مقدمــة الفصل الاول

تعتبر حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في السنوات الماضية عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية والانهيارات المفاجئة لعدد من الشركات الاقتصادية والتي مست العديد من أسواق المال العالمية نتيجة إخفاءها لخسائر والتلاعب بحقوق الموردين و المساهمين وحتى المجتمع المدني.

كل هذه الظروف دفعت المؤسسات الدولية لوضع قواعد ومبادئ لإدارة وتنظيم أسلوب الممارسات فيها وإتباع مبادئ حوكمة المؤسسات في عالم الأعمال يمكنها من ممارسة اقتصاد سوق وفق أطر سليمة بالتركيز على ضبط حقوق ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين عن المؤسسة مما يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تواجهها، كما أن الممارسات الجيدة في حوكمة المؤسسات تسرع في التحول إلى مزيد من الحوكمة والديمقراطية الرشيدة في البلاد وبهذا فان حوكمة المؤسسات تعد مطلبا أساسيا في منع حالات الفساد التي قد تتعرض له المؤسسات الدولية.

وللإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: مبادئ عامة حول حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة المؤسسات؛

المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية وواقعها في الجزائر.

المبحث الاول: مبادئ عامة حول حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات من أهم الحلول الاقتصادية التي تم اعتمادها لمعالجة أهم الأزمات الاقتصادية العالمية، ومن خلال هذا سنحاول التطرق إلى النشأة والمفهوم المتعلقة بها بالإضافة إلى الاهمية والاهداف الخاصة بها، والخصائص والدوافع المؤدية لظهورها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات

تعد فكرة فصل ملكية المؤسسة عن تسييرها من بين أهم الأسباب المساهمة في ظهور حوكمة المؤسسات، وهذا الفضل راجع إلى التطور الاقتصادي وزيادة حجم المؤسسات الذي فرض على المالكين توظيف مختصين لتسيير ممتلكاتهم؛ من هنا ظهر مشكل تضارب المصالح، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته وإن كانت على حساب منفعة الطرف الآخر، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات.

أولا: نشأة حوكمة المؤسسات

نشأ مفهوم حوكمة المؤسسات بعد ظهور نظرية الوكالة (Théorie d'agence) والتي يعود ظهورها أولا للأمريكيين (Berls & Means) سنة 1932 وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات.[1]

ففي عام 1976 قام كل من جونسون وماكلين بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الادارية المعرفة باسم تريدواي (Tréadway) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش، والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات.[2]

لقد كانت البداية الحقيقة للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات كادبيري (Cad bury) في ديسمبر 1992 وتقريرها والمشكل من قبل مجلس مجلسي التقارير المالية وسوق لندن الأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أوّل اعتراف رسمي بذلك المفهوم.[3]

---

[1] هشام سفيان صلواتشي، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء**، مذكرة ماجستير، تخص إدارة وأعمال، البليدة، الجزائر، 2008، ص 53.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

[3] رشيد دريس، **دور الحوكمة في ادارة المخاطر**، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 19و20 نوفمبر 2013، ص226.

ثانيا: مفهوم حوكمة المؤسسات

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح واضح ومحدد لمصطلح الحوكمة، وذلك يرجع لتداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والقانونية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

1. مفهـوم الحـوكمة لغـويا

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها[1]:

- **الحكمة**: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم**: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام**: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلبا للعدالة والإنصاف خاصة من ظلم السلطة الغاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد وفسادها، وبالأخص عندما تنفرد السلطة بكل شيء.

2. مفهـوم الحـوكمة محـاسبيا

من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الادارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.[2]

3. مفهوم الحوكمة اصطلاحا

- حوكمة الشركات هي إطار يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، وتوفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، بقصد التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع.[3]
- حوكمة الشركات هي ذلك النظام الذي عن طريقه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها.[4]
- حوكمة الشركات هي مجموعة من الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطة والتأثير على قرارات المدراء، وبعبارة أخرى التي تحكم سلوكهم وتحد من فضائهم الاستبدادي.[5]
- حوكمة الشركات هي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الادارة والمساهمين وأصحاب وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التعامل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.[6]

---

[1] أشرف حنا ميخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الإسكندرية، مصر، ص 92.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 14.

[3] محمد سليمان الصلاح، **الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات** ، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الاسكندرية،مصر، 2009،ص 65.

[4] أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، مصر، 2007ص137.

[5] Gerrard Charreaux, **Vers Une Théorie du gouvernement des entreprises**, l'harmattan, Paris, 2005, P3.

[6] http:// www.hawkama.net, consulté le: 06/12/2015 à 11:30 .

- حوكمة الشركات هي "عملية وهيكل يستخدم لتوجيه وإدارة العمال وأمور الشركة بهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم التي تتضمن التأكد من الصحة المالية للشركة إن كل من العملية والهيكل تحدد تقسيم السلطة وتضع الآليات الخاصة بتحقيق المساءلة المحاسبية فيما بين المساهمين ومجلس الإدارة".[1]
- حوكمة الشركات هي "حقل من حقول الاقتصاد، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الادارة الكفأة في الشركات المساهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز مثل العقود، التشريعات، وتصميم الهياكل التنظيمية".[2]
- حوكمة الشركات هي "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة".[3]
- أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فهي تعرف الحوكمة على أنها: «مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين»[4].
- وعرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها»[5].

ومن خلال التعاريف السّابقة نستنتج التعريف التالي:

حوكمة الشركات هي نظام يتم بواسطته توجيه الشركات والرقابة عليها، بحيث يتم تحديد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح كل حسب مدى مساهمته، وبالتالي يتم وضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكسب ثقة متعامليها (عمال، زبائن...) لضمان استمراريتها وبقائها مع إمكانية مساءلة الإدارة على أداء الشركة والانتهاكات في الحقوق اتجاه كل الأطراف إن وجدت.

وللإشارة فإن حوكمة المؤسسات ترتكز على ثلاثة ركائز رئيسية[6]:

- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني؛
- **تفعيل أدوار أصحاب المصلحة**: مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة؛
- **وإدارة المخاطر**: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص 719.

[2] دهمش نعيم، أبو زرعفاف، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة**، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية مدققي الحسابات القانونيين، عمان، الأردن، 2003، ص 133.

[3] خليفة أحمد، **دور المراجعة الداخلية في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، البليدة، الجزائر، 2010،ص17.

[4] رضا جاوحدو ، عمار بلعادي ،مداخلة بعنوان**"دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح"**،الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق،جامعة أم البواقي 07-2010/12/08م،ص04

[5] هوام جمعة،مداخلة بعنوان**"حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي"**،ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية،جامعة فرحات عباس سطيف،15-2011/04/26م،ص10.

[6] طارق عبد العال حماد،**"حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)"**، الدار الجامعية، مصر، ص3.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

وقد تعاظمت أهمية حوكمة المؤسسات خاصة في العقدين الخيرين، لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات، ويحقق إتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات مزايا كثيرة.

اولا: أهمية حوكمة المؤسسات

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم. وتظهر أهمية الحوكمة في ما يلي[1] :

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده؛
- تحقيق ضمان النزاهة، الحياد والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها؛
- تفادي وجود أية أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره؛
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها؛
- تقليل الأخطاء أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وتحقيق فعالية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛
- وتحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أومن المديرين التنفيذيين.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات

تهدف حوكمة المؤسسات الى تحقيق عدة نقاط نوجزها في ما يلي:[2]

- تسهيل وتنشيط أداة الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع للمديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل؛
- تقييد استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول المؤسسة؛
- وتوفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين للمؤسسات.

بالإضافة إلى أن حوكمة المؤسسات تعمل على[3]:

- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛
- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات؛
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني؛
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية؛

---

[1] أشرف حنا ميخائيل، مداخلة بعنوان **"تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"**، المؤتمر العربي الأول حول: "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الإمارات العربية المتحدة،ص ص92،93.

[2] رياض زلاسي ،**"إسهامات حوكمة المؤسسات فى تحقيق جودة المعلومات المحاسبية"**،مذكرة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2010م،ص11.

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **"الحوكمة المؤسسية"**، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص ص 43،44.

- تحسين الأداء المالي للمؤسسات؛
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية؛
- وفتح السبيل لانفتاح المؤسسات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.

المطلب الثالث: خصائص ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات

هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى الأسباب التي بفضلها ظهرت حوكمة المؤسسات.

أولا: خصائص حوكمة المؤسسات

تتميز حوكمة المؤسسات بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1. الانضباط: ضمان بيانات واضحة للجمهور، والتقدير السليم لحقوق الملكية، وإقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي، والالتزام بالأعمال الرئيسية المجددة بوضوح، وضمان وجود حافز لدى الادارة اتجاه تحقيق سعر أعلى للسهم، بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة.

2. الشفافية: ضمان الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، والافصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة، وعدم تسرب المعلومات، وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت، ونشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب...الخ.[1]

3. الاستقـــلال: ضمان المعاملة العادلة للمساهمين، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وضمان وجود مجلس إدارة اشرافي مستقل عن مجلس الادارة التنفيذي، ووجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مستقل..الخ.

4. المحاسبة عن المسؤولية: ضمان الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة، ووجود الأجانب في مجلس الإدارة، ووجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية، وعدم قياس مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي...الخ.[2]

5. المســاءلة: ضمان الممارسة للعمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية والتصرف بشكل فعال ضد التجاوزات، والتحقق الفوري في حالة إساءة الادارة العليا، ووضع آليات لعقاب الموظفين، والشفافية والعدالة في التعامل في الأسهم.

6 . العــدالة: ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة وإدراج نصوص لحماية مساهمي الأقلية في النظام الأساسي للشركة، والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح.[3]

7. الوعي الإجتمــاعي: ويتضح من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي، وعدم تشغيل الأحداث، ووجود سياسة واضحة وعادلة للتوظيف والمسؤولية البيئية.[4]

---

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون**، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص 05.

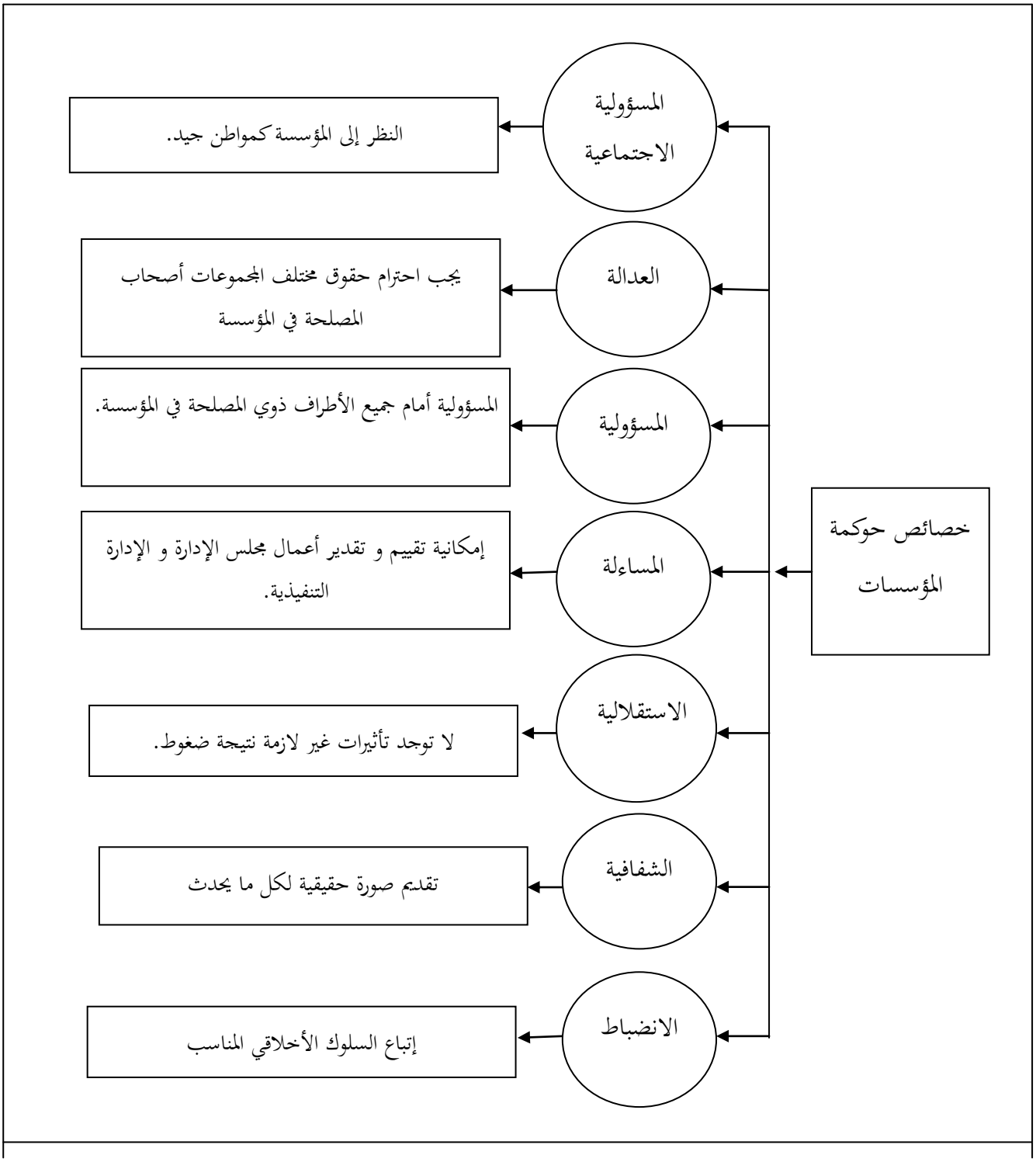
[2] محمد عبد الفتاح ابراهيم، **نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية**، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، مصر، 2009، ص 39.

[3] مها محمود رمزي ريحاوي، **الشركات المساهمة بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**، دراسة حالة الشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، سوريا، 2008، ص 98.

[4] محمد عبد الفتاح ابراهيم، المرجع السابق، ص 40.

ويمكن تبيين الخصائص التي تتميز بها حوكمة المؤسسات وذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 1: خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة المؤسسات- المفاهيم-المبادئ- التجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2005، ص23.

ثانيا: الدوافع الداعية لظهور حوكمة المؤسسات.

يمكن إبراز دوافع تزايد الاهتمام بحوكمة المؤسسات من خلال النقاط التالية:

- **مشكلة الوكالة:** يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد، اقتضى أن توكل المؤسسات مسؤولية الإدارة إلى مجلس إدارة منتخب، وهذا ولد تعارضا لمصالح وظهور مشكلة الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة (الوكيل و الأصيل). فقد يستغل بعض المديرين السلطات الواسعة الممنوحة لهم في تحقيق عوائد خاصة والقيام بأعمال غير أخلاقية ومتنافية مع الأسس القانونية، مثل استمالة المدققين لإعداد التقارير التي يرغب المدراء دون الأطراف الأخرى. هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات، كما باتت الحاجة ماسة لإعادة الثقة والمصداقية لأسواق المال، وتنشيط الاستثمارات، لما تمثله من مطمح أساسي تسعى دول العالم لتحقيقه. لذا زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة.[1]
- أزمة الأسواق المالية في آسيا عام 1997 م والتي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق المالية في العديد من الدول مثل ماليزيا وسنغافورة واندونيسيا والفلبين، والتي وصفت بأنها كانت نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للمؤسسات والتشريعات التي تنظم العمال والعلاقات بين المؤسسات والحكومة[2].
- تصاعد قضايا الفساد في العديد من الشركات الكبرى والتي أدت إلى إفلاسها مثل شركة "انرون و ورلد كوم" وقد تبين أن التقارير المالية لتلك الشركات لا تعبر عن الموقف المالي الحقيقي لها، نتيجة تواطؤ بين الإدارة ومراجعي الحسابات[3].
- الممارسات التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات الدول في ظل العولمة من استحواذ واندماج بهدف السيطرة على الأسواق حيث تبين أن هناك 100 شركة فقط على مستوى العالم تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية من خلال الاحتكار[4].
- ضعف النظم القانونية في الدول ذات الديمقراطيات الناشئة وصعوبة حل المنازعات وتنفيذ العقود.

وبالإضافة إلى هذه الدوافع هناك عوامل أخرى دفعت إلى الاهتمام بقواعد حوكمة المؤسسات وهي:[5]

- أجبرت الخصخصة الحكومات والشركات على مستوى العالم على تلبية احتياجات مستثمري القطاع الخاص الذين يطالبون بقواعد إدارة جيدة.
- تشجيع قواعد إدارة الشركات على مزيد من إجراءات الإدارة التي تتسم بالشفافية لجذب مزيد من الاستثمارات.
- تبني معايير للشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين يساعد على تجنب الأزمات في النظم المتبعة.

---

[1] عمر اقبال توفيق المشهداني، **"تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها، إطار مقترح"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية –العدد02، الجزائر، 2012، ص 223.

[2] بن ثابت علال، عبدي نعيمة، **"الحوكمة في المصارف الإسلامية"**، مداخلة مقدمة في اليوم الدراسي حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات، قسم علوم التسيير، جامعة الاغواط، يوم 2010/12/9، ص28.

[3] نفس المرجع، ص 28.

[4] نفس المرجع ، ص 29.

[5] أمين السيد احمد لطفي **"المراجعة وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية**، الإسكندرية، مصر، 2010، ص150.

المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة المؤسسات

نتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، والمعايير التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة، والمحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

يجب ملاحظة أن هناك مجموعة من الأطراف تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

أولا: المساهمون.

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا إلى تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.[1]

كما يتحمل هؤلاء المساهمون مخاطر الاستثمارات متوقعين عائدا مناسبا، ويمكن أن يكون المساهم شخصا أو مجموعة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر.[2]

ثانيا: الإدارة.

الإدارة هي المسؤولة عن التسيير اليومي للشركة وتقدير التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الادارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية والمعلومات التي تنشرها للمساهمين.[3]

ثالثا: مجلس الإدارة.

وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الادارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين[4].

رابعا: أصحاب المصالح.

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء، والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح، قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، أما العمال والموظفين يهتمون على مقدرة الشركة على الاستمرار.[5]

---

[1] عبد الوهاب نصر على، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 20.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي منصور العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 80.

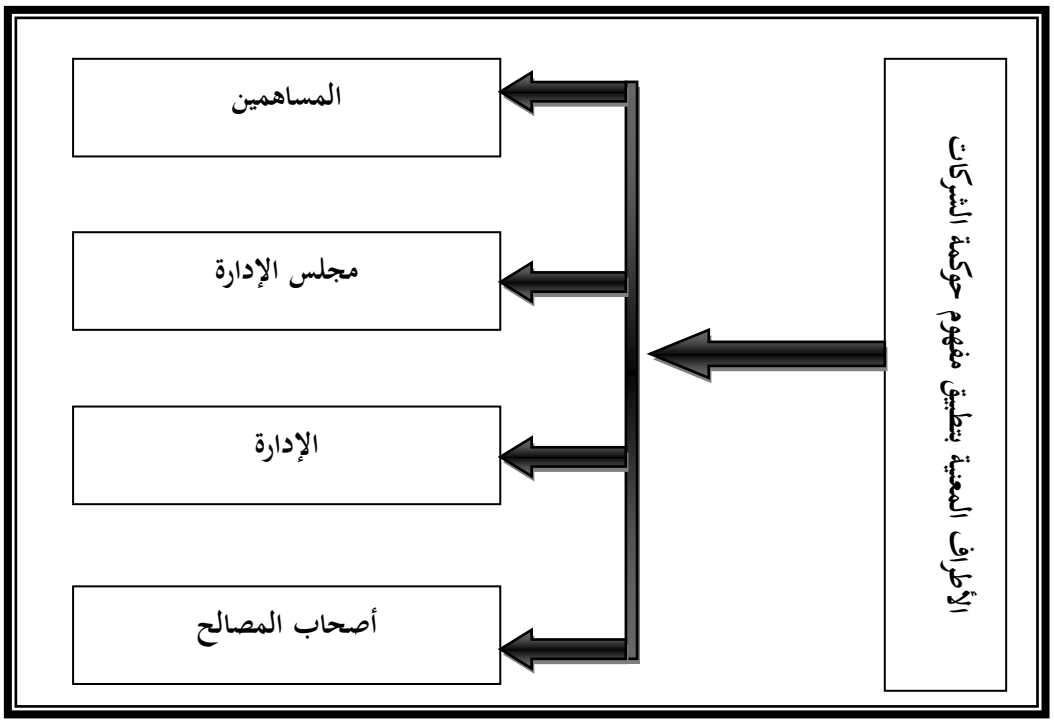
[3] رشيد دريس، المرجع السابق، ص228.

[4] نفس المرجع، ص228.

[5] يوسف حنيش، المرجع السابق، ص 36.

ويوضح الشكل التالي الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

الشكل رقم 2: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.



المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، المرجع السابق، ص20.

المطلب الثاني: معايير الحوكمة المؤسسات

ترتكز حوكمة الشركات على مجموعة من المعايير قامت بإصدارها العديد من المنظمات و الهيئات الدولية وأهمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولي.

أولا: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

مما لاشك فيه أن إعادة النظر بمبادئ الحوكمة التي أقرت من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نوفمبر 2015 بتركيا، تمثل ضرورة في غاية الأهمية خاصة بعد أن أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة للسياسيين وصناع القرار والمستثمرين والمؤسسات وغيرهم بمثابة حجر الأساس لتحقيق الاستقرار وتقوية النظام المالي وتتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات حسب OECD لسنة 2015 في[1]:

1. **ضمان وجود إطار عام وفعال لحوكمة المؤسسات:** يجب على إطار حوكمة الشركات تعزيز وجود أسواق شفافة وعادلة، وتوزيع فعال للموارد، ويجب أن تكون متسقة مع سيادة القانون وتدعم الإشراف والإنفاذ الفعال Effective Supervision and Enforcement .

- ينبغي تطوير إطار لحوكمة الشركات للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وسلامة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين في السوق وتعزيز أسواق شفافة تعمل بكفاءة.
- يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات أن تكون متسقة مع سيادة القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ.

[1] إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، **حوكمة المؤسسات، الفرص والتحديات**، تركيا، الإصدار رقم: 11، أكتوبر- نوفمبر- ديسمبر 2015، جانفي 2016، ص ص: 4-5.

- ينبغي أن يتم تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة.
- يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفعالة.
- يجب أن تتمتع السلطات التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية، وينبغي أن تتخذ الإجراءات الرقابية في الوقت المناسب وأن تكون شفافة وواضحة.
- ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الترتيبات والاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

2. الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين: يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة المساهمين، بما في ذلك الأقليات والمساهمين الأجانب لحقوقهم ويجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة لإنصافهم بشكل فعال في حال تم انتهاك حقوقهم.

3. المؤسسات الاستثمارية، وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء: يجب على إطار حوكمة المؤسسات توفر الحوافز السليمة وأن تكون هذه الحوافز متاحة لأسواق الأسهم لتعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة.

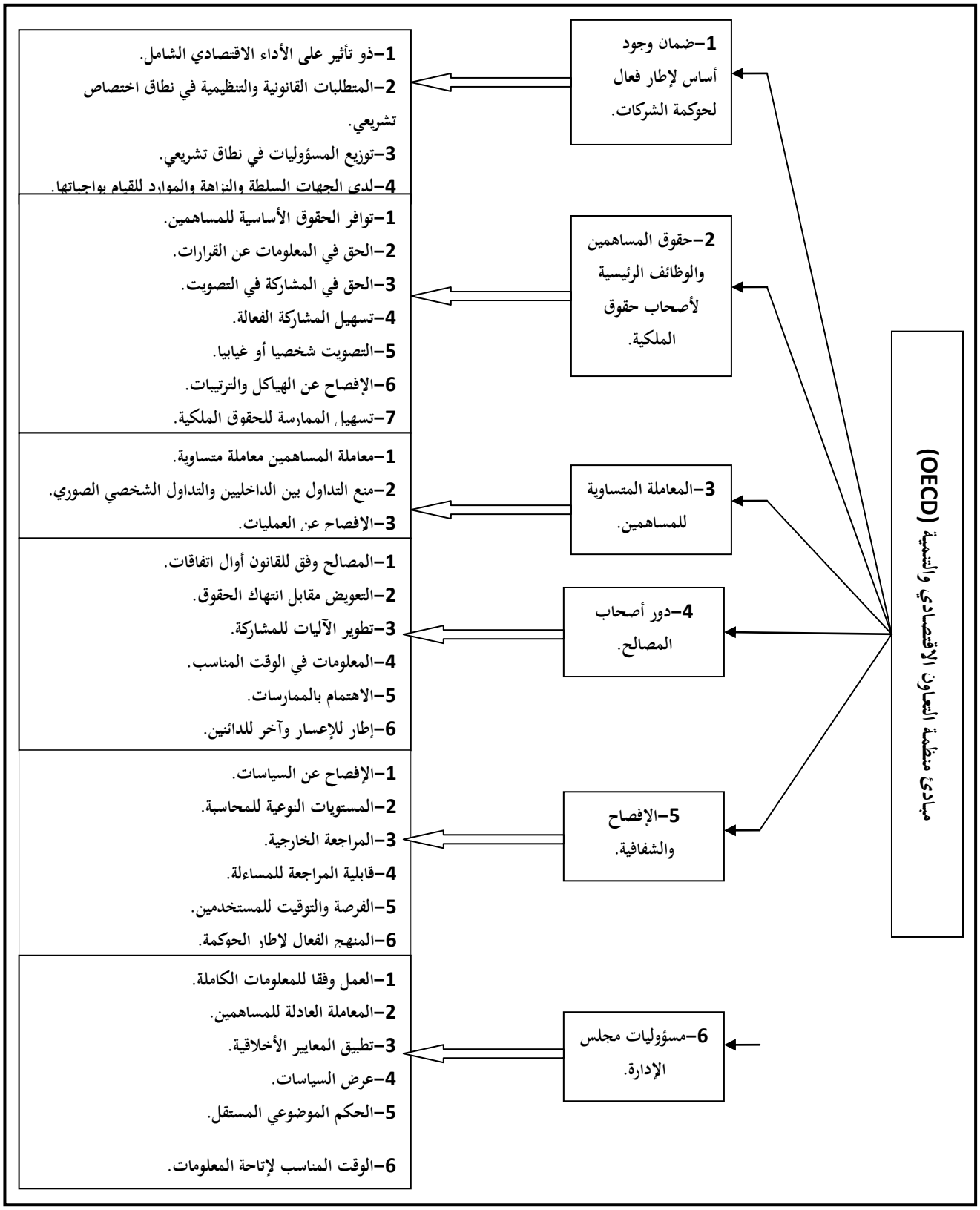
4. دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: ينبغي أن يعترف إطار حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح التي نص عليها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة وتشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المشاريع السليمة ماليا.

5. الإفصاح والشفافية ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة وحوكمة المؤسسات.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب على إطار حوكمة المؤسسات ضمان قيام مجلس إدارة المؤسسة بالتوجيه الإستراتيجي، والرصد الفعال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تجاه المؤسسة والمساهمين.

ويمثل الشكل الآتي معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

الشكل رقم 3: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات في معالجة لفساد المالي والإداري**، المرجع السابق، ص50.

ثانيا :معايير بنك التسويات الدولي

باعتبار البنوك من الشركات ونظرا لحساسية الدور الذي تقوم به في الاقتصاد ككل، فقد تم إعداد مبادئ خاصة بالحوكمة في البنوك، حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصاريف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، وفي فبراير 2006 نسخة محدثة، تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف و المتمثلة فيما يلي:[1]

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

المعيار الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل.

المعيار الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حد واضح للمسؤوليات والمحاسبة لنفسه وللإدارة العليا والمديرين والعاملين.

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

المعيار الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقرر باستقلال مراجع الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية.

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

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

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

المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات

هناك اتفاق على التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل، وسوف نظهر ذلك في الشكل رقم 04 كما يلي:

1- مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، **"فعالية واداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري"**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، يومي 6-2012/05/7، ص11.

أولا:المحددات الخارجية[1].

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في دولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)،و كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافس أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام 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 الخاص.

ثانيا:المحددات الداخلية[2].

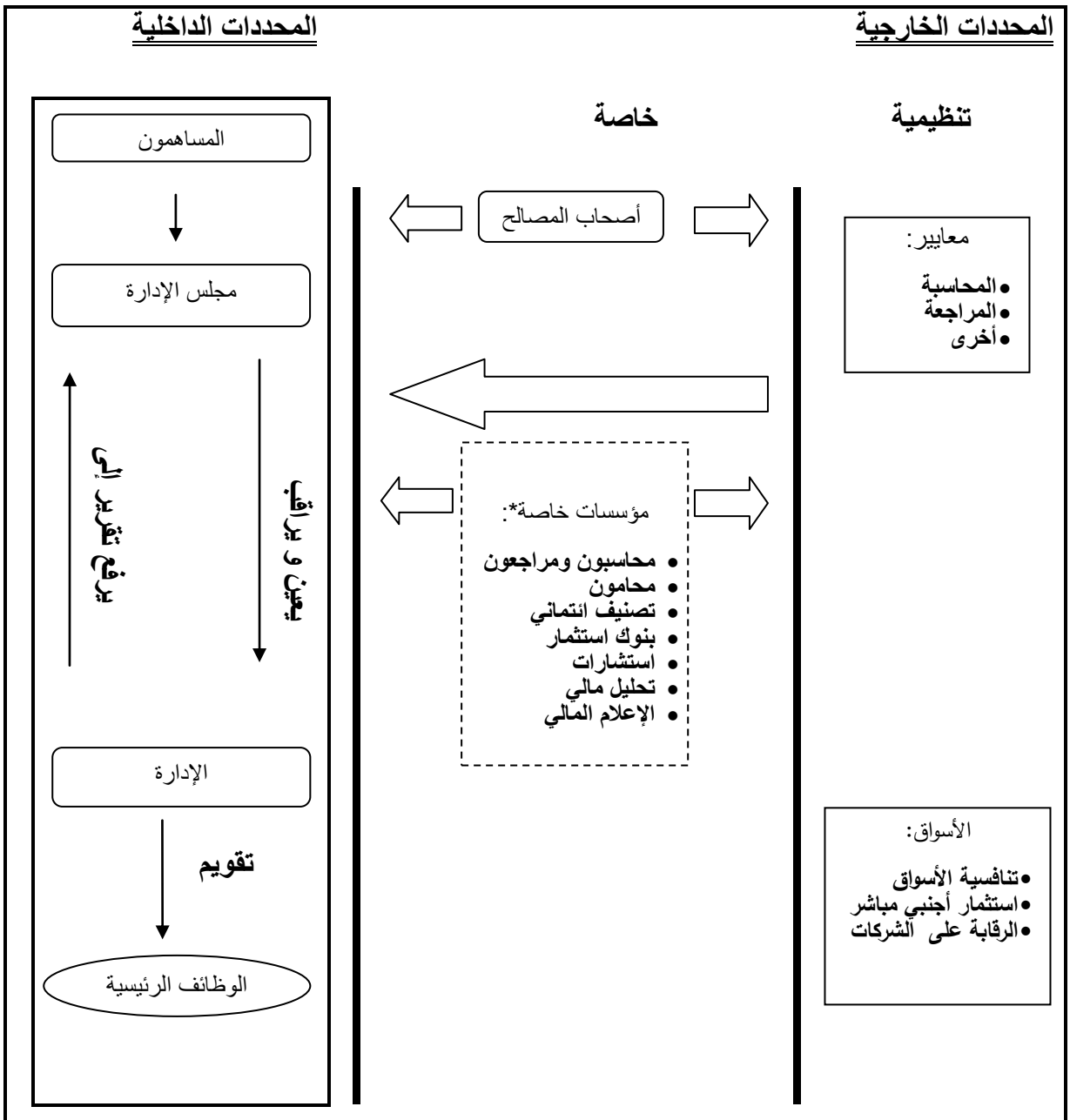
وتشير القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والذي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

[1] نعبد الوهاب نصر علي،شحاتة السيد شحاتة،**"مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات،الدار الجامعية الإسكندرية"**، مصر، 2007/2006، ص ص 98،97.

[2] مها محمود رمزي ريحاوي، **"الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات"**،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 24،العدد الأول ص ص 99،98.

ويمثل الشكل التالي المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة

الشكل رقم 4 المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر:محمد ناجي حسن خليفة، **الاشراف والحوكمة في البنوك**، ورقة عمل مؤتمر تحت عنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 415.

المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية وواقعها في الجزائر

ان النظام المصرفي يعتير أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد، و لا شك أن ضمان استقرار النظام المصرفي و عدم تعثره أمر مهم في أي اقتصاد. و الحوكمة مفهوم يتعلق بالاقتصاد الجزئي، أي بالمؤسسة... و في الجهاز المصرفي فإن عدوى انتقال التعثر و الإفلاس ما بين المصارف أمر لا يحتاج إلى كثير إثبات، فمن هنا تتجلى اهمية الحوكمة المصرفية وهذا ما سنتطرق اليه في مبحثنا هذا مع اشارة لواقع تطبيقها في الجزائر.

المطلب الاول: مفاهيم حول الحوكمة المصرفية

إن حوكمة المؤسسات قد نجحت في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل، إلا أنه وعلى الرغم من هذه الأهمية،لم يلقى مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، ويعد ذلك غريبا في ظل الإدراك الواضح لأهمية دور المصارف في إحكام الرقابة على مختلف المؤسسات[1]

اولا: مفهوم الحوكمة المصرفية

يعرفها بنك التسويات الدولية على أنها " الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة العليا، و التي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف و التشغيل و حماية مصالح المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك من خلال الإلتزام بالقوانين و النظم السائدة بما يضمن حماية مصالح المودعين .و أن نظام الحوكمة في المصارف يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف المصرف و مراعاة أصحاب المصالح و حماية حقوق المودعين[2].

و تعرفها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها" الإدارة الرشيدة و تحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الادارة، الحكومة...الخ)، و محاولة تلافي تعارض المصالح و ذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، و يضمن إدارة المصرف و خصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة و جيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي [3]"

ثانيا: أهمية تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي والهدف منها

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد، فإن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة النظام المالي وتحقيق الكفاءة في الأداء ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني، وتنعكس أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نوردها كما يلي:

- أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولي، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء، ومن ثم زيادة قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها، وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين؛[4]

---

[1] هالة حلمي السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، البنك المركزي المصري، فيفري 2003 ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 02.

[2] شرقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في الإستقرار المالي والمصرفي**، ملتقى حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص4.

[3] حاكم محسن الربيعي حمد عبد الحسين راضي ،**حوكمة البنوك وأثرها على ادارة المخاطر**،دار اليازوري العلمية، الأردن 2011 ، ص 31.

[4] منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع:

- الحوكمة نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك بما يكفل تحسين إدارتها، وتجنب التعثر والإفلاس بها، ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
- يعمل تبني الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام، كما يؤدي إلى ارتفاع قدرة المصارف في الحصول على التمويل الخارجي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاستثمار والنمو والتوظيف والاستخدام الأمثل لجميع الامكانات؛[1]
- تبني معياري الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية، كما يجعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك والمراقبين ؛[2]
- يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، وعندما تطبق الشركات مبادئ الحوكمة فإن درجة المخاطر سوف تنخفض عند تعاملها مع البنوك؛[3]
- إن الحوكمة تساعد على ضمان أفضل نتائج للأداء وجودة صنع القرار، وتشجع مجلس الإدارة على التخطيط الفعال ودعم أهداف البنك على المدى الطويل، كما تزيد من الثقة العامة في البنوك وتحميها من تقلبات السوق وتذبذبات أسعار الأسهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد على الاستثمار وزيادة العمالة والنمو الاقتصادي؛[4]
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها، مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية؛[5]

اما الهدف من حوكمة البنوك :تهدف الحوكمة المصرفية من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي[6]

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة؛
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين؛
- تحقيق الحماية لأموال المودعين؛
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك؛
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

---

www.uabonline/org/UABweb/Conference/2004/jordan . consulté le : 10/01/20 16 à 15:30.

[1] عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا. للتجارة، الجزائر، العدد01، 2006، ص07 .

[2] المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية**، العدد 6 ، القاهرة، مصر، ص 03.

[3] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، ص80.

[4] محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، العدد التاسع،2009، ص15.

[5] إبراهيم إسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،20،2009.

[6] دهمش نعيم، إسحق أبو زر عفاف، مرجع سبق ذكره، ص30

المطلب الثاني: لجنة بازل والحوكمة المؤسسية للبنوك

أصدرت لجنة بازل[1] للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان[2] " تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة.حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها.وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك. فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين اكثر سهولة. كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

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

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر1998)؛
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر1998)؛
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر1998)؛
- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998)؛

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها [3]:

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛
- توافر استراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛
- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر؛
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شكل آخر؛

---

[1] تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية في عام 1975 بقرار من محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول الصناعية العشر، و هي لجنة مؤلفة من كبار ممثلي سلطات الرقابة المصرفية و البنوك المركزية بعدد من الدول، و تجتمع اللجنة عادة في مقر بنك التسويات الدولي (BRI) بمدينة بازل بسويسرا حيث توجد أمانتها الدائمة، و قد تم إنشاء هذه اللجنة بعد أزمة البنك الألماني هيستات و البنك الأمريكي فرنكلين، و غرضها الأساسي هو تحسين مستوى الرقابة المصرفية بين البنوك و ذلك في ثلاث جوانب:

- فتح مجال الحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية؛
- التنسيق بين السلطات الرقابية المختلفة و مشاركة تلك السلطات مسئولية مراقبة و تنظيم تعاملها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة و فاعلية الرقابة المصرفية؛
- تحفيز و مساعدة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين المستثمرين و الجهاز المصرفي، و يحقق الإستقرار في الأسواق المالية العالمية.

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

[3] بنك الإسكندرية،**دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي**،النشرة الاقتصادية ،المجلد الخامس و الثلاثون ،2003،ص ص1-11.

- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف عليها Corporate Governance And Oversight على مايلي[1] :

- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة.ويجب على الإدارات العليا أن تقدم إخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو إستثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك.
- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.
- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف. ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة ، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات. وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

المطلب الثالث: واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر[2].

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائرية مند نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، وعليه سنحاول في هذا المحور التعرض لأهم الظروف أو الأسباب التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في تبني مبادئ الحوكمة المصرفية وكذلك الجهود المبذولة في سبيل ذلك.

اولا:أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة[3]

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين المصارف، ومن بين أهم المصارف التي ظهرت في هذه الفترة، نجد" بنك الخليفة "و"البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA)* لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

1. أزمة بنك الخليفة: إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب، أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في ا□ال البنكي، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد"خليفة لعروسي"وهو صيدلي، وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية

[1] حشاد نبيل ،**دليلك إلى اتفاق بازل2**، موسوعة بازل ،الجزء الأول ،اتحاد المصارف العربية ،بيروت 2004،ص ص 189-190.
[2] امال عياري، ابو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص12.
[3] امال عياري، ابو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص13.

على الودائع تعادل ضعف مرتب (Cartes d'achats) لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء الزبون.....الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكرا□ا المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فان أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تجلت من خلال:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
- عدم وجود احتياطي إجباري؛
- تجاوزات لقوانين الصرف.

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك.

2. أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA-BANK): تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12 ، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02.

وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررا يوم 2005/12/27 بسحب الاعتماد الممنوح له .ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدر□م على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذه البنوك اثر إعلان عدم قدرتها على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس النقد والقرض بسحب الاعتماد من عدة بنوك، خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار:يونيون بنك والبنك الدولي الجزائري وبنك الريان الجزائري.....الخ.وكانت النهاية بزوال جميع البنوك الخاصة ذات الرأس المال الجزائري.

أما بخصوص البنوك العمومية، فان هذه الأخيرة تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا.

ثانيا:المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية[1]

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزةالاعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي(FMI) والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت ب":لجنة الحكم الراشد "وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجها لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها.

أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، ومن بينها:

1. **سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية**: ومن أهم هذه القوانين، نجد:

1.1. قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية: أصدر بنك الجزائر نظام رقم02-03 بتاريخ 2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 02-03 فان أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛
- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛
- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج؛
- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر؛
- نظام التوثيق والإعلام.

2.1. قوانين محاربة الفساد المالي والإداري[2]: إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996 ، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96- 22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج....الخ

وبتاريخ 1996/06/09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ12 /2003/04 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافح ريب الأموال. ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية

[1] امال عياري، ابو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص 14.
[2] امال عياري، ابو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص15 .

في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذا الصدد عام 2005بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.

وفي إطار تطبيق القانون رقم01-06 الصادر في 2006/06/20 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربته، فقد تم تسجيل ما يلي:

- تقديم 680 قضية أمام العدالة في سنة 2006 وأفضت إلى الحكم على 930 شخص؛
- تقديم 1054 قضية أمام المحاكم ومنها 681 قضية تم الفصل فيها سنة 2007 وأفضت إلى الحكم على 1789 شخص؛
- تقديم 622 قضية على مستوى المحاكم من بينها 484 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول من سنة 2008 وتم خلالها الحكم على 1126 شخص.

2. **برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة:** تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية.وبغرض تحسين إدارة المخاطر Gestion des risques وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية.
وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2؛
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي (AFSMA)، من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

- وضع عقود الكفاءة:حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة؛
- تحسين دور مجالس الإدارة:وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛
- تحسين إدارة البنوك:وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة؛

- تحسين ظروف الاستغلال البنكي:من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2 ، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

3. **إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات**[1]:عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها.

إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق .وحتى وقت قريب، كانت منشآت الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ" سليم عثماني "رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة الشركات، أن غياب الحوكمة قي نطاق الشركة ذا□ا يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فان الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيد" مصطفى بن بادا"، أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الراهن، وذلك من خلال المزيد من الشفافية.

[1] امال عياري، ابو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص17.

خاتمة الفصل الاول

الحوكمة ليست فقط مصطلح، لكنها نهج ومبادئ تطبق كاملة وبحذافيرها، كما أنها ليست لفظا جديدا، أو كلمة تردد وتضاف إلى قاموس التداول لعرض عضلات ثقافية، بل هي معان ومعايير تنقل الواقع الاقتصادي من درجة إلى أخرى ومن مقام إلى آخر .وباتت حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة جدًا؛ بحيث يعبر مفهوم الحوكمة عن مجموعة القواعد والقوانين التي تحكم تصرفات المديرين وطرق الرقابة والمحاسبة داخل المؤسسات، من أجل تحقيق الشفافية والعدالة وترقية المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛ كما تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية لحقوق المساهمين والعدالة ورفع فعالية الأداء، وهذا ما ينتج عنه كذلك تعزيز الثقة والروابط والالتزامات بين الأطراف، مؤديا إلى رفع جودة العلاقة وتقويتها.

وبما انا البنك مؤسسة مالية كباقي المؤسسات فان وجود نظام فعال لحوكمة البنوك في كل مصرف يساعد على توفير الثقة والسلامة والشفافية الفعالة والسليمة للعمليات المصرفية ويهدف الى تحسين كفاءة وأداء الأعمال المصرفية كما ويؤدي إلى مكافحة الفساد، وحوكمة البنوك هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي توفر معلومات سليمة لمجلس الإدارة في البنوك مثل الإفصاح والشفافية والوضوح وذلك لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة عملاء المصرف ومساهميه, وتعتمد على الأنظمة القانونية والنظامية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال المصرفية من ثقة وصدق وأمانة .

لذلك يمكننا أن نقول أن للحوكمة دور فعال في حماية البنوك و الشركات المالية من المخاطر المصرفية التي يمكننا أن يتعرض لها البنك. ويؤدى تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار وإستقرار سوق المال، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي ويؤدى تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.