

جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير



قدمت هذه الرسالة للحصول على شهادة الدكتوراه

تخصص : علوم إقتصادية

فرع: علوم مالية

# دور الحوكمة في إدارة المخاطر و الوقاية من الأزمات المالية

من إشراف : أ/د بن سعيد محمد

إعداد الطالبة : حدو أمال

## أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بورحلة علال
مشرفا ومقررا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن سعيد محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د عثمان بوزيان
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلحاج فتيحة
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر قسم (أ)	د. لعوج زاوي
ممتحنا	المركز الجامعي لعين تموشنت	أستاذ محاضر قسم (أ)	د. جديدن لحسن

السنة الجامعية: 2018/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَفَرَ بِاللَّهِ مِنْ بَعْدِ إِيمَانِهِ  
سَاءَ مَا يَحْكُمُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَفَرَ بِاللَّهِ مِنْ بَعْدِ إِيمَانِهِ  
سَاءَ مَا يَحْكُمُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَفَرَ بِاللَّهِ مِنْ بَعْدِ إِيمَانِهِ  
سَاءَ مَا يَحْكُمُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

سید البرکات  
۴۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ )

صدق الله العظيم

(سورة البقرة آية رقم 32)

# شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان ، حمدا يليق بجلاله وعظمته . وحل اللهم علي خاتم الرسل ، من لا نبي بعده . والله الشكر أولا وأخيرا ، علي حسن توفيقه ، وكريم عونه ، و علي ما من وفتح به علي من إنجاز لهذه الدراسة ، بعد أن يسر العسير ، و ذل الصعب ، و فرج الصم ، و علي تفضله علي بوالدين كريمين شقا لي طريق العلم ، و كانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع و دعاء و صبر و عطاء أمد في عمرهما علي عمل صالح و أمانني علي برهما.

كما أدين بعظيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة إلي مشرفي الأستاذ الدكتور بن سعيد محمد الذي منحني الكثير من وقته وجهده وتوجيهاته وآرائه القيمة ، قدما بالدراسة نحو الأفضل سائلا المولى تعالى أن يجزيه عني خير الجزاء و يثيبه الأجر إن شاء الله.

كما أشكر لجنة المناقشة علي قبولها مناقشة هذه الدراسة الذين سيثرونها بعلمهم الكبير و ملاحظاتهم القيمة .

وختاما أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالسا لوجهه ، و أن يجعله علما نافعا ، ويسملي به طريقنا إلي الجنة.

# الإهداء

إلى من كان سببا في و جودي ... إلى من أفنى عمره من أجلي  
إلى من ضحى بالغالي و النفيس من أجل سعادتني ... إلى والدي الغالي  
إلى الروح و مهجة القلب ... إلى من أسير في هذه الدنيا برضاها  
إلى من أفنىه زهرة حياتها من أجلي ... إلى أمي الغالية  
إلى من أثار لي طريقي و أزرني ... إلى رفيق دربي  
إلى النصف الأجل في حياتي ... زوجي العزيز (محمد) و عائلته الكريمة  
إلى أجمل ما أملك في الوجود ... إلى فلذة كبدي و نور عيني إبتنتي (آلاء جنان)  
إخوتي و أخواتي ... أحبكم جدا لو مر على أرض قاطلة لتفجره منها ينابيع المحبة حفظكم  
الله لي أنتم و عائلاتكم الصغيرة  
إلى أساتذتي جميعا... الذين أضاءوا بنورهم عقول الآخرين  
ثم إلى كل من علمني النجاح و الصبر  
أهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول و النجاح.

# ملخص:

تركز هذه الأطروحة على دراسة آليات الحوكمة في البنوك و دورها في الحد من المخاطر البنكية تجنباً بذلك الأزمات التي يمكن أن تلحق بهذا القطاع و تؤثر بذلك على الاقتصاد العالمي ككل. و قد تم اختيار مجلس الإدارة كآلية داخلية للحوكمة و قد حاولنا معرفة أثر خصائصه على خطر السيولة البنكية من خلال دراسة قياسية على عينة مكونة عشرة بنوك تونسية مدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2016 وقد توصلنا إلى أن كل من ثنائية رئيس مجلس الإدارة- المدير المفوض ، وجود أعضاء مستقلين و أعضاء يمثلون المستثمرين المؤسسيين داخل مجلس الإدارة بالإضافة إلى حجم و رأسملة البنك ، يؤثرون تأثيراً سلبياً على خطر السيولة للبنوك ، و من جهة ، وجدنا أن هناك علاقة موجبة بين كل من خطر السيولة و وجود أعضاء يمثلون الدولة و المؤسسات العمومية ، و معدل البطالة .

الكلمات المفتاحية: حوكمة البنوك ، آليات الحوكمة ، المخاطر البنكية و إدارتها ، أزمات المالية ، خطر السيولة.

## Resumé

Cette thèse porte sur l'étude des mécanismes de gouvernance dans les banques et leur rôle dans la réduction des risques bancaires afin d'éviter les crises qui peuvent affecter ce secteur et l'économie mondiale dans son ensemble. Le conseil d'administration a été choisi comme mécanisme de gouvernance interne et nous avons tenté de déterminer l'impact de ses caractéristiques sur le risque de liquidité des banques par une étude économétrique sur un échantillon de dix banques tunisiennes cotées durant la période 2007-2016 et nos résultats montrent que le cumul du pouvoir à la tête du conseil, la présence d'administrateurs indépendants , institutionnels, la taille et la capitalisation de la banque affect négativement le risque de liquidité, et d'autre côté, nous avons trouvé une relation positive entre le risque de liquidité et la présence d'administrateurs étatiques et le taux de chômage .

**Mots-clés** :Gouvernance bancaire, mécanismes de gouvernance, gestion des risques bancaires, les crises financières, risque de liquidité.

## Abstract

This thesis focuses on the study of the mechanisms of governance in banks and their role in reducing the banking risks, in order to avoid the crises that can affect this sector and the global economy as a whole. The Board of Directors was chosen as an internal governance mechanism while the researcher tried to determine the impact of its characteristics on the liquidity risk of banks. Thus, an econometric study was conducted on a sample of ten Tunisian banks listed in the market during the period extending from 2007 to 2016 and Our results show that each of the CEO, independant directors , institutional investors within the Board of Directors, as well as the size and the capital of the Bank, have a negative impact on the liquidity risk of the banks. On the other side, we found that there is a positive relationship between the liquidity risk and the state directors and unemployment rate.

**Keywords** :Bank governance, mechanisms of governance, banking risk, management, financial crisis , liquidity risk.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	آية قرآنية
	شكر و تقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ث	المقدمة العامة
68-01	<b>الفصل الأول : الإطار الفكري و النظري لمفهوم حوكمة الشركات و البنوك</b>
01	تمهيد
02	<b>I. عموميات حول حوكمة الشركات</b>
02	أولا : نشأة مفهوم حوكمة الشركات
10	ثانيا : خصائص حوكمة الشركات
12	ثالثا: جوانب حوكمة الشركات
14	رابعا : أسباب و دوافع الاهتمام بالحوكمة
17	خامسا : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات
19	سادسا : أهمية وفوائد حوكمة الشركات
22	<b>II. حوكمة الشركات : آلياتها ، محدداتها ، ركائزها و مبادئها</b>
23	اولا : آليات حوكمة الشركات
41	ثانيا : محددات الحوكمة
43	ثالثا : ركائز حوكمة الشركات
48	رابعا : مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون و الإقتصاد والتنمية OECD
54	<b>III. الحوكمة في الجهاز البنكي</b>
54	اولا : مفهوم الحوكمة في الجهاز البنكي
55	ثانيا : اسباب اختلاف الحوكمة في الجهاز البنكي

## قائمة المحتويات

57	ثالثا : الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك
59	رابعا : العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحكومة في البنوك
62	خامسا : مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل
64	سادسا : الامتثال في البنوك ( مفهوم ، أهمية و مخاطر )
68	خلاصة
126-69	<b>الفصل الثاني : إدارة المخاطر البنكية و الأزمات العالمية</b>
69	تمهيد
70	<b>I. المخاطر البنكية و ادارتها</b>
70	أولا : مفاهيم الأساسية في المخاطرة و ادارتها
76	ثانيا : المخاطر الأساسية في العمل البنكي
89	<b>II. الأزمات الاقتصادية و المالية (تداعياتها و أسبابها )</b>
89	أولا : خلفية عامة في الأزمة و ماهيتها
92	ثانيا : العناصر الأساسية للأزمة و خصائصها
94	ثالثا : مراحل الأزمة و أنواعها
100	رابعا : إطلالة تاريخية على أهم الأزمات المالية العالمية
126	خلاصة
142-127	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة و صياغة الفرضيات</b>
127	تمهيد
128	<b>I. الدراسات السابقة</b>
128	أولا : المقالات
132	ثانيا الأطروحات
134	<b>II. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة</b>
136	<b>III. صياغة فرضيات الدراسة</b>
142	خلاصة
170-143	<b>الفصل الرابع : ممارسات الحوكمة في البنوك و خطر السيولة فيها : دراسة قياسية لبنك تونسية</b>
143	تمهيد
144	<b>I. لمحة عامة عن المعطيات الإجتماعية و الاقتصادية و برامج التنمية في</b>



قائمة المحتويات

	دولة تونس
144	أولاً: التعرف على الجوانب التاريخية ، المناخية و الاجتماعية لتونس
146	ثانياً : الحصيلة الإقتصادية لتونس في سنة 2017
148	ثالثاً: أهم البنوك النشطة و المدرجة في بورصة تونس
153	<b>II. منهجية الدراسة و النموذج</b>
153	اولاً : منهجية الدراسة
154	ثانياً : نموذج الدراسة
156	ثالثاً : قياس المتغيرات
157	رابعاً : عينة الدراسة و خطواتها
159	<b>III. تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة</b>
159	اولاً : التحليل الوصفي
160	ثانياً : تحليل الارتباط
162	ثالثاً : اختبار VIF
162	رابعاً : اختبار Breusch-Pagan LM
163	خامساً : اختبار Hausman
165	سادساً : Wooldrige
165	سابعاً : اختبار فرضيات الدراسة
169	ثامناً : جودة التوفيق
170	خلاصة
171	الخاتمة العامة
175	قائمة المراجع و المصادر
189	الملاحق

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	تقارير حوكمة الشركات الأولى التي صدرت على المستوى الدولي	01
18	تحليل مصالغ مختلف أصحاب المصالح في الشركة	02
79	الاساليب الحديثة في إدارة خطر الائتمان	03
80	مؤشرات ومقاييس مخاطر السيولة	04
91	الفرق بين المشكلة والأزمة	05
92	الفرق بين الأزمة والكارثة	06
93	مصفوفة نجاح إدارة الأزمة	07
103	أهم الخطط المتخذة لمواجهة أزمة 1929	08
114	بعض التصرفات المالية التي قام بها كبار مسؤولي شركة إنرون	09
134	الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	10
148	تطور الموازنات المالية العامة لتونس في ظل الهشاشة الاقتصادية	11
151	ترتيب أهم البنوك التونسية في البورصة لسنتي 2015-2016	12
156	متغيرات الدراسة و كيفية قياسها	13
159	التحليل الوصفي للمتغيرات	14
160	التحليل الوصفي للمتغير ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير المفوض	15
161	مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	16
162	اختبار VIF	17
163	اختبار Breusch-Pagan	18
164	اختبار Hausman	19
165	اختبار Wooldrige	20
166	نتائج الانحدارات الخطية في بيانات بانل	21

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نظام الرقابة في الحوكمة	1
14	جوانب حوكمة الشركات	2
17	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	3
22	شراكة الحوكمة	4
24	مكونات مجلس الإدارة	5
28	لجان مجلس الإدارة	6
31	علاقة لجنة التدقيق بالأجهزة الرقابية بالشركة	7
43	محددات حوكمة الشركات	8
44	ركائز حوكمة الشركات	9
86	التداخلات بين مختلف أسباب المخاطر التشغيلية	10
155	نموذج الدراسة	11

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
189	البنوك التونسية الممثلة لعينة الدراسة	(1)
190	اختبارات الدراسة	(2)

# القيمة العامة

لقد أصبحت الأزمات المالية و المصرفية أحد أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ، وهددت ولازالت تهدد الكثير من الكيانات الاقتصادية الكبيرة منها والصغيرة ، و لقد كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق حوكمة الشركات بشكل مطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات . حيث يرى (Llewellyn ، 2002) أن هناك خمسة عوامل مشتركة لأغلب المشاكل التي تواجه القطاع البنكي في العالم : أساليب التحليل ، التسيير و مراقبة المخاطر الغير فعالة ، رقابة غير كافية ، بنية تحفيزية غير منتجة أو ضعيفة ، انتقال و تبادل المعلومات غير كاف و في الأخير حوكمة غير ملائمة<sup>1</sup> .

إن البنوك تختلف عن باقي الشركات ذلك لأن انهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالشركات ، كما قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية و التي قد تتحول بدورها إلى أزمة اقتصادية ، لهذا السبب فإن منظمي البنوك لهم دور فعال في بناء إطار لحوكمة البنوك و إدارة مخاطرها ، حيث تتركز جهود الجهات التنظيمية نمطيا على المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع البنكي و على خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية و الهيئات التي تقدم خدمات مالية ، و تهدف الهيئات التنظيمية أيضا إلى إيجاد سوق حرة نحو الإشراف على البنوك و الوظائف المهنية الإشرافية و كذلك العمل على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة البنك في عملية إدارة المخاطر.

واتجهت أنظار الجميع الى الحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تهدف الى تعظيم أداء الشركات عامة و البنوك خاصة ، ووضع الأنظمة الكفيلة و ذلك لتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.وقد قامت العديد من الدول المتقدمة بخطوات جد هامة في سبيل تدعيم فعاليات حوكمة الشركات ، ورأت أن التطبيق الجيد لمبادئها اذا ما تم انجازها بشكل سليم فإنها ستمثل الأداة التي يمكن من خلالها رفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر و تحفيز الأداء لأنها تعتبر النظام الذي يتم من خلاله إدارة و تنظيم و مراقبة المؤسسات لضمان بذلك حسن سير القطاع البنكي كونها تشكل عنصرا جوهريا و أساسيا في سير العمل بشكل سليم و أمن للبنوك و تجنبه بذلك المخاطر أهمها مخاطر الإفلاس و مخاطر السيولة.

### أولا : مشكلة البحث

تزايد اهتمام الحكومات والمؤسسات بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص بالحوكمة باعتبارها كحل يمكن أن تنفذ من خلاله لإيجاد مجموعة من الخطوط الارشادية لتحسين أدائها

<sup>1</sup> Llewellyn David T, « An analysis of the causes of recent banking crises », The European Journal of Finance , Volume 8, Issue2, 2002, p 153.

و المساهمة في سلامتها و استقرارها و هذا نتيجة ما تتعرض له من ضغوطات إدارية واقتصادية وسياسية الناتجة من العولمة و التقدم التكنولوجي و تحرير الاسواق المالية وضعف الرقابة والسيطرة عليها ، إضافة أيضا الى تعدد الجهات المسؤولة عن ذلك . وتأتي مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

**كيف يمكن للحوكمة أن تكون أداة فعالة في إدارة مخاطر المؤسسات المالية و الحد من الازمات من خلال تطبيق ألياتها و مبادئها ؟** . ولتوضيح الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات ؟ و ما هي خصائصها و مبادئها ؟
- ما هي الأليات التي يمكن من خلالها المساهمين مراقبة المدراء التنفيذيين من أجل تفعيل مصلحة الشركة على المصلحة الخاصة؟
- ما هي أوجه الاختلاف بين الشركات و البنوك في مجال الحوكمة ؟
- ما هي المخاطر الأساسية في العمل البنكي ؟ و كيف يمكن أن تكون سوء إدارتها سببا بحدوث أزمات مالية ؟
- كيف يساهم مجلس إدارة البنوك من خلال تنوع أعضائه في التأثير في إدارة المخاطر البنكية؟

### ثانيا : أهداف البحث

- للإجابة على تساؤلات تم وضع مجموعة من الأهداف التي تسعى دراستنا تحقيقها :
- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات و البنوك ، مبادئها ، أهميتها ، أهدافها ، المزايا و المتحصلة منها.
  - توضيح الفرق بين حوكمة الشركات و حوكمة البنوك .
  - الوقوف على واقع الحوكمة في البنوك من خلال الدارسة التطبيقية .
  - اقتراح توصيات من شأنها تفعيل تطبيق الحوكمة في البنوك بما يضمن سلامة القطاع البنكي و الاقتصاد ككل.

### ثالثا: أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي :

← تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة و يعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة و الجوهرية ، حيث نجد أن هناك محدودية في شيوع ثقافة الإدارة الرشيدة أو الحوكمة على الصعيد

الشركات و البنوك خاصة فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير و تهيئة مستلزمات تطبيقها .

← التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات والمؤسسات المالية ، مبادئها و أهميتها . بالإضافة إلى محاولة تحديد أهم المخاطر التي تخضع لها البنوك و المؤسسات المالية و طرق إدارتها .

← الدعوة إلى دراسة تطبيق مبادئ الحوكمة و البدء بتطبيق قواعدها في الجهاز البنكي بحيث يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج مما ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين و القطاع المالي .

#### رابعاً: حدود الدراسة :

تتعلق الحدود الزمنية في دراسة القوائم المالية لعينة مكونة من عشرة البنوك التونسية المدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى غاية 2016 .

#### خامساً : نموذج الدراسة :

تم تصميم نموذج الدراسة وفق متغيرين من أجل معرفة العلاقة الإرتباطية التي تجمع بينهما و التي جاءت كالآتي:

- المتغير المستقل : خصائص مجلس إدارة البنك .
- المتغير التابع: خطر السيولة البنكية .

#### سادساً : منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

من أجل الوصول إلى أهداف دراستنا اعتمدنا منهجية بحث و دراسة سواء للجانب النظري و التطبيقي ، و التي جاءت كالآتي :

- الجانب النظري : اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الملائم للجانب النظري ، فهو أحد أبرز المنهج المهمة و المستخدمة في الدراسات العلمية ، لمساهمتها في التعرف على الظاهرة ووضعها في الإطار الصحيح ، و تفسير جميع الظروف المحيطة بها .
- الجانب التطبيقي : كان عبارة عن دراسة قياسية باستخدام برنامج STATA 12 لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية خلال فترة ما بين 2007-2016 بغية توضيح العلاقة بين خصائص مجلس إدارة البنوك و خطر السيولة البنكية.



سابعا : هيكل الدراسة:

في مستهل البحث تناولنا في المقدمة مختلف الجوانب المنهجية للدراسة .

بالنسبة **للفصل الأول** تناولنا فيه الجانب النظري لحوكمة الشركات من خلال تقديمنا لمفهومها و مختلف المفاهيم المتعلقة بها إضافة إلى التطرق إلى الحوكمة في الجهاز البنكي مع توضيح أهم أوجه الاختلاف التي تميزها عن الحوكمة في الشركات ، مبادئها وكذا مخاطر عدم الامتثال بهذه المبادئ.

**وفي الفصل الثاني** ، تعرفنا من خلاله على الجانب النظري لإدارة المخاطر البنكية مع توضيح أهم المخاطر التي يتعرض لها القطاع البنكي ، مرورا بمختلف الأزمات التي شهدتها النظام النقدي الدولي والتي أصابت الأسواق المالية العالمية.

أما في ما يخص **الفصل الثالث**، فقد تم الإطلاع على بعض الدراسات العربية و الأجنبية السابقة و ذات الصلة بموضوع البحث المنجز و ذلك بغية الاستفادة منها و عدم تكرار ما جاء فيها .

لنتنقل في **الفصل الرابع** إلى الدراسة التطبيقية من خلال دراسة قياسية باستخدام برنامج STATA12 ، على لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية مدرجة في بورصة القيم المنقولة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2016 و هذا بغية توضيح العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة باعتباره آلية داخلية للحوكمة و خطر السيولة البنكية.

هذا وقد أنهينا دراستنا **بخاتمة** استعرضنا فيها نتائج الدراسة ، واختبار الفرضيات وتقديم الاقتراحات وآفاق البحث.

الفصل الأول :  
الفصل الأول :

الإطار النظري و  
النظري

النظري لحوكمة الشركات و البنوك

## تمهيد:

### I. عموميات حول حوكمة الشركات

أولا : نشأة مفهوم حوكمة الشركات

ثانيا : خصائص حوكمة الشركات

ثالثا: جوانب حوكمة الشركات

رابعا : أسباب و دوافع الاهتمام بالحوكمة

خامسا : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

سادسا : أهمية وفوائد حوكمة الشركات

### II. حوكمة الشركات : آلياتها ، محدداتها ، ركائزها و مبادئها

اولا : آليات حوكمة الشركات

ثانيا : محددات الحوكمة

ثالثا : ركائز حوكمة الشركات

رابعا : مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون و الإقتصاد والتنمية OECD

### III. الحوكمة في الجهاز البنكي

اولا : مفهوم الحوكمة في الجهاز البنكي

ثانيا : اسباب اختلاف الحوكمة في الجهاز البنكي

ثالثا : الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك

رابعا : العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحكومة في البنوك

خامسا : مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل

سادسا : الامتثال في البنوك ( مفهوم ، أهمية و مخاطر)

## خلاصة:

## تمهيد

يعتبر موضوع حوكمة الشركات أحد أهم المواضيع التي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات المحلية و العالمية . و يرجع السبب وراء هذا الاهتمام إلى أن حوكمة الشركات ليست فقط مفهوما أخلاقيا مجردا يجب اعتماده فحسب بل هي وسيلة للتأكد من دقة و حسن أداء الشركات بغية تجنب تعرضها لحالات التعثر و الفشل المالي و الإداري ، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمها في السوق و ضمان بقاءها ، نموها و استمرارها على المستوى المحلي و الدولي.

كما تعتبر الحوكمة عنصرا لازم و متلازم لعمل الجهاز البنكي نظرا للدور الذي تضطلع به البنوك و استدراكا للإنهيارات المالية التي عصفت بالكثير من المؤسسات المالية و المصرفية في مختلف الدول المتقدمة منها و النامية ، فالبنوك التي ترغب في المحافظة على قدرتها التنافسية في قطاع عالمي يتسم بالحيوية و التجدد أن تواصل الابتكار و تطبيق أفضل ممارسات للحوكمة التي تعد عاملا أساسيا في كسب ثقة الجمهور بالنظام البنكي لتحقيق الأداء الأمثل للقطاع البنكي خاصة و الإقتصاد الكلي بشكل عام.

ولذلك سوف نتناول في هذا الفصل ماهية حوكمة الشركات و ذلك من خلال التعرف على مفهومها ، نشأتها ، فوائدها ، مبادئها و الأسباب التي أدت إلى ظهورها و انتشارها في الوقت الحالي و كذا الأطراف المعنية بتطبيقها هذا من جهة ، و من جهة أخرى ، حاولها تقديم مفهوم للحوكمة في الجهاز البنكي مع توضيح أهم أوجه الاختلاف التي تميزها عن الحوكمة في الشركات ، مبادئها و كذا مخاطر عدم الامتثال بهذه المبادئ.

## الفصل الأول : الإطار الفكري و النظري لمفهوم حوكمة الشركات و البنوك

حظي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والعديد من المجالات الأخرى ، باعتباره أحد الحلول الممكنة لمشكلة الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وبين الملاك ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التي يمكن استخدامها لإرساء هذا المفهوم ، وتحقيق الأهداف المرجوة من وراء تطبيقه.

### I. عموميات حول حوكمة الشركات

#### أولاً : نشأة مفهوم حوكمة الشركات

أدى ظهور نظرية الوكالة و ما ارتبط بها من القاء الضوء على المشاكل التي هي نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين ، إلى زيادة الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة<sup>1</sup> ، فالكثير من المستثمرون لا يجدون الوقت ولا يملكون الخبرة اللازمة لتشغيل شركة و ضمان الحصول منها على عائد الاستثمار ، ونتيجة ذلك يوظف المستثمرون موظفين من ذوي خبرة في الإدارة لتسيير أعمال الشركة اليومية مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة ربحيتها و تحسين أدائها على المدى الطويل<sup>2</sup> . إلا أن العائق الرئيسي في هذا الموضوع هو أن المديرين و الإداريين ليسوا هم في الغالب مالكي الشركة ، و بالتالي لن يتحملوا وطأة ضياع الاستثمارات و فقدان الأرباح في حالة انهيار أو فشل الشركة ، و يترتب على ذلك احتمال قيام المديرين أو الإداريين بأعمال تخفض من قيمة استثمارات المساهمين ، فقد يكون اهتمامهم أقل مما ينبغي بمراقبة العمليات الداخلية للشركة ، وقد يغامرون أكثر من اللازم عندما تتعرض مراكزهم للخطر ، أو قد يفضلون عدم المغامرة إذا كانت مراكزهم مضمونة<sup>3</sup>.

يعتبر Berle and Means أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932 في كتابهما " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة " . و ألفت الدراسة الضوء على المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم فصل ملكية الشركة عن إدارتها و الرقابة عليها. بعد ذلك وفي الاعوام 1976 و 1980 تطرق كل من Jensen and Mechling عام 1976 و Fama عام 1980 إلى مشكلة الوكالة و حتمية الصراع القائم بين الإدارة و المالكين في حالة الفصل بينهما . كما رأى William عام 1978 أن

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 13 .  
<sup>2</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة " ، 2005 ، ص 12 .  
<sup>3</sup> صلاح الدين حسن السبسي ، " الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال : تقييم أداء البنوك و المخاطر المصرفية الإلكترونية " ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2011 ، ص 26 .

آليات حوكمة الشركات تأتي لسد هذه الفجوة بشكل يحدث التوازن بين كافة الأطراف التي لها علاقة بالشركة. إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة Watergate في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ استطاعت الهيئات التشريعية و القانونية الأمريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات و الإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين و عدم الإفصاح و الشفافية في التقارير المالية ، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسة الفساد عام 1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة و مراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة هذا المصطلح<sup>1</sup>. إن ما يزيد من تعقيد مفهوم حوكمة الشركات هو الطبيعة الدينامكية للمفهوم ذاته ، و المستمدة من تواصل الاهتمامات و الجهود على المستويين الدولي و الاقليمي لإصلاح وتقوية هياكل الملكية و تحسين آليات أداءها ، بدءا بتوصيات لجنة كادبوري Cadbury Commission في المملكة المتحدة عام 1992 ، و لجنة فينو Vienot Commission في فرنسا ، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية عام 1999 ، و لجنة كينج King Commission ، و انتهاءا بجهود الولايات المتحدة في أعقاب الفضائح المالية و المحاسبية و خاصة بعد مشكلة انرون Enron التي هزت أروقة شارع Wall Street و دفعت الرئيس الأمريكي ( بوش ) و الكونغرس الأمريكي ، وبورصة نيويورك NYSE و ناسداك Nasdaq على اقتراح العديد من الإصلاحات في هياكل حوكمة الشركات<sup>2</sup>. وفي هذا السياق أقر مجلس الشيوخ الأمريكي في 2002 بالإجماع إصلاحات واسعة في قوانين الشركات و الأسواق المالية تحت ما يعرف بقانون ساربانس - اوكسلي Sarbanes-Oxley Act ، الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة . وقد تضمن هذا القانون مقومات الحوكمة في الولايات المتحدة وأهمها:

- مساءلة عناصر إدارة الشركة عما ترتكبه من مخالفات.
- استقلال لجان المراجعة بكامل اعضائها.
- تعزيز استقلال المراجع الخارجي.
- تعزيز دور مجلس الإشراف المحاسبي على الشركات المساهمة.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب ، ايمان شيخان المشهداني ، " الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف " ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الاردن ، 2011 ، ص 27-28 .

<sup>2</sup> حاكم محسن الربيعي و أ.د. حمد عبد الحسين راضي ، " حوكمة الشركات وأثرها في الأداء و المخاطرة " ، دار البازوري العلمية للطبع و التوزيع ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 2011 ، ص 18 .

هذا ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة ، فرنسا و المملكة المتحدة بشأن الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات في الحد أو المنع من الانحرافات الادارية و المالية ، فقد ظهرت العديد من التقارير في كل من ألمانيا و إيطاليا و العديد من دول أمريكا اللاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العلمية و البورصات المالية بها . ولا شك في أن تشابك و تفاعل الجهود في تأمين البيئة القانونية و التنظيمية الفاعلة و اللازمة لتنفيذ متطلبات حوكمة الشركات و التواصل في تحديثها باستمرار لتواكب أفضل الممارسات تجلت نتائجها الإيجابية على تطور مفهوم الحوكمة بما توفره من اسهامات معرفية و تطبيقية تكسب المفهوم بعدا متجددا<sup>1</sup> . و فيما يلي أهم جهود الدول في سبيل تفعيل مفهوم حوكمة الشركات و الجدول التالي يلخص أهم التقارير التي صدرت على المستوى الدولي :

**جدول رقم ( 01 ) : تقارير حوكمة الشركات الأولى التي صدرت على المستوى الدولي**

سنة الاصدار	الدولة	عنوان التقرير
1987	الولايات المتحدة الأمريكية	(Report Of the National Commission On Fraudulent Financial Reporting) تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالي الاحتياالية
1992	المملكة المتحدة (بريطانيا)	(Cadbury Report) تقرير لجنة كادبوري
1994	كندا	(Where Was the Directors ?) تقرير أين كان المديرين ؟
1994 2002	جنوب أفريقيا	تقرير كنج الاول (King Report I) 1994 ثم تقرير كنج الثاني 2002 (King Report II) الذي حل بديلا للتقرير الاول
1995 1999	فرنسا	تقرير فينتو الأول (Vento I) 1995 ثم تقرير فينتو الثاني 1999 (Vento II) الذي حل بديلا للتقرير الاول
1998	اليابان	(Corporate Gouvernance Of Japan) حوكمة الشركات في اليابان
1998	اسبانيا	(The Gouvernance Spanish Companies) حوكمة الشركات الاسبانية
1999	اليونان	(Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for it is Competitive Transformation) بيان بمبادئ أساليب حوكمة الشركات

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، " حوكمة الشركات وأثرها في الأداء و المخاطرة " ، المرجع السابق ، ص 19.

2000	ألمانيا	(German Code of Corporate Governance) قوانين حوكمة الشركات الألمانية
2000	اندونيسيا	(Code for Good Corporate Governance) قوانين حوكمة الشركات
2002	البرازيل	(Recommendations on Corporate Governance) توصيات حوكمة الشركات
2002	استراليا	(Corporate Governance - Volume One: in Principle) مجلد (1) في حوكمة الشركات
2002	بولندا	(Best Practices in Public Companies) أفضل الممارسات في الشركات العامة

المصدر : علاء فرحان طالب و ايمان شيخان المشهداني ، " الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف " ، المرجع السابق ، ص 32.

وبناء على ما سبق ، يلاحظ أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور و المنطلقات ، ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته و تطورها مما جعله وليد الحاجة ، حيث بدأ في الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا لا سيما في المملكة المتحدة لينتقل و ينتشر بعد ذلك في الدول العربية ومنها مصر و العربية السعودية و الامارات العربية المتحدة و تونس.

## 1- مفهوم الحوكمة لغويا:

المفهوم اللغوي للحوكمة هو اصطلاح يعني عملية التحكم و السيطرة من خلال قواعد و أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد ، و تشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل و السيطرة ، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام و مراقبة بصورة متكاملة و علنية تدعيماً للشفافية و الموضوعية و المسؤولية<sup>1</sup> ، و يشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي للكلمة ( Gouvernance ) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد مجموعة من المحاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقاً إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة ، الإدارة الجيدة ، الحاكمية المؤسسية ، حوكمة الشركات و مصطلحات أخرى ، إلا أن الأكثر تداولاً من قبل الباحثين و الكتاب هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية ، و الحوكمة كمفهوم تتضمن العديد من الجوانب وهي<sup>2</sup>:

- **الحكمة** : ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.
- **الحكم** : ما تقتضيه من السيطرة على الامور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش ، " حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة " ، اتحاد المصارف العربية ، 2007 ، ص 13.  
<sup>2</sup> أشرف حنا ميخائيل ، " تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات " ، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 24 - 26 سبتمبر 2005 ، ص 05.



■ **الاحتكام** : ما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و الى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

■ **التحاكم** : طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

إن الحوكمة مصطلح يقصد به الحكم الرشيد في أجهزة الدولة ويهدف لنشر الديمقراطية و الإفصاح و الشفافية في الحكم و السلطة أما حوكمة الشركات فيقصد بها الحكم الرشيد للشركة و يتفق كل منهما على تبني مبدأ الإفصاح و الشفافية كأساس للحكم الرشيد في الدولة أو الشركة<sup>1</sup> ، و اذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني " الانضباط " و يقصد بذلك الانضباط في كل شيء<sup>2</sup>:

- الانضباط في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة.
- الانضباط السلوكي و الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة.
- انضباط الادارة كونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال الشركة بنزاهة و موضوعية.
- الانضباط في أعمال المراقبة و متابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية ( مثل مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و لجنة المدققين و المشرفين و رؤساء القطاعات و المديرين ) و الجهات الخارجية ( مثل مراقبي الحسابات و الوزارات المختصة ... الخ ).
- الانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات و الخطط و إدارة المخاطر و القيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال و وضع نظم فعالة لتحفيز العمال أو حتى عقابهم.

## 2- مفهوم حوكمة الشركات اصطلاحا :

تطرق العديد من الاقتصاديين و المحللين و الخبراء إلى مدى أهمية و تأثير مفهوم حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية و القانونية و الاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد و المؤسسات و المجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات و تحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة و الناشئة على حد سواء. و تجدر بنا الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف أوحد و متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحللين و يرجع ذلك الى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات وهو الامر الذي يؤثر على المجتمع و الاقتصاد ككل ، وفي مايلي أهم التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات فيما يلي:

<sup>1</sup> احمد علي خضر ، " حوكمة الشركات " ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 102 .  
<sup>2</sup> طارق عبد العال ، " حوكمة الشركات : شركات قطاع عام و خاص و مصارف ( المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات ) ، الدار الجامعية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 03 .

1- ( Shleifer et Vishney, 1997 ) عرفها على أنها مجموعة من الآليات التي بمقتضاها يضمن المساهمون و اصحاب المصلحة أموالهم و العوائد المترتبة من استثمارها<sup>1</sup>.

2- يعرفها ( G . Charreaux,2006 ) بأنها " مجموعة الميكانيزمات أو الآليات التي تهدف إلى تحديد السلطات و التأثير على قرارات المديرين ، أو بعبارة أخرى التي تحكم قيادتهم للمؤسسة ، وتعرف مجال سلطاتهم " <sup>2</sup>.

3- الحوكمة هي الإطار العام الذي يجمع قواعد و علاقات و نظم ومعايير و عمليات التي من شأنها تساعد على ممارسة السلطة و التحكم في الشركات <sup>3</sup> ، ومن الممكن تفصيل هذا التعريف في الآتي:

▪ **القواعد :** مجموعة القواعد و اللوائح و القيود التنظيمية المنظمة لعمل المؤسسة في الداخل و الخارج.

▪ **العلاقات :** تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة خاصة بين المالكين و الإدارة العليا و مجلس الإدارة فضلا عن المنظمين القانونيين و الحكومة و العاملين و المجتمع الكبير المحيط بالمؤسسة.

▪ **النظم والمعايير :** مجموع النظم التي توظفها المؤسسة لممارسة عملها و تحقيق أهدافها مثل : معايير الأداء و المعايير المحاسبية الدولية و معايير التدقيق الدولية و اخلاقيات وسلوكيات ممارسة المهنة.

▪ **العمليات :** وهذا من خلال عنصران مهمان : المتابعة و الرقابة أو عنصر التفويض لاكتشاف الانحرافات و التجاوزات ، و تعديل و تطوير عمل المؤسسة عن طريق الضبط و التحكم بهدف تصحيح الانحرافات .

4- وهناك من يعتبر أن مصطلح الحوكمة يشير إلى مجموعة القواعد والإجراءات و النظم ( الادارية ، القانونية ، المحاسبية ، المالية و الاقتصادية ) و التعليمات التي توجه سلوك المؤسسة و تحكم العلاقة بين كل الاطراف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحقق التفاعل بين تلك الأطراف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء ونزاهة السلوكيات و الحد من الممارسات الخاطئة فضلا عن استغلال الموارد بكفاءة و فعالية من أجل تحقيق أهداف الشركة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Shleifer Anderi et Vishy Robert W, « A survey of corporate governance », The Journal of Finance, vol 52, n° 02, pp 737-783, Juin 1997. P 737.

<sup>2</sup> Gérard . Charreaux " les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Economica, Paris,2006, p299.

<sup>3</sup> حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، حوكمة الشركات وأثرها في الأداء و المخاطرة ، المرجع السابق ، ص 28 .  
<sup>4</sup> علاء فرحان طالب و ايمان شيخان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف ، المرجع السابق ، ص 27 .

5- إن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد و ممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها و الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ، و مدى المساءلة التي يخضع لها مديرو و رؤساء تلك الشركات و موظفوها و المعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين و الحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين<sup>1</sup>.

6- وتعرف أيضا بأنها مجموعة العلاقات التي تربط بين مسيري المؤسسات من جهة و مساهميها من جهة أخرى<sup>2</sup>.

7- كما أنها تمثل أيضا مجموعة من القواعد التي يمكن من خلالها إدارة الشركة و رقابتها و تنظيم العلاقات بين الإدارة و مجلس إدارتها و حملة الأسهم فيها و كافة الأطراف من أصحاب المصلحة الآخرين ، و تحديد الحقوق و الواجبات و المسؤوليات لكل طرف من أطرافها بما يمكن من حماية حقوق مساهميها و أصحاب المصلحة الآخرين و المحافظة عليها<sup>3</sup> و في مايلي تعريف بعض المنظمات الدولية لحوكمة الشركات :

1- يصف تقرير منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية ( OECD ) عام 2004 حوكمة الشركات على أنها "مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة المؤسسة ، مجلس إدارتها ، الملاك و جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة ، وهي الأسلوب الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و مراقبة الأداء و النتائج . و الأسلوب الناجح لممارسة السلطة يجب أن يقدم الحوافز لمجلس الإدارة و الإدارة العليا للسعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة لخدمة مصالح المؤسسة و تسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد ها بكفاءة"<sup>4</sup>.

2- كما يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها " الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"<sup>5</sup>

3- أما مجمع المدققين الداخليين الأمريكي فقد عرفها على أنها " مجموعة من العمليات التي تتم من خلال اجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر و إدارتها بواسطة الإدارة و مراقبة مخاطر الشركة و التأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف و خطط

<sup>1</sup> . محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق ، ص 16.

<sup>2</sup> Grégory Abate et autre, Etude du gouvernement d'entreprise aux Etats Unis, au Royaume Uni et en France, Ecole des Mines de Paris, Juin 2000, p 03.

<sup>3</sup> بشرى عبد الوهاب محمد محسن ، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات و آلياتها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة الكوفة ، المجلد 08، العدد 22، 2012، ص 204-205.

<sup>4</sup> Les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, disponible sur le site internet de l'OCDE, [WWW.ocde.org](http://WWW.ocde.org) , Septembre 2004, p07 .

<sup>5</sup> The World Bank, Governance and Development, the World Bank Publication, Washington, D.C. , (1991) , P.1.

قيمة للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة لتحقيق فعالية الوكالة<sup>1</sup>.

4- كما يصف تقرير لجنة Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات على أنها النظام الذي بمقتضاه تدار الشركات و تراقب. مجالس الإدارة مسئولة عن حوكمة شركاتها ، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و المدققين ، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم و في مكانه. إن مسؤولية المجالس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة ، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ، ومراقبة إدارة العمل ، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم ، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح ، ويعمل لمصلحة المساهمين<sup>2</sup>.

5- تعريف مركز المشروعات الدولية : يعرفها على أنها الإطار الذي تمارس فيه الشركة وجودها و تركز على العلاقة بين المديرين و أعضاء مجلس الإدارة و المساهمين ، اصحاب المصالح و واضعي التنظيمات الحكومية و كيف تتفاعل كل هذه الأطراف لمراقبة عمليات الشركة<sup>3</sup>.

6- تشير مؤسسة التمويل الدولية IFC إلى حوكمة الشركات على أنها هياكل و عمليات مراقبة و إدارة الشركات . و تساعد الحوكمة الشركات على أن تعمل بأكثر كفاءة و تحسين الحصول على رأس المال ، و التخفيف من المخاطر و حماية ضد سوء الإدارة ، فهي تجعل الشركات أكثر عرضة للمساءلة و الشفافية من المستثمرين و تعطيهم الأدوات للرد على مخاوف أصحاب المصلحة<sup>4</sup>.

و في ضوء ماسبق يمكن بلورة مفهوم حوكمة الشركات ووصفه بأنه :

- نظام متكامل للرقابة الإدارية و المالية على الأنشطة و برامج و العمليات التي تقوم بها الشركات .
- مجموعة من الطرق و الأساليب التي يمكن من خلالها أصحاب المصالح الإطمئنان على حقوقهم .
- مجموعة من القوانين و الأساليب التي تفصح عن حقيقة العلاقة بين إدارة الشركة و حملة الأسهم و الأطراف الأخرى المتعارضة .

<sup>1</sup> يتول محمد نوري و د علي خلف سليمان ، " حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة " ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ،البلدية ، الجزائر ، خلال يومي 18-19 ماي ، 2011 ، ص 06 .

<sup>2</sup> Cadbury Committee "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance" , London, Gee and Co Ltd , 1992 , p15.

<sup>3</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة ، معجم مصطلحات أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة ، القاهرة ، 2003 ، ص 198.

<sup>4</sup> International Finance Corporation , Corporate Governance , January, 2014 , p 01.

- مجموعة من الأساليب التي تدعم ممارسة الوظائف الإدارية لغرض تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل.

### ثانيا : خصائص حوكمة الشركات:

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات ، نجد أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بالشركة ، وبالتالي هناك من جهة مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم و تتمثل هذه الخصائص في<sup>1</sup>:

● **الشفافية :** وتعني بأن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تتدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة ، كما تعني أيضاً أن المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات و مضامينها ، وأن المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم والإفصاح عنها في أجهزة الاعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة ، بشكل يسهل الحصول عليها . وتتحقق الشفافية من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.
  - نشر التقرير السنوي في موعده .
  - الحفاظ على المعلومات وعدم تسريبها قبل الإعلان عنها.
  - الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
  - تطبيق معايير المحاسبة الدولية.
  - تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت.
  - تطبيق معايير التدقيق الدولية.
  - توفير امكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- **الانضباط :** يقصد بذلك إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح. وهذا الانضباط يتحقق من خلال :

- بيانات واضحة للجمهور.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- التقدير السليم لحقوق الملكية.
- التقدير السليم لتكلفة رأس المال.
- استخدام الديون في مشروعات هادفة.
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

<sup>1</sup> طارق عبد العال " حوكمة الشركات : شركات قطاع عام و خاص و مصارف ( المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات ) ، المرجع السابق ، ص 04.

- **الاستقلالية :** أي لا توجد تأثيرات و ضغوطات غير لازمة للعمل. والتي تتحقق من خلال:
  - وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا.
  - وجود لجنة تدقيق يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
  - وجود لجنة لتحديد المكافآت يرأسها عضو إدارة مستقل.
  - وجود مدققين خارجيين غير مرتبطين عن الشركة.
- **المساءلة :** أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية. و هي عامل مهم ومؤثر في الحوكمة ، ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية فقط بل يمتد أيضاً ليشمل القطاع الخاص و منظمات المجتمع المدني. و من يحاسب الآخر يعتمد على القرارات المتخذة هل هي خارجية أم داخلية و من هي الجهة المتأثرة بتلك القرارات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الشفافية ووجود دولة قانون. و تشمل المساءلة جانبين هما التقييم ثم الثواب أو العقاب، ويعني أن يتم أولاً تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه و تتحقق من خلال:
  - ممارسة العمل بعناية و مسؤولية و الترفع عن المصالح الشخصية .
  - التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
  - التحقيق الفوري في حال إساءة الإدارة العليا.
  - وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة.
  - شفافية و عدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.<sup>1</sup>
- **المسؤولية :** و تكون أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة. حيث تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين و تشجع التعاون بين الشركة و المساهمين في أمور شتى منها الربح و توفير فرص العمل و تحقيق الاستدامة الاقتصادية. و تتحقق المسؤولية من خلال:
  - وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي و تراقب أعماله.
  - وجود لجنة تدقيق تراجع تقارير المدققين الداخليين و تشرف على أعمال التدقيق الداخلي.
  - الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.
  - عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي.
  - قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام برقابة فعالة.

<sup>1</sup> عطا الله و ارد خليل و محمد عبد الفتاح العشماوي ، " الحوكمة المؤسسية : المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة " ، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر ، 2008 ، ص 129.

- **العدالة :** من خلال احترام حقوق كل الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة. تتحقق إذا كانت هناك :
  - المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.
  - إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
  - المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.
  - المعاملة العادلة لكافة الموظفين.
  - حماية حقوق المساهمين.
  - إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم.
- **المسؤولية الاجتماعية :** أي النظر إلى الشركة كمواطن صالح وجيد يتحقق هذا من خلال :
  - وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
  - وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
  - وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.<sup>1</sup>

### ثالثا : جوانب حوكمة الشركات :

يمكن النظر الى مفهوم حوكمة الشركات من بعض الجوانب الهامة وهي :

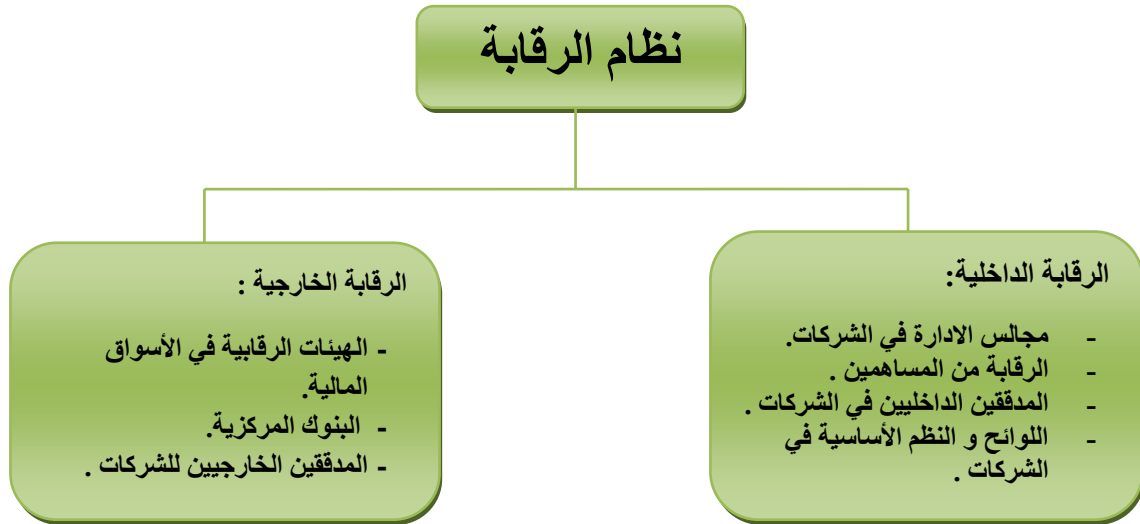
- **الجانب الرقابي :** تحدد الحوكمة القواعد التي تتم - بناء عليها - إدارة الشركة داخليا بإشراف مجلس الإدارة ، من أجل حماية المصالح المالية للمساهمين ، كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة ، من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمر الشركة ، وهو ما يساعد الرقابة على كفاءة الأداء ، ومكافحة الفساد الإداري المالي ، كما أنها تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة عن طريق مساعدة المسؤولين في وضع إستراتيجية سليمة للشركة ، لتخفيض المخاطر وإظهار الشفافية<sup>2</sup>. وفي هذا الإطار نجد نوعين من الرقابة :
  - **الرقابة الداخلية :** هي النظام الذي يعنى بقيام الشركة بالالتزام في أعمالها والتمسك بمعايير الجودة والانضباط في الممارسات الإدارية و التقليل من المخاطر و ذلك من خلال تشجيع الشفافية و تحديد العلاقة بين المديرين و الموظفين ، ومجالس الادارة و أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> عطا الله و ارد خليل و محمد عبد الفتاح العشاوي ، " الحوكمة المؤسسية : المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة " ، المرجع السابق ، ص 130.

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلالى، " من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد "، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات ، وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2007 ، ص 89 .

- الرقابة الخارجية : هي النظام الذي تضعه الجهات الخارجية والذي يهدف إلى التأكد من التزام المؤسسات في ممارسة أعمالها بالقوانين والإجراءات التي تضعها و ضمان الإطار القانوني و التنظيمي الذي يدعم مبادئ حوكمة الشركات<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (01): نظام الرقابة في الحوكمة



المصدر : مركز عمان لحوكمة الشركات ، الهيئة العامة لسوق المال، 2011، ص42.

- **الجانب الاقتصادي :** تعمل حوكمة الشركات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم مركزها التنافسي ، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع و النمو يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة ، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية<sup>2</sup>.
- **الجانب القانوني :** تقوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة ، اذ تضم هذه الأطراف المساهمين ، مجلس الإدارة ، المديرين ، العاملين ، المقرضين ، البنوك وأصحاب المصالح بما يمكن أن يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم من جهة و التغلب على سلبيات تنفيذ العقود التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية

<sup>1</sup> مركز عمان لحوكمة الشركات ، الهيئة العامة لسوق المال ، 2011، ص42.

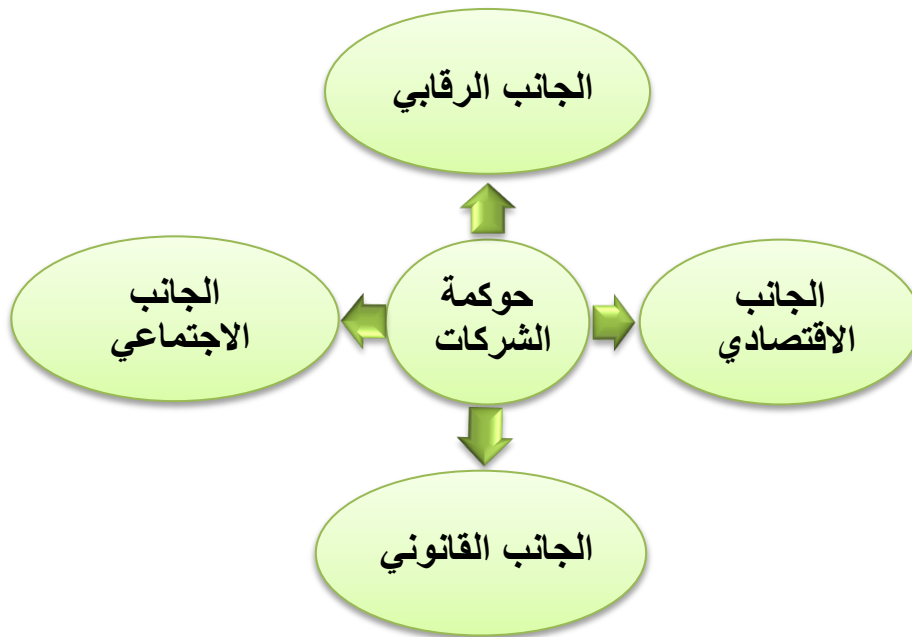
<sup>2</sup> نزمين أبو العطا، " حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية " ، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن ، 2003 ، ص 03 .



المنظمة للشركة من جهة أخرى<sup>1</sup>. كما تتداخل قواعد حوكمة الشركات بالعديد من القوانين مثل : قوانين الشركات ، وأسوق المال ، البنوك ، المحاسبة والتدقيق والضرائب .

▪ **الجانب الاجتماعي :** يتسع مفهوم حوكمة الشركات في معناه ليشمل الجانب الاجتماعي الذي يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها إما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ، والتي تؤثر على رفاهة الأفراد والمجتمع ككل<sup>2</sup>. فحوكمة الشركات هي منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد و المجتمع.

### الشكل رقم (02) : جوانب حوكمة الشركات



المصدر : من اعداد الباحثة

### رابعا : أسباب و دوافع الاهتمام بالحوكمة :

لقد ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمة الشركات في مختلف أنحاء العالم نتيجة للعديد من حالات الفشل و الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا و البرازيل وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من اضطرابات الاقتصادية و الانهيارات المالية و المحاسبية للعديد من الشركات الأمريكية أمثال شركتي Enron و Worldcom خلال عام 2002. فكل هذه العوامل و الأسباب اجتمعت لتعطي دفعة قوية و ملحّة لظهور موضوع حوكمة الشركات و تضعه في المقدمة . وعليه يمكن تلخيص أهم أسباب و دوافع ظهور حوكمة الشركات فيما يلي :

<sup>1</sup> د. احمد علي خضر، حوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 88.

<sup>2</sup> نرمين أبو العطا ، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية ، المرجع السابق ، ص 05 .

**1- الفصل بين ملكية رأسمال الشركة والإدارة (نظرية الوكالة) :**

تكمن فلسفة حوكمة الشركات في الفصل بين ملكية رأسمال الشركة والإدارة ، و عملية الرقابة و الإشراف داخل هذه الشركات ، و قد وجد بأن هذا الفصل له آثاره الايجابية على أداء الشركات ، وهو ما أطلق عليه بنظرية الوكالة وهي العلاقة التي بموجبها يلجأ شخص ( صاحب رأس المال) لطلب خدمات شخص آخر (العامل) لكي يقوم نيابة عنه ببعض المهام.

ولقد أثارت نظرية الوكالة مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رؤوس أموال المساهمين ومهمة إدارتها ، والتي أصبحت موكلة إلى إدارة تنفيذية تربطها بالشركة عقود تفرض عليها العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة وتنمية ثرواتهم مقابل تقاضي أجور محددة . غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى ظهور صراع منفعة في البداية بينهم لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى .حيث تلجأ الإدارة التنفيذية حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميهم و تحفظ لهم حقوقهم أو ما يعرف (بتجنز الإدارة ) أي تمسكهم الشديد في المؤسسة عن طريق استغلال نفوذهم أو شبكة العلاقات لديهم بالموردين والعملاء وجميع أصحاب العلاقة الآخرين أو حتى حجم المعلومات التي تستقبلها الإدارة قبل غيرهم . و بذلك فهم يفضلون تحقيق مصالحهم و أهدافهم الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة وبالتالي فإنهم بهذه الطريقة يريدون أن يحافظ على قيمتهم في سوق العمل بدل عن قيمة الشركة وذلك مما له الأثر السلبي على المساهمين والشركة على حد سواء.

فلمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط الإدارة بالشركة يلجأ المساهمين لتعديل سلوك الإدارة السلبي وذلك للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية و رقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية و إشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة والرقابة التبادلية بين الإدارة من رئيس و مرؤوس و كذا الرقابة المباشرة من المساهمين ، و كذلك أدوات رقابية خارجية ممارسة من قبل الهيئات الرقابية والأسواق المالية والبنوك المركزية.<sup>1</sup>

بمعنى آخر ترتبط حوكمة الشركات بالوسائل التي يستطيع من خلالها ملاك الشركة (والدائنين إلى حد كبير) التأكد من قيام مدراء الشركة (خاصة المدير العام والعضو المنتدب) بالعمل على تحقيق العائد المطلوب لهؤلاء المساهمين<sup>2</sup>.

**2- العولمة و تحرير الأسواق المالية :**

لقد فتحت العولمة و تحرير سوق المال أسواقاً دولية جديدة و امكانيات تحقيق أرباح مذهلة ، و ذلك أصبحت الشركات عرضة لمنافسة شرسة و ذبذبة شديدة في رأس المال . و أصبحت مجتمعات

<sup>1</sup> مركز عمان لحوكمة الشركات " الهيئة العامة لسوق المال " ، اتحاد الشركات الاستثمارية 2011 ، ص 40-41.  
<sup>2</sup> تركي الشمري ، " حوكمة الشركات في دول الخليج العربي " ، اتحاد الشركات الاستثمارية 2011 ، ص 53.

الأعمال ومدراء الشركات في كل دولة يعرفون أن تحقيق التوسع و القدرة التنافسية على المستوى الدولي يتطلب الحصول على رأس مال يفوق مصادر التمويل التقليدية<sup>1</sup>. و قد أصبحت عدم القدرة على جذب هذه المستويات من رأس المال يهدد وجود تلك الشركات ، بل و قد يمتد الأثر سلبيا على اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات ، فعدم كفاية رأس المال يعمل على محو القدرة التنافسية و تقليص فرص العمل ، فالشركات التي لا تتمكن من زيادة رأسمالها عن طريق جذب استثمارات جديدة يجعل منها مجرد شركات تابعة إلى الشركات المتعددة الجنسيات ، وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية. هذا من جهة ، و من جهة أخرى ، فإنه في ظل العولمة الاقتصادية الحالية فإن الشركات و حتى الدول التي تضعف فيها أساليب ممارسة و قواعد الحوكمة تكون أكثر عرضة لنتائج و خيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح و الأزمات المالية.

### 3- الازمات و الانهيارات المالية :

كانت الانهيارات المذهلة لمنشآت الاعمال مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد و التجارة الدولي عام 1991 و كارثة بنوك الادخار و الاقتراض Savings and Loan Banks في الولايات المتحدة عام 1994 و الفجوة الكبيرة بين مرتبات و مكافآت المسؤولين في الشركات و بين أداء تلك الشركات<sup>2</sup> و الازمة التي حدث جنوب شرق آسيا عام 1997 و التي أدت إلى إفلاس بعض الشركات و حتى إلى إنهاء اقتصاديات الدول ذاتها.

و مع تزايد ظهور حالات الاخفاقات و الفضائح المالية و المحاسبية التي تعرضت لها العديد من الشركات العالمية لا سيما الأمريكية منها مثل شركة انرون Enron عام 2001 التي كانت تعمل في تسويق الكهرباء و الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية و بدأ واضحا عندما أعلن في نفس السنة عن إفلاس 216 شركة نتيجة عجزها عن سداد التزاماتها فضلا عما شهده العالم عام 2002 من انهيار عدد من الشركات مثل شركة ووردكوم Worldcom الأمريكية للاتصالات و ذلك لأسباب متعددة من بينها الغش و التضليل و الأخطاء المحاسبية تدني أخلاق المهنة و أخلاق إدارة الشركات و البنوك.

هذا و قد جاءت الأزمة المالية العالمية الأخيرة خلال النصف الثاني من عام 2008 لتكشف بأن أحد أهم العوامل التي ساهمت في اندلاعها هو ضعف معايير الحوكمة و الممارسات غير السليمة ، سواء في أداء البنوك أو في أعمال الشركات. فقد أرجع المحللون أن السبب الرئيسي لهذه الأزمات يرجع إلى افتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها، مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات ، اتخاذ قرارات غير رشيدة ، وغياب الرقابة و المتابعة من قبل المساهمين و أصحاب المصالح ، الأمر الذي دفع المؤسسات

<sup>1</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة ، المرجع السابق ، ص 04.

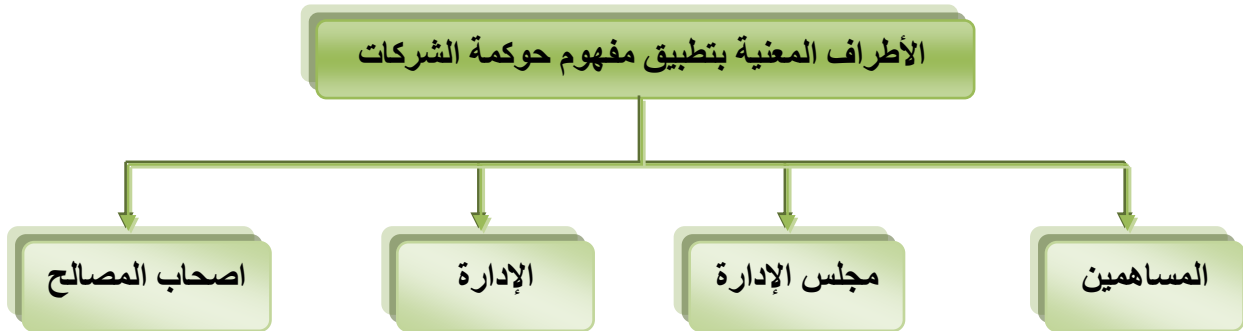
<sup>2</sup> كاترين ل كوشنا هلبينغ وجون د سوليفان ، " غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية " ، دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الثالثة ، اصدر مركز المشرعات الدولية الخاصة ، واشنطن ، 2003 ، ص 02.

المالية الدولية أن تضع مجموعة من المبادئ و المعايير و القواعد التي تكفل حسن أداء ، و توفر الرقابة القوية و ذلك تحت عنوان " حوكمة الشركات " .

### خامسا : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم و لقواعد الحوكمة ، و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و الشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل رقم ( 03 ) : الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة

1. **المساهمين :** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، وهم وحدهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم أو فصلهم من خلال الجمعية العامة للمساهمين ، كما أن موافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للشركة.

2. **مجلس الإدارة :** وهو من يمثل المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، و يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. يتكون المجلس من مجموعتين (داخليين) من داخل الشركة وخارجيين (من خارج الشركة) ويتحدد عدد أعضائه ، و اختصاصاتهم و صفاتهم و الشروط الواجب توافرها لتعيينهم وفقا للإطار الأساسي للشركة و التنظيم القانوني ، وهم يخضعون للمساءلة من جانب المساهمين عن أدارتهم للشركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد علي خضر، حوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 68.

3. الإدارة : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء على مجلس الإدارة . و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها و تقدمها للمساهمين<sup>1</sup> . يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتعيين المديرين أو عزلهم ، فالإدارة هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة و بقية الأطراف المتعاملة مع الشركة ، فهم الذين ينفذون توصيات المجلس و الإستراتيجيات و الأهداف الموضوعه ، وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم ، يجب على مجلس الإدارة ايجاد اللآلية التي يتم من خلالها متابعة أدائهم من جهة ، و مقارنة الأداء المحقق مع الأهداف المرجوة ووضع الخطط البديلة كلما تطلب الأمر من جهة أخرى.

4. أصحاب المصالح : 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 في بعض الأحيان<sup>2</sup> . و الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (02) : تحليل مصالح مختلف أصحاب المصالح في الشركة**

مصالح اصحاب المصالح		
مصالح مشتركة	مصالح شخصية	اصحاب المصالح
ارتفاع مستوى ظهور الشركة ، مكانة جيدة في السوق.	تعظيم الارباح و العوائد	المساهمين
استمرارية المؤسسة و بقاءها ، المردودية و النمو.	أجر محفز ، تكوين علاقات في المجال ، رفع السلطة.	المدراء
توفر شروط جيدة للعمل ، استمرار نشاط المؤسسة.	أجر عادل و الأمن و السلامة.	العمال
استمرار أداء المؤسسة و المحافظة على صورتها الجيدة في السوق.	علاقة جيدة بين النوعية/ السعر ، احترام الأجل ، استمرار الخدمات و توفر شروط جيدة و تسهيلات للدفع.	الزبائن
استمرار أداء المؤسسة و المحافظة على صورتها الجيدة في السوق	استمرار نشاط المؤسسة و الحصول على خدمات اجتماعية.	الجمعيات

المصدر : من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السبيسي ، المرجع السابق ، ص 136.  
<sup>2</sup> عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباچه ، " أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية " ، اطروحة دكتوراه في فلسفة التمويل ، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2008 ، ص 44.

ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات ، و عادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة و في إدارة الشركة.

و يلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات . حيث نادى العديد من الهيئات الإشرافية و الإتفاقيات الدولية بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل مع البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة ، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك و يؤدي بذلك إلى توافر مزايا عديدة لكلا من البنوك و تلك الشركات، فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها و على قدرة الشركات على السداد ، أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة.

كما يلعب العاملون دورا هاما في الإسهام في نجاح الشركة أداءها في الأجل الطويل ، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلهم فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الإقتصادية و الثقافية السائدة<sup>1</sup>.

### سادسا : أهمية وفوائد حوكمة الشركات:

حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر كبير من الاهتمام في الآونة الأخيرة و ذلك نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري و المالي التي شهدها العالم خاصة الشركات الكبرى في الولايات المتحدة و دول شرق آسيا و الاضطرابات الاقتصادية التي تشهدها العديد من الدول ، كلها عوامل ساعدت على توضيح أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة سواء كانوا مجلس الإدارة أو موظفين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين و الدائنين و أصحاب المصالح الآخرين . يتضح مما سبق أن تطبيق قواعد و ضوابط الحوكمة له أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد ، الشركات ، المستثمرين و حملة الأسهم و أصحاب المصالح ، وذلك كما يلي :

#### ● الاقتصاد :تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهمية في<sup>2</sup>:

- تعزيز المناخ الاستثماري العام.
- تسهيل حركة رؤوس الأموال.
- رفع درجة التنافس في اجتذاب الاستثمارات.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، الحوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 17-18.

<sup>2</sup> محمد عمر باطويح ، " الحوكمة ... تشريع وثقافة وسلوك " ، اتحاد الشركات الاستشارية ، سبتمبر 2011، ص 65.

- تعميق سوق رأس المال.
- المساعدة في تعبئة المدخرات.
- المساعدة على استقرار الأسواق المالية.
- رفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء.
- زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.
- **الشركات : إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على:**<sup>1</sup>
  - رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين.
  - وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الادارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
  - الانفتاح على الأسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين خاصة الأجانب منهم لتمويل المشاريع التوسعية ، فإذا كانت المؤسسات و الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية ، يمكنها من زيادة ثقة المستثمر المحلي و بالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.
  - إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية و قيمة أسهمها ، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها ، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنمو.<sup>2</sup>
- **المستثمرون وحملة الأسهم :** تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضاً إلى تعظيم عوائد الاستثمار و حقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أن التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يُفَعِّل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيبي ، الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال : تقييم أداء البنوك و المخاطر المصرفية الإلكترونية ، المرجع السابق ، ص 52-53.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة ، المرجع السابق ، ص 23.

- أصحاب المصالح الآخرين :تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة و العاملين بها ومورديها و دائئنيها وغيرهم ، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- و في الجانب الرقابي و المحاسبي فنتجلى أهمية حوكمة الشركات فيما يلي<sup>1</sup>:
  - محاربة الفساد الداخلي في الشركات و عدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
  - تحقيق ضمان النزاهة و الحيادية و الاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى ادنى العاملين فيها.
  - تفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد و منع استمراره.
  - تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.
  - تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة و المراقبة الداخلية و تحقيق فاعلية الإنفاق و ربط الإنفاق بالإنتاج.
  - تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين و التأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية و عدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الادارة أو من المديرين التنفيذيين.
- أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سيدني ( UTS ) إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية . ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفاء للموارد و ضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام ، إذ أن كل بلد يرغب في أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع الحاجات الأخرى ، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.
- أما في المجال السياسي فإن التحول إلى حوكمة أفضل للشركات يسرع التحول لمزيد من الحوكمة الديمقراطية الرشيدة في شركات القطاع العام . ففي المناخ العام الذي يتمتع بالشفافية يذوى الفساد ، ذلك أن إخفاء الرشاوى يصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ الشركات بسجلات دقيقة ، مما يمكن المديرين من إصدار قرارات أكثر حكمة. و حوكمة الشركات تكون في كثير من الأسواق الناشئة عنصراً أساسياً لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال و الدولة ، ذلك أن إضفاء عنصر الشفافية على هذه العلاقة نتيجة للحوكمة الرشيدة يساعد على استبعاد المحسوبية و

<sup>1</sup> أشرف حنا ميخائيل ، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات ، المرجع السابق، ص 05-06.

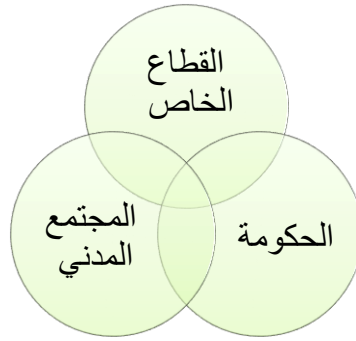
\* University of Technology , Sydney



المحابة ، بل وعلى العكس من ذلك يسهل قيام علاقة أكثر انفتاحا بين القطاع الخاص والحكومة.<sup>1</sup>

انطلاقا مما سبق يظهر لنا الحوكمة الجيدة هي عبارة عن عقدا اجتماعيا جديدا يقوم على شراكة ثلاثية بين الحكومة و المجتمع المدني و القطاع الخاص بهدف تعبئة أفضل لقدرات المجتمع و إدارة أكثر رشادة لشؤون الحكم وذلك كما يوضحه الشكل التالي :

### الشكل رقم (04): شراكة الحوكمة



المصدر : صلاح الدين حسن السيسي ، الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال : تقييم أداء البنوك و المخاطر المصرفية الإلكترونية ، المرجع السابق ، ص 40.

فالحكومة تهيئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة بينما يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع ، أما المجتمعات المدنية فتتهيئ للتفاعل السياسي و الاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية . وبما أن لكل من تلك المكونات والميادين نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بها يكون الهدف الإستراتيجي الرئيسي للحوكمة الجيدة هو تعزيز التفاعل البناء بين الميادين الثلاثة في المجتمع.

## II. حوكمة الشركات : آلياتها ، محدداتها ، ركائزها و مبادئها

تعبر حوكمة الشركات عن نظام يحدد الآليات و العناصر التي تعمل معاً في إطار متماسك وفعال لحماية وتحقيق مصالح الأطراف التي لها مصلحة في الشركة و ذلك من خلال ضبط سلوك الإدارة و البعد به عن السلوكات و الممارسات السلبية باعتبارها الجهة المفوضة من جانب المساهمين لاتخاذ القرارات ذات الانعكاسات الاقتصادية على بقية الأطراف المرتبطة بالشركة بمصالح سواء كانت مباشرة أو غير

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخلاق ، " حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للزمات المالية (التجربة الماليزية) " ، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، نداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال ( التحديات،الفرص،الأفاق) ، الأردن ، 2009 ، ص 09.

مباشرة ، وبالتالي فإن تطبيق نظام الحوكمة بفعالية يضمن سلامة أداء منشآت الأعمال والأسواق والاقتصاد على المستوى المحلي والدولي . فالحوكمة تتطلب ضرورة القيام بالعديد من آلياتها التي تعمل بصفة أساسية على حماية و ضمان حقوق المساهمين و كافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام الرقابة و السيطرة على أداء إدارتها.

### اولا : آليات حوكمة الشركات :

لقد أشارت الدراسات المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالشكل الذي يلائم ظروف الشركات ، وبيئة العمل الخاصة بها اضافة إلى نظام حوكمة الشركات المطبق داخل البلد ، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين رئيسيتين هما:

- آليات داخلية لحوكمة الشركات .

- آليات خارجية لحوكمة الشركات.

#### 1- آليات داخلية لحوكمة الشركات .

اذ تعبر هذه الآليات عن مجموعة القواعد والوسائل والأساليب التي تتم داخل الشركة للرقابة والإشراف على الأفعال والممارسات التي تتخذها الإدارة لزيادة جودة التقرير المالي و لضمان والحفاظ على مصداقية القوائم المالية ، بالإضافة الى حماية حقوق مساهميها. ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية الى ما يأتي:

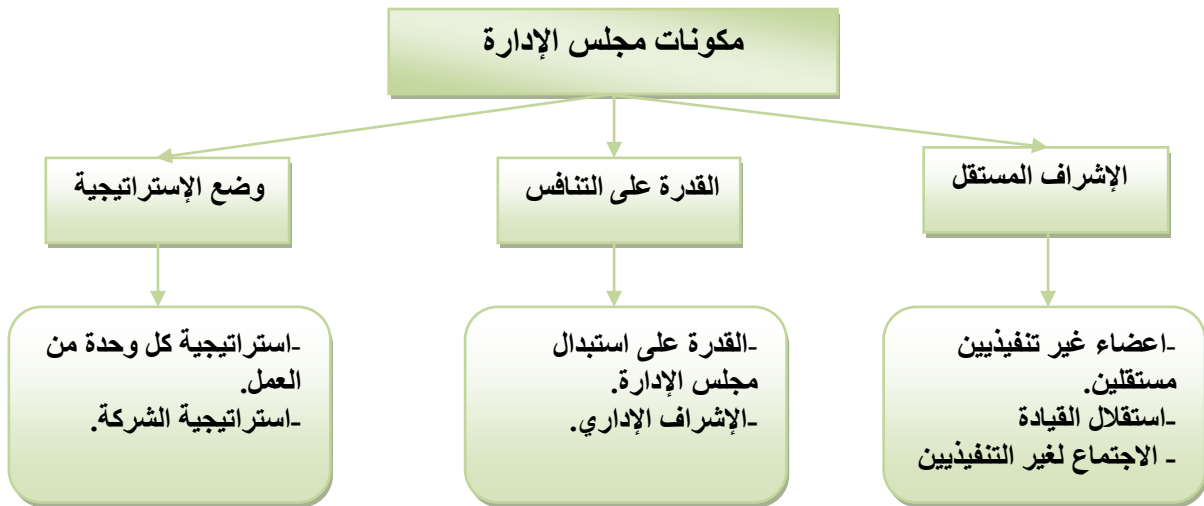
#### ■ مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة الشركات ، ويعرف على أنه مجموعة من الأفراد يتم انتخابهم و تعيينهم من قبل المساهمين لكي يمثلهم و يتبنى مصالحهم . وبصفة عامة يوجد نوعان من الأعضاء داخل مجالس إدارة الشركات هما الأعضاء التنفيذيون و الأعضاء غير التنفيذيين. فالأعضاء التنفيذيون هم المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل الشركة لما لهم من خبرة و معرفة بطبيعة عمل الشركة ، أما الأعضاء غير التنفيذيين هم من خارج الشركة يتمثل دورهم في الترشيد والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون ، و للأعضاء غير التنفيذيين مثلهم مثل الأعضاء التنفيذيين حق التصويت في مجلس الإدارة و بالتالي يكون لديهم المقدرة على ممارسة اختصاصاتهم في الرقابة على القرارات و السياسات الإدارية التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون و التأكد من الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة.

عندما تنفصل الملكية عن الإدارة مع زيادة حجم الشركة وتحولها الى شركة عامة تبرز أهمية كفاءة نظام الحوكمة وضرورة أن تدار الشركة بما يحقق أفضل مصلحة للملاك لتعظيم الربحية . وتهدف الحوكمة الى وجود نظام يضمن من خلاله كفاءة وسائل رقابة ومساءلة إدارة الشركة أمام حملة الأسهم بهدف حماية أموالهم .ولقد زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بدور مجلس الإدارة في الدول المتقدمة والدول في طور التقدم نتيجة لبروز مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركة واستمرارية وجودها<sup>1</sup> . وبصفة عامة هناك ثلاثة مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي :

- الاشراف المستقل.
- قدرة مجلس الإدارة على التنافس.
- دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة<sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية التي يجب توفرها في مجلس الإدارة:

### الشكل رقم (05): مكونات مجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري ،المرجع السابق ، ص 98.

1. **الإشراف المستقل** : إن وجود مجلس إدارة مستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركة ، و لغرض أن يكون مجلس الإدارة أكثر فعالية في أداء مهمته في رقابة المدراء يسود التوجه الى أن تكون أغلبية تشكيلة اعضاءه من الأعضاء المستقلين مما يضيف عليه صفة الاستقلالية. فإبعاد المدير العام عن منصب رئيس مجلس الإدارة يمثل أداة فعالة في رفع كفاءة الرقابة والمساءلة في عمل الأعضاء المستقلين في المجلس . و قد يتم بموجبه

<sup>1</sup> أماني خالد بورسلي ، " آثار تطبيق معايير و مبادئ الحوكمة الحديثة و أسس التقييم " ، اتحاد الشركات الاستثمارية ، الكويت، سبتمبر 2011، ص 24 .

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري ، المرجع السابق ، ص 97.

وضع إرشادات بشأن تحديد دور كل من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة على حدة . فعلى سبيل المثال ، اشترطت مبادئ الحوكمة في ماليزيا عند قيام نفس الشخص بشغل المنصبين في نفس الوقت أن تكون أغلبية المجلس من الأعضاء المستقلين . و تعتبر وظيفة مراقبة ومحاسبة الإدارة العليا من أهم وظائف مجلس الإدارة لذلك يعتبر من غير المجدي أن تنبثق هذه الرقابة والمحاسبة والمساءلة عن فريق تترأسه الإدارة متمثلة بالمدير العام ، مما يعني أيضا أن المدير العام قد عين لتقييم أدائه الخاص مما يعتبر مثالا صريحا على تعارض المصالح . وعادة ما يؤدي فصل المنصبين إلى إبقاء السلطة المطلوبة مع المجلس في حين أن دمج المنصبين يؤدي إلى نقل السلطة وتحويلها كلية إلى الإدارة بعيدا عن المجلس<sup>1</sup> . و يوجد هناك مجموعة من التوجيهات و الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلاليته وهي :

~ وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين لكي يكون قادرا على ممارسة التفكير المستقل.

~ وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس و المتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.

~ اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على انفراد وذلك لبحث أداء الإدارة.

~ قيام مجلس الإدارة بنفسه بتحديد طرق عمله و خاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

تعتبر هذه الآلية أهم محددات الدور الحوكمي لمجلس الإدارة ، فكلما كان المجلس مكوناً من أعضاء ليسوا من المديرين التنفيذيين ، كلما كان المجلس فعالاً في تطبيق نظام الحوكمة.

**2. قدرة مجلس الإدارة على التنافس :** هناك عامل آخر يساعد الإدارة على التركيز في أداء

واجباتها ، وهو القدرة على التنافس و هي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما ، و أن يحل محل ذوي الاقل قدرة. و ينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين على استبدال كل من مجلس الإدارة و الإدارة عن طريق البيع الى طرف ثالث. وباختصار ينبغي أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء<sup>2</sup>. و النتيجة هي عدم تجمد الإدارة لمدة طويلة: فإذا لم يتم استبدال المديرين الفاشلين في الأداء فإن السوق الذي يراقب إشراف الشركة قد يتدخل عن طريق تغيير مجلس الإدارة. و يؤدي هذا إلى المحافظة على التركيز لدى كل من المديرين و أعضاء مجلس الإدارة و يشجع على القيام بالتغيير إذا استدعى الأمر ذلك. و عندما توفر نظم حوكمة الشركات كل من قيام الإشراف الإداري و القدرة على

<sup>1</sup> أماني خالد بورسلي ، آثار تطبيق معايير و مبادئ الحوكمة الحديثة و أسس التقييم ، المرجع السابق ، ص 29 .

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق ، ص 100.

التنافس يصبح الأمر الأكثر احتمالاً هو استبدال المديرين و المجالس الذين لا يركزون اهتمامهم على تحسين أداء الشركة و استغلال أصولها بأفضل الطرق الممكنة<sup>1</sup>.

### 3. دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة:

قد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلى ما وراء التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلى القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بالموضوعات الخاصة بعمل المجلس. و أهم ما جاء بمبادئ حوكمة الشركات بخصوص هذا الموضوع هو أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع و تكوين الاستراتيجية يعتبر أمراً حاسماً. و يتضمن هذا كلا من :

- استراتيجية كل وحدة من العمل : و تعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.
- استراتيجية الشركة : و تعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها و الكيفية التي ينبغي بها إدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل. ويتمثل الهدف من الإستراتيجية الكبرى للشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، فهي تشمل على تعريف الشركة و أعمالها ، كما تتضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الإستراتيجي إلى ميزة تنافسية. و تعتبر صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة و يتمثل نطاقها في إختيار الهدف و الوسائل المناسبة الخاصة بالشركة وصولاً إلى تلك الصياغة ، و في معناها الأشمل يجب أن تعمل الإستراتيجية الناجحة بصورة متفردة على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات و قيم و التزامات الشركة<sup>2</sup>.

وقد قام الإتحاد القومي لمديري الشركات ومؤسسة إيرنست أند يونغ Association of Corporates Directors بوضع الوصايا العشر التالية لمساعدة مجالس إدارة شركة Ernst & Young على تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقاً لما تحتاج إليه كل شركة ، منها:

1. التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملا الفجوات في الخبرة و لضمان إشراف أكثر إستقلالاً على إتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.
2. التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات و الترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معاً للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.
3. ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الإستراتيجي و الإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر و الموارد البشرية و تداول المناصب الإدارية.

<sup>1</sup> إير م . ميلليستين جي.دي ، " دور مجالس الإدارة و المساهمين في حوكمة الشركات " ، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2003 ، ص 40

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، المرجع السابق ، ص 79.

4. وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الإختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها.
  5. عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة و الإتصالات القوية.
  6. وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.
  7. زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الإجتماعات وزيادة الوقت المخصص للإعدادات للإجتماعات.
  8. التركيز على المعلومات ولكن مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.
  9. التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصالح الشركة وأصحابها.
  10. إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة والبحث عن الحلول الأفضل ملائمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.<sup>1</sup>
- بإضافة إلى ذلك فإن معظم الشركات يجب أن تتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة يتوفرون على المعلومات اللازمة قبل الاجتماع. و بالطبع يختلف المحتوى إلا أنه يتضمن:
- **محضر الإجتماع السابق و جدول الإجتماع القادم :** قد يبدو هذا اجرائيا إلى حد ما لكنه في الحقيقة يلعب دورا هاما ،لأنه إضافة إلى أعضاء مجلس الإدارة هناك أعضاء غير متفرغون الذين ليسوا بحاجة إلى متابعة أنشطة الشركة بين الإجتماعات ، فنتيح هذه المحاضر إليهم فرصة الإطلاع على شؤون الشركة.
  - **قوائم مالية وعروض إدارية معينة:** يتم توفير القوائم المالية في شكل يعكس الممارسة المحاسبية السليمة ، ويتم تقديم عروض الإدارة في ملخص أو شكل موجز لتجنب التفصيل المبالغ فيه أو الذي يسبب الحيرة. كما يجب أيضا مقارنة هذه القوائم بالفترات السابقة وتعليق الإدارة عن أسباب وجود تباين إن وجد بين النتائج.
  - **توفير تقارير اللجان الإدارية .**
  - **تزويد المجلس بجميع الأخبار و المقالات المنشورة عبر وسائل الإعلام عن الشركة.<sup>2</sup>**
- و لكي يتمكن مجلس الإدارة من تأدية أعماله ومهامه يلجأ إلى تأليف عدد من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ، تدرس هذه اللجان مواضيع محددة وترفع لمجلس الإدارة ما تتوصل إليه من

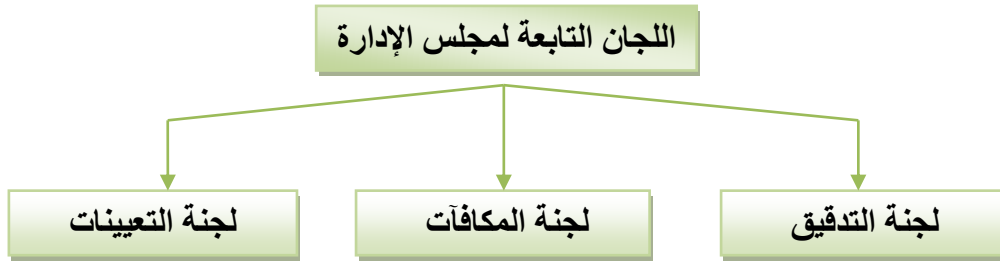
<sup>1</sup> الإتحاد القومي لمديري الشركات واشنطن ومؤسسة إيرنست أند يونغ ، الوصايا العشر لمجلس الإدارة للمنشآت ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٠١-٢٠٢ .

<sup>2</sup> جونثان شاركام ، " عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها " ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2003 ، ص 118 .

نتائج أو ما تتخذه من قرارات ، وفي المقابل يتابع مجلس الإدارة أعمال كل لجنة على حدة و يبقى هو صاحب القرار النهائي ويتحمل أيضا المسؤولية الكاملة لأي تصرف أو عمل توصي به اللجنة. لكن الهدف الرئيسي لكل لجنة هو كالاتي:

- مساعدة مجلس الإدارة في ضمان صحة البيانات المالية ، و سيتضمن ذلك إجراء اتصالات و تحقيقات مع المدققين.
- مساعدة مجلس الإدارة و توجيه النصائح بخصوص مستويات المكافآت المناسبة للمديرين و التنفيذيين في ضوء مستوى الأداء و التحفيز و حالة السوق.
- ضمان أن اللجنة توافق على مواصفات الوظيفة للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة و أن المرشحين لهذه الوظائف قادرين على أدائها بشكل موضوعي<sup>1</sup>. و من أبرز هذه اللجان نجد حسب الشكل التالي:

### الشكل رقم (06): لجان مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثة

و تكمن قيمة و أهمية هذه اللجان في ثلاثة مجالات نذكر منها :

- طمأنة المساهمين بخصوص شمولية و موضوعية عمليات مجلس الإدارة ، و ينطبق هذا على عمل لجان التدقيق فيما يتعلق بالبيانات و المعلومات المالية ، و على لجنة الأجور فيما يتعلق بأجور المدراء التنفيذيين و لجنة الترشيح في البحث عن مرشحين مناسبين لمجلس الإدارة.
- تحسين جودة المهام حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة للعمليات التي يقومون بها و تساعد على زيادة درجة ثقة المساهمين في صحة تلك المعلومات.

<sup>1</sup> جونثان شاركام ، عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها ، المرجع السابق ، ص 119.

- حل المنازعات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين و مصلحة المساهمين ، أو التي تنشأ بين هؤلاء التنفيذيين و المدققين الداخليين و الخارجيين ، و يمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل منظور المناسب لها و أيضا سهولة التعامل معها<sup>1</sup>.

### 1. لجنة التدقيق :

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين مثل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) ، اللجنة القومية للحد من الغش في القوائم المالية (NCFE) ، هيئة التداول الأوراق المالية بأمريكا (SEC) ، المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (CICA) ومعهد المراجعين الداخليين بإنجلترا و أمريكا (IIA-UK&USA) ، خاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . و يرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات . ولقد عرفت هذه اللجنة من قبل أشرف ميخائيل حنا على أنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة و تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين والذين تتوفر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق ، و يحضر هذه اللجنة أيضا المدققون الداخليون و الخارجيون اذا اقتضى الأمر و تفوض هذه اللجنة سلطات العمل طبقاً للأحكام المقررة بواسطة مجلس الإدارة و ترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة<sup>2</sup>. كما عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين عام 1992 The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) لجنة التدقيق بأنها " لجنة مكونة من مدراء الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة. وتعد هذه اللجنة كحلقة وصل بين المدققين ومجلس الإدارة و تتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المدقق الخارجي ، و نطاق و نتائج التدقيق ، وكذلك الرقابة الداخلية للشركة و جميع المعلومات المالية المعدة للنشر<sup>3</sup>. ويتم تشكيل لجان التدقيق بهدف :

- زيادة موثوقية و مصداقية القوائم المالية التي تخضع للتدقيق و التأكد من جودة المعلومات الواردة لها و زيادة فعالية أنظمة الرقابة الداخلية .

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، الحوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، المرجع السابق ، ص 88.  
<sup>2</sup> أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 10.  
<sup>3</sup> عوض بن سلامة الرحيلي ، " لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة -حالة السعودية " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة ، مجلد 22 ، العدد 1، السعودية ، 2008، ص 193.

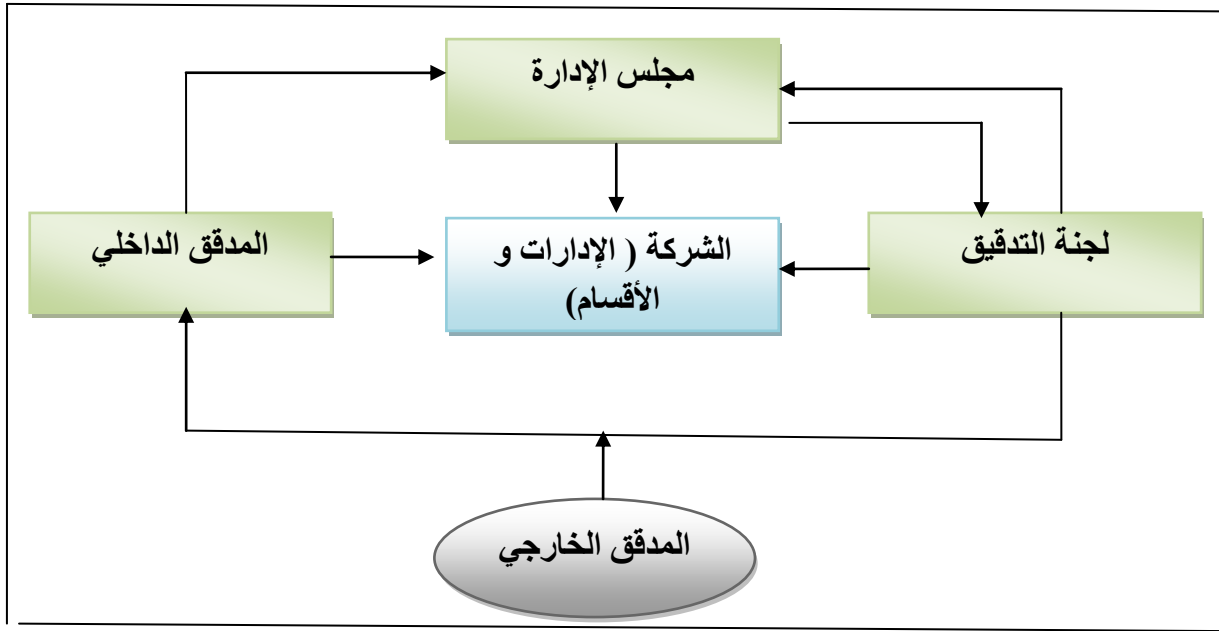


- مساعدة مجلس الإدارة على الوفاء و القيام بمسؤولياته القانونية كوكيل عن المساهمين ، و ذلك من خلال قنوات رسمية للاتصال بين اللجان الأخرى التابعة لمجلس الإدارة من جهة و المدققين الخارجيين و هيكل الرقابة الخارجية من جهة أخرى.
  - مراجعة السياسات و الممارسات المحاسبية و اختيار أكثرها ملائمة.
  - تدعيم استقلال وظيفة التدقيق و تحسين جودتها من خلال إطلاع اللجنة بمهمة ترشيح المدققين الخارجيين الذين سيتم تعيينهم أو عزلهم أو تغييرهم<sup>1</sup>.
- إن إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على أرض الواقع ، وهذا يتم من خلال مجموعة من الآليات التي يأتي في مقدمتها مجلس الإدارة ، المدقق الداخلي و المدقق الخارجي ، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة و يتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته ، و فاعلية تنفيذه و تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة ، والتي من شأنها تفعيل النظام وتطويره ، بما يحقق أغراض الشركة و يحمي مصالح المساهمين و بقية أصحاب المصالح بكفاية عالية و تكلفة معقولة ، و بالإضافة إلى ذلك تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام و الوظائف نوجزها في ما يلي :
- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
  - التوصية بتعيين و مكافأة و إعفاء المدقق الخارجي.
  - مناقشة نطاق و طبيعة الأولويات في التدقيق و الاتفاق عليها.
  - المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
  - المناقشة مع المدققين الخارجيين و الداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة و إدارة المخاطر فيها.
  - الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي و مراجعة التقارير التي تقدمها و النتائج التي تتوصل إليها و تقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
  - القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ، والتي لها صلة بأعمال التدقيق و الرقابة<sup>2</sup> و الشكل التالي يوضح العلاقة بين لجنة التدقيق و الأجهزة الرقابية الأخرى ذات العلاقة بالشركة.

<sup>1</sup> مجدي محمد سامي ، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد 02 ، المجلد 46 ، مصر ، 2009 ، ص 24.

<sup>2</sup> بروش زين الدين و أدهيمي جابر ، " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري " ، الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي 06-07 ماي ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص 15.

الشكل رقم (07): علاقة لجنة التدقيق بالأجهزة الرقابية بالشركة



المصدر : عوض بن سلامة الرحيلي ، " لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة - حالة السعودية " ، المرجع السابق ، ص 196.

من هنا تأتي أهمية لجنة التدقيق كونها أحد أهم آليات و دعائم الحوكمة و ذلك من خلال ما تلعبه من دور في مراقبة الإدارة والإشراف على عمليات التدقيق الداخلي و الخارجي ، وتقديم التوصيات اللازمة لمجلس الإدارة التي من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أهداف الشركة و حماية مصالح المساهمين والمستثمرين.

## 2. لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات و التوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل على مستوى مجلس الإدارة لجان المكافآت مكونة من أعضاء غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة ، وذلك من أجل ضمان و تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية . الهدف من إنشاء لجنة المكافآت في الشركة هو مساعدة مجلس إدارة الشركة على تحمل مسؤولياته فيما يتعلق بمسائل الحوكمة ، وتحديداً فيما يتعلق ب:

- السياسة المتبعة لتحديد قيمة مكافآت رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة.
- السياسة المتبعة لتحديد قيمة مكافآت الأعضاء التنفيذيين لرئيس الشركة و المدراء العامين ، والمستشار العام ، و المدراء التنفيذيين.

- أي مسائل أخرى يعهد بها مجلس إدارة الشركة للجنة.

و في إطار التزام لجنة المكافآت بمسئولياتها فيما يتعلق بتحديد المكافآت ، يجب على اللجنة الأخذ بعين الاعتبار أداء الشركة العام و أهدافها ، وأيضاً التغيرات في ظروف العمل وقيم الأجور الحالية.

### 3. لجنة التعيينات :

تقوم لجنة التعيينات بالموافقة على مواصفات الوظيفة للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة و الوظائف الأخرى كما يتم التأكد أيضاً أن المرشحين لهذه الوظائف قادرين على أدائها بشكل موضوعي و تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة . ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي :

- تقوم لجنة التعيينات بتحديد و دراسة الأشخاص المتوقع ترشيحهم في منصب رئيس مجلس الإدارة.
- تقوم اللجنة بتقديم اقتراحات و توصيات الخاصة بالأفراد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة في ضوء المتطلبات التي تم وضعها من قبل مجلس الإدارة.
- إن لجنة لديها السلطة في الاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة لكي تساعدها في اختبار المرشحين.
- لجنة التعيينات مسؤولة عن مراجعة و إدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد و مبادئ حوكمة الشركات بالشركة و إمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير و تحديث تلك الإرشادات.
- يجوز للجنة التعيينات إنشاء لجنة تابعة لها توكل إليها جزءا من مسؤوليتها و واجبتها التي تقوم اللجنة بتحديدتها من وقت إلى آخر.
- يجب على لجنة التعيينات القيام بتقديم محاضر اجتماعاتها إلى جميع أعضاء مجلس الإدارة وذلك بمجرد اعتماد اللجنة على تلك المحاضر.
- يجب على اللجنة القيام بفحص التقديم الذاتي الخاص بأعضاء المجلس و أعضاء لجنة المكافآت و المديرين التنفيذيين و ذلك بمجرد تقديمه الى مجلس الإدارة.
- يجب على لجنة التعيينات إجراء تقييم ذاتي لأدائها و ذلك على أساس سنوي بهدف تحديد ما إذا كانت تقوم بمسئوليتها بفاعلية أم لا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، المرجع السابق ، ص 134-135.

## ■ التدقيق الداخلي :

يعتبر التدقيق الداخلي من بين الإجراءات الرقابية التي يتم من خلالها فحص و تقييم كفاءة و كفاية الإجراءات الرقابية الأخرى ، و أصبحت هذه الوظيفة تؤدي دورا هاما في عملية الحوكمة . وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدقيق الداخلي خاصة من قبل المنظمات المتخصصة و كان أهمها التعريف الذي أصدره المجمع العربي للمحاسبين حيث عرفه على أنه " وظيفة داخلية تابعة لإدارة الشركة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم مدى تماشى النظام مع ما تتطلبه الإدارة أو للعمل على حسن استخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى " <sup>1</sup>. كما عرف معهد المدققين الداخليين IIA بأنه " نشاط تأميني و استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة القيمة و تحسين عمليات الشركة عبر مساعدتها في تحقيق أهدافها بواسطة إكساب الشركة آلية منظمة و منهج انضباطي لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر و الرقابة و عمليات حوكمة الشركة " <sup>2</sup>.

وبناء على هذا التعريف أصبحت عملية التدقيق الداخلي تنقسم إلى قسمين <sup>3</sup>:

- **نشاط توكيدي** : يقوم بتنفيذ عمليات الشركة و يبدي رأيه للإدارة فيما يخص :

● مدى مصداقية و تكامل البيانات .

● مدى الإلتزام بالسياسات و الخطط و الإجراءات الموضوعية.

● مدى الإستخدام الفعال للموارد المتاحة.

● مدى تحقيق الشركة لأهدافها.

- **نشاط استشاري** : يقوم بتقديم استشارات و تكون بالصور التالية :

● تكليف المدقق بطريقة رسمية مكتوبة و محددة الأهداف.

● تكليف المدقق بطريقة غير رسمية من خلال المشاركة في اللجان أو فرق العمل أو الإجابة على أية استفسارات.

● تكليف المدقق بالمشاركة في خطة عمل طارئة.

و كل عمل أو نشاط للشركة يجب أن يكون ضمن مجال التدقيق الداخلي .ومن أهداف ومهام

التدقيق الداخلي الآتي:

- التأكد من مدى ملاءمة و فعالية السياسات وإجراءات الرقابة الداخلية المعتمدة لبيئة وظروف

العمل في الشركة و التحقق من تطبيقها.

<sup>1</sup> المجمع العربي للمحاسبين ، مفاهيم التدقيق المتقدمة ، عمان ، الأردن ، 2001، ص 227.

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors , " International Standards for the professional practice of internal auditing " , USA, 2004, p 01.

<sup>3</sup> عطا الله أحمد سويلم الحسين ، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الرابحة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 58-59.

- التأكد من التزام الإدارات والدوائر في الشركة من خلال ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة خلال فترة زمنية أو مالية معينة.
- اقتراح الإجراءات اللازمة لزيادة كفاءة وفعالية الدوائر التنفيذية والأنشطة في الشركة ، تأكيداً للمحافظة على الممتلكات والموجودات.
- التأكد من صحة البيانات المالية وغير المالية ذات العلاقة ، ومدى الاعتماد عليها من خلال مراجعة و فحص العمليات ، ودراسة نظام الرقابة الداخلية ، مراجعة وتقييم إدارة المخاطر وتدقيق البيانات المالية.
- مراجعة إجراءات إدارة المخاطر وما اشتملت عليه من مراكز الخطر بالإضافة الى مراجعة فعالية الأساليب المعتمدة لتقييم تلك المخاطر.
- مراجعة إجراءات تقييم كفاية راس المال الموظف في الشركة.
- التأكد من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.
- إعداد تقارير مفصلة ودورية ، على الأقل نصف سنوية بنتيجة التدقيق ورفعها الى أعلى سلطة تنفيذية مثلاً مجلس الإدارة ، ونسخة منه الى الإدارة العليا ممثلة بالمدير العام في الشركة.<sup>1</sup>
- ضمان وجود اتصالات جيدة بين المدققين الداخليين و المدققين الخارجيين و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين<sup>2</sup>.

### ■ هيكل الملكية :

يقصد بهيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك ، وقيمة ونسبة حصصهم في الشركة ، وتعتبر أحد أهم الآليات في حوكمة الشركات . وهناك نوعان رئيسيان من هياكل الحوكمة في الشركات : الملكية المركزة و الملكية المشتتة .

#### - الملكية المركزة :

حيث تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين أو الشركات القابضة أو البنوك أو غيرها من المؤسسات غير المالية. و لأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة إدارة وعمل الشركة يطلق عليهم " الداخليين " ، ومعظم الدول ، خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني ، لديها هذا النوع من هياكل ملكية بحيث يقوم " الداخليين " في هياكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق ، منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت حيث غالباً ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن

<sup>1</sup> داوود يوسف صبح ، دليل التدقيق الداخلي ، لبنان ، افريل ، 2007 ، ص 35.

<sup>2</sup> أشرف حنا ميخائيل ، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 13.

طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة و في بعض الأحيان يملك " الداخليين " عددا قليلا من الأسهم ، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد انواع الاسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت اكثر من بعضها الاخر<sup>1</sup>.

إن في حالة تركيز الملكية قد تعمل الأكثرية التي تتولى الإدارة على تحسين أداء الشركة ، إذ إن تأثير هذا الجهد سيعود عليها في النهاية كون تمتع المالكين بالسلطة و الحافز لمراقبة الإدارة عن كثب مما يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الإدارة و الغش إلى جانب أنهم سيميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء الشركة في المدى الطويل مقابل قرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصير على حساب المكاسب الطويلة الأجل. إلا أنه في نفس الوقت قد يكون لتركيز الملكية تأثير سلبي في الأداء ، إذا أخذت أكثرية حملة الأسهم باستغلال الأقلية على حساب كفاءة الشركة ككل. فقد تستخدم الأكثرية موقعها لاتخاذ قرارات التي تحقق بها مصالحها وتقلل من الحقوق المتبقية لبقية حملة الأسهم ، مثلاً من خلال استغلال العلاقة مع المؤسسات الأخرى التي لها سلطة أو سيطرة على الشركة ، يمكن أن يتم تحويل الأصول إلى الإدارة نفسها بأقل من أسعار السوق ، أو الحصول على قروض خاصة ورهن أصول الشركة ، أو دفع توزيعات خاصة لها<sup>2</sup>.

#### - الملكية المشتتة :

هذا النوع من هياكل الملكية فتنجسد في عدد كبير من المالكين ، كل منهم يمتلك عدد قليل من أسهم الشركة ، وعادة لا يجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب ، و يميلون إلى عدم الاشتراك في القرارات أو السياسات الإدارية. ومن ثم يطلق عليهم " الخارجيين " ويشار إلى هياكل الملكية المشتتة بنظم الخارجيين وتميل الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة في الشركات<sup>3</sup>.

إن في حالة تشتت الملكية تعتمد الشركات على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة وذلك بغية مراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين ، ويميل أعضاء المجلس إلى الإفصاح بشكل واضح و بدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء بشكل موضوعي و حماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة ونتيجة لهذا يعتبر نظام الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة . وبالرغم من ذلك فإن لهياكل الملكية المشتتة نقاط ضعف منها:

<sup>1</sup> مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة " ، 2005 ، ص 13.  
<sup>2</sup> علي يوسف ، " أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية : دراسة تطبيقية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 ، ص 252.  
<sup>3</sup> حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، حوكمة الشركات وأثرها في الأداء و المخاطرة ، المرجع السابق ، ص 122.

- إن تشتت الملكية سينتج عنه ضياع سلطة الملكية لعدم إحساس حملة الأسهم بوجود ملكية ملموسة<sup>1</sup> ، حيث لا تكون هناك دوافع لدى أي منهم للعمل بسبب ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافع التي يحققونها<sup>2</sup> .
- يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير و ليس في الأجل الطويل و يؤدي ذلك إلى خلافات ما بين أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب الشركات .
- تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر مما يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة<sup>3</sup> .

مما سبق يتضح لنا أن كلا من هيكل الملكية المركزة و المشتتة يحملان جملة من مخاطر في طبيعتها والغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل إلى أدنى حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية بحيث يعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات على مزيج من الضوابط الداخلية والخارجية .

#### ■ التعويضات المالية للمديرين التنفيذيين :

- تسعى هذه الآلية إلى تحقيق التوافق و التوحيد بين مصالح المالكين و المدراء من خلال الرواتب و العلاوات و الحوافز طويلة الأجل و ينظر لها بأنها من آليات الحوكمة المعقدة بسبب:
- إن القرارات الإستراتيجية التي يتخذها المدراء التنفيذيين تعد معقدة وغير روتينية ، لذلك فإن الإشراف المباشر على هؤلاء المدراء يكون غير ملائم للحكم على نوعية قراراتهم ، وهناك ميل لربط تعويضات المدراء بالنتائج القابلة للقياس مثل الأداء المالي للشركة .
- إن قرارات المدراء التنفيذيين عادة ما تؤثر في نتائج الشركة المالية لمدة طويلة الأجل مما يجعل من الصعب تقييم القرارات الحالية على أداء الشركة .
- هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء الشركة مثل التغيرات الإقتصادية و القانونية غير المتوقعة و التي تجعل من الصعب تمييز أثر القرارات الإستراتيجية<sup>4</sup> . إلا أنه هناك عدة معايير ينبغي أن يتضمنها نظام التعويضات ليكون فعال و يحقق العدالة و هي :
- **الملائمة :** و تشير إلى درجة الإيفاء بالمستويات الدنيا من المتطلبات الإدارية و النقابية و الحكومية .

<sup>1</sup> أحمد خضر ، حوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 100 .

<sup>2</sup> علي يوسف ، أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية : دراسة تطبيقية ، المرجع السابق ، ص 252 .

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، المرجع السابق ، ص 26 .

<sup>4</sup> Hitta and others , Strategic Management : competitiveness, globalization, South –Westem college publishing, 5<sup>th</sup> , 2003, p 324 .

- **العدالة :** أن يتلقى المدير التنفيذي تعويضات بصورة عادلة تتناسب مع الجهود التي يقدمها و المؤهلات التي يمتلكها .
- **التوازن :** ينبغي أن يحقق النظام التوازن فيما بين الأجر و المنافع و الحوافز .
- **الإقتصادية :** ينبغي أن تتناسب التعويضات المقدمة مع الجهود المبذولة و النتائج و على الشركة التأكد من أنها لا تقوم بدفع تعويضات مبالغ فيها .
- **محفزة :** ينبغي أن يكون نظام التعويضات مناسب لجذب و تحفيز المدير التنفيذي على بذل العناية المناسبة لإدارة الشركة بنجاح .
- **الأمان :** ينبغي أن تكون التعويضات كافية لمساعدة المدير التنفيذي على الشعور بالأمان <sup>1</sup> .

## 2- آليات خارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع . و قد تنامي استخدام هذه الآليات في الآونة الأخيرة نتيجة لفشل آليات الحوكمة الداخلية من منع الإدارة أو المدراء من الانحراف عن هدف تعظيم منافع الشركة و المساهمين . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

### 1- منافسة سوق المنتجات و الخدمات :

منافسة سوق السلع والخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات حيث يفرض على الشركات عقلنة الإنتاج من أجل تحسين الإنتاجية و منافسة الشركات التي تعمل في نفس القطاع ، و إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح ، إنها سوف تفشل في منافسة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس مما ينتج عنه تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالباً ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديري تنفيذيين الذين سبق و أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية ، هذا يوجه سلوكياتهم خوفاً بفقد وظائفهم إذا أعمالهم لا ترفع من مستوى أداء شركاتهم وهذا ما يعزز السعي وراء تحقيق أهداف و مصالح المساهمين و الملاك و أصحاب المصالح <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> خلود عاصم و ناصر العبيدي ، دور حوكمة الشركات في معالجة الإختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية ، البحوث العلمية لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، بدون تاريخ ، ص 152.

<sup>2</sup> François Labelle et Yves-Cédric Koyo, « Les mécanismes de gouvernance dans le contexte de fonds d'investissements responsables (FIR) et de PME : 5 cas de PME québécoises financées par un FIR » , Entrepreneurial Practice Review, Volume 2 , Issue 3 , Summer 2012, p 73.74-



## 2- السوق لرقابة الشركات ( الاستحواذ و الاندماج ):

يشكل السوق لرقابة الشركات الآلية الخارجية الرئيسية لحوكمة الشركات و التي تنشط كثيرا كآلية لضبط أداء الإدارة و المدراء التنفيذيين عندما تفشل آليات الرقابة الداخلية في تحقيق ذلك ، مما يجعل منها هدفا محتملا من قبل الأطراف الخارجية للاستحواذ عليها مستقبلا ، الأمر الذي يدفع المدراء أن يكونوا حريصين دائما على تحقيق مستويات أداء عالية بما يبعد شركاتهم من شبح الإستهداف و من ثم الإحتفاظ بمراكزهم الوظيفية داخل الشركة . وفي هذا الإطار نجد نوعين من الاستحواذ:

- **الاستحواذ العدائي** : يقوم هذا الاستحواذ على استيلاء أحد الشركات على أسهم أحد الشركات الأخرى من دون الإهتمام بموافقة إدارة الشركة المستهدفة من عدمه و غالبا ما تتم من دون موافقتها من خلال عرض سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم مباشرة من البورصة. وهذا النوع من الاندماج يلقي معارضة من قبل الإدارة العليا أو من حملة الأسهم في الشركة . و كثيرا ما تلجأ الشركات المستهدفة بهذا النوع من الإستحواذ إلى مقاومة تهديداته من خلال تطبيق استراتيجيات دفاعية صارمة مثل المظلات الذهبية ( منح المدير التنفيذي الأعلى ما يعادل راتبه مدة ثلاث سنوات اذا ما قاوم زحف الاستحواذ العدائي ) أو من خلال طلب الحماية القانونية من المستحويين<sup>1</sup>.
- **الاستحواذ الودي ( السلمي )** : يقوم هذا الاستحواذ على استيلاء أحد الشركات على أسهم أحد الشركات الأخرى برضا و موافقة إدارة الشركة المستهدفة. حيث يقضي الاتفاق بشراء الشركة الراغبة لأصول الشركة المستهدفة ، و عادة ما يكون السداد نقدا. و في حالة رفض بعض حملة أسهم الشركة بيع أسهمهم ، يصبح من حقهم الحصول على ما يقابلها من أسهم رأس المال الشركة الراغبة في السيطرة.

أما عملية **الاندماج** فهي عبارة عن أداة تستخدمها الشركات بغرض التوسع في عملياتها التشغيلية و تهدف في كثير من الأحيان إلى زيادة ربحيتها على المدى البعيد . و عادة ما تحدث عمليات الاندماج بالتوافق و التراضي بين الطرفين حيث يقوم المدراء التنفيذيون من الشركة المستهدفة بالاندماج بمساعدة نظرائهم من الشركة الراغبة في الشراء في إطار يتسم ببذل العناية اللازمة لضمان أن الصفقة ستعود بالفائدة على كلا الطرفين<sup>2</sup>. و تختفي بالتالي الشركة المندمجة من الوجود ، بينما تظل الشركة المندمج فيها ذات الاسم القديم. وهناك صورة أخرى للاندماج و هي ظهور شركة جديدة بإسم جديد ، و هنا يتحول الإندماج إلى ما يسمى بالإلتحاد.

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، حوكمة الشركات وأثرها في الأداء و المخاطرة ، المرجع السابق ، ص 137.  
<sup>2</sup> صالح السحبياني و عبد العظيم موسى ، " الاندماج والاستحواذ: الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة " ، بحوث الإستثمار لشركة الراجحي للخدمات المالية" ، المملكة العربية السعودية ، ديسمبر 2008 ، ص 02.

## 3- التدقيق الخارجي :

من أجل إضفاء الثقة والمصداقية على المعلومات المحاسبية و القوائم المالية ، يتم تعيين مدقق حسابات خارجي يقوم بفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية ، للتحقق و التأكد من صحة العمليات المالية و من أنها تمت في إطار إجراءات صحيحة و وجهت التوجيه المحاسبي السليم طبقاً للقواعد و المبادئ المحاسبية المتعارف عليها<sup>1</sup> ، و من ثم إبداء رأيه المحايد و رفع تقرير للجهات الداخلية ، و يجب أن يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية عن الشركة التي يدقق حساباتها ، لأن موضوع الاستقلالية هو الأساس في عملية التدقيق وهو ما يميزه عن التدقيق الداخلي لأن المدقق الداخلي يكون خاضعاً بالتبعية للإدارة التي يخدم أهدافها بينما يكون المدقق الخارجي وكيلاً بأجر عن المساهمين و أصحاب المشروع<sup>2</sup>.

وقد وضعت لجنة إجراءات تدقيق الحسابات المنبثقة عن مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكيين معايير للتدقيق الخارجي و من أهم الأسباب التي أدت إلى وضع هذه المعايير هو تقليل التفاوت في ممارسة هذه الوظيفة و توحيدها ، و إن مخالفة المدقق لهذه المعايير تعرضه إلى المساءلة من قبل الهيئات المختصة و وردت هذه المعايير مبوبة على النحو التالي<sup>3</sup> :

- **المعايير العامة :** أو المعايير الشخصية حيث أنها تتعلق بشخصية المدقق الخارجي من ناحية تأهيله العلمي و العملي ، و هذه المعايير ثلاثة هي:
  - **المعيار الأول :** التعليم و التدريب و الخبرة.
  - **المعيار الثاني :** استقلال المدقق في ممارسة المهنة.
  - **المعيار الثالث :** بذل العناية المهنية اللازمة.
- **معايير الفحص الميداني :** ترتبط هذه المعايير بتنفيذ عملية التدقيق ، و تشمل هذه المجموعة على ثلاثة معايير هي :
  - **المعيار الرابع :** التخطيط السليم للتدقيق و الإشراف الدقيق على المساعدين.
  - **المعيار الخامس :** فحص و تقييم نظام الرقابة الداخلية.
  - **المعيار السادس :** الحصول على أدلة الإثبات الملائمة و الكافية.
- **معايير إعداد تقرير المدقق :** ترتبط هذه المعايير بكيفية إعداد التقرير النهائي من قبل المدقق الخارجي ، و يوضح فيه رأيه الفني المحايد عن عملية التدقيق التي قام بها ، وتشتمل هذه المجموعة على أربعة معايير هي :

<sup>1</sup> محمد فضل مسعد و خالد راغب الخطيب ، " دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات " ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 36.

<sup>2</sup> خالد أمين عبد الله ، " التدقيق و الرقابة في البنوك " ، دار الواصل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 33.

<sup>3</sup> محمد فضل مسعد و خالد راغب الخطيب ، دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات ، المرجع السابق ، ص 98-99.

- **المعيار السابع** : يقتضي إشارة تقرير المدقق إلى المدى الذي استخدمت و طبقت به المبادئ المحاسبية المتعارف عليها عند إعداد القوائم المالية.
- **المعيار الثامن** : يقضي بضرورة إشارة تقرير المدقق إلى مدى التجانس و التماثل و الثبات في تطبيق و استخدام المبادئ المحاسبية من فترة إلى أخرى ، أو الإشارة إلى عكس ذلك.
- **المعيار التاسع** : يقضي بضرورة إشماتل تقرير المدقق على الإفصاح الكامل عن الحقائق المالية ، و تدعيمها بالإيضاحات و الملحقات اللازمة أو الإشارة إلى خلاف ذلك.
- **المعيار العاشر** : يقضي بضرورة إشماتل تقرير المدقق على رأيه الفني المحايد حول القوائم المالية.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام ، كما يعتبر كأداة لتخفيف حدة التعارض بين مصالح المساهمين والإدارة من جهة و لمواجهة مشكلة عدم تماثل المعلومات من جهة أخرى و ذلك من خلال قيامه بالتدقيق على القوائم المالية التي تعد بمثابة رسالة من الإدارة إلى سوق الأوراق المالي. حيث يتعين على الشركات من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة من الشفافية والمصادقية والإفصاح أن تقوم بتفعيل عمليات التدقيق والمعلومات المالية للشركة من خلال منظومة متكاملة متمثلة في المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين.

#### 4- القوانين والتشريعات:

إن النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين تعتبر آلية جيدة لحوكمة الشركات ، وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى حماية أموال المستثمرين سواء كانوا مساهمين ، أو دائنين من استغلال الإدارة لهذه الأموال ، أو استغلال كبار المساهمين لأموال الأقلية من حملة الأسهم و تعتبر آلية فعالة لحل مشكلة الوكالة التي تنتج بين الإدارة و حملة الأسهم . هذه الآلية من الآليات الأساسية لحوكمة الشركات ، حيث تعتبر أحد أسباب الاختلاف بين نظم حوكمة الشركات على مستوى العالم ، الاختلاف في طبيعة الالتزامات القانونية بين المديرين ومقدمي الأموال ، بالإضافة إلى اختلاف أسلوب تفسير وتطبيق هذه الالتزامات بواسطة النظم القانونية المطبقة. و إن وجود نظم قانونية توفر الحماية القانونية للمستثمرين تؤثر بشكل أساسي على أداء الشركات كما أنها تزيد من قدرتها في الحصول على التمويل اللازم وتؤدي إلى انخفاض تكلفة التمويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بهاء الدين سمر علام ، " أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية: دراسة تطبيقية" ، وزارة الاستثمار - مركز المديرين المصري ، مصر ، 2009 ، ص 27.

## 5- الأسواق المالية :

إن حرية الأسواق المالية ( البورصات ) أين يتشارك المستثمرون و ممثلهم في منافسة شرسة لإمتلاك أسهم الشركات التي تتمتع بأداء جيد و التنازل عن تلك التي تدهور أدائها ، هي أساس لنموذج الحوكمة التقليدي ، حيث أن سعر الأسهم في السوق هو بمثابة تقييم مستمر لتصرفات مدراء الشركات<sup>1</sup> ، كما يعكس أيضا عدم الكفاءة الإدارية مما يعطي إمكانية تدخل طرف ثالث للسيطرة و مراقبة الشركة. إن هذا النقص في كفاءة الفريق الإداري يمكن أن يؤدي إلى إقالته ما لم يكن متجزرا<sup>2</sup>. و يصبح سوق رأس المال أكثر كفاءة عندما يتوافر الإفصاح و الشفافية ، بمعنى أن تعكس الأسعار المعلومات عن الأداء المستقبلي للشركات المدرجة في السوق ، فتصبح حركة أسعار الأسهم أداة ضاغطة على الإدارة لتحسين أدائها . فالشركات التي تعاني من مشكلات تتجه أسعار أسهمها نحو الانخفاض ، فإذا حدث ذلك سوف تواجه هذه الشركات معانات في استقطاب الكفاءات للعمل فيها و بطئ في استجابة الموردين الأمر الذي يهدد بقاءها و يضعف من مركز أعضاء الإدارة في سوق العمل<sup>3</sup>.

## ثانيا : محددات الحوكمة:

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

## 1. المحددات الخارجية: تشير إلى :

- **المناخ العام للاستثمار في الدولة** ، والذي يشمل على سبيل المثال :القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد) .
- **كفاءة القطاع المالي** (البنوك وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية.
- **درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.**
- **كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية** في إحكام الرقابة على الشركات.
- 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 المدققين

<sup>1</sup> François Labelle et Yves-Cédric Koyo, Op-cit, p 74 .

<sup>2</sup> Marc-Huert Depert , « Gouvernement d'entreprise :Enjeux managériaux, comptables et financiers », 2005 , p 32. Disponible sur :<http://www.books.google.dz/books?isbn=2804147320>.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي ، " الفكر الحديث في التحليل المالي و تقييم الأداء : مدخل حوكمة الشركات " ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر، 2009 ، 91.

والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و التدقيق والتصنيف الائتماني الاستشارات المالية و الاستثمارية.

- إضافة الى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الادارية والمالية وفي الاوقات السريعة والمناسبة.

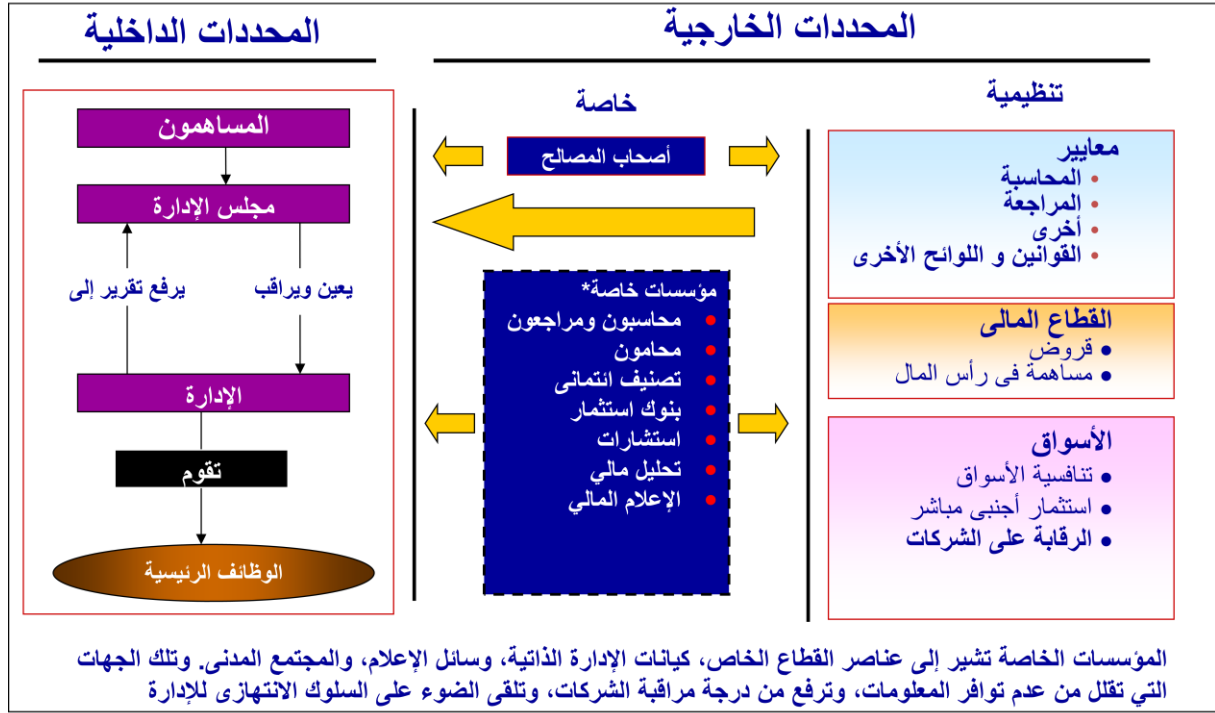
## 2 . المحددات الداخلية:

وهي تشمل على القواعد والأسس التي تطبق داخل الشركة و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة تحدد من خلالها كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات و الواجبات داخل الشركة بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة ، الإدارة ، المساهمين و أصحاب المصالح ، و ذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل<sup>1</sup>.

يوضح الرسم في الشكل رقم (08) الحوكمة من منظور آخر ، فمن خلال إلقاء النظر على جانبي الرسم ، يمكننا تحديد عمق العوامل الوسيطة المختلفة داخل إطار الحوكمة ، إذ تتطلب الحوكمة من ناحية مشاركة الجهات الخاصة مثل مراجعي الحسابات ، المحاسبون ، وأجهزة تقييم الملاءة الائتمانية ، بل وتتطلب من ناحية أخرى الأعمال التي تقوم بها الحوكمة ، منظمي حركة الأوراق المالية ، هيئات أسواق المال ، وما شابه ذلك.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري ، المرجع السابق ، ص 20.

الشكل رقم (08): محددات حوكمة الشركات



**المصدر :** جون سوليفان و ألكسندر شكولنيكوف ، أخلاقيات العمل:المكون الرئيسي لحوكمة الشركات ، مركز مشروعات الدولية الخاصة ، جانفي 2006 ، ص 03.

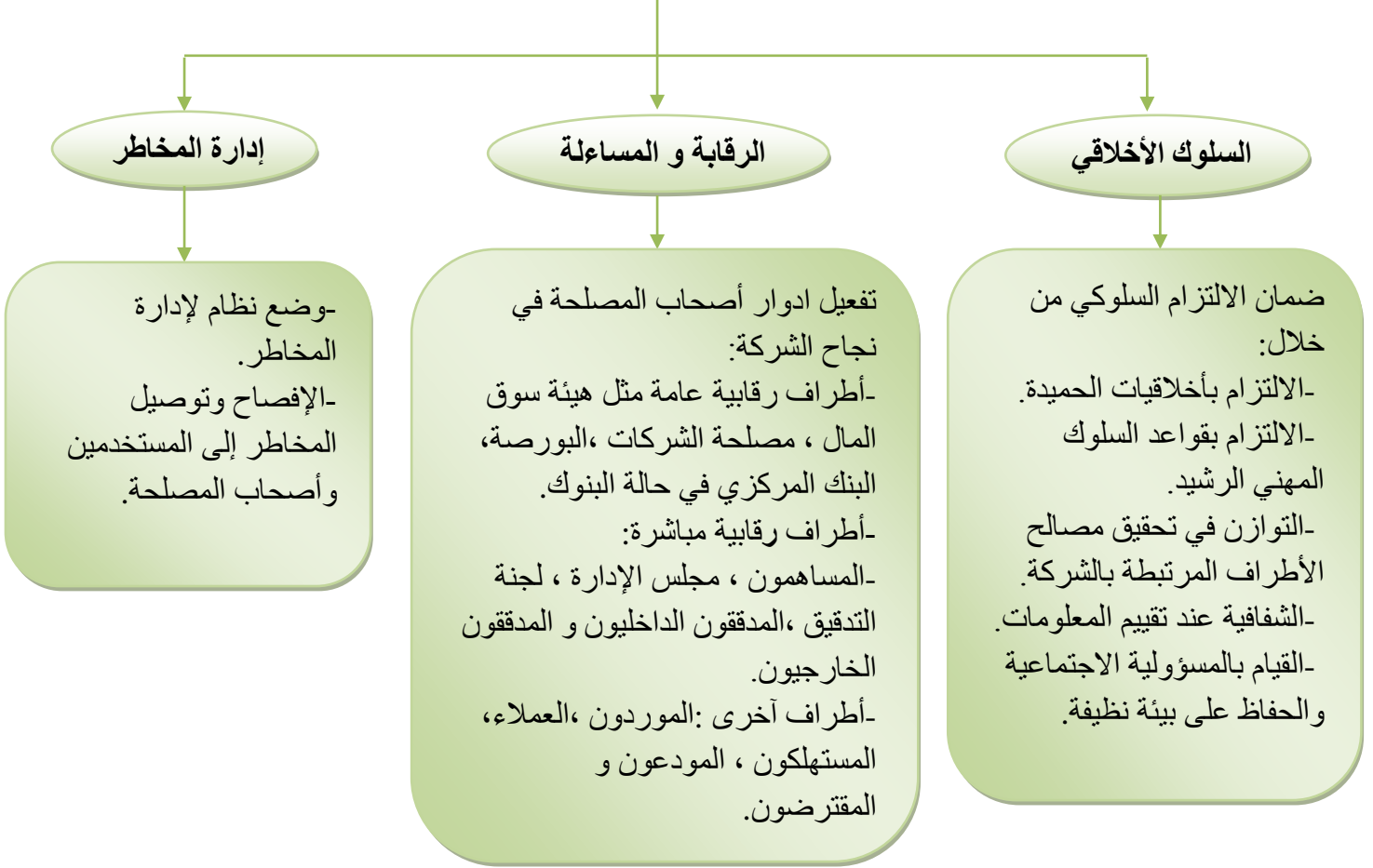
و من الملاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر أيضا بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة ، النظام السياسي و الاقتصادي ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد ، فهي تختلف من دولة لأخرى بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج.

**ثالثا : ركائز حوكمة الشركات :**

من أجل أن تؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لا بد من توفر مجموعة من الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات عموما و البنوك بشكل خاص ، و قد حدد الباحثون أهم هذه الركائز في ثلاثة منها يظهرها الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) : ركائز حوكمة الشركات

ركائز حوكمة الشركات



المصدر : طارق عبد العال، حوكمة الشركات : شركات قطاع عام و خاص و مصارف ( المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات ) ، المرجع السابق ، ص 49

1- السلوك الأخلاقي :

أصبحت أخلاق تشكل جزءاً رئيسياً من صناعة النمو في الشركات ، و ذلك عقب القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها الشركات على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رقياً وضرورة تحديد علاقاتها بالعاملين والعملاء والشركات.

وكلمة أخلاق أصلها يوناني إذ أنها مشتقة من كلمة " Ethics " فالمصطلح بالإنجليزية

" Ethikos " يحمل معاني عديدة :

أولاً : يمكن التفكير في مفهوم الأخلاق بأنه ذلك الذي يتعامل مع الصالح و الطالح ، مع الواجبات و الالتزامات الأخلاقية.

ثانياً : يمكن تصويره كمجموعة محددة من المبادئ أو القيم الأخلاقية ، التي في بعض الأحوال ، قد تنفرد بها ثقافة بعينها وفي أحوال أخرى قد تكون جزءاً من التراث الثقافي المشترك لكافة الأمم كما هو الحال في ميثاق الأمم المتحدة.

ثالثاً : يمكن رؤية الأخلاق كمبادئ السلوكيات التي تحكم الفرد أو الجماعة ، أي معيار للأخلاقيات اللائقة بالمهنة مثل أخلاقيات قطاع الأعمال ، أخلاقيات مجال الصرافة وكذلك أخلاقيات مجال المحاسبة أو الإعلان – كما يظهر مؤخرًا.

رابعاً : جرت العادة اعتبار الأخلاق فرعاً من فروع الفلسفة وهي ترتبط بنشأة الأفكار الخاصة باقتصاد السوق<sup>1</sup>.

و نظراً لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات و دوره في تفعيل النظام الرقابي داخلها ، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية و المهنية المتخصصة بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية و النزاهة ، بحيث يجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن السمعة الشركة و مصدقيتها ، مع ضرورة التزامهم أيضاً باللوائح و القيم و التركيز على أن يعمل العاملين على حماية معلومات الشركة و ضمان سريتها ، مع ضرورة منعهم من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات الشركة<sup>2</sup>، ذلك لأن الأخلاق معايير إنسانية عالمية سامية موجودة في معظم المجتمعات و الثقافات كالعدل ، الأمانة ، الإخلاص و احترام الآخرين و المساواة التي من المفروض أن تطبقها منظمات الأعمال بغض النظر عن ملكيتها أو وظيفتها<sup>3</sup>.

فالجانب الأخلاقي الذي لا يمكن لأي لائحة أن تحكمه و لا أي جرعات ثقافية أن يغيره ما إذا تم فقدانه ، و هذا ما تعاني منه معظم التشريعات التي لها علاقة بالحوكمة ، لذا أضحت تطبيقاتها أمراً نسبي لا يمكن قياسه بدقة و هذا العنصر إذا لم تقومه النزعة الدينية لدى الفرد فلا علاج له سوى لائحة العقوبات الشديدة<sup>4</sup>.

إن الحوكمة ليست مجرد أخلاقيات جيدة نقوم بعملها فقط فهي مفيدة للمؤسسات في حال استخدامها الإستخدام و التطبيق الجيد ، كما أن اتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى خلق الإحتياجات اللازمة ضد الفساد و سوء الإدارة مع وجود الشفافية في الحياة الإقتصادية ، و تركز الحوكمة بالمفهوم الحديث

<sup>1</sup> جون سوليفان و ألكسندر شكولنيكوف ،، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 09.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان ، الحوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، المرجع السابق، ص 150.

<sup>3</sup> محمد محمود العجلوني ، "الحاكمية الرشيدة و الإمتثال في البنوك الإسلامية ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلد الحادي و العشرون ، العدد الثالث ، عمان ، الأردن ، سبتمبر 2013 ، ص 08.

<sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان ، الحوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، المرجع السابق، ص 23.



على أربعة مبادئ أساسية هي : النزاهة ، المساءلة ( القابلية للمحاسبة ) ، المسؤولية و الشفافية، لذلك تعمل على تعميق الحس الأخلاقي من خلال مجموعة من المبادئ و القواعد التي تحدد القيم و الأخلاق و الممارسات و السلوكيات التي عليها الإدارة وتتوافق مع الإطار القانوني و الأخلاقي و تضح حدا لمنع حدوث أي فساد.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار السلوك الأخلاقي كحجر الزاوية في الحوكمة الرشيدة للشركات ، إلا أن الأداء الأخلاقي الفعلي للأفراد و الشركات غالبا ما يختلف بدرجة كبيرة من دولة إلى أخرى ، و يمكن تفسير جزء كبير من هذا التفاوت بالفروق بين المؤسسات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية في كل دولة<sup>2</sup>

## 2- الرقابة و المساءلة :

الرقابة و المساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر ، ففي غياب الرقابة لا يمكن وجود المساءلة و ما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للرقابة أي قيمة ، و يسهم وجود هاتين الحالتين معا في قيام إدارة فعالة كفؤة و منصفة عل صعيد الشركات العامة و الخاصة.

و نعني بالرقابة الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و المقاييس المتبعة في الشركة بهدف حماية أصولها ، ضبط مراجعة البيانات المحاسبية و التأكد من دقتها و مدى الاعتماد عليها وذلك من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية<sup>3</sup>.

و يعتبر نظام الرقابة في الشركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة و كافة الأطراف ذات الصلة بالشركة بصفة عامة، حيث أن نظام الرقابة يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات و أيضا المعلومات المتعلقة بالكفاءة و الفعالية لأنشطة الشركة و درجة الإلتزام باللوائح و القوانين الخارجية و الداخلية<sup>4</sup>.

وهنا يبرز أيضا دور الشفافية التي يقصد بها توفر المناخ الذي يتيح كافة المعلومات و البيانات أو أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بالأفراد أو الشركات ، و على ذلك يمكن القول أن الشفافية تؤدي إلى الحد من تأثير الشائعات و استغلال المعلومات الداخلية فهي تساعد على التدفق الحر للمعلومات و بالتالي تتيح للمعنيين الإطلاع مباشرة على العمليات و المعلومات و القضاء على ظاهرة عدم تماثل المعلومات مما يساعد على تطبيق و تعزيز نظام الرقابة ، و تكون هذه الأخيرة إما داخلية أي الشركة تتحدد أشخاصا للقيام بها أو خارجية كرقابة البنك الخارجي على المؤسسات و الشركات أو ذاتية أي تنبع من داخل الشخص نفسه.

<sup>1</sup> دبالا جميل محمد الرزي و بن منصور عبد الله ، " مبادئ و قواعد السلوك الأخلاقي كرابط بين المؤسسات و مكافحة الفساد "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ص-245-299، جوان 2012 ، ص 253.

<sup>2</sup> جون د سوليفان ، " البورصة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد : قيم و مبادئ و اداب المهنة و حوكمة الشركات ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، الدليل السابع ، واشنطن ، الو.م.أ ، 2008، ص 02.

<sup>3</sup> خالد أمين عبد الله ، المرجع السابق ، التدقيق و الرقابة في البنوك ، ص 192.

<sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان ، الحوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، المرجع السابق، ص 192.

كما تعتبر المساءلة بمثابة تنمة لعملية الرقابة و تعني إثبات تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال و ما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية و ذلك طبقاً للشروط و المواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها و يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم و تصريف واجباتهم و الأخذ بالانتقادات التي توجه لهم و تلبية متطلبات المطلوبة منهم و قبول المسؤولية عن الفشل و عدم الكفاءة و عن الخداع و الغش.<sup>1</sup> و يتمثل الهدف من وراء المساءلة هو معرفة الجهة المسؤولة و نوع المسؤولية و طبيعة السلوك الذي يعد غير قانوني و ذلك من أجل تحسين الأداء و إحكام المراقبة و دعم الإدارة على تنفيذ البرامج العامة بكفاءة و فعالية . كما تقوم المساءلة على المبادئ التالية:

**1- وضوح قواعد النظام و عواقب المخالفات :** أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب

الإلتزام بها و عواقب مخالفتها.

**2- المباشرة في تطبيق الجزاء:** إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفة و بين الجزاء ، و ليس معنى ذلك

أن يتم العقاب في حال دون الدراسة و التحقق في المخالفة و أسبابها .

**3- عدالة تطبيق الجزاء :** و ذلك بوجود قناعة العاملين بعدالة تطبيق الجزاء حتى يتقبلونها دون

تذمر ، و أن تكون الجزاءات متوقعة- أي يجب أن يكون هناك تحذير واضح محدد بنوع المخالفة و نوع الجزاء لمن يرتكبها.

**4- المساواة و التجانس في نوع العقوبة :** بحيث يجب أن يفهم العامل أن العقوبة لا ترتبط

بالشخص المخالف ، لكن ترتبط بنوع المخالفة.

**5- التدرج في شدة العقوبة:** وجود نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع

المخالفة و تكرارها.<sup>2</sup>

### 3- إدارة المخاطر :

نظراً إلى تزايد الحاجة إلى تفعيل طرق الرقابة الداخلية و الخارجية و قياس حسن الأداء في المؤسسات بات من المستحب البحث عن كل جديد من الوسائل و الأدوات و الأنظمة التي تسهم في تجنب النتائج السلبية مع السعي إلى تطبيق وسائل التحسن المستمر في كافة المجالات داخل المؤسسة ، لذلك تزايد في السنوات الأخيرة الإهتمام بإجراء الدراسات و الابحاث لإيجاد معايير لإدارة المخاطر . و تعد

<sup>1</sup> عمر رياض و محمد أعمار ، " الشفافية و المساءلة "، مركز الدراسات و الأبحاث في القيم ص 04، مقال أطلع عليه في 2015/02/20 و متوفر على الموقع [www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581](http://www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581) .

<sup>2</sup> فارس بن علوش بن بادي السبيعي، " دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات العمومية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم ، قسم الإدارية ، الرياض، السعودية ، 2010 ، ص 41-42 .

هذه الأخيرة أحد أهم ركائز الحوكمة المؤسسية ، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة ، و يمثل الغرض من إدارة المخاطر في ما يلي :

- المحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين ، الدائنين و المستثمرين.
- إحكام الرقابة و السيطرة على الأنشطة التي ترتبط بمخاطر مرتفعة.
- إعداد الدراسات قبل تحقق الخسائر أو بعد حدوثها و ذلك بغرض منع الخسائر المحتملة أو تقليلها.
- حماية صورة الشركة من خلال توفير الثقة لأصحاب المصلحة بتعزيز قدرتها الدائمة على توليد الأرباح على الرغم من أية خسائر عارضة قد تؤدي إلى تقليل الأرباح أو عدم تحققها<sup>1</sup>.

**رابعا : مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون و الإقتصاد والتنمية**  
: OECD

لقد كان لمنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECD بالمشاركة مع صندوق النقد الدولي IMF و البنك IB الدوليين و الإتحادات المهنية دور بارز في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للإستعانة بها في منظمات الأعمال حول آليات الحوكمة و مدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة و النامية. و قد غطت هذه المبادئ التي صدرت من منظمة OECD عام 1999 تحت عنوان Principles of Corporate Governance خمسة مجالات ، إلا أنه في عام 2004 أصبحت هذه المبادئ تغطي ستة مجالات و كما أشارت إليها OECD من خلال موقعها على شبكة الإنترنت و سوف نوجزها كالآتي :

#### 1- المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات :

- ينبغي أن يعزز إطار حوكمة الشركات الأسواق الشفافة و الفعالة لتتنسجم مع قواعد القانون و التعبير بشكل واضح عن تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات التنفيذية و الإشرافية و لقد شدد على :
- ينبغي أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع المراعاة وتأثيره على الأداء الإقتصادي الكلي و على نزاهة السوق و الدوافع التي يحدثها للمشاركين في السوق و تعزيز الأسواق الشفافة و الفعالة.
- ينبغي أن تتسجم المتطلبات التنظيمية و القانونية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات مع قواعد القانون و الشفافية و إمكانية التنفيذ.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب و ايمان شبحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية و الأداء الإستراتيجي للمصارف ، المرجع السابق ، ص 54.

- ينبغي أن يكون تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات ضمن نطاق الصلاحية يعبر عنه بوضوح و أن يضمن خدمة الجمهور.
- ينبغي أن تمتلك الهيئات الإشرافية و الرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة و النزاهة و توفير المواد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني و بطريقة موضوعية<sup>1</sup>.

## 2- المبدأ الثاني : حقوق المساهمين و مهام الملكية الأساسية :

ينص المبدأ الثاني على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين و أن يسهل لهم ممارسة حقوقهم .

أ- تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي :

- 1- حماية طرق تسجيل الملكية .
- 2- نقل أو تحويل الحصص.
- 3- الحصول على معلومات مادية و لها علاقة بالشركة على أساس منظم و في الوقت المناسب.
- 4- المشاركة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- 5- إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة و إزالة عضويتهم.
- 6- المشاركة في أرباح الشركة.

ب- ينبغي أن يمتلك المساهمين الحق في المشاركة و أن يحصلوا على المعلومات الكافية المتعلقة بالقرارات المتعلقة بالتغيرات في الشركة مثل :

- 1- تعديلات في الوضع القانوني أو في مواد الشركة أو أي وثائق المماثلة للشركة.
- 2- الترخيص بالحصص الإضافية.
- 3- العمليات الإستثنائية التي تؤدي إلى التأثير في الشركة.

ج- ينبغي أن يمتلك المساهمين فرصة المشاركة و على نحو فعال و التصويت في لقاءات المساهمين العامة و لابد من إعلامهم بالقواعد المنتظمة و اجراءات التصويت التي تسيطر على لقاءات المساهمين العامة. و لتحقيق ذلك:

- 1- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية و في الوقت المحدد تلك المعلومات المتعلقة بموعد و مكان و جدول أعمال اللقاءات العامة و كذلك المعلومات الكاملة ذات العلاقة بالقضايا التي سيتخذ القرار بشأنها.

<sup>1</sup> منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD، مبادئ منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي للحكم المشترك ، 2004 ، ص 14.

2- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لطرح الأسئلة أمام المجلس بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالتدقيق الخارجي السنوي و تسجيل المواد على جدول أعمال اللقاءات العامة و الإفصاح عن القرارات في نطاق حدود معقولة.

3- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو غيابي ، و يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو غيابيا .

د- ينبغي أن يتم الإفصاح عن هياكل و ترتيبات رأسمال التي تمكن مساهمين معينين من الحصول على درجة من رقابة لا تتناسب مع حقوق ملكيتهم<sup>1</sup>.

### 3-المبدأ الثالث : المعاملة العادلة أو المتكافئة للمساهمين :

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة للمساهمين كافة و من بينهم صغار المساهمين و الأجانب ، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم:

أ- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة

1- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت فالمساهمون كافة يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين و ذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم .

2- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

3- أن يكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالإجتماعات العام للمساهمين المعاملة المتكافئة للمساهمين كافة ، إذ ينبغي عدم جعل الإجراءات و العمليات صعبة أو غالية على نحو غير ملائم للطابع المميز للأسواق.

ب- يجب أن يمنع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية .

ت- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة<sup>2</sup>.

### 4- المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

يجب أن يقر إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون أو من خلال الإتفاقيات المتبادلة و تشجيع التعاون الفعال بين الشركات و أصحاب المصالح في تكوين الثروة و الوظائف و إمكانية استدامة الشركات من الناحية المالية السليمة و تضمن هذا المبدأ مايلي:

<sup>1</sup> منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD، مبادئ منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي للحكم المشترك ، المرجع السابق ، ص 15.

<sup>2</sup> منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD، مبادئ منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي للحكم المشترك ، المرجع السابق ، ص 17 .

أ- يجب أن تحترم حقوق أصحاب المصالح التي و وضعها القانون أو الموضوعة بموجب اتفاقيات متبادلة.

ب- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن إنتهاك حقوقهم.

ت- يجب أن يسمح بتطور آليات تعزيز الأداء لأعراض مشاركة العمال .

ث- بما أن أصحاب المصالح يشاركون في عملية حوكمة الشركات ، لذا عليهم النفاذ إلى معلومات مناسبة و كافية و موثوق بها على أساس منظم وفي وقت مناسب.

ج- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد و الجهات التي تمثلهم الإتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية و المنافية لأخلاقيات المهنة ، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

ح- يجب أن يكمل إطار حوكمة الشركات من خلال إطار فعال و كفاء غير قابل للتدخل من خلال تنفيذ فعال لحقوق الدائنين.<sup>1</sup>

#### 5- المبدأ الخامس : الإفصاح و الشفافية :

يشدد هذا المبدأ أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب على الأمور المتعلقة على الأمور المالية المتعلقة بالشركة بما في ذلك وضعها المالي و الأداء و الملكية و الرقابة على الشركة متضمنا مايلي :

أ- ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات التالية ، ولكن لا يتحدد بها:

1- النتائج المالية و التشغيلية للشركة.

2- أهداف الشركة .

3- ملكية الحصة الأساسية و حقوق التصويت.

4- سياسة التعويض لأعضاء المجلس و الهيئات التنفيذية الرئيسية و معلومات عن مؤهلاتهم و كيفية اختيارهم و مدى استقلاليتهم .

5- معاملات أطراف أصحاب المصلحة.

6- المخاطر الجوهرية المتوقعة.

7- هياكل و سياسات الحوكمة وخصوصا محتوى أي سياسة أو مبادئ الحوكمة و العملية التي تنفذ بواسطتها.

ب- يجب أن تعد المعلومات و يفصح عنها استنادا إلى معايير الجودة العالمية للمحاسبة و الإفصاح المالي و غير المالي.

<sup>1</sup> منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD، مبادئ منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي للحكم المشترك ، المرجع السابق ، ص 18.

- ت- يجب أن ينفذ تدقيق سنوي من خلال مدقق مستقل و كفاء و مؤهل من أجل توفير تأكيد موضوعي و خارجي للمجلس و للمساهمين بأن البيانات المالية تمثل و على نحو عادل الوضع المالي و أداء الشركة في جميع الجوانب المادية.
- ث- ينبغي توفير قنوات لنشر المعلومات حتى تتمكن الجهات المستفيدة من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المناسب و بكلفة عملية و على نحو عادل.
- ج- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء و المحللون ووكالات التقدير من مشورة و نصح ذات صلة بقرارات المساهمين.<sup>1</sup>

#### 6- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة :

- ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات دليلاً إستراتيجياً للشركة والمراقبة الفعالة للإدارة من خلال المجلس و مسائلته أما الشركة و المساهمين من حيث:
- أ- ينبغي أن يعمل أعضاء المجلس على أساس معروف لهم تماماً و بإخلاص جيد و اهتمام مناسب و اجتهاد لخدمة مصالح الشركة و المساهمين.
- ب- على مجلس الإدارة إذا كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين أن يعمل على تحقيق المعاملة المتساوية لجميع المساهمين.
- ت- ينبغي أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية ، و ينبغي أن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصلحة.
- ث- ينبغي أن يجز المجلس مهام أساسية معينة و يضمنها:
- 1- وضع إستراتيجية الشركة و سياسة المخاطر و الموازنات و خطط العمل و تحديد اهداف الأداء و مراقبة تنفيذ ه و النفقات الرأسمالية و تصفية الإستثمارات.
  - 2- مراقبة فعالة لقياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات و اجراء تعديلات عند الحاجة إليها.
  - 3- إختيار كبار المديرين و تحديد مكافآتهم و متابعة أدائهم و إعفائهم عند الضرورة.
  - 4- الإفصاح عن مكافآة المديرين و أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين.
  - 5- توافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح و إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD، مبادئ منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي للحكم المشترك ، المرجع السابق ، ص 19-20.

6- التأكد من سلامة التقارير المالية و النظم المحاسبية للشركة بما في ذلك نظام التدقيق المالي المستقل و الرقابة الداخلية لاسيما أنظمة إدارة المخاطر و الرقابة المالية و التشغيلية ، و الإمتثال للقوانين و التعليمات.

ج- على مجلس الإدارة ضمان الحكم بشكل مستقل موضوعي في ما يتعلق بشؤون الشركة من خلال:

1- تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين القادرين على ممارسة حكم مستقل للمهام التي يوجد فيها احتمال تعارض المصالح مثل : التقارير المالية، التعيينات، مكافأة المدراء التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة.

2- التحديد الدقيق و الإفصاح عن الهدف و إجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها.

3- على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم.<sup>1</sup>

من خلال استعراضنا لهذه المبادئ نستنتج أن حوكمة الشركات لكي تطبق بشكل سليم و لكي تجنى ثمارها تحتاج إلى توفر لها بيئة تعي هذه المبادئ ، فالحوكمة دون هذه المبادئ لا تعني شيئاً و بالتالي تصبح جهوداً ضائعة.

<sup>1</sup> منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD، مبادئ منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي للحكم المشترك ، المرجع السابق ، ص 20-21.



### III. الحوكمة في الجهاز البنكي

لقد انصب الاهتمام بمبادئ حوكمة الشركات في البنوك ، نتيجة التطورات السريعة في عولمة التدفقات المالية للأسواق المالية و التقدم التكنولوجي ، مما أدى الى حدوث تنافسية متزايدة بين البنوك و المؤسسات الغير مصرفية ، وحدث نمو في الاسواق المالية الذي نجم عنه نوع من الادوات المالية للبنوك مما زاد من اهمية قياس المخاطر وادارتها والسيطرة عليها مما تطلب الابتكار المستمر لطرق ادارة المخاطر و تغيير للقوانين ونظم الاشراف بما يحافظ على سلامة النظام البنكي و ان وجود نظام بنكي سليم يعتبر احد الركائز الاساسية لسلامة عمل سوق الاوراق المالية وقطاع الشركات ذلك لكونه يوفر الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونحوها .

#### اولا : مفهوم الحوكمة في الجهاز البنكي :

لا يخرج مفهوم الحوكمة في الجهاز البنكي في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حيث ينهي بعضهم إلى اعتماد حوكمة الشركات للمؤسسات البنكية أو حوكمة الشركات في القطاع البنكي أو حوكمة الشركات في البنوك ، وإن التعاريف التي سوف نوردتها ماهي إلا تعبير عن وحدة المفهوم في مختلف المؤسسات المالية و غير المالية ولكن بصيغات أو تعابير لفظية مختلفة .

تعني الحوكمة في الجهاز البنكي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية ، والتي تحدد من خلال الاطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية ، وتنطبق الحوكمة في الجهاز البنكي على البنوك العامة و البنوك الخاصة و المشتركة<sup>1</sup> .

تعرف الحوكمة بالبنوك بانها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها و أهدافها فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال المساهمين و المستثمرين المؤسسين<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، " دور الحوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري "، الطبعة الثانية مزيدة و منقحة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 309.

<sup>2</sup> حبار عبد الرزاق ، "الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة دول شرق افريقيا"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع ، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص 80.

وتعرف لجنة بازل حوكمة البنوك بالآتي :

من منظور الصناعة البنكية ، تتضمن حوكمة الشركات الطريقة التي تهتم بها ادارة اعمال وشؤون ومعاملات البنك من قبل مجلس الادارة و الادارة العليا وينعكس ذلك من خلال كيفية :

- 1- وضع أهداف واستراتيجية البنك .
- 2- إدارة أعمال البنك اليومية وفق برامج واجراءات عمل معتمدة وملائمة.
- 3- حماية مصالح المودعين.
- 4- الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المعترف بها.
- 5- تلبية التزامات المساهمين.
- 6- وضع نشاطات و سلوك البنك جنب إلى جنب مع توقعاته وأهدافه وبطريقة آمنة وسليمة ، والامتثال للقواعد و اللوائح المعمول بها<sup>1</sup> .

ويعرف آخرون حوكمة البنوك بأنها مجموعة القواعد و اللوائح القانونية و المحاسبية و المالية و الاقتصادية التي توجه وتحكم الادارة في أداء عملها و الوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذي هم أساسا من منظومة حوكمة البنوك ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للبنوك ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع البنكي<sup>2</sup> .

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ وجود عنصر مشترك وهو إدراج دور مجلس الادارة في البنوك حيث أصبح له دور كبير في سلامة الجهاز البنكي بالاضافة إلى :

- حماية حقوق المودعين وأصحاب المصالح.
- تحديد الأهداف ووضع السياسات لتحقيقها .
- التقيد بالقواعد و القوانين و اللوائح التي يتم من خلالها و توجيه عمل البنوك على مختلف المستويات الادارية لإرساء دعائم الأمن والسلامة ، حيث أن إفلاس بنك واحد قد يؤدي إلى إفلاس العديد من البنوك ويهدد بالتالي استقرار النظام .

### ثانيا :أسباب اختلاف الحوكمة في الجهاز البنكي :

تختلف البنوك عن غيرها من الشركات كونها مؤسسات مصرفية متلقية للودائع وتعتمد بشكل رئيسي على أموال المودعين في تمويل أنشطتها هذا من جهة ومن جهة أخرى انهيارها يؤثر على دائرة

<sup>1</sup> Basel Committee on Banking Supervision, « Principles for Enhancing Corporate Governance », Bank for International Settlements.Octobre , 2010, p 5-6. This publication is available on the BIS Website(www.bis.org).

<sup>2</sup> حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة ، المرجع السابق ، ص 32.

أكثر اتساعا مما يؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته و إلى حدوث آثار سلبية على الاقتصاد وهذا مايلزم على ضرورة وجود تحليل منفصل لهيكل الحوكمة في الجهاز البنكي وإجمالاً يمكن ايجاز هذه الخصائص كالتالي :

### 1- عدم تماثل المعلومات :

على الرغم من أن عدم تماثل المعلومات مرتبط في جميع أشكال الأعمال إلا أنه البنوك بصفة عامة أكثر عرضة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات بين الداخليين و الخارجيين إذ نجد أن مدراء المصارف لديهم قدرة على حجب تدفق المعلومات أو التكتم عليها الأمر الذي يجعل من الصعب على المساهمين الصغار و الدائنين مراقبة مدراء البنوك. ففي البنوك لا يمكن ملاحظة جودة القروض بسهولة ويمكن أن تختفي على المدى البعيد، كما أن البنوك على استعداد لإخفاء مشاكلها من خلال توسيع القروض إلى زبائن جدد وعليه ليس من الغريب أن تجد محلي السندات لا يوافقون على قبول السندات المصدرة من البنوك أكثر من المؤسسات غير مالية<sup>1</sup>.

### 2- غموض موجودات البنوك وأنشطتها :

إن المصدر الأساسي للغموض في القطاع البنكي يكمن في الأصول البنكية حيث هذه الأصول من الصعب ملاحظتها وخطرها يمكن التلاعب به من قبل المدراء بحيث البنك هو الوحيد الذي يعرف القيمة الحقيقية لأصوله ولديه المعلومات الدقيقة لمخاطر القروض التي يمنحها ، خاصة وأن البنوك أصبحت تقوم بوظيفة هامة وعلى نحو متزايد خاصة في السنوات الأخيرة ألا وهي : تحويل الإستحقاق حيث تقوم باستخدام الودائع تحت الطلب القصيرة الأجل وتوظيفها في موجودات طويلة الأجل<sup>2</sup> مثل القروض العقارية التي تمتد آجال استحقاقها إلى أكثر من 25 سنة و نتيجة لذلك يزداد عنصر المخاطرة الإئتمانية بدرجة كبيرة وتصبح إدارة المخاطر بذلك مهمة جدا في البنوك.

### 3- خضوع البنوك لقدر كبير من اللوائح و القيود التنظيمية :

تخضع البنوك لقدر كبير من اللوائح و القواعد و القيود التنظيمية و الإشراف من قبل أجهزة الدولة و هذا نظرا لأهميتها في الإقتصاد و بسبب غموض موجوداتها و أنشطتها<sup>3</sup> إذ نجد أن البنوك المركزية تمارس ثلاث وظائف مهمة من أجل ضمان إستقرار النظام البنكي و هي<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة ، المرجع السابق ، ص 34.

<sup>2</sup> Marco Becht , Patrick Bolton and Ailsa Roell ; «Why Bank Governance IS Different » , Oxford Review of Economic Policy , vol 27, 2012, p 444.

<sup>3</sup> Monika Marcin Kourscka , « Corporate Governance in Banks : problems and rendies » , Financial Assets and Investing, N 02 , 2012, p48

<sup>4</sup> حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة ، المرجع السابق ، ص 36.

- ممارسة وظيفة المقرض الأخير للإسهام في معالجة مشكلة نقص السيولة التي تواجهها البنوك على المدى القصير و المتوسط.
- تطوير تطبيق نظام رقابي جيد و متابعة تنفيذه بصورة كفوة.
- تشريع قانون "أفضل الممارسات" لحوكمة البنوك يؤسس لآليات الضبط الذاتي.

#### 4- تعدد الأطراف ذات المصلحة في أنشطة المؤسسات البنكية:

تعدد الأطراف التي لها مصلحة في أنشطة البنك غالبا ما تعقد الحوكمة فيها فإضافة إلى المساهمين و المستثمرين فإن للمودعين و للمراقبين مصلحة مباشرة في أداء البنك ، حيث يهتم المراقبون كثيرا بتأثير الحوكمة على أداء المؤسسات المالية لأن صحة الإقتصاد الكلي و عافيته تعتمد بدرجة كبيرة على أداء تلك المؤسسات<sup>1</sup>.

#### 5- أهمية تنويع المخاطر :

كلما كانت الخدمات التي يقدمها البنك إلى زبائنه متنوعة ، كلما زاد حجم إيراداته و زادت المخاطر المترتبة عن ذلك . هذا التنويع يمكن أن يأخذ بدوره عدة أشكال منها : (جغرافية ، أنشطة ..... ) كما يمكن الإشارة أيضا إلى أهمية الابتكار البنكي الذي يمكن البنك من خلق منتجات بهوامش أو محاولة تخفيض المخاطر ، و التحكيم في هذه الحالة هو محاولة إيجاد توازن بين الابتكار و التجديد مع منتجات أكثر مردودية و خطرا و منتجات جد تقليدية و أقل خطرا<sup>2</sup>.

### ثالثا : الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك

يمكن تقديم الأطراف الأساسية في عملية تطبيق الحوكمة في البنوك إلى مجموعتين الأولى هم الفاعلون الداخليون و يمثلون حملة الأسهم ، مجلس الادارة، الإدارة التنفيذية ، الخارجيون و المراجعون الداخليون أما الثانية فهم الفاعلون الخارجيون و يتمثلون عامة المودعين صندوق تأمين الودائع ، وسائل الإعلام ، شركات التصنيف و التقييم الائتماني إضافة إلى الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي الكلي.

<sup>1</sup> Hamid Mehran, Alan Morrison and Joel Shapiro, « Corporate Governance and Banks : What Have we Learned from the Financial Crisis », Federal Reserve Bank OF New York, Staff Reports , N502, June 2011, p03.

<sup>2</sup> Bertrand Richard et Inés Masmouri , " Crise Financier et Gouvernance Bancaire", la Revue Banque, Paris , France, 2010, p 174.

أ- الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين :

- **المساهمون :** لحملة الأسهم و المساهمين دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة فإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك.
- **مجلس الإدارة :** بغرض تفعيل نظام الحكومة في أي مؤسسة على مجلس الإدارة أن يحقق توازن عاليا و فعالا بين دفع العمل إلى النجاح و السيطرة عليه بحكمة فيعمل على وضع الاستراتيجيات و توجيه الإدارة العليا و وضع السياسات التشغيل و تحمل المسؤوليات و التأكد من سلامة موقف البنك .
- **الإدارة التنفيذية :** يقوم كل من المدير التنفيذي و فريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلائم مع السياسات التي يطبقها مجلس الإدارة .
- **المراجعين الداخليين :** و تتمثل مهمتهم الأساسية في إعداد التقارير المالية و المراجعة الداخلية و المحافظة على تطبيق القوانين و اللوائح إضافة إلى توجيهه و الإرشاد كما قد تشكل بعض البنوك لجان متخصصة أخرى كـ لجان المرتبات و المكافآت و لجنة التعيينات و لجنة إدارة المخاطر .

ب- الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

- **الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما و حيويا إضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي التي لا يقل أهمية فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة<sup>1</sup> فقد تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع اتباع سلوك الحصين فلذا تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الانتماء حيث أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز البنكي و في هذا الشأن و وضعت اتفاقيات بازل جملة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال و تركيز القروض و اقراض الأطراف ذات الصلة و الأطراف ذات العلاقة مع الشركة ، و الإجراءات الخاصة لإعادة جدولة الديون و متطلبات السيولة و الإحتياطي إضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للرقابة الميدانية و المكتبية .
- **دور العامة (الجمهور):** تأخذ الحوكمة السليمة في اعتبارها أصحاب المصالح سواء أكانوا من الفاعلين الداخليين أو من الفاعلين الخارجيين ( خاصة المودعين) لذى فعلى المتعاملين في السوق تحمل مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم .
- **المودعين:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز البنكي و في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن 2014-ص151.

- شركات التصنيف و التقييم الإنتمائي: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين و من ثم فإن توفر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق .
- وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات و رفع كفاءة العنصر البشري و مراعات مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالاضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.
- شبكة الأمان و صندوق تأمين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال الأمان من خلال:
- نظام التأمين الضمني.
- نظام التأمين الصريح.<sup>1</sup>

#### رابعا : العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحكومة في البنوك:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحكومة داخل الجهاز البنك نوجزها فيما يلي :

##### 1- وضع الأهداف الإستراتيجية :

يصعب إدارة الأنشطة البنكية دون وجود أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن للإسترشاد بها لذا فعلى مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه و إدارة أنشطة البنك كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدابر بها المؤسسة سواء المتعلقة بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أوباقى الموظفين كما يجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة و الأنية للمشاكل التي قد تعرض نشاط البنك و بشكل خاص يجب أن تمكن هذه المبادئ من منع الفساد و الرشوة في مختلف الأنشطة البنكية سواء بالنسبة للمعلومات الداخلية أو الخارجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق ،"الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة دول شرق افريقيا"، المرجع السابق ، ص 83.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، المرجع السابق ، ص 153.

## 2- وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك:

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات و المسؤوليات الأساسية للمجلس و كذلك الإدارة العليا ، و تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك .

## 3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و إدراكهم للدور المنوط لهم في عملية الحوكمة:

يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك و عن المتانة المالية للبنك ، لهذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور و بالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

كما يجب أن يتمتع عدد كافي من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة و يمكن تدعيم الاستقلالية و الموضوعية بالإستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.

يمكن لهؤلاء الأعضاء الإستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة و التي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في البنك<sup>1</sup>.

## 4- ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا:

بما أن لمجلس الإدارة دور رقابي اتجاه أعضاء الإدارة العليا ، فهذا دلالة على أهمية الإدارة العليا في الحوكمة و التي يجب عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تجنب تدخل مفرط في القرارات المتجددة من قبل المديرين التنفيذيين .

- مراعاة المهارات و المعرفة اللازمة في مجال معين قبل تحديد المسؤولية فيه<sup>2</sup>.

## 5- الإستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون:

إن للمراجعين الداخليين دور حيوي و فعال في نظام الحوكمة مما يستوجب على كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا الإهتمام بشكل أكبر بعملية المراجعة ، و نشر الوعي بأهميتها بين الأطراف العاملين بالبنك ، وكذا العمل على دعم استقلالية و مكانة المراجعين الذين يقومون برفع تقاريرهم إلى

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، المرجع السابق ، ص 154.

<sup>2</sup> بن علي عزوز ، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي : نظام حماية الودائع و الحوكمة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 05 ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2008 ، ص 124.

مجلس الإدارة و لجنة المراجعة التابعة له و بالتالي تتم الإستفادة الفعلية من النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المراجعين .

#### 6- ضمان توافق نظام الحوافز مع أنظمة البنك :

حتى يتم هذا التوافق يجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانيات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا و غيرهم من المسؤولين على بذل أقصى جهد لصالح البنك، مع وجوب وضع نظم للأجور في إطار السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الآجال القصيرة لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

#### 7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

تعد الشفافية ضرورية عند تطبيق الحوكمة لأنها تساعد المتعاملين مع البنك و المشاركين في السوق على تقييم سلامة معاملاتهم مع البنوك ، ويصبح في مقدورهم معرفة وفهم كفاءة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة الأمر الذي يؤدي بالمتعاملين للجوء إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاءة المالية اللازمة ، لذا يجب أن يشمل الإفصاح و الشفافية كل من هيكل مجلس الإدارة و الإدارة العليا و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك<sup>1</sup>.

#### 8- دور سلطة الإشراف و الرقابة :

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة و تأثيرها على أداء البنوك ، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ ، و نظرا لأهمية دور سلطات الإشراف و الرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز البنكي ، مثل القوانين و التشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين و ضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من مظاهر الفساد و الرشوة ووضع معايير المساءلة و المراجعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن علي عزوز ، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي : نظام حماية الودائع و الحوكمة ، المرجع السابق ، ص 124-125.  
<sup>2</sup> محمد زيدان ، أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 09، 2009 ، ص 22.



### خامسا : مبادئ حوكمة البنوك الصادرة عن لجنة بازل :

إن تعرض العديد من البنوك و الشركات الأمريكية بالإضافة إلى التحولات الإقتصادية و الإنهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا ، دفع لجنة بازل إلى إصدار تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2004 و في فيفري 2006 أصدرت نسخة معدلة للنسخة التي أصدرتها عام 2004 بعنوان **Enhancing Corporate Governance For Banking Organization** حيث تضمن هذا التقرير ثمانية مبادئ أساسية و التي تعتبر بمثابة المعايير الدولية لحوكمة البنوك و من ضمنها دور السلطات الرقابية . و من شأن هذه المبادئ أن تعمل على تقليص المشاكل التي تواجه البنوك حيث اعتبرت لجنة بازل أن هذه المبادئ كمجموعة من شأنها تفعيل عملية الحوكمة في البنوك.

#### - المبدأ الأول :

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم و أن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة و بالقدرة على إدارة العمل بالبنك ، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك و سلامة موقفه المالي و عن صياغة استراتيجية العمل بالبنك و سياسة المخاطر و تجنب تضارب المصالح ، و تتضمن واجبات مجلس الإدارة اختبار مراقبة و تعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك ، و أن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ و أسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب اتباعها و بالبيئة التشريعية ، و يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته و منها اللجنة التنفيذية ، لجنة مراجعة داخلية و لجنة إدارة المخاطر ، حيث تستلم و تراجع تقاريرهم و أن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة و عدم التوافق مع السياسات و القوانين و التشريعات<sup>1</sup>.

#### المبدأ الثاني :

يتوجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعتمدوا الأهداف و الخطط الإستراتيجية للبنك و القيم المؤسسية التي يتم تمريرها من خلال المستويات الإدارية المختلفة في البنك و في هذا الصدد يتطلب منهم وضع السياسات العامة و أسلوب الرقابة و خاصة لجهة إدارة المخاطر و إقرار الهيكل التنظيمي و أن يتأكدوا من أن الإدارة العليا تقوم بتطبيق السياسات الموضوعة لدفع أو تشجيع السلوك المهني السليم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد زيدان ، أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، المرجع السابق ، ص 17.  
<sup>2</sup> المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية، الحوكمة و الإمتثال في المصارف الإسلامية ، الأردن ، 2009 ، ص 19.

**المبدأ الثالث :**

يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدودا واضحة للمسؤوليات و المحاسبة في البنك لأنفسهم و للإدارة العليا و المديرين و للعاملين و أن يتم وضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة على و يحدد المسؤوليات .

**المبدأ الرابع :**

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ و مفاهيم للإدارة التنفيذية بما يتوافق مع سياسة المجلس و أن يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية للإدارة أعمال البنك و أن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات و النظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

**المبدأ الخامس:**

يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا أن يتأكد من فعالية الأعمال المهنية والوظيفية التي يقوم بها المدقق الداخلي والخارجي والرقابة الداخلية للبنك وذلك في سبيل أن تكون لديهما المعرفة الجيدة بوظائف التدقيق الداخلي بما في ذلك الامتثال وفق السبل القانونية المتاحة.

**المبدأ السادس:**

يتوجب على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسة التعويضات و المكافآت القائمة أو التي يطبقها البنك تتوافق مع الثقافة المؤسسية للبنك والأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل و الرقابة البيئية الداخلية.

**المبدأ السابع :**

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة و السلمية وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح و المشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون و أصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الإنضباط في السوق ، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية و السنوية ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجل في البورصة ، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر الموضوعات المرتبطة

<sup>1</sup> محمد زيدان ، أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، المرجع السابق ، ص 18.

بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسة الأجور للعاملين والمديرين.

### المبدأ الثامن:

على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا أن يتفهما هيكل عمليات البنك في كافة مناطق أعماله بما في ذلك تلك التي تقع خارج النطاق القانوني للسيادة التي يعمل في ظلها البنك<sup>1</sup>.

### سادسا : الإمتثال في البنوك ( مفهوم أهمية و مخاطر)

قد تزايدت أهمية وظيفة الإمتثال في البنوك نتيجة تعدد المخاطر التي ينطوي عليها الفشل في التقيد باللوائح و الأنظمة الداخلية و الخارجية و بروز أزمات مالية ناجمة عن ضعف الحوكمة و الإمتثال مما استوجب إلى إعطاء العناية بحسن إدارة البنوك و تنظيمها و الحرص على سلامة أدائها بصورة عامة و تطوير وظيفة الامتثال بصورة خاصة .

#### 1- ماهية وظيفة الإمتثال في البنوك و قواعدها :

عرفت لجنة بازل هذه الوظيفة في البنك بأنها وظيفة مستقلة تحدد وتقيم و تقدم النصح و الإرشاد و تراقب وترفع التقارير حول مخاطر عدم الإمتثال في البنك و التي تنتج عن عدم الالتزام بالقوانين و الأنظمة ، و الخسائر المالية الناتجة عن ذلك ، أو مخاطر السمعة التي قد يعاني منها البنك نتيجة لإخفاقه بالالتزام بالقوانين و الأنظمة وقواعد السلوك و المعايير و الممارسات السليمة المطبقة<sup>2</sup>.

كما يمكن بتعريفها كونها وظيفة مستقلة هدفها التأكد من إمتثال البنك و سياساته الداخلية للقوانين و التعليمات و الأنظمة و الأوامر و قواعد السلوك و المعايير المصرفية السليمة الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية و الدولية ، و تقوم بتحديد و تقييم و تقديم النصح و الإرشاد و ترفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول مدى الامتثال في البنك<sup>3</sup>.

و من خلال التعريف أعلاه يتبين أن :

1-وظيفة الامتثال تركز على الاستقلالية .

2-وظيفة الامتثال هي التأكد من الإلتزام و الامتثال ب :

<sup>1</sup> المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية، الحوكمة و الإمتثال في المصارف الإسلامية ، المرجع السابق، ص19-20.  
<sup>2</sup> مجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإمتثال ، الحوكمة و الإمتثال في المصارف الإسلامية، المرجع السابق ، ص 63  
<sup>3</sup> مهدي علاوي ، وظيفة مراقبة الامتثال تعريفها و أهميتها و مخاطر عدم الامتثال وأسبابه ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلد الحادي و العشرون، العدد الثالث، سبتمبر، الأردن ، 2013، ص 07 .

. القوانين و الأنظمة و التعليمات و المعايير سواء الصادرة داخليا أو خارجيا .

. معايير السلوك المهني .

أفضل الممارسات المصرفية سواء الصادرة محليا عن الجهات الرقابية أو خارجيات عن الجهات

الإشرافية و الرقابية ( بازل2).

3-وظيفة الإمتثال هي المسؤولة عن تحديد و تقييم و مراقبة عناصر مخاطر عدم الإمتثال للقوانين و التعليمات و الأنظمة و السياسيات و تقديم النصح و الإرشاد لمعالجتها و رفع التقارير اللازمة حيال ذلك إلى مجلس الإدارة و الإدارة العليا .

و للإمتثال عدة قواعد توجزها فيما يلي :

- الأنظمة و التشريعات الإشرافية و الرقابية و النقدية و التنظيمية السارية على القطاع المصرفي و قواعد تطبيقها و ما يتعلق بها من تعاميم و تعليمات كنظام رقابة البنوك و قواعد تطبيق أحكام و نظام مكافحة غسيل الأموال و تمويل الإرهاب و نظام مكافحة التزوير و التعليمات الإرشادية المتعلقة بالعمليات البنكية و البيانات المالية ، و الأمور المتعلقة بالأمن و السلامة و معايير المحاسبة للبنوك التجارية .
- الأنظمة و التعليمات التي تصدرها الجهات الحكومية ذات الاختصاص و نظام و ارشادات الاستثمار الأجنبي و غيرها.
- المبادئ الصادرة عن لجنة بازل بالإشراف على البنوك الخاصة بالإمتثال ووظيفة الإمتثال في البنوك.

## 2- أهمية وظيفة الإمتثال و أهدافها :

تعتبر وظيفة الإمتثال في البنوك أحد أسس و عوامل نجاحها ، كونها تلعب دورا أساسيا في المحافظة على سمعتها و مصداقيتها و مصالح المؤسسين و المودعين و توفير الحماية من العقوبات و ذلك من خلال قيامها و مساهمتها في ما يلي :

- درء مخاطر الامتثال و بوجه الخصوص المخاطر النظامية و مخاطر السمعة و مخاطر العقوبات المالية .
- توطيد العلاقة مع الجهات الرقابية .

- إيجاد الآليات و الأطر التي تكفل مواجهة الجرائم و بوجه خاص مسؤولياتها عن مكافحة غسل الأموال و تمويل الإرهاب .
- المحافظة على القيم و الممارسات المهنية في العمل المصرفي<sup>1</sup>.

و الهدف من وظيفة مراقبة الأمثال هو :

- تعتبر مراقبة الإمتثال جزءا من أنشطة الرقابة الداخلية و أنظمة الحوكمة في البنك .
- بيان أدوات الرقابة المستخدمة من قبل مراقبة الإمتثال للحد من مخاطر عدم الإمتثال داخل البنك و تقييم مدى الإلتزام بالتعليمات و القوانين و التشريعات الصادرة من الجهات الرقابية.
- نشر الوعي و تثقيف الموظفين فيما يتعلق بالإمتثال للقوانين و الأنظمة و المعايير المطبقة .
- وضع إطار عام للعلاقة ما بين مراقبة الإمتثال و دوائر البنك الأخرى و الجهات الرقابية الخارجية ( البنك المركزي و المدققين الخارجيين).
- وضع إطار عام للعلاقة ما بين مراقبة الإمتثال و الإدارة العليا و مجلس إدارة البنك و دور و مسؤولية كل منها .
- وضع الإطار العام للمراقبة للإمتثال و الحوكمة و بما يتماشى مع التعليمات الصادرة داخليا عن الجهات الرقابية و الممارسات و المعايير الدولية<sup>2</sup> .

### 3-مخاطر عدم الإمتثال و عواقبها :

هي المخاطر التي يتعرض لها البنك نظرا لإحفاقة في تطبيق القوانين و القواعد و التعليمات و الإجراءات و الأنظمة و الأوامر و قواعد السلوك و المعايير و الممارسات المصرفية السليمة و يمكن تقسيم مخاطر الإمتثال بناءا على مصادر نشوتها و الجهات المسببة لها إلى أربعة أنواع و هي :

#### 1- المخاطر المؤسسة :

وسببها عدم الإلتزام بمبادئ الحوكمة للشركات و مثالها : المنافسة غير المشروعة و وجود تعارض في المصالح و اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاطئة من قبل الإدارة العليا و التي تتنافى مع ظروف العمل في السوق و البيئة التشريعية و قد تؤدي لتهديد غاية المؤسسة الرئيسية و هي الربحية و استمرارية النشاط .

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الاسرج، " الحوكمة و الامتثال في البنوك الاسلامية " مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلد الحادي و العشرون ، العدد الثالث ،الأردن ، سبتمبر 2013 ، ص 11.

<sup>2</sup> بسام موسى سلمان ، الامتثال في المصارف و دوره في حمايتها ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلد الحادي و العشرون ، العدد الثالث ، الأردن ، سبتمبر 2013، ص13.

1- مخاطر الإجراءات و السياسات الداخلية :

تنتج عن فشل الإجراءات و السياسات الداخلية للبنك من احتواء تعليمات الجهات الرقابية التي تنظم جميع نشاطات البنك .

2- مخاطر الموظفين :

و هي المخاطر المرتبط وقوعها مباشرة في أداء الموظفين و مثالها : الإحتيال الداخلي و تعارض المصالح و التواطؤ و التزوير و الإختلاس .

3- مخاطر العملاء :

و هي المخاطر المرتبطة و قوعها في سلوكيات العملاء و مثالها عمليات غسل الأموال و تمويل الإرهاب و التزوير و التزيف و التضليل في البيانات و الاحتيال و التهرب الضريبي<sup>1</sup> . و إن العواقب التي تترتب عن هذه المخاطر يكون لها تأثير على البنك و العاملين فيه و من بين هذه العواقب:

- الغرامات من الجهات الرقابية.
- مخاطر السمعة .
- فقدان العملاء.
- فرض قيود محددة على بعض أعمال البنك.
- الخسائر.
- فقدان الموظفين المؤهلين و ذوي الخبرة و صعوبة تعويضهم.
- القضايا و الدعاوي المرفوعة ضد البنك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -مهدي علاوي ، وظيفة مراقبة المتثال :تعريفها، أهميتها و مخاطر عدم الإمتثال و اسبابه ، المرجع السابق ،ص 07.  
<sup>2</sup> بسام موسى سلمان : الامتحان في المصارف و دوره في حمايتها ، المرجع السابق ، ص15.

## خلاصة

ساعدت دراسة هذا الفصل على التعرف على مختلف الجوانب الرئيسية و الهامة المتعلقة بالحوكمة في الشركات و البنوك ، فهي تشكل من خلال أسسها و آلياتها و مبادئها نوعا من أنواع الرقابة التي يمكن من خلال الحد و تفادي الأزمات ، كما توصلنا إلى أن ضعفها قد تكون له نتائج مكلفة على مختلف الأطراف ذات العلاقة بها .

إن تطبيق الحوكمة في البنوك لا يختلف عنه في الشركات إلا أنها تتمتع بخصائص منفردة أهمها كون البنوك بشكل عام غير شفافة نسبة إلى باقي المؤسسات المالية و هي ذات كثافة عالية من المخاطر ، إضافة أنها تكون معرضة إلى قوانين جد صارمة لأن وجود نظام بنكي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة النظام المالي ككل و القطاع الإقتصادي بصفة عامة . وتتوقف قدرة البنوك على مواجهة الأزمات على مقدرة الإجراءات و التدابير الإحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من الأزمات ، غير أن نجاح الحوكمة لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية ، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على البنك المركزي و رقابته من جهة ، و على البنك المعني و إدارته من جهة أخرى.

الفصل الثاني :  
الفصل الثاني :

إدارة المخاطر البنكية و

الأزمات المالية



## تمهيد:

مقدمة

### I. المخاطر البنكية و ادارتها

أولا : مفاهيم الأساسية في المخاطرة و ادارتها

ثانيا : المخاطر الأساسية في العمل البنكي

### II. الأزمات الاقتصادية و المالية (تداعياتها و أسبابها )

أولا : خلفية عامة في الأزمة و ماهيتها

ثانيا : العناصر الأساسية للأزمة و خصائصها

ثالثا : مراحل الأزمة و أنواعها

رابعا : إطلالة تاريخية على أهم الأزمات المالية العالمية

## خاتمة:

**تمهيد**

إن موضوع إدارة المخاطر البنكية أصبح محل اهتمام الكثير من السلطات النقدية و الرقابية و حتى المؤسسات البنكية و المالية و بالأخص منها لجنة بازل للرقابة البنكية ، بحيث أثبتت الدراسات أن عدم إمكانية المؤسسات المالية من إدارة المخاطر التي تتعرض لها مع وجود ضعف في الرقابة الداخلية و الخارجية من قبل السلطات الرقابية بالإضافة إلى غياب التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك ، من أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات المالية اعتباراً من 1929 إلى يومنا هذا ، و على هذا الأساس فإنه ينبغي على القائمين على المؤسسات البنكية أن يضعوا الإجراءات المناسبة لتحديد و قياس و متابعة و مراقبة الأخطار و الإبلاغ عنها و التحكم فيها لغرض التقليل من آثارها السلبية و تجنب الأزمات التي تنشأ منها .

و في هذا السياق ارتأينا من خلال هذا الفصل التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر في البنوك و ما هي أهم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العمل البنكي ، بالإضافة إلى سرد تاريخي لأهم الأزمات المالية العالمية التي شهدتها الإقتصاد العالمي بداية من أزمة 1929 .

## الفصل الثاني : إدارة المخاطر البنكية و الأزمات العالمية

لقد أثرت العديد من التغييرات في السنوات الأخيرة على العمليات الكلاسيكية للبنوك كظهور أسواق جديدة وعمليات جديدة وممارسات مصرفية جديدة بالإضافة إلى تعقد الأدوات المالية . الأمر الذي يحتم أن يتكيف تنظيم هذا النظام مع هذه التغييرات ، خاصة فيما يتعلق إدارة المخاطر البنكية و الحوكمة فيها ، ذلك كون حدوث الأزمات المالية والمصرفية قد شكك مدى التطبيق السليم للحوكمة و فعالية الإشراف على المؤسسات المالية.

### I. المخاطر البنكية و ادارتها:

من المسلم به أن العمل البنكي يمكن أن يواجه الى حد ما مخاطر معينة و متعددة ، هذه الأخيرة تشكل أهم الخصائص التي تميز العمليات و الأنشطة البنكية والتي يمكنها أن تؤثر على أداءه و نشاطه و حتى مكانته و مستقبله في الساحة البنكية.

### أولا : مفاهيم الأساسية في المخاطرة و إدارتها :

#### - 1- تعريف المخاطرة :

الخطر في المفهوم المالي هو تلك القوى التي تؤدي إلى إنحراف المسار بحيث لا توصل العلاقة التعاقدية إلى الهدف المتوخى ، هذه القوى ليست لها علاقة مباشرة بصيغة العقد و إنما متصلة بالظروف المحيطة بالعلاقة التعاقدية التي تتولد عن العقد مثل تغير المناخ الإقتصادي و تعرض أحد الطرفين إلى مصاعب مالية.<sup>1</sup>

كما يحدد مفهوم الخطر في كونه يتفق مع حالة اللاتأكد في أن كلا منهما يحمل عنصر الشك و عدم اليقين في أحداث المستقبل بسبب تغير حالات الطبيعة و عدم ثباتها ، و لكن في حالة الخطر يستطيع متخذ القرار أن يضع احتمالات لحدوث حالات المستقبل اعتمادا على الخبرة السابقة و الدراسات الإحصائية ، وما إلى ذلك من معلومات تاريخية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر براني أبو شهد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، دار النفائس للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2013 ، ص 25.

<sup>2</sup> مفتاح صالح ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية ، جامعة سطيف ، أيام 20-21 أكتوبر 2009 ، ص 01.

كما تعرف المخاطرة كونها التعرض إلى الشدائد أو وجود احتمال الإنحراف عن النتيجة المرجوة أو المتوقع بلوغها.<sup>1</sup>

و يقصد بالمخاطرة أيضا الفشل في تحقيق العائد و تقاس بدرجة التقلبات في القيمة السوقية و تتضمن المخاطر عموما مفهومين أساسيين هما:

- احتمال حدوث المشكلات.
- مدى التأثير بهذه المشكلات.<sup>2</sup>

## - 2- إدارة المخاطر :

يمكن تعريف إدارة المخاطر كونها الإجراءات و السياسات التي تقوم بها الإدارة المصرفية التي تهدف إلى حماية البنك من المخاطر المختلفة المحيطة به وذلك بتحديد مواقع المخاطر و قياسها و إدارتها لتجنبها أو السيطرة عليها أو تحويلها وذلك من خلال نظام شامل لإدارة المخاطر.<sup>3</sup>

في حين يمكن اعتبارها أيضا منهجا أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث خسائر أو أثر مالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.<sup>4</sup>

إدارة المخاطر و هي الإدارة التي تقوم بتعريف و تحليل و تطوير و الإستجابة إلى الإنحرافات من خلال دورة حياة البنك بهدف تقليل هذه الانحرافات و معالجتها ، بإستخدام مؤشرات الأداء للمساعدة في إدارة الأعمال الرئيسية و المخاطر المالية ، و يتطلب الأمر منها أن تحدد المقاييس و مراقبة المخاطر حسب أنشطة البنك مع ضرورة تقييم نماذج و منهجيات و فرضيات إدارة المخاطر.<sup>5</sup>

## - 3- أهداف إدارة المخاطر :

يطرح معظم الكتاب أهدافا متعددة لوظيفة إدارة المخاطر لكن الهدف الأول لها هو البقاء و ضمان استمرارية لنشاط البنك ، كما يمكن أن يكون هناك أهداف أخرى نذكر منها:

<sup>1</sup> Alina Milhoela et Iwona Orzea , Risk Management in Banking , Academy Publishorg-Risk Assesment and management , october, 2012 , p 107 .

<sup>2</sup> دريد كامل آل شبيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2012 ، ص 232 .

<sup>3</sup> مفتاح صالح ، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية ، المرجع السابق ، ص 01 .

<sup>4</sup> طارق عيد العال ، ادارة المخاطر : أفراد الشركات ،بنوك مخاطر الإئتمان و الإستثمار و المشتقات و أسعار الصرف ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2007 ،ص 51 .

<sup>5</sup> دريد كامل آل شبيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، المرجع السابق ، ص 232 .

- ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة أو تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد ، وذلك حتى تحقق تأثيرات الخطر بالإضافة إلى المحافظة على الفاعلية التشغيلية للبنك و تفادي الإفلاس.
- تؤدي إدارة المخاطر إلى استقرار التدفقات النقدية و دعم تقلبات و هذا يعطي ميزة تنافسية للبنك عن منافسيه إذ يجنبه مفاجآت تقلب العوائد و يقلل احتمالات إخفاقها .
- تؤدي أيضا إدارة المخاطر إلى قدرة البنك من تأجيل إستثماراته المخطط لها حيث تنخفض تدفقاته النقدية و تجنب تغير استراتيجياته الإستثمارية ، و هذا سوف يؤدي حتما إلى إرتفاع قيمة البنك و أسهمه في السوق ، كما أن الإستقرار و عدم تقلب التدفقات النقدية للبنك بسبب سياسات التحوط و إدارة المخاطر يزيد من درجة الثقة في قدراته.
- كما تهدف إدارة المخاطر إلى حماية المتعاملين أو الزبائن فالدائنون سوف يزيد اطمئنانهم إلى إمكانية سداد ديونها والعملاء يستفيدون من استقرار أسعار منتجاتهم.<sup>1</sup>
- كما تسعى إدارة المخاطر إدارة الأصول و الخصوم و تحقيق مفاضلة بين العائد و المخاطرة و تخطيط و تمويل تنمية الأعمال بناء على ذلك.

#### 4- سياسات و أساليب إدارة المخاطر :

تعد سياسات إدارة المخاطر عبارة عن أساليب معالجة الخطر ، فنجد من يقسمها إلى طرق سلبية ك ( تجنب الخطر أو إفتراض الخطر و توقع نتائجه ) و طرق إيجابية ك: ( تنويع و توزيع و إقتسام الخسارة ، نقل أو تحويل الخطر ..... ) و على العموم يمكن جمع أهم سياسات إدارة الخطر في العناصر التالية:

#### 4-1- تجنب الخطر :

يقصد به اتخاذ قرارات للحد من نشاط معين أو إيقاف النشاط كلية و ذلك عندما ينطوي هذا النشاط على خسائر محتملة جسيمة و لا تتوفر لها التغطية المناسبة ، و بذلك فإن سياسة تجنب الخطر تتمثل في القرار السالب ، أي عدم إتخاذ القرار الذي يؤدي إلى الخطر.

#### 4-2- نقل الخطر أو تحويله للغير:

و يقصد به أن تتحمل نتائج و آثار تحقق الأخطار المختلفة شركة متخصصة مقابل قسط نقدي كشركات التأمين أو أي مؤسسة أخرى تكون أكثر قوة من المؤسسة الأولى على معالجة أو التحكم فيه

<sup>1</sup> عبد الناصر يراني أبو شهد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، المرجع السابق ، 211.

بإيجاد الوسيلة المناسبة للتحقق منه ، و انقاص الضرر إلى اقصى قدر ممكن ، و يعد تحويل الخطر من أكثر الطرق المستخدمة للحد من آثاره على اعتبار أن المؤسسة لا تستطيع تحمله لعدم توفر الخبرة الكاملة عن حجم الخطر و مسبباته و خسائره.

### 3-4- الإحتفاظ بالخطر أو افتراض الخطر :

و يعرف افتراض الخطر أو الإحتفاظ به بأنه فشل في اتخاذ عمل ايجابي لتجنب النتائج غير المرغوب فيها المترتبة على الخطر ، و اتخاذ عمل ايجابي لإيجاد وسائل داخل البنك للسيطرة على الخطر ، و يظهر افتراض الخطر و الإحتفاظ به من وجود احتمالين :

- اذا كان الخطر مهما سبب عدم معرفة وجوده.
- اذا حدث و إن وجد إهتمام بوجود الخطر ، و تم قرار بعدم اتخاذ أي قرار بشأنه ، أو الإحتفاظ من خلال التأمين ، و لكن يجب على مدير الخطر التأكد من مقدرة البنك على تحمل الخطر.

### 4-4- تخفيض الخطر أو منع الخسارة :

و تتم بتقليل ظاهرة اللاتأكد و الشك الناجم عن اتخاذ القرارات ، و يمكن الوصول إلى هذه النتيجة عن طريق التنبأ بدقة كافية باحتمال تحقق حوادث ، و التنبأ بدقة أيضا بحجم الخسارة التي تنتج في كل مرة تحدث فيها من الناحية الأخرى ، و ذلك بعد دراسة موضوعية لنوعية الخطر و أسبابه و التخطيط لها لمواجهةها عند تحققها.

### 5-4- مبدأ أو سياسة التنويع :

و يؤكد هذا المبدأ ضرورة قيام المستثمرين بتنويع موجوداته من خلال مسكه لنوعين أو أكثر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر يراني أبو شهيد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، المرجع السابق ، ص 212-2013 .

**5- خطوات إدارة المخاطر و عناصرها :****1-5 – خطوات إدارة المخاطر :**

لكي تقوم إدارة المخاطر بوظيفتها على أحسن وجه لابد من اتباع مجموعة من الخطوات نذكر أهمها فيما يلي :

**1-1-5- تحديد الخطر :**

من أجل إدارة المخاطر لابد إبتداءً من تحديدها ، و إن كل منتج أو خدمة يقدمها البنك تنطوي عليها عدة مخاطر ، على سبيل المثال هناك أربعة أنواع من المخاطر في حالة منح قرض و هذه المخاطر هي : مخاطر الإقتراض ، مخاطر سعر الفائدة ، مخاطر السيولة و مخاطر تشغيلية. و إن تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة و كما يجب أيضا فهم كل المخاطر على مستوى كل عملية و على مستوى المحفظة ككل.

**2-1-5- قياس الخطر :**

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين ، تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة و هي : حجمه ، مدته و احتمالية الحدوث لهذه المخاطر. و إن القياس الصحيح وهو الذي يتم في الوقت المناسب و يكون على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لإدارة المخاطر.

**3-1-5- ضبط المخاطر:**

بعد قياس المخاطر تأتي هذه الخطوة و المتمثلة في ضبط المخاطر و هذه الأخيرة تتضمن كأحد أهم عناصرها : التخفيض و التحكم في الخطر و تمتد أكثر على سبيل المثال إلى تجنب الخطر و تمويله. ويمكن اختصار ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر المهمة و هي :

- تجنب أو وضع حدود على بعض النشاطات.

- تقليل المخاطر.

- إلغاء هذه المخاطر.<sup>1</sup>

**4-1-5- مراقبة و مراجعة عمليات إدارة المخاطر :**

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظام لتقديم التقارير المراجعة للتأكد من التعرف الفعال على الأخطار و فحصها و أن إجراءات التحكم في الخطر الملائمة قد تم اتخاذها. و يجب إجراء مراجعة دورية للسياسات و مستويات التوافق مع القوانين و مراجعة معايير الأداء الجيد لتحديد فرص التطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شقيري نوري موسى و آخرون ، إدارة المخاطر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012 ، ص 303.

<sup>2</sup> الجمعية المصرية لإدارة المخاطر ، معيار إدارة المخاطر ، 2013 ، ص 11.

و بشكل عام فإن الرقابة على المخاطر تعني تطوير أنظمة البنك التي تبين التغيرات المعاكسة في وضع المخاطر لدى البنك وما هي الاستعدادات المتوفرة لديه للتعامل مع هذه المتغيرات.

## 5-2- العنصر الأساسية في إدارة المخاطر :

إن إدارة المخاطر لكل مؤسسة مالية يجب أن تشمل على العناصر الرئيسية التالية :

### 5-2-1- رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة العليا :

تتطلب إدارة المخاطر إشرافاً فعلياً من قبل مجلس الإدارة العليا و يجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف و إستراتيجيات و سياسات و إجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة ، و طبيعة مخاطرها ، و درجة تحملها للمخاطر ، و يجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر. كما يجب كذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة البنك ، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس و مراقبة حجم المخاطر و الإبلاغ عنها و التحكم فيها.<sup>1</sup>

### 5-2-2- كفاية السياسات و الحدود:

يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ عنها في البنك. كذلك ضرورة العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر ، قياسها و تخفيفها ، مراقبتها و الإبلاغ عنها و التحكم فيها . و لذلك يجب تطبيق سياسة ملائمة و سقوف و إجراءات و أنظمة معلومات و إدارة فعالة لإتخاذ القرارات و إعداد التقارير اللازمة و بما يتناسب مع نطاق و مدى طبيعة أنشطة البنك.<sup>2</sup>

### 5-2-3- كفاية رقابة المخاطر و أنظمة المعلومات:

إن الرقابة الفعالة للبنك تستوجب معرفة و قياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير و بالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا بالتقارير اللازمة و في الوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية و الأداء و غيرها.

### 5-2-4- كفاية أنظمة الضبط :

إن هيكل و تركيبية أنظمة الضبط في البنك هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسن سير أعمال البنك على وجه العموم و بالأخص على إدارة المخاطر، و إن إنشاء و الإستمرار في تطبيق أنظمة رقابة و ضبط بما في ذلك تحديد الصلاحيات و فصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة البنك. في الحقيقة فإن

<sup>1</sup> إبراهيم الكراسنة ، اطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، أبو ظبي ، مارس 2010 ، ص 44 .

<sup>2</sup> شقيري نوري موسى و آخرون ، إدارة المخاطر ، المرجع السابق ، ص 305 .



مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر ، و في حال عدم وجود مثل هذا الفصل فإن مصير و مستقبل البنك سوف يكون مهدد بالمخاطر و ربما الفشل. و إن من أهم حسنات أنظمة الرقابة و الضبط إذا أحسن تطبيقها أن توفر تقارير مالية مهمة ذات مصداقية عالية ذلك يساعد على التقيد و الإلتزام بالأنظمة و القوانين مما يسهم في حماية موجودات البنك.<sup>1</sup>

## ثانيا : المخاطر الأساسية في العمل البنكي وتصنيفها :

إن المخاطر تعني قيام البنك بأداء عملية من خلال القيام بمختلف العمليات البنكية ، وتقديم مختلف الخدمات البنكية والمالية من منطلق المجازفة ، ذلك لكون أن النتائج المرجوة من وراء ممارسة لوظائفه يحتمل أن يكون مآلها إما الربح أو الخسارة ، النمو أو الزوال . لذلك وجب على إدارة البنك أن تأخذ بجدية مختلف المخاطر التي تتسبب في التأثيرات السلبية على مردوده وأدائه و كفاءته وحتى وجوده وإفساد صورته أمام زبائنه ، ومن أهم التصنيفات للمخاطر التي تواجه البنك نجد:

### 1- المخاطر النظامية العامة والمخاطر غير النظامية الخاصة .

#### 1-1 : المخاطر النظامية العامة :

وهذا النوع من الأخطار يمثل انعكاسا للأوضاع العامة أو المتعامل ومحيطه الاقتصادي والاجتماعي و السياسي ، فهو مرتبط بالأزمات مهما كان شكلها أو طبيعتها و التي يترتب عنها صعوبات ومشاكل جمة بالنسبة للمتعامل الإقتصادي ، وقد إعتبرها المحللون مخاطر عامة لكونها تتعلق بالنظام العام ، وليس للمشروع الإستثماري بحد ذاته دور رئيسي فيها ، فهي تأثر على المستثمرين كافة دون إستثناء ، وهذا ما جعل التطورات التي تطرأ على الساحة الدولية والمحلية سياسيا و إقتصاديا و إجتماعيا مصدرا رئيسي لها ، وفي هذه الحالة لا يمكن القضاء على المخاطر النظامية بالتنوع لأنها تمس الإقتصاد الوطني ككل<sup>2</sup> .

#### 1-2 : المخاطر الغير النظامية الخاصة :

وهي عبارة عن المخاطر الخاصة التي تنفرد بها مؤسسة بنكية أو صناعة ما ، أو هي ذلك الجزء من المخاطرة الكلية التي تنفرد ورقة مالية معينة ، فالتغيرات مثل إضطراب العمال والأخطار الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أذواق المستهلكين والدعاوي القضائية تسبب قابلية عوائد مؤسسة ما للتباين ويكون هذا التباين غير مستقل عن العوامل المنتظم مستقلا على العوامل المؤثرة على الصناعات

<sup>1</sup> إبراهيم الكراسنة ، اطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، المرجع السابق ، ص 45-46.  
<sup>2</sup> عبد الناصر أبو شهد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، المرجع السابق . ص 60.

والأسواق والأوراق المالية الأخرى ، ويمكن التنبؤ بهذا النوع من المخاطرة على نحو مستقل لكل مؤسسة على حدى ويمكن كتابتها في شكل المعادلة التالية<sup>1</sup> :

$$\text{المخاطر الكلية} = \text{المخاطر النظامية} + \text{المخاطر غير نظامية}$$

ويمكن التقليل من المخاطر الغير النظامية عن طريق تنوع الإستثمارات كالأسهم والعقار أو من حيث القطاعات الممكن الإستثمار فيها كالأسهم في قطاع البنوك أو التأمين أو الخدمات أو الصناعة أو من حيث الإستثمار في أدوات محلية أو أجنبية<sup>2</sup>.

## 2 - المخاطر المالية :

المخاطر المالية هي المخاطر المتصلة بالإدارة الموجودات والمطلوبات في البنوك ، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارات البنك ووفقا لتوجه حركة التسوق والأسعار والعملات والأوضاع الإقتصادية والعلاقات بالأطراف الأخرى ذات العلاقة ، ومن أهم أنواع المخاطر المالية نجد ( مخاطر الإئتمان (القروض) ، مخاطر السيولة ، مخاطر الفائدة ، مخاطر السوق ، مخاطر العملات أو( الصرف) ومخاطر رأس المال ، وفي ما يلي شرح موجز لأهم هذه المخاطر :

### 1-2 : مخاطر الإئتمان ( القروض ) :

المخاطر الرئيسية التي تواجهها البنوك هي المخاطر الإئتمانية و يقصد بها :

- الخسارة المحتملة ناجمة عن عدم قدرة العميل المقترض على سداد قيمة المبلغ الأصلي المقترض وفوائده إلى البنك المقترض عند تاريخ الإستحقاق المحدد في شروط العقد الإئتماني وتشمل المخاطرة الإئتمانية تلك المخاطر بنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات ، وبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان و الإعتمادات المستندة<sup>3</sup>.

- وتعرف أيضا بأنها مخاطر ناشئة عن إحتمال عدم وفاء أحد الأطراف بالتزامه المتعهد بها مما يؤدي بالبنك إلى الوقوع في الخطر<sup>4</sup>.

وتعتبر القروض من أبرز مصادر مخاطر الإئتمان والأكثر وضوحا والتي تتعرض لها معظم البنوك ، ومع ذلك فهناك مصادر أخرى لمخاطر الإئتمان الناجمة عن جميع أنشطة البنك والموجودة في سجل

<sup>1</sup> حسين بلعجوز ، إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها ، بحث مقدم للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة : منافسة، مخاطر تقنيات ، جامعة جيجل أيام 6-7 جوان 2005 ، ص 04.

<sup>2</sup> عبد الناصر أبو شهد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، المرجع السابق . ص 61.

<sup>3</sup> مفتاح صالح ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، المرجع السابق ، ص 02.

<sup>4</sup> طهران أسماء وبن حبيب عبد الرزاق ، إدارة المخاطر في المصرفية الإسلامية في ظل معايير بازل ، دراسات إقتصادية ، إسلامية ، المجلد 19 ، العدد 1 ، الجزائر ، سنة 2012 - ص 61.

محفظة الأوراق المالية بغرض الإستثمار ، وسجل محفظة الأوراق المالية بغرض التداول و الإنجاز داخل وخارج الميزانية<sup>1</sup> .

وبما أن البنوك وبدون إستثناء تواجه خطر الإئتمان فضلا عن خطورة هذه المخاطرة يمكن معالجتها ، وذلك بتحديد أربعة أساليب تساعد على التخفيف أو التقليل من حدتها وهي :

**1- تسعير القرض :** يجب تحديد مبلغ هذا القرض مضاف إليه سعر الفائدة السائدة في السوق ، بالإضافة إلى علاوة المخاطر والمصاريف الإدارية الأخرى .

**2- حدود الإئتمان :** إن معظم المصارف تنظر إلى الملائمة المالية باعتبارها كل ما يملكه الزبون من أموال منقولة وغير منقولة ، وإذا رجعنا إلى القواعد الدولية السائدة في العالم سنلاحظ أن الملاءة المالية تتصرف فقط إلى فحص الأموال المنقولة وغير المنقولة المتعلقة بالنشاط الذي يمارسه الزبون لغرض الحصول على الإئتمان أو القرض أو التسهيلات المطلوبة بشتى أنواعها ، حيث تقوم البنوك باحتساب المكشوف كنسبة من رقم عمل النشاط الذي يمكن أن يتعرض إلى تفاوت زمني بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ، ومن هذا المنطلق فإن البنوك لا تعتمد على تسعير القروض فقط عند إتخاذ قرار الإقتراض وعادة ما يتم وضع قيودا محددة للإئتمان ، لذلك فإن المقترضين يجدون أنفسهم خاضعين لحدود هذا الإئتمان .

**3- الضمان :** إن البنوك عند قيامها بمنح القروض للزبائن قد تتعرض إلى ظروف معينة تلجأ إلى طلب ضمانات لتعويض احتمال الخسارة المرتبة عن عدم سداد القرض مما قد يشكل عائق أمام البنك لإسترداد المبالغ التي أقرضها .

**4- التنوع :** قد تظهر مشكلة الزيادة في عدد القروض التي تتصف بالمخاطر العالية ، وهذه المشكلة يمكن التغلب عليها من خلال التنوع ، فالبنوك مدعوة إلى قيامها بالتنوع في إتجاهات قروضها فلا تمنح معظمها إلى قطاع واحد دون القطاعات الأخرى<sup>2</sup> .

كذلك تقع على إدارة البنك العليا المسؤولية على إيجاد فريق إداري مناسب من أجل ضمان أن منح القرض تم بطريقة جيدة كذلك وجود إجراءات لقياس المخاطر الكلية ، ومن العناصر المهمة في إدارة مخاطر الإقتراض هو فحص الإجهاد Stress Test ، ويتضمن هذا الفحص قياس مدى مقدرة البنك على تحمل الأحداث ذات التأثير السلبي على محفظة قروض البنك ، وهذا يتطلب من البنوك ضرورة وجود

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي ، حمد عبد المحسن راضي ، حكومة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة ، المرجع السابق ، ص 171 .  
<sup>2</sup> صادق راشد الشمري ، القروض المتعثرة في المصارف و أثرها على الأزمات المالية -دراسة حالة المصارف العراقية ، المؤتمر العلمي الثالث لجامعة الإسراء الأهلية المنعقد في نيسان ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 09 .

أنظمة رقابية داخلية قوية لتمكين مجلس الإدارة من معرفة إن كان هناك رقابة مخاطر فعالة قائمة في البنك<sup>1</sup> . و من الأساليب الحديثة في إدارة و قياس خطر الائتمان ملخصة في الجدول التالي :

**الجدول رقم (03): الاساليب الحديثة في إدارة خطر الائتمان**

أساليب (طرق) إدارة خطر الائتمان	المقاييس الحديثة	المقاييس التقليدية	
تحليل الائتمان.	درجة تركيز القروض.	* متوسط القروض / الأصول.	خطر الائتمان
توثيق الائتمان.	معدل نمو القروض .	* القروض غير المسددة / إجمالي الخسائر.	
رقابة الائتمان.	معدلات الاقراض المرتفعة.	* خسائر القروض / إجمالي الخسائر.	
تقييم خاص للمخاطر الائتمانية.	الاحتياطيات / القروض	* احتياطي خسائر القروض / القروض.	

المصدر : حسين بلعجوز ، إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها ، المرجع السابق ، ص 12 (بالتصرف).

**2-2 : مخاطر السيولة :**

يقصد بالسيولة في الجهاز البنكي بأنها قدرة البنك على مواجهة إلتزاماته ، والتي تتمثل بصفة أساسية في عنصرين هما : تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع ، وتلبية طلبات الإئتمان أي القروض أو السلفيات لتلبية إحتياجات المجتمع<sup>2</sup> . أما مخاطر السيولة فتعرف على أنها ذلك النوع من المخاطر الذي يتعرض له المؤسسات المالية ، لما تكون آجال الإستحقاق لمواردها قصيرة مقارنة لآجال الإستحقاق لإستخداماتها ( القروض ) ومن تم تصبح غير قادرة على مواجهة طلبات الدفع المقدمة من طرف زبائنها المودعين ، وغير قادرة أيضا على الإقتراض من السوق وهذا لضعف ثقة المقرضين فيها على أن تدفع لهم تعويضات المستقبل<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> إبراهيم الكراسنة ، اطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، المرجع السابق ، ص 38.  
<sup>2</sup> أحلام بوعيدلي و حمزة عمي سعيد ، دعم تسيير مخاطر السيولة المصرفية في ظل إسهامات اتفاقيات بازل الثالثة ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2 ، غرداية ، 2014 ، ص 02 .  
<sup>3</sup> فضيل فارس ، التقنيات البنكية ، محاضرات و تطبيقات ، مطبعة الموساك رشيد ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2013 ، ص 108.

وتحاول البنوك لغرض معالجة النقص في السيولة التحول نحو الإستثمار في الأوراق المالية القصيرة الأجل مرتفعة السيولة منخفضة العائد وهكذا فإن نسبة السيولة المرتفعة تشير إلى مخاطر أقل ، ولكن تقابلها عائد أقل ومن تم فإن زيادة معدل السيولة للبنك يعني قلة المخاطر البنكية ومن بين الطرق المستخدمة لقياس مخاطر السيولة البنكية نجد :

#### أ – طريقة سلم الإستحقاق:

ويتم مقارنة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في فترات زمنية محددة للوصول إلى الفجوات ، وبناء على ذلك يتم وضع المخطط المناسب لهذه الفجوات كما يمكن وضع سبب للفحوصات التراكمية السالبة مثل :

- الإستثمارات المطلقة من يوم إلى 7 أيام (10%) من الملكية.

- الإستثمارات المطلقة من يوم إلى شهر (20%) من الملكية<sup>1</sup>.

ب – طريقة مؤشرات السيولة : هناك مجموعة من مؤشرات السيولة المستخدمة لقياس مخاطر السيولة نذكر أهمها في الجدول التالي .

#### الجدول رقم (4) : مؤشرات ومقاييس مخاطر السيولة

المؤشرات	تفسيرها
النقد و الأرصدة النقدية لدى البنك / إجمالي الموجودات	إن ارتفاع هذا المؤشر يعني إنخفاض مخاطرة السيولة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الأرصدة النقدية ، سواء كانت في الصندوق أو لدى المصارف والتي يواجه بها البنك التزاماته المختلفة .
الموجودات النقدية + الإستثمارات / إجمالي الموجودات	ارتفاع هذا المؤشر يشير إلى إنخفاض المخاطرة على اعتبار أن ذلك يعكس زيادة الموجودات النقدية والإستثمارات التي يواجه بها المصرف التزاماته المختلفة.
إجمالي القروض / إجمالي الموجودات	يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع المخاطرة على اعتبار أن ذلك يزيد من نسبة القروض التي يتعذر تصنيفها بسهولة أو وقت الحاجة إلى السيولة .
استثمارات قصيرة الأجل / إجمالي الودائع	يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة باعتبار أن ذلك يعكس زيادة الإستثمارات قصيرة الأجل

<sup>1</sup> أحلام بوعبدلي و حمزة عمي سعيد ، دعم تسيير مخاطر السيولة المصرفية في ظل إسهامات اتفاقيات بازل الثالثة ، المرجع السابق ، ص 106 .

<p>التي يواجه بها البنك إلتزاماته . يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يزيد من نسبة القروض التي يتعذر تصفيتها بسهولة أو في الوقت الحاجة إلى السيولة. فالبنوك في هذه الحالة بحاجة إلى مصادر سيولة نقدية جديدة لتلبية طلبات الإقتراض الجديدة.</p>	<p><b>إجمالي القروض / إجمالي الودائع</b>  <b>الموجودات السائلة النقدية / إجمالي الودائع</b></p>
<p>يشير إرتفاع هذا المؤشر إلى إنخفاض المخاطرة على إعتبار ان ذلك يعكس زيادة الموجودات النقدية التي يواجه بها البنك إلتزاماته .</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإستناد إلى حاكم محمود الربيعي ومحمد بن الحسن الراضي

### 3-2 : مخاطر سعر الفائدة :

تعرف مخاطر أسعار الفائدة بأنها مخاطر تراجع الإيرادات نتيجة لتحركات أسعار الفائدة ، وتولد معظم بنود الميزانية الختامية إيرادات وتكاليف يتم ربطها بأسعار الفائدة بواسطة مؤشر ، وحيث أن أسعار الفائدة غير مستقرة ، لذلك فإن الإيرادات تكون غير مستقرة أيضا ، وأي شخص يقترض يكون معرضا لمخاطرة أسعار الفائدة .<sup>1</sup>

وهناك من يعرف مخاطر سعر الفائدة بأنها مخاطر تكون ناتجة عن تغيير أسعار الفوائد صعودا أو هبوطا حسب وضع كل بنك على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه ، ومثالا على ذلك هناك احتمال أن يتعرض البنك إلى خسارة عند توفير فائض السيولة لديه في حالة هبوط سعر الفائدة وعندما تشح السيولة فيضطر البنك للإقتراض من سوق البنوك فمن المحتمل أن يتعرض لخسارة في حالة إرتفاع سعر الفائدة ، لذلك يتوجب على البنك أن يولي هذه مخاطر مراقبة وإدارة مستمرة تجنباً لها .<sup>2</sup>

وهناك مصادر أخرى لمخاطر أسعار الفائدة ، هذا المصدر كامن في الخيارات الضمنية في المنتجات البنكية ، والحالة الشهيرة لذلك هي الدفع المسبق للقروض ذات السعر الثابت ، فالمقترض يمكنه دائما أن يسدد القرض ويقترض بسعر جديد ، وهو حق يمارسه عندما تنخفض أسعار الفائدة إنخفاضاً شديداً ، وتحمل الودائع خيارات أيضا حيث أنها يمكن أن تحول إلى ودائع لأجل عندما ترتفع أسعار الفائدة ، والمخاطر الإختيارية يطلق عليها عادة مخاطر فائدة غير مباشرة ، وهي لا تنشأ مباشرة من تغير أسعار الفائدة ، بل تنتج من سلوك العملاء الذين يقارنون مردودات وتكاليف ممارسة الخيارات المتضمنة

<sup>1</sup> مهند حنا نقولا عيسى ، إدارة مخاطر المحافظ الإئتمانية ، دار الرابية للنشر والتوزيع ، الأردن 2009 . ص 79 .

<sup>2</sup> إسماعيل إبراهيم عبد الباقي ، إدارة البنوك التجارية ، المنهل للنشر ، مصر ، 2016 ، ص . 94 .

في المنتجات البنكية ، ويجرون إختياراتهم تبعاً لظروف وأحوال السوق<sup>3</sup>. ويمكن قياس مخاطر سعر الفائدة من خلال العلاقة التالية :

$$\text{مخاطر سعر الفائدة} = \text{الأصول ذات الحساسية لأسعار الفائدة}$$

#### الإلتزامات ذات الحساسية لأسعار الفائدة .

فإذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد (1) فإن عوائق البنك ستتناقص في حالة إنخفاض سعر الفائدة ، وسترتفع عوائق البنك إذا مازادت أسعار الفائدة في المستقبل .

#### 4- مخاطر السوق :

ينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة التغيرات المفاجئة في أحوال السوق ، حيث تتأثر البنوك بذلك التغيير وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع ، أو ربما تمنع دخول المنتجات حماية للإنتاج المحلي<sup>1</sup> .

وتعتبر الأدوات المالية والأصول التي يتم تداولها في السوق المصدر الأول لهذا النوع من المخاطر التي تأتي لأسباب تتعلق بالتغيرات الإقتصادية الكلية أو نتيجة التغيرات الإقتصادية على المستوى الجزئي ، فمخاطر السوق العامة تكون نتيجة التغير العام في الأسعار وفي السياسات على المستوى الإقتصادي ككل ، أما مخاطر السوق الخاصة قد تنشأ إذا كان هناك تغيير في أسعار وأصول وأدوات متداولة بعينها نتيجة ظروف خاصة بها ، على أنها تقلبات الأسعار في الأسواق المختلفة تؤدي إلى أنواع مختلفة من مخاطر السوق ، كمخاطر أسعار الأسهم ومخاطر أسعار الصرف أو مخاطر أسعار السلع .. إلخ<sup>2</sup> .

وتختلف مخاطر السوق عن مخاطر الإئتمان ، كون مخاطر السوق يواجهها المصرف لا تنتج بالضرورة عن أداء ضعيف للمصدر ، أو بيع أدوات وأصول مالية بالإضافة أن مخاطر السوق تنتج عن التغيرات المعاكسة والتي ليست في صالح البنك وذلك بالنسبة لأسعار السوق ، ويصنف هذا النوع من المخاطر عادة ضمن فئة مخاطر المضاربة إذ أن تحركات الأسعار من الممكن أن تنتج عنها أرباح أو خسائر بالنسبة للبنك ، ومن بين المؤشرات المستخدمة لقياس هذا النوع من المخاطر نجد<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> مهند حنا نقولا عيسى ، إدارة محافظ الإجتماعية ، المرجع السابق ، ص 80 .

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيم عبد الباقي ، إدارة البنوك التجارية ، المرجع السابق ، ص ، 94 .

<sup>2</sup> عبد الناصربراني أبو شهد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية .ص 67 .

<sup>3</sup> حاتم محسن الربيعي ، محمد عبد المحسن الراضي ، ، عولمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر ، المرجع السابق . ص 184 .

القيمة الدفترية لموجودات البنك

= مخاطر السوقية

القيمة السوقية للموجودات

القيمة الدفترية لحقوق الملكية

= مخاطر السوقية

القيمة أو السعر لحقوق الملكية في السوق

القروض والسندات بالأسعار الثابتة

= مخاطر السوقية

القروض والسندات بالأسعار العائمة

المطلوبات بالأسعار الثابتة .

= مخاطر السوقية

المطلوبات بالأسعار العائمة .

##### 5- مخاطر العملات أو الصرف :

هي تلك المخاطر الناجمة من التغيرات التي تمس أسعار العملات الصعبة ، مقارنة بالعملات الوطنية ، حيث تؤثر هذه المخاطر حتما على عوائد البنك وأيضا رأس ماله .

فعلى سبيل المثال في حالة قيام البنك باقتراض أموال من السوقين ، سوق رؤوس الأموال والسوق النقدي بعملة أجنبية ، ثم يقوم إقراضها لزبائنه بعملة أخرى ، فإن حدثت تغيرات في قيمة العملات التي ترتبط بقيمة الصرف المحلية فهناك إحتمال تعرض البنك إلى مخاطرة .

إن تأثير التغير في أسعار الصرف سوف يؤدي إلى مخاطر أهمها عند إنخفاض أسعار الصرف ، تزداد رغبة البنوك التجارية في تقديم الأوراق التجارية إلى البنك المركزي لإعادة خصمها مما يزيد من إمكانية البنوك التجارية في زيادة حجم الإئتمان ، مع معرفة طبيعة العلاقة بين سعر الصرف وسعر الفائدة الذي يتقاضاه البنوك من المقرضين باستعمال سياسة سعر الخصم ، ومن أهم المخاطر التي تواجه أسعار الصرف هو إختلاف نسبة التفضيل النقدي لأسعار الفائدة وتقاس نسبة التفضيل النقدي كما يلي <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012 - ص 236 .



كمية النقود

$$\text{نسبة التفضيل النقدي} = \frac{\text{الدخل القومي} \times \text{مستوى الأسعار}}{\text{كمية النقود}}$$

إن قياس مخاطر سعر الصرف على درجة كبيرة من الأهمية من أجل فهم الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك وبالتالي على الإدارة أن تتعهد بأن خسائر سعر الصرف في حالة حدوثها ، لن يكون لها ذلك الأثر المدمر لأرباح البنك ، وهذا من خلال توفير أنظمة معلومات لإدارة هذه المخاطر ، كما يجب أن تتم مراجعتها من قبل أنظمة الرقابة الداخلية في البنك <sup>1</sup> .

6- مخاطر رأس المال :

إن مخاطرة رأس المال لا تعد مخاطرة مستقلة أو منفصلة بحد ذاتها ، وذلك لأن كل المخاطر البنكية تتدخل فيها بصيغة أو بأخرى ، وتتأثر برأس مال البنك ومن تم بملاءته أين يصبح البنك بسببها عديم الملاءة ويفشل ، وإن البنك تقنياً يكون عديم الملاءة حين يكون له صافي ثروة مالية أو حقوق مساهمته سالبة .

ويمثل صافي الثروة الاقتصادية للبنك الفارق بين القيمة الاقتصادية لموجوداته و مطلوباته ، ولهذا فإن مخاطرة رأس المال تشير إلى الانخفاض المحتمل في القيمة السوقية للموجودات بأقل من القيمة السوقية للمطلوبات ، والبنك يحقق فشلاً أيضاً في حالة ما إذا كانت تدفقاته النقدية الداخلية من عملياته لا تكفي لتسديدات خدمة الدين والمقترضين الجدد ، أي غير كافية لمقابلة التدفقات النقدية الخارجية لمصاريف العمليات ، وسحب الودائع و مدفوعات إلتزاماته للديون المستحقة عليه وحين يعلم الدائنون و حملة الأسهم بأن البنك ذو مخاطرة رأسمال عالية ، فإنهم يطلبون علاوة على ديون البنك ويدفعون أسهم منخفضة، وهذا يؤدي لمشكلة السيولة من خلال زيادة كلفة الإقتراض<sup>2</sup>.  
ومن بين المقاييس التي يتم إعتماها لقياس مخاطر رأس المال نجد ما يلي :

$$1 - \text{نسبة رأس المال الأساسي إلى مجموع الموجودات} = \frac{\text{رأس المال الأساسي}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

$$2 - \text{نسبة رأس المال الأساسي إلى مجموع الموجودات} = \frac{\text{رأس المال الأساسي}}{\text{الموجودات الموزونة بالمخاطر}} \times 100$$

<sup>1</sup> إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر ، المرجع السابق .ص. 41 .  
<sup>2</sup> صادق راشدي الشمري ، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2013 - ص 96-97 .

$$3\_ \text{نسبة الحقوق الملكية إلى مجموع الموجودات} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

$$4\_ \text{معدل النمو في حقوق الملكية} = \frac{\text{مج حقوق الملكية الحالية} - \text{مج حقوق الملكية السابقة}}{100} \times 100$$

مجموع حقوق الملكية السابقة .

### 3- المخاطر التشغيلية :

وهي مخاطر عرفتها لجنة بازل للرقابة البنكية على أنها : مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إنخفاض العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية<sup>1</sup> وتتمحور أنواع أسباب المخاطر التشغيلية فيما يلي :<sup>2</sup>

1- الأفراد – البشر : هي واحدة من المصادر الرئيسية للمخاطر التشغيلية ، وتلعب دورا أساسيا فيها .

2 – المعاملات : فشل المعاملات المالية وذلك من خلال : أخطاء إدخال البيانات ، إساءة إستخدام المعلومات السرية للعملاء ، أخطاء في الوثائق أو العقود .

3- نظم التكنولوجيا : فشل النظم التكنولوجية وينشأ سبب الأحداث الداخلية: كأخطاء البرمجة ، تلف أنظمة المعلومات ، فقدان البيانات أو المعلومات وفشل النظام لتلبية متطلبات العمل ... إلخ وبسبب الأحداث الخارجية كانقطاع التيار الكهربائي ، الاختراقات الأمنية الخارجية ، مشكلات الاتصالات السلكية .

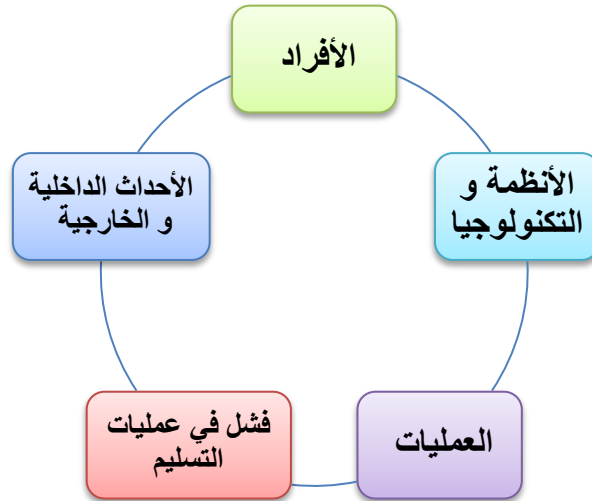
4- فشل في الإجراءات والتسليم : قد تكون مصدر من مصادر الخسائر ناجمة عن المخاطر التشغيلية في البنك ومن أمثلتها : فشل الأمن ، فشل التسليم والنزاعات مع بائع ، مطالبات التعويض ، أنشطة العمل المنظم ( الإضرابات ) .

5- الأحداث الداخلية والخارجية : وهذه هي الأحداث التي تسبب خسائر للمؤسسات المالية بسبب أحداث خارجية والكوارث الطبيعية ، وعدم إستقرار السياسي ، الإرهاب ، الإفلاس في المورد ... إلخ .

<sup>1</sup> جاسم مناعي ، إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، صندوق النقد العربي ، أبو ظبي ، 2004 ، ص 08 .  
<sup>2</sup> عبيد فوزان العبادي ، إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة و التمويل الإسلامي ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 272 .

وبين كل أنواع المخاطر التشغيلية المذكورة أعلاه هناك قدر معين من التداخل أو التفاعل بحيث يمكن أن تكون العلاقة المتداخلة فيما بينها معقدة جدا ، فمن المنظور الداخلي والخارجي يتفاعل الأفراد والنظم والتكنولوجيا لتنتج عملية ناجحة فضلا عن الإمتثال للإلتزامات المؤكدة في العقود المالية المختلفة ، أما من المنظور الخارجي فإن إرتباط العمليات التشغيلية إلى إجراءات أو أنشطة خارجية عبر عقود الشراكة التجارية والمشاركة قد تفشل وتحدث خسائر ، لهذا يجب أن يحلل نظام إدارة المخاطر التشغيلية المداخلات ويجب التداخل بين العناصر المعاد تقسيمها ، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة بين أسباب المخاطر التشغيلية :

الشكل رقم ( 10 ) : التداخلات بين مختلف أسباب المخاطر التشغيلية .



المصدر : عبير فوزان العبادي ، إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة و التمويل الإسلامي ، المرجع السابق، ص 280.

#### 4- مخاطر الإدارة :

وهي مخاطر ثانوية قد يكون سببها سوء الإدارة وضعفها وعدم أهليتها وتشمل على :

#### 1-4 : المخاطر القانونية :

تظهر هذه المخاطر بسبب زيادة إلتزامات البنك نتيجة للقوانين والتشريعات السيادية الحكومية ، كزيادة النسبة القانونية من الإحتياطي الإلزامي إلى رأس المال ، أو فرض شروط لا تؤدي إلى تخفيض قيمة الموجودات البنكية ، كالإلتزام بالبنك بالمساهمة في التكفل الاجتماعي ، ومخاطر قانونية أخرى ترتبط بتوثيق العقود غير القابلة للتنفيذ قانونا ، مما يؤدي إلى أن تظهر الأصول بأقل من قيمتها أو تظهر

الإلتزامات أكبر مما هو متوقع <sup>1</sup> .

#### 2-4 : مخاطر السمعة :

وتنشأ مخاطر السمعة في حالة توفر رأي لدى العام سلبي إتجاه البنك نتيجة لعدم قدرته على تقديم خدماته البنكية عبر الأنترنت وفق معايير الأمان والدقة مع استمرارية و الاستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات الزبائن ، وهو أمر لا يمكن تجنبه سوى بتكثيف إهتمام البنك بتطوير متابعة معايير الأداء بالنسبة للأنشطة البنكية الإلكترونية<sup>1</sup> .

ويرتبط نجاح البنك في أعماله بالسمعة التي يؤسسها كمؤسسات جديرة بالثقة ، وتنشأ مخاطر السمعة أيضا في حالة قيام البنك بتقديم خدمات غير كفوة ، أو عند عدم انتظام بتقديم الخدمة ، كذلك قد تنشأ هذه المخاطر في حالة نقص متطلبات الإفصاح اللازمة للعملاء أو عند انتهاءك للخصوصية ، كذلك ترتبط هذه المخاطر سوء الإدارة وعدم نزاهتها والكثير من التصرفات غير المنضبطة مما تنعكس سلبا على الأداء البنكي في جميع أنشطته وفعاليتها<sup>2</sup>.

#### 3-4 : مخاطر ضعف الإدارة :

وهي من بين المخاطر التشغيلية التي تأتي بسبب ضعف الإدارة وقراراتها . وقد تنجم عن هذه المخاطر خسائر مباشرة أو غير مباشرة ناتجة عن عمليات داخلية ملائمة أو غير ملائمة للمعايير البنكية ، وتحدث هذه المخاطر في البنك بسبب ضعف الإدارة العليا وضعف قراراتها المعرفية ، ومشكلات أخرى ترتبط بكفاءة العاملين وأجهزة التفتيش والرقابة الداخلية ، إن هذا الضعف في الإدارة يسبب خسارة مالية نتيجة للأخطاء أو التظليل أو التأخير في تنفيذ القرارات ، مما قد يؤدي إلى فشل في تنفيذ العمليات التجارية ، أو تكون البيانات كاذبة أو بسبب عمليات الإحتيال في البنك <sup>3</sup> .

#### 4-4 : المخاطر المهنية وعدم الإلتزام بأخلاقيات المهنة :

تتأثر البنوك عموما بالمخاطر المهنية ومخاطر عدم الإلتزام بأخلاقيات المهنة وإلى نقص في وجود ثقافة بنكية تعزز أخلاقيات المهنة للعاملين في البنوك. إن وجود ظاهرة عدم الإيمان بأخلاقيات المهنة سوف يعرض البنك لمخاطر العمليات وهي الأكثر إنتشارا في القطاع البنكي ، وتتضمن هذه المخاطر أيضا الأخطاء المهنية والإهمال والمخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية التي يبحث التفريق فيها بين المخاطر المهنية التي تؤثر على مجلس الإدارة عن تلك المؤثرة على ذات البنك ، علما أن للمخاطر المهنية تنشأ من مصادر مختلفة منها <sup>4</sup> :

<sup>1</sup> درير كامل آل شبيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، المرجع السابق .ص.243 .

<sup>1</sup> حسن بلعوز ، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها ، المرجع السابق . ص 08

<sup>2</sup> صادق راشدي الشمري ، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية ، المرجع السابق ، ص 59.

<sup>3</sup> دريد كامل آل شبيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، المرجع السابق .ص.248.

<sup>4</sup> دريد كامل آل شبيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، المرجع السابق .ص.251.

- 1- دعاوي المساهمين .
  - 2- الخدمات المقدمة للعملاء .
  - 3- مطالبات إلتزامات المقترضين .
  - 4- ممارسات موظفي البنك .
  - 5- الإلتزامات البيئية .
- إن تعدد أنواع المخاطر التي تنشأ حديثاً نتيجة للتجديدات و الابتكارات المالية والتقدم التقني بالإضافة إلى ما يسمى بالعولمة ، أصبح التوجه في الرقابة على البنوك يتمثل في التركيز على المخاطر ومعرفة الإتجاه التي تشير إليه وبالتالي محاولة التعامل معها ، وتجنب أثارها قبل حدوثها لفعل مسبق وليس كرد فعل .

## II. الأزمات الإقتصادية والمالية ( تداعياتها وأسبابها ) :

قد أصبح معروفا في عالم الأعمال أن الثابت الوحيد هو التغيير وتجرى مواكبة عالم الأعمال ضمن افتراض أساسي ، يقوم على التغييرات والتحديات والتهديدات المستمرة والحقيقة أن هذه التغييرات والتحديات تؤدي في كثير من الأحيان إلى أزمات لا يمكن تجنبها وفي بعض الأحيان تحدث دون إشعار مسبق ، ودون تحذيرات وبالتالي تكون آثارها أحيانا مدمرة ، وفي ما يلي سنقوم بإطلالة حول المقصود بالأزمة ومفهومها ، أنواعها ، خصائصها ومن ثم سوف يتم السرد التاريخي لأهم الأزمات المالية العالمية.

### أولا : خلفية عامة في الأزمة وماهيتها :

لعل من المؤكد أن البحث في كل موضوع يتطلب الخوض في مفاهيمه وتحديد المقصود بتلك المفاهيم وضبط المصطلح بصورة تمكن من فهمه على الوجه الصحيح ، لذا سنحاول التطرق لتحديد مفهوم الأزمة وما يقترب منها وذلك على النحو التالي :

#### 1-1 - مفهوم الأزمة :

تعود الأصول الأولى لإستخدام كلمة الأزمة ( Crisis ) المشتقة من الكلمة اليونانية ( Krisis ) والتي تعني لحظة القرار إلى علم الطب الإغريقي القديم ، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما ، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته <sup>1</sup> . والأزمات تشكل نقاط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل ، وفي ما يلي أهم المفاهيم التي تخص الأزمة :

الأزمة هي مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة التي وقعت وحلت بالأفراد والأشخاص ، أو بالهيئات والمنظمات الإدارية أو شركة مالية ، تجارية وحتى خدماتية ، وقد تكون متوقعة الحدوث أو غير متوقعة <sup>2</sup> .

الأزمة من المنظور الاقتصادي تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها ، والهادف إلى تحقيق غاياتها ، المتمثلة في تعظيم الربح ، وبالتالي هي تهديد مفاجئ للمصالح الجوهرية للمنظمة أو الفرد أو الدولة ، ويقتضي إتخاذ قرار سريع في وقت الضيق وفي ظروف نقص المعلومات .

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل ، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2009 ، ص 22 .  
<sup>2</sup> محمد سرور الحريري ، إدارة الأزمات الإقتصادية و طرق حل المشكلات الإدارية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 77 .

الأزمة هي وضع عارض به جانب المفاجأة ينطوي على توتر داخلي أو دولي أو الاثنين معا يحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدولة وإلى جهد دولي وإقليمي لتجنب آثاره أو التخفيف من حدتها<sup>1</sup>.

الأزمة هي حالة من عدم الإستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغيرات حاسمة قريبة ، وقد تكون نتائجها غير مرغوب فيها على الإطلاق بحيث تحدث إختلالا وتأثيرا ماديا على النظام كله وقد تكون هذه النتائج إيجابية في بعض الأحيان ومرغوب فيها بصورة كبيرة<sup>2</sup>.

الأزمة في حالة مؤقتة من الاضطرابات وعدم التوازن وهذه الحالة تتميز بصورة أساسية بعدم قدرة الفرد أو المنظمة على مواجهة الموقف محدد بالاعتماد على الأساليب والأدوات المعتادة لحل المشكلات و تتصف هذه الحالة باحتمال أن ينجم عنها آثار و انعكاسات ونتائج سلبية و إيجابية ، وتنجم هذه الحالة نتيجة حدث مثير وتتطور من خلال مراحل مختلفة وفق أنماط متوقعة وتتضمن إمكانات الحل<sup>3</sup>.

من خلال سردنا لهذه التعريفات نرى بأن الأزمة هي انعكاس لموقف ولحظة حرجة وتكون حاسمة في نفس الوقت وتتعلق بمصير الكيان وقعت على مستواه سواء كان فرد ، مؤسسة وحتى دولة وتشكل عقبة حادة أمام متخذ القرار مما يجعله في حيرة بالغة من أمره .

إن مفهوم الأزمة يختلط بمجموعة من المفاهيم الإدارية الأخرى ، أو بظواهر تتشابه إلى حد بعيد معها وأهم هذه الظواهر والمفاهيم نجد مفهوم المشكلة ومفهوم الكارثة :

#### أ – مفهوم المشكلة :

المشكلة هي مصطلح علمي ولفظ يعبر عن حالة وقعت وغير مرغوب فيها ، وهي تتصعد وتزداد وتتفاقم وتكبر مع مرور الوقت وإن لم تستطع حلها تنفجر وتصبح أزمة لا نهاية لها ومصيبة لا حد لها ، فكل أزمة مشكلة وليست كل مشكلة أزمة ، فالمشكلات يمكن حلها في وقت أسرع من خلال الأزمات ، كما أن الأزمات حدثها تطول وقوتها تزداد يوما بعد يوم ، بينما المشكلة يمكن حلها والتخفيف من أضرارها وإزالتها تماما . وفيما يلي عرض توضيحي وتفصيلي يبين الفرق بين المشكلة و الأزمة وهو مبين في الجدول كما يلي :

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات ، بدون بلد ، 2013 ، ص 14 .  
<sup>2</sup> عبد السلام جمعة زاقود ، إدارة الأزمات الدولية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 24 .  
<sup>3</sup> يوسف أحمد أبو قارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل ، المرجع السابق ، ص 26 .

جدول رقم ( 05 ) : الفرق بين المشكلة والأزمة

وجه المقارنة	المشكلة	الأزمة
1_ من حيث المدة الزمنية المحددة لكل منهما	- مدتها الازمة ثلاثة أيام ، فإن حلت وعولجت وإلا سوف تتفجر وتتأزم فتصبح أزمة يصعب حلها والسيطرة عليها.	-مدتها الزمنية ما فوق 3 أيام فإن المشكلة إذا لم يستطاع حلها في خلال 3 أيام فإن المشكلات تتحول إلى أزمات والأزمات ليحلها طويلا ومدتها كبيرة .
2- من حيث الأسباب الباعثة والمؤدية لكل منهما	-المشكلة هي معروفة الأسباب حيث أن المشاكل دائما يكشف أسبابها والعوامل المؤدية لظهورها وبالتالي يسهل حل المشكلة لأن أسبابها قد عرفت وعلمت.	-الأزمة مجهولة الأسباب وغير معروفة ماهية الأسباب المؤدية والمسببة لظهور الأزمات بشكل كامل وواضح ومفصل وبالتالي يصعب حل الأزمة .
3- من حيث الخطورة والشدة والآثار السلبية	-المشكلة لها آثار سلبية خفيفة ليست مدمرة ولا قاتلة فيمكن السيطرة عليها ويمكن حلها وعلاجها .	-الأزمة لها آثار سلبية سيئة للغاية مدمرة وعنيفة كما أن نظرا لحدتها تحتاج إلى وقت لعلاجها وحلها .

المصدر : محمد سرور الحريري ، إدارة الأزمات الإقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية المرجع السابق ص 82-83 .

ب – مفهوم الكارثة :

تعددت التعريفات حول مصطلح الكارثة وطرح العديد من الكتاب والباحثون العديد منها ، و من هذه التعريفات نجد :

- الكارثة حادثة محددة زمنيا ومكانيا ينجم عنها تعرض مجتمع بأكمله أو جزء منه إلى أخطار شديدة مادية ، وخسائر في أفراده تؤثر على البناء الاجتماعي بإرباك حياته وتوقف المستلزمات الضرورية لاستمرارها<sup>1</sup> .
- وهناك من يري أن الكارثة هي نشوب موقف طارئ ومفاجئ أفرزته البيئة الداخلية والخارجية للنظام ، ويتضمن تهديدا للقيم والمصالح الجوهرية للدولة أو المنظمة ، وهناك مجموعة من الخصائص التي تميزها وتنتم بها الكارثة وتشمل ما يلي<sup>2</sup> :
  - 1- الكارثة نقطة تحول أساسية في ظل أحداث متتابعة ومتوالية .
  - 2- الكارثة تخلق حالة من التوتر ، تقلل من كفاءة المواجهة .
  - 3- في ظل الكارثة يكون على المنظمة تكوين علاقات مع مجموعة من المنظمات وقد يكون

<sup>1</sup> عيد السلام جمعة زاقود ، إدارة الأزمات الدولية ، المرجع السابق . ص 31 .

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات المرجع السابق ، ص 20 .



منها منظمات ليست من المؤلف التعامل معها .

4- يسيطر الضغط النفسي وندرة المعلومات على مناخ صنع القرار لمواجهة الكوارث .

وفيما يلي عرض توضيحي لأهم الفروقات بين الأزمة والكارثة .

### الجدول رقم (06) : الفرق بين الأزمة و الكارثة

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
مدى حجم المفاجأة	مفاجأة تصاعدية.	مفاجأة كاملة .
وقوع الحدث	تصاعدي .	كامل .
حجم التهديد للمصالح الحيوية للدولة	تمثل أعلى تهديد لمصالح الدولة.	لا تؤثر على المصالح الحيوية للدولة ، حيث تتعاون قوى الشعب مع الحكومة لمواجهة الكارثة بالإضافة إلى المعونات من الدول الصديقة لمواجهة الكارثة .
مدى الضغط الواقع على متخذ القرار	ضغط وتوتر عالين جدا .	يختلف مستوى الضغط طبقا لنوع وحجم الكارثة.
التدخل	يمكن التدخل لرفع التهديد من خلال التفاوض .	لا يمكن التدخل فيها ولمن يمكن التخفيف من آثارها.

المصدر : أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات ، المرجع السابق – ص 23 .

## ثانيا : العناصر الأساسية للأزمة وخصائصها :

### 1- العناصر الأساسية للأزمة :

هناك ثلاثة عناصر أساسية للأزمة ، وهذه العناصر هي :

\* **عنصر المفاجأة :** إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ

أيضا .

\* **عنصر التهديد :** تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل .

\* **عنصر الوقت :** إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا<sup>1</sup> لإتخاذ قرار

سريع وصائب ولا يتضمن أي أخطاء ، إذ لن يكون هناك مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ ، لاستمرار الوضع في التفاقم ونشوب أزمات جديدة أشد وأصعب .

### 2- الخصائص العامة للأزمات :

إن هناك العديد من الخصائص التي تعمل على تمييز الأزمة ، وبالتالي جعلها واضحة المعالم والخصائص

ومن خصائص الأزمات نجد ما يلي :

<sup>1</sup>يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات : مدخل متكامل ، المرجع السابق . ص . 210 .

- 1- إن الأزمات هي عبارة عن مواقف حرجة وكوارث مالية صعبة لها تبعات خطيرة وذلك في ظل عدم معرفة المتسبب في هذه المشكلات والأزمات و كذلك في ظل نقص المعلومات وقلة البيانات وكذلك تزايد الضغوط الداخلية للموظفين والخارجية للعملاء على هذه المؤسسة ، و بالمقابل عجز المؤسسة عن تلبية الحاجيات وتوفير الطلبات للزبائن والعملاء فتصاب الإدارة العليا بالثبات والضعف والعجز<sup>1</sup>.
- 2- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات و درجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح وهذا يؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة وإلى حدوث علاقات جديدة<sup>2</sup>.
- 3- الحاجة الملحة إلى إتخاذ القرار وينبغي أن يكون قرار سريعا وصائبا وعمليا وبعبارة أخرى : إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و في الإتجاه المناسب<sup>3</sup>.
- 4- تتميز الأزمات بأحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها وتجذب الإنتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالكيان (الدولة، مؤسسة ، فرد).
- 5- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالنتائج المستقبلية القادمة .
- 6- التلاحق السريع للأزمة ، بمعنى أنها تتطلب التدخل السريع لمواجهتها ، لأن الوقت كما سبق ذلك يكون في هذه الحالة من ذهب فالتدخل السريع بإجراءات مناسبة يقلل كثيرا من حدة الأزمة ويمكن بيان ذلك من خلال المصفوفة التالية<sup>4</sup>.

#### الجدول رقم (07) : مصفوفة نجاح إدارة الأزمة

توقيت التدخل		بيان	إجراءات الأزمات
تدخل متأخر	التدخل السريع		
إحتمالات لإنفاذ متوسطة	نجاح كبير في مواجهة الأزمة	مناسبة	مواجهة
فشل تام	يتوقف النجاح على الفشل في نوعية الإجراءات	غير مناسبة	الأزمات

المصدر : طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2009 ص 17 .

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري ، إدارة الأزمات الإقتصادية وحل المشكلات الإدارية ، المرجع السابق ، ص 89 .

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات : مدخل متكامل ، المرجع السابق . ص 27 .

<sup>3</sup> عبد السلام جمعة زاقود ، إدارة الأزمات الدولية ، المرجع السابق . ص 27 .

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص

**ثالثا : مراحل الأزمة و أنواعها :****1- مراحل الازمة وتطورها :**

تمر الأزمة بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث وحتى قبل ظهورها وحتى مواجهة وبدء التعامل معه وتحدد هذه المراحل في الآتي :

**1- مرحلة ميلاد الأزمة :**

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة ، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة ، ومن تحت سطح الأحداث ، في شكل إحساس مبهم وغير واضح وتندثر بخطر قادم غير محدد المعالم ، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها<sup>1</sup>.

**2- مرحلة النمو ( الإتساع ) :**

إذ لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد ، فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو و الإتساع ، وهناك مجموعة من العوامل التي تدعم قوة الأزمة في هذه المرحلة ومن بين هذه العوامل :

- \* عوامل ذاتية مرتبطة بالأزمة نشأت معها وتكون في المرحلة السابقة الميلاد .
- \* عوامل خارجية جذبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إلى الأزمة قدرات جديدة للنمو والتوسع والإتساع .

وفي هذه المرحلة يزيد الإحساس بالأزمة وإدراكها في المنظمة التي لم تعد قادرة على إنكارها أو تجاهلها ، لأن ذلك يترتب عليه آثار وخيمة عليها<sup>2</sup>.

**3- مرحلة النضج :**

تعتبر هذه من أخطر مراحل الأزمة ، إذ تتطور الأزمة من حيث المدة والمسافة ، نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة

<sup>1</sup> أشرف سعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 32 .  
<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات : مدخل متكامل ، المرجع السابق . ص 36.

من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة ، حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية ، بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما<sup>1</sup>.

### 4-3 : مرحلة الإنحسار ( التقلص ) :

تدخل الأزمة إلى هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص و الإنحسار بعد أن يقع التصادم العنيف ، فهذا التصادم يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت وتفقد الأزمة جزءا كبيرا من قوتها وطاقتها ، ومن الأمور التي تشجع تراجع حدة الأزمة هي إستجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة<sup>2</sup>.

### 5-3 : مرحلة الإختفاء وتلاشي الأزمة :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها ، وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي ، ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد ، في جميع مراحل نشأة الأزمة سابقة الذكر ، ضرورة أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة شخصية<sup>3</sup>.

## 2- أنواع الأزمات :

تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة ، لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابهة إدارية ، إقتصادية ، مالية ، إنسانية ، جغرافية وحتى سياسية ، وبالتالي تتخذ وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات إستنادا إلى المعايير التالية :

<sup>1</sup> أشرف سعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ص 33

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات : مدخل متكامل ، المرجع السابق . ص 38 .

<sup>3</sup> محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016 ص 33

## 1-2 : أنواع الأزمات حسب موضعها :

في هذا الصدد يكمن تقسيم الأزمات حسب موضعها إلى الأزمات الصناعية ، الأزمات الإقتصادية ، الأزمات الفلاحية ، الأزمات المالية ، الأزمات النقدية ، الأزمات البيئية ، الأزمات السياسية وغيرها وسوف تعرض بإنجاز أهمها فيما يلي :

### 1- الأزمة الزراعية :

عندما كان نظام المعيشة يرتبط ارتباطا وثيقا بالزراعة ، كانت الأزمات أصلها بالحروب ، ونقص الماء والقحط مما يسبب في انخفاض مفاجئ للمحاصيل ، مما يؤدي إلى انخفاض دخول الفلاحين وارتفاع أسعار البذور ، وكانت أزمة القطاع الزراعي تنعكس سلبا على قطاعات الصناعة والتجارة ، إذ انخفاض القدرة الشرائية للفلاحين يقضي إلى نقص الطلب على المنتجات الصناعية وارتفاع البطالة .

### 2- الأزمة الصناعية :

الأزمات الصناعية هي أزمات إنتاج مفرط على نقيض أزمات للكفاية وتظهر عند تجاوز العرض مستوى الطلب . و ليس عندما يكون هناك نقص في المنتجات مقارنة بالطلب ، فلا يجد المنتجون مشترين ، فتتخفف الأرباح وتضيق سوق العمل وتتنخفض الأجور وتزيد البطالة وتظهر حالات الإفلاس .

### 3- الأزمة الإقتصادية :

هي حالة من الحالات الحادة من المسار السيئ للحالة الإقتصادية لبلاده ، أو لإقليم أو للعالم بأسره ، تبدأ عادة من جراء إنهيار أسواق المال ، وترافقها ظاهرة جمود أو تدهور في النشاط الإقتصادي ، تتميز بالبطالة والإفلاس والتوترات الإجتماعية و انخفاض القدرة الشرائية .

### 4- الأزمة النقدية :

هي أزمة عملة بلاد أو مجموعة من البلدان ، مما يؤدي إلى تقلبات كبيرة في معدل الصرف مقارنة بالعملات الأخرى<sup>1</sup> .

### 5- الأزمات المالية :

تعرف الأزمة المالية بمفهومها الواسع على أنها اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الإقتصادية نتيجة انهيار في عدد من المؤسسات المالية بالصورة التي يمتد أثارها إلى القطاعات الأخرى

عبد الرازق سعيد بلماس مجموعة من الباحثين ، الأزمة المالية العالمية أسباب وحلول من منظور إسلامي ، مركز أبحاث الإقتصاد الإسلامي ،<sup>1</sup> جامعة الملك عبد العزيز ، جدة 2009 ، ص 19 .

في اقتصاد نفسه وقد تمتد آثاره إلى دول أخرى ترتبط معها بمصالح اقتصادية ليكون تأثيرها بذلك دولية ، و ينقسم هذا النوع من الأزمات بدوره إلى عدة أنواع أهمها :

#### أ – الأزمات المصرفية :

وتظهر هذه الأزمات عندما يواجه المصرف زيادة كبيرة ومفاجأة ، في طلبات سحب الودائع ، إذ من المفترض أن يحتفظ البنك بنسبة معينة من الودائع ( الإحتياطي القانوني ) لدى البنك المركزي قد تعتمد في الحالات الضرورية لمواجهة الطلب الطارئ بعد تشغيله للجزء الأعظم من ودائعه ، فإذا حدثت زيادة من جهة في سحب الودائع تتجاوز حجم الودائع المحتفظ بها و نسبة الإحتياطي القانوني بحيث لن يكون قادرا على الإستجابة لطلبات المودعين فإن ذلك يؤدي إلى أزمة سيولة لدى البنك وإذا ما امتدت تلك الأزمة إلى البنوك الأخرى تسمى في هذه الحالة ( أزمة مصرفية ) .

#### ب – أزمة أسواق المال (حالة الفقاعة) :

تحدث هذه الأزمة في أسواق المال نتيجة لما يطلق عليه بظاهرة الفقاعة بسبب إرتفاع أسعار الأصول بشكل يتجاوز قيمتها الحقيقية ، وذلك يحدث عندما يكون الهدف من شراء الأصل هو تحقيق الربح الناتج عن إرتفاع سعر السهم وليس بسبب قدرته على توليد الدخل وفي هذه الحالة تصبح المسألة إنهييار أسعار الأصول المضارب بها بهدف الربح مسألة وقت عندما يكون هناك إتجاها قويا لبيع تلك الأصول الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض أسعارها لتتطور بصورة سريعة فتنهار على أثرها الأسعار في سوق المال .

#### ج- أزمات العملة وأسعار الصرف :

وتحدث هذه الأزمات عندما تتغير أسعار الصرف بشكل يؤثر على قدرة العملة على أداء مهامها كوسيلة للتبادل أو مخزن للقيمة ، لذلك تسمى هذه الأزمة أيضا بأزمة ميزان مدفوعات ، والتي تتفاقم عندما تتخذ السلطات النقدية ( البنك المركزي ) قرارا بخفض سعر صرف العملة نتيجة لعمليات المضاربة وبالتالي تحدث أزمة مالية تؤدي إلى انهيار سعر صرف تلك العملة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> بشير هادي عودة ، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على اقتصادات دول الخليج العربي :دراسة تحليلية، الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، السنة التاسعة ، العدد 27، جامعة البصرة ، العراق ،2013، ص 09.

## 2-2 : أنواع الأزمات وفقا لدرجة شدتها :

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين رئيسيين هما :

أ – الأزمات الخفيفة : على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدأ عنيقا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به إلا أن تأثيره على الرأي العام ، أو الجمهور المحيط به يكون خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري سريع ، بمجرد معرفة أسبابه ومن تم سيتم التعامل معه إيجابا .

ب – الأزمات العنيفة : هي أزمات بالغة الشدة والعنف ، وقادرة على العصف بالكيان ويكون تأثيرها عليه تأثيرا عنيقا ، وهي تؤثر أو تكاد أن تؤثر في كل مكونات الكيان بمستوياته المختلفة ، وغالبا ما يفشل الكيان في إدارة هذا النوع من الأزمات ، ما لم يقم بإفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة لها والعمل على تجزئتها وتفكيكها والتعامل مع كل جزء باستراتيجيات والسياسات التي تناسبه<sup>1</sup>.

## 2-3 أنواع الأزمات وفقا للمدى الزمني لظهور الأزمة وتأثيرها .

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات .

### أ – الأزمة الانفجارية السريعة :

وتحدث عادة فجأة وبسرعة ، وكما تختفي أيضا بسرعة وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها ، كاندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيميائية .

### ب – الأزمات البطيئة الطويلة :

وتظهر هذه الأزمة رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها ، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارة والتعامل معها ، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا ، بل قد تهدد المجتمع لمدة أيام من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطط جديدة والتعامل مع الأزمة بسرعة وحسم وبلا تردد فكل دقيقة لها قيمة<sup>2</sup> .

## 2-4 : أنواع الأزمات وفقا لمعدل تكرارها :

يجري تصنيف الأزمات حسب معدل تكرارها إلى الأزمات الدورية والأزمات الغير الدورية وفيما يلي توضيح لكل نوع من النوعين المذكورين :

<sup>1</sup> عبد السلام جمعة زافود، إدارة الأزمات الدولية ، المرجع السابق، ص 38-39.

<sup>2</sup> نداء محمد باقر الياسري ، إدارة الأزمات ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014، ص 32.

### أ - الأزمات الدورية :

هي أزمات تعصف بالمنظمة بصورة دورية ، وتحدث في الأغلب نتيجة أسباب خارجية ( معظمها إقتصادية ) ، وهذه الأزمات تختلف من حيث الأسباب وقوة التأثير وحجم الإتساع و وسائل الإدارة والعلاج وتنبأين بتباين النظم الإقتصادية والسياسية والقانونية و الإجتماعية السائدة في المجتمع<sup>1</sup>.

### ب- الأزمات غير دورية :

هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث ، وهي تنشأ وتحدث بصورة عشوائية ، ومن الصعب توقعها ( كما هو الحال في الأزمة الدورية ) ، والأزمات غير الدورية ( العشوائية ) تتطلب من الإدارة استخدام نظام فاعل لتوقع الأزمات وتلك حتى تكون نتائجها ( عندما تحدث ) نتائج غير عنيفة وغير مدمرة ، والأزمات غير الدورية تحدث بصورة مفاجئة ، ودون إنذارات واضحة ، ومن هذه الأزمات:

- الأزمات الناجمة عن الفضائح و السرقات المالية.

- الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة .

- الأزمات الناجمة عن الزلازل والبراكين<sup>2</sup>.

### 2-5 : أنواع الأزمات حسب طبيعة أطراف الأزمة :

إستنادا إلى طبيعة والطرق أو الأطراف المنخرطة في الأزمة وتأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية ، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو إنخراط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة الدولية خارجية كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية ، وقطع العلاقات الدبلوماسية... إلخ . أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوة السياسية المجتمعية في الداخل ، كانت الأزمة داخلية وفي إطار الأزمات الخارجية فإن تصنيف الأكثر لأهمية الأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمة المنخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الإستراتيجي أو الهيكلي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل، المرجع السابق، ص 104.

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات :مدخل متكامل، المرجع السابق، ص 108.

<sup>3</sup> نداء محمد باقر الياسري ، إدارة الأزمات ، المرجع السابق ،ص 33.



**رابعاً : إطالة تاريخية على أهم الأزمات المالية العالمية .**

لقد شهدت الأسواق المالية العالمية موجات متتالية من الأزمات تميزت بسرعة إنتشارها و تباين أسباب حدوثها واعتبرت أزمة 1929 من بين أهم الأزمات التي شهدها العالم بداية القرن العشرين ، إلى أنه هناك العديد من الأزمات التي أصابت العالم قبل أزمة الكساد العالمي ، وهذا ما سوف نتعرف عليه في ما يلي :

**1- أزمات العهد القديم :**

سوف نقوم بعرض جانب فقط من هذه الأزمات :

**1-1 : مابين القرنين الرابع والخامس عشر :** أزمة الركود الكبير ، وكانت أطولها في فرنسا والسبب في ذلك كان المحصول السيئ في عام 1315 الذي زاد حدته نتيجة أمرين : حرب المائة سنة وهي كارثة حقيقية للمزارع التي خربتها بانتظام العصابات المسلحة ، والأوبئة كالتاعون الأسود لسنة 1348<sup>1</sup> .

**2-1 : أزمة القرن السابع عشر :** هو قرن الحروب ، وندرة المعادن النفيسة شهد مجاعتين كبيرتين على الأقل .

**3-1 : في فبراير سنة 1637 :** وبعد عدة سنوات في المضاربة بأوروبا إنخفضت أسعار السندات لأجل فجأة مسببة إفلاس المضاربين ، و إعتبرها المؤرخون أولى الأزمات الناتجة عن المضاربة .

**4-1 : في سنة 1720 :** حدثت أزمات متتالية تفرق بينها عدة أشهر ، أزمة في فرنسا والأخرى في بريطانيا ، بخصوص أسهم الشركات التي تستغل موارد العالم الجديد ، وفي بريطانيا إثر مخاوف تسببت في إفلاس شركة ( الجور الشمال ) وبنك ( لوو ) البريطاني .

**5- 1 : الأزمة النقدية 26 فبراير 1797 :** ( بنك إنجلترا ) : يعرف إنحصارا في الإحتياطي ويقرر تعليق التخليص نقدا ، مما خلق الذعر بين المواطنين والشركات الذين سارعوا إلى سحب مدخراتهم

<sup>1</sup> صباغ رفيقة ، الأزمات المالية العالمية و أثرها على الدول النامية : دراسة تحليلية لأثر أزمة الرهن العقاري على إقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2013-2014 ، ص 29.

وأموالهم من البنوك ، والسبب في إفلاس جماعي وهي أول أزمة ناتجة عن الذعر الجماعي <sup>1</sup> .

#### 6-1 : أزمات القرن التاسع عشر :

ومن بين أزمات هذا القرن نجد :

##### 1-6-1 : أزمة سنة 1810 :

مست البنوك : بعد حصار إنجليترا من قبل نابليون ، سقط نظام الإئتمان بها ، وأنها لم تستطع تحصيل حقوقها على شركات حبوب أمريكا ، مما سبب أزمة سيولة وموجة البطالة .

##### 1-6-2 : أزمة سنة 1812 :

واجه النظام الرأس مالي الذي تأسس سنة 1740 أول أزمة مالية ، وإن كان سببها يرجع إلى نقص في المخزون السلعي .

##### 1-6-3 : أزمة 1819 :

مست البنوك وهي أول أزمة مالية بالولايات المتحدة نتيجة عن صرف الأموال في الحرب 1812 ( بين الولايات المتحدة والإمبراطورية البريطانية ) وسياسة التقشف التي فرضها البنك المركزي الأمريكي.

##### 1-6-4 : أزمة 1836-1837 :

كانت هذه الأزمة ذات طابع عالمي حيث أصابت الولايات المتحدة الأمريكية وعددا من بلدان أوروبا وكان سبب هذه الأزمة القرار الذي أصدره الرئيس الأمريكي "أندرو جاكسون" القاضي باشتراط بيع الأراضي مقابل معادن ثمينة فهو ما شكل ضربة قاضية للمضاربة في سوق العقار بأمريكا وبما أن البنوك الأمريكية كانت تقترض من بريطانيا ، فقد تلتقت هي الأخرى الجزء الأصعب من الصدمة .

##### 1-6-5 : أزمة 1866 :

حيث تعرضت عدد من البنوك الإنجليزية للإفلاس مما أدى إلى أزمة مالية عصفت باستقرار النظام المالي .

##### 1-6-6 : أزمة 1873 :

حيث كانت أعنف أزمة عرفها القرن التاسع عشر وكانت إشارة لبداية الانتقال من الرأسمالية الحرة إلى الإحتكار .

##### 1-6-7 : أزمة 1809 :

في الولايات المتحدة الأمريكية بينت أن دور الكساد و الإئتمان وعدم قدرة النظام المالي على التعامل مع الأزمة الإئتمانية ،تطلب من البنك " جيه بي مورجان " أن يقوم بدور البنك المركزي <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> صباغ رقيقة ، الأزمات المالية العالمية و أثرها على الدول النامية : دراسة تحليلية لأثر أزمة الرهن العقاري على إقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي ،المرجع السابق ، ص 31-32.

**2- أزمة الكساد ( 1929-1933):**

شهد العالم أشد أزمة مالية عام 1929 سمية بأزمة الكساد العظيم ،نسبة إلى إرتفاع في معدلات البطالة بشكل كبير محدثة حالة من الكساد في مختلف مفاصل الحياة الإقتصادية ولم يكن الفكر الليبرالي الكلاسيكي قادرا حينها على إيجاد الحلول الملائمة لها ،حيث هبطت أسعار الأسهم في سوق المال الأمريكي بنسبة 89 % تم اجتاحت معظم دول العالم .

**1-2 : أسباب أزمة 1929 :**

تعود أسباب أزمة الكساد الكبيرة (1929) إلى عدة أسباب من أهمها الآتي :

- 1- التباطؤ في معدلات نمو الإقتصاد الأمريكي بدءا من عام 1929 بعد أن وصلت عملية إستغلال أراضيها إلى نهاية المطاف .
- 2- عودة مساهمة أوروبا بقوة في إجمالي الإنتاج الصناعي والزراعي العالميين لذلك تقلص الطلب الأوربي منذ عام 1925 على المنتجات الأمريكية مما أدى إلى تكديسها في مخازنها داخل الولايات المتحدة ، و ثم إنخفاض أسعارها بشكل كبير عام 1929 <sup>2</sup> .
- 3- البيع على المكشوف من طرف المضاربيين للأسهم التي ليست في ملكيتهم بأسعار مرتفعة على أمل شرائها عند إنخفاض أسعارها مقابل هامش الربح .
- 4- الممارسات الغير أخلاقية و إستغلال ثقة العملاء والتلاعب في أسعار الأوراق المالية .
- 5- ضالة نسبة هامش الأمان في البيع النقدي الجزئي بنسبة 10 % وباعتبار المتعاملين لم تتوفر لديهم السيولة المطلوبة الدفع من مساهمتهم مما أدى إلى تصفية معاملتهم المرتبطة بالشراء النقدي <sup>3</sup> .
- 6- ظهور الثورة الصناعية الثانية والتي أدت إلى تركيز المؤسسات وتضخم الإنتاج إذا إرتفع المؤشر الصناعي من 10 % عام 1912 إلى 179 % عام 1929 .
- 7- تدهور الوضع الإقتصادي الأمريكي ، سهل عملية إنتشار عملية المضاربة داخل البورصة وحدث فجوة كبيرة بين التطور الإقتصادي (الحقيقي) والتطور المالي (الرمزي) ، و ارتبط ذلك بعرض متزايد للأسهم في بورصة " وول سترين " مما سهل انهيار أسعار الأسهم ووقوع أزمة مالية كبرى <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد محمود المكاوي ، الأزمات الإقتصادية العالمية ، دار الفكر والقانون ، مصر ، 2012 . ص 16 .  
<sup>2</sup> عبد الكريم شنجار العيساوي و عبد المهدي رحيم العويدي ، السيولة الدولية في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 191 .  
<sup>3</sup> محمد محمود المكاوي ، الأزمات الإقتصادية العالمية ، المرجع السابق . ص 20 .  
<sup>4</sup> عبد الكريم شنجار العيساوي ، عبد المهدي رحيم العويدي ، السيولة الدولية في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية ، المرجع السابق ، ص 192 .

## 2-2 : خصائص أزمة 1929-1933 :

تتميز هذه الفترة بمجموعة من الخصائص تمثلت في :

- 1- إنخفاض الودائع لدى البنوك منذ بداية 1929 أو حتى منتصف عام 1933 بمقدار 33% .
- 2- إنخفاض في عمليات الخصم والإقراض مرتين .
- 3- أفلست عدد من البنوك منذ بداية 1929 وحتى منتصف عام 1933 أكثر من 1000 بنكا ، أي حوالي 40 % من إجمالي عدد البنوك الأمريكية .
- 4- ضياع عدد كبير من مدخرات المودعين خاصة الصغار منهم .
- 5- إستمرار هذه الأزمة لفترة طويلة نسبيا إذ دامت قرابة 45 شهرا .
- 6- تسبب هذه الأزمة في زعزعت الإستقرار النسبي في النظام الأمريكي بأكمله .
- 7- الإنخفاض الكبير في مستويات أسعار الفائدة في البنك المركزي بنيويورك إلى 2.6 % وفي الفترة ( 1930 - 1933 ) مقابل 5.2 % سنة 1929<sup>1</sup> .
- 8- فقدان شرعية القروض الأساسية للنظام الكلاسيكي الاقتصادي الليبرالي المعروف (دعه يعمل دعه يمر) .

## 3-2 : مواجهة أزمة 1929-1933:

لقد اختلفت طرق مواجهة الأزمة من دولة إلى أخرى ، وأهم الخطط التي لقيت سمعة عالمية كبيرة ، هي الخطة الأمريكية وخطة الدول النازية وذلك من خلال استعراضهما في الجدول التالي :

### الجدول رقم (08) : أهم الخطط المتخذة لمواجهة أزمة 1929

التدابير المتخذة لمواجهة الأزمة	أهم القوانين الصادرة	ميدان الإصلاح
- تخفيض قيمة الدولار الأمريكي. - تشجيع الإستهلاك بواسطة منح القرض. - فرض رقابة الدولة على البنوك والبورصة. - منع تصدير الذهب .	قانون الإنقاذ البنكي - مارس 1934 .	المالي
- تقليص حجم المساحة المزروعة مقابل تعويضات للمزارعين من أجل تخفيض الإنتاج ، وبالتالي عودة الأسعار إلى الإرتفاع . - تقديم المساعدات للفلاحين المديونين .	قانون التوازن الفلاحي - ماي 1934 .	الفلاحي
- وضع حد أدنى للأجور . - تخفيض ساعات العمل الأسبوعية لتشغيل أكبر عدد من العمال . - تخفيض الإنتاج - تخفيض الرسوم الجمركية على الصادرات .	قانون الإصلاح الصناعي - جوان 1934 ( قانون التجارة )	الصناعي والتجاري

المصدر : صباغ رفيقة : الأزمات المالية العالمية إثرها على الدول النامية ، دراسة تحليلية لأثر الأزمة الرهن العقاري على إقتصاديات دور مجلس التعاون لدول الخليج العربي ، المرجع السابق . ص 41 .

<sup>1</sup> محمد محمود المكاوي ، الأزمات الإقتصادية العالمية ، المرجع السابق . ص 20-21 .

وهناك أيضا إجراءات إجتماعية أتخذت من قبل الولايات المتحدة الأمريكية ، تمثلت أساسا في توفير مناصب الشغل بإنجاز المشاريع الكبرى والتعويض عن البطالة وتحديد الحد الأدنى للأجر وسن قانون التأمين الإجتماعي . ولقد خلقت هذه الإجراءات نتائج إيجابية أدت إل حدوث إنعاش في الإقتصاد الأمريكي بفعل إرتفاع أسعار المنتجات الفلاحية والصناعية ونمو الصادرات مع إنخفاض عدد العاطلين عن العمل .

### 3- أزمات الثمانينات : ( 1982-1987-1989 ) :

#### 1-3 : أزمة الديون العالمية لعام 1982 :

اندلعت هذه الأزمة إثر إعلان المكسيك والبرازيل وبعض الدول النامية لعدم قدرتها على سداد أصل ديونها والفوائد المترتبة عليها مما أجبر الدول المتقدمة التدخل من أجل إنقاذ مصارفها من الإنهيار ، إذ أن مصدر هذه القروض هي المصارف الكبرى الخاصة في الدول المتقدمة التي تمكنت من تدوير الفوائض التجارية للدول النفطية إلى الدول النامية المستوردة للطاقة وبفوائد مرتفعة فقد تصاعدت قروض الدول الأقل نموا بشكل ملفت في عقد السبعينات من القرن المنصرم ، نتيجة للزيادة الشديدة في أسعار النفط ولسداد فاتورة إستراتياتها من الدول الأخرى ، وعندما حان الوقت للدفع لم تتمكن الدول المقترضة من الوفاء بديونها لإنخفاض الطلب العالمي على صادراتها ، ولكون تلك الديون بالدولار فقط أدى الإرتفاع في قيمته إلى زيادة تكلفة الديون .

ولم تعد المديونية علاقة شاذة أو طارئة في مجرى العلاقات الإقتصادية الدولية بل أصبحت تتضمن إعادة توزيع الدخل العالمي ، إذا إزدادت العوامل المسببة لها مثل تقلبات العوامل المؤثرة في الدول المدينة وتطور أسعار الفائدة و أسعار الصرف في الأسواق النقدية بالإضافة إلى الأزمات الدورية في الدول المتقدمة وهروب من رؤوس الأموال و إنخفاض أسعار الصادرات و الإستيرادات خاصة بالنسبة للدول النامية .

وقد تتدخل صندوق النقد الدولي لإحتواء أزمة الديون العالمية بتوفير الظروف المناسبة و لإحتواء الأزمة وإعادة جدولة الديون العامة مكانا مهما في إنشغالات مؤسسات التمويل الدولية ، وحينها قدم صندوق النقد الدولي خلال المدة ( 1983-1988 ) قروض بلغت قيمتها (12.7) مليار دولار لستة (6) دول المدينة فضلا عن (2.3) مليار دولار قدمها البنك الدولي <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عبد الكريم شنجار العيساوي ، عبد المهدي رحيم العويدي ، السيولة الدولية في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية ، المرجع السابق ، ص 194-195.

## 2-3 : أزمة 1987 :

وهي من الأزمات المهمة التي واجهت الإقتصاد الرأسمالي وحدثت في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان وقت حدوثها يوم الإثنين بتاريخ 19 أكتوبر 1987 الذي أطلق عليه يوم الإثنين الأسود ، حيث إنهارت فيها الأسهم في بورصة " وول ستريت في نيويورك " ، وبلغ مجموع الخسائر 500 مليار دولار ومنها إنتقلت الأزمة إلى بقية البورصات العالمية ومنها بورصة " لندن و طوكيو " و كانت هذه الأزمة أقل حدة من أزمة الكساد لسنة 1929-1933 و لم تستمر لفترة طويلة من الزمن فقط دامت مدتها سنة واحدة<sup>1</sup>. وتتلخص أهم الأسباب المؤدية إلى حدوث أزمة الإثنين الأسود إلى النقاط التالية :

- \* نشاط السوق المالية بشكل مذل حيث بلغ ذروته سنة 1987 .
- \* قوة إرتباط الأسواق المالية فيما بينها .
- \* ضخامة النفقات والعمليات المتداولة في الأسواق المالية العالمية .
- \* تنوع الأصول المتعامل بها .
- \* إستخدام أحدث الأساليب في الإتصال و أكثر التقنيات تطورا في إدارة الأنشطة والعمليات ساعد على سرعة إنتقال الأزمات من سوق لآخر .
- \* قوة العلاقات النقدية والمالية كان من أهم قنوات انتقال الأزمة ومثال ذلك تداول العملات الرئيسية كالدولار ، بسبب تدهور قيمته في تفاقم الأزمة المالية الدولية في أكتوبر 1987 .
- \* التفسيرات المتناقضة التي تتعلق بكفاءة السوق المالية<sup>2</sup>.

## ومن أهم نتائج هذه الأزمة كالتالي :

- \* إنخفاض أسعار الأسهم و إنهيار مؤشرات ذو جونز و نيكاي فاينتيشال تايمز .
- \* قيام الشركات بإصدار السندات التي ساعدتها بالتمويل مع حدوث إنكماش واضح في إستثماراتها وإنتاجها .
- \* تعرض البنوك إلى الإفلاس بسبب عدم قدرة العملاء المقترضين تسديد ما بينهم من قروض لتلك البنوك .

- \* زيادة أعداد العاطلين عن العمل خصوصا العاملين في البنوك والمؤسسات المالية .
- \* تأثر البلدان والبنوك المركزية بإنخفاض قيمة الدولار ومنها خاصة البلدان النفطية<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> وليد أحمد صافي ، الأزمة المالية العالمية 2008 : طبيعتها ،أسبابها، و تأثيراتها المستقبلية على الإقتصاد العالمي و العربي، الملتقى الدولي الثامن للأزمة المالية الراهنة و البدائل المالية و المصرفية، المركز الجامعي لخميس مليانة ، عين الدفلى ، يومي 5-6 ماي 2009 ، ص09.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، إدارة أزمات العولمة الاقتصادية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2014 ، ص 32.

<sup>3</sup> وليد أحمد صافي ، الأزمة المالية العالمية 2008 : طبيعتها ،أسبابها، و تأثيراتها المستقبلية على الإقتصاد العالمي و العربي، المرجع السابق، ص09.

## 3-3 أزمة 1989 :

بدأت آثار الأزمة في شهر ديسمبر 1989 عقب إعلان الحكومة الأمريكية عن رفع أسعار الجملة والتجزئة بنسبة 19 % و 5% على التوالي ، مع إمتناع البنك المركزي الأمريكي ( البنك الاحتياطي الفدرالي ) عن تخفيض أسعار الفائدة ، و في 13 أكتوبر 1989 ، إنخفض مؤشر " داوجونز " بنسبة 190 نقطة أي بمقدار 07 % وفي طوكيو فقد مؤشر " نيكاي " 647 نقطة ، كما أضع مؤشر " فاينشال تايمز " 142 نقطة ، وتختلف أزمة 1989 بالمقارنة مع أزمة أكتوبر 1987 لأسباب عديدة أهمها :

\* تحسن الظروف الإقتصادية وعدم توافر ما يدل على إقتراب حدوث الأزمة إقتصادية نظرا لإرتفاع عوائد الأسهم بسبب إرتفاع مستوى النشاط معظم الشركات وتحسن أرباحها ، ولم تكن هناك دوافع لبيع الأسهم ، لهذا كانت زيادة عرض الأسهم للبيع ضعيفة نسبيا وبعيدة عن أحداث تدهور في الأسعار .

\* إقتصار بيع الأوراق المالية ( الأسهم خاصة ) على المستثمرين الصغار دون تدخل الشركات الكبيرة ، مما يعني ضعف حجم و نطاق العمليات و بالتالي عدم تسببها في التأثير بشكل كبير على الأسعار .

\* عدم وجود توقعات حول إمكانية إرتفاع أسعار الفائدة بشكل ملحوظ .

\* إن إسراع المستثمرين عام 1987 لبيع أسهمهم تسبب فعلا في انخفاض الأسعار ، أما عام 1989 فضل المستثمرين عدم إستعجال بالبيع ، مما ساعده على تهدئة الأسواق والحد من إنخفاض الأسعار .

\* اتسم موقف الحكومة الأمريكية باللامبالاة في أزمة أكتوبر مما أثر سلبا وزاد من تفاقم الأزمة على خلاف عام 1989 حيث سارعت الحكومات إلى التدخل لإيقاف الأزمة ، عن طريق مواجهة عمليات البيع المتزايدة بحجم كبير جدا من السيولة وهو ما ساعد على احتواء الأزمة<sup>1</sup>.

## 3- أزمة الأسواق الناشئة :

لقد شهدت الأسواق الناشئة في السنوات السابقة عددا من الأزمات في كل من الأرجنتين ، المكسيك و فنزويلا و غيرها لذا سنقدم فيما يلي عرض موجز لأزمة كل من المكسيك ، الأرجنتين و فنزويلا :

## 3-1- أزمة المكسيك :

لقد حدثت أزمة المكسيك في عام 1994 و كشفت عن ضعف اقتصاديات الدول النامية و الأسواق الناشئة في التكيف و الصمود مع الصدمات التي تحدثها العولمة المالية نتيجة تحرير القطاع المالي و تحول هذه الدول إلى إقتصاد السوق ، و لقد ارجع المحللون نشوب أزمة المكسيك إلى عوامل نذكر منها على الخصوص :

<sup>1</sup> عيد المطلب عبد الحميد ، إدارة أزمات العولمة الإقتصادية ، المرجع السابق ، ص33.

- تقييم العملة المحلية بأعلى من قيمتها الحقيقية و إخفاء العجز في حساب العمليات الجارية .
- إلغاء قيود تحويل العملة الوطنية و تطبيق نظام التعويم الكامل ، و فتح أسواق المال على مصراعيها للاستثمار الأجنبي .
- التوسع في استيراد السلع التي من المتوقع ارتفاع أسعارها ، و هذا الإرتفاع ناجم عن المغالاة في تقييم عملة البيزو .
- ارتفاع أسعار الفائدة و إدارة الدين الحكومي قصير الأجل ، و التوسع في منح الإئتمان من قبل البنوك من اهم الأسباب المؤدية إلى هذه الأزمة ، و التي دعت الحكومة إلى اتباع سياسة نقدية انكماشية للمحافظة على استقرار العملة<sup>1</sup>.
- و هكذا تضافرت جميع هذه الأسباب السابقة لتخلق نوعا من التباطؤ في النمو الإقتصادي المكسيكي و بالتالي حدوث الأزمة التي كانت نتائجها كالآتي :
- خسارة 2.4 مليون فرصة عمل خلال نصف عام ، مما أدى إلى تضاعف معدلات البطالة بشكل سريع .
- إفلاس 60 ألف شركة بناء.
- تقلص الناتج الإجمالي بما نسبته 10 % .
- ارتفاع معدل التضخم إلى 35 % ، في الوقت الذي تقلص فيه الإستهلاك الخاص بحوالي 12% .
- انخفاض الرقابة على الصرف الأجنبي<sup>2</sup> .

### 3-2- أزمة الأرجنتين 2001-2002:

لقد عاش الإقتصاد الأرجنتيني مع بداية الثمانينات مجموعة من المشاكل الاقتصادية ، السياسية و حتى الاجتماعية التي أثرت عليه و ساهمت ، مما ساهم في التعجيل بظهور بدايات الأزمة به و تتمثل أهم أسباب هذه الأخيرة في :

- 1- ظهور مجموعة من الأزمات في اقتصاديات الدول الناشئة مثل :
- أزمة المكسيك في أوائل عام 1995 التي أدت إلى اندفاع المودعين بالبنوك في الأرجنتين إلى استرداد ودائعهم مما أدى إلى هبوط الودائع بالجهاز المصرفي على مدى خمسة شهور

<sup>1</sup> عبد الكريم شنجار العيسوي ، عبد المهدي رحيم العويدلي ، السيولة الدولية في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية ، المرجع السابق ، ص 198.  
<sup>2</sup> زكية كواش و فتحية بن حاج جيلالي مغراوة ، الأزمات المالية و علاقتها بسعر الفائدة ، الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة الراهنة و البدائل المالية و المصرفية "النظام المصرفي الإسلامي نموذجا" ، المركز الجامعي خميس مليانة ، يومي 5-6 ماي 2009 ، ص 09.



من الأزمة مما انعكس سلبا على السيولة في النظام المصرفي الأرجنتيني بحكم وجود علاقات اقتصادية بين الدولتين .

- أدت الأزمة التي تعرض لها الاقتصاد البرازيلي في 1999 و التي نتج عنها تخفيض العملة البرازيلية بنحو 20 % أمام الدولار الأمريكي إلى تعجيل حدوث الأزمة في الأرجنتين) لأنها تعتبر أحد الشركاء الأرجنتين التجاريين ، حيث بلغت صادرات الأرجنتين إلى البرازيل عام 1999 ما نسبته 24.4 % من حجم تجارتها .

2- يعتبر القطاع المالي الأرجنتيني صغيرا نسبيا بالمقاييس الدولية ، و من المتوقع أن ينمو بصورة أسرع من نمو قطاع الإنتاج مما يؤثر على استقرار النظام .

3- سوء تخطيط الحكومات المتعاقبة في الأرجنتين ، و من أمثلة ذلك قيام الحكومة الأرجنتينية في السبعينات ، بانفتاح شديد للأنشطة الاقتصادية معتمدة على التمويل الخارجي مما أدى إلى زيادة المديونية التي أدت بدورها إلى ارتفاع كبير للتضخم.

4- استقالة وزير الاقتصاد الأرجنتيني " خوسيه لويس ماشينا" في أوائل مارس 2001 و ذلك بعد تعرضه لانتقادات حادة لعجز الحكومة عن اخراج الاقتصاد الأرجنتيني من حالة الركود التي يشهدها منذ أكثر من ثلاثة سنوات.

5- إنخفاض أسعار المنتجات الزراعية الأولية التي تقوم الأرجنتين بتصديرها مثل القمح و فول الصويا<sup>1</sup>.

و لقد خلفت الأزمة المالية بالأرجنتين وراءها العديد من آثار الإقتصادية و الإجتماعية السلبية نذكر أهمها في :

- غلق حوالي 35 مؤسسة مالية صغيرة و سحب رخصة منح القروض ل 11 مؤسسة أخرى ، مؤسسة واحدة من بين المتضررين سمح لها باستئناف نشاطها علما أن عدد المؤسسات المالية بالأرجنتين قبل الأزمة كان يقدر ب 205 مؤسسة ، كما أن عملية الإنعاش لجلب الودائع قد ذهبت أغلبها إلى البنوك الكبيرة خاصة المملوكة من طرف الأجانب<sup>2</sup>.
- انتشار نظام المقايضة في المجتمع الأرجنتيني كوسيلة للحياة .
- ارتفاع معدل البطالة في المجتمع الأرجنتيني إلى أعلى مستوياته ببلوغه نسبة 17.3 % في 2001 مقابل 11.7 % عام 1994 .

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، إدارة أزمات العولمة الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 106-107.

<sup>2</sup> عبد القادر بلطاس ، تداعيات الازمات المالية العالمية : أزمة Sub-prime ، دار النشر Légende ، الجزائر ، 2009 ، ص122.

- أثرت أيضا هذه الأزمة على القطاع الزراعي ، حيث أن التباطؤ في سلسلة المدفوعات يؤثر على قدرة الدفع للمستوردين ، كما تباطأت عمليات التصدير نظرا لزيادة المخاوف بشأن خفض قيمة العملة و زيادة الضرائب على الصادرات.
- هناك أيضا تخوف من تأثير فنزويلا بهذه الأزمة بالرغم من ارتفاع مستوى الإحتياطات الدولية لديه بالدولار الأمريكي لتغطية الواردات ، و ذلك من خلال العدوى مما أدى ببعض الشركات الأجنبية بالتفكير في الإنسحاب من الأرجنتين ومن أمريكا اللاتينية بصفة عامة<sup>1</sup>.

### 3-3- أزمة فنزويلا :

لقد عرف الإقتصاد الفنزويلي ضعفا في الأداء خلال الثمانيات ، إذ لم يتجاوز نمو الناتج الداخلي الخام 01 % في الفترة ما بين 1980-1988 بينما ارتفع معدل التضخم لنفس الفترة من 6 إلى 24 % . كما ركزت السياسة النقدية الفنزويلية على التشديد على استقرار نسب معدلات الفائدة التي كانت ضعيفة نوعا ما بحيث وجهت القروض المدعمة إلى القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية مثل الزراعة ، السكن و نفقات الدولة.

و بداية سنة 1993 ، و بعد الإنخفاض في دخل البترول ، تم إقرار سياسة ضريبية جديدة مما خلق جوا من الإرتباك و أدى ذلك إلى فقدان الثقة في البرامج الحكومية الأمر الذي أحدث ضغوطات على قيمة العملة المحلية . و بعد الإنخفاض الشديد في الإحتياطي النقدي ، قام البنك المركزي بتشديد الخناق على عمليات الإئتمان و كانت النتيجة الإرتفاع في معدلات الفائدة و الإنخفاض في القروض لدى القطاع الخاص نتيجة الإرتفاع في معدلات الفائدة الحقيقية و كذلك كنتيجة للكساد الذي نجم على الإقتصاد في هذه الفترة . و لقد اندلعت الأزمة المصرفية في فنزويلا بعد إفلاس بنك " بنكو لا تينو " الذي يأتي في الدرجة الثانية من ناحية الودائع مع بداية سنة 1994 ، و لقد كان لزاما على هذا البنك تعويض الودائع المسحوبة ببيع جزء كبير من الموجودات و كذلك الإقتراض من البنك المركزي ، مما أدى إلى غلق بنك "بنكو لا تينو " و جميع الفروع التابعة له لكن القانون الجديد سمح بإعادة فتحه و تأميمه من طرف الحكومة بعد شهرين و نصف من إفلاسه .

إضافة إلى ذلك فإن هذه الأزمة المصرفية أدت كذلك إلى الإرتفاع في معدلات التضخم و الإنخفاض في النمو الإقتصادي و رجوع معدلات الفائدة الحقيقية إلى سلبية بعد أن كانت موجبة . و قد كان أيضا من مفرزات الأزمة إنخفاض شديد في معدل الربح لدى القطاع المصرفي و ذلك نظرا لضعف نشاط الوساطة المالية و كذلك ظهور بوادر الكساد الإقتصادي، إضافة إلى إلزامية تسديدا لفوائد على الودائع

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، إدارة أزمات العولمة الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 121-123.

التي تصنف في خانة السيولة العالية ، كما لوحظ ارتفاع كبير في حصة البنوك العمومية بعد ضم عدد كبير من البنوك في إطار سياسة التأميم ، أما البنوك الأجنبية فقد اعتبرت مؤمنة من المخاطر نظرا لرسملتها الكافية و إمكانية استفادتها من القروض الخارجية عند الحاجة أما البنوك العمومية فتعتبر مضمونة كلية من طرف الحكومة و لقد كان الخاسر الأكبر من الأزمة هي البنوك الخاصة<sup>1</sup>.

#### 4- أزمة اليابان 1993:

اتفق الإقتصاديون على أن سبب الأزمة المالية التي شهدتها اليابان خلال الفترة من 1993 حتى سنة 2000 يكمن في فقاعة التي شهدها الاقتصاد الياباني خلال العقد التاسع من القرن الماضي و التي اعتمدت في قوتها على النمو السريع للاقتصاد الياباني خلال الفترة من 1950 حتى 1973. فتضخمت أسعار العقارات ، و انتشرت المضاربات في هذا القطاع ، و ارتفع معدل الإستثمار فيه ، فزادت القروض التي استندت إلى ضمانات ذات مخاطر عالية فضلا عن انعدام الشفافية في القطاع المصرفي مما أدى إلى شيوع عدم اليقين لدى المستثمرين بالنظام المالي الياباني ، و تراجع بذلك التقييم الائتماني للمؤسسات المالية اليابانية بمعرفة وكالات التقييم الأمريكية ، و كانت النتيجة هي هذه الأزمة التي أوجعت الإقتصاد الياباني و التي بلغت قمته في سنة 1995 حيث أفلس 14 بنكا من بين أكبر 21 بنكا في اليابان و ورث القطاع المصرفي ترليونيات من القروض المعدومة ، مما اجبر اليابان على الإقتراض من الخارج لدعم مؤسساتها المالية و ظل البنك المركزي الياباني سبع سنوات كاملة في محاولة السيطرة على الأزمة و منع انتشارها خارج حدودها و لذلك أطلق على العقد العاشر من القرن الماضي أنه العقد الضائع في اليابان<sup>2</sup>.

#### 5- أزمة دول جنوب شرق آسيا 1997 :

بداية هذه الأزمة أو ما يطلق عليها بأزمة النمرور الآسيوية حدثت في تايلاند التي تعد الدولة ذات البنية الاقتصادية الأضعف من بين مثيلاتها من دول النمرور ، إذ شهدت الأسواق المالية لدول جنوب شرق آسيا انهيارا كبيرا منذ يوم الاثنين الموافق ل 27 أكتوبر من عام 1997 ، و أطلق عليه الاثنين المجنون. و امتدت الأزمة من تايلاند إلى أن وصلت سريعا إلى بقية دول المنطقة ، و كان ذلك حين قام ستة من كبار تجار العملة في عاصمتها بانكوك بالمضاربة على خفض سعر البات التايلندي وعندما فشلت الحكومة في الحفاظ على قيمة العملة الوطنية ، لجأت إلى خفض رسمي في قيمة العملة و قد نتج عن هذا

<sup>1</sup> عبد القادر بلطاس ، تداعيات الازمات المالية العالمية : أزمة Sub-prime ، المرجع السابق ، ص 129-131.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد العزيز النجار، الأزمة المالية و إصلاح النظام المالي العالمي ، المرجع السابق، ص35.

القرار أثر فوري تمثل في حدوث تراجع حاد في أسعار الأسهم ، إذ قرر المستثمرون الأجانب الإنسحاب من سوق الأوراق المالية في تايلاند<sup>1</sup>.

و بعد أزمة تايلاند انتشرت عدوى الأزمة و وصلت إلى الفلبين ، ماليزيا ، اندونيسيا ، سنغفورة ... و بعدها امتدت الاضطرابات لتشمل باقي دول جنوب شرق آسيا ، بالرغم من أن هذه الأخيرة عرفت أزمات مالية قبل عام 1997 ، إلا أن أخطرها من حيث العمق الداخلي و البعد العالمي كانت أزمة 1997 و التي حدثت نتيجة الأسباب التالية:

- **التحرر المالي :** إذ أدى التحرر المالي إلى رفع القيود على حركة رؤوس الأموال و ارتفاع تدفقات رؤوس الأموال المضاربة الداخلة و خاصة قصيرة الأجل أكثر مما تسمح لها الأساسيات الإقتصادية عام 1997 ، إذ أصبحت هذه التدفقات أكبر من حجم الإحتياجات الدولية المتاحة<sup>2</sup>.

- **عجز في الميزان التجاري في هذه الدول ، و هذا راجع إلى عدة عوامل نذكر أهمها:**

• زيادة الطلب المحلي أدى إلى زياد الواردات ، فيما كانت صادرات هذه الدول تعاني تراجع في تجارة السلع الإلكترونية.

• المنافسة الحادة للدول الآسيوية من الجيل الثالث ( الهند و فيتنام .....).

• انخفاض تنافسية الأسعار في بداية 1995 و ذلك بفعل ارتفاع قيمة الدولار ، حيث أن

عملات معظم دول جنوب شرق آسيا كانت مرتبطة بالدولار الأمريكي ، كما أن قيمة

الين الياباني انخفضت عام 1994<sup>3</sup>.

- **المضاربة :** على أسعار الصرف العملات الدول الآسيوية ، و عندما وجدت حكومات هذه

الدول أن المضاربات سوف تؤثر على قيمة عملاتها بدأت برفع أسعار الفائدة بهدف وقف

تحويل العملات الوطنية إلى الأجنبية و خاصة الدولار الأمريكي<sup>4</sup>.

- **ضعف الإشراف :** لدى مشرفي المصرف في غربلة ومراقبة المقترضين في المؤسسات

المصرفية بعد عملية التحرير الإقتصادية التي خضعت لها إقتصادات هذه الدول مما أدى إلى

خسارة هذه القروض.

<sup>1</sup> مها رياض عبد الله ، صندوق النقد الدولي : تقرير إقتصادي إسلامي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الطبعة الأولى ، فرجينيا ، الو.م.أ. 2012 ، ص 97.

<sup>2</sup> عبد الكريم شنجار العيسوي ، عبد المهدي رحيم العويدلي ، السيولة الدولية في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية ، المرجع السابق ، ص 200.

<sup>3</sup> صباغ رفيقة ، الأزمات المالية العالمية و أثرها على الدول النامية : دراسة تحليلية لأثر أزمة الرهن العقاري على إقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي ، المرجع السابق ، ص 85.

<sup>4</sup> زكية كواش و فتحية بن حاج جيلالي مغراوة ، الازمات المالية و علاقتها بسعر الفائدة، المرجع السابق ، ص 11.

- وجود قدر قليل من الشفافية: في البنوك والشركات العاملة ، كما أن الفساد الإداري كان سمة عامة في كثير من هذه الدول ، إضافة الى الإفتراق بين مصالح إدارات تلك المؤسسات ومصالح حملة الأسهم.
- يحمل البعض، حكومات بعض هذه الدول والمنظمات الإقتصادية الدولية (الصندوق والبنك الدوليين) جزء كبيرا من المسؤولية بسبب سياسات الأولى المتناقضة في الفترة الأخيرة والوعود والضمانات التي لم تتحقق من قبل الثانية ، بمعنى آخر فإن الحكومات والمؤسسات الدولية هي التي تتحمل المشكلة.
- العدوى : وضحت الأزمة الآسيوية ظاهرة مهمة كانت سببا في انتشار العديد من الأزمات وهي ظاهرة ( العدوى ) ، فقد بدأت سلسلة الأحداث في تايلاند و إنتشرت إلى دول اخرى عديدة في الإقليم ، (كانت تاوان أقلها تأثرا) ، كما إنها إنتشرت إلى دول خارج الإقليم خاصة في أمريكا الجنوبية<sup>1</sup>.
- و قد ترتب على الأزمة المالية الآسيوية آثار إقتصادية و إجتماعية و سياسية نلخص أهمها في :
  - تفاقم الدين الخارجي لأربعة من أكبر الدول الآسيوية و هي : الفلبين ، ماليزيا ، اندونيسيا و كوريا الجنوبية إذ بلغ 180 % من حجم الناتج المحلي الإجمالي.
  - تدخل المؤسسات الإقتصادية الدولية و خاصة صندوق النقد الدولي من خلال طرح حزمة من السياسات لإنقاذ الوضع شريطة قيام تلك الدول بتنفيذ برامج معينة من الإصلاح الإقتصادي و الهيكلي كما حدث في اندونيسيا و كوريا الجنوبية و دول أخرى ما عدا ماليزيا التي رفضت تلك الحزمة<sup>2</sup>.
  - تراجع كل من الإنفاق العام الإستثماري و الجاري مما أدى إلى تخفيض الواردات ، كما تراجع أيضا الإنفاق الخاص الإستهلاكي و الإستثماري سواء للقطاع العائلي أو لوحدات قطاع الأعمال و ذلك تحت تأثير تراجع معدلات و مستويات نمو الدخل لكل وحدة من الوحدات الإنتاجية و الإستهلاكية .
  - حدوث انكماش حاد في مستويات النشاط الاقتصادي مما أدى إلى زيادة مستويات الفقر و سوء التغذية و تراجع الإنفاق العام على الصحة و التعليم ، و زيادة معدلات الجريمة و العنف ، و

<sup>1</sup> فحطان عبد سعيد ، الأزمة المالية الآسيوية 1997 .. الأزمة المالية العالمية 2008 الأسباب، الآثار والدروس المستفادة .. " دراسة مقارنة" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الحادي والعشرون ، العراق ، 2009 ، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الكريم شنجار العيساوي ، عبد المهدي رحيم العويدلي ، السيولة الدولية في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية ، المرجع السابق ، ص 200.

تختلف هذه الآثار من دولة إلى أخرى إذ تبلغ حدتها في اندونيسيا بينما تقل في كل من كوريا و ماليزيا و تايلاند<sup>1</sup>.

## 6- أزمة السوق المالية الأمريكية 2002 :

شهد الاقتصاد الأمريكي عدة انهيارات مالية ومحاسبية في بداية الألفية الثالثة نتيجة التلاعب المالي والفساد الإداري في كبرى الشركات الأمريكية ، شملت عدة شركات منها Enron و World com الأمر الذي أدى ببعض هذه الشركات إلى الإفلاس وخسائر جسيمة لأصحاب المصالح والاقتصاديات القومية والاقتصاد العالمي ، وما تبع ذلك من فقدان ثقة المجتمع المالي في المعلومات المحاسبية التي تضمنتها التقارير المالية لهذه الشركات وزيادة فجوة التوقعات بين المستخدمين والتقارير المالية المنشورة.

وقد كانت شركة إنرون Enron أبرز الشركات التي انهارت في الولايات المتحدة الأمريكية ، و كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي و التي أعلنت إفلاسها في ديسمبر من عام 2001 ، بسبب تلاعب كبير في حساباتها و إخفاء كثير من الحقائق المالية عن واقع الشركة المالية و الإستثمارية ، و كذلك استغلال المعلومات الداخلية من قبل كبار المديرين التنفيذيين بالشركة في جني الأرباح من تداول أسهم الشركة بالسوق.

و حسب اللجنة الخاصة بالتحقيق التي شكلتها إنرون فإن كبار المديرين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة كانوا يقدمون أرقاما مبالغ فيها تزيد عن أرباح الشركة الحقيقية بحوالي مليار دولار ، و أكد تقرير لجنة أن كبار مسؤولي إنرون قاموا بعمليات مشاركة وهمية ساعدتهم في إخفاء خسائر و ديون إنرون الفعلية<sup>2</sup> . كما قام كبار مسؤولي الذين كانوا يمتلكون حصصا كبيرة من أسهم الشركة ببيعها بطريقة مثيرة للريبة قبيل الإعلان سقوط الشركة بمبالغ مرتفعة و كأنهم كانوا يتوقعون ما سيحدث للشركة من انهيار حاد في قيمة أسهمها ، حيث كان سعر سهم الشركة في 01/01/2001 يباع بما يزيد عن 90 دولار للسهم الواحد ، و الجدول التالي يبين التصرفات المالية لمسؤولي الشركة :

<sup>1</sup> عمرو محي الدين ، أزمة النور الآسيوية : الجذور و الآليات و الدروس المستفادة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص 220-223.

<sup>2</sup> أحمد خضر ، حوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 158.

## الجدول رقم (09) : بعض التصرفات المالية التي قام بها كبار مسؤولي شركة إنرون

التصرف الذي قام به	المنصب
باع أكثر من مليون سهم .	مدير مالي
باع 1.7 مليون سهم في عام 2000.	عضو بلجنة التعويضات
باع 2 مليون سهم في ماي 2001.	رئيس لجنة مكافآت المدراء التنفيذيين
باع 841 ألف سهم .	رئيس لجنة مكافآت مكتب المراجعة
حصل على 12 مليون دولار مكافأة في عام 2000 و 106 مليون عام 2001 و باع أسهم بقيمة 50 مليون في نفس العام .	رئيس لجنة سياسة الشركة
حصل على 65 مليون دولار مكافأة في عام 2001 و باع أسهما بقيمة 62 مليون دولار في عام 2000.	كبير المدراء التنفيذيين بالشركة
حصل على 2 مليون دولار مكافأة عن شهري يناير وفبراير لعام 2001 كما أنه جمع 30 مليون كشریک لإحدى المؤسسات التابعة للشركة.	نائب كبير المدراء التنفيذيين و مسؤول مالي بالشركة
باع أسهم في الشركة بقيمة 267 مليون بسعر يصل إلى 82 دولار للسهم؟	مسؤول مالي بالشركة

المصدر : إحسان بن صالح المعتاز ، أخلاقيات مهنة المراجعة و المتعاملين معها : انهيار شركة إنرون و الدروس المستفادة منها ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة ، مجلد 22 ، العدد 1 ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 271.

أما بالنسبة لشركة World com فقد تمثلت أهم العوامل التي أدت إلى سقوط هذه الشركة بالآتي:

- 1- الممارسات المحاسبية غير الصحيحة و التلاعب في حسابات التدفقات النقدية للشركة لكي تظهر بشكل يتمشى مع توقعات المستثمرين في البورصة ، فقد استخدمت الشركة خدعا محاسبية للتغطية على وضعها المالي المتدهور ، و من أبرز ما قامت به تضخيم بيانات الأرباح.
- 2- استغلال فترة انتقال الحكم بين الرئيس الأمريكي بل كلنتون و جورج بوش و انشغال القضاء بها و غيابه عن مراقبة أعمال هذه الشركة و في تداول أسهمها في البورصة.

- 3- إعلان الشركة عن تحقيق تدفقات مالية ضخمة غير حقيقية بدلا من الخسائر الفعلية ، إذ أعلنت الشركة تحقيق أرباح وهمية بأكثر من 09 مليارات دولار في ميزانيتها.
- 4- انفاق مليارات الدولارات كنفقات تشغيلية لإطفاء خسائرها ، إذ اعترفت الشركة بأنها سجلت مبلغا يوازي 04 مليارات دولار في خانة النفقات لتعزيز سجلات أرباحها.
- 5- تسريب بعض المعلومات و البيانات الخاصة عن الشركة بواسطة جهات لها سمعتها في السوق الأمريكي و التي تتضمن معلومات إدارية خاصة إلى المستثمرين الخارجيين ، أدت إلى عقد صفقات وهمية مما رفع أسعار سهم الشركة في السوق المالي .
- 6- استغلال الشركة لمركزها الإئتماني الكبير و سمعتها الممتازة ، مما ولد عامل جذب شديد دفع المقرضين إلى منحها مبالغ هائلة بصورة خاطئة حيث كان موقعها الإئتماني بتصنيف A3 ، و الذي يتصف بملاءة إئتمانية جيدة و بعيد عن المخاطر بشكل كبير و لكن تدهور تصنيف الشركة منذ 2002/04/23 و أصبح موقعها WR و الذي يقصد به أن الشركة أصبحت بدون تصنيف لأن سنداتها كانت رديئة.
- 7- عقد اتفاقات سرية مسبقة بين المدراء و الرؤساء الكبار في الشركة مع مكتب أرثر أندرسن للمحاسبين القانونيين ، التي أوقفت عن العمل وصفت أعمالها على إثر الفضيحة مع الشركة كونها كانت تقوم بتغطية مخالفات الشركة.
- 8- الدور الكبير للإدارة العليا في الإسهام في هذه المخالفات حيث أن رؤساء الشركة قاموا بأعمال تزوير و اختلاسات مالية كبيرة و الدليل على ذلك ، أن المدير التنفيذي السابق للشركة استدان أكثر من مليار دولار بضمانة أسهمه ، ثم طلب من الشركة دفع كفالة ليخرج بعد انهيار الشركة و قام بتقديم استقالته في 2002 /02/30<sup>1</sup>.

يمكن القول أن انهيار شركة إنرون Enron و وولدكوم World com و غيرها لم يكن نتيجة وجود خرق في النظام لكنه فشل ذريع في الرقابة و مبادئ حوكمة الشركات ، لذلك لم يكن قانون ساربانيس أوكسلي Sarbanes-Oxley مجرد تشريع صدر كرد فعل على جريمة إنرون و انهيارات الأسواق و الممارسات السلبية في التجارة ، بل هو تشريع عالمي فمن خلال قوة الشركات و أسواق المال الأمريكية في الإقتصاد و التجارة الدولية و حرص الشركات الأجنبية على التعامل معها ، فقد التزمت تلك الشركات الأجنبية بتوفيق أوضاعها للتوافق مع متطلبات قانون ساربانيس أوكسلي و قد تم مد فترة تنفيذ القانون على الشركات الأجنبية حتى عام 2002 ، و كذلك تأثرت العديد من الدول بالتعديلات التي وردت بقانون ساربانيس أوكسلي 2002 فقامت بإدخال تعديلات مماثلة في قوانينها الوطنية و هو ما أدى إلى

<sup>1</sup> علي حسين الدوغجي و أسامة عبد المنعم سيد علي ، دور قانون (ساربينز -أوكسلي ) في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 86 ، الأردن ، 2011، ص 15-16.



اعتباره تشريعياً خرج بحوكمة الشركات من النظام الفقهي النظري إلى الممارسات و التنفيذ الأمر الذي يؤدي إلى احترام أفكارها و استمرارها<sup>1</sup>.

وقد هدف قانون Sarbanes-Oxley(SOX) إلى إعادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال الأمريكية وذلك عن طريق تعزيز المصداقية والشفافية في التقارير المالية من خلال التأكيد على الإفصاح الدقيق والكامل وفي الوقت المناسب للقوائم المالية ، كما ركز قانون أيضا Sarbanes-Oxley على ثلاثة محاور أساسية هي المراجعة والتقرير المالي و حوكمة الشركات وذلك كما يلي :

- أ- **فيما يتعلق بالمراجعة** :تم تشكيل مجلس أعلى للإشراف المحاسبي في الشركات العامة ، و انشاء منظمة- تشريعية تتولى تطوير وتقوية معايير المراجعة ، بالإضافة إلي تدعيم استقلال وسلطة لجنة المراجعة والإفصاح عن أتعاب المراجعة و العلاقات ، والحد من قيام مكاتب المراجعة بكل من خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية لنفس الشركة.
- ب- **فيما يتعلق بالتقرير المالي** :يتطلب القانون تصديق شخصي من رئيس الإدارة التنفيذية ورئيس الإدارة- المالية على دقة التقارير المالية للشركات ، وطلب القانون أن تتم مراجعة القوائم المالية خلال كل 03 سنوات ، بالإضافة إلى ذلك فقد طالب القانون بزيادة الإفصاح عن بنود الميزانية و التزامات التعاقدية ، والأعمال بين الإدارة ، ومبادئ أصحاب المصالح ، والإفصاح الفوري عن التغيرات الهامة في الظروف والأعمال المالية للشركات.
- ت- **فيما يتعلق بحوكمة الشركات** :يتطلب القانون أن تقوم الشركات بالإفصاح عن الأكواد الأخلاقية إلى جانب قيامها بتقييم فعالية المراجعة الداخلية ورقابة و ادارة المخاطر .وأشار القانون إلى أنه يجب أن يتم حرمان كل من رئيس الإدارة التنفيذية ورئيس الإدارة المالية من مكافآتهم إذا احتاجت الشركة إلى إعادة إعداد قوائمها المالية ، كما أن مدير الإدارة العليا يواجه عقوبات جنائية إضافة إلى العقوبات المدنية في حالة تعرض حملة الأسهم للغش<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد خضر ، حوكمة الشركات ، المرجع السابق ، ص 169.

<sup>2</sup> رمضان عارف رمضان محروس، الأزمات المالية وانعكاساتها المحاسبية - دراسة تحليلية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد السادس ، جمهورية مصر العربية ، 2016 ، ص 31.

## 7- الأزمة المالية العالمية ( أزمة الرهن العقاري ) 2007-2009

تعرض العالم في الآونة الأخيرة لأزمة مالية توصف بأنها الأسوأ منذ أزمة الكساد الكبير على حد تعبير الخبراء الاقتصاديين ، فمنذ مطلع العام تنبأت المؤشرات الاقتصادية المختلفة بحدوث كساد في النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي . و تعود أسباب هذه الأزمة إلى :

### 1- المضاربة:

بالأدوات المالية الناتجة من التوريق المستند إلى الرهن العقاري و قروض السيارات و بطاقات الإئتمان ، فقد نشأت بذلك هوة بين حجم المديونية و الأصول الحقيقية ، ما أدى إلى ظهور مخاطر السيولة المالية<sup>1</sup>.

### 2- التوسع في التمويل العقاري:

يرجع السبب الرئيسي في الأزمة إلى انفجار فقاعة القروض العقارية ، و التي ترجع بالأساس إلى سياسة الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش الابن و الذي بنى رؤيته الإقتصادية على أساس تمكين كل أسرة أمريكية من تملك منزل ، باعتباره يمثل طريق الاستقرار و الرخاء و هو ما أكده في خطاب ألقاه في أكتوبر 2004 ، حينما أشار إلى أن أمريكا تصبح دولة أقوى في كل مرة تنتقل فيها أسرة أمريكية إلى منزل مستقل ملك لها. مما أدى إلى تكوين عقيدة لدى المتعاملين بالأسواق الأمريكية مفادها أن أسعار المنازل الأمريكية لن تنخفض في جميع أنحاء الدولة ، مما ساعد على ذلك تمتع النظام المالي العقاري في ظل انتعاش هذا القطاع بصورة كبيرة ، متزامنا مع تطبيق أسعار الفائدة المنخفضة في ذلك الحين<sup>2</sup>.

كل هذه العوامل أدت إلى قيام البنوك الأمريكية ، ليس فقط التوسع في الإئتمان العقاري ، و لكن في تخفيض معاييرها أيضا ، حيث منحت الإئتمان لأفراد و شركات لا يمتلكون سجلا إئتمانيا ، أو ليس لديهم إمكانيات لإثبات قدراتهم على دفع الأقساط بانتظام و لا يتمتعون بملاءة مالية معقولة.

### 3- التوريق :

كان لزيادة عملية التوريق ، و هو ببساطة شديدة ، قيام البنوك بتحويل ضمانات القروض التي تقدمها إلى أوراق مالية تحصل بها على قروض جديدة ، وهذه القروض الجديدة تقوم بنوك أو مؤسسات مالية أخرى بتحويل جانب منها إلى أوراق مالية تحصل على قروض جديدة. و هكذا نكون أمام بناء مكون من عدة طباق يمكن أن ينهار إذا انهار أي طباق منه ، و قد عززت هذه العملية بصورة كبيرة السوق الثانوية للقروض ، مما منح البنوك مرونة أكبر في الميزانية و منح المستثمرين قدر أكبر للوصول إلى المحافظ الإئتمانية.

<sup>1</sup> عدنان السيد حسين ، الأزمة العالمية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، إدارة أزمات العولة الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 219.

#### 4- غياب الرقابة على المؤسسات:

أدى غياب الرقابة الفعالة على أعمال بنوك الإستثمار و وكالات التأمين و الإهمال في شركات التقييم المالي التي اتحدت مصالحها مع المقترضين ، إلى تفاقم الأزمة ، بالإضافة إلى غياب الرقابة الحكومية على القطاع المصرفي و شركات الرهن العقاري بسبب الاعتقاد في قدرة الأسواق الحرة أن تصح نفسها دون الحاجة إلى تدخل حكومي.

#### 5- المشتقات المالية :

كانت المشتقات المالية من بين الأسباب الرئيسية في حدوث الأزمة و ذلك كونها لا تتضمن المتاجرة بأصول حقيقية إنما مجرد وعد بشراء أو بيع أصول في المستقبل ، فلا تشتت تملك البائع أو المشتري الورقة المالية أو السهم ، و قد ساهمت عقود المشتقات في زيادة عنف تقلبات الأسواق حيث وصلت عقود المشتقات إلى ما يزيد على 500 تريليون دولار .

#### 6- انتشار الفساد و الإحتيال المالي :

ساعد انتشار الفساد و الإحتيال المالي على حصول قيادات البنوك و شركات التأمين على مئات الملايين من الدولارات كحوافز و مكافآت للتوسع في الإقراض ، و ظهور عمليات نصب و جمع أموال المستثمرين في أعمال وهمية ، و انهيار الأخلاق في مجتمع رأسمالي و غياب معايير الإلتزام المهني و الامانة<sup>1</sup>.

#### 7- العولمة المالية :

لا يمكن إغفال الآثار السلبية للعولمة المالية التي أدت إلى ارتفاع التعاملات بالمشتقات المالية ، و الزيادة السريعة في معاملات الأوراق المالية عبر الحدود و تصاعد التعامل في أسواق العملات العالمية بوتيرة أسرع من نمو التجارة العالمية<sup>2</sup>.

وكان الحل الوحيد المتاح على المستوى العالمي لتجاوز هذه الأزمة هو تخفيف من حدة انخفاض الطلب العالمي على السلع و الخدمات ، ثم العمل تدريجيا على تحريك و رفع هذا الطلب ، أما على مستوى كل دولة فكان عليها أن تقوم ب<sup>3</sup>:

#### 1- جهود الإنقاذ :

يجب تدخل الدولة لإنقاذ المؤسسات المالية و الشركات من الإفلاس (إذ أمكن ذلك ) و شراء أسهم هذه الشركات جزئيا و محاولة دعمها ماليا ، حيث قامت الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية و اليابان بضخ مليارات الدولارات لإنقاذ المؤسسات المالية و الشركات من الإنهيار، أما الدول النامية

<sup>1</sup> عبد العزيز قاسم محارب ، الأزمة المالية العالمية : الأسباب و العلاج ، دار الجامعة الجديدة ، اسكندرية ، مصر ، 2011 ، ص25-26.

<sup>2</sup> عدنان السيد حسين ، الأزمة العالمية ، المرجع السابق ، ص 20.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية ، المرجع السابق ، ص 16.

فكانت تعاني من عدم وجود فوائض لديها لتقوم بضخها و ذلك بسبب ضعف شركاتها و الجهاز الإنتاجي بها.

### 2- تحريك الطلب الداخلي :

و ذلك من خلال زيادة الإنفاق العام على مشاريع البنية التحتية أو تخفيض الضرائب أو زيادة الأجور ، ذلك كون انخفاض الطلب على السلع و الخدمات بصفة عامة و المنتجة داخليا بصفة خاصة يمثل المشكلة الأساسية التي تؤدي إلى الكساد و زيادة البطالة ، لذا يجب العمل على تحريك الطلب بعمل مزيد من الإنفاق العام أو مكافحة البطالة و زيادة الدخل.

### 3- دعم الصادرات :

يجب العمل على دعم الصادرات و الحفاظ على الأسواق الخارجية و دعم أسواق المال ، لأن بانخفاض الطلب العالمي تتأثر بذلك معظم صادرات دول العالم ، و لذلك تعمل كل دولة على دعم صادراتها .

و نلخص أهم نتائج هذه الأزمة على الإقتصاديات العالمية كالتالي :

- دخول الإقتصاد الأمريكي في مرحلة كساد منذ ديسمبر 2007 مع تسجيل ارتفاع حاد لمعدل البطالة بأكثر من 6.5 % و تسجيل انخفاض في الإنتاج الصناعي الأمريكي بمعدل لم يسبق له مثيل منذ 34 سنة.
- تراجع الإقتصاد البريطاني و انحسار الطلب فيه الذي لم يعرفه منذ 13 سنة<sup>1</sup>.
- امتد أثر الأزمة ليشمل دول الإتحاد الأوروبي ، حيث هبط الإنتاج الصناعي الأوروبي في ماي 2008 بمعدل 1.9 % و هو الإنخفاض الأكثر حدة في شهر واحد منذ أزمة سعر الصرف في 1992. و قد سجل الإقتصاد الأوروبي في الربع الثاني من العام انخفاضا قدره 0.2 % . على سبيل المثال ارتفعت حالات البطالة في الإقتصاد البريطاني حسب احصائيات مكتب الإحصاءات القومية إلى 904900 أي بزيادة حوالي 32500 حالة . بينما شهد الإقتصاد الايرلندي في الربع الاول من العام انكماشاً في اجمالي الناتج المحلي قدره 1.5 % ، أما إسبانيا فقد نجحت في تجنب الانكماش في النشاط الاقتصادي و لكنها- بالرغم من ذلك – قد عانت ارتفاع شديد في معدلات البطالة حيث بلغت 9.9 % ، و كل تلك الظواهر الخاصة بالأزمة انتقلت بدورها إلى الدول الأخرى مثل بلجيكا ، النمسا، ألمانيا، السويد و غيرها من الدول الأوروبية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوزيان العجال ، دور الأزمات المالية والإقتصادية في تطوير النظام النقدي الدولي ،مجلة المالية و الأسواق ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، الجزائر ، 2017 ، ص 306.

<sup>2</sup> فريد كورتيل و كمال رزيق ، الأزمة المالية : مفهومها ،أسبابها و انعكاساتها على البلدان العربية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 20 ، 2009، ص 16 .

- أما الإقتصاد الياباني فقد عرف انكماشاً بمعدل 0.1 % على مدى الأشهر الثلاثة الأخيرة من عام 2008 كما تراجع الناتج الوطني بمعدل 0.4 % خلال الفترة نفسها ، كما تراجع مؤشر بورصة اليابان ب 1.4 % إذ كانت أسهم الشركات الصانعة للسيارات الأكثر ترجيحاً حيث تراجع سعر سهم شركة تويوتا 4.8 % و سهم هولندا ب 5.6<sup>1</sup> % .
- و عل صعيد النظام النقدي الدولي ففعلا قد هددت هذه الأزمة الدولار بصفته العملة المعومة و الأكثر قوة بحيث أنه في 2010/11/07 أعلن رئيس البنك العالمي روبرت زوليك أنه على مجموعة العشرين أن تفكر في استخدام الذهب كنقطة مرجعية دولية لتوقعات السوق في شأن التضخم و الإنكماش و القيم المستقبلية للعملة . و في 2010/12/13 دعا الرئيس الفرنسي نيكولا سركوزي إلى إعادة النظر في دور أكبر لحقوق السحب الخاصة في النظام النقدي الدولي<sup>2</sup> .

### و من أهم الدروس المستفادة من هذه الأزمة نذكر<sup>3</sup> :

**الدرس الأول:** المراجعات الدورية للسياسات النقدية والمالية وعدم الانجراف وراء تحقيق الأرباح السريعة ، والاستعداد الدائم لحدوث الأزمات خاصة عندما يمر الاقتصاد بفترات طويلة من الازدهار والنمو تحدث أخطاء يتم التغاضي عنها نتيجة الازدهار والنمو إلى أن تتراكم وتحدث الأزمة ، وبالتالي فإنه ينبغي توخي الحذر عندما تزيد فترة الازدهار.

**الدرس الثاني:** مراجعة العولمة ، فالعالم في حاجة إلى العولمة وليس إلغائها بل تعزيزها وتطويرها وتقوية وتعزيز المؤسسات المالية العالمية وسرعة تجاوب دول العالم في تنسيق جهودها لمواجهة الأزمة لأن نتيجة العولمة وينبغي على العالم كله أن يبادر في مساندة الدول المتأثرة بالأزمة ، لأنه كما رأينا عندما يحدث الانهيار يكون مثل كرة الجليد التي تكبر باستمرار بحيث يصعب تجنبها.

**الدرس الثالث:** إعادة حوكمة القطاع الحكومي والقطاع الخاص وكذلك المؤسسات المالية وزيادة رقابة المصرف المركزي على أنشطة المؤسسات المالية ، ومراجعة كثير من الشركات المانحة للتصنيف الائتماني حيث أن هذا التصنيف كان أحد الأسباب في تداول أوراق ليست قوية بما يكفي الأمر الذي ساهم في انتفاخ الفقاعة.

<sup>1</sup> زكية كواش و فتحية بن حاج جيلالي مغراوة ، الازمات المالية و علاقتها بسعر الفائدة ، المرجع السابق ، ص 14.

<sup>2</sup> بوزيان العجال ، دور الازمات المالية والإقتصادية في تطوير النظام النقدي الدولي ، المرجع السابق ، ص 306.

<sup>3</sup> إدارة الدراسات المالية ، الأزمة المالية العالمية : دروس مستفادة ، دائرة المالية ، حكومة دبي ، 2014 ، ص 09.

**الدرس الرابع:** اعتماد سياسات مالية واضحة وصارمة من حيث التعامل الناضج مع الدين العام ومعدلات عجز الموازنة وزيادة كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال خلق كيان حكومي يولي اهتماماً بالدين العام كذلك ضرورة تقييد عجز الموازنة والحد من الانفلات في الإنفاق الحكومي.

**الدرس الخامس:** تقلص النظام المالي ليصبح أكثر تناسباً مع الاقتصاد الحقيقي وفي بيئة يسودها مستوى أعلى من الرقابة و التنظيم ، ويعني هذا أن توسع النظام المالي أكثر من الاقتصاد الحقيقي يخلق حالة من التضخم الكاذب ويساهم في إدخال عينات غير قادرة على السوق مما يسهل من انهيار الأسواق.

**الدرس السادس:** مراجعة الاستثمارات الخارجية التي عنيت بضربات قوية والاتجاه للاستثمار الداخلي ، هذا الدرس يخص أكثر الدول العربية وخاصة الخليجية التي خسرت الكثير من استثماراتها الخارجية.

**الدرس السابع:** التوسع في الاستثمار وعدم الانكماش مع ضرورة رفع كفاءة الإنفاق التشغيلي والتركيز على الإنفاق الاستثماري ، وهذا الدرس استوعبته دبي وعملت به فكان له عظيم الأثر في سرعة تعافي الاقتصاد في الإمارات والخروج السريع من نفق الأزمة.

## 8- أزمة الديون السيادية ( اليونان ) :

تعتبر أزمة اليونان المالية من أكبر تحديات النظام العالمي الجديد وأيضاً أكبر تحدٍ للاتحاد الأوروبي منذ تأسيسه ليس على الجانب الاقتصادي فحسب بل أيضاً على الجانب السياسي ، حيث أطاحت الأزمة بثماني حكومات أوروبية و من بين العوامل التي أدت إلى ظهور هذه الأزمة نجد<sup>1</sup> :

1- **العوامل الداخلية :** حقق الاقتصاد اليوناني انتعاشاً ونشاطاً خلال الفترة 2001-2007 حيث نما الاقتصاد بنسبة 4 % وساهم بذلك تسهيل التوسع في منح القروض والتسهيلات الائتمانية من قبل البنوك ، مما أدى إلى زيادة استهلاك القطاع الخاص ، وزاد الإنفاق خلال هذه الفترة بنسبة 87 % بينما زادت الإيرادات بنسبة 31 % ، كذلك ساهم ضعف التحصيل الضريبي في زيادة عجز ميزان المدفوعات ، بسبب الفساد المتفشي في جهاز القطاع العام ، وتقدر قيمة التهرب الضريبي بمبلغ 20 بليون يورو سنوياً ، وزادت الرواتب بمعدل 5 % سنوياً ، بينما بلغت الزيادة في الإتحاد الأوروبي نصف هذه النسبة مما أدى إلى ضعف التنافسية ، وزيادة عجز الميزان التجاري.

2- **العوامل الخارجية :** إذ تتمثل أهم الأسباب الخارجية في:

<sup>1</sup> بولكور نورالدين ، أزمة الدين السيادي في اليونان : الأسباب والحلول ، مجلة الباحث ، العدد 13 ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2013 ، ص 61-60.

- **الدخول في عضوية العملة الأوروبية :** أصدرت الحكومة اليونانية بيانات اقتصادية غير حقيقية ، تتماشى مع اتفاقية ماسترخت- نسب الدين العام وعجز ميزان المدفوعات إلى مجمل الناتج المحلي- وذلك لكي يتسنى لها دخول عضوية العملة الأوروبية ، مما أدى إلى التأخير في اتخاذ إجراءات مالية واقتصادية لحل هذه المشاكل.
  - **الأزمة المالية العالمية 2008 :** تأثرت اليونان بالأزمة المالية العالمية ، ودخلت في ركود اقتصادي بسبب ضعف الدخل من السياحة والنقل البحري ، وضعف التنافسية ، مما أدى إلى زيادة نسبة البطالة لتصبح 9 % في عام 2009 ، وبلغت نسبة عجز ميزان المدفوعات إلى مجمل الناتج المحلي 6.13 % في عام 2009 ، كما بلغت نسبة الدين العام إلى مجمل الناتج المحلي 115 % .
  - **المبالغة في الدين العام :** منذ نهاية عام 2009 ازدادت مخاوف الدائنون والمستثمرون في بعض الدول الأوروبية (اليونان ، ايرلندا ، ايطاليا ، اسبانيا ، البرتغال ) وهذا أدى إلى ظهور أزمة ثقة في السندات الحكومية اليونانية و إن مصاحبة تخفيض التصنيف الائتماني لليونان لهذه المبالغة في الدين العام ، أدى إلى قرع جرس الإنذار في الأسواق المالية.
- و حتى ندرك مدى عمق أزمة الديون اليونانية لا بد من إبراز عدة مؤشرات مرتبطة بحقيقة هذه الديون ، وكذلك توضيح متطلبات مواجهتها وما يلزم من سياسات وإجراءات لتجنيب اليونان إعلان إفلاسها والتوقف عن سداد الديون ، ومن أهم هذه المؤشرات والمتطلبات ما يلي<sup>1</sup>:
- وصول نسبة الديون الحكومية في اليونان إلى نحو 120 % من الناتج المحلي الإجمالي ، وهي نسبة تراكمت على مدار عشر سنوات منذ تخلت اليونان عن عملتها الوطنية وانضمت إلى اليورو عام 2001.
  - إن مشكلة الديون السيادية في اليونان مصحوبة بارتفاع في معدل البطالة وارتفاع في نسبة العجز في الموازنة العامة ، حيث وصل معدل البطالة إلى نحو 10 % ، وعجز الموازنة إلى نحو 14 % عام 2009 ، وهو ما يعني أن سياسات التقشف المالي كحل لمواجهة مشكلة الديون ستعمل على تعميق الأزمة أكثر ، ومن ثم ليس أمام اليونان سوى الحصول على مساعدة سخية من الاتحاد الأوروبي وصندوق النقد الدولي وتطبيق برنامج للإصلاح لتجاوز هذه الظروف أو إعلان الإفلاس والتوقف عن سداد الديون.

<sup>1</sup> سليمان شيبوط ، تداعيات أزمة الديون الأوروبية على الاقتصاديات المغربية : دراسة مقارنة ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد السادس ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2014 ، ص 146.

- إن السياسات الاقتصادية اللازمة لمواجهة اليونان مشكلة الديون تتمثل في خفض عجز الموازنة من 14 % إلى نحو 3 % من الناتج المحلي الإجمالي ، وخفض نسبة الدين من 120 % إلى 60 % ، ( كما هو متفق عليه في معاهدة ماستريخت الخاصة بشروط الوحدة النقدية الأوروبية ) ، لكن المؤكد أن خفض عجز الموازنة بنسبة 11 % يتطلب خفضاً هائلاً في الإنفاق الحكومي ورفع معدلات الضرائب ، وهو ما يعني زيادة معدلات البطالة وزيادة مدفوعات إعانة البطالة للعاطلين عن العمل ، أي أن هناك صعوبة كبيرة لمواجهة المشكلة من خلال السياسات الاقتصادية التقليدية المتعارف عليها ، لأنها سياسات لن تلقى شعبية لدى المجتمع اليوناني ، وستؤثر في الاستقرار السياسي و الاجتماعي ، وكذلك لأن السياسة النقدية التي تلتزم بها اليونان تُرسم في البنك المركزي الأوروبي والسياسة المالية ترسم لديها ، أي أن اليونان لا تملك خيار خفض قيمة العملة لزيادة الصادرات ورفع معدلات النمو لمواجهة مشكلة الديون السيادية.

## 9- أزمة دبي المالية 2009 :

تعد حكومة دبي شريكة أساسية في معظم المشاريع العالمية فقد أنشأت شركات عملاقة و استنادت على هذا الأساس مليارات الدولارات من مؤسسات مالية و مصرفية عالمية و قد أدى التوسع و الإستدانة و استقبال تدفقات رأس المال الأجنبي بالمقابل إلى توسع الإلتزامات المترتبة عليها ، و قد ضلت هذه الإلتزامات تخلف المزيد من الأعباء و الضغط . و في ظل ضغط الأزمة المالية العالمية و تداعياتها ، و انخفاض أسعار النفط ، أعلنت دبي عن قرار التوقف عن خدمة دين و دفع استحقاقات ديون شركة (دبي العالمية) حتى عام 2010 ، حيث لم تعد قادرة على سداد هذه الإلتزامات ، وقامت بالإتصال ببعض الأطراف الدائنة الغربية لجهة إقناعها من أجل تسديد مبلغ 3.25 مليار دولار مستحقة السداد إلى تاريخ لاحق<sup>1</sup>.

أن حكومة دبي لم تهتز كثيراً بالأزمة الاقتصادية حيث كان تعامل دبي مع الأزمة أكثر هدوءاً و عقلانية وكانت توجهات الحكومة على العكس تماماً من توجهات الكثير من الدول والتي لجأت لموازنات منكمشة مما ساهم أكثر في زيادة الكساد في هذه الدول بل وأخر كثيراً الخروج من الأزمة. وقد اتخذت دبي الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- اعتماد موازنة هي الأكبر في تاريخ دبي حيث بلغت موازنة العام المالي 2009 ب 41394 درهم وهي الأكبر في تاريخ دبي 2009 .

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، إدارة أزمات العولمة الاقتصادية ، المرجع السابق ، ص 81.  
<sup>2</sup> إدارة الدراسات المالية، الأزمة المالية العالمية : دروس مستفادة ، المرجع السابق ، ص 12.



- الاستمرار في جميع المشاريع التي بدأت بالفعل وعدم توقف مشروع قائم، ومن أهم هذه المشروعات مشروع مترو دبي حيث أصرت دبي على الافتتاح في 2009/09/09 ولم تؤجل المشروع أو تؤخره.
- تفعيل سياسة كفاءة الإنفاق الحكومي في النفقات التشغيلية والتوسع في النفقات الرأسمالية ، ويتضح ذلك من ترشيد الإنفاق التشغيلي مع الاستمرار في التوسع في النفقات الرأسمالية والتنموية على الحفاظ على مستوى جودة الخدمات الحكومية.
- دعم بعض الشركات المتعثرة لعودتها للعمل مرة أخرى وإعادة هيكلتها ، مما كان له الأثر في سرعة عودة هذه الشركات للعمل الأمر الذي ساهم في سرعة تعافي دبي.
- إعادة هيكلة بعض المؤسسات المالية والمصرفية وزيادة مساهمة الحكومة في هذه المؤسسات مما أدى إلى تحسين أوضاعها المالية لتجاوز الأزمة ، والعمل على دمج بعض البنوك المحلية لصنع كيانات ضخمة تستطيع مواجهة الأزمات.
- الإلزام المنضبط بالسياسات المالية الحكومية.
- عدم زيادة الرسوم بل بادرت بخفض بعض الرسوم.
- اتباع سياسة تقسيط الرسوم الحكومية على القطاع الخاص والأفراد.
- انشاء اللجنة العليا للسياسة المالية.
- انشاء الفريق المالي لحكومة دبي.
- إنشاء صندوق الدعم المالي.
- إنشاء إدارة الدين العام.
- إنشاء مؤسسة التنظيم العقاري " ريرا".
- إنشاء مؤسسة دبي العقارية ( وصل ) التي ساهمت بحجم أعمالها الضخم في إعادة الاستقرار للسوق العقاري الايجاري.

- و أخيرا نجد أن هذه الأزمات التي تم سردها سلفا تشترك في جملة من الأسباب نوجزها فيما يلي :
- عدم الاستقرار المالي في النظام الرأسمالي ليس راجع إلى سوء الإدارة أو غياب الرقابة إنما راجع إلى صلب النظام الرأسمالي و إلى الزيادة المفرطة في الإئتمان و وعود الدفع و تنفيذها و إلى المراهنة أو المضاربة مما أدى إلى إنفصام بين معطيات الإقتصاد الحقيقي و الأسعار الإسمية التي تحدد المراهنة.
  - الخلل في تطبيق السياسات النقدية و المالية الكلية الملائمة كسعر الفائدة و سعر الصرف و غيرها ، و يرافق ذلك انعدام الشفافية و الفساد و التلاعب في البيانات و القوائم المالية .

- البنوك سواء كانت استثمارية أو تجارية تقف على رأس المؤسسات المالية التي كانت على الدوام مؤثرة أو متأثرة في حدوث هذه الأزمات .
- طغيان العمليات و المنتجات مثل المشتقات المالية التي لا تخضع للرقابة من قبل الأجهزة المختصة ، مما جعل ممارسات كثيرة تتعثر و تسبب كوارث من غير أن تكون هناك مؤشرات أو إنذارات تساهم في التخفيف من أثارها قبل تفاقم وضعها.
- عدم الوعي بأهمية الحوكمة و عدم تطبيق مبادئها و أسسها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلام عبد الرزاق ، حوكمة المصارف و دورها في الحد من الأزمات المالية ، مجلة الحقيقة ، العدد 27 ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2014 ، ص 388.

## خلاصة :

إن الحوكمة السليمة للمؤسسات المصرفية تدعم إدارة المخاطر الفعالة والثقة العامة في المصارف بصورة خاصة والنظام المصرفي عامة، و أن القصور في التطبيق السليم و الصارم لمبادئ الحوكمة كان وراء ظهور الكثير من الأزمات المالية. حيث لاحظنا من خلال هذا الفصل وجود علاقة قوية تربط الازمات المالية و الحوكمة نظرا إلى أن هذه الأخيرة أثبتت وجودها بعد سلسلة من الأزمات التي كان أهم أسبابها كما ذكرنا الفشل في تطبيق قواعد الحوكمة خاصة تركيبة و خصائص مجالس الإدارة و إدارة المخاطر ، بالإضافة إلى فشل الجهات الرقابية و التنظيمية في كثير من الدول في تقدير حجم المخاطر بصورة سليمة و صحيحة.

الفصل الثالث:  
الفصل الثالث:

الدراسات السابقة و

صياغة الفرضيات

## تمهيد:

I. الدراسات السابقة

اولا : المقالات

ثانيا : الأطروحات

II. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

III. صياغة فرضيات الدراسة

## خلاصة:

**تمهيد**

يكون الهدف من استعراض الدراسات السابقة هو محاولة التعريف ببعض الدراسات التي سبق إجرائها في موضوع البحث ، مع عرضها بطريقة تأخذ في الحسبان أوجه التشابه و الاختلاف بين نتائجها ، و تعد الدراسات السابقة سجلا حافلا بالمعلومات التي يمكن من خلالها رصد و تحديد ظاهرة ما .

لذا سنتناول في هذا الفصل بعض الدراسات العربية و الأجنبية السابقة و ذات الصلة بموضوع البحث المنجز والتي تتناول المتغيرات التي لها صلة وثيقة بالدراسة الحالية ، مرتبة ترتيبا زمنيا تصاعديا من الأقدم إلى الأحدث و ذلك بغية الاستفادة منها ، و بعد عرضها سوف نقوم بصياغة فرضيات الدراسة بالإستناد على أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة و المخاطر و الأداء البنكي.

## الفصل الثالث : الدراسات السابقة و صياغة الفرضيات

### I. الدراسات السابقة :

يعد موضوع حوكمة الشركات و البنوك بصفة خاصة من المواضيع الهامة التي تلقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة ، خاصة مع تزايد ظهور الأزمات المالية التي تعصف بالاقتصاد العالمي من حين لآخر. و لقد تم الإطلاع على بعض الدراسات العربية و الأجنبية السابقة و ذات الصلة بموضوع البحث المنجز و ذلك بغية الاستفادة منها و عدم تكرار ما جاء فيها و فيما يلي نستعرض بعض هذه الدراسات:

#### أولا : المقالات :

دراسة

**Ezzeddine ABAOUB , Housseem RACHDI & Moez ELGAIED,**  
**« L'apport de la gouvernance à l'explication des crises**  
**bancaires : Une analyse en données de panel », 2008.**

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة القائمة بين حوكمة البنوك و الأزمات البنكية. ولكي تحقق الدراسة أهدافها تناولت عينة مكونة من عشرة بلدان نامية خلال الفترة الممتدة من 1980 إلى 2003 ، وأكدت الدراسة أن تعزيز الحوكمة في البنوك من خلال حلقة من التحرير المالي هو شرط ضروري ومفيد لنظام المصرفي الفعال . وبالفعل ، فقد بينت النتائج أن حوكمة البنوك ترتبط سلبا مع احتمال ظهور الأزمات المصرفية ، ووجود علاقة إيجابية بين التحرر المالي واحتمال ظهور الأزمات المصرفية . وهذا يشير إلى أن وجود نموذج حوكمة جيد بالقطاع البنكي هو المسؤول عن الاستقرار و استدامة النظم البنكية في البلدان الناشئة.

• دراسة

**Mamoghli Chokri et Dhouibi Raoudha, « Bank corporate**  
**governance and insolvency risk: Evidence from an emerging**  
**market», 2009.**

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الحوكمة البنوك و خطر الملاءة لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية ، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين كل من خطر الملاءة

و التنوع الديموغرافي من جهة و حجم البنوك من جهة أخرى ، كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة أخرى موجبة بين خطر الملاءة و كلا من حجم البنوك و ثنائية رئيس مجلس الادارة .

• دراسة :

✓ **Dannon Pascal Hodonou, « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA : une analyse économétrique par les données de panel», Séminaire GRANEM, les banques de la zone UEMOA, université de Bénin, juin 2010.**

تناولت تحليل العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة و المخاطر المالية خاصة خطر السيولة و خطر الائتمان ، كانت هذه الدراسة في سنة 2010 على عينة متكونة من خمسين بنكا لمجموعة من الدول ( دول منطقة الاتحاد الاقتصادي و النقدي لدول غرب افريقيا UEMOA ) ، و توصلت الدراسة الى وجود علاقة سالبة بين حجم البنوك المقاس باللوغار يتم الطبيعي للإجمالي الأصول في نهاية العام و خطر الائتمان ، كما توصلت ايضا إلى وجود علاقة موجبة بين حجم مجلس الإدارة للبنوك و خطر السيولة ، وهذا يتوافق الى ما اشار اليه (Jensen , 1993) على أن حجم مجلس الإدارة لا يجب أن يتجاوز 7 أو 8 أعضاء ، إذ أن صغر حجم مجلس الإدارة يسهم في تحسين أداء البنوك و يفعل دور أعضاء المجلس و يزيد من سرعة اتخاذ القرارات.

• دراسة

**أمال عياري و أبو بكر خوالد ، " تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية : دراسة حالة الجزائر " ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الحوكمة و محدداتها وأهميتها ، كذلك استعراض أهم مبادئها وذلك بالتركيز علي تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ، كما هدفت أيضا إلى لفت الإنتباه إلى خطر الفساد المالي و الإداري في البنوك الجزائرية ، كنتيجة لضعف تطبيق مبادئ الحوكمة فيها .



## • دراسة

**Naveen Kumer J P Singh , « Glibal Financial Crisis : Corporate Gouvernance Failures and Lessons » , Journal of Finance , Accounting and Management , p 21-34, January , 2013 .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و استعراض أهم أسباب حدوث الازمة المالية العالمية و التي كان أهمها الفشل في عدة جوانب في حوكمة المؤسسات المالية ، و أبرزت الدراسة أن فشل الحوكمة كان نتيجة للنقائص التي كانت على مستوى إدارة المخاطر ، ممارسات مجلس الإدارة ، نظام الأجور و معايير الإفصاح و الشفافية ، كما خلصت الدراسة إلى بعض الدروس المستفادة و الإصلاحات المنتهجة للخروج من شبك الأزمة.

## • دراسة

**Tangakou Soh Robert, Mba Fokwa Asséne et Merci Belery , « Gouvernance Bancaire et Rentabilité au Cameroun » , European Scientific Journal , Edition Vol 11, p 267-287 , January ,2015.**

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر مجلس الإدارة على أداء المؤسسات المالية الكاميرونية، و بالأخص تقييم كيف يمكن لحجم مجلس الإدارة أن يحسن من المردودية المالية للبنوك الكاميرونية من جهة و من جهة اخرى تحليل أثر تركيبة و مكونات مجلس الإدارة على المردودية المالية ايضا لنفس البنوك محل الدراسة، و تتمثل مساهمة هذه الدراسة في دراسة المتغيرات التنظيمية بالإضافة الى متغيرات الاقتصاد الكلي ، مع التركيز بشكل رئيسي على الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في المردودية المالية ، و بينت النتائج الأساسية لهذه الدراسة التجريبية أن مشاركة مجلس الإدارة كهيئة مسؤولة في المؤسسة يرتبط إيجابا مع كل من مردودية الاقتصادية و مردودية رؤوس الأموال الخاصة للبنوك الكاميرونية.

## • دراسة

**Rim Bousada et Daniel Labarounne , « Gouvernance Bancaire et Risque de Crédit : cas des Banques Tunniennes » , La Revue du Financier , p 1-20, 2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة خطر الائتمان في البنوك و ذلك من خلال عينة مكونة من عشرة (10) بنوك تونسية مدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدة ما بين 1998-2009 ، ومن جهة أخرى محاولة إظهار أثر خصائص مجلس الإدارة و تركيز الملكية على خطر الائتمان ، و بينت النتائج الأساسية لهذه الدراسة أن أثر تركيز الملكية يختلف حسب مستوى الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين و مستوى مرتفع من التركيز يرتبط ايجابا مع خطر الائتمان للبنوك التونسية ، و كلما كان حجم مجلس الإدارة مرتفع كلما زاد خطر الائتمان. كما أن جمع السلطة على رأس مجلس الإدارة ليس له تأثير على خطر الائتمان .

كما أظهرت النتائج أن وجود أعضاء في مجلس الإدارة يمثلون الدولة يزيد من خطر الائتمان ، في حين و جود أعضاء يمثلون المساهمين الأجانب و المؤسساتيين ليس لهم أي تأثير على خطر الائتمان على عكس و جود أعضاء مستقلين يساهم بقوة في تخفيض خطر الائتمان.

- دراسة رمضان عارف رمضان محروس ، " الأزمات المالية و انعكاساتها المحاسبية ، دراسة تحليلية " ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، العدد السادس ، مصر ، ديسمبر ، ص 30-41 ، 2016.

كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة ودراسة تأثير الأزمات المالية على المحاسبة و التقدير المالي و ذلك من خلال استعراض أهم الأزمات المالية التي تعرض لها المجتمع المالي العالمي ، مع التركيز على أزمتي السوق الأمريكية عام 2002 و الأزمة المالية العالمية عام 2008 ، و توصلت الدراسة إلى ان مهنة المحاسبة قد تأثرت بشكل كبير بهذه الأزمات حيث كانت أحد مسببات حدوث هذه الأزمات مما انعكس على زيادة الإهتمام الدولي بإجراء بعض تعديلات و إصدار التشريعات و القوانين التي تدعم مستويات الإفصاح و الشفافية و حوكمة الشركات.

**ثانيا : الأطروحات :**

• دراسة : **Mohamed Bel Khir , « La Gouvernance Bancaire : Analyses Theoriques et Etudes Empiriques », Université d'Orleans , 2007 .**

تناولت هذه الأطروحة دراسة خصائص الحوكمة في البنوك و تأثير هيكلها الداخلية على أداءها و مخاطرها و قد أظهرت النتائج أن هناك عدة عوامل جوهرية للبنوك و بيئتها تجعل من أصحاب المصلحة فيها تختلف عن نظرائهم في المؤسسات غير المالية و من بين هذه العوامل غموض أنشطة البنك ، هيكل الميزانية ، التنظيم و النشاط الإئتماني . و كشفت الدراسة أيضا إلى أن البنوك تقوم بإجراء مقايضات في إستخدام آليات الداخلية للحوكمة للتخفيف من حدة النزاع بين الوكلاء و المساهمين و المدراء التنفيذيين يرفعون من مخاطر البنك مع زيادة مشاركتهم في الأسهم .

• دراسة

محمد أحمد الشريف سيد أحمد ، " أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية : دراسة ميدانية على المصارف التجارية بالسودان" ، تخصص الفلسفة في المحاسبة و التمويل ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2011.

تناولت مشكلة الدراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية و هدفت إلى قياس و فحص مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف التجارية السودانية ، و قياس مدى تأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء القطاع المصرفي في السودان ، للتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، و لقياس أثر تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات، تم استخدام مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمتغيرات المستقلة المتمثلة في ( تفعيل إطار حوكمة الشركات ، و مجلس الإدارة ، حقوق المساهمين ، دور اصحاب المصالح الاخرى، وتبني الافصاح والشفافية ، سياسات إدارة المخاطر، تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية) و لقياس المتغير التابع (الأداء في المصارف) تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن حسب محاورها الأربعة و أظهرت الدراسة النتائج التالية 1 : يقوم مجلس الإدارة بدوره الاشرافي والرقابي في المصارف السودانية من توفير المعلومات للأعضاء ووضع الاستراتيجيات وسياسات المصرف ومتابعة تنفيذها 2. المصارف التجارية

السودانية تعامل المساهمين بصورة عادلة ومتساوية وتحافظ على حقوقهم الأساسية التي كفلها لهم القانون من اختيار لأعضاء مجلس الإدارة عبر التصويت في الجمعية العمومية ، و توزيع الأرباح ، وتوفير المعلومات عن أداء المصرف.

• دراسة

**Rim Boussaada, «L'Impact de la Gouvernance Bancaire et de la Relation Bancaire sur le Risque de Crédit : cas des Banque Tunisiennes », Doctorat en Sciences Economiques , Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie , 2012 .**

هدفت الأطروحة إلى دراسة المحددات الداخلية لمخاطر الائتمان لدى البنوك التونسية و على وجه الخصوص تعلق الأمر بالحوكمة في البنوك و العلاقات البنكية لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية مدرجة في البورصة و ذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 1998-2009 ، حيث حاولت الدراسة الكشف عن تأثير كل من هيكل الملكية و خصائص مجلس الإدارة على خطر الائتمان ، و بينت النتائج أن آليات الداخلية للحوكمة لم تقم بدورها في مراقبة و ضمان الإدارة السليمة للبنوك التونسية و أنها ساهمت في إدارة غير محكمة لمخاطر الائتمان ، و من خلال دراسة الملفات الائتمان الممنوحة من قبل البنوك التونسية إلى العملاء ، كشفت الدراسة عن تأثير المعلومات ( عدم تماثل المعلومات ) على مخاطر الائتمان ، و هذا ما يثبت الفرضية القائمة على إهمال و تراخي البنوك اتجاه بعض العملاء وخاصة لفترة طويلة و هذا كان سببا في زيادة مخاطر عدم السداد للقروض الممنوحة في تونس.

• دراسة

**Sirin Toumi , « L'impact des Mécanismes de Gouvernance dans la Gestion des Risques Bancaires et la Performance des Banques : cas de France , l'Allemagne et le Japon », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques Institut Supérieur de Gestion de Tunis , Tunisie, 2017.**

هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك و أثرها على كل من مخاطر الائتمان و الأداء المالي لعينة مكونة من ثلاثة عشرة بنكا فرنسيا ، ثلاثة عشرة بنكا ألمانيا و عشرين بنكا يابانيا مدرجة في البورصة خلال الفترة مابين 2005 إلى 2012 ، و حاولت الدراسة الكشف عن تأثير الحوكمة في البنوك من خلال مجالس الإدارة و لجانته المختلفة أولا على مخاطر الائتمان و ثانيا على الأداء البنكي ، و أظهرت النتائج أن آليات الحوكمة تؤثر على مستوى القروض المتعثرة و الأداء المالي للبنوك وإن كان ذلك مع تأثيرات متباينة نوعا ما و ذلك بسبب الاختلافات بين البنوك للبلدان التي شملتها الدراسة . و توصلت الدراسة أن مجلس الإدارة يعتبر آلية مهمة للسيطرة و تحسين الأداء لكن يجب أيضا أن يأخذ في الاعتبار هيكل الملكية و آليات الحوكمة الخارجية و هذا من أجل إضافة علاقة سليمة بين المساهمين و المديرين و أصحاب المصالح الآخرين .

## II. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من البحوث و الدراسات التي أجريت في مجال الحوكمة ، ادارة المخاطر و الأزمات المالية قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يوضح أهم الفروق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

### الجدول رقم (10) : الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

عنوان الدراسة	الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
<b>Ezzedine Abaoub, Houssef Rachdi et Moez El Gaid ,2008</b>	دراسة العلاقة بين حوكمة البنوك من خلال التحرير المالي و الأزمات البنكية خلال الفترة 2003-1980	دراسة العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك و بالأخص خصائص مجلس الإدارة و تركيبته ، و خطر السيولة البنكية خلال الفترة 2007-2016.
<b>Mamoghli Chokri et Dhoubi Raouda .2009.</b>	دراسة العلاقة بين الحوكمة في البنوك و خطر الملاءة خلال الفترة 2007-1998	دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة البنوك و تركيبته ، و خطر السيولة البنكية خلال الفترة 2007-2016.
<b>Dannon Pascal Hodonou .2012.</b>	دراسة العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك و خطر الائتمان و الملاءة .	دراسة العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك و خطر السيولة البنكية .

<p>دراسة قياسية لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية لتوضيح العلاقة بين الحوكمة في البنوك و خطر السيولة البنكية.</p>	<p>دراسة تحليلية فقط لمفهوم الحوكمة محدداتها ، أهميتها و إظهار مبادئها.</p>	<p>أمال عياري ، 2013 .</p>
<p>دراسة قياسية لتوضيح العلاقة بين الحوكمة في البنوك و دورها في ادارة المخاطر البنكية و بالتالي تجنب الأزمات.</p>	<p>دراسة تحليلية و استعراض لأهم الأزمات المالية و الدروس المستفادة منها.</p>	<p>Naveen Kumer JP Singh 2013.</p>
<p>دراسة قياسية لتوضيح أثر خصائص مجلس إدارة البنوك على إدارة المخاطر البنكية ( خطر السيولة ) ، و الدراسة الحالية أضافت متغير مستقل وهو وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة و متغير حجم البنك ، البطالة و راسمة كمتغيرات ضابطة و هذا الذي لم تتطرق له الدراسة السابقة.</p>	<p>دراسة قياسية لتوضيح أثر مجلس الإدارة للبنوك على أداءها المالي.</p>	<p>Tango Kou Soh et al, 2015</p>
<p>الدراسة الحالية بالإضافة إلى عرض مختلف المفاهيم حول الحوكمة في البنوك و الازمات المالية قامت بدراسة قياسية توضح العلاقة بين إحدى آليات الحوكمة و المخاطر البنكية كإقتراح لمحاولة التقليل من الأزمات المالية .</p>	<p>الدراسة عبارة عن دراسة تحليلية لمعرفة و دراسة تأثير الأزمات المالية على المحاسبة و التقارير المالية .</p>	<p>رمضان عارف رمضان محروس 2016.</p>
<p>الدراسة الحالية اختارت ميكانيزما داخليا للحوكمة ألا وهو خصائص مجلس الإدارة البنوك و توضيحه علاقته مع إدارة المخاطر البنكية من خلال دراسة قياسية لعشرة بنوك تونسية.</p>	<p>تناولت الدراسة دراسة خصائص الحوكمة و تأثير هيكلها الداخلية على أداءها فقط.</p>	<p>Mohamed Bel Kheir, 2007 .</p>
<p>الدراسة الحالية اختارت آلية داخلية واحدة للحوكمة ألا و هي مجلس الإدارة و محاولة توضيح مدى تأثير</p>	<p>تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، و لقياس أثر تطبيق مبادئ وآليات حوكمة</p>	<p>محمد أحمد الشريف سيد أحمد ، 2011.</p>

<p>الشركات، تم استخدام مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمتغيرات المستقلة المتمثلة في ( تفعيل إطار حوكمة الشركات ، و مجلس الإدارة ، حقوق المساهمين ، دور اصحاب المصالح الاخرى، وتبني الافصاح والشفافية ، سياسات إدارة المخاطر، تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية) و لقياس المتغير التابع (الأداء في المصارف) تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن حسب محاورها الأربعة</p>	<p>خصائصه و تنوع أعضائه على إدارة المخاطر في البنوك و بالأخص خطر السيولة الذي اعتبرناه كمتغير تابع . و ذلك لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية خلال الفترة ما بين 2007-2016.</p>	
<p>الدارسة الحالية اختارت خطر السيولة عوض خطر الإئتمان و توضيح علاقته مع الحوكمة في البنوك.</p>	<p>تناولت هذه الأطروحة دراسة المحددات الداخلية لمخاطر الإئتمان و علاقتها بالحوكمة و العلاقات البنكية .</p>	<p><b>Rim Boussada, 2012.</b></p>
<p>الدارسة الحالية اختارت آلية داخلية واحدة للحوكمة ألا و هي مجلس الإدارة و محولة توضيح مدى تأثير خصائصه و تنوع أعضائه على إدارة المخاطر في البنوك و بالأخص خطر السيولة الذي تم قياسه بالنسبة : القروض / الودائع . و ذلك لعينة مكونة من عشرة بنوك تونسية خلال الفترة ما بين 2007-2016.</p>	<p>الدراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين آليات الداخلية للحوكمة في البنوك ( هيكل الملكية و مجلس الإدارة ولجانه) و مخاطر الإئتمان و الأداء البنكي لعينة مكونة من بنوك فرنسية ، المانية و يابانية .</p>	<p><b>Siri Toumi , 2017</b></p>

المصدر : من إعداد الطالبة

### III. صياغة فرضيات الدراسة :

الدراسات التطبيقية التي عالجت العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة و بالأخص خصائص مجلس الإدارة و المخاطر البنكية ، تتميز بالقلة أو الندرة خاصة الدراسات القياسية . في الواقع إن حجم مجلس الإدارة و أعضائه بمختلف أنواعهم ( مؤسساتيين ، أجنب ، مستقلين و

الأعضاء الذين يمثلون المؤسسات الحكومية) بالإضافة إلى الجمع بين مهام وظيفة رئيس مجلس الإدارة و المدير العام يمكن أن تكون لهم آثار سواء كانت إيجابية أو سلبية على المخاطر المالية للبنوك و بالأخص خطر السيولة الذي هو محل الدراسة . وفي ما يلي سوف نقوم بصياغة فرضيات الدراسة بالإستناد على أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة و المخاطر و الأداء البنكي.

### 1- حجم مجلس الإدارة :

يعبر حجم مجلس الإدارة عن عدد الأعضاء المنتخبين لدى الهيئة العامة للمساهمين و الذين يشكلون قوام مجلس الإدارة ، ووفقا ل (Jensen 1993) فإن ارتفاع في عدد أعضاء مجلس الإدارة يشجع هيمنته من قبل السلطة التنفيذية و هذا يؤدي إلى تضارب المصالح و وجود صعوبة و مشاكل من أجل الوصول إلى اتفاق بشأن القرارات الهامة ، أما اذا كان حجم مجلس الإدارة صغيرا فإن ذلك حتما سوف يسهم في تحسين الأداء و يفعل دوره و يبعده عن مشكل الإتكالية و تزيد من سرعة اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى ذلك فإن الحجم الكبير لمجلس الإدارة يمكن أن يساعد أيضا على تقييم المخاطر بشكل أفضل و ذلك بفضل الهيكل المتنوع الذي يضم أفضل الخبرات مما يساعد في التقليل من المخاطر البنكية ، و حسب دراسة Mamoghli et Dhoubi 2009 فإن حجم مجلس الإدارة له تأثير ايجابي على خطر الملاءة في حين توصلت دراسة Dannon 2010 إلى وجود علاقة موجبة بين حجم مجلس الإدارة و خطر الملاءة من جهة و سلبية مع خطر الأنتمان من جهة أخرى. أما دراسة Sirin Toumi 2017 فتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة و مستوى القروض غير الفعالة في البنوك الفرنسية و اليابانية ووجود علاقة موجبة بالنسبة للبنوك الألمانية.

و من خلال هذه الدراسات التي تناولت العلاقة بين حجم مجلس الإدارة و المخاطر المالية للبنوك نتوقع ما يلي الفرضية الأولى:

**الفرضية الأولى : هناك علاقة موجبة و ذات دلالة إحصائية بين حجم مجلس الإدارة و**

**خطر السيولة البنكية.**



**2- ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير العام :**

يتشكل مجلس الإدارة في البنوك بوحدة من الطريقتين الآتيتين : إما مجلس إداري ذو طبقة واحدة الذي يقوم على الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة و المدير العام بيد شخص واحد ، أما مجلس الإدارة ذو طبقتين الذي يتضمن مجلس إشرافي و مجلس تنفيذي ، ومن ثم توزع المهام و المسؤوليات بين رئيس مجلس الإدارة من جهة و المدير العام (التنفيذي ) من جهة أخرى بما يكفل تخفيف عبء العمل و تقليل درجة المخاطر الناشئة من احتمالات تركز السلطة. و استنادا إلى النتيجة التي توصل إليها كلا من Mamoghli et Dhoubi 2009 و Dannon 2010 التي تشير إلى و جود علاقة موجبة بين ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير العام و مخاطر الإئتمان البنكي ، أي أن جمع وظيفتين بيد شخص واحد يؤدي إلى زيادة المخاطر البنكية و بذلك فإن القاعدة القانونية تقوم على الفصل التام بين الوظيفتين ، و على هذا الأساس نقترح الفرضية الثانية كالتالي :

**الفرضية الثانية : هناك علاقة موجبة و ذات دلالة إحصائية بين ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير العام (المفوض) و خطر السيولة البنكية.**

**3- أعضاء مجلس الإدارة المستقلين :**

تتجه النظم القانونية التي تعمل في إطارها البنوك إلى التمييز رسميا بين مختلف أعضاء مجلس الإدارة تبعا للواجبات التنفيذية أو الإستشارية المكلفين بأداءها داخل البنك من عدمها ، فقد جرت العادة على قيام بعض أعضاء مجلس الإدارة ببعض الواجبات التنفيذية و الإستشارية لصالح البنك و هذا ما يجعلهم يعرفون بالمدراء التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإدارة الداخليين أما الأعضاء الذين ليست لديهم هذه المسؤوليات فيشار إليهم بالمدراء غير التنفيذيين أو الأعضاء الخارجيين<sup>1</sup>. و لعرض أن يكون مجلس الإدارة أكثر فاعلية في أداء مهامه في رقابة المدراء التنفيذيين ( الإدارة التنفيذية العليا) يسود التوجه إلى أن تكون أغلبية تشكيلة أعضاء مجلس الإدارة مرهون بمدى تفوق أعضاء المجلس الخارجيين على أقرانهم الداخليين ، ومن هنا نستنتج الفرضية الثالثة التالية :

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي ، حمد عبد الحسين راضي ، المرجع السابق ، ص 191.

الفرضية الثالثة : هناك علاقة سالبة و ذات دلالة إحصائية بين وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة البنك و خطر السيولة البنكية.

#### 4- أعضاء المجلس الإدارة المؤسساتيين :

لا يوجد الكثير من الدراسات التجريبية التي تناولت دور و أهمية وجود أعضاء في مجلس الإدارة اللذين يمثلون المستثمرين المؤسساتيين في إدارة المخاطر البنكية . بحيث يمكن اعتبار وجود هؤلاء الأعضاء يمكن أن يساهم في إحداث تغيير من خلال الرقابة التي يمارسها المستثمرين المؤسساتيين و قدرتهم على الحصول على المعلومات و المساهمة في التقليل من المخاطر البنكية و على هذا الأساس نضع الفرضية التالية و ذلك بالإستناد إلى دراسة Dannon 2010 التي توصلت إلى وجود ارتباط سلبي بين وجود أعضاء مؤسساتيين و خطر الملاءة و عليه نضع الفرضية التالي:

الفرضية الرابعة : هناك علاقة سالبة و ذات دلالة إحصائية بين وجود أعضاء يمثلون المستثمرين المؤسساتيين في مجلس إدارة البنك و خطر السيولة البنكية.

#### 5- أعضاء مجلس الإدارة الأجانب :

قارن<sup>1</sup> Weill 2006 الكفاءة التقنية للبنوك ذات الملكية الأجنبية و البنوك ذات الملكية المحلية في بولندا و جمهورية التشيك و قد تم قياس درجة الكفاءة باستخدام تحليل البيانات و توصلت الدراسة إلى أن البنوك الأجنبية لديها كفاءة تقنية أفضل من البنوك المحلية . وقد أضاف<sup>2</sup> Bhattachay 1998 و آخرون أن فتح رأس المال الأجنبي في البلدان النامية يضيف على أداءها من خلال منحها إمكانية كبيرة للوصول إلى التكنولوجيا و خاصة إلى أفضل ممارسات الحوكمة ، و أظهر Mamoghli et 2009 Dhoubi إلى أنه يوجد ارتباط موجب وقوي بين وجود أعضاء يمثلون المستثمرين الأجانب في مجلس الإدارة وخطر الملاءة ، و على اعتبار على فرض أن تعيين عضو أجنبي في مجلس الإدارة يمكن اعتباره إشارة للشفافية و الرغبة في تحسين الحوكمة نفرض الفرضية التالية:

<sup>1</sup> Weill Lurent , « propriété étranger et efficience technique des banques dans les pays en transition : une analyse par la méthode DEA », presses de sciences po , Revue Economique , Vol 57,2006, p 108.

<sup>2</sup> Bhattachay et al , « The economics of Banking Regulation », Journal of Money , Credit and Banking, Vol 30, 1998,p745.

الفرضية الخامسة : هناك علاقة سالبة و ذات دلالة إحصائية بين وجود أعضاء يمثلون المستثمرين الاجانب في مجلس إدارة البنك و خطر السيولة البنكية.

#### 6- أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون الدولة و المؤسسات الحكومية:

وفقا لنظرية الوكالة ، إن البنوك المملوكة من قبل الدولة تكون أقل تنظيما و هذا من شأنه أن يشجع قاداتها على متابعة مصالحهم الخاصة على حساب مصالح مؤسساتهم . من ناحية أخرى إن مساهمة الدولة في البنوك سبب واضح للثغرات في أداءها لأن هذه البنوك تعاني من ضعف الأداء و ارتفاع معدلات القروض المتعثرة ، في حين أوضحت دراسة كلا من Mamoghli et Dhoubi 2009 و Dannon 2010 إلى وجود علاقة سلبية بين وجود أعضاء يمثلون الدولة في مجلس الإدارة و خطر الائتمان و خطر الملاءة و من هنا نقترح الفرضية التالية:

الفرضية السادسة : هناك علاقة موجبة و ذات دلالة إحصائية بين وجود أعضاء يمثلون الدولة في مجلس إدارة البنك و خطر السيولة البنكية.

#### 7- حجم البنك :

يتم قياس حجم البنك باللوغاريتم النيبييري لإجمالي الأصول و ذلك لأن حجم البنك قد يؤثر أيضا على في المخاطر البنكية و هذا على فرض أن البنوك أكبر حجما تتمتع بنوعية أفضل في تنويع أصولها مما يقلل تعرضها للمخاطر و هذا وصلت إليه دراسة Dannon 2010 إلى وجود علاقة سالبة بين حجم البنك و خطر الائتمان و الملاءة في حين أن دراسة<sup>1</sup> Rime Boussada et Daniel Labaroune فقد كشفت إلى أن البنوك الأكبر حجما لها ارتباط موجب مع خطر الائتمان و توصلت Sirine Toumi 2017 إلى نفس النتيجة كون أن الزيادة في حجم البنك تؤدي إلى الزيادة في خطر الائتمان وذلك كون البنوك الأكبر حجما تتجه إلى إنشاء محافظ إئتمانية أكثر خطورة ، و استنادا لما سبق نقترح الفرضية التالية :

الفرضية السابعة : هناك علاقة سالبة و ذات دلالة إحصائية بين حجم البنك و خطر السيولة البنكية.

<sup>1</sup> Rime Boussada et Daniel Labaroune , « Gouvernance Bancaire et le Risque de Crédit :cas des banques tunisiennes ,la Revue du Financier ,2015, p2.

**8- رأسمال البنك ( رأسملة ) :**

يتم قياسه من خلال النسبة بين رأسمال الخاص للبنك و مجموع الأصول ، و اتفاقية بازل أوجبت على البنوك الإحتفاظ بمستوى معين من رأسمال لمواجهة مخاطرها ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه النسبة تحمي البنك من خطر الملاءة و السيولة و هي الحالة التي لا يمكن فيها البنك مواجهة التزاماته اتجاه المودعين ما يجعل ارتفاع هذه النسبة ارتفاع في الأموال الخاصة و بالتالي انخفاض في المخاطرة ، و على هذا الأساس نقترح الفرضية التالية:

الفرضية الثامنة : هناك علاقة سالبة و ذات دلالة إحصائية بين رأسمال البنك و خطر السيولة البنكية.

**9- معدل البطالة :**

إن المؤشرات الإقتصادية مثل الناتج المحلي الإجمالي ، معدل الفائدة الرئيسي ، مؤشر أسعار الإستهلاك و معدل البطالة تجعل من الممكن رصد الحالة الإقتصادية و المالية لبلد أو قطاع ما. و قد اخترنا معدل البطالة كمتغير في النموذج باعتباره مؤشرا على صحة اقتصاد البلد و يقاس بالنسبة المئوية للسكان العاطلين عن العمل و ارتفاع هذه النسبة يمكن أن يقود هذه الفئة إلى البنوك للإقتراض و بالتالي زيادة الطلب على القروض الإئتمانية التي يمكن أن تؤثر سلبا على نشاط البنك و سيولته في حالة ما اذا تحولت هذه القروض إلى قروض متعثرة ، و بالتالي نطرح الفرضية الأخيرة التالية:

الفرضية التاسعة : هناك علاقة موجبة و ذات دلالة إحصائية بين معدل البطالة و خطر السيولة البنكية.

## خلاصة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الشركات و البنوك ، إدارة المخاطر البنكية و الأزمات المالية نجد أنه رغم وجود اختلافات في هذه الدراسات من حيث الهدف و الأدوات و الأساليب إلا أنه لها الدور المهم في تعزيز الدراسة و تنمية مساراتها ، كما أكسبنا أيضا سعة الإطلاع بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع مما ساعدنا في صياغة الفرضيات إضافة إلى ابراز أدوات جمع البيانات و المنهج و غيرها.

الفصل الرابع :

الفصل الرابع :

ممارسات المحوكة في البنوك و خطر

ممارسات المحوكة في البنوك و خطر

السيولة فيها : دراسة قياسية

لبنوك تونسية

## تمهيد:

I. لمحة عامة عن المعطيات الإجتماعية و الاقتصادية و برامج التنمية في دولة تونس

أولاً: التعرف على الجوانب التاريخية ، المناخية و الاجتماعية لتونس

ثانياً : الحصيلة الإقتصادية لتونس في سنة 2017

ثالثاً: أهم البنوك النشطة و المدرجة في بورصة تونس

## II. منهجية الدراسة و النموذج

أولاً : منهجية الدراسة

ثانياً : نموذج الدراسة

ثالثاً : قياس المتغيرات

رابعاً : عينة الدراسة و خطواته

## III. تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة

أولاً : التحليل الوصفي

ثانياً : تحليل الارتباط

ثالثاً : اختبار VIF

رابعاً : اختبار Breusch-Pagan LM

خامساً : اختبار Hausman

سادساً : اختبار Wooldrige

سابعاً : اختبار الفرضيات

ثامناً: جودة التوفيق

خلاصة

## تمهيد

بعد التطرق في الفصول السابقة للأدبيات النظرية و كذا العديد من الدراسات التطبيقية و التي لها صلة بموضوع الدراسة بصفة مباشرة ، مع إبراز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال دراسة قياسية باستخدام برنامج STATA12 ، على عينة مكونة من عشرة بنوك تونسية مدرجة في بورصة القيم المنقولة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2016 و ذلك بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة و توضيح مدة تأثير إحدى الآليات الداخلية للحوكمة في البنوك ممثلة بمجلس الإدارة من خلال خصائصه و تركيبته أعضاءه على خطر السيولة البنكية ، و لأجل ذلك فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى جانبين : الجانب الأول كان عبارة عن لمحة حول بلد الدراسة ألا و هو تونس أما الجانب الثاني فقد تضمن منهجية الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة .



## الفصل الرابع : ممارسات الحوكمة في البنوك وخطر السيولة فيها : دراسة قياسية لبنوك تونسية

### I. لمحة عامة عن المعطيات الإجتماعية و الاقتصادية و برامج التنمية في دولة

#### تونس

أولا : التعرف على الجوانب التاريخية ، المناخية و الاجتماعية لتونس

#### 1- أصل تسمية تونس :

تأتي تسمية البلاد من تسمية عاصمتها التي تمتلك نفس الاسم و تختلف الآراء عن تسمية هذه المدينة ، فيعتقد البعض أن اسم تونس يعود إلى الحقة الفينيقية حيث أن عادةً ما تسمى المدينة بألتهتها الرئيسية وفي حالة تونس فهي تانيت ، كما أشار المؤرخ عبد الرحمن بن خلدون إلى أصل كلمة "تونس" التي أطلقت على حاضرة شمال إفريقيّة حيث أرجع أصلها إلى ما عرف عن المدينة من ازدهار عمراني وحيوية اقتصادية وحركية ثقافية واجتماعية فقد أشار إلى أنّ اسم "تونس" اشتقّ من وصف سكانها والوافدين عليها لما عرفوا به من طيب المعاشرة وكرم الضيافة وحسن الوفادة ، كما يوجد تفسير آخر يقول أن الكلمة من جذع فعل أنس الأمازيغي والذي يعني قضاء الليلة مع تغير المعنى في الزمن والمكان ، و قد تكون كلمة تونس أخذت معنى مخيم ليلي ، أو مخيم ، أو مكان للتوقف، وهناك مراجع مكتوبة من الحضارة الرومانية القديمة تذكر مدن قريبة بأسماء مثل تونيزا (حالياً القالة) ، تونسودي (حالياً سيدي مسكين) ، تنسوت (حالياً بئر بورقبة) ، تونسي (حالياً رأس الجبل) . بما أن كل هذه القرى كانت موجودة على الطرقات الرومانية ، فقد كانت بلا شك تستعمل كمحطة لتوقف والاستراحة.

و تسمية البلاد في اللغات اللاتينية ، التي تضيف إليها ia مثل الإنجليزية وهي قد تطورت من تسمية الجغرافيين والمؤرخين الفرنسيين الذين سموها .Tunisie -ia في أوائل القرن 19 كجزء من جهودهم الرامية إلى إعطاء أسماء للأراضي التي كانت تحتلها فرنسا. كلمة Tunisie المشتقة من الفرنسية تبنتها بعض اللغات الأوروبية مع بعض التعديلات الطفيفة ، مما أنتج عن اسم مميز للبلاد.

#### 2- الموقع الجغرافي :

تقع البلاد التونسية تقع في تونس أقصى نقطة في شمال القارة الأفريقية. بين خطي العرض 30° و 14° دقيقة، و 37° و 13 دقيقة شمال خط الاستواء وبين خطي الطول 7° و 32 دقيقة و 11° و 36 دقيقة شرق خط غرينيتش.

### 3- تضاريس تونس:

التضاريس تقسم:

- ساحل شمالي يتميز بأنه صخري مرتفع تجاوره أعماق بحرية متعرج فيه خلجان واسعة كخليج تونس ورؤوس كرأس الطيب ، كما يلي الساحل سهول ساحلية ضيقة لاقترب الجبال من البحر أما الساحل الشرقي فهو ساحل رملي منخفض قليل التعاريج فيه خلجان واسعة كخليج الحمامات وخليج قابس وجزيرتي جربة وقرقنة.
- الجبال وهي سلسلة واحدة من جبال الأطلس البحري أعلاها سلسلة خمير.
- الهضاب امتداد لهضبة الشطوط في الجزائر تنتهي بسهول رملية فيها شط الجريد.
- يتألف سطح تونس من سهول ساحلية التي تمتد على السواحل البحرية المطلة على البحر المتوسط وتنتسج في الوسط ، المناطق الجنوبية هي امتداد للصحراء الجزائرية. تغطي الصحراء النصف الجنوبي من أراضي تونس. يعد وادي مجردة أكبر أنهار البلاد.
- التل الأعلى الذي يغطي الشمال.
- الوسط التونسي ، حيث الفيافي العليا والمنخفضة التي تنتهي عند الساحل الشرقي.
- المنطقة الداخلية التي يحدها شط الجريد شمالا ، وتتميز تلك الربوع بمساحاتها الصحراوية الشاسعة وبواحاتها الغناء الملتفة حول عدد قليل من منابع الماء.
- و تنقسم الجمهورية التونسية إدارياً إلى 6 أقاليم تنمية، تتوزع عليها 24 ولاية كالآتي:

**الشمال الشرقي :** ولاية بنزرت، ولاية تونس، ولاية أريانة، ولاية منوبة، ولاية بن عروس، ولاية زغوان، ولاية نابل.

**الشمال الغربي :** ولاية جندوبة، ولاية باجة، ولاية الكاف، ولاية سليانة.

**الوسط الشرقي :** ولاية سوسة، ولاية المنستير، ولاية المهدية، ولاية صفاقس.

**الوسط الغربي :** ولاية القيروان، ولاية القصرين، ولاية سيدي بوزيد.

**الجنوب الشرقي :** ولاية قابس، ولاية مدنين، ولاية تطاوين.

**الجنوب الغربي :** ولاية قفصة، ولاية توزر، ولاية قبلي.

## 4- الثورة التونسية ( 14 جانفي 2011 ):

كانت حملة مكثفة من المقاومة المدنية التي نجمت عن ارتفاع معدلات البطالة ، والتضخم ، والفساد عدم وجود حرية التعبير والحريات السياسية الأخرى و سوء الأحوال المعيشية . وقيل إن النقابات العمالية كانت جزءا لا يتجزأ من الاحتجاجات .الاحتجاجات شكلت بداية موجة الربيع العربي ، وهي مجموعة من التحركات المماثلة في جميع أنحاء العالم العربي

شكلت وفاة محمد البوعزيزي ، البائع المتجول التونسي الذي يبلغ من العمر 26 عاما ، الذي قام بإضرام النار في جسده في 17 ديسمبر 2010 احتجاجا على مصادرة بضاعته و الإذلال الذي تعرض له من قبل أحد مسؤولي البلدية. بداية الاحداث في ولاية سيدي بوزيد إزداد الغضب و تحول إلى إحتجاجات عنيفة بعد وفاة البوعزيزي في 04 جانفي 2011، مما أدى في النهاية إلى تنحي الرئيس زين العابدين بن علي في 14 جانفي 2011 ، بعد 23 عاما في السلطة.

استمرت الاحتجاجات المطالبة بحل الحزب الحاكم و إقصاء جميع أعضائه من الحكومة الانتقالية التي شكلها محمد الغنوشي . في نهاية المطاف استجابت الحكومة الجديدة لمطالب المتظاهرين . و أعلن القضاء التونسي حل التجمع الدستوري الديمقراطي الحزب الحاكم السابق و مصادرة جميع أملاكه . كما قرر وزير الداخلية حل " البوليس السياسي " ، و محكمة أمن الدولة التي كانت تستخدم لتهريب و اضطهاد النشطاء السياسيين.

و في يوم 3 مارس 2011، أعلن الرئيس أن الانتخابات للمجلس الوطني التأسيسي ستعقد في 23 أكتوبر 2011. أعلن المراقبون الدوليون والمحليين أن الانتخابات جرت في ظروف حرة ونزيهة . فازت حركة النهضة ، المحظورة سابقا في ظل نظام بن علي ، بحوالي 90 مقعدا من أصل ما مجموعه 217.

## ثانيا :الحصيلة الإقتصادية لتونس في سنة 2017 :

أبرز الأحداث الاقتصادية التي مرت بها تونس في 2017 سواء كانت ايجابية او سلبية تركت بصمتها على الاقتصاد الوطني و نذكر أهمها فيما يلي :

~ ففي شهر فيفري 2017 ادى رئيس الجمهورية الباجي قايد السبسي زيارة الى العاصمة الإيطالية روما تم خلالها امضاء عدة اتفاقيات تهدف الى دعم القطاع الخاص و التنمية الجهوية و البنية التحتية و اتفاقيات تهم التعاون في المجال السياحي و التي تعد تنويجا لمشاركة إيطاليا في مؤتمر الاستثمار تونس 2020.

~ أما في شهر افريل 2017 قام رئيس الحكومة يوسف الشاهد بجولة افريقية شملت كل من النيجر و مالي و بوريكينا فاسو و قد شارك في هذه الجولة حوالي 100 رجل أعمال تونسي قاموا بشراكات مع رجال اعمال من هذه الدول . كما تم خلال هذه الجولة إمضاء عدد من الاتفاقيات لدعم الدبلوماسية الاقتصادية و فتح جسور التبادل التجاري مع افريقيا.

~ في شهر ماي 2017 اعتصام الكامور و الذي تسبب في خسائر قدرت ب 400 مليون دينار ، حادثة هددت على اثرها العديد من الشركات البترولية بمغادرة تونس. اعتصام الكامور سبقته ازمة شركة بتروفاك التي هددت بمغادرة بلاد نهائيا في صورة تواصل الاعتصام الذي نفذه 800 شخص في مقرات الشركة في مدينة قرقنة و الذي كبد الدولة خسائر ب 200 الف دولار.

~ الجولة الافريقية تلتها زيارة الى مصر في شهر نوفمبر 2017 و كان هدفها دعم العلاقات الاقتصادية بين البلدين.

~ اما عن الدينار التونسي فانه يواصل تراجعته الى اليوم مقابل العملات الاجنبية الاخرى حيث يتم تداول الاورو بدينارين و 960 مليما مقابل دينارين و 485 مليما بالنسبة للدولار. لا يمكن استعراض الاحداث الاقتصادية لسنة 2017 دون الحديث عن حالة الهلع التي اصابت الاسواق التونسية بعد التصريحات التي ادلت بها وزيرة المالية لمياء الزريبي لاكسبراس اف ام و التي اكدت خلالها ان البنك المركزي سيقفلص تدخلاته لخفض الدينار تدريجيا و انه يأتي ضمن نقاشات جرت مع صندوق النقد الدولي و الذي سيكون له اجتماع في ال 13 من فيفري القادم من اجل الاعلان النهائي عن صرف القسط الثالث من القرض الموجه الى تونس من عدمه ، حيث من المنتظر ان يتاح لتونس الحصول على حوالي 320 مليون دولار.

~ يوم الخامس من ديسمبر 2017 تم ادراج تونس ضمن قائمة سوداء شملت 17 ملاذا ضريبيا يوجد خارج الاتحاد الاوروبي تم اعتمادها من قبل 28 وزير مالية اوروبي خلال اجتماع عقد ببروكسيل.

~ و قد اصدر البنك المركزي التونسي وثيقة تحليلية للوضع الاقتصادي اورد فيها قرار البنك المركزي الزيادة في النسبة الدنيا لتأجير الادخار ب 100 نقطة اساسية لتبلغ 5 بالمائة بداية من شهر جانفي 2018. و في نفس الوثيقة التحليلية اكد البنك المركزي تفاقم نسبة التضخم في شهر نوفمبر 2017 لتصل الى حدود 6.3 بالمائة مقابل 5.8 بالمائة خلال شهر اكتوبر من

السنة نفسها، اما خدمة الدين فقد بلغت مستوى تاريخيا بقيمة 6349 مليون دينار موفى اكتوبر 2017 مقابل 3990 مليون دينار في نفس الفترة من 2016 مسجلا بذلك زيادة بنسبة 59.1 بالمائة. كما بينت الوثيقة التحليلية تعمق العجز التجاري ليلبغ مستوى قياسي في نوفمبر 2017 اذ قدر حجمه ب 14362 مليون دينا مقابل 11628 مليون دينار في نفس الفترة<sup>1</sup>.

← وفيما يلي الجدول التالي يوضح طور الموازنات المالية من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016 :

**الجدول رقم (11) : تطور الموازنات المالية العامة لتونس في ظل الهشاشة الاقتصادية**

قانون المالية 2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
-5.4	-6.0	-4.8	-5.0	-6.9	-5.5	-3.3	-10	العجز العام
22.0	7.20	21.8	23.1	21.7	20.0	21.1	20.0	الضغوط الضريبية
63.7	61.9	55.4	50.8	46.6	44.7	44.6	40.7	الدين العام

المصدر : علي الشابي ، تحديات الاقتصاد التونسي في سياق المرحلة الإنتقالية (2011-2017) ، تقارير مركز الجزيرة للدراسات ، ماي 2017 ، ص 22.

**ثالثا : أهم البنوك النشطة و المدرجة في بورصة تونس:**

• **البنك الوطني الفلاحي Banque nationale agricole :**

هو بنك تجاري تونسي تأسس في 1 جوان 1959 باسم البنك القومي التونسي . وفي 24 جوان 1959، اتحد البنك القومي التونسي مع البنك القومي للتنمية الفلاحية فصار اسمه البنك القومي الفلاحي ، ثم غير اسمه إلى البنك الوطني الفلاحي.

• **البنك التونسي Banque de Tunisie :**

هو سابع بنك تونسي من حيث الإيرادات وأحد أضخم الشركات المدرجة في البورصة التونسية من حيث القيمة السوقية . يرجع تأسيسه إلى 23 سبتمبر 1884 زمن الحماية الفرنسية في تونس . سنة 1948 استحوذ على البنك الإيطالي الفرنسي للقرض. استحوذ سنة 1951 على عدد من أصول البنك الإيطالي للقرض، ثم سنة 1968 على عدد من فروع الشركة الفرنسية للقرض. يسيطر البنك على شركتي أستري للتأمين والتوظيف التونسي . يملك القرض الصناعي والتجاري الفرنسي 20% من رأس ماله.

<sup>1</sup> - الحصيلة-الإقتصادية-لتونس-في-سنة-2017-7730-2017/ar/lire-7730-2017-2017 http://www.radioexpressfm.com/

بلغت أصوله سنة 2006 ، 1.8 مليار دينار تونسي فيما بلغ رأسماله 75 مليون. مدرج بالبورصة التونسية منذ أكتوبر. 1990

● **البنك العربي لتونس Arab Tunisian Bank :**

هو مصرف تجاري يعمل وفقا للقانون التونسي ، تأسس في 30 جوان 1982 بمشاركة البنك العربي فرع تونس وعدد من المساهمين التونسيين. مهمة البنك العربي لتونس الإسهام في عملية التطور الاقتصادي والمالي التي تشهدها تونس من خلال تقديم الخدمات المصرفية المتميزة والمتنوعة حيث وضع البنك جائزة ATB challenge وهو برنامج لتشجيع الشباب على الخلق والابداع في كل الميادين الفنية والتكنولوجية والاقتصادية وتتمثل الجائزة في 7 آلاف دينار لكل ميدان. ، كما أطلق البنك العربي لتونس مدونة الكترونية مخصص للشباب ، و يعد ذلك الأول من نوعه بالنسبة للمؤسسات التجارية في تونس . يتمتع البنك العربي لتونس بمركز متميز بتونس. يمتلك البنك 95 فرعا و 10 مؤسسات مصرفية على درجة عالية من التخصص. يتولى الإدارة العامة للبنك فريد بن تنفوس.

● **الاتحاد الدولي للبنوك Union Internationale de Banques :**

هو بنك تجاري تونسي خاص ، تأسس عام 1963 باتحاد القرض الليوني بالفرنسية Crédit :  
(Lyonnais) الفرنسي والشركة الفرنسية التونسية للبنك والقرض) بالفرنسية-Société Franco :  
(Tunisienne de Banque et de Crédit). تحصلت مجموعة الشركة العامة) بالفرنسية Société :  
(Générale) المصرفية الفرنسية على 52 % من رأس مال البنك في نوفمبر 2002 .

● **بنك الأمان Amen Bank :**

هو بنك تجاري تونسي تأسس في 6 جوان 1967 باسم المصرف العقاري والتجاري (التونسي) بالفرنسية(Crédit Foncier et Commercial de Tunisie) ، إثر شراء مجموعة بن يدر للفرع التونسي للمصرف العقاري للجزائر وتونس) بالفرنسية(Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie) الذي تأسس بدوره عام ، 1880 تحول اسمه عام 1995 من المصرف العقاري والتجاري التونسي إلى بنك الأمان.

• **التجاري بنك ATTIJARI BANK :**

هو بنك تونسي تأسس عام 1968 باسم بنك الجنوب ، وهو فرع من المجموع المالية التجاري وفا بنك المغربية و منذ عام 2006 بدأت عملية خصخصة بنك الجنوب ، و في نوفمبر 2005، تحصل التجاري وفا بنك المغربي ومجموعة سانتندير الإسبانية على 53.54 ٪ من رأس مال بنك الجنوب. يملك البنك 200 فرعا سنة 2014 مما يجعله الأكبر في تونس.

• **الشركة التونسية للبنك Société Tunisienne de Banque :**

هي بنك تجاري تونسي ، تأسس في 18 جانفي 1957. يبلغ رأس ماله 124,300 مليون دينار تونسي ويعمل به 2619 موظفا.

• **بنك الإسكان Banque de l'Habitat :**

هو بنك تجاري وعقاري تونسي تأسس عام 1973 باسم الصندوق القومي للائحة السكني بالفرنسية: Caisse Nationale d'Epargne Logement تحول اسمه عام 1989 من الصندوق القومي للائحة السكني إلى بنك الإسكان .يبلغ رأس ماله 90 مليون دينار تونسي.

• **الاتحاد البنكي للتجارة والصناعة Union bancaire pour le commerce et**

**: l'industrie**

هو تاسع بنك تونسي من حيث الإيرادات . أسس البنك في ديسمبر 1961 وهو فرع لمصرف بي إن بي باريبا الفرنسي. يدير البنك شبكة تتكون من 85 فرعا بنكيا عبر تراب الجمهورية التونسية مؤسسة في المدن الكبرى أين يتواجد أغلب عملاء الذين ينتمون خصوصا إلى الطبقة البرجوازية. يملك مصرف ب. ن. ب. باريبا 50% من رأس مال البنك وشركة قابضة يمتلكها رجل الأعمال بشير تمرزست مع عائلته 10.9%. يدير البنك منذ 1997 وزير الصناعة السابق صلاح الدين بوقرة .تتبع البنك عدد من الشركات الفرعية من أبرزها الاتحاد التونسي للإيجار المالي والاتحاد البنكي للتجارة والصناعة للمالية المتخصصة في الوساطة بالبورصة .يبلغ رأس مال البنك حاليا 50 مليون دينار تونسي فيما بلغت أصوله سنة 2007 : 1.5 مليار دينار. مدرج منذ 1990 في البورصة التونسية.

• **بنك تونس العربي الدولي Banque internationale arabe de Tunisie :**

ويعرف أكثر باسم البيات (BIAT) نسبة إلى اسمه المختصر بالفرنسية ، هو أول بنك تونسي من حيث الإيرادات. أسس البنك في أفريل 1976 بعد دمج فرعي تونس البنك للبريطاني للشرق الأوسط والشركة المارسييلية للقرض. من أبرز المؤسسين للبنك :منصور معة ، محسن حشيشة ، المختار فخفاخ وثلاثتهم

أصيلو مدينة صفاقس .أول مساهم فيه حاليا هي مجموعة المبروك ب21%، بعد صعودها القوي في رأس مال البنك في الآونة الأخيرة. يملك البنك 120 فرعا موزعين على كامل البلاد. بلغ رأس مال البنك سنة 2006 170 مليون دينار تونسي .

### ← و ترتيب هذه البنوك المدرجة في البورصة سنتي 2015-2016 كالاتي :

على الرغم انخفاض ناتج الصافي البنكي لكل البنوك سنة 2016 ، تمكن “بنك تونس العربي الدولي” من المحافظة على المرتبة الأولى في ترتيب البنوك التونسية المدرجة ببورصة تونس للأوراق المالية.

وحافظت بيات “BIAT” على المرتبة الأولى بـ 487 مليون دينار من الناتج الصافي البنكي في سنة 2016، بانخفاض قدره بـ 8,32 % مقارنة بسنة 2015 ، وبنك BNA تمكن من المحافظة على المركز الثاني على الرغم انخفاض ناتج الصافي البنكي بـ 0,97 % في حين حافظ التجاري بنك على المرتبة الثالثة بـ 267 . مليون دينار من الصافي البنكي.

وفي ما يلي تفاصيل الترتيب:

### الجدول رقم (12) : ترتيب أهم البنوك التونسية في البورصة لسنتي 2015-2016

نسبة التغير	2016	2015	البنوك
-8,32	487127	531372	BAIT
-0,97	344095	347500	BAN
-2,27	267253	274866	ATTIJARI BANK
-1,84	262255	267178	STB
-1,14	260167	263178	AMEN BANK
-10,23	244072	271889	BH
-9,03	197097	216684	UIB



-7,79	196429	213029	-BT
-14,66	173606	203440	ATB
-4,86	150461	158153	UBCI

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معلومات منشورة على الموقع

<https://ar.webmanagercenter.com/2016/02/12/126109>

## II. منهجية الدراسة و النموذج :

### اولا : منهجية الدراسة:

بهدف قياس و اختبار وجود تأثير و علاقة بين خصائص مجلس الادارة و المخاطر البنكية و بالأخص خطر السيولة البنكية ، استخدمنا أسلوب البيانات الطولية Panel Data حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها مجموعة البيانات التي تجمع بين خصائص كل من البيانات المقطعية و السلاسل الزمنية ، فالبيانات المقطعية تصف سلوك عدد من المفردات و الوحدات المقطعية عند فترة زمنية واحدة ، بينما تصف بيانات السلسلة الزمنية سلوك مفردة واحدة خلال زمنية معينة و عليه فبيانات بانل تجمع بين ثلاثة حدود مع بعض :

- **الحد الموضوعي :** و يمثل الهدف المدروس ( المتغير التابع ) و محدداته ( المتغيرات المستقلة ).

- **الحد الزمني :** الفترة الزمنية المدروسة.

- **الحد المقطعي :** و الذي يكون مجموعة دول ، مدن ، مؤسسات ، أسر ، أشخاص ، سلع ..... الخ. ، و هنا تكمن أهمية استخدام بيانات بانل كونها تحتوي على معلومات ضرورية تتعامل مع ديناميكية الوقت و على مفردات متعددة/.

ولتحقيق هذا العرض تستخدم الدراسة في التحليل القياسي قاعدة بيانات مدمجة ( مقطع عرضي و سلاسل زمنية ) مع عدد  $N=10$  من الوحدات المقطعية المتمثلة في عشرة بنوك تونسية مدرجة في بورصة تونس للقيم المنقولة **BVMT** و نفس الوقت تحتوي كل وحدة مقطعية على سلسلة زمنية لعدد  $T=10$  فتغطي الفترة السنوية من عام 2007 الى غاية عام 2016 ، و بذلك يكون عدد المشاهدات المستخدمة في العينة الكلية 100 مشاهدة.

1 بن قانة اسماعيل ، تحليل البيانات الاحصائية ، دورة تكوينية عن استخدام الحاسب الآلي في تحليل بيانات باستخدام برنامج EVIEWS ، جامعة سكيكدة ، 2013-2014 ، ص 02 .

## ثانيا : نموذج الدراسة :

سنستخدم نموذج بيانات بانل Panel Data لتوضيح مدى تأثير خصائص مجلس إدارة البنوك على إدارة مخاطرها المالية و بالأخص خطر السيولة من خلال النموذج الآتي وذلك بالإعتماد على الدراسات السابقة المذكورة سلفا:

$$Y_{it} = \alpha + B X_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$RISQUELIQ = \int (Caracteristiques\ du\ consiel\ d'administration, variables\ du\ controles) + \varepsilon_{it}$$

$$RISQUELIQ = \alpha + tailc + dual + adinst + adind + adetr + adetat + taill + capital + chomage + \varepsilon_{it}$$

بحيث :

المتغير التابع :

-  $RISQUELIQ$  = خطر السيولة .

المتغيرات المستقلة (خصائص مجلس الإدارة) :

-  $TAILC$  = حجم مجلس الإدارة .

-  $DUAL$  = ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير المفوض.

-  $ADINST$  = أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين المؤسسيين.

-  $ADIND$  = أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

-  $ADETR$  = أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين الأجانب.

-  $ADETAT$  = أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون الدولة.

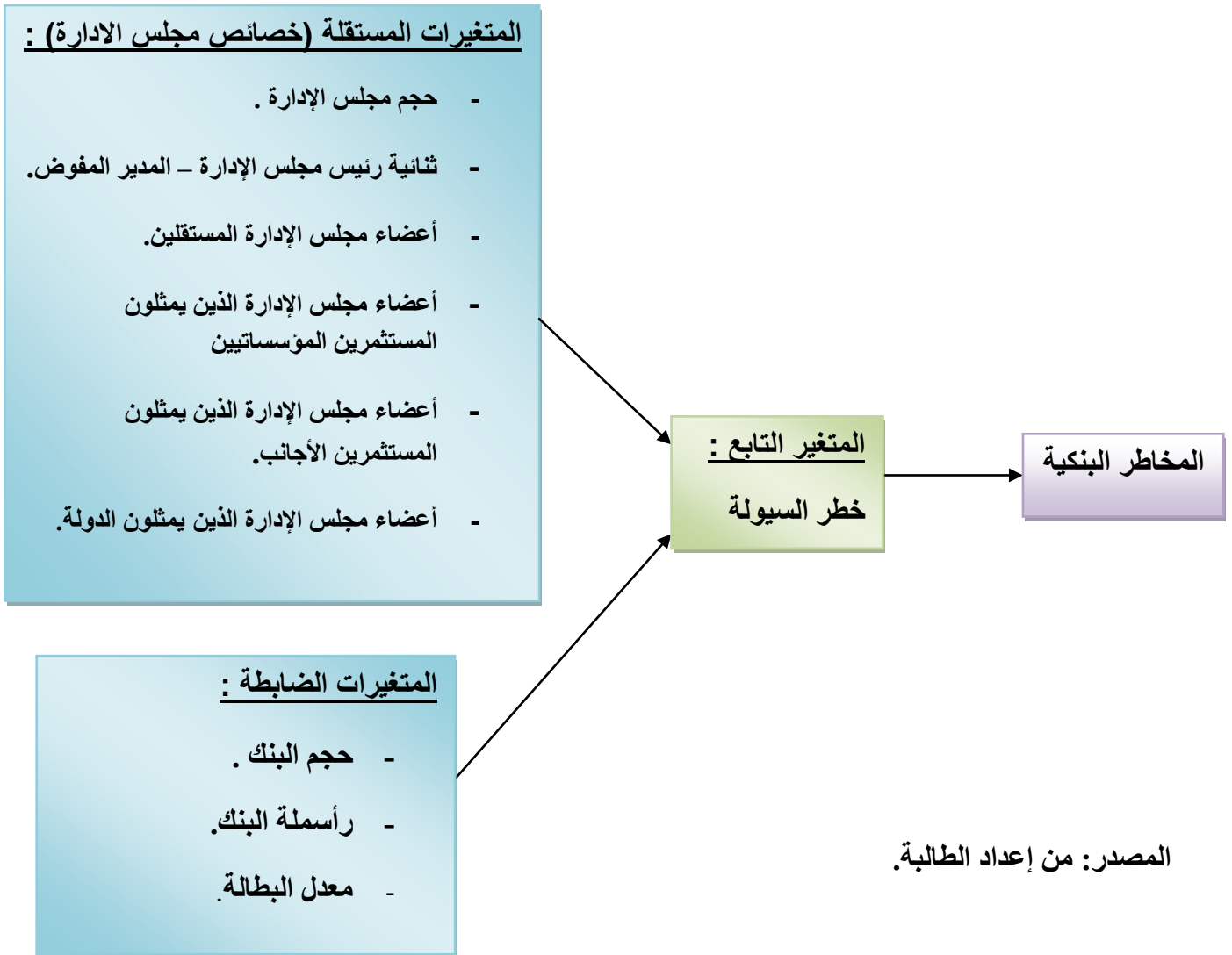
المتغيرات الضابطة:

-  $TAILLE$  = حجم البنك .

-  $CAPITAL$  = رأسملة البنك .

-  $CHOMAGE$  = معدل البطالة خلال كل سنة من سنوات الدراسة

الشكل رقم (11) : نموذج الدراسة



ثالثا : قياس المتغيرات :

فيما يلي جدول يوضح متغيرات الدراسة و كيفية قياسها بالاستعانة ببعض الدراسات سابقة مثل :

Dannon Pascal Hodonou (2012) , Rim Boussada( 2012) , Tango Kou Soh et al, 2015 , Siri Toumi , 2017)

الجدول رقم (13) : متغيرات الدراسة و كيفية قياسها

المتغير	التسمية	كيفية قياسه
<u>المتغير التابع :</u> <b>RISQUELIQ</b>	خطر السيولة	<u>إجمالي القروض</u> <u>إجمالي الودائع</u>
<u>المتغيرات المستقلة:</u> <b>TAILC</b> - <b>DUAL</b> - <b>ADINST</b> - <b>ADIND</b> - <b>ADETR</b> -	- حجم مجلس الإدارة - ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير المفوض. - أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين المؤسسيين. - أعضاء مجلس الإدارة المستقلين - أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين الأجانب.	- عدد أعضاء مجلس الإدارة . - متغير ثنائي يأخذ قيمة 0 اذا كان رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام و 1 اذا كان العكس . - النسبة بين أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين المؤسسيين مقارنة مع عدد أعضاء المجلس ككل. - النسبة بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين مقارنة مع عدد أعضاء المجلس ككل. - النسبة بين أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين الأجانب مقارنة مع عدد أعضاء المجلس ككل.

<p>- النسبة بين أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون الدولة مقارنة مع عدد أعضاء المجلس ككل.</p>	<p>- أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون الدولة.</p>	<p>- <i>ADETAT</i></p>
<p>- اللوغاريتم النيبيري لإجمالي أصول البنك.</p> <p>- الاموال الخاصة /مجموع الأصول.</p> <p>- معدل البطالة خلال كل سنة.</p>	<p>- حجم البنك</p> <p>- راسمة البنك</p> <p>- معدل البطالة</p>	<p><u>المتغيرات الضابطة :</u></p> <p>- <i>TAILLE</i></p> <p>- <i>CAPITAL</i></p> <p>- <i>CHOMAGE</i></p>

المصدر : من إعداد الطالبة.

#### رابعا : عينة الدراسة و خطواتها:

##### 1- عينة الدراسة :

بيانات هذه الدراسة كما ذكرنا سابقا هي بيانات مقطعية بسلاسل زمنية مأخوذة من عشرة من التقارير السنوية محل الدراسة ، و تتكون عينة الدراسة من عشرة بنوك تونسية و سبب اختيارها لأنها:

- تمثل أهم البنوك النشطة في تونس و في البورصة التونسية.

- التنوع في أحجامها.

- لتوفر البيانات حول نشاطها.

و البنوك هي :

1- البنك الوطني الفلاحي (BNA)

2- البنك العربي التونسي (ATB)

3- الاتحاد الدولي للبنوك (UIB)

4- بنك الأمان (AMEN BANK)

5- التجاري بنك ( ATTIJARI BANK )

6- الشركة التونسية للبنك ( STB )

7- بنك الإسكان (BH)

8- بنك تونس العربي الدولي (BIAT)

9- الإتحاد البنكي للتجارة و الصناعة (UBCI)

10- البنك التونسي (BT)

فترة الدراسة ممتدة ما بين 2007 إلى غاية 2016.

## 2- خطوات الدراسة :

- تم جمع البيانات المالية من خلال التقارير السنوية المنشورة على المواقع الالكترونية للبنوك المتوفرة على الأنترنت بالإضافة إلى القيام بزيارة ميدانية لبعض البنوك وذلك أثناء تريبنا القصير المدى الذي قمنا به في تونس و كذلك من خلال الدليل الخاص بالبنوك المتوفر لدى بورصة تونس للقيم المنقولة **BVMT** .
- استخراج النسب المالية و المعطيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المذكورة من خلال البيانات المالية للبنوك ( كالميزانيات ) .
- ثم تفرغ النتائج المستخدمة بواسطة برنامج **EXEL** على برنامج **STATA 12** و اختبار كل متغير من متغيرات الدراسة .

### III. تحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة البنوك و المخاطر المالية البنكية و بالأخص خطر السيولة قمنا بالاختبارات الإحصائية التالية :

#### أولاً : التحليل الوصفي

الجدول رقم (14) : التحليل الوصفي للمتغيرات

Variable	Obs	Mean	Std.dev	Min	Max
Risqueliq	100	1.02911	0.1378119	0.759	1.421
Taile	100	10.89	1.699049	6	15
Adetr	100	19.5352	22.96067	0	63.63
Adetat	100	17.0611	25.64167	0	66.66
Adinst	100	29.0575	16.70691	8.33	90.9
Adind	100	13.1077	11.11595	0	44.44
Taill	100	6.6583	0.194988	6.17	7.05
Cap	100	0.00912	0.016533	0.102	0.11
Chomage	100	14.812	1.969622	12.4	18.89

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة ومخرجات STATA 12

ويبين الجدول أعلاه أن متوسط خطر السيولة بلغ قيمة 1.02911 و هذا خلال الفترة ما بين 2007-2016 ، و هذا يدل على زيادة نسبة القروض إلى الودائع التي يتعذر تصفيتها بسهولة أي حاجة البنوك إلى مصادر سيولة نقدية جديدة لتلبية طلبات الإقتراض الجديدة ، كما تشير النتائج أيضا أن مجلس الإدارة البنوك التونسية في العينة يتألف من 11 عضواً في المتوسط ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن 13.10% من أعضاء مجلس إدارة البنوك التونسية مستقلين.

وبالمقابل ، بلغ متوسط أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المساهمين المؤسستيين و الأجانب في المصارف التونسية ب 29.05% و 19.53% بالترتيب . بينما تشغل الدولة ما معدله 17.06% من مقاعد



مجالس الإدارة للبنوك التونسية. كما بلغ متوسط حجم البنوك ب 6.65 و رأسمة البنك ب 0.009 أما معدل البطالة فقد بلغ متوسطه 14.8 % و هي نسبة مرتفعة لأن تونس شهدت ارتفاع في معدلات البطالة ملحوظة خاصة بعد ثورة 14 جانفي 2011.

أما في ما يخص المتغير المستقل ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير العام نجد أن 46 % من البنوك التونسية تجمع بين الوظيفتين بينما 54 % تفصل بينهما و النتائج يوضحها الجدول التالي :

**الجدول رقم (15) : التحليل الوصفي للمتغير ثنائية رئيس مجلس الإدارة – المدير المفوض**

Variables	Modalités	Fréquences
Dual	0	46%
	1	54%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة ومخرجات STATA 12

**ثانيا : تحليل الارتباط :**

بما أن هذه الدراسة تعني ببحث العلاقة بين المتغيرات فإن أول خطوة يجب القيام بها هي التحقق من وجود علاقة بين المتغيرات من خلال تنفيذ تحليل الارتباط (Corrélation) ومن ثم التعبير عن هذه العلاقة من خلال معادلة والتي تقدمها أساليب الانحدار . حيث تمثل قيم مصفوفة الارتباط معاملات الارتباط بين المتغيرات مثني مثني، وهي مصفوفة متناظرة ، لذا يمكن أن نحذف أحد أنصافها العلوي أو السفلي، حيث تكون عناصر القطر الرئيسي تساوي الواحد ( 1 ) كون الارتباط بين المتغيرة ونفسها يكون تام . وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (16) : مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

	Risqueliq	tailc	dual	Adetr	adetat	adinst	Adind	Taill	Cap	chomage
risqueliq	1									
tailc	-0.1528	1								
dual	-0.5774*	0.2723	1							
adetr	-0.0907	-0.4838*	0.0701	1						
adetat	0.4273*	0.3087	-0.5440*	-0.5162*	1					
adinst	-0.1326	0.3783*	0.0444	-0.1783	0.1079	1				
adind	-0.0733	-0.0687	0.0481	-0.1963	0.1777	-0.3705*	1			
Taill	-0.0684	0.3049	0.1791	-0.6025*	0.4357*	-0.0602	0.5616*	1		
cap	0.0706	-0.1748	0.1776	-0.0319	-0.2263	-0.0064	0.0923	0.0957	1	
chomage	0.0984	0.0129	0.1349	-0.0849	-0.0344	-0.2430	0.2916	0.3412*	0.0359	1

\*ذات دالة احصائية عند مستوى 5 %

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة ومخرجات STATA 12

كشفت مصفوفة معاملات الارتباط بالنسبة للمتغير التابع خطر السيولة البنكية و المتغير المستقل ثنائية مجلس الإدارة **dual** أن معامل الارتباط قوي لكن سالب حيث بلغت قيمته (-0.5774) في حدود 57 % . أما بخصوص المتغير المستقل عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون الدولة **adetat** فقد كان معامل الارتباط موجب وقوي حيث بلغت قيمته (0.4273) أي في حدود 42 % . أما بخصوص درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها اختلفت نتائجها ، بين موجب و سالب ، قوي و ضعيف ، حيث بلغت قيمته القصوى ( 0.5616 ) بين المتغير المستقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين **adind** و المتغير حجم البنك **taill** . في حين بلغت أدنى قيمة له موجبة و سالبة (0.0129) و (-0.0064) على الترتيب.

كما كشفت ايضا مصفوفة الارتباط بعدم وجود اشكالية التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة **Multicolinéarité** لأن معاملات الارتباط كلها لم تتجاوز القيمة الحدية 0.8 ، و سوف ندعم هذه النتيجة بإختبار VIF .

### ثالثا : اختبار VIF :

يستخدم هذا الاختبار لكشف اذا كانت هناك مشكلة التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال حساب معامل تضخم التباين VIF الذي يجب أن لا يتجاوز القيمة عشرة (10) ، فإن تتجاوزها هذا يعني وجود اشكالية التداخل الخطي بين المتغيرات. و بعد قيامنا بهذا الاختبار حصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (17) : اختبار VIF

VARIABLE	VIF	1/VIF
Adetat	3.63	0.275454
Taill	3.59	0.278626
Dual	3.05	0.328284
Adetr	2.24	0.447419
Tailc	2.23	0.448808
Adind	1.81	0.551209
Adinst	1.43	0.697702
Chomage	1.26	0.791740
Cap	1.19	0.842860
Mean VIF	2.27	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة ومخرجات STATA 12

بعد إجراءنا لهذا الاختبار و حسابنا معامل تضخم التباين VIF أوضحت النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن كل المعاملات أقل من القيمة عشرة (10) مما ينفي اشكالية التداخل الخطي في النموذج بين متغيرات الدراسة .

### رابعا : اختبار Breusch-Pagan LM

يسمح اختبار Breusch-Pagan LM أو اختبار المضاعف Lagrange باكتشاف ما إذا كان هناك ثبات تباين حد الخطأ بين الأفراد أو لا. و يترتب على مشكلة عدم ثبات التباين مجموعة من الآثار أهمها : فقدان صفة الكفاءة للمقدرات ، رغم بقاءها متصفة بعدم التحيز و الاتساق فتصبح اختبارات الفروض غير دقيقة . وعلى هذا الأساس سوف نقوم اما بقبول أو رفض فرضية العدم في أن التباين المقطعي يساوي

صفر، فرفض فرضية العدم يجعل من أسلوب التحليل التجميعي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية MCO غير ملائم لتقدير معاملات الدراسة أي النظر في النموذجين التاليين:

$$1 : Y_{it} = \alpha + X_{it}\beta + \varepsilon_{it}$$

$$2 : Y_{it} = \alpha + X_{it}\beta + \alpha_i + \varepsilon_{it}$$

الفرضيات التي يجب اختبارها هي التالية :

$H_0$  : ثبات التباين ( النموذج الاول)

$H_1$  : عدم ثبات التباين ( النموذج الثاني)

### الجدول رقم (18): اختبار Breusch-Pagan

#### Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity

Ho: Constant variance

Variables: fitted values of risqueliq

$$\text{chi2}(1) = 2.38$$

$$\text{Prob} > \text{chi2} = 0.1231$$

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة ومخرجات STATA 12

توضح نتائج الاختبار في الجدول أعلاه أن احتمال الاختبار يساوي **0.1231**

وهو أكبر من 0.05 (5%) وقيمة  $(\text{chi2}(1) = 2.38)$  وهي صغيرة و بالتالي يتم قبول فرضية العدم  $H_0$  و رفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على عدم ثبات التباين و بالتالي ثبات تباين.

### خامسا: اختبار Hausman :

يقوم اختبار هوسمان **Hausman** على الاختلاف الجوهرى بين التأثيرات الثابتة و العشوائية ، فهو المدى الذي يرتبط فيه الأثر الفردي بالمتغيرات. فبالرغم من أن نصوص التحليل القياسي تشير إلى أن التأثيرات الثابتة هي أكثر ملائمة للبيانات المقطعية ، إلا أنه لا يمكن التأكد من ذلك إلا بعد استخدام اختبار **Hausman** و ذلك لمعرفة أي التأثيرات تعتبر ملائمة لتقدير النموذج سواء كانت نماذج التأثيرات الثابتة أم نماذج التأثيرات العشوائية . و من أجل تحديد أي من النموذجين ينبغي اختياره و استعماله في الدراسة ، فإن

فرضية العدم  $H_0$  تستند على ملائمة نموذج التأثيرات العشوائية ، مقابل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض ملائمة نموذج التأثيرات الثابتة لبيانات الدراسة ، وعلى هذا الأساس تأخذ الفرضيتين الشكل التالي:

$H_0$  : نموذج التأثيرات العشوائية هو النموذج الملائم.

$H_1$  : نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم.

و تكون صيغة الإختبار على النحو التالي<sup>1</sup> :

$$H = (\hat{\beta}_{MEF} - \hat{\beta}_{MEC})' [V(\hat{\beta}_{MEF}) - V(\hat{\beta}_{MEC})]^{-1} (\hat{\beta}_{MEF} - \hat{\beta}_{MEC}) \Rightarrow \chi^2(K)$$

حيث  $V(\hat{\beta}_{MEF})$  يمثل تباين معاملات نموذج التأثيرات الثابتة و  $V(\hat{\beta}_{MEC})$  يمثل تباين معاملات

نموذج التأثيرات العشوائية ، و تتبع إحصائية  $H$  توزيع مربع كاي  $X^2$  بدرجة حرية مقدارها  $K$  ، و يكون

نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم إذا كانت القيمة الإحتمالية للإختبار أقل من 0.05 ، بينما إذا كانت

أكبر من 0.05 فإن نموذج التأثيرات العشوائية هو الأكثر ملائمة ، و الجدول التالي يوضح نتائج هذا

الإختبار :

#### الجدول رقم (19) : اختبار Hausman

	Coefficients		(b-B) Difference	Sqet (diag(v_b-v_B) S.E.
	(b) Re	(B) Fe		
Taile	-0.0019418	.0025682	-0.00451	.0022146
Dual	-0.0359884	-0.0169492	-0.0190392	.0115349
Adetr	-0.0002784	-0.0020647	.0017863	.
Adetat	.0027571	.0074488	-0.0046917	.
Adinst	-0.0008391	-0.0001358	-0.0007033	.0002822
Adind	-0.0014488	-0.0016533	.0002046	.0004958
Taill	-0.0461593	.1661058	-0.2122651	.0176106
Cap	1.280953	.7978281	.4831247	.2621849
Chomage	.0109214	.0053181	.0056034	.0021009
b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg Test: Ho: difference in coefficients not systematic $\chi^2(9) = (b-B)'[(V_b-V_B)^{-1}](b-B)$ $= 103.30$ Prob>chi2 = 0.0000				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة ومخرجات STATA 12

<sup>1</sup> Sirine Toumi , L'impact des Mécanismes de Gouvernance dans la Gestion des Risques Bancaires et la Performance des Banques : cas de France , l'Allemagne et le Japon », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques Institut Supérieur de Gestion de Tunis , Tunisie, 2017 , p 132 .

توضح نتائج الإختبار الموضحة في الجدول أعلاه أن إحتمال الإختبار أقل من 0.05 (5%) ( Prob>chi2=0.0000 ) و بالتالي قيمة الاحتمال منخفضة و هذا ما يعني رفض فرضية العدم و قبول الفرض البديل أي أن الترجيح يكون لصالح أسلوب التأثيرات الثابتة Fixed Effect لشرح المتغير التابع و هو خطر السيولة .

### سادسا : اختبار Wooldrige

بما أن الارتباط الذاتي في نماذج البائل الخطي تؤدي إلى تحيز الانحراف المعياري و تعطي بذلك نتائج أقل كفاءة ، و يجب تحديد الارتباط التسلسلي للأخطاء من خلال اجراء اختبار Wooldrige و الذي يسمح باكتشاف وجود أو عدم وجود الارتباط الذاتي بين الأخطاء . حيث الفرضية الصفرية و البديلة تكونان كالتالي :

$H_0$  : عدم وجود الارتباط الذاتي بين لأخطاء.

$H_1$  : وجود الارتباط الذاتي بين لأخطاء .

و الجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار :

الجدول رقم (20) : اختبار Wooldrige

#### Wooldridge test for autocorrelation in panel data

$H_0$ : no first-order autocorrelation

$F( 1, 9) = 17.690$

$Prob > F = 0.0023$

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة ومخرجات STATA 12

توضح نتائج الإختبار الموضحة في الجدول أعلاه أن إحتمال الإختبار أقل من 0.05 (5%) ( Prob>chi2=0.0023 ) و بالتالي قيمة الاحتمال منخفضة و هذا ما يعني رفض فرضية العدم و قبول الفرض البديل أي وجود مشكلة الترابط الذاتي بين لأخطاء .

### سابعا : اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات الدراسة يجب أن نأخذ في الاعتبار المشاكل التي اكتشفتها الإختبارات القياسية التي تم اجراءها سلفا ، وهي وجود مشكلة الترابط الذاتي للأخطاء في تقديراتنا ، و لمعالجة هذه المشكلة نحن نختار طريقة تصحيح الخطأ القياسي (PCSEs panels corrected standard errors) المعتمد من قبل

(1995) (Beck and Katz) <sup>1</sup>. هذه الطريقة تصحح مشكل الارتباط الذاتي للأخطاء و تعطي نتائج أكثر قوة. النتائج من تطبيق طريقة التقدير هذه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج الانحدارات الخطية في بيانات بانل

Linear regression, correlated panels corrected standard errors (PCSEs)						
Group variable: id		Number of obs = 100				
Time variable: annes		Number of groups = 10				
Panels: correlated (balanced)		Obs per group: min = 10				
Autocorrelation: no autocorrelation		avg = 10				
		max = 10				
Estimated covariances = 55		R-squared = 0.4922				
Estimated autocorrelations = 0		Wald chi2(9) = 204.61				
Estimated coefficients = 10		Prob > chi2 = 0.0000				
Risqueliq	Panel-corrected		Z	P> z	%95 [Conf. Interval]	
	Coef	Std .Err				
Taile	-.0051055	.0074926	-0.68	0.496	-.0197906	.0095797
Dual	-.087603	.025899	-3.38	* 0.001	-.1383642	-.0368418
Adetr	-.0001924	.0004395	-0.44	0.662	-.0010538	.0006691
Adetat	.0025501	.0005198	4.91	*0.000	.0015312	.0035689
Adinst	-.0014226	.0004622	-3.08	*0.002	-.0023285	-.0005166
Adind	-.0022059	.0010278	-2.15	**0.032	-.0042203	-.0001916
Taill	-.1648958	.0881345	-1.87	***0.061	-.3376364	.0078447
Cap	-2.069875	.751823	2.75	*0.006	.5963288	3.543421
Chomage	.0165323	.005555	2.98	* 0.003	.0056447	.0274198
-cons	1.996689	.5858679	3.41	0.001	.8484092	3.144969

\*\*\* ، \*\* ، \* ذات دلالة احصائية عند مستوى 1 % ، 5% ، 10% على الترتيب  
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الدراسة و مخرجات STATA 12

من خلال الجدول أعلاه نتضح لها النتائج التالية :

- بالنسبة لمتغير حجم مجلس الادارة فنجد أن هناك علاقة عكسية لان معامل سالب و يقدر (-) (0.00510) ، لكن هذه العلاقة ليس لها معنوية إحصائية لأن قيمة معنوية t بلغت  $P>|z|$  ( $0.496=$  وهي أكبر من 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية الأولى أي أن حجم مجلس الادارة البنوك التونسية ليس له أي تأثير على خطر السيولة.

<sup>1</sup>Sirine Toumi , L'impact des Mécanismes de Gouvernance dans la Gestion des Risques Bancaires et la Performance des Banques : cas de France , l'Allemagne et le Japon »op.cit., p 135.

- فيما يتعلق بالمتغير ثنائية مجلس الإدارة – المدير المفوض ، فقد تم رفض فرضيتنا الثانية لان معامل المتغير DUAL سالب و ذو دلالة إحصائية عند مستوى 1 % ( $P > |z| = 0.001$ ) . يمكننا أن نستنتج أنه في حالة أي أن جمع وظيفتين بيد شخص واحد يؤدي إلى التقليل من المخاطر البنكية لإن المهام و المسؤوليات سوف تكون بيد شخص واحد بما يكفل التقليل من المخاطر الناشئة من احتمالات عدم تركيز السلطة . في حين النتيجة التي توصلنا إليها مغايرة للنتيجة التي توصلت إليها دراسة Mamoghli et Dhoubi 2009 و Dannon 2010 بحيث أثبتت هذه الدراسات وجود تأثير إيجابي لثنائية مجلس الإدارة – المدير العام و كل من خطر الائتمان و الملاءة البنكيين.

- أما بالنسبة لوجود أعضاء مستقلين في مجالس إدارة البنوك التونسية ، فإن النتائج أظهرت وجود تأثيراً سلباً و ذو دلالة احصائية على خطر السيولة و ذلك عند مستوى 5 % و ( $P > |z| = 0.032$ ) . وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة التي تنص على وجود تأثير سلبي للأعضاء المستقلين الموجودين في مجالس إدارة البنوك و خطر السيولة . وبشكل أكثر وضوحاً ، فإن وجود عضو مستقل يجعل بالتأكيد من الممكن التقليل من مخاطر السيولة للبنوك التونسية لأن في هذه الحالة يكون مجلس الإدارة أكثر فعالية في أداء مهمته في رقابة المدراء التنفيذيين مما يضيف عليه صفة الإستقلالية و هذا يعني أن إستقلالية مجلس الإدارة مرهون بمدى تفوق أعضاء المجلس الخارجيين عدد أقرانهم الداخليين. ومع ذلك ، يظل الدور الذي يلعبه المديرون المستقلون ضعيفاً و محدوداً بسبب التركيز الكبير للملكية .

- بالنسبة لمتغير أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين المؤسساتيين فنجد أن له هناك علاقة عكسية مع خطر السيولة لان معامل سالب و يقدر (- 0.00142) ، و هذه العلاقة لها معنوية إحصائية لأن قيمة معنوية t بلغت ( $P > |z| = 0.002$ ) وهي أصغر من 0.05. وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة أي أن وجود أعضاء يمثلون المستثمرين المؤسساتيين في مجلس إدارة البنوك يقلل من خطر السيولة بحكم كون لديهم القدرة على الحصول على المعلومات و المساهمة في التقليل من المخاطر البنكية.

- بالنسبة لمتغير الأعضاء الذين يمثلون المستثمرين الأجانب فقد أوضحت النتائج إلى وجود علاقة عكسية لأن معامل سالب و يقدر (- 0.0001924) ، لكن هذه العلاقة ليس لها معنوية إحصائية لأن قيمة معنوية t بلغت ( $P > |z| = 0.662$ ) وهي أكبر من 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية الخامسة أي أن وجود أعضاء يمثلون المستثمرين الأجانب في مجلس إدارة البنوك ليس له تأثير خطر السيولة البنكي . و ينتج عن عدم أهمية هذا المتغير الصعوبة التي يواجهها المسؤولون الأجانب في فهم والتكيف مع البيئة الاقتصادية للبلد المحلي بالإضافة إلى وجود حواجز ثقافية وتنظيمية قادرة على إعاقة الرقابة التي يمارسها هؤلاء الأعضاء.



- وفقا لتوقعاتنا ، فإن المعامل النسبي لوجود أعضاء يمثلون الدولة في مجلس إدارة البنوك الدولية موجب (0.00255) أي وجود علاقة موجبة (طردية) لهذا المتغير مع خطر السيولة . بالإضافة إلى هذه العلاقة لديها دالة إحصائية قوية لأن قيمة معنوية  $t$  بلغت  $(P>|z|=0.000)$  و هي أصغر من 0.01 أي أن الفرضية السادسة محققة . وبشكل أكثر تحديداً ، تزداد مخاطر السيولة لدى البنوك التونسية في وجود أعضاء في مجلس الإدارة يمثلون الدولة و ذلك كون البنوك المملوكة خاصة من قبل الدولة تكون أقل تنظيماً و مما يؤدي إلى ضعف أداءها بسبب ارتفاع معدلات القروض المتعثرة فيها.

- نستنتج أيضاً من خلال الجدول أعلاه أن البنوك الأكبر حجماً أقل عرضة لخطر السيولة أي وجود علاقة عكسية و ذات دالة إحصائية بين المتغيرين : معامل سالب (-0.16489) و القيمة معنوية  $t$  بلغت  $(P>|z|=0.061)$  و هي أصغر من 0.1 وهذا ما يؤكد الفرضية السابعة ، أي أن البنوك الكبيرة لديها الخبرة والموارد اللازمة للتحكم في طلبات الائتمان و أنشطتها بشكل صحيح ، كما تشجع هذه النتيجة عمليات الاندماج و الإستحواذ بين البنوك لأنها تقلل من مخاطر السيولة.

- بالإضافة إلى ذلك ، فإن راسملة البنك لها تأثير سلبي على خطر السيولة و ذلك لوجود علاقة عكسية و ذات دالة إحصائية بين المتغيرين: معامل سالب (-2.069875) و القيمة معنوية  $t$  بلغت  $(P>|z|=0.006)$  و هي أصغر من 0.01 وهذا ما يثبت الفرضية الثامنة أي مخاطر السيولة تقل بزيادة نسبة رأس المال .

- وأخيراً ، معامل معدل البطالة موجب ( 0.016533) مع وجود علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية لأن القيمة معنوية  $t$  بلغت  $(P>|z|=0.003)$  و هي أصغر من 0.01 ، لذا يمكننا أن نستنتج الفرضية التاسعة محققة . و بشكل أكثر تحديداً ، صحة اقتصاد البلاد تؤثر على السياسة الائتمانية للبنوك و على أنشطتها خاصة إذا تحولت القروض الممنوحة إلى قروض متعثرة مما يؤدي إلى زيادة خطر السيولة.

ثامنا : جودة التوفيق:

يحكم على جودة التوفيق من خلال معامل التحديد  $R^2$  حيث بلغت قيمته في الدراسة التي بين أيدينا 0.4922 كما يوضحه الجدول أعلاه رقم (21) ، بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر 49.22 % من المتغير التابع خطر السيولة و هذا يدل على أن 50.78 % من التغيرات لم يتضمنها النموذج والتي تم التعبير عنها ب .eit

وفقاً لهذه النتائج ، يمكننا أن نستنتج أن أهمية المخاطر السيولة للبنوك التونسية متأصلة في الخلل في حوكمة البنوك حيث نجد هناك حاجة أيضاً إلى "تغيير النظام" في القطاع البنكي التونسي. و يتطلب ذلك إتقان العمل في هذا القطاع من خلال ضمان التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة و آلياتها الداخلية منها و الخارجية و معاقبة البنوك في حالة فشلها في التطور إلى نظام مصرفي أقوى يقوم على حكم أفضل.

### خلاصة

للإجابة عن سؤال بحثنا ، قدمنا ، على مستوى هذا الفصل ، دراسة قياسية تظهر العلاقة بين آلية من الآليات الداخلية للحوكمة ممثلة بمجلس الإدارة ومخاطر السيولة لبنوك تونسية مدرجة في البورصة و قد توصلنا إلى أن كل من ثنائية رئيس مجلس الإدارة- المدير المفوض ، وجود أعضاء مستقلين و أعضاء يمثلون المستثمرين المؤسسيين داخل مجلس الإدارة بالإضافة إلى حجم البنك و رأسملة البنك ، يؤثرون تأثيراً سلبياً على خطر السيولة للبنوك محل الدراسة . من ناحية أخرى ، نجد أن هناك علاقة موجبة بين كل من خطر السيولة كمتغير تابع و المتغيرات التالية : وجود أعضاء يمثلون الدولة و المؤسسات العمومية ، و معدل البطالة .

يمكن القول أنه من أجل الإدارة فعّالة للمخاطر التي تهدد النشاط البنكي ، من الضروري إنشاء نظام مراقبة داخلي ملائم للسماح بإجراء تقييم جيد للأداء. فبعد الأزمة المالية الأخيرة ، تم الإعتماد تبني سياسة حكم قائمة على مبدأ "الحكم الرشيد" من خلال الرقابة الداخلية التي ينبغي أن تؤدي إلى استيعاب بعض من المخاطر المتركمة ، والتي تنطوي على تحسن في أداء البنك.

العلماء العالمين

إن إشكالية الموضوع المعالج التي تعرضنا لها من خلال محتوى الفصول الأربعة لهذا البحث و التي تتمحورت حول دور الحوكمة في إدارة المخاطر البنكية و الوقاية من أزمات المالية مع إشارة خاصة لحالة دولة تونس يمكن استنتاج خاتمة لأهم ما جاء في كل فصل ثم التطرق للنتائج العامة و أخيرا التوصيات.

- ساعدت دراسة الفصل الأول الذي جاء بعنوان الاطار النظري لحوكمة الشركات و البنوك على التعرف على مختلف الجوانب الأساسية للحوكمة في الشركات و في البنوك ، و تم التوصل إلى أن تطبيق مبادئها و خصائصها يحقق مزايا و فوائد جمة منها تحقيق الشفافية و الدقة والوضوح في المعلومات المحاسبية و كذلك تساهم بشكل واضح في تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي و الإداري التي قد تتعرض لها. كما تم التوصل إلى أن نموذج الحوكمة في البنوك يختلف عنه في الشركات الأخرى ، وذلك كون البنوك تتمتع بخصائص منفردة منها : أن البنوك بشكل عام غير شفافة نسبة إلى باقي المؤسسات المالية ، و هي ذات كثافة عالية من المشاكل مما يجعلها معرضة إلى قوانين وقواعد جد صارمة كما أن السلطة المالكة للبنوك تجعل الحوكمة تختلف عن الانواع الاخرى في المنظمات.
- أما الفصل الثاني فتناول إدارة المخاطر البنكية و الأزمات المالية العالمية و قد تم التوصل إلى أن توالي الازمات المالية و البنكية التي مرت بها البنوك الأمريكية و الإقتصاد العالمي كان سببها الجوهري سوء إدارة مخاطرها خاصة نقص الرقابة على القروض و غياب التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الشركات و البنوك.
- و قد تضمن الفصل الثالث الدراسات السابقة و فرضيات الدراسة بحيث قمنا بعرض لأهم البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة و الأزمات المالية و التي ساعدتنا من خلال نتائجها إلى صياغة فرضيات الدراسة.
- أما الفصل الرابع الذي يتناول الدراسة القياسية لأثر آليات الداخلية للحوكمة في البنوك ممثلة بخصائص مجلس الإدارة على خطر السيولة البنكية على عينة من البنوك التونسية و توصلنا من خلالها على النتائج التالية :

- تم رفض الفرضية الأولى أي أن حجم مجلس الإدارة البنوك التونسية ليس له أي تأثير على خطر السيولة.
- فيما يتعلق بالمتغير ثنائية مجلس الإدارة – المدير المفوض ، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة سالبة بين هذا المتغير و خطر السيولة أين أنه في حالة الجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة و المدير فإن المهام و المسؤوليات سوف تكون بيد شخص واحد مما يؤدي إلى التقليل من المخاطر الناشئة من احتمالات عدم تركيز السلطة .
- أما بالنسبة لوجود أعضاء مستقلين في مجالس إدارة البنوك التونسية ، فإن النتائج أظهرت وجود تأثيراً سلباً و ذو دلالة احصائية على خطر السيولة و هذا ما يؤكد الفرضية الثالثة التي تنص على و جود تأثير سلبي للأعضاء المستقلين الموجودين في مجالس إدارة البنوك و خطر السيولة.
- بالنسبة لمتغير أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المستثمرين المؤسساتيين فنجد أن له هناك علاقة عكسية مع خطر السيولة وبالتالي تم قبول الفرضية الرابعة أي أن وجود أعضاء يمثلون المستثمرين المؤسساتيين في مجلس إدارة البنوك يقلل من خطر السيولة بحكم كون لديهم القدرة على الحصول على المعلومات و المساهمة في التقليل من المخاطر البنكية.
- بالنسبة لمتغير الأعضاء الذين يمثلون المستثمرين الأجانب فقد أوضحت النتائج إلى رفض الفرضية الخامسة أي أن وجود أعضاء يمثلون المستثمرين الأجانب في مجلس إدارة البنوك ليس له تأثير خطر السيولة البنكي .
- وفقاً لتوقعاتنا فقد تم قبول الفرضية السادسة التي تنص على وجود علاقة موجبة بين الأعضاء الذين يمثلون الدولة و خطر السيولة.
- كما استنتجنا أيضاً وجود علاقة عكسية و ذات دالة إحصائية بين حجم البنوك و خطر السيولة وهذا ما يؤكد الفرضية السابعة أي أن البنوك الكبيرة لديها الخبرة والموارد اللازمة للتحكم في طلبات الائتمان و أنشطتها بشكل صحيح .
- بالإضافة إلى ذلك ، فإن راسمة البنك لها تأثير سلبي على خطر السيولة و ذلك لوجود علاقة عكسية و ذات دالة إحصائية وهذا ما يثبت الفرضية الثامنة .
- وأخيراً ، وجود علاقة موجبة و ذات دلالة احصائية بين معدل البطالة و خطر السيولة البنكية لذا استنتجنا أن الفرضية التاسعة محققة.

### نتائج البحث :

- تمكنا من خلال دراستنا رصد مجموعة من النتائج التي على أساسها ما يلي :
- ✓ يعتبر الهدف الأساسي من تطبيق الحوكمة هو بناء و تقوية الشفافية و المصداقية و المساءلة و سلامة البيانات و المعلومات و القوائم المالية بهدف حماية أصحاب المصلحة من أجل خلق قيمة داخل الشركات و البنوك.
  - ✓ تعتبر الحوكمة عنصرا لازم و متلازم لعمل الجهاز البنكي نظرا للدورا الذي تضطلع به البنوك و استندراكا للإنهيارات المالية التي عصفت بالكثير من المؤسسات المالية و المصرفية في مختلف الدول المتقدمة منها و النامية.
  - ✓ أن البنوك التي ترغب في المحافظة على قدرتها التنافسية في قطاع عالمي يتسم بالحيوية و التجدد يجب أن تواصل الابتكار و تطبيق أفضل ممارسات للحوكمة التي تعد عاملا أساسيا في كسب ثقة الجمهور بالنظام البنكي لتحقيق الأداء الأمثل للقطاع البنكي خاصة و الإقتصاد الكلي بشكل عام.
  - ✓ إن التفكير في الحوكمة في البنوك من خلال الخصوصيات التي تميز نشاط البنوك تجعل الهدف منها يتجاوز حماية مختلف الأطراف إلى الدفع بالمودعين للقيام مراقبة المخاطر إضافة إلى ممارسة نوع من الإنضباط على البنوك ، كما يمكن استعمال الآليات الخارجية للحوكمة كآليات السوق للرقابة البنكية ، فهذه العناصر تمثل جوهر العمل المنوط بمجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك لصياغة سياسة فعالة لإدارة المخاطر.
  - ✓ أن الأزمات المالية زادت الاهتمام الدولي بإصدار التشريعات والضوابط التي تعمل علي تدعيم الإفصاح والشفافية ، و تفعيل نظم حوكمة الشركات و البنوك بهدف زيادة مصداقية التقارير المالية و إعادة الثقة في أسواق المال ، وتجنب حدوث الأزمات المالية مرة أخرى.

### الإقتراحات و التوصيات :

بعد الإحاطة بجوانب الموضوع ، و اتباع الخطوات المنهجية للدراسة القياسية فإنه يجدر الذكر بنا اتخاذ أن هذه النتيجة على لأنها خلاصة فردية مع العلم بوجود باحثين آخرين مختصين أكثر في هذا المجال من البحث و توصلوا إلى نتائج مغايرة لما توصلنا إليه ، و يرجع ذلك إلى

إعتمادهم على آليات أخرى للحوكمة كآليات الخارجية ، أو إضافة متغيرات أخرى متعلقة بمجلس الإدارة كتكوين اللجان الملحقة به ونظام التعويضات الخاصة بأعضائه ، أو صغر حجم عينة الدراسة أو محدودية مصادر البيانات في ما يخص الإلمام بجميع الطرق القياسية ، و غيرها من الأسباب الأخرى التي دفعتنا إلى اقتراح جملة من التوصيات التالية:

- إيلاء الإهتمام للمزيد من الأبحاث للمشكلة محل الدراسة نظرا لندرة الدراسات خاصة القياسية في بيئة البنوك التونسية و لما لا الجزائرية أيضا.
- دعوة البنوك إلى الإهتمام بالآليات الخارجية للحوكمة إلى جانب الآليات الداخلية لأن كل منها يكمل الآخر في مجال الرقابة و الإلتزام بالقواعد و الممارسات المثلى للحوكمة.
- نشر ثقافة مكافحة الفساد و معاقبة البنوك في حالة فشلها في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة فيها و ذلك من أجل أخذ الإحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة و الفساد و تشجيع الشفافية و الإفصاح في المعلومات المالية .
- إنشاء إدارة خاصة بالبنك المركزي معنية بمتابعة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك .
- ضرورة عقد دورات تكوينية و تدريبية و كذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة فيما يخص حوكمة الشركات و البنوك و تفعيل دور أطرافها ، يحضرها كل من الطلبة و المهنيين و الأكاديميين.

### آفاق البحث :

من خلال ما تم التوصل إليه ، يمكن امتداد هذا البحث ليشمل مجالات جديدة بالدراسة و البحث لتكون إشكاليات دراسات و بحوث أخرى نذكر منها:

- واقع الحوكمة في المصرفية في البنوك الجزائرية و معيقاتها .
- أثر التكامل بين الآليات الداخلية و الخارجية للحوكمة على الرقابة في البنوك.
- دور لجان مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي و إدارة المخاطر البنكية.
- مساهمات الحوكمة في ضبط و تسيير القروض المتعثرة في البنوك.
- دور تطبيق الحوكمة في جلب و تشجيع الاستثمار الأجنبي .



# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع و المصادر

### المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب: (حسب الترتيب الأبجدي)

- إبراهيم الكراسنة ، اطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الإقتصادية ، أبو ظبي ، مارس 2010.
- احمد علي خضر ، " حوكمة الشركات " ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، 2012.
- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي ، إدارة البنوك التجارية ، المنهل للنشر ، مصر ، 2016 ،
- أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات ، بدون بلد ، 2013.
- حاكم محسن الربيعي و حمد عبد الحسين راضي ، " حوكمة الشركات وأثرها في الأداء و المخاطرة " ، دار اليازوري العلمية للطبع و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2011 .
- خالد أمين عبد الله ، " التدقيق و الرقابة في البنوك " ، دار الوائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012.
- دريد كامل آل شيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2012.
- شقيري نوري موسى و آخرون ، إدارة المخاطر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012.
- صادق راشدي الشمري ، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2013.
- صلاح الدين حسن السيبي ، " الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال : تقييم أداء البنوك و المخاطر المصرفية الإلكترونية " ، دار الكتاب الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2011.

- طارق عبد العال ، " حوكمة الشركات : شركات قطاع عام و خاص و مصارف ( المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات ) ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2007 .
- طارق عبد العال ، ادارة المخاطر : أفراد الشركات ،بنوك مخاطر الائتمان و الإستثمار و المشتقات و أسعار الصرف ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2007.
- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2009.
- عبد السلام جمعة زاقود ، إدارة الأزمات الدولية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014.
- عبد العزيز قاسم محارب ، الأزمة المالية العالمية : الأسباب و العلاج ، دار الجامعة الجديدة ، اسكندرية ، مصر ، 2011.
- عبد القادر بلطاس ، تداعيات الازمات المالية العالمية : أزمة Sub-prime ، دار النشر Légende ، الجزائر ، 2009.
- عبد الكريم شنجار العيساوي و عبد المهدي رحيم العويدي ، السيولة الدولية في ظل الأزمات الإقتصادية والمالية ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .
- عبد المطلب عبد الحميد ، إدارة أزمات العولمة الاقتصادية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2014.
- عبد الناصر براني أبو شهد ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، دار النفائس للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2013.
- عبير فوزان العبادي ، إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة و التمويل الإسلامي ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2015.
- عدنان السيد حسين ، الأزمة العالمية ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 2010.
- عطا الله أحمد سويلم الحسيبان ، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2009.
- عطا الله وارد خليل و محمد عبد الفتاح العشماوي ، " الحوكمة المؤسسية : المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة " ، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008.

- علاء فرحان طالب ، ايمان شيخان المشهداني ، " الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف " ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الاردن ، 2011.
- عمرو محي الدين ، أزمة النمرور الأسيوية : الجذور و الآليات و الدروس المستفادة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، القاهرة ، مصر ، 2000.
- غضبان حسام الدين،محاضرات في نظرية الحوكمة ،دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن 2014.
- فضيل فارس، التقنيات البنكية ، محاضرات و تطبيقات ، مطبعة الموساك رشيد ،الطبعة الأولى ،الجزائر ، 2013.
- محمد سرور الحريري ، إدارة الأزمات الإقتصادية و طرق حل المشكلات الإدارية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2012 .
- محمد فضل مسعد و خالد راغب الخطيب ، " دراسة متعمقة في تدقيق الحسابات " ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- محمد محمود المكاوي ، الأزمات الإقتصادية العالمية ، دار الفكر والقانون ، مصر ، 2012.
- محمد مصطفى سليمان ، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006.
- محمد مصطفى سليمان ، " دور الحوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري " ، الطبعة الثانية مزيدة و منقحة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009.
- محمد مصطفى سليمان ، الحوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008.
- محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016.
- منير إبراهيم هندي ، " الفكر الحديث في التحليل المالي و تقييم الأداء : مدخل حوكمة الشركات " ، دار المعرفة الجامعية ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2009.
- مها رياض عبد الله ، صندوق النقد الدولي : تقرير إقتصادي إسلامي ،المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الطبعة الأولى ، فرجينيا ، الو.م. أ ، 2012.

- مهند حنا نقولا عيسى ، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن 2009 .
- نداء محمد باقر الياسري ، إدارة الأزمات ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
- يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل ، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2009 .

## 2- المجلات والبحوث والمقالات :

- الإتحاد القومي لمديري الشركات واشنطن ومؤسسة إيرنست أند يونغ ، " الوصايا العشر لمجالس الإدارة للمنشآت " ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2003.
- إحسان بن صالح المعتاز ، أخلاقيات مهنة المراجعة و المتعاملين معها : انهيار شركة إنرون و الدروس المستفادة منها ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة ، مجلد 22 ، العدد 1 ، المملكة العربية السعودية ، 2008 .
- أحلام بوعبدلي و حمزة عمي سعيد ، دعم تسيير مخاطر السيولة المصرفية في ظل إسهامات اتفاقيات بازل الثالثة ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2، غرداية، 2014.
- إدارة الدراسات المالية ، الأزمة المالية العالمية : دروس مستفادة ، دائرة المالية ، حكومة دبي ، 2014.
- أشرف حنا ميخائيل ، " تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات " ، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 24- 26 سبتمبر 2005 .
- أماني خالد بورسلي ، " أثار تطبيق معايير و مبادئ الحوكمة الحديثة و أسس التقييم " ، اتحاد الشركات الاستثمارية ، الكويت، سبتمبر 2011.
- أمال عياري و أبو بكر خوالد ، " تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية : دراسة حالة الجزائر " ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012 .
- إير م . ميلليستاين جي.دي ، " دور مجالس الإدارة و المساهمين في حوكمة الشركات " ، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2003.

- بتول محمد نوري و د علي خلف سليمان ، " حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة " ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ،البليدة ، الجزائر ، خلال يومي 18-19 ماي ، 2011.
- بروش زين الدين و دهيمي جابر، " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري" ، الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الإداري يومي 06-07 ماي ، جامعة بسكرة ، 2012.
- بسام موسى سلمان ، الامتثال في المصارف و دوره في حمايتها ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلد الحادي و العشرون ، العدد الثالث ، الأردن ، سبتمبر 2013 .
- بشرى عبد الوهاب محمد محسن ، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات و آلياتها، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، جامعة الكوفة ، المجلد 08، العدد 22، 2012.
- بشير هادي عودة ، انعكاسات الأزمة المالية العالمية على اقتصادات دول الخليج العربي :دراسة تحليلية، الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، السنة التاسعة ، العدد 27، جامعة البصرة ، العراق ، 2013.
- بن علي عزوز ، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي : نظام حماية الودائع و الحوكمة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 05 ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2008.
- بن قانة اسماعيل ، تحليل البيانات الاحصائية ، دورة تكوينية عن استخدام الحاسب الآلي في تحليل بيانات باستخدام برنامج EVIEWS ، جامعة سكيكدة ، 2013-2014.
- بهاء الدين سمر علام ، " أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية: دراسة تطبيقية" ، وزارة الاستثمار –مركز المديرين المصري ، مصر ، 2009.
- بوالكور نورالدين ، أزمة الدين السيادي في اليونان : الأسباب والحلول ، مجلة الباحث ، العدد 13 ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2013.
- بوزيان العجال ، دور الأزمات المالية والإقتصادية في تطوير النظام النقدي الدولي ،مجلة المالية و الأسواق ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، الجزائر ، 2017 .
- تركي الشمري ، " حوكمة الشركات في دول الخليج العربي " ، اتحاد الشركات الاستثمارية 2011 .

- جاسم مناعي ،إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، صندوق النقد العربي ، أبو ظبي،2004.
- الجمعية المصرية لإدارة المخاطر ، معيار إدارة المخاطر ، 2013.
- جون د سوليفان ، " البورصة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد : قيم و مبادئ و اداب المهنة و حوكمة الشركات ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، الدليل السابع ، واشنطن ، الو.م.أ ، 2008.
- جون سوليفان و ألكسندر شكولنيكوف ، أخلاقيات العمل:المكون الرئيسي لحوكمة الشركات ، مركز مشروعات الدولية الخاصة ، جانفي ، 2006.
- جونثان شاركام ، " عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها " ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2003.
- حبار عبد الرزاق ،"الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي: حالة دول شرق افريقيا"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع ، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.
- حسين بلعجوز ، إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها ، بحث مقدم للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة : منافسة، مخاطر تقنيات ، جامعة جيجل أيام 6-7 جوان 2005 .
- حسين عبد المطلب الاسرج،" الحوكمة و الامتثال في البنوك الاسلامية " مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلدالحادي و العشرون ، العدد الثالث ،الأردن ، سبتمبر 2013.
- حسين مصطفى هلالي، " من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد "، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات ، وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،2007 .
- خلود عاصم و ناصر العبدوي ، دور حوكمة الشركات في معالجة الإختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية ، البحوث العلمية لكلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، بدون تاريخ .
- داوود يوسف صبح ، دليل التدقيق الداخلي ، لبنان ، افريل ، 2007.
- ديالا جميل محمد الرزي و بن منصور عبد الله ، " مبادئ و قواعد السلوك الأخلاقي كرابط بين المؤسسات و مكافحة الفساد "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ص-245-299، جوان 2012.

- رمضان عارف رمضان محروس، الأزمات المالية وانعكاساتها المحاسبية - دراسة تحليلية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد السادس ، جمهورية مصر العربية ، 2016 .
- زكية كواش و فتحية بن حاج جيلالي مغراوة ، الازمات المالية و علاقتها بسعر الفائدة ، الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة الراهنة و البدائل المالية و المصرفية "النظام المصرفي الإسلامي نموذجاً" ، المركز الجامعي خميس مليانة ، يومي 5-6 ماي 2009.
- سلام عبد الرزاق ، حوكمة المصارف و دورها في الحد من الأزمات المالية ، مجلة الحقيقة ، العدد 27 ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2014 .
- سليمان شيبوط ، تداعيات أزمة الديون الأوروبية على الاقتصاديات المغربية : دراسة مقارنة ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد السادس ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2014.
- سناء عبد الكريم الخلاق ، " حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للازمات المالية (التجربة الماليزية) " ، المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال ( التحديات، الفرص، الأفاق) ، الأردن ، 2009 .
- صادق راشد الشمري ، القروض المتعثرة في المصارف و أثرها على الأزمات المالية - دراسة حالة المصارف العراقية ، المؤتمر العلمي الثالث لجامعة الإسراء الأهلية المنعقد في نيسان ، عمان الأردن ، 2009.
- صالح السحبياني و عبد العظيم موسى ، " الاندماج والاستحواذ : الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة " ، بحث الاستثمار لشركة الراجحي للخدمات المالية" ، المملكة العربية السعودية ، ديسمبر 2008.
- صباغ رفيقة ، الأزمات المالية العالمية و أثرها على الدول النامية : دراسة تحليلية لأثر أزمة الرهن العقاري على إقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2013-2014 .
- طهران أسماء وبن حبيب عبد الرزاق ، إدارة المخاطر في الصرفية الإسلامية في ظل معايير بازل ، دراسات إقتصادية ، إسلامية ، المجلد 19 ، العدد 1 ، الجزائر ، سنة 2012.



- عبد الرازق سعيد بلماس مجموعة من الباحثين ، الأزمة المالية العالمية أسباب وحلول من منظور إسلامي ، مركز أبحاث الإقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة 2009.
- عدنان بن حيدر بن درويش ، "حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة " ، اتحاد المصارف العربية ، 2007.
- عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة ، " أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية " ، اطروحة دكتوراه في فلسفة التمويل ، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2008
- علي الشابي ، تحديات الاقتصاد التونسي في سياق المرحلة الإنتقالية (2011-2017) ، تقارير مركز الجزيرة للدراسات ، ماي 2017 .
- علي حسين الدوغجي و أسامة عبد المنعم سيد علي ، دور قانون (سارابينز -أوكسلي ) في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 86 ، الأردن ، 2011،
- علي يوسف ، " أثر محددات هيكل ملكية المنشأة في تحفظ التقارير المالية : دراسة تطبيقية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 .
- عمر رياض و محمد أعمار ، " الشفافية و المساءلة " ، مركز الدراسات و الأبحاث في القيم ، مقال أطلع عليه في 2015/02/20 و متوفر على الموقع [www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581](http://www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581) .
- عوض بن سلامة الرحيلي ، " لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة -حالة السعودية " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة ، مجلد 22 ، العدد 1، السعودية ، 2008،
- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، " دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات العمومية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم ، قسم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2010 .
- فريد كورتيل و كمال رزيق ، الأزمة المالية : مفهومها ، أسبابها و انعكاساتها على البلدان العربية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 20 ، 2009.

- قحطان عبد سعيد ، الأزمة المالية الآسيوية 1997 ..الأزمة المالية العالمية 2008 الأسباب ، الآثار والدروس المستفادة .." دراسة مقارنة" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الحادي والعشرون ، العراق ، 2009.
- كاترين ل كوشتا هلبينغ وجون د سوليفان، " غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية "، دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الثالثة ، اصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة ، واشنطن، 2003.
- مجدي محمد سامي، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات و أثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، العدد 02 ، المجلد 46 ، مصر ، 2009.
- المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية، الحوكمة و الإمتثال في المصارف الإسلامية ، الأردن ، 2009.
- محمد أحمد الشريف سيد أحمد ، " أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية : دراسة ميدانية على المصارف التجارية بالسودان"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه تخصص الفلسفة في المحاسبة و التمويل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011.
- المجمع العربي للمحاسبين ، مفاهيم التدقيق المتقدمة ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- محمد زيدان ، أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 09 ، 2009.
- محمد عمر باطويح ، " الحوكمة ... تشريع وثقافة وسلوك " ، اتحاد الشركات الاستشارية ، سبتمبر 2011.
- محمد محمود العجلوني ، "الحاكمية الرشيدة و الإمتثال في البنوك الإسلامية ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلد الحادي و العشرون ، العدد الثالث ، عمان ، الأردن ، سبتمبر 2013 .
- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة " ، 2005.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، معجم مصطلحات أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة ، القاهرة ، 2003.

- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، " دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة " ، 2005.
- مركز عمان لحوكمة الشركات ، الهيئة العامة لسوق المال ، 2011.
- مفتاح صالح ، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية ، جامعة سطيف ، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
- منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي OECD، مبادئ منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي للحكم المشترك ، 2004 .
- مهدي علاوي ، وظيفة مراقبة الامتثال تعريفها و أهميتها و مخاطر عدم الامتثال وأسبابه ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، المجلد الحادي و العشرون، العدد الثالث، سبتمبر، الأردن ، 2013.
- نرمين أبو العطا، " حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية " ، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن ، 2003 .
- وليد أحمد صافي ، الأزمة المالية العالمية 2008 : طبيعتها ،أسبابها، و تأثيراتها المستقبلية على الاقتصاد العالمي و العربي، الملتقى الدولي الثامن للأزمة المالية الراهنة و البدائل المالية و المصرفية، المركز الجامعي لخميس مليانة ، عين الدفلى ، يومي 5-6 ماي 2009.

## - المراجع باللغة الأجنبية :

- Alina Milhoela et Iwona Orzea , Risk Management in Banking , Academy Publishorg-Risk Assesement and management , october, 2012.
- Basel Committe on Banking Supervision, « Principles for Enhancing Corporate Governance », Bank for International Settlements.Octobre , 2010, This publication is available on the BIS Website([www.bis.org](http://www.bis.org)).
- Bertrand Richard et Inés Masmouri ,” Crise Financier et Gouvernance Bancaire”, la Revue Banque, Paris , France, 2010.

- Bhattachay et al , « The economics of Banking Regulation », Journal of Money , Credit and Banking, Vol 30, 1998.
- Cadbury Committee "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance", London, Gee and Co Ltd , 1992.
- Dannon Pascal Hodonou, « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA : une analyse économétrique par les données de panel», Séminaire GRANEM, les banques de la zone UEMOA, université de Bénin, juin 2010.
- Ezzeddine ABAOUB , Housseem RACHDI & Moez ELGAIED, « L'apport de la gouvernance à l'explication des crises bancaires : Une analyse en données de panel », 2008.
- François Labelle et Yves-Cédric Koyo, « Les mécanismes de gouvernance dans le contexte de fonds d'investissements responsables (FIR) et de PME : 5 cas de PME québécoises financées par un FIR », Entrepreneurial Practice Review, Volume 2 , Issue 3 , Summer 2012.
- Gérard . Charreaux " les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Economica, Paris,2006.
- Grégory Abate et autre, Etude du gouvernement d'entreprise aux Etats Unis, au Royaume Uni et en France, Ecole des Mines de Paris, Juin 2000.
- Hamid Mehran, Alan Morrison and Joel Shapiro, « Corporate Gouvernance and Banks : What Have we Learned from the Financial Crisis », Federal Reserve Bank OF New York, Staff Reports , N502, June 2011.

- Hitta and others , Strategic Management : competitiveness, globalization, South –Westem college publishing, 5<sup>th</sup> , 2003.
- International Finance Corporation , Corporate Gouvernance , January, 2014.
- Les principes de gouvernement d’entreprise de l’OCDE, disponible sur le site internet de l’OCDE, [WWW.ocde.org](http://WWW.ocde.org) , Septembre 2004.
- Lllewyn David T, « An analysis of the causes of recent banking crises », The European Journal of Finance , Volume 8, Issue2, 2002.
- Mamoghli Chokri et Dhouibi Raoudha, « Bank corporate governance and insolvency risk: Evidence from an emerging market», 2009.
- Marc-Huert Depert , « Gouvernement d’entreprise :Enjeux managériaux, comptables et financiers », 2005. Disponible sur :<http://www.booksgoogle.dz/books?isbn=2804147320>.
- Marco Becht , Patrick Bolton and Ailsa Roell ; «Why Bank Gouvernance IS Different », Oxford Review of Economic Policy , vol 27, 2012.
- Mohamed Bel Khir , « La Gouvernance Bancaire : Analyses Theoriques et Etudes Empiriqus », Université d’Orleans , 2007
- Monika Marcin Kourscka, « Corporate Gouvernance in Banks : problems and rendies », Financial Assets and Investing, N 02 , 2012.
- Naveen Kumer J P Singh , « Glibal Financial Crisis : Corporat Gouvernance Failures and Lessons » , Journal of Finance , Accounting and Management , p 21-34, January , 2013
- Naveen Kumer J P Singh , « Glibal Financial Crisis : Corporate Gouvernance Failures and Lessons » , Journal of Finance , Accounting and Management , p 21-34, January , 2013 .

- Rim Boussaada, «L'Impact de la Gouvernance Bancaire et de la Relation Bancaire sur le Risque de Crédit : cas des Banque Tunisiennes », Doctorat en Sciences Economiques , Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie , 2012 .
- Rime Boussada et Daniel Labaroune , « Gouvernance Bancaire et le Risque de Crédit :cas des banques tunisiennes ,la Revue du Financier ,2015.
- Shleifer Andrei et Vishy Robert W, « A survey of corporate governance », The Journal of Finance, vol 52, n° 02, pp 737-783, Juin 1997.
- Sirine Toumi , L'impact des Mécanismes de Gouvernance dans la Gestion des Risques Bancaires et la Performance des Banques : cas de France , l'Allemagne et le Japon », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques Iinstitut Supérieur de Gestion de Tunis ,
- Tangakou Soh Robert, Mba Fokwa Asséne et Merci Belery , « Gouvernance Bancaire et Rentabilité au Cameroun » , European Scientific Journal , Edition Vol 11, p 267-287 , January ,2015.
- The Institute of Internal Auditors , “ International Standards for the professional practice of internal auditing” , USA, 2004.
- The World Bank, Governance and Development, the World Bank Publication, Washington, D.C. , (1991).
- Tunisie, 2017.
- Weill Lurent , « propriété étranger et efficience technique des banques dans les pays en transition : une analyse par la méthode DEA », presses de sciences po , Revue Economique , Vol 57,2006.

- مواقع الإنترنت:

- <http://www.radioexpressfm.com/ar/lire-7730-2017--الحصيلة>  
-الإقتصادية-لتونس-في-سنة
- <https://ar.webmanagercenter.com/2016/02/12/126109>

العلماء



الملحق رقم (01) : البنوك التونسية الممثلة لعينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	تاريخ التأسيس
1	البنك الوطني الفلاحي	1959
2	البنك التونسي	1884
3	البنك العربي لتونس بالإنجليزية	1982
4	الاتحاد الدولي للبنوك	1963
5	بنك الأمان	1967
6	التجاري بنك	1968
7	الشركة التونسية للبنك	1957
8	بنك الإسكان	1973
9	الاتحاد البنكي للتجارة والصناعة	1961
10	بنك تونس العربي الدولي	1976