأخذ بالقيمة في سنواتها و يعتبر مهم لدراسة قدرات الاستثمار المعني للمنشأة المحددة، و لكن بصورة عامة يمكن التفرقة بين نوعين من المؤشرات و ذلك بحسب مدى الاستخدام، حيث يمكن أن نلاحظ أن هناك مؤشرات للمدى القصير و أخرى للمدى البعيد.

1- مؤشرات المدى القصير: نذكر منها:

أ- نسبة القيمة السوقية إلى العائد (PER) Price Earning Ratio و مضاعف العائد (Earning Multiple): و هي من المعايير الأساسية لتقييم الأسهم و السوق معا، لأن المضاعف المتوسط لجميع الأسهم في السوق يبين مدى تناسب أسعار الأسهم مع عوائدها عند المقارنة في الأسواق العالمية¹.

وتعطي نسبة القيمة السوقية إلى العائد بالعلاقة الآتية:

PER = قيمة سعر السهم العادي في السوق ÷ العائد الصافي للسهم الواحد Bénéfice Net par Action (BNPA)

PER = Prix de l'action / BNPA

وتعطي أيضا بالعلاقة الآتية:

PER = القيمة السوقية للأسهم العادية المكتتب بها ÷ صافي الأرباح بعد الضريبة

¹ المساهم، العدد الرابع، ايار 1997، ص 11.

تكون العوائد السنوية في جميع الحالات تحت الدفع، و كتحليل لمؤشر نسبة القيمة السوقية للسهم إلى العائد PER فإن تطوره يبين هدم أو خلق قيمة للسهم، مع أنها غير صالحة إلا للمنشآت من نفس القطاع، فمعرفة سعر السهم في السوق المالي يعتبر معطى غير كافي، ذلك لأنه لا يمكن أن نجد سهما في السوق سعره مرتفع و مع ذلك الطلب عليه أكبر من سهم آخر أقل سعرا، و عليه يجب تحديد العلاقة بين سعر السهم وربحيته، أي تحويل الأسهم إلى وحدات عامة ومشتركة والهدف من تحويل الأسهم إلى وحدات عامة هو تسهيل المقارنة بين أسهم المنشآت، أي تحديد تكلفة شراء كل دينار من أرباح المنشأة المعنية.

ب- **عائد السهم الواحد (EPS) Earning Per Share**: ويطلق عليه أيضا نسبة العائد الصافي لكل سهم و تعطى علاقته كما يلي:¹

$$EPS = \text{العوائد المحققة من المنشأة} \div \text{عدد الأسهم العادية المشكلة لرأس المال.}$$

أو: **عائد السهم الواحد = صافي الأرباح بعد الضريبة ÷ عدد الأسهم العادية المكتتب بها ولعائد السهم الواحد أهمية:**

- **التمويل:** رفع رأس المال الخاص بالمنشأة الاقتصادية.

- **أداة دفع:** أما بتبادل القيم OPE، أو لتحقيق الزيادة بالتقسيم على عدد الأسهم المكونة لرأس المال.

وتمكن هذه النسبة المساهمين من معرفة ما إذا كانت المنشأة قادرة على توليد دخل إضافي أم لا.

و مع ذلك لا تعتبر نسبة عائد السهم الواحد EPS ذات أهمية قصوى في قياس العوائد بدقة كبيرة.

ولهذين المؤشرين EPS و PER مساوى تتمثل في أنهما:

- لا يهتمان بتكلفة أموال الاستثمار.

- لا يمكن اعتمادهما كأداتين إستراتيجيتين لأنهما لا يصلحان إلا في المدى القصير.

ج- **مردودية الأموال أو العائد على حقوق الملكية (ROE):**

وهي نسبة تقيس عائد الأموال الخاصة المستخدمة و تربط بين النتيجة الصافية للاستغلال ومبلغ الأموال الخاصة أي:²

$$ROE = \text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة}$$

ويمكن تفصيل هذه العلاقة كما الآتي:

$$ROE = (\text{النتيجة الصافية} \div \text{الموجودات}) \times (\text{الموجودات} \div \text{حقوق الملكية})$$

$$ROE = \text{العائد على الأصول Return On Assets (ROA)} \times \text{معامل الرفع المالي}$$

وتعطي نسبة العائد على حقوق الملكية للمستثمرين و لمسييري المنشأة و البنك على الخصوص معلومات حول قدرة المنشأة على تحقيق أرباح للمساهمين، هذه النسبة تجمع بين نسبة العائد على الموجودات ونسبة الرفع المالي: فالأولى تسمح بقياس كفاءة المنشأة و الثانية تبين حجم أموال الغير كنسبة إلى الأموال الخاصة، للإشارة فعائد الموجودات في البنك أقل بكثير من مثيله في المنشآت الاقتصادية الأخرى، لذلك فالبنك مرغم على استخدام الرفع المالي لتحقيق عائد معقول، و نسبة العائد على حقوق الملكية تسمح بـ:

¹ J.L. Arrègle : « Le management stratégique des competences », ellipses, 2000, p 19.

² S. Coussergues : « Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie », Dunod, 2002, p 109.

- قياس مردودية الأموال الخاصة للمستثمرين و المساهمين.

- مقارنة العائد المنتظر مع الأخطار الممكنة.

د- العائد على الاستثمار (ROI) Return On Investment: حتى تحقق المنشأة إشباعا لمساهميها و سعيا منها لضمان بقائها يجب عليها تحقيق مردودية تتلائم و مطالب المساهمين، فما يهم المستثمر في أسهم أي شركة هو مقدار زيادة الثروة التي يحصل عليها مقابل استثماره في الأسهم و تأتي هذه الثروة من عائد الاستثمار الذي يتكون من الأرباح التي توزعها الشركة و من التغير في سعر السهم في السوق، ومن ثم على مسيري الأموال قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار تحديد ما إذا كانت هذه الأخيرة ترفع في قيمة المنشأة وبالتالي ثروة المساهمين أم لا، و الاستثمار لا يقبل إلا إذا كان يتوقع قدرته على خلق قيمة تساوي قيمته المبدئية، ويمثل العائد على الاستثمار ROI القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال فترة الاستثمار ولحساب القيمة المحققة من الاستثمار نضيف لتدفقات الدخل المحصل عليها في النشاط الجاري لتدفقات الدخل المتوقع الحصول عليها في السنوات اللاحقة بمعدل القيمة الحالية، وهذا المعدل تحدده المنشأة انطلاقا من معدل التوظيف في السوق المالي و الخطر المتعلق بالمنشأة و أخطار السوق و المنافسة.....الخ.

يقدم حساب معدل العائد على الاستثمار للمستثمر و الميسرين رؤية حول المشروع، فهو يبين لهم ما إذا كان هذا المشروع يقدم عوائد أعلى من تكلفة الموارد المستخدمة فيه أم لا، فإذا كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية سالبة تحتم على إدارة المنشأة أن تعمل على تخفيض رأس مالها، و العكس في حالة تحقيقها لمردودية أعلى من تكلفة الموارد، في هذه الحالة يمكنها تقديم مكافآت وتوزيعات للمساهمين وقد تعمل على رفع رأس مالها ولو بعملية حجز لجزء من أرباحها إذا سمحت الخطط الإستراتيجية وإلا قامت باستقطاب الأموال من بدائل أخرى، ويمكن حساب العائد على الاستثمار حسب المعادلة التالية:¹

$$ROI = \text{صافي الأرباح بعد الضريبة} \div \text{مجموع الأموال المستثمرة}$$

2- مؤشرات المدى البعيد:

ممثلة في مؤشر وحيد هو القيمة الحالية للتدفقات النقدية حيث:

- القيمة الحالية للتدفقات النقدية: بعد إعادة تقييم التدفقات النقدية المستقبلية:

- نقارن القيم الحالية بالتكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال.

- من مزاياها أنها تأخذ بعين الاعتبار كل من تكلفة الديون و مبلغ الأموال الخاصة.

- صالحة وتوافق أكثر الاستثمارات التي تولد عوائد في مدة أطول.

ويطلق على هذا المؤشر أيضا القيمة الحالية الصافية (NPV) Net Present Value والذي يهتم بالتدفقات النقدية كما يهتم بتكلفة رأس المال فالاهتمام بالتكلفة ننظر إليه كعلاقة مع العوائد المحققة

¹ حسني علي خريوش، عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد جودة، الاستثمار و التمويل بين النظرية و التطبيق، دار زهران، 1999، ص 40.

للمستثمر و المساهم بصفة خاصة، و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين التدفقات النقدية المتاحة و قيمة السهم.

الشكل (12): العلاقة بين التدفقات النقدية المتاحة و قيمة السهم وتحدد بـ:

$$\frac{\text{التدفقات النقدية المستقبلية}}{\text{التكلفة الحالية المتوسطة المرجحة لرأس المال}} = \text{قيمة المنشأة}$$

مردودية السيولة

- نمو رقم الأعمال.

- هامش الاستغلال.

- معدل الضريبة الفعلي.

سيولة خارجة

- الاستثمارات.

- الحاجة من رأس المال العامل.

التكلفة المتوسطة المرجحة W.A.C.C

- تكلفة الأموال الخاصة.

- تكلفة الديون.

- الهيكل المالي.

Source: A. Black, P. Wright, J. Bachman : « Gestion de la valeur actionnariale », dunod, 1999, p 56.

ثانيا: النماذج الحديثة

قامت مكاتب الاستشارات بتقديم العديد من مداخل التقييم التي أصبحت موضوع اهتمام واسع لدى المنشآت الاقتصادية، حيث تستخدمها كأدوات لمعرفة قيمة السهم إما خارجيا و يطلق عليها خلق قيمة لحملة الأسهم Shareholder Value أو في التسيير الداخلي و تسمى قيمة اقتصادية Economic Value.

ويجدر بنا الذكر أن جميع هذه المداخل تربط بين القيمة في البورصة أي القيمة السوقية و القيمة المحاسبية للمنشأة¹. فالدور الجديد الذي تتبناه إدارة المنشآت في التسيير يختلف عن النماذج التقليدية التي تعتبر غير ديناميكية من جهة وغالبية مؤشرات لا تصلح للتنبؤ إلا على المستوى قصير المدى و تهتم بالجانب المحاسبي فقط الذي يمثل تشويه للقيمة من جهة أخرى. وأضحى الاهتمام الآن يتجه نحو القيمة الاقتصادية، وهي تختلف عن الربح كونها تولي عناية خاصة لقيمة السهم، و بالتالي تأثر قيمته السوقية نتيجة تغيير حجم التدفقات Cash Flow المتوقع الحصول عليها خلال فترة حياة المشروع أو الاستثمار.

¹ A. Black, P. Wright, J. Bachman : « Gestion de la valeur actionnariale », dunod, 1999.

فإدارة المنشأة تضطلع بمسؤولية التقييم الاقتصادي و ليس التقييم المحاسبي، و هو ما يعني النظر من أفق بعد من منظور النموذج المحاسبي¹. فخصوصية النماذج التي تتبنى خلق القيمة تتمثل في أنها تدمج تكلفة الأموال، و هذه الأخيرة لا تأخذ بها نماذج التقييم التقليدية. يضاف إلى ذلك أن مؤشرات خلق القيمة أكثر متانة و ارتباطا من التقييم في البورصة و سوق المال عموما.

جدير بنا في البداية إلى ثلاث تحولات رئيسية صاحبت فكرة تقييم المنشآت هي:
- تحولات في البيئة الاقتصادية للمنشأة.

- العولمة و التمويل.

- يعتبر خلق القيمة إيديولوجية حقيقية أكثر منه نمودجا بسيط.

و من بين أشهر المؤشرات على المستوى العالمي و التي تحتل على الأقل مكانة معتبرة لدى كبرى الشركات و المنشآت الإنتاجية و أيضا الخدمية، أي المتخصصة في تقديم الخدمات، وكذا المنشآت المالية نذكر:

1- مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار Cash Flow Return On Investment:

يرمز له بـ CFROI، وهو عبارة عن معدل العائد المحقق من استثمارات المنشأة، وعند مقارنته مع التكلفة المتوسطة المرجحة للرأسمال WACC نستطيع معرفة ما إذا هدمت أو خلقت قيمة، فالفارق بين عائد التدفق النقدي على الاستثمار و التكلفة مضروبا في مبلغ الاستثمار يعطينا إجمالي المردودية التي استطاعت المنشأة تحقيقها، و الهدف من هذا المؤشر هو تقييم المنشأة ككل عن طريق تطبيق التقنيات المالية لاختيار المشروع أو الاستثمار الملائم وتمويله أيضا، و لحساب هذا المؤشر يجب معرفة التدفقات النقدية التشغيلية بعد الضريبة CFO و التي تحسب كما يلي:²
التدفقات النقدية التشغيلية = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة + الاهتلاكات + مؤونات الاستغلال - الحاجة من رأس المال العامل للاستغلال.

وبفضل هذه التقنية فإن مؤسسة (Veba Management System) حققت نجاحا باهرا منذ سنة 1993 اعتمادا على مؤشر عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI الذي تستخدمه دوريا، و الذي يمكن حسابه بالمعادلة الآتية:

التدفقات النقدية للاستغلال بعد الضريبة (DSF) Discount Cash Flow

= CFROI

مجموع الأموال الاقتصادية الخاصة

وتعطى المردودية الاقتصادية بـ:

WACC - CFROI

= المردودية الاقتصادية

مجموع الأموال الاقتصادية الخاصة

¹ محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: " بورصة الأوراق المالية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 479.

² C. Hoarau, R. Teller : « Création de valeur et Management de l'entreprise », Paris, édition vuibert, 2001., p 33.

فمؤشر CFROI هو المعدل الحالي الموافق للتدفقات النقدية التاريخية للاستغلال المحققة (خلال مدة الاستثمار)، و يعتبر هذا المؤشر من بين المؤشرات التي تعتمد على القيمة الاقتصادية ومن مزاياه أنه يمكن استخدامه لتتبع اتجاهات المنشأة في الأجل الطويل¹. ذلك لأنه يمكننا من تحديد مرحلة النضج و مرحلة تباطؤ النمو و ينعكس ذلك في قيمة المنشأة في السوق من خلال شهرة المحل سلباً أو ايجاباً. و خلاصة القول فإن عائد التدفق النقدي على الاستثمار CFROI يعتبر كأداة لتحدي أسعار الأسهم في المستقبل و التنبؤ، و غالباً ما يستعمل لتحديد قيمة المنشأة في استراتيجيات الهيمنة (أي إدارة منشأة و توجيهها بما يخدم مصالح المهيمن....) من قبل منشأة أخرى تسعى لذلك.

2- مؤشر القيمة النقدية المضافة (CVA) Cash Value Added: ويطلق على مؤشر القيمة النقدية المضافة التدفق النقدي الصافي بعد طرح تكلفة رأس المال، ولأجل ذلك سنقوم بحساب التدفقات النقدية المعدلة (Adjusted)، وحتى نجعل التدفق النقدي أكثر دقة، فإنه يمكن إجراء المزيد من التعديلات منها، تعديلات تتعلق بنفقات البحث و التطوير Recherche et Développement (R&D)، فإذا حصلنا على قيمة موجبة معنى ذلك أنه تم خلق قيمة إضافية للملاك².

3- نموذج شهرة المحل:

شهرة المحل هي تعبير عن قيمة معنوية إضافية أعطيت للمنشأة ونلمسها عملياً كما يلي:³
القيمة السوقية للأسهم = قيمة الثروة (الأصول الصافية للمنشأة) + شهرة المحل.
 بمعنى آخر حتى نتمكن من تقدير شهرة المحل كقيمة إضافية نحسم من القيمة السوقية مقدار قيمة الأصول الصافية، أي:

شهرة المحل = القيمة السوقية للمنشأة - قيمة الأصول الصافية (قيمة ثروة المنشأة).
 حيث يسمح الفرق بين قيمة المنشأة في السوق و قيمة أصولها الصافية بمعرفة ما إذا كان للمنشأة قيمة إضافية عند تقييمها أم لا وهناك حالتين:

- قيمة المردودية أكبر من قيمة الأصول، معناه المنشأة حققت قيمة إضافية (Valoriser).
- قيمة المردودية أصغر من قيمة الأصول، معناه المنشأة هدمت قيمة (Dévaloriser). وعلى أية حال فإن مجمل التغييرات التي تطرأ على المنشأة تنعكس في السوق المالي كقيمة معنوية، فإما إيجابية ويطلق عليها Goodwill⁴ أو سلبية و يطلق عليها Badwill، وهاتان الحالتان هما نتاج تضافر عوامل عدة منها:
- نوعية التسيير.
- علاقة المنشأة بالبيئة الاقتصادية...الخ.

4- نسبة Q لجيمس طوبين James Tobin: من بين المؤشرات التي تهتم مباشرة بالقيمة السوقية وتقارنها مع القيمة المحاسبية لإبراز خلق القيمة التي تكون في السوق، أو التي تتحقق في السوق باستعمال نسبة Q لجيمس طوبين James Tobin، وتعطى بالعلاقة الآتية:

¹ محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 10.

² نفس المرجع، ص 513.

³ COB, n=°346,2000, p 50.

⁴ كلا من شهرة المحل و القيمة الاضافية Sur Valeur ورأس المال التجاري Fonds de Commerce، مصطلحات لمعنى واحد هو الشهرة.

Valeur de marché de l'entreprise القيمة السوقية للمنشأة

= Q

Valeur de remplacement de ses actifs قيمة استبدال الأصول

إذا كان $Q < 1$ معناه المنشأة استطاعت خلق قيمة لأن القيمة الحالية للمداخل التي يتوقع الحصول عليها مستقبلا أعلى من القيمة المحاسبية التي اعتمدت من خلال العقود التي تتم في السوق¹. وهناك نسب أخرى هي القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية Market Value To Book Value و تعطي العلاقة الآتية:

القيمة السوقية للأسهم المكتتب بها

= القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (Market to Book Ratio)

الأموال الخاصة

والقيمة الدفترية للسهم الواحد عبارة عن حق الملكية العادية مقسوم على عدد الأسهم العادية، فلو نسبنا سعر سهم عادي في السوق إلى قيمته الدفترية حصلنا على مؤشر يوضح ما يصنعه السوق من قيمة قياسا بما هو مسجل في دفاتر الشركة.

5- العائد الإجمالي على القيمة الدفترية TBR و العائد الإجمالي للسهم TSR:

TBR و TSR هما مؤشران يستخدمان معا، حيث الأول يستخدم للتقييم الداخلي الذاتي (Intrinsèque) والثاني لتحديد تقييم خلق القيمة من وجهة خارجية، ومقارنة العائد على القيمة الدفترية TBR مع التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال يعطينا فارقا يحدد ما إذ استطاعت المنشأة خلق قيمة أم لا.

والعائد الإجمالي للسهم TSR يقيس و يوضح ما تستطيع المنشأة المسعرة في البورصة تحقيقه لمساهميها في فترة معطاة²، وبالتالي فإن القيمة في السوق تتمثل في سعر شراء السهم زائد المتوقع من التوزيعات الخاصة أو الأرباح (Dividendes) و القيمة المضافة خارج المبيعات، يسمح TSR كمعدل عائد داخلي Taux de Rendement Interne (TRI) بمعرفة معدل المردودية السنوي للاستثمارات في فترة معينة ومن سلبياته أنه:

- لا يهتم بتقسيم الوقت أو بتجزئته.
- هذه الطريقة تركز على توفر معلومات دقيقة في السوق، و السوق دائما محفوف بالمخاطر سواء العامة أو الخاصة بالأصل المعني.

6- نموذج القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة: (EVA و MVA)

من بين أهم المداخل الحديثة التي أثارت اهتمامات المسيرين و أصحاب الاختصاص على العموم و أعطت صبغة شاملة لمفهوم خلق القيمة في جانبه الفلسفي و العلمي أيضا، مدخلي EVA و MVA هذين المؤشرين هما علامة مسجلة لمكتب الاستشارة الأمريكي Stern et Stewart وتعتبر هذه الشركة التي تأسست في 01 نوفمبر لعام 1982 من الشركات الرائدة في مجال الأعمال والاقتصاد فهي تطبق أفضل النظريات والسياسات المالية التي تم تطبيقها في أرقى جامعات إدارة الأعمال

¹ COB, op-cit, p 49.

² C. Hoarau, R. Teller, op-cit, p 32.

وعملت مع أكثر من 400 شركة عالمية بمهام تركز على تعظيم القيمة للمساهمين، كما تضم عدد من الأكاديميين والمهنيين من أجل التجديد والتطوير المستمر، فهي تشجع على تدريب و تطوير جميع الموظفين في الشركات المساهمة ليتمكنوا من فهم ما يعنيه تعظيم القيمة، وأضاف رئيس مجلس إدارة الشركة قائلاً "إذا ضخمت الشركات قيمتها مع مرور الوقت فإن الفائض الناتج سيتم استثماره في أي مكان آخر في المجتمع و هذا سوف يخلق فرص عمل إضافية ودخل إضافي لأشخاص لم يكونوا قادرين الحصول على ذلك، وبالتالي فإن تعظيم القيمة يساهم في تحقيق الرفاهية للمجتمع"¹، فعلى الرغم من وجود عدد هائل من مؤشرات التقييم المقترحة و التي تتميز بكثرة النقائص و محدودية في التطبيق و فوق هذا وذاك فإن أغلبها ليست ديناميكية، فجميع المداخل أو المؤشرات المقترحة من قبل مكاتب الاستشارات المتخصصة تتفق على تبني مفهومي:

- النتيجة الاقتصادية.

- تكلفة الأموال.

إلا أن الاختلافات فيما بين هذه المداخل تقتصر في أغلب الأحيان على طريقة المعالجة و مدى ترابطها:

- البنية المالية و بيئة المنشأة الاقتصادية.

- السوق بشكل عام (نشط، منافسة، أخطار، القوانين التي تحكمه،...).

- الطرق المحاسبية (التي تتغير مع تغير نشاط المنشأة).

ومن الجدير بالذكر بشكل عام التذكير بمفهوم القيمة، و التي تعطى بالعلاقة الآتية:

القيمة = النتيجة الاقتصادية - تكلفة الأموال

وفي حديثنا حول تكلفة الأموال، فالمقصود بها تكلفة جميع ما لدى المنشأة من موارد، أي تكلفة الأموال الخاصة و تكلفة الديون أو أموال الغير، مع الأخذ بعين الاعتبار ارتباط الديون بمعدل الاقتناء في السوق و هو سعر الفائدة، أما الأموال الخاصة فإنها تأخذ مرجعياً بمعدل التوزيعات العادية عليها. و الهدف النهائي من ذلك هو زيادة قيمة السهم ومن ثم تقديم قيمة إضافية للمساهمين، بمعنى آخر زيادة النتيجة الاقتصادية على التكلفة الكلية وبالتالي خلق قيمة للملاك، كما أن البنوك تقيس مدى فعاليتها انطلاقاً من عائد الأموال الخاصة ROE أي عن طريق معطيات محاسبية وليس عن طريق معطيات مالية و التي تتعلق بخلق القيمة للمؤسسة. هذا ما يفسر ضعف هذا المؤشر في التعبير عن خلق القيمة. لذا فإن البنوك و مختلف المؤسسات ادخلوا معطيات مالية جديدة تركز على مقارنة الـ Shareholder Value لـ Rappaport و التي تهدف إلى العمل في خدمة الملاك و المساهمين. كما أن هذه المعطيات تسمح بالإفصاح على مستوى سوق رؤوس الأموال و على مكافأة المستخدمين في المؤسسة. و عليه فإن التسيير عن طريق القيمة يستلزم أن يكون عائد الأموال الموظفة أكبر من تكلفة رؤوس الأموال WACC من أجل تسجيل عملية خلق القيمة، و يمكن تقييم هذه الأخيرة من خلال القيمة الاقتصادية المضافة و التي تمثل الفرق بين نتيجة الاستغلال و تكلفة الأموال و تعطى بالعلاقة الآتية:²

¹ <http://www.sternstewart.com>, consulté le 13/02/2010.

² COB, op-cit, p 51.

$EVA = \text{النتيجة الاستغلالية بعد الضريبة RE} - \text{أموال الاستثمار X التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال WACC (CE) Capitaux Engagés.}$

$EVA = \text{القيمة الاقتصادية المضافة أو التدفقات النقدية (في شكل سيولة) بعد جميع التحويلات الممكنة و الحسومات.}$

$CE = \text{تمثل رأس المال المعبء و الذي يتكون من: أموال خاصة + أقساط الإصدار كقيمة خامة متراكمة + مؤونات و شبه أموال خاصة Quasi FP} + \text{ديون مالية صافية من سلفيات الخزينة.}$

$RE = \text{Résultat d'Exploitation} = \text{نتيجة الاستغلال و هي نفسها النتيجة الاقتصادية.}$

$WACC = \text{التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال.}$

وانطلاقا من تحديدنا للتدفقات النقدية للقيمة الاقتصادية المضافة EVA يمكن تحديد القيمة السوقية المضافة MVA أخدين بعين الاعتبار عنصر التكلفة، حيث:

$MVA = \text{القيمة السوقية (Market Value)} - \text{مجموع الأموال (Total Capital)}$

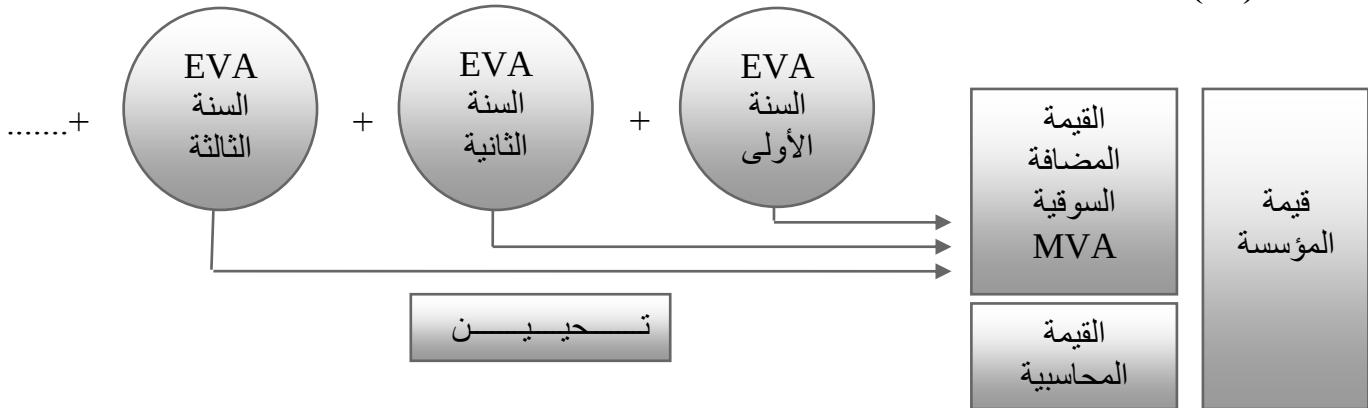
أو : EVA

$$WACC = \sum \frac{EVA}{(1 + WACC)^t}$$

و $MVA = \text{القيمة الحالية لمجموع قيم EVA المستقبلية.}$

و الشكل الموالي يوضح العلاقة مابين القيمة الاقتصادية المضافة EVA و القيمة السوقية المضافة MVA.

الشكل (13): العلاقة مابين EVA و القيمة المضافة السوقية لمؤسسة



Source : M. Ficher, N. Tournois : « La création de valeur dans la banque », Paris, édition vuibert, 2008, p 173.

7- التدفق النقدي الحر Free Cash Flow:

أ- تعريف التدفق النقدي الحر:

أ-1- تعريف أول:

وهو مقدار النقدية المتبقية بعد إستبعاد النقدية التي يجب أن توفرها المنشأة لإستمرار عمليات التشغيل عند مستواها المخطط ويجب أن تغطي هذه النقدية كلا من عمليات التشغيل الجارية والمستمرة، والفوائد، وضرائب الدخل، وتوزيعات الأرباح.

التدفق النقدي الحر = صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل – الأرباح الموزعة – المدفوعات لشراء الأصول + المقبوضات من بيع أصول ثابتة.

- إذا كان التدفق النقدي الحر موجبا فهذا يشير إلى أن المنشأة قد قابلت جميع التزاماتها النقدية المخططة ولديها نقدية متاحة لتخفيض الديون والتوسع في مشروعاتها.

- إذا كان التدفق النقدي الحر سالبا فهذا يشير إلى أن المنشأة عليها التصرف في إستثمارات عن طريق البيع أو الإقتراض أو زيادة رأس المال في الأجل القصير للإستمرار عند مستوياتها المخططة و إذا ظل التدفق النقدي الحر سالبا للعديد من السنوات فإنه على المنشأة البحث عن مصادر تمويل مناسبة للإستمرار في نشاطها.

أ-2- تعريف ثاني:

التدفق النقدي الحر هو ذلك المبلغ الذي تكون فيه المنشأة لها الحرية في استخدامه لشراء الاستثمارات الإضافية وتسديد الدين وشراء أسهم الخزانة أو ببساطة هو إضافة لسيولة المنشأة¹. أو هو قيمة التدفق النقدي الذي يمكن للمنشأة أن توفره لمقابلة أي فرص استثمار مفاجئة². كما عرفه (جريونينج 2006)³ "بأنه النقدية المولدة من النشاطات التشغيلية مطروحا منها النفقات الرأسمالية المطلوبة للمحافظة على المستوى الحالي للعمليات".

ويجب أن تغطي هذه النقدية كلا من عمليات التشغيل الجارية والمستمرة، والفوائد، وضرائب الدخل، وتوزيعات الأرباح، ويمكن التعبير عنه بالصيغة التالية:

التدفق النقدي الحر = صافي التدفق النقدي من نشاطات التشغيل ÷ التدفقات النقدية الخارجة المخصصة للاستثمار في الآلات والمعدات والأصول طويلة الأجل⁴.

أو: **التدفق النقدي الحر** = صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل – الأرباح الموزعة – المدفوعات لشراء الأصول + المقبوضات من بيع أصول ثابتة.

ويستخدم التدفق النقدي الحر في تقييم المنشآت وتحديد قدرتها على دفع أرباح الأسهم. كما يمكن استخدامه في الاستثمارات الاختيارية وحيازة المنشآت الأخرى والإنفاق الرأسمالي الإنمائي والتوزيعات النقدية على المساهمين وشراء أسهم المنشأة.

ب- نموذج التدفق النقدي الحر (FCF) Free Cash Flow:

حسب Pablo Fernandez (2004)⁵، هناك ثلاث عناصر أساسية في أهمية هذا النموذج: التدفق النقدي الأولي، تكلفة رأس المال و التدفقات النقدية على المدى الطويل للمؤسسة. و بتحيين التدفقات النقدية بمعدل يساوي على الأقل تكلفة رأس المال، يمكن تقييم حينئذ الأرباح الإضافية المولدة من طرف المؤسسة ومنه الزيادة في القيمة.

¹ الفداغ، المحاسبة المتوسطة : " دار الورق للنشر و التوزيع "، الطبعة الثانية، 2002، ص 217.

² طارق حماد عبد العال : " التقارير المالية: أسس الإعداد و العرض و التحليل "، الدار الجامعية، 2002، ص 305.

³ جريونينج هيني : " معايير التقارير المالية الدولية : دليل التطبيق "، ترجمة طارق حماد، القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2006، ص 57.

⁴ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 305.

⁵ P. Fernandez : « Company valuation methods: the most common errors in valuations », IESE Business School, University of Navarra, working paper, 2004.

التدفق النقدي المستعمل هو الـ " Free cash Flow ، التدفق النقدي الحر" ، حسب هذا النموذج قيمة المؤسسة تعطى بالعلاقة التالية:

$$V = \sum_{i=1}^n \frac{FCF_i}{(1+t)^i} + \frac{FCF}{(1+t)^n}$$

حيث:

- FCF_i : التدفق النقدي الحر المتعلق بالسنة i .

- FCF_n : التدفق النقدي الحر المتعلق بالسنة n (valeur terminale).

- n : مدة تحقيق التدفقات النقدية.

- t : معدل التحيين و الذي عادة يعرف بالتكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC.

ب-1- تحديد التدفقات الحرة للخزينة (التدفق النقدي الحر) و القيمة النهائية:

الـ FCF يمكن تقديره انطلاقا من الفائض الخام الاستغلالي Excédent Brut (EBE) d'Exploitation. إذ يحسب بالطريقة التالية:

التدفق النقدي الحر (FCF) = الفائض الخام الاستغلالي - التغيرات في احتياج رأس المال العامل
 (BFR) Besoin de Fond de Roulement - أنشطة التشغيل (استثمارات التشغيل) + / -
 الأعباء المالية الصافية - الأرباح الموزعة - الضرائب.

الـ FCF يمكن أيضا تقديره انطلاقا من الربح الصافي (BN) Bénéfice Net. إذ يحسب بالطريقة التالية:

التدفق النقدي الحر FCF = الربح الصافي BN + اهتلاكات و مؤونات + / - عناصر استثنائية -
 التغيرات في احتياج رأس المال العامل BFR - الأرباح الموزعة - أنشطة التشغيل (استثمارات التشغيل).

الـ FCF المتاح للسنة n يحدد عن طريق مقارنة كلاسيكية لرسملة التدفقات (FCF_p) للسنة الأخيرة:

$$FCF_n = \frac{FCF_p}{t - g}$$

حيث:

- t : معدل التحيين الخطير.

- g : معدل النمو اللانهائي (infini) للـ FCF .

الـ FCF المتاح للسنة n يمكن تحديده بطريقة أخرى من خلال الأخذ بعين الاعتبار سعر السوق. القيمة النهائية لم تعد تحسب من خلال الأخذ بعين الاعتبار فرضية النمو اللانهائي، و إنما من خلال الأخذ بعين الاعتبار $PER(n)$ النظري المحدد من خلال المراجع والتنبؤات الحالية للقطاع. ومنه التدفق النقدي المتاح للسنة n :

$$FCF_n = \frac{FCF_p}{t - g}$$

يصبح:

$$FCF_n = PER_n E_n$$

مع:

- $PER(n)$: Price Earning Ratio للسوق المتوقع بـ n .
 - $E(n)$ الربح المتوقع به بـ n للشركة المعتبرة.
 وعليه العلاقة السابقة لتحيين التدفق النقدي الحر تصبح:

$$V = \sum_{i=1}^n \frac{FCF_i}{(1+t)^i} + \frac{FCF_n}{(1+t)^n}$$

ب-2- تحديد معدل التحيين:

- المعدل المستعمل في تحيين التدفقات الحرة للخزينة هو التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC. هذا المعدل يعرف كمجموع:
- تكلفة الأموال الخاصة المرجحة بأهمية هذه الأموال في هيكلية التمويل على المدى الطويل للمؤسسة (أموال خاصة، ديون مالية طويلة الأجل).
 - بالتكلفة المرتبطة بالاستدانة المالية على المدى الطويل، مرجحة بأوزان هذه الاستدانة في الهيكلية التمويلية للمدى الطويل للمؤسسة.
 - تكلفة الأموال الخاصة تحسب بالرجوع إلى المردودية المطلوبة من قبل المساهمين في المؤسسة بالمقارنة مع تلك المردودية للمؤسسات المسعرة في البورصة.
 - التوزيع مابين الاستدانة المالية و الأموال الخاصة يحدد بالرجوع إلى هيكلية تمويلية أمثل، بعبارة أخرى مولدة تكلفة تمويل جد منخفضة للمؤسسة.
 - طريقة تحيين التدفقات الخزينية الحرة تستفيد من أهمية كبرى كون أنها تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المتعلقة بالمؤسسة (الخطر المرتبط بالنشاط، آفاق النمو، نفقات الاستثمار، ..). العمل بهذه الطريقة سيسمح للمقيم بالنظر إلى مستقبل المؤسسة، مدى تطور وضعيتها التنافسية و إلى ميول السوق الذي تعمل فيه. إن العمل بهذه الطريقة لا يخلو من بعض الصعوبات التطبيقية المرتبطة بتقدير مختلف العوامل. ومنه تقدير معدل التحيين أصبح جد حساسة نظرا للأسباب التالية:
 - تكلفة الأموال الخاصة محددة على أساس معطيات ماضية و ليست مستقبلية.
 - التوزيع مابين الاستدانة المالية و الأموال الخاصة ليست من السهل نظرا للصعوبات في الحصول على هيكلية تمويلية أمثل للمؤسسة. أخيرا حساب القيمة النهائية (valeur terminale)، إذ تمثل أحد المكونات الأساسية في القيمة الكلية للمؤسسة هي بدورها حساسة نظرا لحالات عدم التأكد التي تميز الآفاق التوقعية.

ج- مبررات ومضمون نموذج التدفق النقدي الحر Free Cash Flow:

- نموذج التدفق النقدي الحر FCF يمثل أحد النماذج الحديثة الأكثر استخداما في تحديد القيمة المساهمية. هذه المقاربة تنتمي إلى عائلة النماذج التي تحدد مباشرة القيمة السوقية للمؤسسات و بطرح تكلفة استبدال الأصول نتحصل حينئذ على خلق القيمة. كما يركز هذا النموذج على النشاط الذي يميز الأرصدة الوسيطة للتسيير في تقييم المؤسسات، بالأخص النتيجة الصافية (البسط في المؤشر ROE) إذ يمثل مؤشر سيء في التسيير حيث أن النمو لا يعني بالضرورة المردودية. من جهة أخرى المفهوم المستعمل في عملية التحيين لم يعد تكلفة التحيين للدين، وإنما التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC بمعنى مجمل الموارد (الاستدانة و الأموال الخاصة).

خاتمة الفصل:

خلاصة القول بالنسبة لهذا الفصل أن التطور الوظيفي للبنك يبقى مرتبط بالتحويلات الناجمة عن العولمة المالية التي تبرز من خلال عدة مظاهر أهمها عدم الفصل بين أقسام أسواق رأس المال Le Décloisonnement على المستويين الداخلي والخارجي، إضافة إلى إزالة القيود التنظيمية La Déréglementation وعدم الوساطة المالية La Désintermediation.

ويعتبر نموذج اللاموساطة للبنك من أهم المظاهر الناتجة إثر التحول الوظيفي للبنك الذي أصبح يؤثر في مفهوم القيمة، كما ظهر التوريق كنمط تمويلي حديث وكإحدى أهم الابتكارات المالية الجديدة التي تؤثر مباشرة على الوظيفة الانتمانية في البنك، مما تقلل المخاطر وتضمن التدفق المستمر للسيولة البنكية. واستنادا لذلك فإن العملية التسييرية في البنك عرضة للتغيير الملحوظ في المشتقات المالية المتنوعة وهي العقود الآجلة Forwards والمستقبلية Futures وعقود المبادلة Swaps والعقود الاختيارية Options حيث تتيح هذه العقود فرصة لأخذ قدر كبير من التحوط ضد المخاطر.

أما بالنسبة لحوكمة البنوك فنجدها تدور بين الفاعلين الداخليين والفاعلين الخارجيين وضرورة إحكام الرقابة الفاعلة وتطبيق الشفافية والمعايير المحاسبية الدولية ومدى اقتناع إدارة البنك بضرورة الحوكمة كمنهجية معتمدة في أداء الوظيفة البنكية.

ولقد ركزت الدول الصناعية الكبرى على حوكمة البنوك فأرست المبادئ والمقررات التي تدور حول الحوكمة الجيدة في البنوك ومالها من الأثر البارز في خلق القيمة من خلال اتفاقيات بازل1 و 2. كما ركزت على ضرورة تقسيم المسؤوليات بين الأعضاء العليا في الإدارة وضرورة توسيع الإداريين المؤسستيين والأجانب، والحد من تدخل ممثلي الدولة والمؤسسات العمومية في إدارة البنك. وتبقى مكافأة المسيرين سياسة مرجعية لها الدور الفعال في زيادة خلق القيمة إذا لم تتضارب مع الميولات العامة للسوق في المدى القصير أو ما يعرف بالفقاعات المالية التي تعد السبب المباشر في فشل إدارة البنك في خلق القيمة حتى ولو اهتمت بالتسيير الأمثل من خلال إدارة البنك.

وفي خضم تقسيم خلق القيمة في البنك فإن التدفق النقدي الحر FCF يبقى النموذج الأنسب لقياس القيمة البنكية كونه يقيس مقدار النقدية المتبقية بعد استبعاد النقدية التي يجب أن توفرها المنشآت عند المستوى المخطط وتغطيتها لكل من عمليات التشغيل الجارية والمستمرة وكذلك الفوائد وضرائب الدخل وتوزيعات الأرباح.

مجمل القول أن هذا الفصل ما هو إلا دراسة نظرية، عامة ومجردة للحوكمة البنكية وإشكالية خلق القيمة، فما مدى حساسية الأمر بالنسبة للبنوك الجزائرية؟ وهل تبقى الجزائر في منأى عن دراسة الحوكمة في ظل تأخر تطور الوظيفة البنكية؟ وكيف يمكن إرساء دور الحوكمة وتحيينها على المصرفية الجزائرية؟ كل هذه التساؤلات سوف تأتينا الإجابة عنها في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: تحيين إشكالية الحكومة ودورها في أداء البنوك الجزائرية

المبحث الأول: الإصلاحات و تكريس النمط السوقى لتسيير النظام
المصرفى الجزائرى

المبحث الثانى: حوكمة النظام المصرفى الجزائرى

المبحث الثالث: الحوكمة وآفاق تطوير أداء البنوك الجزائرية

تمهيد:

بالنظر إلى وضعية البنوك الجزائرية في إطار الإصلاحات القانونية فإن إشكالية الحوكمة تقتضي ضرورة ترقية أداء البنك كمؤسسة اقتصادية من خلال معرفة التوجهات الاقتصادية من جهة، وكذلك من خلال معرفة الدور الوسيط المالي للبنك الجزائري من جهة أخرى. ومحاولة منا لتقصي إشكالية الحوكمة في البنوك الجزائرية، فإن الأزمات التي مست بعض المؤسسات المصرفية في الجزائر تعتبر دلالة واضحة على وجوب تعجيل النظر في واقع الحوكمة البنكية في الجزائر، سواء كان ذلك من خلال النظر في الوظيفة التجارية، أو من خلال النظر في الوظيفة التسييرية المعتمدة في إدارة البنك. كما تعتبر هذه الأزمات مؤثرات فاعلة ورئيسة قد تؤثر على نوايا التشريع في اعتماد الحوكمة كمنهجية ضرورية تؤدي إلى ترقية الوظائف البنكية في الجزائر.

وعلى إثر هذه الخلفيات يمكن التطرق إلى هذا الفصل من خلال مباحث ثلاثة، نتطرق في المبحث الأول إلى الإصلاحات وتكريس النمط السوقي لتسيير النظام المصرفي الجزائري من خلال التعرض إلى الإصلاحات المصرفية وترقية البنك كمؤسسة اقتصادية ثم إلى ترقية البنك الجزائري كوسيط مالي. أما في المبحث الثاني فنتطرق إلى حوكمة النظام المصرفي الجزائري حيث نعرض على بروز إشكالية الحوكمة في ظل أزمة البنوك الخاصة في الجزائر ثم إلى كيفية الاستجابة للآثار السلبية التي خلفتها الفضائح المالية وأخيرا إلى الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري. أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى الحوكمة وأفاق تطوير أداء البنوك الجزائرية حيث نقوم بتقييم الوضعية الحالية للجهاز المصرفي الجزائري ثم نقدم الحوكمة كمنهجية لتحسين أداء البنوك الجزائرية و أخيرا نتعرض إلى الحوكمة و الإجراءات الضرورية لتحقيق الأداء في البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: الإصلاحات و تكريس النمط السوقي لتسيير النظام المصرفي الجزائري

من أهم الإصلاحات التي مست الاقتصاد الجزائري نذكر الإصلاحات المصرفية والمالية التي غيرت مجرى إدارة النظام المصرفي والبنوك على وجه الخصوص، والتي أفرزت سياسات مصرفية متعددة. حيث كان تمويل البنوك نفسها يعتمد على الخزينة العمومية والتي كانت بدورها تلجأ إلى أدونات الخزينة من أجل طرحها أمام البنك المركزي الذي كان يقابلها بإصدار نقدي لتلبية احتياجات الخزينة العمومية، كما شهدت هذه الإصلاحات تعاقب إصدار قوانين و إجراءات لتنظيم عمل الجهاز المصرفي وفقا لمنطقية السوق حيث صدر سنة 1986 القانون المتعلق بنظام البنوك و القرض و القوانين المتعلقة بالاستقلالية الصادرة في جانفي 1988، و أخيرا القانون المتعلق بالنقد و القرض الصادر في أفريل 1990 حيث أثر هذا القانون بشكل كبير على الجهاز المصرفي الجزائري الذي لم يكن حقيقة يلعب دور الوساطة المالية المبنية على أسس اقتصادية جادة.

المطلب الأول: الإصلاحات المصرفية وترقية البنك كمؤسسة اقتصادية

أولا: قانون البنك و القرض لسنة 1986 و قانون الاستقلالية لسنة 1988

شهدت هذه المرحلة و الممتدة ما بين سنة 1986 و 1990 تعاقب إصدار قوانين و إجراءات لتنظيم عمل الجهاز المصرفي حيث صدر سنة 1986 القانون المتعلق بنظام البنوك و القرض و القوانين المتعلقة بالاستقلالية الصادرة في جانفي 1988، وهذا قبل صدور القانون المتعلق بالنقد و القرض في 14 أفريل 1990.

1- قانون 12-86 المؤرخ في 19-08-1986:

أظهرت التغيرات التي أدخلت على النظام المالي الجزائري خلال السبعينات و بداية الثمانينات محدوديتها، و عليه أصبح إصلاح هذا النظام حتميا سواء من حيث منهج تسييره أو من حيث المهام المنوطة به.

سجلت سنة 1986¹ الشروع في بلورة النظام البنكي الجزائري بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة و ذلك بموجب القانون رقم 12-86 و المتعلق بنظام البنوك والقرض، و أصبح النشاط المصرفي يخضع لقواعد القانون التجاري (المادة 16 من القانون)، ويعتبر البنك تاجرا في علاقته مع الغير²، و بالتالي وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها إلى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات، واتخاذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم استرداد القرض.

استعاد البنك المركزي في نفس الوقت صلاحياته فيما يخص على الأقل تطبيق السياسة النقدية حيث كلف البنك المركزي الجزائري في هذا الإطار بإعداد و تسيير أدوات السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض.

بالإضافة إلى ذلك، أعيد النظر في العلاقات التي تربط مؤسسة الإصدار بالخزينة إذ أصبحت القروض الممنوحة للخزينة تنحصر في حدود يقرها مسبقا **المخطط الوطني للقرض** و الذي يعد لوحة قيادة للتحكم في التطورات الاقتصادية من خلال الوسائل المالية. وكان المخطط يهدف إلى إحداث انسجام بين الحقل المالي والمتغيرات الحقيقية للاقتصاد الوطني، ويندرج المخطط الوطني للقرض

¹ محمود حميدات : " مدخل التحليل النقدي "، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 104.

² محفوظ لعشب : " الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 43.

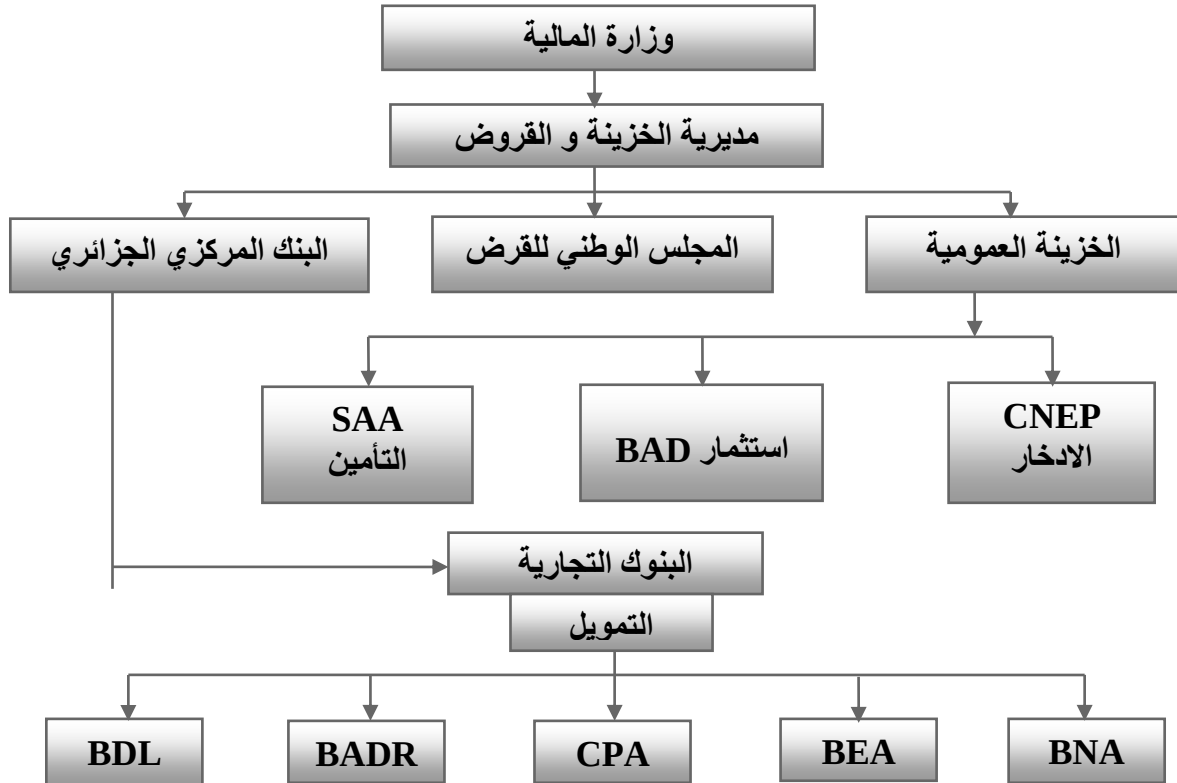
ضمن فلسفة عدم التناقض مع المخطط الوطني وهو يعرف الفعل النقدي من خلال ما حددته المادة 26 بما يلي:

- حجم وطبيعة مصادر القروض الداخلية والقروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض.
- حجم القروض الخارجية المجندة.
- مستوى تدخل البنك المركزي لتمويل الاقتصاد.
- كيفية ونمط تسيير مديونية الدولة.

كذلك المخطط الوطني للقرض يهدف إلى تجاوز مرحلة التخطيط لتوزيع القروض التي تميز أسلوب التمويل الاقتصادي السائد آنذاك للوصول إلى مرحلة التخطيط المالي الذي يهدف إلى تحقيق أهداف تتعلق بتعبئة الموارد من هيئات القرض، وإعادة التمويل من البنك المركزي، وتعلق بمديونية الخزينة، وبصفة أساسية المديونية الخارجية. و تمثلت أهم أحكام هذا القانون فيما يلي:

- تعريف و تنظيم الجهاز البنكي، البنك المركزي، منشآت القرض العامة و المتخصصة، التنظيمات الإدارية كمجلس النقد و لجنة مراقبة عمليات البنوك.
- استعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص تطبيق السياسة النقدية.
- الفصل بين البنك المركزي، كآخر ملجأ للإقراض و بين نشاطات البنوك التجارية.
- تقليل دور الخزينة العمومية في نظام التمويل.
- إنشاء هيئات رقابة على النظام البنكي و هيئات استشارية أخرى.
- الابتعاد عن الانتماء الموجه و إزالة القيود المفروضة على البنوك.

الشكل رقم (14): هيكل القطاع المصرفي الجزائري وفقا للقانون 12/86



المصدر: من إعداد الطالب.

2- قانون 01-88 المؤرخ في 12-01-1988:

جاء في قانون 01-88 ليؤكد بشكل خاص على الطابع التجاري للمؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE) Entreprise Publique Economique على أنها شخصية معنوية تسييرها قواعد القانون التجاري، كما تم تمييزها عن الهيئات العمومية بصفتها شخصية معنوية خاضعة للقانون العام و مكلفة بتسيير الخدمات العمومية.

على هذا الأساس تضع نصوص الإصلاح نهائيا، نشاط المؤسسة العمومية الاقتصادية في دائرة المتاجرة بطرح المبدأ التالي: هل هي مطالبة بالتزاماتها على ممتلكاتها ؟

تشكل المصادقة على القانونين 01-88 و 04-88 بالنسبة للبنوك الجزائرية مرحلة أساسية، نظرا لكونها تابعة في مجملها في الفترة الحالية على الأقل للقطاع العمومي.

و عليه أصبح القانون المصرفي لسنة 1986 المدرج في إطار الاقتصاد المخطط غير ملائم و جاء قانون 06-88 المؤرخ في 12/01/1988 ليدعم صلاحيات البنك المركزي فيما يخص السياسة النقدية بإمكانه إصدار القوانين و التنظيمات كمؤسسة مستقلة مهمتها الرئيسية مراقبة مسيري التدفقات المالية من و إلى الخارج بالإضافة إلى مهامه التقليدية.

و في هذا الإطار يمكننا أن نستنتج العناصر الرئيسية التي جاء بها هذا القانون و عرضها فيما يلي:

- بموجب هذا القانون يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية و التوازن المحاسبي، و هذا يعني أن نشاط البنك يخضع ابتداء من هذا التاريخ إلى قواعد التجارة و يجب أن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية و المردودية، و لكي يحقق ذلك يجب أن يكيف نشاطاته في هذا الاتجاه.

- يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم و سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه، يمكن أيضا لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.

- على المستوى الكلي تم دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

الشكل (15): هيأت الرقابة (حوكمة) في القطاع المصرفي الجزائري لغاية 1988



Source : A. Ben Halima : « Le système bancaire algérien : textes et réalités », édition dahleb, Alger, 2001, p 81.

ثانيا: قانون النقد و القرض لسنة 1990

سوف نفصل في هذه الدراسة التحليلية لهذه المرحلة الهامة من مراحل الإصلاح المصرفي في الجزائر و التي بدأت سنة 1990، خاصة أنها تعتبر مرحلة الإصلاحات الحقيقية و الجذرية نحو تبني و تطبيق نظام الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، ذلك أن الرغبة في تفادي سلبيات الصناعة المصرفية الناتجة عن المراحل السابقة، و الضرورة لتحديث المنظومة المصرفية الجزائرية خاصة فيما يتعلق بالبنوك التجارية، و تماشيا مع السياسة الاقتصادية العامة التي تتبناها الدولة و المتمثلة في انتهاز اقتصاد السوق.

و تجدر الإشارة إلى أن القانون المصرفي لعام 1986 لا يتلائم مع الوضعية الاقتصادية الجديدة¹ كل ذلك أدى إلى اعتماد سياسة الإصلاح الجذري في المجال البنكي و العزوف عن سياسة الترقيع و إدخال الروتوشات على المنظومة محل الدراسة دون المساس بجوهر تسييرها و قواعد تعاملها لهذا جاء القانون المتعلق بالنقد و القرض الذي أعاد التعريف كلية النظام المصرفي الجزائري و جعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في البلدان الأخرى، لاسيما البلدان المتطورة.

يعتبر قانون النقد و القرض 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 نصا تشريعيا يعكس الاعتراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي، وجاء بغرض التأقلم أكثر مع قوانين اقتصاد

¹ محمود حميدات، مرجع سبق ذكره، ص 141.

السوق، فقد تم من خلاله تطوير آليات تمويل الاقتصاد، بهدف القضاء على العراقيل الموروثة في الميدان النقدي و المالي.

و فيما يلي يتم التعرض إلى أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا القانون:

1- الفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة الحقيقية:

تبنى قانون النقد و القرض مبدأ الفصل بين الدائرتين النقدية و الحقيقية، و يعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، بل أنها تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية بناءا على الوضع النقدي السائد و الذي يتم تقديره من طرف السلطة ذاتها.

و تبني مثل هذا المبدأ في قانون النقد و القرض يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف نلخص أهمها فيما يلي:

- استعادة البنك المركزي لدوره في قمة النظام النقدي و المسؤول الأول عن تسيير السياسة النقدية.
- استعادة الدينار لوظائفه التقليدية و توحيد استعمالاته داخليا و بين المؤسسات العمومية و العائلات و المؤسسات الخاصة.
- تحريك السوق النقدية وتنشيطها و احتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي.
- خلق وضع لمنح القروض يقوم على شروط غير تمييزية على حسب المؤسسات العامة و المؤسسات الخاصة.
- إيجاد مرونة نسبية في تحرير سعر الفائدة من طرف البنوك، و جعله يلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.

2- الفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة المالية:

يعني أن الخزينة العامة أصبحت مقيدة فيما يخص الاقتراض، و تمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي لم يعد يتميز بالتلقائية، حيث أعيد النظر في طبيعة العلاقة بين البنك المركزي و الخزينة العامة و بدأ تعريف هذه العلاقة بأبعاد الخزينة العمومية عن مركز التمويل و إعادة البنك المركزي و بشكل رسمي على قمة النظام النقدي و أصبح يعتبر هيئة إصدار تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية.

ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- استقلالية البنك المركزي عن الدور المتعاضد للخزينة.
- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي و القيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
- تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال.
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

3- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة و دائرة القرض:

كانت الخزينة في النظام السابق تلعب دورا أساسيا في تمويل المؤسسات العمومية، حيث همش النظام البنكي و كان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات، وخلق مثل هذا الأمر غموضا كبيرا على مستوى نظام التمويل، و تفتن قانون النقد و القرض لهذه المشكلة حيث أبعد الخزينة عن منح القروض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات

الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة، و أصبح النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية.

و يسمح الفصل بين هاتين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية:

- تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.
- استعادة البنوك و المؤسسات المالية لوظائفها التقليدية و خاصة تلك المتمثلة في منح القروض.
- أصبح توزيع القرض لا يخضع للقواعد الإدارية و إنما يركز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشروع.

4- إنشاء سلطة نقدية و حيدة و مستقلة:

كانت السلطة النقدية سابقا مشتتة في مستويات عديدة، فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، و الخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها، و كانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية، و البنك بطبيعة الحال كان يمثل سلطة نقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود، و لذلك جاء قانون النقد و القرض ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية، و بذلك أنشأ سلطة نقدية و حيدة و مستقلة عن أي جهة كانت، و قد وضع هذه السلطة في الدائرة النقدية و بالذات في هيئة جديدة أسماها مجلس النقد و القرض.

وجعل قانون النقد و القرض هذه السلطة النقدية:

- وحيدة، ليضمن انسجام السياسة النقدية.
- مستقلة، ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية.
- ووجود في الدائرة النقدية، لكي يضمن التحكم في تسيير النقد و يتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

5- وضع نظام بنكي على مستويين:

كرس قانون النقد و القرض و وضع نظام يقوم على أساس التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية و نشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض، و بهذا أصبح البنك المركزي يمثل بنكا للبنوك يراقب نشاطها و ينظم و يتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير و ضبط السياسات الإقراضية للبنوك و فق ما يقتضيه الوضع النقدي.

كما انبثق عن هذا القانون نقاط أخرى نذكرها:

- البحث عن الاستثمارات الخارجية بما يخدم التنمية الاقتصادية في الجزائر، و لقد تجسد هذا الهدف بصدور (قانون الاستثمار) رقم 93-08 الذي يسمح بإنشاء بنوك خاصة وطنية و أجنبية.
- إنشاء أجهزة تنظيمية جديدة تسهر على ضمان السير الحسن و تحديد سياسة نقدية و مالية ملائمتين للأوضاع الاقتصادية و تتمثل هذه الأجهزة في كل من:
- مجلس النقد و القرض.

- لجنة مراقبة البنوك أو اللجنة المصرفية.

بالإضافة إلى أجهزة أخرى مثل:

مركزية المخاطر و الميزانيات، إنشاء صندوق ضمانات الودائع البنكية، مركزية عوارض الدفع، جهاز مكافحة الشيكات بدون مؤونة.

و الحصيلة من قانون النقد و القرض هو اعتبار البنك مؤسسة عمومية اقتصادية كأى مؤسسة عمومية أخرى تخضع لنفس إجراءات الإصلاح، فالبنك لم يصبح أمين صندوق للمؤسسة العمومية بل أصبح يقوم على مبادئ تجارية (تكاليف/عوائد)، و أصبحت هناك صرامة في تقديم القروض. و دائما في إطار الإصلاح، تم تطهير و إعادة هيكلة العديد من المؤسسات العمومية، فضلا عن ذلك فالمخطط الإستراتيجي لإعادة هيكلة القطاع المالي قد قطع الحبل السري الذي يربط الخزينة العمومية بالبنوك و البنوك بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.

و في هذا السياق، تم إصدار مرسوم 01-01 بتاريخ 27-02-2001 يعدل و يكمل قانون 90-10 بغرض تنسيق أكثر في برنامج الإصلاح حيث يسمح هذا المرسوم بـ:

- التكامل و التنسيق، بين الأجهزة التنفيذية و إدارة بنك الجزائر.
- فصل إدارة بنك الجزائر بالسلطة النقدية (مجلس النقد و القرض) بهدف تحقيق استقلالية أفضل.
- لكن و بالرغم من كل القوانين الصادرة، لمواكبة الإصلاح و تحرير تسيير النظام إلا أن البنوك الجزائرية لازالت تحت ضغط مركزية القرارات و تدعيم الدولة لها.

ونلاحظ أن مساهمة القطاع الخاص ضعيف، الشيء الذي يفسر عدم و جود تسويق حقيقي ما بين البنوك، و التي لا تحاول البحث عن زبائن جدد بما أنها في وضعية احتكار الأقلية، و ذلك لا يشجع البنوك في إعداد إستراتيجيات تجارية تقوم على تحسين نوعية الخدمات و المنتجات المقدمة، حتى أنها أصبحت لا تبالى بالمخاطر المحيطة بها.

و على ضوء هذه التوجيهات و لتحقيق الفعالية و رفع مردودية النظام المصرفي الجزائري، لابد من تطهير محفظة البنوك العمومية، التي تحتوي على العديد من الحالات غير العادية و الحقوق المشكوك فيها، أضف إلى ذلك فإن عملية التطهير تستلزم تجديد موارد مالية و بشرية معتبرة.

الشكل (16): النظام النقدي والمالي الجزائري حاليا (إجراءات حوكمة بنك الجزائر بعد قانون النقد و القرض)



Source : A. Ben Halima : « Le système bancaire algérien : textes et réalités », édition dahleb, Alger, 2001, p 98.

المطلب الثاني: الدور الوسيط المالي للبنك

أهم السياسات التي تميز الدور الوسيط المالي للبنك الجزائري نجد سياسة الودائع المحصل عليها من مختلف أصناف المودعين وسياسة القروض المقدمة إلى عدة مقترضين وبالأخص المستثمرين.

أولا: سياسة الودائع

إن الاعتماد على الودائع رغم بعض الجوانب السلبية، يعد ميزة هامة، لأن العائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه. ومن ثم إذا اعتمد البنك على تمويل

استثماراته من حقوق الملكية (الأموال الخاصة) فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، أما الاعتماد على الودائع فإن ذلك يحقق للبنك هامش فائدة صافي والمتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة للمودعين. وعموما الودائع ثلاثة أصناف:

1-الودائع تحت الطلب: هي التي يستطيع أصحابها السحب منها في أي وقت دون الحصول على فوائد، وحجمها داخل البنك ضئيل مقارنة بالأنواع الأخرى لأنها تتميز بعدم الاستقرار، لهذا فإن البنوك تعتمد عليها نسبيا في تقديم قروض قصيرة الأجل دون المجازفة وتقديم قروض طويلة أو متوسطة الأجل.

2-الودائع لأجل: تتميز بأن مقدرة السحب منها غير ممكنة إلا بعد مرور مدة من الزمن يتفق عليها البنك مع زبونه الذي يحصل مقابلها على فوائد.

3- الودائع الادخارية (ودائع التوفير): وهي ودائع يمكن لأصحابها السحب منها في أي وقت، ولكن تحت قيد حجم معين من المبلغ الذي يمكن سحبه حتى لا يجد البنك نفسه دون سيولة، لأنها تعتبر من الموارد المهمة التي يعتمد عليها البنك في تقديم القروض، ويحصل في مقابلها الزبون على فوائد من البنك في حدود معدلات الفائدة التي تحددها السلطات النقدية في البلد.

تعتمد البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية بحكم وزنها ضمن النظام المصرفي، على الودائع تحت الطلب والودائع لأجل.

ولدراسة سياسة الودائع المتبعة داخل النظام المصرفي الجزائري، نقوم بعرض وتحليل الجدول التالي:

الجدول (4): موارد البنوك الجزائرية خلال الفترة 2000-2009

الوحدة: مليار دينار والحصص بالنسب المئوية.

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
2502.9	2946.9	2560.8	1750.4	1220.3	1127.9	718.9	642.1	554.9	467.5	الودائع تحت الطلب
2241.9 (89.6%)	2705.1 (91.8%)	2369.7 (92.5%)	1597.5 (91.3%)	1104.3 (90.5%)	1019.9 (90.4%)	648.8 (90.2%)	548.1 (85.4%)	499.2 (89.9%)	438.2 (93.7%)	البنوك العمومية
261.0 (%10.4)	241.8 (%8.2)	191.1 (%7.5)	152.9 (%8.7)	116.06 (%9.5)	108.02 (%9.6)	70.1 (%9.8)	94.03 (%14.6)	55.7 (%10.1)	29.3 (%6.3)	البنوك الخاصة
2643.8	2214.9	1956.5	1766.1	1724.1	1577.4	1724.04	1485.1	1235.0	974.3	الودائع لأجل
2390.1	2055.4	1834.4	1670.1	1642.2	1509.5	1656.5	1312.9	1152.01	928.4	البنوك العمومية
253.7	159.5	122.1	95.9	81.8	67.9	67.4	172.2	82.9	45.8	البنوك الخاصة
5146.7	5161.8	4517.3	3516.5	2944.5	2705.3	2442.9	2127.3	1789.9	1441.8	مجموع الموارد المجمعة
%90.0	%92.2	%93.1	%92.9	%93.3	%93.5	%94.4	%87.5	%92.2	%94.8	حصة البنوك العمومية
%10.0	%7.8	%6.9	%7.1	%6.7	%6.5	%5.6	%12.5	%7.8	%5.2	حصة البنوك الخاصة

Source : Rapport Annuel 2005 : « Evolution économique et monétaire en Algérie », banque d'Algérie, juin 2006, p 86 et Rapport Annuel 2009 : « Evolution économique et monétaire en Algérie », banque d'Algérie, juin 2010, p105.

مع إضافة السنوات: 2000، 2001 إلى الجدول الأصلي اعتمادا على التقارير المشار إليها.

هذا وتجاوزت الودائع الكلية لدى البنوك مع نهاية السداسي الأول من سنة 2007 مبلغ 3500 مليار دينار لتصل إلى غاية 5146.7 مليار دينار سنة 2009، مما يؤكد أن حجم الودائع في تزايد من سنة لأخرى. ومن الجدول يمكن تحديد سياسة الودائع في النظام المصرفي الجزائري:

- هناك نمو متزايد في الودائع تحت الطلب، والتي غالبا ما تأتي من الأفراد والعائلات وهذا يؤكد وجود وعي ادخاري ينبغي تعزيزه.
- تزايد حجم الودائع لأجل من سنة 2000 إلى غاية سنة 2003 وبعدها تنخفض في سنة 2004 بقيمة 146.64 مليار دينار ما يمثل نسبة 8.5 % ويعزى هذا إلى قضية بنك الخليفة على وجه الخصوص الذي كان يمتلك ودائع كبيرة جدا مقارنة بباقي البنوك فرادى. ثم تعود وترتفع الودائع لأجل من جديد.

- إجمالاً، ودائع البنوك الجزائرية في تزايد مستمر من سنة لأخرى، أي بقيمة مطلقة لنمو الودائع من سنة 2000 إلى غاية سنة 2009 تقدر بـ 3704.9 مليار دينار ما يمثل حوالي زيادة بنسبة 257%.

- سيطرت البنوك العمومية على حصة كبيرة جداً من الودائع تحت الطلب والودائع لأجل، هذه السيطرة عرفت تذبذب خلال هذه الفترة، فنجد هذه الحصة انخفضت في سنتي 2001 و 2002 مقارنة بسنة 2000، ثم ارتفعت هذه الحصة في سنة 2003 مقارنة بسنة 2002، وبعدها تعود إلى الانخفاض التدريجي ابتداءً من سنة 2004، ولكن هذا الانخفاض يبقى شكلي إلى حد كبير ثم تزداد الحصة من جديد سنة 2007 لتعاود الانخفاض بعدها في سنتي 2008 و 2009. فأحسن حصة وصلت إليها البنوك الخاصة سجلت سنة 2002 و هذا مع بروز بنك الخليفة وبنك Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA). ثم تنخفض إلى أدنى مستوياتها حيث مثلت نسبة 5.6 % في أعقاب إفلاس البنكين، إضافة إلى تعليمية رئيس الحكومة الداعية إلى منع المؤسسات العمومية من إيداع أموالها في البنوك الخاصة كدرس استفيد منه جراء أحداث الفترة. ومن جديد تعود الثقة النسبية إلى البنوك الخاصة، ولكن كما قلنا تبقى ضئيلة جداً لأن قضية الخليفة تركت مخلفات سلبية حول سمعة البنوك الخاصة، ومؤخراً (خلال سنة 2007) تم الإعلان عن عملية تصفية بنك يونين (Union Bank) وفروعه، فالبنوك الخاصة في الجزائر ما زالت بعيدة عن التوقع الذي تفرضه البنوك العمومية.

ولتشجيع الأفراد والمؤسسات على الادخار في البنوك ينبغي دراسة معدلات الفائدة المقدمة على الودائع للزبائن (المعدلات المدينة)، والجدول الآتي يوضح تطور ونمو نسب الفوائد على الودائع:

الجدول (5): هيكل معدلات الفائدة على الإيداع

2005	2004	2003	2002	2001	
% 2.50-1.25	% 3.25-2.25	% 4.75-4.50	% 5.75-4.50	% 6.75-5.50	معدلات الإيداع ¹
% 1.25	% 1	% 0.25	% 1.25	% 1.25	هوامش نسب الفوائد السنوية ²

Source : International Monetary Funds – Alegria : « Statistical appendix », prepared by a staff team consisting of Erik de vrijer and Gabriel sensenbrenner and fernanda sayavedra, december 19.2006, p 31.

نلاحظ أن معدلات الفوائد المقدمة للمودعين مقابل ودائعهم في انخفاض مستمر خلال هذه الفترة ويمكن إرجاع هذا إلى حجم الودائع الكبير والسيولة المتوفرة بالبنوك والتي لم تستطع استثمارها، أي هناك ودائع كافية وزائدة عن الحاجة، لهذا نجد المعدلات المدينة في انخفاض.

¹ تخص معدلات الفوائد المعروضة في السوق النقدي في بداية شهر ديسمبر من كل سنة، و تم التصرف في الجدول الذي أمامنا حسب احتياجات الدراسة.

² نعني بالهامش الفرق بين أعلى وأدنى حد، هذه الحدود يضعها البنك المركزي ويعطي للبنوك الحرية في العمل داخل هذا المجال.

ثانيا: سياسة القروض

من بين توجهات النظام المصرفي الجزائري في توزيع القروض لدينا:¹

- 1- الآجال الطويلة في الرد على ملفات طلب الحصول على قرض.
 - 2- الأهمية الجزئية المعطاة للقطاع الخاص، أي التمييز في منح القروض.
 - 3- الإفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحوبات على المكشوف.
 - 4- صعوبة الوصول إلى هذه القروض بسبب البيروقراطية والتسيير غير الناجع.
- و يمكن التعرف أكثر على ملامح سياسة القروض من خلال الجدول الآتي:

الجدول (6) : توزيع القروض على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2000-2009

الوحدة: مليار دينار والحصص بالنسب المئوية.

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
1485.9	1202.2	989.3	848.4	895.8	859.6	791.6	715.8	740.08	701.8	قروض للقطاع العمومي
1484.9	1200.3	987.3	847.3	895.4	856.9	791.4	715.8	735.09	701.8	البنوك العمومية
1.0	1.9	2.0	1.1	0.3	2.6	0.1	-	4.9	-	البنوك الخاصة
1599.2	1411.9	1214.4	1055.6	881.6	674.7	587.7	550.2	337.6	291.2	قروض للقطاع الخاص
1227.1	1086.7	964.0	879.2	750.4	568.6	487.7	368.9	297.9	264.8	البنوك العمومية
372.1	325.2	250.4	176.4	131.1	106.1	100.4	181.2	39.6	26.3	البنوك الخاصة
3085.1	2614.1	2203.7	1904.10	1777.4	1534.3	1379.4	1266.04	1077.6	993.05	مجموع القروض الموزعة
%87.9	%87.5	%88.5	%90.7	%92.6	%92.9	%92.7	%85.7	%95.9	%97.3	حصة البنوك العمومية
%12.1	%12.5	%11.5	%9.3	%7.4	%7.1	%7.3	%14.3	%4.1	%2.7	حصة البنوك الخاصة

Source : Rapport Annuel 2005 : « Evolution économique et monétaire en Algérie », Banque d'Algérie, juin 2006, p 86 et Rapport Annuel 2009 : « Evolution économique et monétaire en Algérie », Banque d'Algérie, juin 2010, p 105.

مع إضافة السنوات: 2000، 2001 إلى الجدول الأصلي اعتمادا على التقارير المشار إليها.

من الجدول أعلاه، نستنتج:

- أن القروض الموجهة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية في تذبذب خلال السنوات 2000-2009 بين الارتفاع تارة والانخفاض تارة أخرى، ويعود هذا ربما إلى السياسات التي تطبق على القطاع العمومي من طرف الحكومة بين التطهير المالي مرة وإعادة تمويلها مرة أخرى، في حين أن القطاع الخاص يعرف معدلات تمويل متزايدة من سنة لأخرى بحكم المكانة التي يحظى بها عند

¹ كمال رزيق وعبد الحليم فضيل، تحديث النظام المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص: 373.

السلطات العمومية والعمل على تشجيع هذا القطاع كبديل للقطاع العمومي، بالإضافة إلى برامج الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب التي ساعدت على قيام مشاريع خاصة بتمويل من البنوك العمومية خصوصا.

- الانخفاض التدريجي والبطيء لدور البنوك العمومية في تمويل النشاط الاقتصادي العمومي منه والخاص، حيث نرى أن حصة البنوك العمومية في تقلص من سنة لأخرى ولكن هذا التقلص لن يقلل من أهميتها في تمويل الاقتصاد، لأن حصتها تدور بين 87 % خلال سنة 2009 و 97 % خلال سنة 2000، فالبنوك الخاصة لا زالت بعيدة كل البعد عن حصة البنوك العمومية، على الأقل ما دامت عمليات الخوصصة في مراحلها الأولى وأمامها مسار واسع وطريق طويل.

صرح محافظ بنك الجزائر، أن القروض المقدمة إلى القطاع الخاص خلال السداسي الأول من سنة 2007، فاقت نسبة 53.5 % من إجمالي القروض الموزعة خلال نفس الفترة، أي ما قيمته 1125.6 مليار دينار¹.

كما صرح رئيس الحكومة السابق "عبد العزيز بلخادم" أن ضمان الاستقرار المالي للبنوك الجزائرية يتم من خلال التوقف عن التطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية العاجزة².

حيث بلغت تكلفة تطهير البنوك العمومية الستة (CPA، BEA، BADR، BDL، BNA، CNEP) من جراء القروض غير العاملة³ خلال 15 سنة الماضية ما يعادل 26 مليار دينار دون أن يؤدي ذلك إلى السيطرة اللازمة على المكشوف البنكي الذي قدرت قيمته خلال سنة 2004 بما لا يقل عن 80 مليار دينار⁴.

وإذا كانت ظاهرة الديون غير الناجعة تخص إلى غاية 2003 القطاع العمومي، ما دفع السلطات العمومية إلى اللجوء إلى عمليات مسح الديون المتراكمة والتي كلفت من خلال ثلاث عمليات متتالية أكثر من 2400 مليار دينار، فإن القطاع الخاص أضحى معنيا أيضا بظاهرة القروض غير المضمونة الدفع (غير العاملة) خصوصا في الفترة ما بين 2005 و 2007 وهو ما أضحى يطرح إشكالا حقيقيا بالنظر إلى المبالغ المالية المعتبرة المخصصة للقطاع ولكن بنسبة تبقى متمركزة في عدد قليل من المتعاملين الكبار الذين يمثلون أكثر من 60 % من إجمالي القروض الممنوحة.

ولمعالجة مشكلة القروض غير العاملة، نظمت جمعية البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية لقاء في جنيف شارك فيه ممثلون عن 10 بنوك جزائرية عمومية وخاصة إلى جانب منتدى الكفاءات الجزائرية بسويسرا، لمناقشة موضوع التحكم في المخاطر المتعلقة بالقروض وباقي المخاطر التي

¹ N. Boudedja : « Les créances non performantes continuent de peser sur les banques », El-Watan économie, du 22 au 28 octobre 2007, p 2.

² سليم بن عبد الرحمان : " وزير المالية يعلن عن حل 120 مؤسسة عمومية "، جريدة الخبر، العدد 5133، الثلاثاء 2 أكتوبر 2007- 20 رمضان 1428هـ، ص 5.

³ ترجمتها إلى اللغة الانكليزية هي (no performing loans)، وتختلف المصطلحات المستعملة باللغة العربية من القروض غير العاملة الأكثر استعمالا مرورا بمصطلح القروض غير المنتجة إلى مصطلح القروض المتعثرة.

⁴ عزيز ل. : " البنوك ترهن مستقبل الاقتصاد "، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص 4.

تواكب العمل المصرفي، فإلى جانب الإطارات الجزائرية المحلية والخارجية، شارك في هذا اللقاء 30 خبيراً سويسرياً في المجال المصرفي¹.

كما قامت البنوك العمومية وهي الأكثر تملكا لمحافظ القروض غير العاملة، إلى اعتماد سياسات فعالة لتحصيل مستحقاتها بحيث قامت بتشكيل مديريات على مستوى بعض البنوك التي اختصت بتحصيل القروض غير المسددة، من خلال إحالة العديد من القضايا التي عجزت عن تسويتها وديا إلى العدالة.

وفيما يخص برنامج "ميديا MEDA" المدعوم من الاتحاد الأوروبي في إطار اتفاق الشراكة بينه وبين الجزائر، صرح "بيار غونو" مدير برنامج دعم تحديث النظام المالي بالجزائر أن أحد أهداف البرنامج المسطر، الذي يتمثل في تطوير توزيع القروض إلى المؤسسات الخاصة لم يتم ملاحظته بصورة ملموسة عند انتهاء مدة البرنامج².

كشف التقرير الصادر عن الهيئات الإشرافية على القطاع المالي والمصرفي الخاص بالسداسي الأول من سنة 2007، أن مستحقات البنوك على الخزينة العمومية بلغت 789.5 مليار دينار مع بداية جويلية 2007 مقابل 780 مليار دينار نهاية 2006 و 777.3 مليار دينار نهاية 2005، فهذه المستحقات تعرف ارتفاعاً سنة بعد الأخرى.

بالنسبة لمعدلات الفائدة على الإقراض، عرفت نوعاً من الاستقرار بين سنة 2001 و 2005 تراوحت بين 5.5 و 11 %، والجدول التالي يوضح تلك النسب:

الجدول (7): هيكل معدلات الفائدة على الإقراض

2005	2004	2003	2002	2001	
% 9-5.50	% 9-6	% 9-8	% 9.75-8	% 11-8	معدلات الإقراض
% 3.50	% 3	% 1	% 1.75	% 3	هوامش نسب الفوائد السنوية

Source : International Monetary Funds – Alegria : « Statistical appendix », prepared by a staff team consisting of Erik de vrijer and Gabriel sensenbrenner and fernanda sayavedra, december 19.2006, p 31.

¹ سمية يوسف: " البنوك الجزائرية تستجد بالخبرة السويسرية "، جريدة الخبر، العدد 5228، الأحد 27 جانفي 2008- 19 محرم 1429هـ، ص 10.

² حفيظ صوالي: " فشل مشروع ميديا في المجال البنكي "، جريدة الخبر، العدد 5120، الاثنين 17 سبتمبر 2007- 5 رمضان 1428هـ، ص 5.

المبحث الثاني: حوكمة النظام المصرفي الجزائري

المطلب الأول: بروز إشكالية الحوكمة في ظل أزمة البنوك الخاصة في الجزائر

من بين ما جاءت به الإصلاحات المصرفية، تحرير القطاع المصرفي أمام المستثمرين الخواص الوطنيين والأجانب، ويعتبر بنك الخليفة وبنك BCIA من بين المستثمرين الخواص الوطنيين الذين أثبتوا ضعفا كبيرا في العمل ضمن قطاع الصيرفة وقوة هائلة في الاختلاس والتدليس والمراوغة في تطبيق القوانين والقواعد المنظمة للمهنة.

وعليه سنتناول الظروف التي أدت إلى طرح إشكالية الحوكمة في الجزائر و ذلك من خلال التطرق إلى كل من أزمتي بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي الجزائري.

أولا: أزمة بنك الخليفة

أتاح فضاء الانفتاح المالي المتساهل نسبيا، الفرصة لمحتالين اثنين من الاستحواذ على موارد الشعب والمؤسسات بتركيبة بنكية بدائية، وقد مكنت عملية التصفية التي شملت بنك الخليفة في سنة 2003 من الوقوف على حجم الأضرار التي تسبب فيها البنك وكذلك الكشف عن النقائص الرقابية بشتى أشكالها على مستوى المؤسسات العمومية والبنوك باعتبارهم مودعين وعبدت السبيل إلى الإصلاح عن طريق مراجعة قانون النقد والقرض¹، حيث تم اعتماد بنك الخليفة في 27 جويلية 1998²، وكان يدير أصول تمثل 3% من الناتج المحلي الخام³.

كانت البداية الفعلية لكشف قضية بنك الخليفة، عندما تم القبض على شخصين بحوزتهما مبلغ قدره 02 مليون أورو محاولين تهريبه إلى الخارج عبر مطار "هوارى بومدين" الدولي و هذا بتاريخ 25 فيفري 2003⁴.

وبعد تأكد السلطات الرقابية من عجز إدارات بنك الخليفة عن الإدارة وإتباعهم لعمليات غير قانونية، تم اتخاذ قرار من طرف اللجنة المصرفية بتكليف شخص إداري يسير أمور البنك مؤقتا في بداية مارس 2003 إلى غاية الإعلان عن إفلاسه⁵.

حيث ارتكب بنك الخليفة تجاوزات خطيرة، على أساس أن قيمة القروض التي قام بمنحها أثناء فترة نشاطه وصلت إلى 800 مرة قياسا برأس ماله الأصلي، وهو ما يجعل القيمة الإجمالية لهذه القروض في حدود 100 مليار، وعلمنا أن 90% من هذه القروض ذهبت إلى فروع مجمع الخليفة في مجلات الطيران والبناء والإعلام الآلي، و 10% في شكل كفالات وأعمال دعائية لصالح فريق مرسيليا الفرنسي لكرة القدم. مع أن القانون يشترط أن لا يتجاوز سقف القروض الممنوحة والموزعة من طرف البنك إلى زبائنه نسبة 20% من رأس ماله⁶.

¹ عبد اللطيف بن أشنهو : " الجزائر اليوم بلد ناجح "، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر، فيفري، 2004، ص 140.

² Rapport annuel 2003 : « Evolution économique et monétaire en Algérie », Banque d'Algérie, juin 2004, p 21.

³ نعيمة بن العامر : " المخاطرة والتنظيم الاحترازي "، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص 474.

⁴ نسيم لكحل : " 4 سنوات مرت على حادثة محاولة تهريب 2 مليون أورو عبر المطار "، جريدة الشروق، العدد 1926، 25 فيفري 2007، ص 6.

⁵ Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, p 23.

⁶ عزيزل : " كيف حدثت التجاوزات في البنوك الخاصة؟ "، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص 7.

ومن الممارسات كذلك التي تكشف عن التلاعب بأموال المودعين، هو أن مصالحه وبالأخص الخزينة المركزية لم يكن لها أي وثائق محاسبية كالتي يتم التعامل بها في البنوك عموما، إضافة إلى أن القانون يمنع بقاء الأموال في الخزينة الرئيسية للبنك، بل يتم تحويلها إلى حسابه لدى البنك المركزي ولكن حدث العكس، حيث كانت توجه الأموال إلى وجهة أخرى و خارج أوقات العمل. كما كان البنك يتعامل بمعدلات فائدة مدينة (معدلات الإيداع) تتراوح بين 12% و 17% بينما كانت البنوك العمومية تتعامل بمعدلات في حدود 5% و 6%، فبنك الخليفة لم يكن يحترم التعليمات التي كان البنك المركزي (بنك الجزائر) يقدمها فيما يخص معدلات الإقراض و معدلات الإيداع على حد سواء، كما استطاع أن يحول إلى الخارج ما يقارب 1.5 مليار دولار من الودائع، وتم تحميل بنك الجزائر مسؤولية ذلك لتقصيره في مراقبة عمليات حركة رؤوس الأموال إلى الخارج والتي قام بها بنك الخليفة.

في حين كشفت الرقابة الميدانية التي قام بها بنك الجزائر في فروع بنك الخليفة عن:¹

- 1- وجود قصور في هياكل ومصالح البنك.
 - 2- وجود ضعف في المعرفة الإدارية لمديري البنك، وعدم تحكمهم في قواعد إدارة البنوك.
 - 3- عدم كفاية الإجراءات المحاسبية والتقارير التي كان يعدها ويسلمها للسلطات الرقابية لبنك الجزائر.
 - 4- النقص في وسائل ومعدات العمل الواجب توفرها مقارنة بالتوسع التجاري له.
 - 5- وضع عراقل أمام اللجنة المصرفية خلال أدائها لمهام الرقابة الميدانية (التفتيش البنكي).
 - 6- غياب الضبط و المصادقة على الحسابات السنوية للدورات المالية 1999، 2000 و 2001 من طرف الهيئات المسيرة للبنك (مجلس الإدارة والجمعيات العامة للبنك).
 - 7- انعدام التقارير التي من المفروض أن يعدها مفتشي الحسابات حول الوضعية المالية للبنك عموما أي عدم التزام البنك بنص المادة 162 من القانون 90-10 التي تلزم البنوك والمؤسسات المالية بتعيين مفتشي حسابات لدى مصالحها.
- فالعوامل التي أدت إلى إفلاس بنك الخليفة، تعتبر عوامل داخلية وليست خارجية والتي تصنف إلى عوامل اجتماعية ثقافية ومؤسسية، وكذلك عوامل ترجع إلى ضعف تطبيق آليات حوكمة الشركات بالبنك والاختلاس الممنهج:

1- العوامل الثقافية والاجتماعية والمؤسسية:

وتتدرج ضمن هذه العوامل العناصر التالية:²

- فتح القطاع المالي لأفراد لهم القليل أو لا شيء من الخبرة في المجال المصرفي، ولكن لهم جراءة في أخذ التعهدات والمجازفة وهذا سمح للبنوك الخاصة عموما وبنك الخليفة على وجه الخصوص بالنمو السريع على كل المستويات، ففي سنة 2000 ارتفعت شبكة بنك الخليفة إلى 25 وكالة بعدما كانت تمثل 05 وكالات فقط سنة 1999، حيث استغل البنك الاختلال واللائق في معدلات الفائدة لأجل الرفع من نسبها بهدف تجميع أكبر للموارد المالية، إضافة إلى التزامه وتعهده بتمويل عمليات غير

¹ Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, pp. 21-22.

² M. Gharnaout : « Crises financières et faillites des banques Algériennes », édition gal, Alger (Algérie), 2003, pp. 41-42.

مربحة على المدى القصير كتدعيم النوادي الرياضية ومنح المديرين والمساهمين قروض ذات مخاطرة كبيرة وفي كثير من الأحيان تجاوز الحدود في توزيع القروض كما أسلفنا القول.

- تركّز رأس مال البنك في يد أفراد العائلة، هذا التركز يؤدي إلى الشك والاشتباه في أصل تعارض المصالح بين الملاك والمديرين، والعمل على تمويل عمليات تابعة للمجمع. مما يؤدي إلى استخلاص علاقة نسبيا حقيقية بين تركّز رأس المال وممارسات الاختلاس.

- صمت السلطات النقدية بشأن المخاطر الكبيرة التي كان يتعامل معها البنك، حيث يعطي هذا حافزا للأفراد والمدخرين والمؤسسات إلى بناء ثقة في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها البنك وهذا مع غياب صندوق تأمين الودائع.

2- العوامل الناتجة عن ضعف الحوكمة وعمليات الاختلاس:¹

- غياب الجمعية العامة للمساهمين، وهذا ما سجلته السلطات الرقابية لبنك الجزائر.

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية في التسجيلات اليومية للعمليات المصرفية.

- التأخر في إرسال التقارير المالية والمحاسبية لهيئات الرقابة العمومية.

- عدم التطابق في وضع وإدارة جداول التوطين والمراجعة غير المضبوطة لملفاته.

- غياب المتابعة والرقابة على إيرادات الصادات التي كان يمولها.

- عدم احترام قواعد الحيلة والحذر، ويستدل بذلك القروض التي كان يقدمها دون دراسة لجدوى طالبيها.

- ضعف كبير في تنوع المحفظة المالية وتمويل الاستثمارات انطلاقا من القروض قصيرة الأجل وبمعدلات صغيرة عن المجال الذي تحدده السلطات الرقابية.

بعد هذا كان رد فعل السلطات النقدية عن أزمة البنك على مرحلتين:

1- قبل صدور قرار تصفية البنك:

وتم خلالها اللجوء إلى:²

- مسائلة واستجواب مسؤولي وإداريي البنك.

- تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي، بإصدار أنظمة و أوامر تعمل على ملئ الثغرات التي اكتشفت من خلال الممارسات اليومية للبنك، ومن هذه الأنظمة:

- النظام رقم 2000-01 المؤرخ في 02 أفريل 2000 المتعلق بعمليات إعادة الخصم والقروض نحو البنوك و المؤسسات المالية.

- النظام رقم 2000-03 المؤرخ في 02 أفريل 2000 المتعلق بالاستثمارات الأجنبية.

- النظام رقم 2000-04 المؤرخ في 02 أفريل 2000 المتعلق بحركة رؤوس الأموال.

- النظام رقم 01-02 المؤرخ في 17 فيفري 2002 الذي يحدد شروط تشكيل ملف طلب التصريح بالاستثمار و/أو مكاتب التمثيل الأجنبي للمتعاملين الاقتصاديين وفق القانون الجزائري.

- الأمر رقم 99-04 الصادر في 12 أوت 1999 المتضمن نماذج التصريحات من قبل البنوك والمؤسسات المالية عن نسب تغطية وتوزيع المخاطر.

¹ Ibid, p 43.

² Ibid, pp. 48-51.

- الأمر الرئاسي رقم 03-01 المتعلق بقمع مخالفات التشريع والتنظيم الخاص بالصرف وحركة رؤوس الأموال إلى الخارج.¹
- الأمر رقم 09-02 الصادر في 29 ديسمبر 2002 المحدد لآجال التصريح حول نسب الملاءة من طرف البنوك والمؤسسات المالية.
- 2- بعد صدور قرار التصفية:**
- انهارت مجموعة الخليفة في أبريل 2003 وبدأت عملية التصفية التي كشفت عن وجود ثغرة مالية قدرها 1.3 مليار دولار كرقم أولي، ثم طرح رقم ثاني وقدره 1.5 مليار دولار، وهناك مصادر تقول أن ذلك كلف الخزينة العمومية 8 ملايين دولار.² حيث تم اتخاذ نوعين من المبادرات:
- 1- المبادرات الاستعجالية ومنها:³
- نشر وثيقة معلومات من قبل اللجنة المصرفية، تشرح مهمة الرقابة على البنوك بصفة عامة ومهمة اللجنة المصرفية على وجه الخصوص.
- إصدار أحكام ونصوص متعلقة بشركة التأمين على الودائع، والتي تسمح بحماية صغار المودعين فقط.
- 2- مبادرات أخرى، لإعادة النظر في بعض الأنظمة والأوامر، ومن بينها الأمر رقم 11-03 المؤرخ في 29 أوت 2003 يتعلق بالنقد والقرض، والنظام رقم 03-04 المؤرخ في 04 مارس 2004 يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.
- خلفت أزمة بنك الخليفة آثار كبيرة اجتماعيا واقتصاديا ومعنويا، وهذا من خلال:
- 1- تسبب البنك في خسائر للدولة تصل إلى حوالي مليار دولار، على اعتبار أن الهيئات العمومية الكبيرة مثل سوناطراك وشركات الضمان الاجتماعي كانت تشكل أكبر مصدر للودائع ببنك الخليفة.⁴
- 2- فقدان الثقة في البنوك الخاصة، مما أدى إلى فقدانها كذلك إمكانية تعاملها في السوق النقدي⁵، وهذا يحرمها من التمويل القصير الأجل التي عادة ما تلجأ إليه البنوك، إضافة إلى تعليمة رئيس الحكومة "أحمد أويحي" في سنة 2004 الموجهة إلى كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية العمومية بعدم الإيداع لدى البنوك الخاصة مهما كان موطنها الأصلي.
- 3- ومن الآثار الاجتماعية، تسريح إطارات وعمال البنك البالغ عددهم 7000 شخص من أصل 20000 موظف كانوا يشتغلون بالمجمع ككل.
- 4- من بين ضحايا بنك الخليفة في قطاع البنوك نفسه، لدينا بنك التنمية المحلية BDL الذي قام بتوظيف ما قيمته 4.6 مليار دينار في السوق النقدية والتي استفاد منها بنك الخليفة ما بين الفترة 12

¹ حفيظ صوابلي: " البنوك العمومية ضحية الوصاية السياسية"، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص 5.

² حكيم صيادي: " عندما تتزوج السياسة الاستثمار"، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص 6.

³ M. Gharnaout, op-cit, 2003, pp. 52-53.

⁴ عزيزل، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁵ M. Gharnaout, op-cit, 2003, p 54.

نوفمبر 2002 و 16 فيفري 2003، هذه الأموال ما زال بنك التنمية المحلية يطالب باسترجاعها من بنك الجزائر¹.

5- بلغ عدد المودعين ببنك الخليفة 200 ألف مودع، 80% من حجم الودائع تعود لمؤسسات عمومية والباقي للخواص، حيث تم تعويض 110 آلاف مودع بمبلغ إجمالي قدره 700 مليار سنتيم أي ما مقداره 60 مليون سنتيم لكل مودع، وهو ما نص عليه النظام رقم 03-04 المتعلق بصندوق التأمين عن الودائع في المادة 08.

ويرى الخبراء أن قضية بنك الخليفة لا يمكن أن تضاد أو تقلل من السرعة أو تكون الفرصة للتراجع على أفاق النظام المصرفي الجزائري، بل من اللازم الاستفادة منها لحث جميع مسؤولي المنظومة المصرفية. لاستخلاص الدروس المفيدة، وعلى الدولة العمل على تطبيق أحكام ونصوص قانون النقد والقرض.

ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA)

تم إنشاء بنك BCIA كشركة ذات أسهم بعقد موثق في 04 جويلية 1998 وبعد ذلك أعتمد كبنك في 24 سبتمبر 1998، تم اكتشاف التلاعبات في عمليات إدارة بنك BCIA، عندما قامت السلطات الرقابية بإحدى مهام الرقابة الميدانية لعمليات التجارة الخارجية التي كان يمولها بشكل واسع والعمليات المرتبطة بالصرف، التي أوصلت في فترة السداسي الأول من سنة 2003 للدورات المالية 2000، 2001 و 2002 أن بنك BCIA لا يطبق المواد والنصوص التي تحكم عمليات التجارة الخارجية وعمليات حركة تنقل رؤوس الأموال إلى الخارج².

كما كان هناك توسع غير عادي في عدد الوكالات لبنك BCIA، حيث انتقل العدد من وكالة واحدة في سنة 2000 بوهرا ن إلى 12 وكالة عبر الوطن³، وتقريبا نفس الأسباب وراء انهيار بنك الخليفة تكررت مع هذا البنك.

ومن بين الممارسات التي قام بها البنك، أنه طلب من زبائنه وبالخصوص شركة سوناطراك بين سنة 2000 و 2004 بفتح حسابات خاصة في البنك الخارجي الجزائري على مستوى وهران، وكان في نية مسؤولي بنك BCIA الاعتماد على السيولة الكبيرة التي يوفرها البنك الخارجي الجزائري في توزيع ومنح القروض، وكان يفترض أن يتمكن زبائن بنك BCIA من الحصول على هذه السيولة المالية على أن يقوم هذا الأخير بإعادة الأموال المحصل عليها على سبيل الإعارة المالية إلى البنك الخارجي الجزائري، لكن الذي حدث فيما بعد هو أن الأشخاص الذين تحصلوا على القروض لم يعيدوا الأموال المحصل عليها في حسابات بنك BCIA وبالتالي لم يستطع البنك بدوره، الإيفاء بالتزامات الإعارة نحو البنك الخارجي الجزائري. فقد ضاعت منه ما يقرب عن 900 مليون دينار طيلة 05 سنوات، وتعتبر شركة سوناطراك الخاسر الأكبر على اعتبار أنها المودع رقم واحد في البنك الخارجي الجزائري⁴.

¹ حفيظ صوالي، العدالة مطالبة بحل قضية تعامل البنوك العمومية مع بنك الخليفة في السوق النقدي، جريدة الخبر، العدد 5144، الاثنين 15 أكتوبر 2007، ص 5.

² Rapport annuel 2003, op-cit, juin 2004, p 24.

³ M. Gharnaout, op-cit, 2003, p 41.

⁴ عزيز ل، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المطلب الثاني: الاستجابة للآثار السلبية التي خلفتها الفضائح المالية

أولاً: الإصلاحات المصرفية لسنة 2003

استجابة للآثار السلبية التي خلفتها الفضائح المالية و إفلاس بنك الخليفة و بنك BCIA، أصدرت السلطات النقدية بالتشاور مع الحكومة الأمر رقم 03-11 المتضمن قانون النقد والقرض الجديد الذي ألغى كل المواد الموجودة في القانون 90-10 التي تعارض أحكام ونصوص الأمر الجديد. فإصلاح قانون النقد والقرض القديم يشكل أداة ضرورية للتقدم الاقتصادي لكونه يسمح لبنك الجزائر بممارسة صلاحياته من خلال:¹

- 1- الفصل بين مجلس إدارة البنك المركزي المكلف بتسيير البنك كمؤسسة، وبين مجلس النقد والقرض الذي يمارس اختصاصات جوهرية.
 - 2- إقامة هيئة رقابية مكلفة بمهمة متابعة النشاطات البنكية، لاسيما تلك المتصلة بتسيير مركزية المخاطر ومركزية المستحقات غير المدفوعة.
 - 3- تعزيز استقلالية اللجنة المصرفية وصلاحياتها وتنظيمها، باستحداث أمانة عامة لها.
- بعد صدور الأمر 03-11 يخشى الخبراء المتخصصين في الجزائر، من أن يكون ذلك تعزيزاً لساحة الأمن المالي على حساب نمو القطاع المصرفي، وتبدو السلطات العمومية هنا أمام مسؤولية حساسة على صعيد تحقيق التوازن بين ساحة الأمن المالي في عمل البنوك واللجوء إلى مزيد من التفتح باتجاه مشاريع مستقبلية في القطاع المصرفي.²
- وفي إطار علاقات الجزائر مع صندوق النقد الدولي، التي أفرزها برنامج التصحيح الهيكلي لسنة 1994 والذي يعتبر النظام المصرفي جزءاً منه، أوصت لجنة صندوق النقد الدولي المعنية بالعلاقات التي تربط الجزائر بالصندوق على بعض النقاط:³
- تحرير البنوك العمومية من إلزامية تمويل المؤسسات العمومية التي تعاني من عسر مالي، حيث تسجل اللجنة إمكانية استبدال هذا الإلزام بالإعانات التي على الدولة تقديمها خارج إطار البنوك.
 - الرفع من الشفافية والحوكمة بالنظام المصرفي والتنافسية.

ثانياً: نظام التأمين على الودائع في الجزائر

1- التعريف بنظام التأمين على الودائع:

تهدف معظم أنظمة التأمين على الودائع إلى تحقيق هدفين، أولهما حماية أموال المودعين و تجنب حدوث زعر مالي بينهم، و ثانيهما الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك و تفادي تعرضها للفشل أو إعسار مالي، و بالتالي المحافظة على سلامة و استقرار الجهاز المصرفي.⁴

وينصرف مفهوم نظام التأمين على الودائع إلى حماية ودائع العملاء عن طريق تعويضهم كلياً أو جزئياً من خلال مساهمات البنوك المشتركة في صندوق التأمين على الودائع، إذا ما تعرضت الودائع

¹ عبد اللطيف بن أشهو : " عصرنة الجزائر : حصيلة وأفاق "، ألفا ديساين (Alpha design)، الجزائر، فيفيري 2004، ص 136.

² عزيزل : " البنوك ترهن مستقبل الاقتصاد "، جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري 2005، ص 4.

³ Fonds monétaire international - Algérie : « Rapport des services du FMI pour les consultations de 2004 au titre de l'article 5 », approuvé par amor tahari et matthew fisher, 20décembre 2004, p 23.

⁴ حافظ كامل الغندور : " مؤسسات ضمان الودائع كأداة لمعالجة المشكلات المصرفية "، إتحاد المصارف العربية، 1992، ص 51.

للخطر نتيجة تعثر البنك المودعة لديه و يصبح في حالة عسر مالي أو توقفه عن الدفع، و يمول هذا الصندوق بموجب اشتراكات أو مساهمات تلتزم البنوك بسدادها، و غالبا ما تكون المساهمات كنسبة من حجم ودائع البنك.

وينطوي نظام التأمين على الودائع على دعم و مساندة البنوك المشتركة في النظام و التي تواجه أزمة سيولة، و تجنب وصولها إلى مرحلة الإفلاس و ما ينجم عنه من فقدان الثقة و تزعزع استقرار النظام المصرفي، ويتم التأمين عن طريق اشتراك البنوك في صندوق التأمين على الودائع، أي أن نظام التأمين على الودائع يقوم على التعاون و التكافل بين وحدات الجهاز المصرفي مما يعزز الثقة لدى المودعين.

و على هذا الأساس تمثل الأقساط و المساهمات تكلفة التأمين و تعتبر من الأعباء التي يتحملها البنك في سبيل الحصول على الودائع و ضمان استمرارها، و من ثم تدخل هذه التكلفة ضمن تكلفة الأموال الموظفة بالبنك و تمثل هذه التكلفة مقابل ما تتمتع به من خدمة الحماية و المساندة.

إن إنشاء نظام التأمين على الودائع من شأنه تخفيف العبء على البنك المركزي الذي تقع على عاتقه مهمة المقرض الأخير، فيقوم بإقراض البنوك التي تواجه صعوبات مالية، لذا فإن للبنوك المركزية مصلحة أساسية في وجود صندوق التأمين على الودائع إذ أن هذا النظام يخفف العبء الواقع على كاهل البنك المركزي.

2- العوامل التي دفعت الجزائر إلى إنشاء نظام التأمين على الودائع:

إن إنشاء نظام التأمين على الودائع في الجزائر لا يخرج عن السياق العام الذي أنشئت على إثره كثيرا من أنظمة التأمين على الودائع في العالم، ويمكن إيجاز العوامل التي أدت إلى إنشاء نظام التأمين على الودائع في الجزائر إلى:

- ظهور ما سمي بأزمة الخليفة مع مطلع عام 2003 و إعلان إفلاسه، و ما تسبب فيه من ضياع لأموال و حقوق المودعين، و ضياع للمال العام حيث تشير بعض التقديرات إلى تحمل خزينة الدولة حوالي 1.5 مليار دولار من جراء إفلاس هذا البنك.

- نتيجة للعامل السابق حدثت أزمة ثقة في القطاع المصرفي الخاص، و هذا بعد الفضائح التي أصبحت تظهر و تكشف التعاملات المشبوهة التي تتم في البنوك الخاصة و على إثر ذلك تفجرت فضيحة البنك الصناعي و التجاري BCIA و الذي تم إعلان إفلاسه هو أيضا.

- رغبة السلطات العمومية و على رأسها السلطة النقدية في فرض قواعد انضباط أكثر صرامة على البنوك بهدف ضمان استقرار النظام المصرفي.

- يأتي إنشاء نظام التأمين على الودائع في الجزائر استجابة لتوصيات المؤسسات المالية و النقدية الدولية FMI و BM بضرورة تطوير آليات الإشراف و الرقابة على البنوك من أجل فرض الانضباط السوقي و توفير عوامل خلق مناخ تنافسي سليم، و بيئة مصرفية سليمة.

- يأتي إنشاء نظام التأمين على الودائع في الجزائر استعدادا للاستحقاقات القادمة و تهيئة الظروف للمنظومة المصرفية لتستطيع مواجهة المنافسة.

3- تأسيس نظام التأمين على الودائع في الجزائر:

تم تأسيس نظام التأمين على الودائع في الجزائر بمقتضى الأمر 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 26 أوت 2003¹.

وجاء في المادة 118 من الباب الخامس مايلي:

"يجب على البنوك أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية ينشؤه بنك الجزائر.

يتعين على كل بنك أن يدفع إلى صندوق الضمان علاوة ضمان سنوية نسبتها واحد في المائة (1%) على الأكثر من مبلغ ودائعه.

يحدد مجلس النقد و القرض كل سنة مبلغ العلاوة المذكورة في الفقرة السابقة. و يحدد مبلغ الضمان الأقصى الممنوح إياه كل مودع.

تعتبر ودائع شخص ما لدى نفس البنك، و لحاجات هذه المادة، وديعة وحيدة حتى وإن كانت بعملات مختلفة.

لا يمكن استعمال هذا الضمان إلا في حالة توقف البنك عن الدفع.

كما لا يغطي هذا الضمان المبالغ التي تسبقها البنوك فيما بينها"².

كما صدر النظام رقم 04-03³ الذي يضع نظام لضمان الودائع المصرفية، حيث يدير هذا النظام "شركة ضمان الودائع المصرفية". وهي شركة مساهمة تلتزم البنوك بالاكنتاب في رأسمالها الذي يوزع بالتساوي بين هذه البنوك بحصص متساوية⁴.

ويلزم على كل بنك أن يدفع إلى شركة ضمان الودائع المصرفية علاوة سنوية يحدد نسبتها مجلس النقد والقرض في حدود واحد في المائة (1%) على الأكثر حسب المبلغ الإجمالي للودائع بالعملة الوطنية المسجلة بتاريخ 31 ديسمبر من كل سنة⁵.

وتم تحديد السقف الأقصى للتعويض الممنوح لكل مودع ستمائة ألف دينار (600.000 دج)، وهذا على مجموع ودائع نفس المودع لدى نفس البنك مهما كان عدد الودائع والعملة الصعبة المعنية⁶.

ومما سبق ذكره في مجال التأمين على الودائع فإن هذا النظام يحقق المزايا التالية:

- يستهدف هذا النظام الحفاظ على السلامة المالية للبنوك و يعمل تجنبها التعرض للفشل أو الإعسار المالي، حيث ينطوي هذا النظام على فرض ضوابط على البنوك وذلك لتلافي حدوث أزمات مصرفية و تعزيز الثقة و الاستقرار للنظام المصرفي.

- يؤدي تطبيق نظام التأمين على الودائع إلى زيادة حجم الودائع لدى البنوك نظرا لتعزز ثقة المودعين، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على إمكانية البنك في توظيف هذه الودائع.

- يعمل هذا النظام على حل مشاكل الفشل المالي التي تتعرض لها البنوك مما يوفر الثقة لدى المودعين ويؤدي إلى عدم حدوث زعر مالي في حالة تعثر أحد البنوك.

¹ الأمر 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 26 أوت 2003، الجريدة الرسمية العدد 52.

² المادة 118 منه.

³ النظام رقم 04-03 المؤرخ في 12 محرم 1425 هـ الموافق لـ 4 مارس 2004 يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.

⁴ المادة 6 منه.

⁵ المادة 7 منه.

⁶ المادة 8 منه.

- يعمل على تحقيق الاستقرار المالي بفعالية عن طريق تعويض خسارة المودعين في حالات وقوع أزمات مصرفية.

المطلب الثالث: الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري

أولاً: نظام الحوكمة في البنك المركزي الجزائري - بنك الجزائر-

1- نشأة و تطور بنك الجزائر:

يعتبر البنك المركزي أول مؤسسة نقدية تم تأسيسها في الجزائر المستقلة وقد كان ذلك في 1962/12/13 بموجب قانون رقم 62-144 وقد ورث البنك المركزي الجزائري اختصاصات البنك الجزائري الذي تم تأسيسه في عهد الاستعمار وبتأسيسه أرادت الجزائر أن تبين إرادتها في قطع أي عهد لها بالاستعمار وإبراز نيتها في وضع المؤسسات التي تعبر عن سياستها واستقلالها، له الحق في فتح فروع في البلاد حسب الحاجة، ويرأس البنك المركزي محافظ معين بمرسوم من رئيس الدولة وباقتراح من وزير الاقتصاد يساعده في ذلك مدير عام معين أيضا بمرسوم من رئيس الدولة، باقتراح من المحافظ موافق عليه من طرف الوزير المكلف بالمالية، ومجلس إدارة مكون من المحافظ والمدير كرئيسين مشتركين و من أربعة إلى عشرة مستشارين يتم اختيارهم نظرا لمهامهم العليا التي يمارسونها سواء في الإدارات الاقتصادية و المالية أو في الهيئات العمومية و شبه العمومية المتخصصة في ميدان القرض أو المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد، ووارثين إلى خمسة مستشارين يتم اختيارهم حسب خبرتهم المهنية لاسيما في ميادين الفلاحة و التجارة و الصناعة.

زيادة على اثنين إلى خمسة مستشارين يمثلون الهيئات العالمية، يتم اختيار أحدهم من مستخدمي البنك المركزي الجزائري، حيث يتم تعيين كل هؤلاء بمرسوم من رئيس الدولة و لا يمكنهم وضع حد لمصالحهم خلال و لا يتهم المحددة بثلاث سنوات¹.

وقد أوكلت للبنك المركزي في إطار القانون 62-144 كل المهام التي تختص بها البنوك المركزية في كل دول العالم، فهو المسؤول عن إصدار النقود وتدميرها وتحديد معدل إعادة الخصم و كفاءات استعماله، وهو حسب قانون تأسيسه بنك البنوك ويجعله ذلك مسؤولا عن السياسة النقدية و الاقراضية، وهو أيضا بنك الحكومة ويحتم ذلك عليه أن يقدم تسهيلات لها بواسطة إعطاء تسبيقات للخرينة أو إعادة خصم السندات مكفولة من طرفها.

والحقيقة أن النصوص قد بينت بدقة ووضوح هذه المسؤوليات، ولكن الواقع أثبتت أن البنك المركزي لم تكن له سلطة فعلية تسمح له بتكريس هذه المهام في الميدان والبنوك التجارية كانت تحت سلطة وزارة المالية وليس تحت سلطة البنك المركزي.

كما أن الخزينة لم تكن فقط تخضع إلى سلطته بل كانت سببا مباشرا في التوسع النقدي وعنصرا رئيسيا في رسم السياسة الاقتراضية وتنفيذها ولذلك نجد في الواقع أن الروح التي تبرز وجود البنك المركزي كمؤسسة مسؤولة عن تسيير الوضع النقدي قد تم تحويلها إلى مؤسسات أخرى².

¹ محمود حميدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-127.

² الطاهر لطرش: " تقنيات البنوك: دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص 186.

في هذا الإطار قصد رد الاعتبار إلى البنك المركزي كسلطة نقدية أصدرت العديد من القوانين و التي كان أخرها قانون النقد و القرض الذي منح البنك المركزي الاستقلالية الكافية التي تؤهله لتسيير الوضع النقدي بكفاءة وفعالية.

2- الهيكلة التنظيمية لبنك الجزائر:

وسوف نتناول في الهيكلة التنظيمية لبنك الجزائر النقاط التالية:

أ- الطبيعة القانونية لبنك الجزائر:

يعرف قانون النقد والقرض¹ بنك الجزائر في مادته 11 بأنه: "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية"²، ومنذ صدور هذا القانون أصبح البنك المركزي يسمى في تعامله مع الغير بنك الجزائر (المواد 02 و 13 من قانون النقد و القرض).

و يخضع بنك الجزائر إلى قواعد المحاسبة التجارية، و تعود ملكية رأس ماله بالكامل للدولة و بالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري، و لا يخضع أيضا لأحكام القانون 88-01 المؤرخ في 11 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية³، ويقع مقره في مدينة الجزائر وله حق فتح فروع ووكالات أو أن يختار مراسلين له في أية نقطة من التراب الوطني متى رأى ضرورة لذلك (المادة 18 من قانون النقد و القرض).

ب- إدارة بنك الجزائر:

يقوم المحافظ بإدارة وتسيير ومراقبة البنك المركزي ويعاونه في ذلك ثلاثة نواب، ويعين هذا المحافظ ونوابه بمرسوم يصدر عن رئيس الجمهورية لمدة ست سنوات وخمسة سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة وتنتهي مهام المحافظ ونوابه بمرسوم كذلك في حالة العجز الصحي أو الخطأ الفادح.

ويقوم المحافظ بتحديد مهام وصلاحيات كل واحد من نوابه ويمكن له كذلك أن يستعين بمستشارين فنيين من خارج دوائر البنك المركزي وأن يعين من بينهم وكلاء خاصين، لتلبية متطلبات العمل لمدة معينة ولأعمال محددة.

يقوم المحافظ بتمثيل البنك المركزي لدى السلطات العمومية والبنوك المركزية للدول الأجنبية والهيئات المالية الدولية. وينظم مصالح البنك المركزي ويحدد مهامها.

ويمكن أن تستشير الحكومة في المسائل التي تخص النقد والقرض مباشرة أو التي قد تكون لها انعكاسات على الوضع النقدي دون أن تكون ذات طبيعة نقدية في أساسها.

محافظ بنك الجزائر:

وتتمثل المهام الأساسية للمحافظ فيما يلي:

- يتخذ المحافظ جميع الاجراءات التنفيذية و يقوم بجميع الأعمال في إطار القانون.
- يوقع باسم بنك الجزائر جميع الاتفاقيات و المحاضر المتعلقة بالسنوات المالية و نتائج نهاية السنة و حسابات الربح و الخسارة.
- يمثل بنك الجزائر لدى السلطات العمومية و لدى البنوك المركزية الأجنبية و الهيئات المالية الدولية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 200 - 201.

² المرجع نفسه، ص 199.

³ المرجع نفسه، ص 200.

- يرفع الدعاوى القضائية و يدافع عنها بناء على متابعتة، و يتخذ جميع الإجراءات التحفظية التي يراها مناسبة.
 - يقوم ببيع و شراء الأملاك العقارية المرخص بها قانونيا و ينظم مصالح بنك الجزائر و يحدد مهامها.
 - يخضع باتفاق مع مجلس النقد و القرض القانوني الأساسي لمستخدمي بنك الجزائر، وفقا لأحكام القانون الساري المفعول.
 - يعين و يوظف في الوظائف و يرقى و يعزل مستخدمي البنك المركزي ضمن الشروط المحددة في القانون الأساسي.
 - تستشير الحكومة كلما و جب عليها مناقشة مسائل تخص النقد أو القرض أو مسائل قد تكون لها انعكاسات على الوضع النقدي.
 - يحدد المحافظ مهام كل واحد من نوابه و يحدد صلاحياتهم، و يمكنه أن يفوض إمضاءه إلى أعوان من بنك الجزائر، كما يمكنه أن يختار من بين إطارات البنك أو من بين مستشارين فنيين خارجين عن دوائر وكلاء خاصين لتلبية حاجات العمل لمدة معينة ولأعمال محددة.
- الجدول (8): ميزانية البنك المركزي الجزائري**

الأصول	الخصوم
1 - الذهب والديون على الخارج: - الذهب. - التيسيرات تحت الطلب في الخارج. - تسبيقات إلى صندوق استقرار الصرف. - مشاركات في صندوق النقد الدولي. - حقوق السحب الخاصة. 2 - ديون على الخزينة العامة: - نقود معدنية. - حسابات جارية للبريد. - مساعدات الخزينة. 3 - الديون المترتبة على عمليات إعادة التمويل: - سندات مضمومة. - سندات مشتراة في السوق النقدي. - قروض مقابل السندات. - سندات في طريق الاستحقاق.	1 - أوراق نقدية في التداول. 2 - حسابات دائنة خارجية: - حسابات البنوك، المؤسسات والأشخاص الأجبيين. - حساب خاص لصندوق استقرار الصرف. 3 - حساب جاري للخزينة العامة. 4 - الحسابات الدائنة للوحدات المالية: - حسابات جارية للمؤسسات المرغمة على تكوين احتياطات إجبارية. - التزامات ناتجة عن التدخل في السوق النقدي. 5 - احتياطات لإعادة تقييد الأصول العامة من الذهب. 6 - رأس مال وأصول الاحتياط.

المصدر: من إعداد الطالب.

3- هيئات بنك الجزائر:

من بين هيئات بنك الجزائر (البنك المركزي) التي تساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك والتي جاءت وفقا للقانون المنظم للنقد و القرض فإنها تنقسم إلى:

أ- مجلس النقد و القرض:

أ-1- تشكيله:

يتكون مجلس النقد و القرض من:

- أعضاء مجلس الإدارة.
- شخصيتان تختاران بحكم كفاءتهما في المسائل الاقتصادية و النقدية.
- بحيث تعين الشخصيتان عضوين في المجلس بموجب مرسوم من رئيس الجمهورية و يشاركان في التصويت داخل المجلس بكل حرية.
- يرأس المجلس محافظ البنك المركزي الذي يستدعيه للاجتماع و يحدد جدول أعماله، و يحدد المجلس نظامه الداخلي و تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات و في حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.
- يعقد المجلس أربع دورات عادية في السنة على الأقل و يمكن أن يستدعى إلى الانعقاد كلما دعت الضرورة إلى ذلك بمبادرة من رئيسه أو من عضوين منه، و يقترحون في هذه الحالة جدول أعمال المجلس، و يستلزم عقد اجتماعات المجلس حضور ستة من أعضائه على الأقل و لا يمكن لأي مستشار أن يمنح تفويضا لتمثيله في اجتماع المجلس¹.

أ-2- صلاحياته:

يخول للمجلس صلاحيات بصفته سلطة نقدية في الميادين المتعلقة بما يلي:

- إصدار النقد و تغطيته.
- مقاييس و شروط عمليات البنك المركزي، لاسيما فيما يخص الخصم و السندات تحت نظام الأمانة و رهن السندات العامة و الخاصة.
- تحديد السياسة النقدية و الإشراف عليها و متابعتها و تقييمها، و لهذا الغرض يحدد المجلس الأهداف النقدية و يحدد استخدام النقد و كذا و ضع الوقاية في سوق النقد.
- غرف المقاصة وسير و سائل الدفع و سلامتها.
- شروط اعتماد البنوك و المؤسسات المالية و فتحها و كذا شروط إقامة شبكاتها لاسيما تحديد الحد الأدنى من رأس مال البنوك و المؤسسات المالية.
- شروط فتح مكاتب تمثيل البنوك و المؤسسات المالية لاسيما فيما يخص تغطية المخاطر و توزيعها و السيولة و القدرة على الوفاء.
- حماية زبائن البنوك و المؤسسات المالية لاسيما في مجالات العمليات مع هؤلاء الزبائن.
- المقاييس و القواعد المحاسبية التي تطبق على البنوك و المؤسسات المالية مع مراعاة التطور الحاصل على المستوى الدولي في هذا الميدان.
- الشروط التقنية لممارسة المهنة المصرفية و مهنتي الاستشارة و الوساطة في المجالين المصرفي و المالي.
- تحديد أهداف سياسة سعر الصرف و كيفية ضبط الصرف.
- التنظيم القانوني للصرف و تنظيم سوق الصرف.

¹ المواد 58 و 59 و 60 من الكتاب الرابع من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية " العدد 52 المؤرخ في 27 أوت 2003 ".

- تسيير احتياطات الصرف.
- يمكن للمجلس أن يتخذ القرارات التالية:
- الترخيص بفتح البنوك و المؤسسات المالية و تعديل قوانينها الأساسية و سحب الاعتماد.
- الترخيص بفتح مكاتب تمثيل للبنوك الأجنبية.
- تفويض الصلاحيات في مجال تطبيق التنظيم الخاص بالصرف.
- القرارات المتعلقة بتطبيق الأنظمة التي يسنها المجلس.
- يستمع المجلس إلى الوزير المكلف بالمالية بناء على طلب من هذا الأخير، وتستشير الحكومة المجلس كلما تداولت في مسائل تتعلق بالنقد أو القرض أو مسائل يمكن أن تنعكس على الوضع النقدي¹.

ب- لجنة الرقابة المصرفية:

- تتكون لجنة الرقابة المصرفية من:
- المحافظ رئيسا و ثلاثة أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي و المالي و المحاسبي بالإضافة إلى قاضيين ينتدبان من المحكمة العليا يختارهما الرئيس الأول لهذه المحكمة بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء.
- يعين رئيس الجمهورية أعضاء اللجنة لمدة خمس سنوات، تزود اللجنة بأمانة عامة يحدد مجلس إدارة البنك صلاحياتها و كيفية تنظيمها و عملها، بناء على اقتراح من اللجنة تتخذ قرارات من اللجنة بالأغلبية و في حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.
- تكلف اللجنة المصرفية بما يلي:
- مراقبة مدى احترام البنوك و المؤسسات المالية للأحكام التشريعية و التنظيمية المطبقة عليها.
- المعاقبة على الإخلالات التي تتم معابقتها.
- تفحص اللجنة شروط استغلال البنوك و المؤسسات المالية و تسهر على نوعية وضعيتها المالية.
- تسهر على احترام قواعد حسن سير المهنة كما تعين عند الاقتضاء المخالفات التي يرتكبها أشخاص يمارسون نشاطات البنك أو المؤسسة المالية دون أن يتم اعتمادهم.
- تخول اللجنة بمراقبة البنوك و المؤسسات المالية بناء على الوثائق و في عين المكان.
- يكلف بنك الجزائر بتنظيم هذه المراقبة بواسطة أعوانه و يمكن للجنة أن تكلف أي شخص يقع عليه اختيارها.
- تنظيم اللجنة برنامج عمليات المراقبة التي تقوم بها و تحدد قائمة التقديم و صيغته و آجال تبليغ الوثائق و المعلومات و الإيضاحات و الإثباتات اللازمة لممارسة مهمتها، و يمكن أن تطلب من كل شخص معني تبليغها بأي مستند و أي معلومة.
- توسع اللجنة تحرياتها إلى المساهمات و العلاقات المالية بين الأشخاص المعنويين الذين يسيطرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة على بنك أو مؤسسة مالية و إلى الفروع التابعة لهما.
- في حالة ما إذا أخلت إحدى المؤسسات التابعة أو الخاضعة لرقابة اللجنة بقواعد حسن سير اللجنة يمكن للجنة أن توجه لها تحذيرا بعد إتاحة الفرصة لمسيرى هذه المؤسسة بتقديم تفسيراتهم.

¹ المادة 62 من الكتاب الرابع الباب الثاني من الجريدة الرسمية الجزائرية " العدد 52 المؤرخ في 27 أوت 2003".

- إذا أخل بنك أو مؤسسة مالية بأحد الأحكام التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بنشاطه أو لم يأخذ في الحسبان التحذير يمكن للجنة أن تقضي بإحدى العقوبات التالية:
- الإنذار.
- التوبيخ.
- المنع من ممارسة بعض العمليات و غيرها من أنواع الحد من ممارسة النشاط.
- التوقيف المؤقت لمسير أو أكثر مع تعيين قائم بالإدارة أو عدم تعيينه.
- إنهاء مهام شخص أو أكثر من هؤلاء الأشخاص أنفسهم مع تعيين قائم بالإدارة أو عدم تعيينه.
- سحب الاعتماد.
- وزيادة على ذلك يمكن للجنة أن تقضي إما بدلا عن هذه العقوبات السابقة و إما إضافة إليها بعقوبة مالية تكون مساوية على الأكثر لرأس المال الأدنى الذي يلزم البنك أو المؤسسة المالية بتوفيره و تقوم الخزينة بتحصيل المبالغ الموافقة¹.

ج- مركزية المخاطر:

في إطار مراقبة البنوك و المؤسسات المالية ينظم بنك الجزائر و يسير مصلحة تدعى "مركزية المخاطر" تكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض و طبيعة القروض الممنوحة و سقفها و المبالغ المسحوبة و الضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك و المؤسسات المالية، و يتعين على البنوك و المؤسسات المالية الانخراط في مركزية المخاطر، و يجب أن تزود مركزية المخاطر بالمعلومات اللازمة.

و يمكن حصر وظائف و غايات مركزية المخاطر فيما يلي:

- مراقبة و متابعة نشاط المؤسسة المالية و معرفة مدى العمل الذي تؤديه في مجال خضوعها لمعايير و قواعد العمل المتعلقة بالحد.
- منح البنوك و المؤسسات المالية فرصة للقيام بمفاضلات القروض المتاحة بناء على معطيات سليمة نسبية.
- المعلومات المرتبطة بالقروض التي تحتوي على مخاطر تتركز في خلية واحدة موجودة على مستوى البنك المركزي مما يسمح بتسيير أفضل لسياسة هذه القروض.

د- مركزية عوارض الدفع:

في إطار المحيط الاقتصادي و المالي الجديد، الذي يتميز بالتغير و عدم الاستقرار بالرغم من ذلك تقوم البنوك و المؤسسات المالية بأنشطتها في منح القروض إلى الزبائن، و من المحتمل أن تحدث بعض المشاكل على مستوى استرجاع هذه القروض، علما أن ذلك يرتبط بالمخاطر المهنية للنشاط البنكي، إلا أن الاحتياط ضد وقوعه يعد من عوامل الفطنة لدى البنوك، و رغم أن هناك مركزية للمخاطر على مستوى بنك الجزائر إلا أن ذلك لا يلغي بشكل كامل المخاطر المرتبطة بهذه القروض. ولذلك فقد قام بنك الجزائر بموجب نظام 92-02 المؤرخ في 1992/03/22 بإنشاء مركزية عوارض الدفع و فرض على كل الوسطاء الماليين الانضمام إلى هذه المركزية و تقديم كل المعلومات الضرورية، و تقوم مركزية عوارض الدفع بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث و المشاكل التي

¹ المواد من 105 إلى 111 + المادة 114 من الكتاب السادس الباب الثالث من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية " العدد 52 المؤرخ في 27 أوت 2003".

تظهر عند استرجاع القروض، أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف و سائل الدفع، ومهمة مركزية عوارض الدفع في هذا المجال تتلخص في عنصرين.

العنصر الأول: هو تنظيم بطاقة مركزية لعوارض الدفع و ما قد ينجم عنها و تسيرها، و تتضمن هذه البطاقة كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع و تسديد القروض.

العنصر الثاني: هو نشر قائمة عوارض الدفع و ما يمكن أن ينجم عنها من متابعات، و ذلك بطريقة دورية و تبليغها إلى الوسطاء الماليين و إلى أية سلطة أخرى معينة.

هـ- جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة:

إذا كانت مركزية عوارض الدفع تهتم بتجميع المعلومات (الإحصائية) المرتبطة بمشاكل الدفع الخاصة بالقروض أو بأدوات الدفع، فإن جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة جاء يدعم ضبط قواعد العمل بأهم و سائل الدفع و هو الشيكات، و قد 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، و يجب على الوسطاء الماليين الذين وقعت لديهم عوارض الدفع لعدم كفاية الرصيد، أو لعدم وجوده أصلا أن يصرحوا بذلك إلى مركزية عوارض الدفع حتى يمكن استغلالها و تبليغها للوسطاء الآخرين، و يجب أن يطلعوا في هذه الحالة على سجل عوارض الدفع قبل تسليم أول دفتر شيكات للزبون للتدعيم بأكثر دقة.

ثانيا: أدوات الحوكمة في البنوك الجزائرية

انطلاقا من المناخ الذي يتسم به النظام المصرفي الجزائري ومن ذلك البنوك، فإن أدوات الحوكمة ذات الأولوية والأسبقية بالنسبة للبنوك الجزائرية خاصة منها العمومية، تتمثل في الشفافية والإفصاح من جهة والرقابة المصرفية من جهة أخرى و قواعد الحيطه و الحذر من جهة ثالثة. كلها أدوات تعمل في نفس الوقت على الرفع من أداء البنوك وفي حماية حقوق أصحاب المصالح، أدوات يمكن النظر إليها انطلاقا من سلبيات بنكي الخليفة وبنك BCIA.

1- الشفافية والإفصاح:

تعتبر الشفافية والإفصاح من بين المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وشددت عليها منظمات وهيئات أخرى، فهناك بعض الدراسات تشير أن من ضمن ما تسبب في حدوث الأزمات المالية، غياب في بعض الأحيان الإفصاح الكامل والشفافية للشركات ومن بينها البنوك عن أنشطتها.

أ- طبيعة الشفافية والإفصاح:

من المكونات الأساسية لحوكمة الشركات نجد الحاجة إلى معلومات يعول عليها ويوثق بها، أي الحاجة إلى إفصاح وشفافية.

طرح في البدء مفهوم الإدارة المنظورة (Visible Management) لتشير إلى نمط الإدارة التي تعرض سياساتها وخططها ونتائج أعمالها للآخرين، ثم طرحت فكرة سياسة الباب المفتوح لتشير إلى الأبواب المفتوحة بلا عوائق أمام الآخرين من أصحاب المصالح والآن الشفافية.

فالشفافية كلمة تستعمل في الخطاب السياسي للدلالة على أنه لا يوجد شيء مخفي في الحقل المالي على الرأي العام (أصحاب المصالح)، كما تستعمل في علم الإدارة للتعبير عن ضرورة تحرر الإدارة

من غموضيتها (opacité) وانغلاقها (hermétisme)، حيث أنها تدفع الإدارة إلى التقرب من المحيط الاجتماعي وإلى التخفيف من مبدأ الانغلاق الذي هو سبب ابتعادها، وبصورة خاصة فإن الشفافية هي جعل الإدارة أقل انغلاقاً بتبديد الضباب الذي يلفها بقبول بسط مقاصدها وبتوضيح دوافع اشتغالها وبتفسير مغذي مساعيها وبمحاولة تحسين علاقاتها مع الجمهور وبتبرير الأعمال التي تقبل عليها¹، أيضا الشفافية مفهوم يقوم على فلسفة إدارية يمكن إيجازها فيما يلي:

- **المساءلة:** حيث أن الشفافية هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة.

- **الأخلاقيات:** الإدارة المسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا ليس لها ما تخشاه، خلافا للإدارة الفاسدة وأن الشفافية هي ميزة للأولى اجتماعيا وأخلاقيا وتهديدا صارخا للثانية.

- **توفر المعلومات عن البنك:** إن الشفافية تعني توفر المعلومات للزبائن والجمهور العام حول سياسات البنك وقيمه وخطته وقراراته بما يعطي لها مضمونا حقيقيا في مدى تطابق الأقوال والأفعال ومدى الالتزام بالقيم والسياسات في القرارات والأنشطة.

نجد منهج في نظم الإدارة المفتوحة يدعى منهج المصارحة بالأرقام يدعم الشفافية داخل المنظمات عموما، فمن خلاله يتعرض جميع أعضاء المنظمة (البنك) على أرقامها الهامة التي تعبر عن أهدافه الإستراتيجية والمالية وتدريبهم على فهم العلاقات بين هذه الأرقام وإكسابهم حاسة خاصة تجاهها².

كما أن الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن، قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم، كما تقوم الشفافية على التدفق الحر للمعلومات وهي تتيح للمعنيين بمصالح ما أن يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات مستجيبة لحاجات الجمهور ومشاكلهم، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفق لسيادة القانون، فالشفافية تقي من الفساد.

كما أنها مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية، متاحة ومتطورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق، والإفصاح هو عملية ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب.

يظل أمر الشفافية المتحققة من خلال الإفصاح أمرا خلافا يحتاج إلى توازن بين المستوى المقبول لدى الشركات (البنوك) وبين المستوى الذي ترغب فيه الأطراف المتعددة الأخرى، فالبنوك تسعى للحصول على مزيد من الأموال وتحقيق أكبر قدر من السيولة، ولذلك تتطلع إلى اجتذاب مستثمرين في أغلب الأحيان لا يعلمون عن عملياتها اليومية شيئا ومن هنا يكون على البنوك المسجلة في أسواق المال أو غير المسجلة الكشف عن حساباتها وأنشطتها من أجل اجتذاب استثمارات كافية.

ويعتبر الإفصاح المحاسبي مهم في إلغاء عدم تماثل المعلومات بين معدوا هذه المعلومات (المديرون) ومستخدموها (الملاك، المساهمين، المقرضين، أصحاب المصلحة الآخرون)، اعتمادا على الفرضيات التالية:

¹ جزم بادروس : " القاموس الموسوعي الإداري :عربي -عربي "، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ص 122.
² أبو بكر فاتن أحمد : " نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات "، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 176.

- إمكانية وجود التحيز في المعلومات يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح.
- النتائج المضللة سوف تؤدي إلى قرارات خاطئة تضر بمستخدمي هذه النتائج.
- إمكانية التأكد من المعلومات المسجلة في الوثائق الشاملة من خصائص قابلية المعلومات المحاسبية للتحقيق.

والإفصاح نوعان، إفصاح عادل ينطوي على قيد أخلاقي يستلزم المعاملة المتوازنة بين مستخدمي القوائم المالية، وإفصاح شامل ينطوي على عرض كل المعلومات الملائمة ولكنه أيضا ينطوي على عرض معلومات زائدة قد تخفي معلومات جوهرية مما يؤدي إلى صعوبة تقييدها ومن ثم إعاقة عملية اتخاذ القرار¹.

ينبغي على المؤسسات المالية (البنوك) أن تكون شفافة أمام أصحاب المصالح، ليس فقط من خلال الإفصاح القوي والمضبوط ووفق معايير، لكن من خلال الاستجابة الجيدة لاحتياجات أصحاب المصالح بهدف تصنيف المعلومات حول صفقات وإجراءات وسياسات البنوك ولا يجب استعمال الثقة التجارية (السرية المهنية) كحجة لتحجيم المعلومات عن أصحاب المصالح.

ب- دعائم الشفافية والإفصاح:

من بين دعائم الشفافية والإفصاح ذات الفاعلية، نجد المعايير المحاسبية الدولية ومعايير المراجعة الدولية و التي سوف يتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في المبحث الثالث.

2- الرقابة المصرفية:

تتبع أهمية الرقابة في البنوك من أهمية الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية ومن حقيقة أن هذه البنوك تخدم العديد من الأطراف (المساهمين، المودعين وباقي أصحاب المصالح) يهمهم جميعا أن يظل البنك سائرا في أعماله على أحسن حال.

يمكن أن تكون الرقابة والإشراف من داخل البنك عن طريق الهياكل المصممة لهذا الغرض كمصلحة الرقابة والمراجعة الداخلية، كما يمكن أن تكون من الخارج والتي تأتي من البنك المركزي بمختلف مصالحه وهو ما يدعى بالرقابة الميدانية أو التفتيش الدوري، إضافة إلى رقابة متأنية من المراجع الخارجي بحكم القانون المصرفي.

ولكي يكون منهج الإشراف على البنك القائم أصلا على المخاطر فعالا، يجب أن يتم توفير معلومات مفيدة لكل من المشرفين، المساهمين والمقرضين والمودعين والدائنين الآخرين.

كما سجلت التجربة العملية في مجال الرقابة والإشراف ضرورة توافر مستويات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل بنك ويؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى جعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك ومراقبيه. ووفقا للجنة بازل هناك أربعة أشكال هامة من الرقابة يجب أن يتضمنها الهيكل التنظيمي لأي بنك وهي²:

- 1- الرقابة من خلال مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافي.
- 2- الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي للبنك.
- 3- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة بالبنك.

¹ عيسى مصطفى أطلوبة : " الإفصاح في القوائم المالية "، رقم دراسي 934، جامعة قار يونس (ليبيا)، خريف 2003-2004، ص 3.

² النشرة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 54.

4- وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

من الأسباب التي أدت إلى ضرورة وجود مبادئ للرقابة والإشراف بالبنوك نجد:¹

- 1- الابتكار المالي وتطور أسواق المشتقات المالية (عقود الخيارات، عقود المبادلات، العقود الآجلة والعقود المستقبلية)، وتعقد النظام المالي عموما وتقييم المخاطر الكلية للبنوك على وجه الخصوص.
- 2- تطور المجمعات المالية (conglomérats) التي اضمحلت معها الحدود التقليدية بين وكالات الإشراف والرقابة والضبط.

وتخضع البنوك إلى رقابة كبيرة خلافا لغيرها من أي نشاط أو مؤسسة أخرى مالية أو غير مالية لأنها:²

- تحتل مركزا مهما في نظام الدفع الذي يستخدمه كل من الأفراد والمؤسسات.
- تقبل الودائع التي تشكل جزء من ثروة المجتمعات المالية.
- تلعب دورا أساسيا في التوزيع الأمثل للموارد المالية من خلال دور الوساطة المالية.
- كما تهدف الرقابة المصرفية الحديثة إلى:

- 1- الحفاظ على استقرار النظام المالي المصرفي، من خلال تجنب مخاطر إفلاس البنوك بالإشراف على ممارساتها وضمان عدم تعثرها.
- 2- ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي، بفحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر.
- 3- حماية المودعين، بتدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال.

أ- الرقابة والمراجعة الداخلية:

تعتبر المحاسبة والمراجعة أهم أسلوب للرقابة على أعمال الشركات بمختلف أشكالها القانونية والقطاعية، خاصة بعد انهيار كبرى الشركات الأمريكية مثل شركة إنرون للطاقة (Enron) وشركة الاتصالات العالمية (Worldcom)، حيث قام مديرو هذه الشركات بإخفاء وتزوير بيانات هامة واشترك معهم في ذلك بعض مكاتب المحاسبة والمراجعة، ومثلما حصل مع بنك الخليفة الذي لجأ إلى نفس الأساليب لتغليب السلطات الرقابية.

ينتج نظام المعلومات المحاسبي بيانات محاسبية لا بد أن تكون دقيقة حتى يمكن الاعتماد عليها. والاعتماد على هذه البيانات يكون داخليا من طرف الإدارة وخارجيا من طرف أصحاب المصالح حيث يتحقق هدف دقة المعلومات بدرجة كبيرة من خلال نظام قوي للرقابة الداخلية³.

حيث أشارت لجنة تريديواي (Treadway) إلى أهمية نظم الرقابة الداخلية بخصوص إعداد القوائم المالية و أوصت في تقريرها الصادر سنة 1987 بأن تتضمن التقارير السنوية للشركات ذات

¹ L. Scialom, Economie bancaire, édition la découverte et syros, Paris, 1999, p 83.

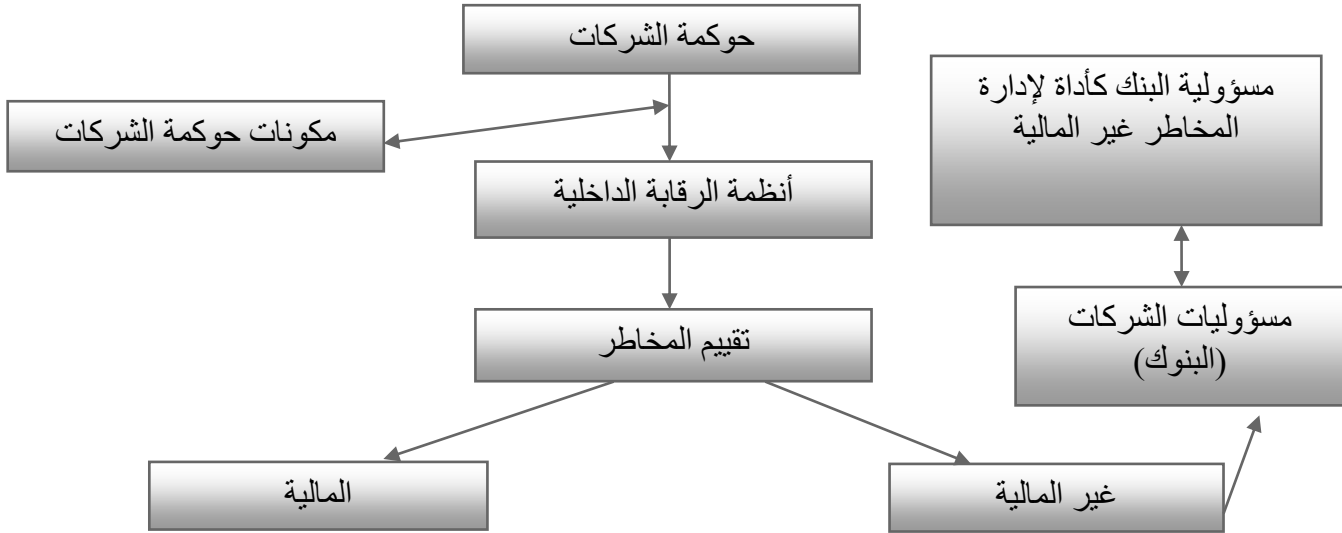
² إبراهيم الكراسنة : " أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر "، معهد السياسات الاقتصادية (صندوق النقد العربي)، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، مارس 2006، ص 2.

³ عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل : " الرقابة والمراجعة الداخلية "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 160.

المساهمة العامة تقارير الإدارة عن فعالية الرقابة الداخلية¹، فلا شك أن دعم الرقابة الداخلية في البنوك من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة بما يحقق مصالح المساهمين والمودعين وباقي أصحاب المصالح².

ف نجد أنه من المكونات الأساسية لمبادئ حوكمة الشركات الحاجة إلى وجود رقابة فعالة ورقابة على نشاطات الإدارة خاصة على دور مجلس المديرين. ويظهر ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (17): مكانة الرقابة الداخلية ضمن نظام حوكمة البنوك



Source : M. Qasem : « White paper an action plan, Corporate governance and social responsibility forum », Jordan, March 13.2007, p 8.

وتعرف الرقابة الداخلية في البنك بأنها مجموعة من الأنشطة المتداخلة يتم وضعها بالتعاون والتنسيق بين الأطراف (مجلس الإدارة والمديرين ومستخدمي البنك)، موجهة لتحقيق وإنجاز الأهداف الآتية:³

- انجاز وعقانة العمليات.
- ترسيخ مصداقية العمليات المالية.
- العمل وفق القوانين والتنظيمات المقررة.
- تنقسم الرقابة الداخلية في البنوك إلى قسمين:⁴
- رقابة وقائية لمنع وتقليل المخالفات والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها البنك.
- رقابة كاشفة وهي لاكتشاف المخالفات والأخطاء ومن ثم معالجتها وتعديل الضوابط لمنع وقوع مثل هذه الأمور ومصدرها المراجعة الداخلية.
- كما يتم التقيد بنظام للرقابة الداخلية المصرفية من طرف البنوك في الجزائر من خلال النظام رقم 03-02 الذي يتضمن قواعد المراقبة الداخلية للبنوك.

¹ دانيال جورج غالي : " تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات الألفية الثالثة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 330.

² النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، المجلد 37، سنة 2005، ص 25.

³ S. Coussergues, Gestion de la banque, édition dunod, 2ème édition, Paris, 1996, p 149.

⁴ اللجنة العربية للرقابة المصرفية : " متطلبات الرقابة الداخلية بالبنوك "، صندوق النقد العربي، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، الاجتماع الرابع، 1994، ص 8.

تشمل المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك العمل وفقها على خمسة أصناف:¹

1- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.

2- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات.

3- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج.

4- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر.

5- نظام التوثيق والإعلام.

حيث أن نظام مراقبة العمليات يهدف إلى:²

1- مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية والمقاييس والأعراف المهنية وتوجيهات هيئة التداول.

2- مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع والتقيد بمعايير التسيير المحددة.

3- مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول أو لبنك الجزائر (البنك المركزي) أو اللجنة المصرفية أو المعدة للنشر.

4- مراقبة شروط تقييم وتسجيل وحفظ وتوفير المعلومات المحاسبية والمالية.

5- مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

كما ينبغي على البنوك أن تتأكد من شمولية ونوعية ومصداقية المعلومات ومناهج التقييم والمحاسبة ب:³

- المراقبة الدورية على مدى تطابق المناهج والمقاييس المعتمدة لتقييم العمليات في أنظمة التسيير.

- المراقبة الدورية للتأكد من ملائمة المخططات المحاسبية بالنظر إلى الأهداف العامة للأمن والحذر بالإضافة إلى مطابقتها للقواعد المحاسبية المعمول بها.

- يجب أن تتم على الأقل شهريا مراقبة على العمليات التي تتعرض لمخاطر السوق بين النتائج التي تم حسابها للتسيير العملياتي والنتائج المدرجة في الحسابات، مع التقيد بقواعد التقييم المعمول بها ويجب أن تكون الفوارق الملاحظة قابلة للتعرف والتحليل من جانبها.

فيما يخص نظام الإعلام والتوثيق، ينبغي على البنوك إعداد مستندات تحدد بدقة الوسائل المخصصة لضمان السير الحسن للمراقبة الداخلية به ولاسيما المتعلقة ب:⁴

1- مختلف مستويات المسؤولية.

2- الاختصاصات المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة المراقبة الداخلية.

3- القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأنظمة.

4- الإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة الإعلام والاتصال.

5- وصف أنظمة تقدير المخاطر.

6- وصف أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر.

¹ المادة 03، النظام رقم 02-03 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

² المادة 05 منه.

³ المادة 17 منه.

⁴ المادة 43 منه.

تقوم البنوك مرة واحدة على الأقل في السنة، بإعداد تقرير حول الشروط التي تتم في إطارها المراقبة الداخلية، والذي يحتوي على:¹

- جرد التحقيقات المنجزة والنتائج المستخلصة، لاسيما أهم النقائص المسجلة والإجراءات التصحيحية المتخذة.

- وصف التعديلات الهامة التي تمت في مجال المراقبة الداخلية خلال فترة المراجعة.
 - وصف شروط تطبيق الإجراءات التي وضعت بالنسبة للنشاطات الجديدة.
 - تقديم أهم الأعمال المرتقبة في ميدان المراقبة الداخلية.
- إضافة إلى إعداد تقرير يخص تقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، مرة واحدة على الأقل في السنة.²

ب- الإشراف والرقابة الخارجية:

تتولى عملية الإشراف الخارجي الهيئات الرقابية على مستوى السلطات النقدية ممثلة في البنك المركزي ومصالحه من خلال أسلوبيين من الرقابة (المكتبية والميدانية)، إضافة إلى مراجعة خارجية من محافظي الحسابات للتأكيد الصادق والموثوق على صحة وسلامة القوائم المالية التي خضعت أصلا لرقابة ومراجعة مصالح البنك الداخلية، وهذا لإعطاء المساهمين (الملاك) والمودعين وباقي أصحاب المصالح راحة نفسية وطمأنينة على تلك القوائم في ظل قلة أو انعدام الثقة في الإدارة والمصالح الداخلية للبنك.

الدور الكبير والجوهري للإشراف الخارجي متأتي من الهيئات الرقابية والممثلة في الجزائر من طرف مجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

تشمل مسؤوليات هذا الإشراف ما يلي:³

- 1- إصدار وسحب التراخيص المصرفية على أساس حصري.
- 2- إصدار وتنفيذ اللوائح التنظيمية والمعايير.
- 3- سلطة تقرير والحصول على تقارير دورية وأداء أعمال التفتيش والمعاينة في الموقع (الرقابة الميدانية).
- 4- تقدير الغرامات والإجراءات الرقابية.

وللحكم على مدى كفاية وقدرة قواعد الرقابة المصرفية الخارجية ومقدرة المفتشين على إدارة والحد من المخاطر التي يتعرض لها البنك، أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ أساسية حول الرقابة المصرفية الفعالة سنة 2006، التي تمثل إطار الحد الأدنى من معايير سلامة الممارسات الرقابية ويمكن اعتبارها قابلة للتطبيق عالميا، وعلى البنك المركزي العمل بها من أجل ضمان السلامة المالية للبنوك العاملة في السوق المصرفي وهي:⁴

¹ المادة 45 منه.

² المادة 46 منه.

³ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، 767.

⁴ Basel committee on banking supervision : « Core principles for effective banking supervision », consultative document, Basel (Switzerland), April 2006.

- **المبدأ 1: الأهداف، الاستقلالية والسلطات والشفافية والتعاون**
كلها صفات تحتاج إليها الهيئات الرقابية حتى يكون نظام الرقابة فعال، فكل هيئة تحتاج إلى امتلاك وحيازة الاستقلالية في العمل ونشاطات شفافة وسلامة في حوكمة الشركات وكفاية في الموارد وقابلية كل النشاطات للمساءلة.
- **المبدأ 2: النشاطات المسموح بها**
هي تلك النشاطات التي تم الترخيص لها من طرف هيئات الرقابة وعلى البنك أن يحددها بوضوح.
- **المبدأ 3: معايير الترخيص**
على الهيئات المكلفة بمنح الترخيص إلى البنوك، أن تكون لها السلطة الكافية لوضع المعايير وسلطة رفض طلب التأسيس الذي تقدمه البنوك، كما تحدد نشاطات الترخيص وتقيم هيكل الملكية ومستوى حوكمة البنك.
- **المبدأ 4: تحويل الملكية ذات الأهمية**
يمكن للمشرف أن يرفع اقتراح تحويل الملكية ذات الحجم الكبير في البنك من خلال سلطة تخوله ذلك، والاطلاع على مصالح باقي الأطراف بشكل مباشر أو غير مباشر، وما إذا كان هذا التحويل سيضر بهم أم لا.
- **المبدأ 5: الاستحواذات الكبرى**
للمشرف سلطة معاينة وفحص صفقات الاستحواذ الكبرى أو أية استثمارات ضخمة يقوم بها البنك.
- **المبدأ 6: كفاية رأس المال**
يجب على المشرف أن يضع المتطلبات الدنيا لكفاية رأس المال التي تعكس حجم مخاطر البنك وعليه كذلك أن يحدد مكونات رأس المال.
- **المبدأ 7: صيرورة إدارة المخاطر**
على المشرفين أن يضعوا للبنك مسارات فهم وإدراك كيفية إدارة المخاطر وهذا لتحديد وتقييم ومراقبة كل المخاطر المهمة والتي يمكن أن يتعرض لها البنك.
- **المبادئ 08، 12، 13، 14، 15، 16:**
هي مبادئ تتعلق بتحديد وتعريف وتقييم على التوالي كل من مخاطر الائتمان، مخاطر البلد والتحول، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل ومخاطر معدلات الفائدة.
- **المبدأ 9: مشكل الاحتياطات والمؤونات والأصول**
يجب على المشرفين توفير حد معين من السياسات اللازمة لإدارة مشكل الأصول وتقييم المؤونات والاحتياطات بالبنك.
- **المبدأ 10: حدود التعرض للمخاطر الكبرى**
يجب على المشرفين توفير سياسات ومسارات عمل كافية للبنك حتى يكون مستعد لكل إشارات التعرض لطارئ.
- **المبدأ 11: التعرض للأطراف ذات المصلحة**
ينبغي على هيئات الإشراف أن توفر مجموعة من المعايير التي تعمل على تقنين العمليات مع أصحاب المصالح وفق ظروف السوق، ويجب متابعة فعالة على هذا التعرض حتى يتم مراقبة وتخفيض المخاطر.

- المبدأ 17: الرقابة والمراجعة الداخلية

على الهيئات الإشرافية المصرفية أن تتأكد وتضمن بأن البنوك تتوفر على إجراءات رقابة داخلية مكيفة مع حجم وتعقيد النشاطات التي تقوم بها، وتغطية عدة جهات كأحكام واضحة لتفويض السلطات والمسؤوليات. إضافة إلى فصل الوظائف داخل البنك وحفظ وصيانة الأصول.

- المبدأ 18: الاستعمال السليم للخدمات المالية

على الهيئات الإشرافية أن تضمن كون البنوك تعرض سياسات وإجراءات مناسبة ومفهومة للتعريف بالزبون وضمان درجة عالية من الأخلاق والمهنية في التعامل معه.

- المبدأ 19: مدخل الرقابة

نظام إشراف مصرفي فعال يحتاج من الهيئات الإشرافية أن تطور وتحافظ على فهم معمق للعمليات التي تقوم بها البنوك فرادى ومجموعات، وكذلك التركيز على إيجاد نظام مصرفي آمن وسليم ومستقر.

- المبدأ 20: أساليب الرقابة

ينبغي أن يتكون نظام الإشراف الفعال للبنك من رقابة مكتبية (off-site) ورقابة ميدانية (on-site) إضافة إلى الاتصال بإدارة البنك بخصوص الإشراف.

- المبدأ 21: الحاجة إلى التصريح لهيئات الإشراف

على هيئات الإشراف توفير وسائل جمع وفحص وتحليل التقارير الاحترازية التي ترد إليها من البنوك.

- المبدأ 22: الإفصاح والمحاسبة

على الهيئات الإشرافية ضمان كون البنوك تعمل وتمسك المحاسبة بطريقة كافية ومناسبة مع معايير العمل المستندة إلى المخطط الدولي، ونشر دوري للمعلومات التي تعكس صدق وضعيتها المالية.

- المبدأ 23: سلطات التصحيح والعلاج المخولة للمشرفين

ينبغي على هيئات الإشراف امتلاك تشكيلة من الأدوات التي تمكنها من تصحيح الأنشطة والممارسات غير الملائمة في الوقت المناسب.

- المبدأ 24: الإشراف الموحد

العنصر المهم في الإشراف المصرفي هو أن المراقبين يشرفون على مجموعة البنك اعتمادا على القوائم المالية الموحدة وضمان متابعة كافية لها.

- المبدأ 25: العلاقات بين الهيئات في الدول الأصلية والمضيفة للبنوك

الإشراف المشترك يستدعي تعاون دولي وتبادل للمعلومات بين الجهتين، فعلى هيئات الإشراف المصرفية التأكد من أن البنوك العاملة على أراضيها تعمل وفق المعايير التي تخضع لها البنوك الوطنية دون تمييز أو إقصاء.

من ضمن التقارير التي أصدرها صندوق النقد الدولي FMI حول تقييم الاستقرار المالي للدول ذلك التقرير الذي يخص الجزائر حيث أشار فيه الصندوق إلى خطة عمل للتوصيات التي يراها مهمة من أجل تحسين الالتزام بمبادئ بازل للرقابة المصرفية التي صدرت في سبتمبر 1997، وهذا اعتمادا على الجولات التي يقوم بها خبراء الصندوق في الجزائر والإطلاع عن قرب على وضعية وحالة تسيير البنوك.

حيث تم استقبال الجزائر كعضو في بنك التسويات الدولية بتاريخ 30 جوان 2003، و الذي يضم في عضويته 49 بنكاً مركزياً ينتمون أساساً إلى البلدان المتقدمة. ومن المؤكد أن هذا الانضمام سيسمح لبنك الجزائر بالاستفادة من التجربة الهامة لبنك التسويات الدولية في مجال الإشراف والرقابة المصرفية ما دام البنك يحتضن لجنة بازل للرقابة المصرفية¹ وما تقدمه من خدمات ومعايير في هذا الشأن.

3- قواعد الحيطة والحذر:

أدخلت على النظام المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات أهمها إصلاحات 1986 وإصلاحات 1988، لكن أهمها كانت إصلاحات 1990 وذلك بصور قانون النقد و القرض (القانون رقم 90-10) والذي حاول تكييف وضع النظام المصرفي الجزائري مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، تماشياً مع الإصلاحات الاقتصادية العامة التي باشرتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي.

وبموجب هذا القانون الأخير أصبحت للبنوك العاملة بالجزائر حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، وتقديم الائتمان لمختلف الآجال طبقاً لظاهرة الشمولية في العمل المصرفي، كما فتحت السوق المصرفية الجزائرية بموجب هذا القانون أمام القطاع الخاص والأجنبي، إضافة إلى تعزيز رقابة البنك المركزي (بنك الجزائر) على البنوك، وتمكينه من أداء عمله في إطار واسع من الاستقلالية، وقد تعززت هذه الصلاحيات أكثر بموجب التعديلات التي أدخلت على هذا القانون، والتي تمثلت في الأمر رقم 01-01 لسنة 2001 ثم الأمر رقم 03-11 لسنة 2003.

وكنتيجه لهذا الانفتاح كان لزاماً على النظام المصرفي الجزائري أن يساير التنظيمات الحديثة والمعايير العالمية للعمل المصرفي وأهمها مقررات لجنة بازل، فكان صدور التنظيم رقم 91-09 بتاريخ 14 أوت 1991 المحدد لقواعد الحيطة والحذر Les règles prudentielles في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، ثم التعليم رقم 74-94 في 29 نوفمبر 1994 و التي جاءت لتفصيل وتوضيح كيفية تطبيق التنظيم السابق على وجوب أن تحترم البنوك الجزائرية و المؤسسات المالية و بصفة دائمة نسبة ملاءة تعادل على الأقل 8% و ذلك بصورة تدريجية تتوافق و المرحلة الانتقالية التي كانت تمر بها البنوك الجزائرية، وحددت آخر أجل لذلك نهاية ديسمبر 1999، و ذلك وفقاً للجدول الزمني التالي:

جدول رقم (9): نسب و تواريخ تطبيق الملاءة المصرفية في البنوك الجزائرية

نسبة الملاءة المصرفية	تاريخ التطبيق
4%	حتى نهاية جوان 1995
5%	حتى نهاية ديسمبر 1996
6%	حتى نهاية ديسمبر 1997
7%	حتى نهاية ديسمبر 1998
8%	حتى نهاية ديسمبر 1999

المصدر: المادة 03 من التعليم رقم 74-94 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد قواعد الحيطة والحذر، بتصرف الطالب.

¹ عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سبق ذكره، فيفري، 2004، ص 81.

وقد حددت المادة 05 من التعليمات السابقة كيفية حساب رأس المال الخاص للبنك في جزئه الأساسي، بينما حددت المواد 06 و 07 العناصر التي تحتسب ضمن رأس المال التكميلي للبنك، ومجموع هذين الجزأين يشكل رأس المال الخاص للبنك، بينما بينت المادة 08 من التعليمات مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطرة، ثم صنفها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها سواء بالنسبة لعناصر الميزانية أو عناصر خارج الميزانية، وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في مقررات بازل¹. أما بالنسبة لاتفاق بازل 2 فقد أصدر بنك الجزائر التنظيم رقم 03/02 بتاريخ 14 نوفمبر 2002 والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية، تساعد على مواجهة مختلف المخاطر (الائتمانية، السوقية، التشغيلية) تماشياً مع ما ورد في هذا الاتفاق، إلا أن اتفاق بازل 2 تميز بالكثير من التعقيد وبالتالي الصعوبة في التطبيق، مما يتطلب من بنك الجزائر إصدار تعليمات Instructions لتوضيح كيفية تطبيق التنظيم السابق، وذلك حتى لا يتأخر عن الأجل المحدد له عالمياً كما حدث مع اتفاق بازل 1.

¹ راجع مواد التعليمات رقم 94-74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد قواعد الحيلة والحذر.

المبحث الثالث: الحوكمة وأفاق تطوير أداء البنوك الجزائرية

المطلب الأول: تقييم الوضعية الحالية للجهاز المصرفي الجزائري

إن المنتبغ لخصائص البنوك الجزائرية يلاحظ من خلال هيكلها سيطرة البنوك العمومية على الأغلبية من السوق المصرفية، بينما البنوك الخاصة تجربتها حديثة ولم ترق بعد إلى المستوى المطلوب نظرا لقلة مواردها المالية وتخلف المستوى الفني والتكنولوجي وغياب التنظيم الإداري السليم، كما يسجل تطور غير كافي لنظام الإعلام والتدقيق المحاسبي والرقابة الداخلية فضلا عن ضعف الموارد على المدى المتوسط الذي يعيق قروض الاستثمار بالإضافة إلى محدودية نمو القروض، ووجود محافظ عمومية تابعة لمؤسسات عمومية مختلة هيكلية، وتحظى بالتمويل بالإضافة إلى الصعوبات التي تجدها المشروعات الصغيرة والمتوسطة للحصول على ضمانات والبطء المسجل في أنظمة الدفع والصعوبات التقنية على مستوى البنوك والتكلفة المرتفعة للوساطة البنكية والمستوى المرتفع للرسوم¹. إنه بالرغم من جهود الإصلاح المبذولة في سبيل مواكبة التطورات الجديدة إلا أن مستوى أداء المنظومة البنكية لم يرقى إلى مستوى التحديات المنتظرة والآمال المرجوة، بل إن معظم الدراسات تؤكد على عدم توفر هذه المؤسسات على أدنى شروط العمل المصرفي سواء في جمع الموارد أو من حيث تقديم القروض ولقد كانت التوصيات بضرورة إرساء قواعد الحوكمة من أجل الارتقاء بعمل المنظومة المصرفية وكذا إعادة تأهيل البنوك العمومية والأخذ بالقواعد التي نصت عليها لجنة بازل الدولية خاصة قواعد الحيلة واحترام الشفافية.

لم يعد الخلاف اليوم حول ضرورة إعادة الاعتبار للجهاز المصرفي وتحسين أدائه بغرض إدماجه في الحركة الاقتصادية العالمية وإنما الخلاف حول سبل وآليات تحقيق ذلك.

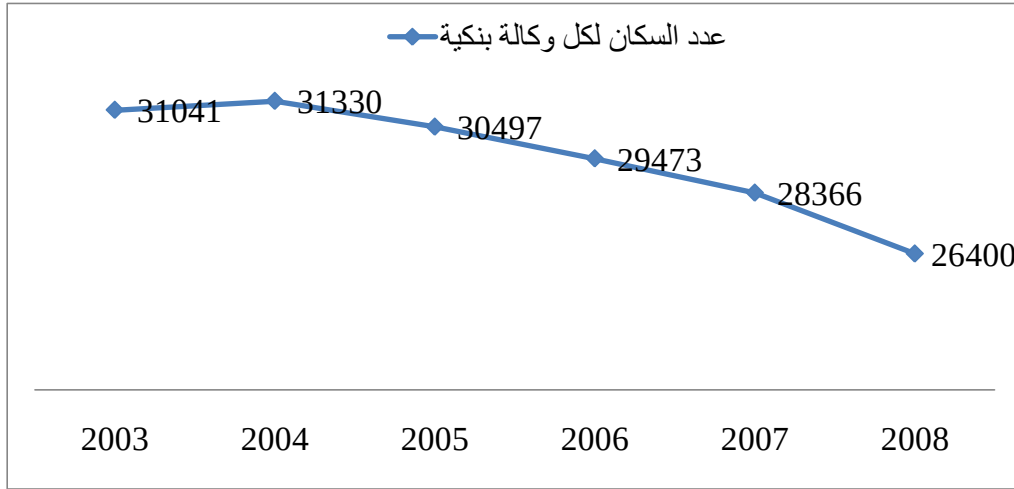
كما يمكن القيام بتقييم الوضعية الحالية للجهاز المصرفي الجزائري وذلك من خلال التطرق إلى النقاط التالية: ضعف البنكوية (Bancarisation) في الجهاز البنكي الجزائري، ضعف الوظيفة التجارية بالإضافة إلى تسيير القروض والخزينة، تسيير الموارد البشرية ومراقبة التسيير.

أولا: ضعف البنكوية (Bancarisation) في الجهاز البنكي الجزائري

في سنة 2008، النظام البنكي الجزائري يتكون من 06 بنوك عمومية، 14 بنك خاص ذات رؤوس أموال أجنبية، و بنك متخصص في تمويل الفلاحة بالإضافة إلى 06 مؤسسات مالية. القطاع البنكي في الجزائر يملك عدد كبير من الوكالات البنكية بشبكة قوية تصل إلى 1339 وكالة في 2007. سمح هذا بتحقيق شبكة مرضية على مستوى التراب الوطني ما بين الوسط الحضري و الريفي. حيث يعتبر عامل إيجابي للبنكوية (Bancarisation). إلا أن معدل البنكوية فيما يتعلق بتطور الشبكة يبقى ضعيف كون أن الجزائر في 2007 كانت تملك وكالة بنكية لكل 28300 ساكن (أنظر الشكل 18).

¹ محسن أحمد الخضيرى : " العولمة الاجتياحية "، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2003.

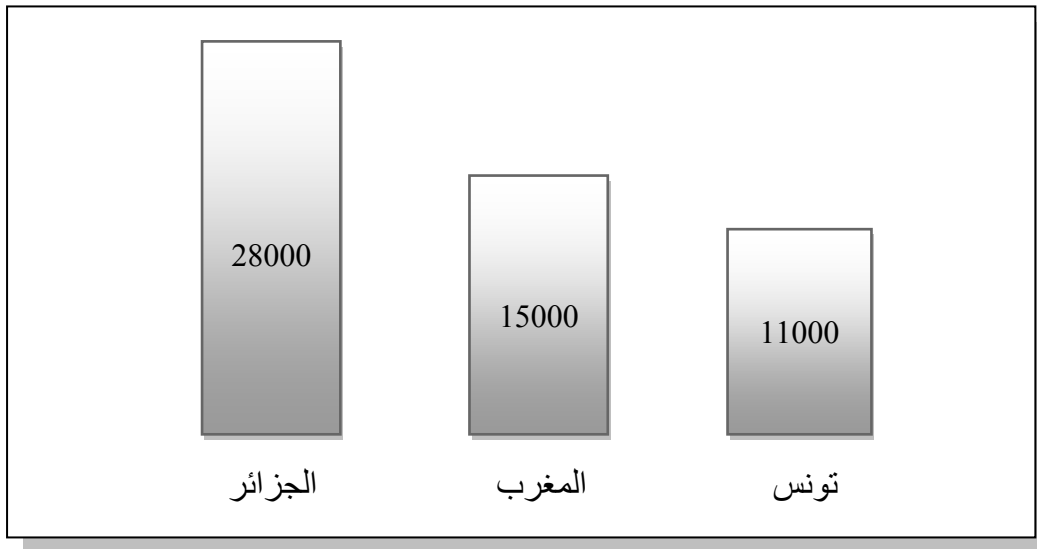
الشكل (18): تطور إمكانية الوصول إلى المنتوجات البنكية في الجزائر.



Source : Union Maghrébine des Banques.

القرب الجغرافي عامل أساسي في تنمية بنك التجزئة إذ يسمح بإمكانية أكثر للوصول إلى المنتوجات البنكية لعدد كبير من الجمهور. بينما إمكانية الوصول إلى الخدمات البنكية في الجزائر تبقى ضعيفا نسبيا مقارنة مع تلك البلدان التي وصلت إلى نفس مستوى التنمية. (أنظر الشكل 19). في تونس مثلا العلاقة تتمثل في وكالة لـ 11000 ساكن بينما في المغرب نجد وكالة لـ 15000 ساكن. علما أن هذا المثال لا بد أن يأخذ بتحفظ نظرا للاختلافات الكبيرة ما بين المناطق الريفية و المناطق الحضرية.

الشكل (19): تحليل مقارني لإمكانية الوصول إلى الخدمات البنكية في المغرب العربي سنة 2006.



Source : Union Maghrébine des banques.

في حالة حساب معدل البنكوية بالنسب المئوية للأسر التي تملك على الأقل حساب بنكي، الجزائر حينئذ لا تملك نظام بنكي كامل و متطور كون أن معدل البنكوية أقل من 20% مقارنة مع المغرب و الذي يقدر بـ 30% سنة 2009. هذا المعدل يصنف الجزائر في الترتيب الثالث على مستوى دول المغرب العربي.

وعليه على البنوك الجزائرية أن تتبع إستراتيجيات أكثر فعالية فيما يتعلق بإمكانية تغطية كامل التراب الوطني علما وأن القرب الجغرافي عامل أساسي في هيكلية العلاقة بنك-زبون. في النظرية الحديثة للوساطة المالية، التقرب من الزبون يعتبر مهم من الناحية المعلوماتية مما يسمح للبنك بتقليص عدم التماثل في المعلومات وكذا التشخيص الجيد لرغبات الزبائن بغية تحسين نوعية القروض الممنوحة.

تنمية النقدية يبقى ضعيف مقارنة مع الانتظارات المرجوة ونظرا للجهود المبذولة من طرف كل من شركتي اتصالات الجزائر و شركة Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM).

بطاقات الدفع الموزعة من طرف البنوك تبقى غير كافية و عددها لا يتجاوز 700000 بطاقة لعدد سكان يتجاوز 34 مليون نسمة. في 2006 عدد الـ¹ DAB/GAB وصل إلى 836 وحدة وعدد الـ² TPE إلى 4000 وحدة. إذا ما قورنا مع تونس نجد أنها تملك 1.9 مليون بطاقة دفع في 2007 لعدد سكان لا يتجاوز 10 مليون نسمة. نفس الشيء بالنسبة للـTPE الذي وصل إلى مستوى 8577 وحدة و 1100 وحدة للـDAB. والجدول الموالي يوضح هذه المؤشرات.

جدول رقم (10): مؤشرات النقدية: تحليل مقارني.

عدد البطاقات البنكية	عدد الـDAB/GAB	TPE	
700000	836	4000	الجزائر في 2006
1900000	1100	8577	تونس في 2007

Source : Union Maghrébine des banques.

ثانيا: ضعف الوظيفة التجارية

تتمثل في نوعية الخدمات وجمع الموارد والمنتجات المالية المعروضة والتسويق. فمن ناحية نوعية الخدمات فمازالت لحد الآن دون المستوى المطلوب وتقيم البنوك من خلال سرعة تنفيذ العمليات للعملاء ولكن هذا لم يحصل لحد الآن فنجد البنوك في الدول الغربية تمنح جوائز في بعض الفترات الزمنية القليلة (خلال ساعة) لمن يريد فتح حساب جديد بشبابيكها، في حين نجد بنوكنا تشكو من كثرة حسابات العملاء وتواجه من يريد فتح حساب جديد بكلمة الوكالة مملوءة بالحسابات وهذا يعود لعدة نقائص يواجهها البنك منها غياب المنافسة.

كما تعاني البنوك، منذ السنوات الأخيرة، فائض سيولة مالية استعصى عليها استخدامها وخلق حاجة تمويل تمكنها من التخلص من الفائض عبر منح القروض. وتشير آخر الأرقام إلى أن الموارد المالية للبنوك تفوق مرتين التمويلات البنكية، وقد ساهم إلغاء قروض الاستهلاك سنة 2009 بنحو 10% في فائض السيولة.

¹ Distributeur Automatique de Billets , Guichet Automatique de Billets.

² Terminal de Paiement Electronique.

و أورد خبير بجمعية البنوك والمؤسسات المالية ABEF أن الموارد المالية المودعة لدى البنوك الخاصة والعمومية تقدر بحوالي 5000 مليار دينار¹، في حين أن استخدام تلك الموارد لم يتعد 2700 مليار دينار، وهو ما يمثل عبئا على البنوك الجزائرية خصوصا ما يتعلق بالحسابات لأنها تتطلب تسديد نسب فوائد للمودعين.

وحسب المصدر، فإن العوامل الرئيسية في استمرار تسجيل فائض السيولة هو ارتفاع صادرات المحروقات، مع غياب حركية ونشاط اقتصادي في البلاد يمكن البنوك من تحديد مواقع ونشاطات تحتاج إلى تمويلات. فالقطاع الوحيد الذي يشهد حركية في الجزائر هو قطاع الخدمات بما فيها النقل لكن هذا القطاع غير كاف لامتصاص السيولة المالية المتوفرة لدى البنوك.

كما أن فائض السيولة الضخم يحتاج إلى مشاريع كبرى في قطاعات الصناعة والتجهيز والأشغال العمومية والبناء، فهذه النشاطات تحتاج إلى تمويلات كبيرة ما يمكن من امتصاص فائض السيولة. من جانب آخر، هناك مسألة مهمة تعد من العوامل الرئيسية في ارتفاع فائض السيولة المالية للبنوك، حيث تتعلق بتخوف موظفي البنوك من المتابعات القضائية، في ظل إدراج أخطاء التسيير كأخطاء جزائية وليست إدارية، خصوصا ما يتعلق بالتجارة الخارجية، فمسيرو البنوك لا يخاطرون كثيرا في منح القروض، وهو عامل يضيع فرص تمويل كثيرة، وهذا ما يدعو السلطات العمومية إلى تلبية مطلب جمعية البنوك والمؤسسات المالية ABEF المتمثل في إلغاء تجريم أخطاء التسيير البنكي وفق ما توصلت إليه مجموعة العمل التي كونتها الجمعية منذ سنتين.

أما من ناحية التسويق المصرفي، فإنه لا يمكننا التكلم عن هذه الوظيفة في بنوكنا في الوقت الحالي لأن الخدمات المصرفية الموجودة لا يمكن تسويقها للزبون، كما أن هذه البنوك لا تقوم بدراسة أنواع السوق، وإعلام العملاء عن أرصدهم المالية أو عمولات البنك، أو أنواع حسابات الودائع التي ينتجها والفوائد التي يدفعها البنك لأصحاب هذه الودائع أو إعلام المقترضين الراغبين بالفوائد، كل هذه الصعوبات التي تعاني منها البنوك تنعكس سلبا على العملاء وبالتالي على وظيفة جلب الموارد التي تبقى دون المستوى المطلوب.

ثالثا: تسيير القروض والخزينة

1- تسيير القروض:

إن التسيير الجيد لهذه الوظيفة هو استمرار نشاط البنك التجاري لأنها تعتبر الاستخدام الرئيسي للأموال وهي في نفس الوقت المصدر الأول لربحيته، حيث تصنف القروض على عدة أسس منها:

- على أساس الضمان.
- على أساس الاستحقاق.
- على أساس طريقة التسديد.

كما يجب على البنك تقييم فرصه الاقراضية الممكنة، من خلال:²

¹ ي ورده، ارتفاع السيولة في البنوك إلى 50 مليار من الموقع:

http://www.elmoustakbel-dz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4019,
consulté le 05/12/2011.

² سيد الهواري : " إدارة البنوك "، جامعة عين شمس، مصر، 1986، ص 119.

- دراسة القوانين التي تؤثر على قدرته الاقراضية.
- تحليل قدرة البنك الذاتية من حيث الحجم وحجم الودائع واستخداماتها.
- دراسة العائد المتوقع من كل نوع من القروض.
- وإذا نظرنا إلى حالة بنوكنا فإننا نجد:
- ضعف كبير في تحليل قدرة البنك الذاتية وتحليل طلبات المقترضين.
- عدم اعتماد الدراسة والمعايير الاقتصادية في منح القروض، وهذا يعود لضعف المستوى التأهيلي للإطارات المسيرة للبنوك.
- التباطؤ الشديد في دراسة ملفات القروض.
- انعدام عمليات المتابعة وتسيير القرض، وضعف مراقبة الأموال الممنوحة.
- كما أن المحيط السائد الذي تعمل فيه البنوك الجزائرية أيضا لا يبعث على التشجيع والتحفيز بسبب العسر المالي الذي تعاني منه المؤسسات وهذا ما يجعل البنوك مضطرة لعمل إجراءات اثنتين هما :
- إما الاستمرار برفض المساعدات التي تقدم لانقادات المؤسسات الوطنية.
- وإما تقديم المساعدات لمؤسسات غير قادرة على التسديد ولكن هذا الإجراء خطر على حياة البنك في الاستمرار.

وعلى الرغم من إعادة هيكلة البنوك، فقد قامت السلطات ما بين (1992-1993) بتحمل ما يزيد على 275 مليون دينار من الالتزامات المصرفية المشكوك في تحصيلها والمستحقة على المؤسسات العامة (أي ما يعادل 60% من الائتمان المصرفي المقدم إلى الاقتصاد و 23% من إجمالي الناتج المحلي في سنة 1992). وذلك باستبدالها بسندات حكومية، ونفذت معايير احترازية جديدة مثل تركيز المخاطر ووضع قواعد لتصنيف القروض والمخصصات¹.

2- تسيير الخزينة:

يتمثل عمل تسيير الخزينة في ما يلي:

- القيام بوضع أرقام عن الخزينة التقديرية اليومية، وإعداد آجال الاستخدام لبعض العملاء حتى لا تقع الخزينة في مشكل السيولة.
- التعبئة المثلى للموارد في السوق النقدية لتحقيق مردودية عليا للموارد وبالتالي العمل على زيادة الربحية، وعلى البنوك الجزائرية أن توازن بين عاملي السيولة والربحية، فإذا ركزت على عامل الأرباح وأهملت جانب السيولة فإنها تقع في مشكل نقص السيولة، أما إذا ركزت على توفير السيولة دون الاهتمام بربحية البنك فإن هذا الإجراء سيميت البنك ويهدد كيانه.
- كما أن تقدير أخطار تغيرات أسعار العملة التي تنتج عن الصفقات التي تتم بالعملات الأجنبية مازالت من مهام البنك المركزي ولكن يجب أن تمنح البنوك التجارية فرصة للتقييم.

رابعاً: تسيير الموارد البشرية ووظيفة مراقبة التسيير

1- تسيير الموارد البشرية:

مازالت البنوك في الجزائر لا تقوم بتخطيط مواردها واستخداماتها لضمان تسيير أفضل لها وهذا يدل على ضعف التسيير وعدم فعاليته و اختلال في عدد الموظفين وحجم العمل الموجود، وبالرغم من

¹ كريم النشاشيبي وآخرون : " الجزائر تحقيق الاستقرار و التحول إلى اقتصاد السوق "، دراسة خاصة ص.ن.ر، 1998، ص 76.

وجود بعض الكفاءات بهذه البنوك، إلا أن طريقة تسيير هذه البنوك جعلت هذه الكفاءات المؤهلة لا تستطيع أن تؤدي دورها وتطبق ما تعرفه من تقنيات حديثة، وإنشاء شركة تكوين ما بين البنوك Société Inter Bancaire de Formation (SIBF) إلا أنها تبقى دون الطموحات المطلوبة بسبب عدم توفر جميع الوسائل الضرورية لتحصيل تكوين تطبيقي في جميع الفروع والمهن، كما تم فتح المدرسة العليا للمصرفية (ESB) Ecole Supérieure de Banque منذ سنة 1996¹ والتي بإمكانها تقديم تكوين عالي في مجال الصيرفة وأمام التطورات الحاصلة في عالم البنوك من اندماج وبنوك شاملة فإنه يبقى على بنوكنا بذل المزيد من الجهود والعمل لتطوير شبكتها وخدماتها.

2- وظيفة مراقبة التسيير:

يعاني الجهاز المصرفي من قدم أنظمة المحاسبة والإعلام وعدم فعاليتها و التي لم تعد تتوافق و معطيات الدقة و الأمن و سرعة التنفيذ و الفعالية التي تميز العمل المصرفي المتطور. إن التقصير في تجديد هذه الأنظمة و تطويرها يلقي بظلاله على العمل المصرفي وخاصة دراسة التطورات المتعلقة بالموارد و الالتزامات والخزينة، لذلك على هذه البنوك إذا أرادت أن تلتحق بركب البنوك العالمية أن تعطى هذه الوظيفة أهميتها و تجند لها كل الوسائل لتطوير و تكوين المراقبين المؤهلين.

ومن خلال هذا التقييم للوضع الحالية للجهاز المصرفي الجزائري يمكن القول أن البنك الجزائري لا يؤدي في دوره كوسيط مالي كفاء مما يساهم حاليا في تغذية الركود الاقتصادي، وهذه الحقيقة تعكس الدراسات النظرية في هذا المجال. التي تؤكد من زوايا النظرية الاحصائية و التاريخية ايجابية العلاقة بين فعالية الهياكل النقدية و المالية و النمو الاقتصادي، كما تعتبر الحوكمة في هذه الحالة كمنهجية من شأنها أن تساهم في التطور الايجابي للوضع الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثاني: الحوكمة كمنهجية لتحسين أداء البنوك الجزائرية

أولا: حتمية التوفيق ما بين الوظيفة الملكية والوظيفة التسييرية

إن التوفيق ما بين الوظيفة الملكية والوظيفة التسييرية سيجعل من الحوكمة أداة فعالة للمساهمة الحقيقة في خلق القيمة و تحقيق الأداء في البنوك الجزائرية، ومن بين شروط التوفيق ما بين هاتين الوظيفتين فتح المجال أمام المستثمرين الخواص للدخول في رأس مال البنوك العمومية من جهة و تحرير مبادرات المسيرين عن طريق رفع التجريم على فعل التسيير من جهة أخرى، ما سوف يؤدي حتما إلى الرفع في فرص خلق القيمة.

1- خصوصية البنوك العمومية الجزائرية:

يعتبر موضوع خصوصية البنوك العمومية الجزائرية أو فتح رأسمال البنوك العمومية الغالبة على النشاط الإجمالي للبنوك أمرا ضروريا، بحيث يعطي حرية للمساهمين الجدد في تفعيل الحوكمة التي تعتبر مهمة وضامنة لحقوقهم.

كما تقتضي عمليات الخصخصة تحرير الدولة من التزاماتها، فهي لا تتخلى فقط عن ملكية ما كانت تابعة لها بل تفقد أيضا الرقابة المباشرة على الشركة (البنك) الجديدة التي ستدار من قبل جمعية حاملي

¹ محمادي محمد نور الدين : " الجهاز المصرفي الجزائري وإصلاحات نظام التمويل "، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 80.

الأسهم، حيث أن دعاة الخصوصية يؤمنون بمزايا الإدارة الخاصة، فمن الأهداف الاقتصادية للخصوصية تحسين الإنتاجية وتحرير المؤسسات من القيود وجعلها أكثر تنافسية.

تحدد أهداف الخصوصية من جانب البنوك، في توسيع قاعدة الملكية وتحديث الإدارة¹، لأن ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغليبيتها يعتبر عائق أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في ممارستها على المديرين وهذا 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 عامة للمساهمين ولن تكون هناك بالاستلزام رقابة على تصرفات المديرين² التي تتصف بالانتهازية حسب نظرية الوكالة.

ومن بين ما أدى إلى نشوب الأزمات على مستوى الشركات، تركيز الملكية في أيدي الآباء الكبار الذين قيدوا أنفسهم بالممارسات التقليدية ولم يهتموا كثيرا بالمحاسبة عن المسؤولية والشفافية، فهناك الكثير من المؤسسات المملوكة للدولة تتمتع فيها الحكومة بنفوذ كبير جدا بشكل مباشر أو غير مباشر في الطريقة التي تدار بها الأعمال، إضافة إلى وجود علاقة وثيقة بين أولئك الذين يمسكون بالسلطة السياسية في الحكومة والبيروقراطية وهؤلاء الذين يمسكون بالسلطة الاقتصادية وكلاهما يميل إلى الدفاع عن الآخر مع الدعم المتبادل بينهما وخاصة ضد تدخلات المنافسة التي قد تأتي من أي مكان آخر، ففي هذا الوضع من الملكية لا يكون للمحاسبة عن المسؤولية (Accountability) أي مكان مهما كان حجمها³.

كما أنه لا بد من فتح رؤوس أموال البنوك العمومية للخواص وذلك على اعتبار أن الخواص بحكم اشتراكهم في ملكية رؤوس الأموال، سيعملون على تسيير الشؤون المصرفية بحكمة وفعالية، وبعيدا عن الوصاية التي تفرضها وزارة المالية ممثلة للدولة المالكة لجميع البنوك الستة الكبرى المسيطرة على السوق المصرفي الجزائري.

وبحكم أن من بين أهداف ونتائج حوكمة الشركات عموما، هو تحقيق أفضل أداء ممكن في ظل المنافسة وفي ظل بيئة اقتصاد السوق، فإن التجربة العملية في معظم الدول أثبتت صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في الشركات المملوكة للدولة، بل وصعوبة الحفاظ على الأداء الجيد في حالة تحقيقه⁴.

كما يتفق معظم الاقتصاديون على أن ملكية الدولة للبنوك والمؤسسات المالية تؤدي إلى خلط في الأدوار التي تقوم بها الدولة، ويرجع ذلك إلى تعدد تلك الأدوار ليس فقط بصفقتها مالك لتلك البنوك بل أيضا كمنظم ومراقب.

تعدد الأدوار بصفقتها مالك ينتج عنه، أن الدولة تقوم بفرض قرارات على البنوك العمومية من أجل تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية دون جدوى اقتصادية والذي يخلق قروض غير مربحة أو غير عاملة، فملكيتها للبنوك تقتضي بالضرورة تمويل المؤسسات التي تمتلكها.

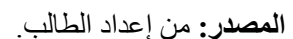
¹ سليمان ناصر : " علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة "، مكتبة الريام، الدار البيضاء (الجزائر)، الطبعة الأولى، 2006، ص 54.

² F. Parrat, op-cit, 1999, p 46.

³ حوار مع جيسوس ستانيسلاو : " الانهيار المالي في شرق آسيا : ما هي أهمية حوكمة الشركات "، ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص 02.

⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة : " خصخصة الشركات المملوكة للدولة "، بدون تاريخ نشر.

الشكل (20): مرور حوكمة البنوك بالخصوصة لتحقيق الأداء الجيد.



185

نفس الوقت المساءلة التي يمارسها المساهمين أثناء اجتماعات الجمعية العامة على مجلس الإدارة والإدارة العليا.

ومما سبق ظهر جليا أن البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة فاقت المعدلات المسموح بها وهذا ناتج عن مجموعة من العوامل والتي من بينها كون تلك البنوك عمومية وتتعامل مع مؤسسات عمومية، حيث أن الطرف المقترض لن يبذل الجهد الكبير في الوفاء بالتزاماته تجاه تلك البنوك، ونفس الشيء مع هذه الأخيرة التي لا يمكنها الاعتراض على تقديم قروض، فالدور الحقيقي لهذه البنوك هو تمويل المؤسسات العمومية مهما كانت وضعيتها المالية. وأما في حالة خصوصية عدد من هذه البنوك فإن الملاك الجدد يكون لهم الحرية والاستقلالية في الإدارة بما يخدم مصالح البنك وإستراتيجيته.

أول بنك طرح للخصوصية هو القرض الشعبي الجزائري CPA، الذي تمثل حصته من السوق المصرفي الجزائري ما نسبته 15%. لكن و بعد أزمة القروض الرهنية التي ظهرت باليوم، قامت بعض البنوك المشاركة في عملية الخصوصية بطلب التأجيل إلى غاية معرفة نتائج الأزمة. كما انسحب بعدها بنك إسباني من عملية الخصوصية.

ففي ظل المنافسة غير الحقيقية والخوف من تقديم عروض أقل من القيمة السوقية للبنك المعني بالخصوصية. قامت السلطات العمومية في آخر المطاف، بتجميد إجراءات خصوصية القرض الشعبي الجزائري CPA بسبب تداعيات الأزمة الدولية للقروض الرهنية.

وبالنسبة لثاني بنك معد للخصوصية هو بنك التنمية المحلية BDL الذي تمثل حصته في السوق المصرفي نسبة تتراوح ما بين 5 إلى 7%، وحددت الحكومة نسبة فتح رأسماله بـ30% وهي نسبة حسب الخبراء لن تستقطب الأجانب لأنهم يبحثون عن الأغلبية في رأس المال إلى جانب الحرية في التسيير.

2- رفع التجريم عن فعل التسيير وتحرير المبادرات: Dépénalisation de l'acte de

Gestion

يعتبر رفع التجريم على فعل التسيير أمر ممتاز ومشجع لآلاف المتعاملين في القطاع العمومي الاقتصادي والمصرفي، خاصة وأنه سيسمح بتحرير قرارات المسيرين العموميين وتهذئة آلاف المتعاملين العموميين، وهو كفيل بإبراز طاقات فعلية للمسيرين العموميين الذين سيعملون من الآن فصاعدا في سياق منافسة ومردودية اقتصادية والعمل على ترقية روح الإبداع والمبادرة. كما سيكون لهذا الإجراء أثر إيجابي على آجال معالجة الملفات لاسيما في القطاع المصرفي فيما يخص توزيع القروض وتقييم المشاريع ومراقبة عمليات التجارة الخارجية.

كما أن أعمال الغش المتعمدة كتبديد الأملاك وعدم تطبيق القانون التي تضر بالاقتصاد لا بد أن تعاقب وأن تعالج في إطار جزائي، أما الأخطاء الإدارية والنقائص في الإجراءات فلا بد أن تعالج في إطار العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن رفع التجريم عن فعل التسيير سيهدف إلى زرع المزيد من الثقة في نفوس الإطارات المسيرين، على ألا يعني ذلك تخويلا للاحق.

من جهة أخرى فإن رفع التجريم عن فعل التسيير بالغ الأهمية لأنه سيمنح استقلالية أكبر للمؤسسات والبنوك، فضلا عن هذا الإجراء سنطلع على القدرات الحقيقية للمؤسسات العمومية. فالمسيرين

العموميين سيتحملون بالتالي مسؤولياتهم أمام الدولة، كما ينبغي معالجة الأخطاء الإدارية أو نقائص الإجراءات في إطار مهني.

إن تجريم التسيير قد عانى منه موظفو البنوك بشكل خاص. كما أن هذا المبدأ هو محفز ومحرر للمبادرات في الاقتصاد الوطني وخصوصا في القطاع المصرفي فهذا القطاع أكثر القطاعات التي تعرض العاملون فيها لمتابعات قضائية جراء تهم تتعلق بالتسيير.

كما أن رفع تجريم التسيير سيحدث قفزة نوعية في الحوكمة وحرية المبادرة لدى البنوك، في اتجاه يجعل للعاملين فيها مردودية أكبر ويمنحهم هامش حرية في التسيير في إطار القوانين وفي حدود عدم إحداث الضرر. كما أنه يجب التفريق بين المخاطرة في التسيير المعمول بها في القطاع المصرفي والنية في التبذير والمساس بالقوانين وإحداث الضرر. ففي حال وقوع خطأ في التسيير، يجب أن يعالج في إطار تأديب إداري ومهني بعيدا عن المتابعات القضائية.

وقد سبق أن طالب ممثلو مختلف البنوك الجزائرية، في اجتماعات مع السلطات الوصية، بإسقاط التجريم عن التسيير البنكي، من باب أن هذا النوع من التسيير مصحوب بالمخاطرة. وخلال العشرية المنقضية تعرض عدد كبير من مسيري البنوك العمومية والخاصة، إلى متابعات قضائية وأحكام بالسجن بسبب أخطاء في التسيير والمخاطرة في منح القروض. ومن بين القضايا التي شهدتها الساحة المالية في الجزائر فضائح مجمع الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، علاوة على متابعات قضائية مسجلة على مستوى البنوك العمومية مثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكذا البنك الوطني الجزائري.

وقد جاء قرار رفع التجريم عن فعل التسيير¹ الذي اتخذه رئيس الجمهورية في شهر فيفري سنة 2011 وذلك بعد تكليف الحكومة بإعداد الأحكام التشريعية المتعلقة بهذا الإجراء الذي يعد تشجيعا كبيرا للإطارات العمومية وسيعطي ديناميكية أكبر في تسيير المؤسسات العمومية². كما يبقى هذا القرار محل دراسة وصادقة إلى أن يتم تجسيده فعليا على أرض الواقع.

ثانيا: تفعيل بورصة القيم المنقولة

تعد بورصة القيم المنقولة إطار مؤسسي يعمل على إرساء مبادئ الحوكمة بالبنوك من خلال هيئته لجنة تنظيم ومتابعة عمليات البورصة Commission d'Organisation et de Surveillance (COSOB) des Opérations de Bourse، وشركة تسيير القيم المنقولة (SGBV) Société de la Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilières، فمهام لجنة تنظيم ومتابعة عمليات البورصة التي تتمثل في:³

- حماية المستثمرين في القيم المنقولة.
- العمل على حسن سير القيم المنقولة وشفافيتها.
- هي التي تؤكد على دورها في إرساء قواعد حوكمة الشركات.

¹ سهيل.ب : " ندوة لمناقشة أربعة نصوص تشريعية في نهاية مارس "، جريدة الخبر، العدد 6276، الجمعة 25 فيفري 2011، ص 4.

² جلال بوعاتي، رئيس الجمهورية يقرر رفع التجريم عن فعل التسيير من الموقع: <http://www.elkhabar.com/ar/politique/243577.html>, consulté le 12/01/2012.

³ المادة 30، المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 02 ذو القعدة عام 1413 الموافق 23 ماي 1993 يتعلق ببورصة القيم المنقولة.

كما تتأكد اللجنة من أن الشركات المقبول تداول قيمها المنقولة في البورصة، تنفذ الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية عليها، لاسيما في مجال عقد الجمعيات العامة وتشكيلة أجهزة الإدارة والرقابة وعمليات النشر القانونية، وتأمرها بنشر استدراكات عند الاقتضاء فيما لو لاحظت حالات سهو في الوثائق المنشورة¹.

إضافة إلى تحديد قواعد أخلاقيات المهنة الواجب مراعاتها والتي من مبادئها:²

- وجوب معاملة جميع الزبائن على قدم المساواة.
- إعطاء الأولوية لمصلحة الزبون.
- تنفيذ أوامر السحب التي يصدرها الزبون بشروط سوق أحسن.
- عدم تسريب معلومات سرية في غير محلها.

كما تلعب البورصة دور مهم في بناء الإطار التشريعي لحوكمة الشركات من خلال الإجراءات والقواعد والتعليمات والقرارات التي تفرضها على الشركات المدرجة (البنوك) والمتعلقة أساسا بقضايا اجتماعات مجلس الإدارة وانعقاد الجمعيات العامة العادية وغير العادية، شروط وظروف الإفصاح عن المعلومات للجمهور والمستثمرين في البورصة، والتوقيت المناسب لهذا الإفصاح.

وهي إجراءات وقواعد تتخذها البورصة بغية حماية أصحاب المصالح وحماية كذلك المساهمين أصحاب الأقلية في الأسهم، من تعسف وسوء استعمال السلطة من طرف إدارة الشركة والمساهمين أصحاب الأغلبية على حد سواء، فبالنسبة للجزائر ومع ضعف عمل البورصة فإن أي إجراء يتم اتخاذه لا يعني الكثير لقلّة الشركات المدرجة ولعزوف المستثمرين عن التداول في أسهم تلك الشركات لأسباب معينة.

وعليه فإن إنشاء بورصة فعالة أصبح مطلبا ضروريا من مطالب اقتصاد السوق وفاعلية النشاط الاقتصادي ومسايرة التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية، خاصة وأن تفعيل البورصة يمثل الهيكلة الاستقبلية لقدرة البنك في خلق القيمة.

انطلاقا من كل ما سبق فإن بورصة الجزائر تنسم في الوقت الراهن بالهشاشة وهامشية دورها في تمويل الاقتصاد الوطني، فحتى يتم تحسين أدائها وفعاليتها بما يمكنها من تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، يمكن صياغة مجموعة من الشروط والمتطلبات التي ينبغي توافرها في بورصة الجزائر حتى تمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فيما يلي:³

- ضرورة تسوية الاقتصاد: يعتبر توفير المحيط الاقتصادي الملائم الشرط الأساسي لإيجاد بورصة قيم متداولة فعالة لا بد من توفير قطاع خاص نشيط والحرية والمنافسة، وأيضا لا بد من توفير المناخ الاستثماري المناسب من منح الحوافز الضريبية والشركات ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وتحديد وتطوير الهياكل المالية وتحفيز الاستثمار الأجنبي وحماية حقوق المستثمرين ويجب أن يكون اقتصاد السوق شرطا رئيسيا لقيام ببورصة قيم متداولة فعالة في الجزائر.

- الرفع من مستوى الدخل الحقيقي لكل فرد: لا يمكن الحديث عن توجيه مدخرات العائلات دون تحديد مستوى الدخل الحقيقي العائد لكل مواطن مع العلم أنه توجد علاقة كبيرة بين مستوى الدخل

¹ المادة 35 منه.

² المادة 49.

³ براق محمد: "بورصة الجزائر والشروط الأساسية لنجاحها"، مجلة الإدارة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد 11، العدد 21-2001، ص ص 88-120.

الحقيقي لكل فرد وتوجيه الادخار نحو التوظيف في القيم المتداولة، لا بد من رفع المستوى المعيشي للمجتمع رغم أن مؤشرات التضخم منخفضة حاليا في الجزائر، إلا أن هذا لم يساهم في تنشيط البورصة.

- الانفتاح الكبير على الجمهور والتنوع في الأدوات المالية: تتميز البورصات الفعالة بالعدد الكبير للمتدخلين بها سواء بصفتهم عارضين أو طالبين للأوراق المالية، تتميز بتنوع الأدوات المالية التي تعد عامل جذب للمدخرين، والتفتح الكبير على الجمهور وتتميز بورصات البلدان المتخلفة و الدول العربية والجزائر خاصة لضعف الصفقات الناجمة عن العدد المحدود للمتدخلين، غياب الإدارة في الاستثمار المتوسط وطويل الأجل في القيم المتداولة، الطابع العائلي لعدد كبير من المؤسسات والتي تعتمد على التمويل الذاتي لتوسيع أنشطتها، عدم تنوع الأدوات المالية على هذه البورصات عدم توظيف الادخار في شكل سندات إما لانخفاض العائد أو لأسباب دينية كتحريم الفائدة.

- الكفاءة الإعلامية لسوق البورصة: تكون بورصة القيم المتداولة فعالة إذ كانت جملة المعلومات المفيدة لتقييم الأوراق المالية يتم عكسها على الدوام في الأسعار وتسمح بذلك باتخاذ قرارات الادخار والاستثمار تبعا لهذه الأسعار.

- توجيه القدرات التمويلية الموجودة نحو الاستثمارات المنتجة والمربحة: إن بورصة القيم المتداولة الفعالة بإمكانها توجيه القدرات التمويلية الموجودة نحو الاستثمارات المنتجة والمربحة، ومنه فإنه ينبغي التأكد من وجود مشاريع مربحة على المستوى الاقتصادي والمالي، لأن مرودية المؤسسات المسجلة في قيد الشروط اللازمة لجذب الادخار وإعادة توجيهه نحو المشاريع التنموية.

- حصول المدخرين على عوائد معقولة مقابل توظيفاتهم واستثماراتهم المالية: إن الحصول على عوائد معقولة لقاء توظيف واستثمار الأموال في البورصة يعد شرطا أساسيا لوجود بورصة فعالة تستقطب أكبر عدد ممكن من المدخرين، ووجود شركات مساهمة ناجحة.

- تكييف بورصة القيم المتداولة مع التحولات وتحويل الهياكل الاقتصادية: من الضروري أن يكون لبورصة القيم المتداولة إطار مؤسسي وتنظيمي مرن يسمح لها بتطور والتكيف على الدوام مع التغيرات الحاصلة وذلك مدى قدرتها على التأقلم مع مختلف الأزمات مهما كانت طبيعتها، فإن متطلبات قيام بورصة قيم متداولة فعالة هو مقدرتها على تحويل الهياكل الاقتصادية وذلك من خلال تقديم تسهيلات اللازمة للمؤسسة السيرة جيدا وترقيتها.

- وجود حد أدنى من الاستقرار السياسي والاستقرار القانوني: يعتبر الاستقرار السياسي أهم عامل لاجتذاب رؤوس الأموال الفائضة بدل المدخرين وحسن توجيهها كما أن وجود هذا الاستقرار يسمح بتطوير البورصات و ترقيتها، أما بخصوص استقرار القوانين ووجود جهاز تشريعي مرن فإن استقرار القوانين يعتبر من المتطلبات التي تساهم بفاعلية لترقية ونمو سوق البورصة، وتوفير جهاز تشريعي يمكنه أن يساير الحياة الاقتصادية في تطورها وباستطاعته التكيف والانسجام مع المتغيرات الحاصلة على الحركة الاقتصادية على النحو الذي يضمن حقوق المتدخلين في بورصة القيم بناء على تنظيمات تشريعية تتم على أساسها مختلف العمليات بهدف السوق.

- وجود جهاز مصرفي متكامل: يعتبر وجود هذا العامل وسيلة مهمة لترقية ونمو البورصات ذلك لأن مثل هذه المؤسسات التي تختص في الوساطة المالية تتطلع بالقيام بدورها على مستويات عديدة من ذلك مقدرتها على تعبئة الادخار، وتوفير الفرص الاستثمارية في صورة مشاريع والتوسط بين عرض

السيولة الفعلية والطلب الحقيقي عليها فإن الجهاز المصرفي يعتبر دعامة أساسية لوجود بورصة قيم فعالة ذلك لما تختص به بصفته وسيط مالي يعمل على تعبئة الادخار وترقيته وحسن توجيهه.

ثالثا: تكييف المحاسبة البنكية الجزائرية مع المعايير المحاسبية الدولية

إن الإفصاح المحاسبي تطور بتطور الفكر المحاسبي سواء من الجانب المهني أو الأكاديمي، إذ لم تعد المحاسبة فن تسجيل وتبويب الأحداث الاقتصادية والمعاملات المالية بل أصبحت تلعب دورها كنظام للمعلومات المحاسبية، من خلال قياس وتحليل وتقديم المعلومات الضرورية عن المؤسسة لأطراف التي لها مصالح معها، وعليه لابد من تكييف محاسبة الشركات الجزائرية عامة و محاسبة البنوك الجزائرية خاصة مع معايير المحاسبة و المراجعة الدولية.

1- معايير المحاسبة الدولية:

يقوم الإفصاح العام عن المعلومات على وجود معايير محاسبية جيدة ومنهج إفصاح كاف توفره هذه المعايير، إضافة إلى تضمنها نشر معلومات كمية ونوعية وثيقة الصلة في التقارير المالية السنوية والتي تكملها في الغالب قوائم مالية نصف سنوية.

من بين العوامل التي أدت إلى ضرورة وجود توحيد في القواعد المحاسبية، غياب الشفافية في حسابات الشركات وضعف نوعية المعلومات المقدمة لأصحاب المصالح، إضافة إلى وجود اختلاف بين الفكرين الأنجلوساكسوني الذي يعتمد على الواقع الاقتصادي والأوربي الياباني الذي يركز على النصوص القانونية، لكن اتجهت الرؤى إلى توحيد المعايير وهذا لتحسين الشفافية وقابلية القوائم المالية للمقارنة بين مختلف الشركات في مختلف الدول، والمعايير المحاسبية السليمة تدعم كفاءة الإدارة، كما أن النظام السليم للتقارير هو الذي يوفر المعلومات الحيوية للدائنين والمستثمرين في الأسهم.

أهم المعايير المحاسبية الدولية International Accounting Standard (IAS) التي تساهم في الإفصاح والشفافية بطريقة مباشرة عند نشر البنوك لقوائمها المالية نذكر:

- المعيار المحاسبي الدولي رقم 1: "الإفصاح عن السياسات المحاسبية"

يعتبر جوهر المفاهيم والمبادئ الأساسية التي تبنى عليها كافة المعايير اللاحقة، حيث يتناول الإفصاح عن السياسات المحاسبية الهامة التي تتبع لإعداد وتصوير القوائم المالية والإيضاحات المرفقة.

- المعيار المحاسبي الدولي رقم 07: "المعلومات التي يجب الإفصاح عنها في القوائم المالية"

يجب أن تكون هذه القوائم واضحة وسهلة الفهم للمستخدمين حتى يمكن لهم أن يعتمدوا عليها في اتخاذ قراراتهم من خلال توفرها على الحد الأدنى من المعلومات التي يتعين الإفصاح عنها وهو ما يحدده المعيار.

- المعيار المحاسبي الدولي رقم 08: "النتيجة الصافية للدورة والأخطاء الجوهرية وتغيير الطرق المحاسبية"

يعتبر من أهم المعايير المحاسبية التي تعمل على كشف التلاعب المحاسبي الذي يمارسه الإداريين وبتواطؤ من المراجعين الخارجيين والذي سيضر بالمساهمين والمودعين على حد سواء، لذا ينبغي

تضمنين تغيير التقديرات (فترات إهلاك الأصول) في النتيجة الصافية. إضافة إلى تغيير الطرق المحاسبية والتي تنتج عن تعديل الأعراف والمبادئ المحاسبية الأساسية¹.

- المعيار المحاسبي الدولي رقم 19: "مزايا المستخدمين"

حيث يعتبر المستخدمين من أصحاب المصالح بالبنوك والشركات، ومن ثم وجب حماية حقوقهم من خلال الاطلاع على المزايا والمكافآت التي حصلوا عليها، ولا يمكن هذا إلا عن طريق الإفصاح عما سبق في القوائم المالية أو الإيضاحات المرفقة أو في التقارير الدورية التي تعدها الإدارة لاجتماعات الجمعية العامة وللجمهور عامة. صنف هذا المعيار المزايا التي ينبغي الإفصاح عنها في حالة وجودها إلى مزايا قصيرة الأجل (الأجور والعطل مدفوعة الأجر والعطل المرضية والعلاوات، إضافة إلى المزايا العينية كالسيارات والسكنات) ومزايا بعد نهاية فترة العمل والمتمثلة في التقاعد².

- المعيار المحاسبي الدولي رقم 30: "الإفصاحات في القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المماثلة"

تتمحور أهداف المعيار حول وصف متطلبات التقارير التي تعكس طبيعة البنك وتشجيع الإدارة على التعليق على القوائم المالية الواصفة للأسلوب الذي تدار به السيولة والقدرة على السداد ومخاطر البنك، وخلصت لجنة بازل مؤخرا إلى أن هذا المعيار صار قديما نسبيا لأن أحكامه ونصوصه لم يتم تحديثها منذ 1991 وبذلك لا يعكس الممارسة الفضلى للإفصاح، حيث ينبغي إدراج العناصر التي تصور وضعية البنوك وأدائها، ومن هذه العناصر نجد كل من الميزانية وحساب النتائج.

إلى جانب الأمر رقم 75-35 المؤرخ في 29 أبريل 1975 والمتضمن المخطط المحاسبي الوطني (PCN) Plan Comptable National، فإن البنوك الجزائرية تعتمد في مسك المحاسبة المصرفية على نظامين اثنين:

- 1- النظام رقم 92-08 المتضمن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، الذي أوجب على البنوك أن تتقيد ببعض الإجراءات المحاسبية ومنها:
 - على البنوك أن تسجل عملياتها المحاسبية طبقا لمخطط الحسابات الخاص بها³.
 - يجب أن تكون طرق التقييم وعرض الحسابات المستعملة متماثلة من فترة محاسبية لأخرى وفي حال تغيير طرق التقييم يجب تدوين مضمون ومدى هذا التغيير في الوثائق الملحقة⁴، وهو ما جاء في المعيار المحاسبي الدولي رقم 08 لكن دون وجود هذا المعيار في المحاسبة الوطنية يجعل للبنوك إمكانية التلاعب في تلك الطرق ومنه الإفصاح غير السليم لمضامين التغييرات.
- 2- النظام رقم 92-09 المتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث تتكون هذه الحسابات الفردية من الميزانية وخارج الميزانية وحساب النتائج والملحق⁵، وعلى

¹ J.F des Robert, F.Mechin, H.Puteaux : « Normes IFRS et PME », édition dunod, Paris, 2004, pp. 77-78.

² Ibid, p 37.

³ المادة 02 من النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمن مخطط الحسابات المصرفي والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.

⁴ المادة 04 منه.

⁵ المادة 02 من النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية.

البنوك عند تقديم أول حسابات فردية سنوية أن ترفق وثائق التفسيرات والجدول المناسبة لتبرير التغييرات التي أدخلت على بنود الحسابات الفردية السنوية للسنة المالية السابقة¹.

هذان النظامان يخصان البنوك والمؤسسات المالية مع أن أصول مسك المحاسبة تعتمد على الأمر رقم 35-75 المتضمن المخطط الوطني المحاسبي PCN الذي لم يعد يستجيب للتطورات الدولية على مستوى المحاسبة وليس من مصلحة الجزائر أن تبقى متأخرة كثيرا عن ما يجري من مستجدات في مجال المعايير المحاسبية، ففي هذا الإطار ولتدارك التأخر وتوحيد مسك المحاسبة مع ما هو متداول دوليا صدر القانون رقم 07-11 الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي *Système Comptable Financier* (SCF) الذي يتلاءم والمعايير المحاسبية الدولية، حيث دخل حيز التنفيذ ابتداء من أول جانفي 2009 ويلغي معه الأمر رقم 35-75.

2- معايير المراجعة الدولية:

نتيجة لبعث الشقة بين الأطراف المعنية بالبنوك والشركات والإدارة فقد أدى ذلك إلى البحث عن وسيلة رقابية لا تخضع لسلطة الإدارة، فبرزت أهمية المراجعة الخارجية التي ينفذها محافظي الحسابات، وهذا من خلال التقارير التي يعدها المحافظين بعد انتهاء عملية المراجعة. فهذه التقارير في حد ذاتها تعتبر أحد أدوات الشفافية في يد مختلف أصحاب المصالح لمعرفة الوضعية المالية والأداء المتعلق بالبنك، ولتوحيد عمل المراجعين الخارجيين وبعد إيجاد عدة ثغرات في عمل المراجعين، تم التفكير في إصدار مجموعة من المعايير الدولية التي تنظم وتضبط عملية المراجعة وسلوك المراجع في نفس الوقت.

وتتمثل أهمية معايير المراجعة الدولية في تعزيز الشفافية والإفصاح بتوضيح الكيفية التي تم من خلالها تقديم التقارير المالية بشكل عادل إلى مستخدميها وكذلك الكيفية التي يؤثر بها المراجع الخارجي على مصداقية التقارير والقوائم المالية المنشورة لعموم الجمهور.

ومن هذه المعايير التي تساهم في إضفاء شفافية وإفصاح أكثر على تقارير المراجعين الخارجيين نذكر:

- **معيار المراجعة الدولي رقم 06:** "دراسة وتقييم النظم المحاسبية والمراقبة الداخلية المتعلقة بها لأغراض المراجعة"

حيث يحتاج المراجع عند تكوين رأيه على البيانات والمعلومات المالية إلى نوع معقول من الضمانات بأن المعاملات قد تم قيدها بطريقة صحيحة، فنظام الرقابة الداخلية الذي يفحصه المراجع يساهم في هذا الضمان.

- **معيار المراجعة الدولي رقم 17:** "الأطراف ذوي العلاقة"

يهدف المعيار إلى توضيح الإجراءات الواجب على المراجع أخذها في الاعتبار عند الحصول على أدلة إثبات كافية ومناسبة فيما يتعلق بالأطراف المرتبطة.

- **معيار المراجعة الدولي رقم 22:** "إقرارات الإدارة كدليل إثبات"

يجب على المراجع أن يحصل على إقرار من الإدارة بمسؤولياتها عن العرض السليم للقوائم المالية، وذلك بالحصول على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة أو إحدى صور القوائم المالية المعتمدة من الإدارة.

¹ المادة 16 منه.

لا توجد أي معايير تتوافق والمعايير الدولية تحكم مهنة المراجعة في الجزائر، وهذا بدوره يجعل عملية قيام المراجع الخارجي بمهامه تعترضها نسبيا بعض الصعوبات خاصة عند جمع المعلومات من الإدارة، وما مدى اعتماده على أعمال المراجعة والرقابة الداخلية دون وجود ضوابط محددة.

تعتبر السرية المصرفية أهم قيد وحجة أمام الشفافية، حيث أن الإفراج عن المعلومات من قبل البنوك تمكن المنافسين الاستفادة من مواقف معينة وهذا يجعل المشاركين في السوق المصرفي يعزفون عن الإفصاح الكامل¹، لكن حجة السرية المصرفية غير مقنعة لأن السرية المصرفية في مضمونها تحددها القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية في كل دولة في نفس المسار مع المعلومات التي يجب الإفصاح عنها. حتى وإن لم تحدد تلك القوانين واللوائح حدود السرية المصرفية، فإن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتجاج بها في حالات مثل:

- تنظيم المهنة المصرفية، والتي تشترط ضرورة وأهمية الإفصاح.

- حماية الدائنين وحماية بقية أصحاب المصالح.

- فغياب الشفافية والإفصاح بالبنوك يؤدي إلى:

- الاحتيال المصرفي:

حيث أن الاحتيال يشير إلى مخالفات في عرض المعلومات المالية، يشارك فيها شخص أو أكثر من الإدارة أو الموظفين أو أية جهة مستقلة وقد يتضمن الاحتيال²:

- تزوير أو تشويه أو تغيير السجلات والوثائق.

- اختلاس الموجودات.

- حذف أو إلغاء نتائج العمليات من السجلات أو الوثائق.

- تسجيل عمليات وهمية.

فاحتمال اكتشاف الخطأ يكون دائما أكبر من احتمال اكتشاف الاحتيال الذي تتم محاولة إخفائه

بتصميم أعمال خاصة بذلك مثل التزوير والتأمر.

- التلاعب في القوائم المالية:

يعتبر حالة خاصة من الاحتيال المصرفي، ويعرف بأنه بعض القدرة على زيادة وتخفيض صافي

الدخل (الأرباح/الخسائر) المفصح عنه في المستقبل، ويتم ذلك بطرق منها³:

- عمليات حقيقية كالتحكم في توقيت بعض الصفقات أو شروطها.

- عمليات محاسبية مثل اختيار سياسة محاسبية معينة وتطبيقها أو تغيير تلك السياسات.

- عمليات وهمية مثل الغش والتزوير.

ويتم اللجوء إلى هذا التلاعب فيما ذكرته بعض الدراسات، إلى رغبة الإدارة في زيادة صافي الربح

أو تحقيق سلسلة مستقرة منه على مدار عدة سنوات بغرض زيادة حوافزها ودعم مراكزها المالية.

هذه الحالات والوقائع تقريبا نفسها التي حدثت بالسوق المصرفي الجزائري مع بنك الخليفة بشكل كبير

وأقل مع بنك BCIA.

¹ طارق حماد عبد العال : " إدارة المخاطر، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 734.

² أمين عبد الله خالد : " التدقيق والرقابة في البنوك"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 62.

³ طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 52.

وفي الجزائر، إضافة إلى استعمال المخطط المحاسبي الوطني PCN، أصدرت الهيئات الرقابية والإشرافية التابعة للبنك المركزي النظام رقم 92-09 والذي يهدف إلى تحديد شروط إعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث شدد النظام على ضرورة تشكل الحسابات السنوية من القوائم المالية (الميزانية، خارج الميزانية، حساب النتائج والملحق التوضيحي)، كذلك شدد على أهمية أن تعكس تلك الحسابات الصورة الصادقة والحقيقية لممتلكات ولوضع ولنتائج البنك، وتسجيل العمليات اليومية للبنك وفقا لمبادئ المحاسبة العامة.

زيادة على هذا النظام هناك نظام آخر رقم 92-08 الذي صدر قبله والمتضمن مخطط الحسابات المصرفية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية المؤرخ في 17 نوفمبر 1992. لكن كل هذه الأنظمة والقواعد تعتبر ناقصة وتفتح باب استغلال الثغرات المحاسبية من طرف البنوك للتلاعب بالقوائم المالية، فلا بد من العمل على اتخاذ المعايير الدولية في المحاسبة والمراجعة على حد سواء كمنطلق لمسك المحاسبة لأن تلك المعايير لم تصدر من الفراغ وإنما جاءت بناء على ثغرات وهفوات تم اكتشافها في الممارسات اليومية المتعلقة بمسك المحاسبة دوليا.

المطلب الثالث: الحوكمة و الإجراءات الضرورية لتحقيق الأداء في البنوك الجزائرية

يمكن التعبير عن حقيقة الحوكمة ودورها في تحقيق الأداء في البنوك الجزائرية من خلال مجموعة من الإجراءات الهدف منها هو ترقية المناخ الداخلي و الخارجي للبنك، قصد جعل البنك أكثر تهيئة للرفع في أدائه وحينئذ الرفع في قدرته على خلق القيمة.

أولاً: تطوير جودة الخدمات المصرفية

لقد أضحي لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستويات التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحالي، كما تعتبر الحوكمة في البنوك الجزائرية من بين أهم المتطلبات من أجل تطوير جودة الخدمات المصرفية والرفع في أداء البنوك الجزائرية.

و يمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية وكذا الرفع في أداء وكفاءة البنوك الجزائرية إذ تتمثل فيما يلي:¹

1- مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي: لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي و العشرين.

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات و الاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي و نقاط البيع الإلكترونية، وهو ما ترتب عليه ثغرات ملحوظة في طبيعة و آليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها:

¹ النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، المجلد 34، سنة 2002.

- 1- انخفاض تكلفة التشغيل ولاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود.
 - 2- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية و منها بطاقات الائتمان و الشيكات الإلكترونية و النقود الإلكترونية.
 - 3- أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان و الزمان و ظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية "Home Banking" التي توفر الوقت و الجهد لعملاء البنوك.
 - 4- وأخيرا فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي (ATM) Automated Teller Machine وخدمات سداد الفواتير بالهاتف النقال و ظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية و البنك المحمول.
- هذا و قد أصبحت البنوك الجزائرية مطالبة ببذل مزيد من الجهود لتدعيم قدرتها التنافسية لاسيما مع الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة و اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية وما ستواجه به الجزائر من منافسة شرسة من البنوك الأجنبية حتى أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمرا مرهونا بنجاحها في الاعتماد على تقنية المعلومات كأحد ركائز اتخاذ القرار و مدى استفادتها من ثورة العلم و التكنولوجيا لرفع مستوى الأداء.
- ولعل أهم المحاور التي يجب أن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل فيما يلي:
- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technology باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائه للصمود في حلبة المنافسة و تقديم خدمات مصرفية متطورة.
 - الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيس لكل بنك و باقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء و إجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك و المؤسسات المالية الأخرى.
 - ضرورة التوسع في استخدام ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.
 - التوسع في إصدار البطاقات البلاستيكية مثل الكروت الذكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات المصرفية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية حيث تتوافر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير و التزيف و سوء الاستخدام.
- 2- تنويع الخدمات المصرفية:** في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة و لكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى، و لاسيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، و إزاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي و المستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة و خدمات التجزئة، و ذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها و في هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، و من أهم هذه الخدمات:

- الاهتمام بالقروض الشخصية و التي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية و العائلية مثل شراء وحدات سكنية و سيارات وأجهزة منزلية.
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.
- وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل:
 - التأجير التمويلي Financial Leasing.
 - القروض المشتركة Syndicated Loans.
 - خصم الفواتير التجارية Factoring.
 - شراء التزامات التصدير Forfaiting.
- تقديم خدمات التحوط و التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة و الصرف مثل عقود الخيارات و المستقبلات، بالإضافة إلى العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.
- 3- الارتقاء بالعنصر البشري:** غني عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية. هذا و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى النموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها مايلي:
 - الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث من الإنترنت و السويفت Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) و غيرهما.
 - إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.
 - ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التكنولوجيا الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.
 - يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و التخطيط و اتخاذ القرار و تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا و داخليا في المجالات المصرفية و المالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.
 - إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

- تشجيع العاملين المتميزين و المجدين على بذل مزيد من الجهد و استنهاض طاقاتهم الإبداعية و ذلك باستخدام أسلوب الحوافز و المكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق.

4- تطوير التسويق المصرفي: يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، و التي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك و من ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك و استخداماته، ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز عليها:

- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.

- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية و دراستها و تحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد.

- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء.

- ضرورة قيام مسؤولو التسويق المصرفي بالمعيشة الكاملة للبيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية و تحديد احتياجاتهم و تصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم، و ذلك من خلال استخدام أساليب و أدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.

- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة و الوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي و معاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات و مراقبة و متابعة العمل المصرفي.

- القيام ببحوث السوق و جمع و فحص و تحليل تطورات السوق و اتجاهاته.

- مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي و التي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة و مدى تقبلهم له و رضاهم عنه و تحديد الأوجه الإيجابية و السلبية التي يتعين الاستفادة منها.

- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة و الذكاء و الثقة و الكفاءة.

5- مواكبة المعايير المصرفية الدولية: في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية و المؤسسات الدولية و ضع العديد من القواعد و المعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها و الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:

أ- **تدعيم القواعد الرأسمالية:** تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات و الأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنك على تنويع خدماته، ومن ثم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يواجهها العمل المصرفي في الوقت الراهن، وعلى الرغم من أن المقترحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حاليا (8%) إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال.

وفي ضوء ما تقدم فإن بنك الجزائر ألزم كافة البنوك بالتقيد بمعدل كفاية رأس المال 8% بنهاية عام 1999، كما تم رفع رأس المال التأسيسي إلى 2.5 مليار دينار¹ بعدما كان 500 مليون دينار.

ب- **تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك:** حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول، وكفاية مخصصات الديون العمومية، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز و التي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى 25%.

يجب أن تحدد السياسة الائتمانية لكل بنك اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الائتمان.

ج- **الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management:** في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر و لاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة و هي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة و اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، و هو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي، ومن المعروف أن العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر و المتمثلة في مخاطر الائتمان العمليات المصرفية، أسعار العائد، السيولة، الاستثمار، السمعة و الالتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الإلكترونية.

ونظرا لتنوع تلك المخاطر وأهمية قياسها وإدارتها بأسلوب علمي (لاسيما وأن معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية) فإن على البنوك الجزائرية أن تبدأ على الفور باتخاذ العديد من الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها و إنشاء إدارات خاصة لوضع و متابعة تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، وأخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية دور الرقابة الداخلية و تفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد فعل.

¹ تعليمية بنك الجزائر رقم 04-01 الصادرة بتاريخ 28 أفريل 2004، الجريدة الرسمية العدد رقم 27.

- تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال.

د- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك: مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي و مع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية و في مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين و لجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية، وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها و مواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أية اختلالات خاصة في المدى القصير و اقتراح أهم الأساليب و الإجراءات التي تعالج الموقف أولا بأول قبل تفاقم المشكلات.

وفي هذا السياق يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر، نذكر منها:

- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت الملائم و تحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي.
- إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية و المعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك في ضوء ظروف كل بنك، و الوضع الاقتصادي للدولة.
- دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة و استخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي و العمل على تلافي الأخطاء التي وقعت فيها.
- توافر القيادات التي تتمتع بالثقافة الإدارية و التي يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في المجال المصرفي.

ه- تحديث نظم الإدارة و السياسات المصرفية: أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة و ذلك إلى الحد الذي أدى بلجنة بازل إلى وضع عناصر مثل (الخبرة ونوعية الإدارة و الطبيعة القيادية للأشخاص و القدرة على اتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل بنك، كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات و تحسن وإدارة المخاطر و تعمل على تقليل حجم الخسائر.

6- تفعيل دور الدولة و البنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي الجزائري:

يعد تطوير الجهاز المصرفي أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الدولة أهمية قصوى في وقتنا الحاضر باعتبار أنه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري، لذا فإننا لا يمكن أن نغفل عن الدور الذي يمكن أن تلعبه الدولة و مؤسساتها المختلفة وبالأخص البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير و التحديث و هو ما سنوضحه فيما يلي:

- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة و التحرر الاقتصادي العالمي، و في هذا الإطار يجب العمل على ما يلي:
- تطوير و تقوية الدور الرقابي و الإشراف للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة حيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل عام 1997 وما طرأ عليها من تعديلات¹.

¹ بنك الإسكندرية، مرجع سبق ذكره، 2002.

- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة و المراجعة بالبنوك، و توحيدها وفقا للمعايير الدولية.

ثانيا: تحسين علاقة المصرف بالزبون

تحتاج البنوك إلى وضع سياسات تكفل القيام بتحسين وتطوير علاقاتها مع زبائنها بصفة دائمة، لأجل كسب رضاهم وولائهم ولأجل البقاء و الاستمرار، هذه السياسات التحسينية لا تؤدي الهدف المنشود منها إلا في إطار نظام عمل متكامل داخل البنك و خارجه. لأن زيادة رضا الزبائن يؤدي إلى رفع معدل الاحتفاظ بهم، الذي يترجم بزيادة الحصة السوقية و بالتالي زيادة ربحية وأداء البنك.

1- جودة الخدمات المصرفية:

بدا في السنوات الأخيرة الاهتمام من جانب الإدارة بالبنوك حول أهمية تحسين وتنمية علاقتها مع الزبائن، وقد زاد من هذا الاهتمام الطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية، وأدركت أن قدراتها التنافسية لا تكمن فيما تقدمه هذه البنوك من خدمات متعددة، بل فيما تحققه من مستويات جودة عالية الخدمات التي تقدمها لزبائنها و بالتالي تركز البنوك على جودة خدماتها المصرفية للمحافظة على زبائنها و تحسين العلاقة معهم، معتمدة في ذلك على توقعات الزبائن و معرفة مدى إدراكهم لجودة الخدمات المصرفية و تقييمهم لها.

2- التوزيع:

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن الموقع المناسب من أهم المحددات المؤثرة في اختيار بنك ما دون الآخر، هذا ما جعل العديد من البنوك تهتم بقرارات التوزيع المصرفي وأهميتها في تنمية علاقتها مع الزبائن، بحيث لم يصبح اختيار موقع البنك أو فروعه هو القرار الوحيد الذي يتخذ في هذا المجال بل أصبح هنالك العديد من الوسائل أو الأساليب التي تزيد من توفير الخدمات المصرفية و التي يمكن النظر إليها كقنوات لتوزيع هذه الخدمات، و من بينها أجهزة الصراف الآلي، البطاقات البلاستيكية التحويل لالكتروني للأموال و غيرها من الوسائل¹، التي لها تأثير على الزبائن.

إن توزيع الخدمات المصرفية يتضمن الطريق الذي تسلكه الخدمة في انسيابها و تدفقها من المنتج إلى المستهلك، و ذلك من خلال عدد من الأجهزة المتخصصة في التوزيع و التي تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه²، و بالرغم من وجود كثير من أوجه التشابه بين تسويق السلع و تسويق الخدمات إلا أن الفرق بينهما يكمن في مجال التوزيع.

لذلك اتجهت البنوك إلى استحداث تشكيلة من الخدمات الجديدة مع ابتكار وسائل تعمل على انسياب الخدمات المصرفية من البنك نحو الزبون بسهولة و يسر وكفاءة بما يلائم احتياجات و رغبات الزبائن بهدف ارضائهم و الاحتفاظ بهم و ذلك بإتباعها القنوات التالية:³

- أجهزة الصراف الآلي.
- التحويل الالكتروني للأموال.
- الخدمات المصرفية الهاتفية أو التيلي بنك.
- النظم المصرفية مع الزبائن.

¹ صلاح الدين حسن السيسي : " الحسابات و الخدمات المصرفية الحديثة "، دار الوسام للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1998، ص 134.

² احمد راشد عادل : " مبادئ التسويق وإدارة المبيعات "، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 360.

³ محمد زيدان : " دور التسويق في القطاع المصرفي "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 155.

- الإنترنت.

3- دور العنصر البشري في خدمة الزبون:

نظرا لأهمية العنصر البشري في العمل المصرفي فقد تم التركيز عليه و ذلك بالعمل باستمرار على تحسين علاقته بالزبون، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عالي من الكفاءة و الفعالية في أداء وظائفهم والمتمثلة في:

- إنتاج الخدمات المصرفية و تقديمها للزبائن في أوقات مناسبة و في أماكن ملائمة، و إعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.
- تطوير الخدمات الحالية، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة انحدار، و ذلك اعتمادا على بحوث التسويق و متابعة سلوك الزبون.
- عرض الخدمات المصرفية و بيعها ضمن سياق مناسب للزبون على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

ثالثا: تنظيم العلاقات بين الأطراف الناشطة داخل البنك

تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا.

كما يعتبر موضوع الكفاءة المصرفية ومحدداتها موضوعا بالغ الأهمية لما تلعبه المنشآت المصرفية من دور رئيس في تمويل الاقتصاد من خلال دور الوساطة الذي تلعبه بين وحدات الفائض المالي ووحدات العجز المالي، لذلك تعتبر عملية تقييم كفاءة الأداء لهذه المنشآت وتحليل العوامل المحددة لذلك أمرا ضروريا يزيد من ثقة أصحاب الودائع والمستثمرين على حد سواء.

وتتمثل الكفاءة في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المنشأة كفوة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلائي ورشيد للوسائل المتاحة.

وكما خلصنا فيما سبق أن الحوكمة تهدف بتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذوي المصالح المختلفة، والحد من استغلال المديرين لمركزهم وتوفيرهم على المعلومات في تسيير المنشأة وفقا لأهدافهم الشخصية، أي أنها تهدف لتقسيم عادل لخلق القيمة بين مختلف الأطراف، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءتها التشغيلية، كما أن وضع أسس للعلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة وهيئة الرقابة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى يؤدي إلى تجنب تعارض المصالح ووضوح حقوق وواجبات كل طرف يرفع من إمكانية استغلال الوسائل المتاحة بشكل أمثل ومن ثم رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية للبنك.

ومن هنا فإن نجاح المصارف الجزائرية يعتمد على تحقيق الكفاءة المالية والتشغيلية للإدارة والأطراف الأخرى. كما يمكن القول أن الحوكمة تساهم في تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف

ذوي المصالح المختلفة والتي سوف تؤثر بشكل مباشر على كفاءة البنوك، فالتطبيق الجيد لمبادئها جنبا إلى جنب يؤدي إلى رفع كفاءة أداء البنك الجزائري والعكس صحيح.

رابعاً: توضيح الأدوار التنظيمية كأهمية في تحرير اتخاذ القرارات

تعاني العديد من المؤسسات الجزائرية عامة و البنوك خاصة من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه وتحمل هذه الوضعيات إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذا الأخير والمساهمين. وعليه تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات و التقسيم الدقيق للوظائف.

ولكي تؤدي البنوك الجزائرية دورها بفاعلية، لابد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة والموظفين، وتعتبر العديد من المؤسسات رهينة تضارب المصالح بين المديرين و الموظفين، فكل منهم يقوم بدور الآخر، فالمديرين يمارسون أدوار الموظفين، والموظفون يمارسون وظائف الإدارة . إن فهم الفروق بين المسؤوليات والواجبات هو الخطوة الأولى لتحقيق توازن القيادة التي تعكس تناسق الرؤية المشتركة والتوقعات المنتظرة للبنك، وهو الهدف الذي يجب أن يسعى له كل مدير ليضمن أن مجلس إدارة المؤسسة وخاصة الرئيس المنتخب لديه خبرة واسعة وكافية للقيام بهذا الدور التطوعي.

يريد المديرون أن يضعوا بصماتهم الخاصة، وأن يتركوا ميراثا من الإنجازات الملموسة، وأن يستمر ولاؤهم وخدماتهم للمؤسسة حتى بعد انتهاء فترة رئاستهم، وبالمثل يجب أن يضع المديرون أولوية للعمل بصورة جماعية وفعالة مع كبير الموظفين وفريق العمل. كلما زاد الاحترام والدعم والتعاون بين مجلس الإدارة والموظفين، زادت الإنجازات والنجاحات للمؤسسة. في البنوك و منظمات الأعمال في العالم تعتبر العلاقة بين القيادة الفعالة والجريئة والإدارة السليمة عنصرا حاسما لنجاح الاستدامة للمؤسسة. الناس في أي مهنة أو تجارة ينجذبون بطبيعتهم لفرص التحالف مع قادة أقوياء يعملون في بيئة من الحوكمة تحترم المبادئ والقذوة الحسنة. هذه البيئة يمكن خلقها من خلال الهيكل السليم والحوكمة الرشيدة وحسن إدارة توقعات الذين يتأثرون بالحوكمة والتخطيط السليم للأدوار.

الإشارات السابقة لأهمية الشراكة القوية بين الموظفين وأجهزة الإدارة تأتي عادة من متابعة كيف تحدد المؤسسة البنكية المسؤوليات الرئيسية وإمكانية محاسبة وتقييم عمل المنظمة نفسها. أحد الأمثلة الرئيسية والذي غالبا ما يساء فهمه هو دور الموظفين في البنك. الهيئة أو المؤسسة البنكية التي تدار بشكل جيد تمكن بشكل واضح مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية من توظيف وتقييم وفصل المدير التنفيذي. وفي المقابل، من مسؤولية المدير التنفيذي توظيف وتقييم وفصل جميع الموظفين الآخرين بالمؤسسة البنكية. هذا النموذج يستبعد مجلس الإدارة أو أي عضو فيه من عملية التوظيف والتقييم للموظفين بخلاف المدير التنفيذي. وإذا كانت هناك موضوعات خاصة بأداء الموظفين تثير قلق أعضاء مجلس الإدارة، يحتاج المدير التنفيذي أن يحاط علما من المديرين والتعامل مع هذه الموضوعات فورا.

في المجال الحيوي لصناعة القرار، يكون الدور المناسب للموظفين هو البحث والدراسة واقتراح التوصيات، ولمجلس الإدارة مراجعة توصيات الموظفين عند اتخاذ قرار جماعي في أي موضوع.

وعندما يقرر مجلس الإدارة سياسة معينة، تصبح مسؤولية الموظفين عندها تنفيذ القرار بطريقة مناسبة. وأحد المجالات الرئيسية لتقييم أداء المدير التنفيذي هو كيف يقوم بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة في الموضوعات والأعمال الرئيسية.

يجب أن يدرك الموظفون المسؤولون عن إدارة الأموال والسجلات المالية للمنظمة البنكية، أن اللوائح الداخلية عادة ما تحدد مسؤولية إشرافية محددة.

المؤسسة البنكية التي تتمتع بشفافية راسخة يتم تقييمها بطريقة أفضل من النواحي المالية، أكثر من أي وظيفة أو نشاط فردي. وقصر الوقت الذي يستغرقه إعداد القوائم المالية، والميزانية السليمة والواقعية، والإشراف الجيد على الموارد المالية، كلها مؤشرات قياس للإدارة الجيدة للموظفين، وتكون محل تقدير من مجلس الإدارة.

وهناك وظائف أخرى يمكن المشاركة فيها بفاعلية بين الموظفين ومجلس الإدارة، وتتضمن عمل التوصيات الخاصة بالتعيينات للجان ومجموعات العمل، وضمان مؤهلات المرشحين الذين يتم دراسة انتخابهم في مجلس الإدارة، والتفويض المشترك بالتصريحات العامة أو الأحاديث والمواد المنشورة في الصحف، وجمع التبرعات من خارج المنظمة ومن الأفراد.

كلما زاد فهم أدوار الموظفين والحوكمة بوضوح، يصبح من السهل تمثيل مصالح الأعضاء والمانحين والداعمين للمؤسسة البنكية بشكل أفضل. ويمكن للمؤسسة البنكية أن يزداد تأثيرها ويستمر وجودها إذا حظيت بموظفين يتمتعون بالحيوية والكفاءة العالية، وبفضل قيادة مجلس الإدارة.

كما تعتمد البنوك ومختلف المنظمات الاقتصادية على الحوكمة الرشيدة والموظفين المحترفين. وتصبح القيادة حقيقة واقعة نتيجة الحوكمة الرشيدة. والحوكمة الرشيدة يجب أن تقرر قادة أكفاء ويجب أن يعتمد القادة الأكفاء على أفضل حوكمة ممكنة، اعتمادا على هيكل تنظيمي قابل للتطبيق ويحظى باحترام شديد من الأعضاء. فالبنوك ستتمتع دائما بخدمة جيدة من خلال نموذج حوكمة قوي وتفاعلي.

خاتمة الفصل:

بالرغم من سعي الجزائر إلى ترقية البنك كمؤسسة اقتصادية بالغة الأهمية، إلا أنها تعد محاولة محتشمة مقارنة مع ما وصلت إليه المؤسسات المصرفية في الدول المتطورة. ويمكن إرجاع ذلك إلى تدخل الدولة في تسيير البنوك الذي يلعب دورا سلبيا في تطبيق الحوكمة وإرساء مبادئها وفقا لما جاءت به اتفاقيات بازل 1 و 2.

كما أن البنوك الجزائرية تميزت بالدور الوسيط في ممارستها لمهامها، ويتضح هذا الدور من خلال سياسة الودائع التي تشهد معدلات فائدة متناقصة في الآونة الأخيرة بسبب وجود ودائع كافية ووفرة السيولة وانخفاض المعدلات المدينة، كما تعتمد الوظيفة البنكية في الجزائر على سياسة القروض التي عرفت فيها معدلات الفائدة على الإقراض نوعا من الاستقرار والثبات.

والمتمضي لحقيقة إشكالية الحوكمة في البنوك الجزائرية يلمس فجوات عديدة بالنسبة للبنوك الخاصة أدت إلى المساس بالطابع الائتماني للصيرفة البنكية الخاصة في الجزائر. وبالتلميح إلى أزمة بنك الخليفة في سنة 2003 والتي تزامنت معها تعديلات قانون النقد والقرض 11-03 وكذلك أزمة البنك التجاري والصناعي BCIA التي خلفت آثارا سلبية واسعة النطاق، فإن الدولة تسعى في إطار سياسة التأمين على الودائع إلى تعزيز الأمن المالي على حساب التركيز على نمو القطاع المصرفي. وواقع هذه الأزمات يؤكد مخالفة الوصايا التي نادى بها المنظمات الدولية، والتي دعت إلى رفع القيود على المؤسسات العمومية المعسرة ماليا، كما دعت إلى الشفافية والحوكمة وشجعت التنافسية في النظام المصرفي الجزائري.

وكدراسة تطبيقية في الواقع الجزائري حول إشكالية الحوكمة فإن البنك المركزي الجزائري يعد الأرضية المهيأة لممارسة الحوكمة البنكية بالنظر إلى طبيعته الهيكلية المتفردة، أما بالنسبة للأدوات المعتمدة لتجسيد الحوكمة فنجد أنها تعتمد على الشفافية والإفصاح والرقابة المصرفية مع اعتمادها على قواعد الحيلة والحذر.

يبقى تقييمنا للوضع الراهن في البنوك الجزائرية أنها تحتاج إلى رفع يد الدولة عن ممارسة سلطتها في التسيير البنكي وما ينجم عنه من تقييد في تطبيق الحوكمة، إضافة إلى محاولة النظر في كيفية رفع الطابع الجزائري عن فعل التسيير البنكي وما له من آثار على نفسية المسيرين التي تبقى حيادية خوفا من الجزاء القانوني فيؤدي ذلك إلى ارتفاع مقدار السيولة في البنوك.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة حول دور الحوكمة البنكية في خلق القيمة مع الإشارة إلى الواقع الجزائري اتضح لنا أهم القنوات التي تجسد علاقة الحوكمة بالقيمة بالإضافة إلى التناقضات التي عادة ما تميز كل من الوظيفة الملكية و الوظيفة التسييرية.

ومن أهم هذه القنوات يمكن ذكر كل من الوظائف الهيكلية من جهة، و تكريس مبادئ الشفافية والإفصاح ومكافحة الفساد المالي من جهة أخرى. بالإضافة إلى التوفيق في تأطير النشاط الهيكلي للبنك من خلال الرقابة على البنك لتكثيف أهدافه سواء بطريقة خارجية عن طريق الأسواق المالية (shareholder) أو بطريقة داخلية عن طريق النمط الأوروبي (stakeholder).

كما تعتبر الثقة العامة في البنوك وسيلة من شأنها أن تدعم قيمة المؤسسة خاصة على مستوى الأسواق المالية وذلك وفقا لنظرية الإشارة. بالإضافة إلى تدعيم العلاقة الزبائنية و التي تسجل كمنهجية أساسية في تغذية القدرة التنافسية للبنك و فرص خلق القيمة.

ويمكن استخلاص الحوكمة كخطة من شأنها أن تساهم في ترقية البنك من حيث تكيفه مع الواقع الاقتصادي الحقيقي خدمة للنمو الاقتصادي و ذلك على حساب الحماس المضاربي الذي أصبح يقيد الوظيفة البنكية في ظل الشمولية المالية.

وقد قمنا بإسقاط هذه المعطيات على المنظومة البنكية الجزائرية مما سمح لنا بتشخيص أهم القنوات التي تساهم في خلق القيمة، و ذلك من خلال التوفيق بين الوظيفة الملكية للبنوك الجزائرية التي تتميز بتفوق الطابع الإداري على حساب الطابع التسييري المالي والوظيفة التسييرية، وفي هذا الإطار رفع الطابع الجزائي عن التسيير من شأنه أن يحرر الوظيفة التسييرية التي بدورها تحرر الطاقات و الكفاءات مما يساهم حتما في الرفع في قدرات البنك في خلق القيمة.

بفضل الحوكمة يمكن إدخال الديناميكية المالية داخل البنك وذلك عن طريق فتح رأس المال الاجتماعي للبنوك على رؤوس الأموال الخاصة و هذا من شأنه أن يدعم الانضباط السوقي وفقا لفلسفة قانون النقد و القرض تعويضا للقمع المالي.

تعد تقوية علاقة الزبون بالبنك الجزائري الممر الحتمي لترقية نشاطه وفقا للتقلبات التي أصبحت تميز محيطه، وبالتالي يعتبر عنصر الثقة أهم مصدر في تعزيز هذه العلاقة من خلال تطوير الثقافة المالية للأعوان الاقتصادية، حيث أن هذه الثقة ستتركز في تحسين صورة البنك، توضيح دوره الاقتصادي و التقرب إلى الزبون عن طريق الإشهار، التسويق، الاهتمام بالتطور في رغباته وهذا من شأنه تدعيم قدرات البنك في خلق القيمة.

نتائج البحث:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تعرضنا لها في مختلف فصول وأجزاء البحث، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عرف النشاط الاقتصادي تطور مهم في تقنيات إدارته وتحكمه في المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، وهذا من بين ما أدى بالمالك والمساهمين للبحث عن فريق إداري متميز ومؤهل يتقن فنون الإدارة الحديثة ويجيد التعامل مع كل ما يحيط بالشركة.
- تعتبر نظرية الوكالة من بين أهم النظريات التي عملت على تفسير السلوك الانتهازي للمديرين وردود أفعال الملاك، قصد التوفيق بين المصالح المتناقضة من أجل خلق القيمة و تعظيم ثروة الملاك.
- أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD على أهمية وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من أجل تحقيق الاستقرار المصرفي، كما اعتبرت أن الإفصاح و الشفافية من بين العناصر الجوهرية التي تساعد على انضباط السوق المصرفي.
- يعد تدعيم مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية أمرا حيويا من أجل إرساء قواعد الإشراف البنكي السليم، وذلك لاسترجاع ثقة المتعاملين في البنوك وتحسين علاقاته مع محيطه.
- تنشيط دور السوق المالي الجزائري قد يعزز على قدرة الحوكمة في التأثير على المنظمة البنكية في خلق القيمة.
- تكييف مخطط ومعايير الحسابات المصرفية مع معايير المحاسبة الدولية من أجل إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح المالي للبنك لاسترجاع الثقة وهذا ما من شأنه أن يرقى و يدعم العلاقة الزبائنية.
- ضعف الشفافية والإفصاح وقصور أنظمة الرقابة الداخلية بالبنوك أدى إلى ظهور موجات كبيرة من الاختلاس والنهب التي تعرضت لها حسابات البنوك.
- انخفاض معدلات البنكوية وانعكاساتها سلبا على الزبائن من جهة، وعلى أداء العمليات البنكية من جهة أخرى.

الاقتراحات:

- بصورة عامة وفي إطار هذا المسار يمكن حصر العديد من الاقتراحات في النقاط التالية:
- ضرورة عصرنة الخدمات البنكية حتى تستطيع الارتقاء إلى مستويات التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحالي.
- إعادة النظر في التركيبة الهيكلية في البنوك وذلك بترقية العنصر البشري والتكوين الحسن للكفاءات المصرفية.
- وجوب الاعتماد على التسويق كوسيلة للتقرب من الزبون، وكذلك كوسيلة لجلب أكبر نسبة من الموارد البنكية.
- وجوب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ما بين أصحاب المصالح وكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالبنك.
- تطبيق الحوكمة تقتضي منا وضع أسس وآليات جيدة كالإفصاح والشفافية بين أعضاء مجلس الإدارة. ويبقى هذا التصور مرهون بنوعية الاتصال المالي كشرط للتوفيق مابين المصالح المتناقضة.
- ضرورة التعجيل في تطبيق مبدأ رفع الطابع الجزائي عن فعل التسيير من أجل رفع الضغوط وتحرير المسيرين للمساعدة في خدمة مصالح البنك و المؤسسة.
- رفع التخصص في البنوك أو بالأحرى عدم احتكار القطاعات في نشاط البنوك مثل ما شهدته بعض البنوك العمومية، حيث تعتمد هذه السياسة رغم ما جاء به قانون النقد و القرض لسنة 1990 واتفاقيات بازل 1 و 2 اللذان ألحوا بشدة على ضرورة عدم التخصص وتشجيع المنافسة ما بين البنوك.
- توفير البيئة التي تمكن البنوك العمومية من أخذ حريتها في اتخاذ وبناء السياسات الائتمانية وسياسات الودائع.

آفاق البحث:

- تسلسل دراستنا سمح لنا باكتشاف مدى ضخامة الموضوع و تشعبه، و بالتالي لا يمكن حصره في دراسة ماجستير، لذلك يفتح بحثنا هذا آفاقا لأبحاث مستقبلية نذكر منها ما يلي:
- أثر الحوكمة على أداء الأسواق المالية.
- دور الحوكمة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- الثقافة التسييرية رؤية مستقبلية للبنوك.

المراجع و المصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

- 1 - أبو بكر فاتن أحمد: "نظم الادارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات"، إيتراك للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2001.
- 2 - أحمد جامع: "العلاقات الاقتصادية الدولية"، دار النهضة، 1980.
- 3 - أحمد راشد عادل: "مبادئ التسويق وإدارة المبيعات"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
- 4 - أحمد محسن الخضيرى: "العولمة الاجتياحية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
- 5 - آرثر أبه تومسون، أبه جي ستريكلاند: "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
- 6 - أفيناش ديكسيت (Avinash K. dixit): "صنع السياسات الاقتصادية"، ترجمة: نادر إدريس التل منظور علم سياسة تكاليف الصفقات، 1998.
- 7 - الطاهر لطرش: "تقنيات البنوك: دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.
- 8 - الفداغ: "المحاسبة المتوسطة"، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002.
- 9 - أمين عبد الله خالد: "التدقيق والرقابة في البنوك"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 1998.
- 10 جريونينج هيني: "معايير التقارير المالية الدولية: دليل التطبيق"، ترجمة: طارق حماد، القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2006.
- 11 جزف بادروس: "القاموس الموسوعي الإداري: عربي-عربي"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، بدون تاريخ نشر.
- 12 حافظ كامل الغندور: "مؤسسات ضمان الودائع كأداة لمعالجة المشكلات المصرفية"، إتحاد المصارف العربية، 1992.
- 13 حسني علي خريوش، عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد جودة: "الاستثمار و التمويل بين النظرية و التطبيق"، دار زهران، 1999.
- 14 حسين عمر: "الحوكمة في الشركات"، دار العلوم، القاهرة، 1994.
- 15 رفعت المحجوب: "الاقتصاد السياسي الجزء الثاني"، القيمة والتوزيع، دار النهضة العربية، القاهرة 1980.
- 16 رمزي زكي: "ظاهرة التدويل في اقتصاد العالم"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1993.
- 17 سليمان ناصر: "علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة"، مكتبة الريام الدار البيضاء، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
- 18 سمير الخطيب: "قياس و إدارة المخاطر بالبنوك"، منشأة المعارف، 2005.
- 19 سيد الهواري: "إدارة البنوك"، جامعة عين شمس، مصر، 1986.
- 20 شارلز هل و جاريث جونز: "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة د. رفاعي محمد و سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
- 21 صلاح الدين حسن السيسي: "الحسابات و الخدمات المصرفية الحديثة"، دار الوسام للطباعة و النشر بيروت لبنان، 1998.
- 22 طارق حماد عبد العال: "إدارة المخاطر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23 طارق حماد عبد العال: "التقارير المالية: أسس الإعداد و العرض و التحليل"، الدار الجامعية، 2002.
- 24 طارق حماد عبد العال: "حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ والتجارب"، الدار الجامعية، الاسكندرية 2005.
- 25 طارق طه: "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.

- 26 -عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل: "الرقابة والمراجعة الداخلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر، 2001.
 - 27 -عبد اللطيف بن أشنهو: "الجزائر اليوم بلد ناجح"، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، الجزائر، 2004.
 - 28 -عبد اللطيف بن أشنهو: "عصرنة الجزائر: حصيلة وأفاق"، ألفا ديساين (Alpha design)، الجزائر 2004.
 - 29 -عبد المطلب عبد الحميد: "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
 - 30 -فليح حسن خلف: "الأسواق المالية النقدية"، عالم الكتب الحديث، طر، عمان، 2006.
 - 31 -كريستيان بالوا: "الاقتصاد الرأسمالي العالمي"، ترجمة: عبد المهدي عادل، دار ابن خلدون، 1978.
 - 32 -مانير كوهين: "الأسواق والمؤسسات المالية"، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة 2007.
 - 33 -محسن أحمد الخضيرى: "حوكمة الشركات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2005.
 - 34 -محسن حسن يوسف: "محددات الحوكمة ومعاييرها"، بنك الاستثمار القومي، مصر، جوان، 2007.
 - 35 -محفوظ لعشب: "الوجيز في القانون المصرفي الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
 - 36 -محمد السلام حنورة: "الحوكمة المؤسسية للشركات و البنوك"، اقتصاد حلب، 2008.
 - 37 -محمد باقر الصدر: "اقتصادنا"، دار التعارف للمطبوعات، بيروت، لبنان، 1979.
 - 38 -محمد حسن يوسف: "محددات الحوكمة و معاييرها: مع الإشارة خاصة إلى نمط تطبيقها في مصر" 2008.
 - 39 -محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد: "بورصة الأوراق المالية بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية مصر، 2002.
 - 40 -محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب: "حوكمة الشركات"، التفوق للنشر و التوزيع، الأردن 2005.
 - 41 -محمود حميدات: "مدخل للتحليل النقدي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
 - 42 -نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
 - 43 -هاشم فوزي دباس العبادي: "الهندسة المالية"، الوراق، عمان، 2007.
 - 44 -هوشيار معروف كاكامولا: "الاستثمارات والأسواق المالية"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
 - 45 -يوسف كمال محمد: "المصرفية الإسلامية- الأزمة والمخرج- الجزء الثاني"، دار الجامعات للطبع والنشر القاهرة، 1996.
- ب- الملتقيات و الدراسات :
- 1 -إبراهيم السيد المليجي: "دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر"، جمعية الشفافية الكويتية، 2008.
 - 2 -إبراهيم الكراسنة: "أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر"، معهد السياسات الاقتصادية (صندوق النقد العربي)، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
 - 3 -الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية و الاقتصادية، أعمال المؤتمر العلمي السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، الجزء الثاني، منشورات الحلبي، لبنان، 2002.
 - 4 - الشريف بقة، بباس منير: "البنوك في مواجهة تحديات اللاوساطة المالية"، ورقة عمل مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول السوق المالي بين النظرية و التطبيق في إطار تجارب الدول العربية، جامعة عنابة، 21-22 أكتوبر، 2008.
 - 5 - اللجنة العربية للرقابة المصرفية: "متطلبات الرقابة الداخلية بالبنوك"، صندوق النقد العربي، أبوظبي الإمارات العربية المتحدة، الاجتماع الرابع، 1994.

- 6 - **جوناثان تشاركهام:** "إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك"، ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005 .
 - 7 - **حوار مع جيسوس ستانيسلاو:** "الانهيار المالي في شرق آسيا: ما هي أهمية حوكمة الشركات" ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003.
 - 8 - **ساعد مرابط، أسماء بالميهوب:** "العولمة المالية وتأثيرها على أداء الأسواق المالية الناشئة"، ملتقى دولي حول سياسات التمويل وآثارها على الاقتصاديات والمؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
 - 9 - **سميحة فوزي:** "تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، أبريل، 2003.
 - 10 - **عيسى مصطفى أطلوبة:** "الإفصاح في القوائم المالية"، رقم دراسي 934، جامعة قار يونس، ليبيا خريف 2003-2004.
 - 11 **كريم الناشيبي و آخرون:** "الجزائر تحقيق الاستقرار و التحول إلى اقتصاد السوق دراسة خاصة ص.ن.ر"، 1998.
 - 12 **كمال رزيق، عبد الحليم فضيل:** "تحديث النظام المصرفي الجزائري"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004.
 - 13 **محمد خالد المهاني:** "حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية"، بحث علمي أعد ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين، دمشق، سوريا، جوان، 2007.
 - 14 **مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE):** "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بشأن حوكمة الشركات"، 2004.
 - 15 **مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE):** "خصخصة الشركات المملوكة للدولة"، بدون تاريخ نشر.
 - 16 **مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE):** "دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة" بدون تاريخ نشر.
 - 17 **نعيم بن العامر:** "المخاطرة والتنظيم الاحترازي"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية الواقع والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004.
 - 18 **هالة السعيد (كلمة الجلسة الافتتاحية):** "الحوكمة من المنظور المصرفي"، ورشة عمل (2)، القاهرة مصر 05 فبراير 2003.
- ج- المذكرات و الرسائل الجامعية :**
- 1 **بوعلي وفاء، حازم حجلة سعيدة، فلفلي زهرة:** "الرقابة البنكية حسب مقررات لجنة بازل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص نقد مالية و بنك، دفعة 2008.
 - 2 **سحنون جمال الدين:** "شروط بروز الأسواق المالية: دراسة مقارنة لدول مصر تونس والجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع النقود والمالية، جامعة الجزائر، 2008.
 - 3 **صبرينة صالح:** "أثر تطبيق نظام الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2010.
 - 4 **لعور سطايجي الهام:** "انعكاس الانفصال و عدم الاستقرار المالي على الاقتصاد الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2010.
 - 5 **محدادي محمد نور الدين:** "الجهاز المصرفي الجزائري وإصلاحات نظام التمويل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2001-2002.
 - 6 **محمد زيدان:** "دور التسويق في القطاع المصرفي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2005.

- 7- أبوزر، عفاف اسحق: "إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2006.
- د- المحاضرات :
 - 1 محاضرات الأستاذ بن ثابت علي: "مقياس الاقتصاد النقدي المعمق"، ليسانس -نقد- تمويل- بنك، جامعة باجي مختار-عنابة، 2008.
 - 2 محاضرات الأستاذ بن ثابت علي: "مقياس العولمة المالية"، ماجستير -نقد- تمويل- بنك، جامعة باجي مختار-عنابة، 2008.
 - 3 محاضرات الأستاذ داحي عمار: "مقياس الاقتصاد البنكي"، ليسانس -نقد- تمويل- بنك جامعة باجي مختار-عنابة، 2008.
- هـ- النصوص التشريعية والتنظيمية :
 - 1- الأمر 11-03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424هـ الموافق لـ 26 أوت 2003، الجريدة الرسمية العدد 52.
 - 2- التعليمية رقم 94-74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد قواعد الحيلة والحذر.
 - 3- المادة 03 من التعليمية رقم 94-74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 المتعلقة بتحديد قواعد الحيلة والحذر.
 - 4- المادة 30، المرسوم التشريعي رقم 93-10 المؤرخ في 02 ذو القعدة عام 1413هـ الموافق لـ 23 ماي 1993 يتعلق ببورصة القيم المنقولة.
 - 5- النظام رقم 02-03 المؤرخ في 2002 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
 - 6- النظام رقم 04-03 المؤرخ في 12 محرم 1425هـ الموافق لـ 4 مارس 2004 يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.
 - 7- النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتضمن مخطط الحسابات المصرفية والقواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.
 - 8- النظام رقم 92-08 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتعلق بإعداد ونشر الحسابات الفردية السنوية للبنوك و المؤسسات المالية.
 - 9- تعليمية بنك الجزائر رقم 01-04 الصادرة بتاريخ 28 أفريل 2004، الجريدة الرسمية العدد رقم 27.
- و- المجلات والصحف :
 - 1- البورصة المصرية: "الخبراء يطالبون بقانون خاص لتفعيل نشاط التوريق والتحذير من قيام البنوك بتوريق الديون المتعثرة"، العدد 272، جويلية 2002.
 - 2- المساهم، العدد الرابع، ايار 1997.
 - 3- النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، العدد 35، سنة 2003.
 - 4- النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، المجلد 34، سنة 2002.
 - 5- النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية، المجلد 37، سنة 2005.
 - 6- براق محمد: "بورصة الجزائر و الشروط الأساسية لنجاحها"، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة المجد 11، العدد 21، 2001.
 - 7- جريدة الخبر الأسبوعي، العدد 311، من 12 إلى 18 فيفري، 2005.
 - 8- جريدة الخبر، العدد 5120، الاثنين 17 سبتمبر 2007.
 - 9- جريدة الخبر، العدد 5144، الاثنين 15 أكتوبر 2007.
 - 10- جريدة الخبر، العدد 5228، الأحد 27 جانفي 2008.
 - 11- جريدة الخبر، العدد 5133، الثلاثاء 2 أكتوبر 2007.
 - 12- جريدة الخبر، العدد 6276، الجمعة 25 فيفري 2011.

- 13 جريدة الشروق، العدد 1926، 25 فيفري، 2007.
- 14 دهمش نعيم، إسحق أبوزر عفاف: "تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003.
- 15 صالح مفتاح: "العولمة المالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر، بسكرة، جوان، 2002.
- 16 عطوي قارة، علي سميرة: "العولمة وتأثيرها على الجهاز المصرفي"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 25، جوان 2006.
- 17 محفوظ جبار: "العولمة المالية وانعكاساتها على الدول النامية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 07، 2002.
- ز- المواقع الإلكترونية :
- 1 جلال بوعاتي، رئيس الجمهورية يقرر رفع التجريم عن فعل التسيير من الموقع:

<http://www.elkhabar.com/ar/politique/243577.html>, consulté le 12/01/2012.

2 عي وردة، ارتفاع السيولة في البنوك إلى 50 مليار من الموقع:

http://www.elmoustakbel-dz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4019, consulté le 05/12/2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A- Les Ouvrages :

- 1- **A. Ben Halima** : « Le système bancaire algérien : textes et réalités », dahleb, Alger, 2001.
- 2- **A. Black**: « Questions Of Value », Master The Latest Developments In Value-based Management, Investment & Regulation, Financial Times Management, March, 2004.
- 3- **A. Black, P. Wright, J. Bachman**: « Gestion de la valeur actionnariale », dunod, 1999.
- 4- **A. Rappaport**: « Creating Shareholder Value », The Free Press, New York, 1997.
- 5- **B. Aglietta**: « Economie de la firme », édition la découverte, Paris, 2003.
- 6- **B. Richard, D. Miellet**: « La dynamique du gouvernement d'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2003.
- 7- **C. Hoarau, R. Teller**: «Création de valeur et Management de l'entreprise», Paris, édition vuibert, 2001.
- 8- **Caouette, I. John, Alteman, P. Narayan**: « Managing Credit Risk : The Next Great Financial Chalange », John Wiley and Sons, Inc, New York, 1998.
- 9- **Crouhy, Al**: « Risk Management », McGraw-Hill, New York, 2001.
- 10- **D. Dubois**: « Allocation des fonds propres en fonction du risque des actifs et impact sur le cout du capital», 2000.
- 11- **ECOSIP**: « Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux », 1999.
- 12- **F. Bogliolo**: « La création de valeur », éditions d'organisation, 2000.
- 13- **F. Parrat**: « Le gouvernement d'entreprise », édition maxima, Paris, 1999.
- 14- **G. Bru, F. Constantinea**: « Le Management par la valeur un nouveau style de management », édition afnor, 2001.
- 15- **H. Bourguinat**: « Finance international », dalloz, Paris, 2007.
- 16- **J.L. Arrègle**: « Le management stratégique des competences», ellipses, 2000.

- 17- **J. Caby, G. Hirigoyen:** « La Création de Valeur de l'entreprise », economica, Paris, 2001.
- 18- **J.F Des Robert, F. Mechin, H. Puteaux:** « Normes IFRS et PME », dunod, Paris, 2004.
- 19- **J. Maati :** « Le gouvernement d'entreprise », édition de boeck et larcier, Paris, 1999.
- 20- **L. Boyer, N. Equilbey:** « Organisation: théories et applications », édition d'organisation, Paris, deuxième édition, mars 2003.
- 21- **L. Scialom:** « Economie bancaire », édition la découverte et syros, Paris, 1999.
- 22- **M. Albouy:** « Décisions financières et création de valeur », Economica, 2000.
- 23- **M. Durosset:** «La mondialisation de l'économie», édition marketing, Paris, 1994.
- 24- **M. Eliezer, Fich, A. Shivdasani:** « The Impact of Stock-Option Compensation for Outside Directors on Firm Value », 2004.
- 25- **M. Ficher, N. Tournois :** « La création de valeur dans la banque », vuibert, Paris, 2008.
- 26- **M. Gharnaout:** « Crises financières et faillites des banques Algériennes », édition gal, Alger, 2003
- 27- **M.J. Mauboussin :** « Employee Stock Options Theory and Practice », 2004.
- 28- **M. Johnson :** « The Issue of Good Governance », World Bank, Washington, 1997.
- 29- **P. Lamy:** « Les bourses des valeurs », economica, Paris, 1995.
- 30- **P. Milgom, J. Roberts:** « Economie: organisation et management », PUG, 1997.
- 31- **R. Belzile :** « Les options d'achat d'actions comme instrument de rémunération des hauts dirigeants », 2002.
- 32- **R. Cobbaut:** « Théorie financière », édition economica, Paris, 4ème édition, 1997.
- 33- **R. Durand:** « Guide du Management Stratégique 99 concepts clés», dunod, Paris, 2000.
- 34- **R. Peters:** « Money and Capital Markets », Richard D. Irwin Inc. 5th Ed. 1994, U.S.A.
- 35- **S. David, F. O'Byrne:** « EVA and Value-Based Management », A Practical Guide to Implementation, McGraw-Hill, 1 Edition, November, 2000.
- 36- **S. de Coussergues :** « Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie », dunod, 2002.
- 37- **S. de Coussergues:** « Gestion de la banque », dunod, 2ème édition, Paris, 1996.
- 38- **S. de Coussergues:** « La banque : structures marchés et gestion », dalloz, 2ème édition, Paris, 1996.
- 39- **T. Wideman, F. Perier, F. Lépineux :** « Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur », édition d'organisation, Paris, 2003.
- 40- **Y. Pesqueux :** « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie », éllipses édition marketing, Paris, 2000.

B- Les Revues et les Publications :

- 1-**A.A. Alchian, H. Demestz:** « Production, Information costs & Economic Organization », The American Economic Review, Vol 62, N°5, December 1972.
- 2-**B.E. Hermalin, M.S. Weisbach:** « Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution », A Survey of the Economic Literature, Federal Reserve Bank of New York, Economic Policy Review, Vol.9, N°1, Avril. 2003.
- 3- **B.J. Hall, B. Liebman:** « Are CEOs Really Paid Like Bureaucrats ? », The Quarterly Journal of Economics, 1998.
- 4- **Basel committee on banking supervision:** « Core principles for effective banking supervision », consultative document, Basel (Switzerland), April 2006 .

- 5- **D.P. Forbes, F.J. Milliken:** « Cognition And Corporate Governance », Understanding Boards Of Directors As Strategic Decision Making Groups, Academy of Management Review, 24, 1999.
- 6- **E.G. Furubotn, S. Pejovich:** « Property Rights & Economic Theory », Journal of Economic Literature, 10, December 1972.
- 7- **G. Benston, W. Smith:** « A Transactions Cost Approach to the Theory of Financial Intermediation », The Journal of Finance, Vol 31, No. 2, December 28-30, 1975.
- 8- **G. Lécivain:** « Management des organisations et stratégies: Pouvoir et gouvernance dans l'organisation », dossier N°5, université de littoral.
- 9- **G. Mortlock:** « Corporate governance in the financial sector », Reserve bank of New Zealand bulletin, n°2, volume 65.
- 10- **G. Simpson, A. Gleason:** « Board structure : Ownership and financial distress in banking firms », International Review of Economics and Finance, Vol.8, N°3, 1999.
- 11- **H. Alexandre, M. Paquerot:** « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance contrôle stratégie, N° 2, volume 3, juin 2000.
- 12- **H. Rachdi:** « A Banking Governance », an Overview.
- 13- **H.E. Lerong, M.J. Conyon:** « CEO Compensation: Incentives and governance in new enterprise firms », Journal of Derivatives Accounting, Vol. 1, No. 1, 2004.
- 14- **International finance corporate (IFC):** « corporate governance: why corporate governance », 2005.
- 15- **J. Farris:** « CEO/Senior executive reward, performance and benefits », 2005.
- 16- **J. Grunditz, J. Lindqvist:** « CEO Compensation and Company Performance, An Empirical Study of the situation in Sweden's Listed Companies, Göteborg university, working paper.
- 17- **J. Holmes:** « Senior Legal Adviser Organisation for Economic Cooperation & Development », Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, Eurasian Corporate Governance Roundtable Task Force on Corporate Governance of Banks in Eurasia, p5, <http://www.bis.org/BCBS>, consulté le 16/02/2009.
- 18- **J. Michael, C. Kevin:** « Performance Pay and Top Management Incentives », Journal of Political Economy, vol 98 N°2; 1990.
- 19- **J.P. Bonin, I. Hasan, P. Wachtel:** « Bank performance, efficiency and ownership in transition countries », Journal of Banking and Finance, Vol.28, 2004.
- 20- **K.J. Murphy:** « Corporate performance and managerial remuneration », journal of accounting and economics, vol 7, 1985.
- 21- **L. Lang, W. So:** « Bank Ownership Structure and Economic Performance », Chinese University of Hong Kong mimeo, 2002.
- 22- **L.G. Goldberg, A. Saunders:** « The determinants of foreign banking activity in the United States », Journal of Banking and Finance, vol.5, 1981.
- 23- **M. Abowd, S. Kaplan:** « Executive Compensation: Six Questions That Need Answering », The Journal of Economic Perspectives, Vol. 13, No. 4, 1999.
- 24- **M. Iskander, N. Chamlou:** « Corporate Governance: A Framework for implementation », P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank, 2002.

- 25- **M. Lipton, J. Lorsch:** « A modest proposal for improved corporate governance », Business Lawyer, Vol.48, 1992.
- 26- **M.C. Jensen:** « The modern industrial revolution, Exit and the failure of internal control systems », Journal of Finance, Vol.48, N°3, 1993.
- 27- **N. Doudedja:** « Les créances non performants continuent de peser sur les banques » El-Watan économie, du 22 au 28 Octobre 2007.
- 28- **P. Fernandez:** « Company valuation methods: the most common errors in valuations », IESE Business School, University of Navarra. working paper, 2004.
- 29- **S. Fawzy:** « Assessment of Corporate Governance in Egypt », Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies, April 2003.
- 30- **UNDP:** « Governance for sustainable Human Development », UNDP Governance Policy Paper, January 1997,
<http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>, consulté le 22/08/2009.

C- Les Conférences et Forums:

- 1- **A. Fares:** « Corporate governance in Egypt from a banking perspective », workshop (2), CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February5, 2003.
- 2- **A. Laura:** « The assesement of corporate governance in banks from principles to practice », FSI : OECD seminar on bank governance, Hong Kong (china), Monday, june 19.2006.
- 3- **C. Zied, J.J. Pluchart:** « La gouvernance de la banque islamique », Proposition de la communication, février, 2006.
- 4- **CFCG :** « Guidelines on corporate governance », Center for corporate governance.
- 5- **ICGN:** « Statement on global corporate governance principles », revised July 8.2005 at annual conference in London.
- 6- **J. Chakham:** « Guidelines for the directors of banks, The international bank for reconstruction and development », 2003, world bank, translated into arabic by the center for international pravite entreprise, w.d.c. 2005.
- 7- **M. Qasem:** « White paper an action plan, corporate governance and social responsibility forum », Jordan, march 13- 2007.
- 8- **N. Mottis, J.P. Ponssard:** « Value Based Management and the corporate profit », Center European Business Forum, issue 8, Winter 2001-2002.
- 9- **S. Molineus:** « International and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance », The institute of banking IFC: Corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007.

D- Les Thèses :

- 1- **E. Fournier:** « La restructuration bancaire et financière », DEA monnaie finance banque , Université de Paris 1 Panthéon - Sorbonne UFR Economie 02, 2001.
- 2- **J. Morvan:** « La gouvernance d'entreprise managerial: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables», Thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, Université de Bretagne occidentale, 29 novembre 2005.
- 3- **M. Fiol:** « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine, 1991.

E- Les Rapports :

- 1- Fonds monétaire international - Algérie:** « Rapport des services du FMI pour les consultations de 2004 au titre de l'article 5 », approuvé par amor tahari et Matthew Fisher, 20 décembre 2004.
- 2- Fonds monétaire international:** Wouters and Keefer, «The Corporate Governance», World Bank, Washington, 2004.
- 3- Fonds monétaire international - Algérie:** « Rapport des services du FMI pour les consultations de 2005 au titre de l'article 5 », approuvé par amor tahari et John hicklin, 9 janvier 2006.
- 4- International Monetary Funds - Algeria:** « Statistical appendix », prepared by a staff team consisting of Erik de vrijer and Gabriel sensenbrenner and Fernanda sayavedra, december 19.2006.
- 5- Rapport Annuel 2003:** « Evolution économique et monétaire en Algérie », banque d'Algérie, juin 2004,
<http://www.bank-of-algeria.dz/communicat3.htm>, consulter le 03/09/2010
- 6- Rapport Annuel 2005:** « Evolution économique et monétaire en Algérie », banque d'Algérie, juin 2006,
<http://www.bank-of-algeria.dz/communicat1.htm>, consulter le 03/09/2010.
- 7- Rapport Annuel 2009:** « Evolution économique et monétaire en Algérie », banque d'Algérie, juin 2010,
<http://www.bank-of-algeria.dz/notes4.htm>, consulter le 03/09/2010.
- 8- Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par M. Marc viénot:** « AFEP et MEDEF », juillet 1999.
- 9- Report of the committee on the financial aspects of corporate governance,** first published, 1 December 1992.

F- Les sites Internet :

- 1- Christian Cadiou, Jérémy Morvan :** « Ingénierie de la reprise: du LBO au SBO », <http://www.esc-brest.fr/dl/LBO.pdf>, consulté le 28/09/2009.
- 2- Encyclopédie de wikipedia,**
<http://en.wikipedia.org/wiki/principal-agent.problem>, consulté le 30/11/2010.
- 3- Encyclopédie de wikipedia,**
<http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587>, consulté le 24/01/2011.
- 4- Patricia Charléty :** « Stock-options : un mode de rémunération controversé », 2004,
http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_10.htm, consulté le 24/01/2009.
- 5- G. Charreaux, P. Desbrières:** « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale »,
<http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/32/96/PDF/THESE-FVD.pdf>, consulté le 21/04/2011.
- 6- Bulletin COB,** « Création de valeur actionnariale et communication financière », n°= 346, Mai 2000,
http://www.amffrance.org/documents/general/3872_1.pdf, consulté le 09/11/2010.
- 7-** <http://www.bis.org>, consulté le 03/09/2009.
- 8-** <http://www.sternstewart.com>, consulté le 13/02/2010.