

الآليات التحفيزية والتأديبية المستعملة في ضبط سلوك المديرين التنفيذيين للبنوك في ضوء القوانين والتشريعات الجزائرية

Incentive and disciplinary mechanisms used in controlling the behavior of banks managers in the light of Algerian laws and legislations

* بوحلاسة وداد¹، دبوب يوسف²

¹ جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، ouidedbouhalassa@yahoo.com

² جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، debboub-youcef@outlook.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/11/03

تاريخ الاستلام: 2021/09/25

ملخص:

تواجه البنوك الجزائرية مشكلة تعارض المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين وتأثيراتها السلبية كغيرها من البنوك في العالم، لذلك فما تهدف إليه هذه الدراسة هو التأكد من اهتمام المشرع الجزائري بتطوير القوانين والتشريعات التي تساهم في تحسين خطط التعويضات التنفيذية، وتقوية سلطة مجلس الإدارة، وتعزيز جودة هياكل الملكية، وتفعيل دور بنك الجزائر، باعتبارها الآليات الرئيسية لإدارة المشكلة. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الإصلاح التشريعي هو الحلقة المفقودة حتى تصبح البنوك الجزائرية أكثر قوة في مواجهة نفوذ المديرين التنفيذيين، وعليه كان جوهر التوصيات المقترحة يدور حول ضرورة الإسراع والاهتمام بوضع القوانين التي تدعم عملية إدارة المشكلة خاصة وأن هذا الإجراء سيققل من الخسائر المحتملة كما سيحسن من سمعة البنوك محليا ودوليا.

الكلمات المفتاحية: مديرين تنفيذيين، مساهمين، تعارض المصالح، آليات تحفيزية، آليات تأديبية، قوانين وتشريعات جزائرية.

تصنيف JEL: E580, G300, G320, G340, G380, M120, M520

Abstract:

Algerian banks, as other banks in the world, are facing the problem of conflict of interest between managers and shareholder and its negative effects. Therefore, this study came to ensure the interest of the Algerian legislator in developing laws and legislations that contribute to improving executive compensation plans, strengthening the authority of the board of directors, enhancing the quality of ownership structures, and activating the role of the Bank of Algeria, as the main mechanisms for managing the problem. The research concluded that legislative reform is the missing link so that Algerian banks become stronger in the face of executive managers influence. Accordingly, the essence of the proposed recommendations revolves around the need to expedite and pay attention to the development of laws that support the problem management process, especially since this procedure will reduce potential losses, as it will improve the reputation of banks locally and internationally.

Key words: Managers, Shareholder, Conflict of interest, Incentive mechanisms, Disciplinary mechanisms, Algerian laws and legislations.

Classification JEL: E580, G300, G320, G340, G380, M120, M520

*المؤلف المراسل.

مقدمة:

المديرون التنفيذيون هم أشخاص في أعلى هرم القيادة لأي بنك، مناصبهم تتميز بحساسية شديدة لما لهم من دور في الإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية ومتابعة خطط العمل وفقا للسياسات التي صادق عليها مجلس الإدارة وطبقا للوائح والقوانين البنكية المعمول بها. يتم اختيار المديرين التنفيذيين بناء على صفاتهم الشخصية، وخبراتهم، ومهاراتهم القيادية، فهم يتميزون بالاحترافية، والإطلاع التام عن كل ما يحدث داخل البنك لذلك عادة ما يتم تعيينهم كأعضاء مجلس إدارة علاوة على وظائفهم التنفيذية.

من الناحية النظرية، يُتوقع أن يتخذ المديرون التنفيذيون قرارات موضوعية، تخدم مصلحة المساهمين، وترفع قيمة البنك، لكن الواقع العملي أثبت أن التحيز للمصالح الشخصية يسبق الواجبات والمسئوليات المهنية في أغلب الأحيان، وتعرف هذه الظاهرة بتعارض المصالح سببها الرئيسي فصل الملكية عن الرقابة، وزيادة حجم السلطة التي يتمتع بها هؤلاء المديرين، ويعتبر تعارض المصالح كشكل من أشكال الفساد في البنوك، وهو مشكلة حقيقية إذا لم يتم توفير السياسات والإجراءات اللازمة للتعامل معها بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب. من هذا الأساس، برزت أهمية الرقابة على أفعال وقرارات هذه الفئة من موظفي البنوك تفاديا لحدوث أزمات قد يصعب حصر تكاليفها مع الوقت، هذه الرقابة توفرها الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات التحفيزية والتأديبية الهدف منها جميعا ضمان الإخلاص في خدمة حقوق المساهمين والمصلحة العليا للبنك.

أولا: إشكالية الدراسة:

إن البنوك الجزائرية لا تحيد عن القاعدة، فهي تواجه مشكلة تعارض المصالح كأى بنك آخر في العالم قام بالفصل بين الملكية والرقابة، لكن التساؤل المطروح يدور حول درجة وعي المشرع بحجم المشكلة وانعكاساتها السلبية على المنظومة البنكية ككل، من هذا الأساس تم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

هل اهتم المشرع الجزائري بتوفير النصوص القانونية والتشريعية التي تدعم قدرة الآليات التحفيزية والتأديبية للحوكمة على

مواجهة السلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين ؟

وقد تم اشتقاق خمسة أسئلة فرعية تدقق أبعاد التساؤل الرئيسي المذكور أعلاه:

- ✓ هل الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين للبنوك هي أمر حتمي؟ وما هي الأسباب الكامنة وراء سلوكهم المنحرف رغم تمتعهم بما لم يتمتع به أي موظف آخر في البنك ؟
- ✓ هل ترتقي أنظمة الحوافز والمكافآت في الجزائر لدرجة اعتبارها أداة وقاية فعالة قادرة على تهذيب السلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين ؟
- ✓ هل مواصفات مجالس إدارة البنوك الجزائرية تلبى احتياجات "الوظيفة الرقابية" التي تعتبر السبب الرئيسي لإنشاء مجالس إدارة في أي شركة قامت بالفصل بين الإدارة والرقابة ؟
- ✓ هل تركيبة هيكل ملكية البنوك الجزائرية مصممة بطريقة تجعلها أكثر كفاءة وفاعلية في الرقابة على تصرفات المديرين التنفيذيين ؟
- ✓ هل وفر بنك الجزائر التغطية القانونية والإجرائية التي تدعم حصانة البنوك والنظام البنكي ككل ضد الخطر الأخلاقي للمديرين التنفيذيين ؟

ثانيا: فرضية الدراسة:

لتسهيل إيجاد إجابة دقيقة للتساؤل الرئيسي وما تبعه من أسئلة فرعية قمنا بصياغة واختبار الفرضية التالية: لدى المشرع الجزائري وعي تام بتلعبات المديرين التنفيذيين لذلك فقد وفر القاعدة القانونية والتشريعية التي تساهم في تعزيز آليات الحوكمة

التحفيزية والتأديبية الموجهة لضبط تصرفاتهم وقراراتهم بما يخدم مصلحة المساهمين والبنوك، واعتمدنا كإجابة مبدئية تأكيد هذه الفرضية من منطلق وجود نوع من الوعي الشامل بمخاطر تعارض المصالح في شتى دول العالم، هذا ما سنحاول إثباته من خلال العرض التفصيلي لمحتوى الدراسة.

ثالثا: منهجية الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي الأكثر ملاءمة لوصف ظاهرة "الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين"، وذلك من خلال الإطلاع وعرض محتوى عديد الأدبيات التي تناولت كل ما يتعلق بهذه الفئة من موظفي البنوك، لماذا وكيف يتم مراقبتهم رغم كونهم القادة والمفترض أنهم المثل الأعلى لأي موظف آخر أقل رتبة، وبالتناظر مع المنهج الوصفي تم الاعتماد كذلك على المنهج التحليلي الذي استعمل أثناء عملية الشرح المعمق لمحتوى لوائح وقوانين بنك الجزائر، بالإضافة إلى المواد التي تناولت إدارة الشركات المساهمة في القانون التجاري الجزائري، ولقد مكنا هذا المنهج من تسليط الضوء على النقاط الإيجابية والإطلاع على الثغرات المتواجدة في القوانين والتشريعات الجزائرية مقارنة بالممارسات العالمية في مجال الحوكمة.

رابعا: أهمية الدراسة:

باعتبار البنوك عصب الحياة الاقتصادية في الجزائر فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها العلمية والعملية من ضرورة تطوير مجموع الآليات التحفيزية والتأديبية التي تساهم في تقليل الخسائر التي قد تحدث نتيجة تلاعب المديرين التنفيذيين بمقدرات البنوك وميلهم لتعظيم منافعهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين، وعليه فهذه الدراسة تعتبر كحلقة ضمن سلسلة تراكم البحث العلمي في مجال الحوكمة، وهي تقدم دليلا موصولا بواقع التجربة الجزائرية، مدعوما بمجموعة من الحلول الناجعة التي ستسهم وبلا شك في الحد من انعكاسات مشاكل تعارض المصالح على مستقبل البنوك الجزائرية.

خامسا: أهداف الدراسة:

بناء على ما تقدم تم تصميم الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ شرح الأساس النظري لتعارض المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين.
- ✓ التعرف على دور الآليات التحفيزية في ضمان ولاء المديرين التنفيذيين لحقوق المساهمين وإقناعهم بإتباع سلوك منضبط.
- ✓ التعرف على الآليات التأديبية المستخدمة في تقويم السلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين في حال فشل الآليات التحفيزية.
- ✓ تقييم مدى فعالية الآليات التحفيزية والتأديبية في ضوء القوانين والتشريعات الجزائرية وتقديم اقتراحات وتوصيات في هذا المجال.

سادسا: محاور الدراسة:

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة قمنا بتقديم الدراسة على شكل ثلاث محاور مترابطة ومتسلسلة بشكل يسمح لنا بالإجابة على التساؤل الرئيسي والتأكد من صحة الفرضية موضع الاختبار، وذلك كما يلي:

المحور الأول: تعارض المصالح وضرورة رقابة سلوك المديرين التنفيذيين.

المحور الثاني: الآليات التحفيزية المستعملة في الوقاية من انتهازي المديرين التنفيذيين.

المحور الثالث: الآليات التأديبية المستعملة في علاج انتهازي المديرين التنفيذيين.

المحور الأول: تعارض المصالح وضرورة رقابة سلوك المديرين التنفيذيين:

إن الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين سببه اختلال ميزان المصالح بينهم وبين المساهمين نتيجة اختلاف نظرة كل منهما لمفهوم الحقوق والواجبات وهو ما دفع الطرف الأول لابتكار طرق غير شرعية للدفاع عن مصالحه، وعليه يهتم هذا المحور بشرح الأساس النظري لتعارض المصالح بين هاذين القطبين الرئيسيين في الشركات بصفة عامة مع التركيز على بيان علاقته بنظرية الوكالة وأسبابه الكامنة.

أولاً: تعارض المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة:

يمكن تعريف تعارض المصالح "بالوضع أو الحالة التي تتأثر فيها موضوعية واستقلالية قرار عضو مجلس الإدارة أو المدير أو الموظف بالبنك بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه شخصياً أو تهم أحد أقاربه، أو عندما يتأثر أداؤه باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار" (عابدين، 2014، ص 956)، من هذا التعريف يتضح أن تعارض المصالح يحدث عندما تكون هناك إنابة أو تفويض في أداء المهام وهو ما يعرف من الناحية القانونية بالوكالة، وقد تم تحليل هذه الظاهرة من خلال واحدة أهم النظريات المعاصرة وهي نظرية الوكالة. تقضي هذه النظرية بأن النموذج المعاصر للشركات يؤدي إلى فصل الملكية عن الرقابة وسيقوم المالك (المساهم) بالتنازل عن جزء من سلطة القرار لصالح الوكيل (المدير) الذي من المحتمل أن يتصرف بطريقة انتهائية لا تحترم مصلحة المالك بل منفعته الشخصية مما يترتب عليه ظهور ما يعرف بتكلفة الوكالة، هذه التكلفة تترجم اختلاف توقعات الوكيل عن توقعات المالك من علاقة الوكالة التي تربط بينهما وهو ما يدفع الطرف الأول للتفكير في تنمية مجموعة من الأهداف الخاصة التي يعتقد أنها ستعوضه عما يراه المقابل الحقيقي لخدماته المميزة التي يعرضها على الطرف الثاني.

وعليه، فنظرية الوكالة التي تشرح كيف يحدث تعارض المصالح تقوم على مجموعة من الفروض الرئيسية (حماد، 2005، ص ص

67-68):

- ✓ يتميز كل من المالك والوكيل بالرشد الاقتصادي، ويسعى كل منها إلى تعظيم منفعته الشخصية.
- ✓ اختلاف دالة الهدف لكل من المالك والوكيل، فالطرف الأول يسعى للحصول على أكبر قدر من جهد وعمل الوكيل مقابل دفع أجر بسيط في حين يطمح الطرف الثاني للحصول على أكبر قدر من الحوافز والمكافآت مقابل بذل جهد أقل.
- ✓ اختلاف المخاطرة التي يتحملها كلي الطرفين، وذلك بسبب ما يلي:

- استحالة متابعة المالك قرارات وتصرفات الوكيل الذي يتولى الإدارة اليومية للنشاط ويعرف كل صغيرة وكبيرة عن الشركة.

- اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من المالك والوكيل.

- عدم تماثل المعلومات بين المالك والوكيل الذي يمتلك اطلاع أكثر وفهم أعمق بحكم متابعته لظروف العمل.

والملاحظ أن القضايا المتعلقة بمشاكل الوكالة في الشركات قد نوقشت منذ فترة طويلة من الزمن، ففي مطلع القرن العشرين كان الشغل الشاغل لـ Berle و Means هو دراسة مشاكل فصل الملكية عن الرقابة وتركز القوة الاقتصادية في يد مجموعة من المديرين المحترفين حيث تناولوا في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" (1932م) حقيقة سيطرة المديرين على مقدرات الشركات وتراجع دور المساهمين بالنسبة لعملية الإدارة اليومية.

وقد استشهد Jensen و Meckling رواد نظرية الوكالة بما قاله آدم سميث سنة 1776م في كتابه "ثروة الأمم": "المديرون مثل

هذه الشركات (الشركات المساهمة)، الذين يديرون أموال الغير، وليس أموالهم الخاصة، لا يمكن أن يتوقع منهم الرقابة عليها بنفس القدر من الحرص الذي يمارسه عادة الشركاء في الشركات الخاصة..." (Jensen & Meckling, 1976, P 305)، وهذا يعني أن هؤلاء المديرين يتوقع منهم الإهمال بدلا من الحرص، ذلك أن الأموال التي يديرونها ليست أموالهم، والنتيجة أن السلطة الواسعة التي منحت لهم سوف يقومون باستغلالها لتحقيق طموحاتهم في الحصول على أجور ومكافآت نقدية عالية، ومزايا عينية كالسكن الوظيفي، وسيارة الخدمة،

والمكاتب الفاخرة، والأسفار، والهدايا، والاشتراقات في النوادي، علاوة عن الحفاظ على سمعة جيدة في مجتمع الأعمال تضمن لهم مراكزهم الوظيفية الحالية والطلب على خدماتهم من شركات أخرى في المستقبل، كل هذا سوف يضر بالمساهمين لأنه سيزيد من حجم التدفقات النقدية الخارجة وقد يكون المقابل المخاطرة بأموال الشركة بدلا من اتخاذ قرارات تزيد من ثروتهم.

ثانيا: أسباب تعارض المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين:

يقدم إيزنبرج ثلاثة أسباب رئيسية لمشاكل تعارض المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين، السبب الأول يرجع لتقصير المديرين في أداء العمل، ويعود السبب الثاني لانتهازياتهم والفساد الإداري الذي يقومون به، وينشأ السبب الثالث عن حريتهم واستقلالهم في اتخاذ قرارات تدعم فرص بقائهم في مناصبهم على حساب مصلحة المساهمين (الغرياني، 2008، ص ص 172-173)، من جهتها قدمت Bousaada ثلاثة تفسيرات لهذه المشكلة (Bousaada, 2012, PP 29-30):

- ✓ يميل المديرون إلى استخدام السيولة الزائدة لمنح أنفسهم حوافز عينية تضر بأداء الشركة.
- ✓ يقدم المساهمون رأس المال في شكل نقدي في حين يستثمر المديرون في رأس المال البشري وبالتالي سوف يختلف سلوكهما اتجاه المخاطرة.
- ✓ يفضل المساهمون الاستثمارات طويلة الأجل التي ترفع قيمة الشركة في المقابل يميل المديرون إلى الاستثمارات قصيرة الأجل بحكم أن وجودهم في الشركة محدود ومؤقت.

ومما يزيد من تعقد الأمور إستراتيجيات التأصل (Les Stratégies d'enracinement) التي يطورها المديرون من أجل تعظيم منافعهم، والاحتفاظ بمناصبهم، وجعل تكلفة استبدالهم مكلفة جدا، في هذا الإطار حدد أحمد (2001م) ثلاث إستراتيجيات رئيسية: القيام باستثمارات خاصة، التلاعب بالمعلومات، وإقامة شبكة علاقات...، ومع ذلك، هناك عدة إستراتيجيات أخرى قد يلجأ إليها المديرون، مثلا: زيادة مخاطر الشركة لتسليط الضوء على مهارتهم في إدارة الأزمات وبالتالي كسب ثقة أعضاء مجلس الإدارة، اكتساب معرفة محددة حول الكفاءات الأساسية التي تحتاجها الشركة، التسبب في نتائج سيئة من أجل إجبار المساهمين على منحهم خيارات أسهم وبالتالي زيادة قدرتهم على اتخاذ القرار عن طريق تقليل القوة التصويتية للمساهمين الأساسيين (Yota, 2016, PP 35-36)

مما سبق، يتضح أن تماون المديرين التنفيذيين في الاضطلاع بمسئولية الوكالة التي عهدوا إليهم المساهمين هو ما يستدعي إعادة تنظيم العلاقة التي تجمع بينهما تفاديا للمزاحمة على تعظيم المنافع الشخصية بطريقة إلغاء الآخر، هذا ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة من الآليات التحفيزية والتأديبية التي تعمل على ضبط سلوك كلى الطرفين، هذه الآليات سوف نتعرض لها في المحورين الثاني والثالث:

المحور الثاني: الآليات التحفيزية المستعملة للوقاية من انتهازية المديرين التنفيذيين:

سبقت الإشارة إلى أن الفصل بين الملكية والرقابة هو ما أدى إلى ما يعرف بتعارض المصالح لذلك فإن فكرة الآليات التحفيزية تقوم على تقديم تعويضات للمديرين التنفيذيين تجعلهم يشعرون بالكفاية والرضا لدرجة تغنيهم عن التفكير في خيانة الأمانة واستغلال مناصبهم لتحقيق السلطة والمزايا والنفوذ، هذا ما سيحاول هذا المحور توضيحه بشكل أدق وأعمق.

أولا: خطط التعويضات التنفيذية: خطط التعويضات التنفيذية هي الطريقة الدبلوماسية أو الأسلوب المرن في التعامل مع طموحات المديرين التنفيذيين التوسعية والتفاوض معهم.

1- أهمية خطط التعويضات التنفيذية:

تعمل خطط الحوافز والمكافآت على شراء الثقة من خلال اشباع الرغبات المادية والمعنوية للمديرين التنفيذيين كالشعور بالتميز والتفوق وبالتالي خلق الدافع النفسي لديهم للعمل بنزاهة وتقديم الأفضل لصالح المساهمين، وتتكون خطة التعويضات في العادة من مكافآت قصيرة الأجل وأخرى متوسطة وطويلة الأجل، بالنسبة للمكافآت قصيرة الأجل فهي تقديرية تتقارب قيمتها مع قيمة ما يحصل عليه نفس المنصب في الشركات المماثلة وهي عادة ما تشكل جزءا صغيرا فقط من إجمالي الدخل المتوقع تحصيله، أما بالنسبة للمكافآت متوسطة وطويلة الأجل فهي مرتبطة بالأداء لذلك يمكن أن تصل هذه المكافآت إلى مستويات عالية جدا وغالبا ما يتم فرض سقف أو حد أعلى لها. ينظر المديرون التنفيذيون إلى هذه المكافآت على أنها حق شرعي مقابل خدمات المدير المحترف والمهارات القيادية التي يقدمونها فهم لا يحتاجون إلى ترقية لأنهم في قمة الهرم التنظيمي للشركة، أما مجالس الإدارة فتعتبرها أدوات رقابة وتحكم تلجأ إليها لحل مشكلة تعارض المصالح، ففي حالة عدم تحقق الأهداف التي تتضمنها إستراتيجية الشركة لن يحصل المدير المحترف على المكافآت التي كان ينتظرها مما سيدفعه لبذل جهد أكثر فأكثر خوفا من استبعاده من منصبه.

2- تقييم الأداء التنفيذي:

يعتبر تقييم الأداء التنفيذي صعب للغاية بسبب الطبيعة المعقدة للوظيفة التنفيذية لذلك تلجأ العديد من خطط التعويضات إلى استخدام أداء الشركة كمقياس بديل له حيث يشجع هذا الأمر المديرين التنفيذيين على العمل بجد في سبيل تعظيم ثروة المساهمين (Magan & Al, 1995, P 299)، وفي جميع الأحوال يجب أن تكون مستويات المكافآت كافية لجذب المديرين التنفيذيين الموهوبين، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على العمل لصالح المساهمين لكن دون إفراط، فحزم المكافآت المبالغ فيها تعتبر كامتياز غير مبرر قد يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة لذلك يجب أن يكون التعويض تنافسيا ضمن حدود معقولة مقارنة بالرواتب في الشركات المماثلة (IFC, 2018, P 220).

من جهتها أكدت لجنة Greenbury في تقرير أصدرته سنة 1995م على أهمية ضبط عملية مكافأة المديرين كأن يتم تحديد المكافأة من طرف غير العاملين بالشركة، الإفصاح عن المبالغ المحصلة سنويا، ربط خطط التعويضات بمستوى الأداء المحقق على المدى الطويل، وفي حالة وجود خيارات أسهم يجب تنفيذها على مراحل مع التأكيد على أن لا يزيد عقد العمل عن سنة واحدة تجنباً للاضطراب لدفع مكافأة العقد عن عدة سنوات خاصة إذا تقرر إقالة المدير أو الاندماج قبل نهاية تلك السنوات (هندي، 2009، ص 19).

إن أنظمة الحوافز والمكافآت سيئة التصميم قد يستغلها المديرون بشكل سيء، فنظرا للعلاقة الطردية بين حجم الشركة والحوافز الممكن تحصيلها سوف ينفذ المديرون استثمارات لا ترفع من القيمة السوقية للأسهم العادية بقدر ما تؤدي إلى زيادة حجم الشركة، وحتى ولو كان لتلك الاستثمارات تأثير إيجابي على القيمة السوقية للشركة إلا أن طريقة التمويل قد تضعف من ذلك التأثير (هندي، 2009، ص 43).

3- المخاطر المرتبطة بتقييم الأداء التنفيذي:

تناول Lütge مجموعة من المخاطر الأخلاقية المرتبطة بتعويض المديرين التنفيذيين، تتمثل هذه المخاطر أساسا فيما يلي (Lütge & Mukerji, 2016, PP 243-244):

1. المشكلة الأولى عامة تتعلق بإمكانية تبرير التعويض المرتفع في اقتصاد السوق حيث يعتقد البعض أن جميع الموظفين يجب أن يتقاضوا نفس الأجور بغض النظر عن مناصبهم.
2. المشكلة الثانية تتعلق بما إذا كان تعويض المديرين التنفيذيين مرتبط بشكل كافٍ بالأداء المحقق.

3. المشكلة الثالثة تقترن بنسبة الدفع المرتفعة مقارنة بمتوسط أجر العامل في بعض الدول مما يشجع سلوك الجشع لدى المديرين.
4. المشكلة الرابعة تتساءل عما إذا كانت التعويضات المرتفعة تعكس الحوافز الصحيحة حيث يرى البعض بأن هذا الأمر قد يأتي بنتائج عكسية، كما قد يحدث أن ترتفع أسعار الأسهم دون أن يكون للمديرين التنفيذيين دخل في ذلك.
5. المشكلة الخامسة ترتبط بعملية تحديد مكافآت المديرين التنفيذيين الذين قد يمارسون تأثيرا مباشرا على العملية على حساب مصلحة المساهمين.

يتضح مما سبق أن التعويضات التنفيذية هي أكبر بكثير من مجرد مبلغ نقدي واجب الدفع، فالأمر يتعلق بعملية تحفيز أداء المديرين التنفيذيين وضمان امتثالهم لمصالح المساهمين، لذلك وبالنظر لخطورة عملية تقييم الأداء التنفيذي فإن مجلس الإدارة هو من يتحمل مسؤولية وضع خطة تعويضات يراعى أثناء إعدادها أن لا تضر بالشركة، ومساهميها، ودائنيها، ومعنويات العمال الأقل رتبة، وأن تتسم بالوضوح والبساطة، وأن تتناسب مع الجهد المقدم، ومع القيم العليا للشركة، وثقافتها، وأهدافها، وإستراتيجيتها، وأن تأخذ بعين الاعتبار ملف المخاطر الرئيسية التي تتعامل معها الشركة، من أجل كل هذا عادة ما يتم تفويض لجنة خاصة تسمى لجنة المكافآت يتم تشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين مهمتها الرئيسية تقديم مقترحات وإعداد سياسات واضحة ومكتوبة للأجور والمكافآت مع مراجعتها بشكل دوري.

4- خطط التعويضات التنفيذية في الجزائر:

يتم التعامل مع أجور ومكافآت المديرين التنفيذيين في الجزائر على أنها مسألة داخلية تتحكم فيها البنوك بشكل مطلق لذلك لا نجد أي أثر لها في تنظيمات ولوائح بنك الجزائر، ولا أي مصدر تشريعي آخر، على عكس ما يحصل عليه أعضاء مجالس الإدارة فقد تم تفصيله بدقة في القسم الخاص بالشركات في القانون التجاري، حسب هذا القانون يحصل أعضاء مجلس الإدارة على مكافآت بدل الحضور في شكل مبلغ سنوي ثابت يحدد مجلس الإدارة كيفية توزيعها، والنسبة التي يتحصل عليها كل عضو بعدما يتحصل المساهمون على أرباحهم، وقد حدد سقفها بعُشر (10/1) الأرباح القابلة للتوزيع بعد طرح الاحتياطات المكونة والمبالغ المرحلة من جديد، علاوة عن بدلات الحضور فهم يحصلون على مبالغ أخرى تمثل أساسا في أجور استثنائية مقابل قيامهم بالمهام والوكالات المعهود بها، تعويضات مصاريف السفر والتنقلات، أو أي مصروف أداه العضو في خدمة مصلحة الشركة، ويتحصل رئيس مجلس الإدارة على أجر يحدده أعضاء المجلس بالإضافة إلى مجموع العلاوات والمكافآت التي يتحصل عليها باقي الأعضاء والمحددة في المواد (632)، (633)، و(634) من القانون التجاري الجزائري (ق ت ج، المواد 632، 633، 634، 635، 727، 728)، وتعتبر طريقة تحديد أجر الرئيس -الذي يشغل منصب المدير التنفيذي في جميع البنوك العامة- كمؤشر سيء لممارسات الحوكمة، فهو من يتأسس الاجتماعات، ولأن القانون يسمح له بممارسة حق التصويت، فإنه سينحاز بالتأكيد لصالح قرار رفع الأجر الذي سيحصل عليه بغض النظر عما يبذله من جهد فعلي، ويتسبب هذا الأمر في تعارض مصالح حقيقي بينه وبين المساهمين، وبغض النظر عن هذه الثغرة في قانون الشركات الجزائري يبقى الإشكال الأكثر تعقيدا بالنسبة للبنوك العامة صعوبة ربط أجر المدير التنفيذي بأدائه لعدم تمتعه بالاستقلالية بسبب مركزية السلطة والقرار، في هذه الحالة، يصبح لا داعي لبذل الجهود خاصة إذا علمنا أنه في ظل الملكية العامة يصبح التهديد بالفصل من المنصب ضعيفا إذا كان الأداء لا يرتقي للمستوى المطلوب، وعليه من المستبعد أن تكون خطط الحوافز ذات مغزى في مكافأة الأداء الجيد أو معاقبة الأداء السيء، وبالتالي لا يمكن اعتبارها كآلية رقابية فعالة.

إن ما يزيد من الأمر سوءا وجود بنوك خاصة تابعة لمجموعات دولية معروفة كبنك الإسكان والشركة العامة الجزائرية، حيث سيخلق هذا الأمر تفاوت كبير في المبالغ المدفوعة، وسيدفع المديرين الأقل أجرا إلى التهاون في خدمة مصالح المساهمين، هذا الوضع يستدعي الإسراع في إصلاح الأمور بدءا بإنشاء سوق للمديرين التنفيذيين يعمل على جلب المواهب من داخل وخارج الوطن، وتطوير سياسة حوافز ومكافآت تتناسب مع المعايير الدولية، بالإضافة تفعيل بورصة الجزائر من أجل الاستفادة من آلية خيارات الأسهم التي تعتبر أفضل وسيلة قادرة على ربط أجر المديرين التنفيذيين بأدائهم على المدى الطويل.

المحور الثالث: الآليات التأديبية المستعملة في علاج انتهازية للمديرين التنفيذيين:

على عكس الآليات التحفيزية التي يغلب عليها طابع الليونة تتميز الآليات التأديبية بصفتها الردعية وهي كثيرا ما تكون أكثر فعالية في كبح انتهازية المديرين التنفيذيين ووضع حد لسقف توقعاتهم اللامحدود، يفصل هذا المحور هذه الآليات التي تتكون أساسا من آليتين داخليتين هما مجلس الإدارة وهيكل الملكية وآلية خارجية واحدة تتمثل في الدور الإشرافي لبنك الجزائر.

أولا: مجالس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة بمتابعة قرارات المديرين التنفيذيين هل هي في صالح المساهمين أم ضدهم ومن ثم تقرير هل سيتم مكافأتهم أو معاقبتهم عن نتائج أعمالهم، وتزداد فعالية الدور الرقابي لمجلس الإدارة كلما تمتع بمجموعة من الخصائص المهمة كعدد مناسب من الأعضاء، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الرئيسي، عدد معين من الاجتماعات السنوية... إلخ، هذا ما سيتم معاينته داخل البنوك الجزائرية في ضوء القوانين والتشريعات المنظمة لعملها.

1- عدد أعضاء مجلس الإدارة/الحجم:

يؤثر حجم وتكوين مجلس الإدارة بقوة على توزيع الصلاحيات بين أعضائه، وتوجيه أفعاله لصالح المديرين التنفيذيين أو ضدهم، وبالتالي تحديد فعالية دوره الرئيسي الذي يتمثل في الرقابة (Zouari & Ghorbel-Zouari, 2013, P 78). يشجع Jensen مجالس الإدارة الصغيرة ويرى بأنها الأفضل في التنسيق والرقابة على المدير التنفيذي وتقييم قراراته (Jensen, 1993, P 865)، أما Baysinger & Zardkoohi (1986) فلديهما نظرة مختلفة، ففي قطاع مقنن للغاية كالقطاع البنكي تعتبر مجالس الإدارة الكبيرة أفضل من أجل تأدية الدور الرقابي بنجاح، فالحجم الكبير سوف يجلب معه الكفاءات والخبرات اللازمة لمواجهة المخاطرة (Toumi, 2016, P101)، هذا الرأي الأخير هو المرجح في أغلب الدراسات، ومع ذلك نجد أن التشريعات في الجزائر تسمح بعدد يتراوح بين ثلاثة أعضاء كحد أدنى واثنى عشر عضوا كحد أقصى وفي حالة الدمج يمكن أن يصل هذا العدد لأربعة وعشرين عضوا (ق ت ج، م610)، وهو عدد كبير جدا سيعيق السير الحسن للاجتماعات، وسيخلق مشاكل تنسيق بين الأعضاء، كما قد يؤدي إلى حدوث تحالفات وصراعات بينهم ستؤثر بلا شك على الدور الرقابي للمجلس وعلى أداء البنك عموما.

2- ازدواجية منصب الرئيس التنفيذي الرئيسي (CEO):

إن وظيفة رئيس مجلس الإدارة هي إدارة الاجتماعات، والإشراف على عملية تعيين الرئيس التنفيذي، وإقالته، وتقييمه، وتعويضه، لذلك في حالة ازدواجية المنصب سيؤثر هذا سلبا على فعالية الدور الرقابي لمجلس الإدارة وستتضاعف تكاليف الوكالة (Jensen, 1993, P 866)، ويكشف Finkelstein & D'Aveni (1994) بأن ازدواجية المنصب تعزز تأصل المدير في منصبه وتقلل من فعالية الدور الرقابي لمجلس الإدارة (Yota, 2016, P 50)، هذا الوضع هو السائد في جميع البنوك الجزائرية وهو ما أثر سلبا على عوامل النزاهة والشفافية داخلها خاصة وأن استعمال صوت الرئيس كمرجح للأصوات في حال تعادلها ترك كمسألة داخلية للبنوك (ق ت ج، م626)، وهو ما يعني إمكانية ممارسة الضغط على باقي الأعضاء أو حتى التواطؤ معهم لتغطية بعض النقائص في سياسته التنفيذية، وكان

الأخرى بالمشروع الجزائري الإلزام بتكوين مجالس ذات مستويين أو على الأقل ذات عدد فردي تسهيا لعملية التصويت وتجنباً للاضطرار إلى استعمال صوت الرئيس كمرجح للأصوات.

3- عدد الانتدابات في مجالس أخرى:

حسب القوانين الجزائرية يمكن لعضو مجلس الإدارة الطبيعي الانتداب في خمسة مجالس لشركات يوجد مقرها في الجزائر (ق ت ج، م612)، ويقصد المشروع من وضع هذا الشرط ضمان أن يتفرغ العضو لأداء التزاماته لأن هذا هو الأصل من انتخابه وانتمائه لعدد كبير من المجالس قد لا يمكنه من القيام بدوره الرقابي بالجودة المنتظرة، ومع ذلك، تعتبر إمكانية العضوية في خمس مجالس في نفس الوقت كعدد كبير سيثقل كاهل العضو ويؤدي إلى تقصيره وتهاونه في أداء مهامه، وكان الأخرى بالمشروع حصر العدد في حدود ثلاث على الأكثر، ومن النقاط السلبية المسجلة أن القانون لم يحدد طبيعة هذه الشركات وهو ما يعني إمكانية العضوية في شركات عامة وخاصة في نفس الوقت، كما أنه لم يشترط اختلاف نشاطها خوفاً من احتمال أن يقوم عضو مجلس الإدارة بتسريب المعلومات من جهة لأخرى مقابل عمولة. وبالنسبة لممثل الشخص المعنوي فإنه لا يوجد حد أقصى لعدد انتدابات في مجالس الإدارة (ق ت ج، م612)، ويعد هذا الأمر ذو تأثيرات سلبية أكيدة على مصالح جميع الشركات التي ينتمي إليها هذا الممثل.

4- وجود أعضاء مستقلين:

تزداد فاعلية مجلس الإدارة في الرقابة على المديرين التنفيذيين كلما ضمت تشكيلته نسبة أكبر من الأعضاء المستقلين (الريعي وراضي، 2011، ص 191). يرى Nam (2004) أن الأعضاء المستقلين أكثر نفوذاً وتأثيراً، فهم الوحيدون القادرين على ضمان التزام البنوك باللوائح المنظمة لنشاطها، وأن المديرين لا يقومون بأي سلوك قد يضر بثروة المساهمين (Yota, 2016, P 48)، ومع ذلك قد يكون وجود نسبة عالية منهم ضاراً للبنك أين يدخله في حالة من الرقابة المفرطة فيفقد المجلس استقلاليته الحقيقية (محشاشي، 2016-2017، ص 85)، كما أن وجودهم بكثرة قد يؤدي إلى عدم تماثل المعلومات بين المجلس والمديرين التنفيذيين مما يضعف كفاءته (بن زاوي، 2016، ص 90)، ورغم صحة هذا الرأي الأخير إلى حد ما إلا أن التوجهات البنكية الدولية تميل وبشدة إلى دعم الرأي الأول فكلما ضم مجلس الإدارة عدد أكبر من الأعضاء المستقلين أكفاء وذوي خبرة كلما اعتبر ذو قدرة كبيرة على إدارة السلوك الانتهازي للمديرين بالأخص إذا كان هناك تنسيق جيد بينهم وبين الأعضاء الداخليين من حيث الحصول على المعلومات، ورغم هذه التوصيات لم يشر المشروع الجزائري إطلاقاً إلى نسبة دنيا لهذا النوع من الأعضاء مما انعكس سلباً على فعالية دورها الرقابي وصعب مهمة إقالة المديرين التنفيذيين ذوي الأداء الضعيف.

5- تكرار اجتماعات المجلس سنوياً:

إن عدد الاجتماعات السنوية يمكن أن يعطي فكرة عن خصائص ونشاط مجالس الإدارة في كل بلد، فكلما كان عددها كبير كلما أدى ذلك إلى تحسين عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة في الشركات بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص (Toumi, 2016, P 35)، وعادة ما يتم تحديد عدد الاجتماعات بمراعاة مجموعة من العوامل كحجم وتعقيد الشركة، كمية العمل المفوض إلى اللجان المتخصصة، مدة وطول الاجتماعات، مهارة وخبرة رئيس مجلس الإدارة (سليمان، 2008، ص ص 41-42)، إلا أن المتعارف عليه هو ألا يقل عدد هذه الاجتماعات عن أربعة كحد أدنى في السنة الواحدة مع ترك المجال لأعضاء مجلس الإدارة لعقد اجتماعات أخرى كلما دعت الضرورة لذلك، هذا ما لم ينص عليه المشروع الجزائري إطلاقاً لا من حيث عدد الاجتماعات الإلزامية ولا الاختيارية وربما ترك الأمر كمسألة داخلية للبنوك.

6- معدل دوران الأعضاء:

يقصد بمعدل دوران الأعضاء عدد السنوات التي يقضيها عضو مجلس الإدارة في منصبه، فكلما طالت المدة كلما أدى ذلك إلى تركيز السلطة داخل المجلس وأضر بكفاءته الرقابية لذلك نجد بعض القوانين في العالم تسمح بتعيين أعضاء أثناء إنشاء أول مجلس لمدة طويلة نسبياً قد تمتد من خمس (05) إلى ستة (06) سنوات أما باقي التعيينات فلا يزيد عمرها عن ثلاث (03) سنوات كأقصى تقدير وهذا حفاظاً على عنصر الشفافية ومنعاً لوجود التكتلات.

على صعيد البنوك الجزائرية حددت مدة العضوية بست (06) سنوات قابلة للتجديد (ق ت ج، المواد 611، 613)، ورغم أن القانون لم ينص ولم يشر إلى إمكانية أن ينوب الأعضاء عن بعضهم في حضور الجلسات إلا أن فترة ست سنوات تعتبر طويلة جداً لا تشجع على الشفافية وستعرقل بالتأكيد تطبيق مبدأ التداول على السلطة الذي يهدف إلى جلب المزيد من الكفاءات والخبرات اللازمة من أجل الإيفاء بالدور الرقابي بفعالية أكبر، ومن النقاط السلبية المسجلة هو أن المشرع لم ينص على ضرورة الفصل بين العهدين حفاظاً مصالح البنك وعلى نزاهة العضو نفسه.

ثانياً: هياكل الملكية:

هياكل الملكية تعطينا نظرة حول عدد المساهمين، ونوعهم، ونسبة ملكيتهم في رأس المال، فهي تحدد توزيع مراكز القوى في الشركات لذلك تعتبر أحد أهم آليات الرقابة على التصرفات غير المسؤولة للمديرين التنفيذيين، وتزداد أهمية هذا الدور لهياكل الملكية بتوفر بعض الشروط المتعلقة أساساً بدرجة تركيز رأس المال ونوعية المساهمين بالأخص وجود مستثمرون مؤسسيون ومديرون تنفيذيون.

1- تركيز رأس المال (الملكية):

يعرف La Porta وآخرون (1999) تركيز رأس المال على أنه "نسبة رأس المال التي لا تقل عن 20% التي يمتلكها أكبر مساهم" (Lakmiti & Zahid, 2020, P 94)، وتحدد درجة التركيز بعاملين رئيسيين هما عدد المساهمين كبار الحجم والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكونها، ويعتبر المساهمون كباراً إذا امتلكوا 5% أو أكثر من مجموع الأسهم، ويعتبر وجود هذا الصنف أحد أهم آليات الحوكمة الهادفة إلى التخفيف من تكاليف الوكالة والتقريب بين مصالح المديرين والمساهمين عكس المساهمين الصغار فهم لا يملكون أي حافز لتأدية هذا الدور (الربيعي وراضي، 2011، ص ص 122-123)، ويشرح Paquerot & Alexandre (2000) أن المساهمين الذين يمتلكون حصة كبيرة من رأس المال لديهم مصلحة واضحة في ممارسة الرقابة على المديرين التنفيذيين نظراً لأن المكاسب الناتجة عن هذا الإجراء ستعود إليهم بالدرجة الأولى (Sbai & Meghouar, 2017, P 176). نذكر هنا أنهم يمارسون هذا الدور من خلال التأثير على ممثليهم المباشرين في مجلس الإدارة.

2- ملكية المديرين التنفيذيين:

يؤدي امتلاك المديرين لنصيب من الأسهم إلى تحقيق نوع من التوافق بين مصالحهم ومصالح الملاك وبالتالي التقليل من تعارض المصالح ورفع قيمة الشركة، أما في حالة عدم قناعتهم بما يحصلون عليه فإن ملكيتهم ستمكنهم من التصرف بانتهازية، وتحقيق أهدافهم، وإهمال مصالح الملاك، وعليه فالإشكالية تكمن في مفاضلتهم بين عائد الانحياز لتحقيق مصلحة الشركة والعواقب الناتجة عن اتخاذ قرارات تخدم مصالحهم الشخصية (سفير، 2014-2015، ص 17)، ويمكن التخلص من هذه الإشكالية من خلال وضع حد أقصى لحصص الملكية التي يحصلون عليها وبالتالي التحكم في قوتهم التصويتية داخل مجالس الإدارة.

3- مساهمة المستثمرون المؤسسيون:

حسب Shleifer & Vishny (1986) يعد المساهمون المؤسسيون (البنوك، وشركات التأمين، وصناديق التقاعد، وصناديق الاستثمار المشترك) مكونا مهما في هيكل المساهمة ذلك أنهم يميلون للحصول على حصة كبيرة من رأس المال وبالتالي فهم يتمتعون بالقدرة على ممارسة رقابة أكثر فعالية على المديرين من أجل دفعهم لخلق القيمة لصالح المستثمرين (Belkebir & Al, 2018, P 761)، وتكمن قوة المستثمرين المؤسسيين في استقلالهم عن المديرين كما أنهم يتمتعون بالخبرة، والموارد المعرفية، والإدارة المحترفة، بالإضافة إلى فهم البيئة التي تنشط ضمنها الشركة، وهو ما يجعل منهم أداة رقابة فعالة، من جانب آخر فإن حرصهم الشديد على تعظيم المداخيل من استثماراتهم سوف يدفعهم إلى ممارسة الضغط على ممثليهم في مجالس الإدارة من أجل رفض أي قرار من شأنه زيادة حجم المخاطرة.

4- هيكل ملكية البنوك الجزائرية:

كما سبق، يتضح أن التركيز في الملكية إذا كان ضمن حدود معقولة يكون مفيداً، أما بالنسبة لبنوكنا العامة فإن نسبته تصل إلى 100% وهو ما جعلها تبدي سلوكاً سلبياً اتجاه عملية الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين، ويعود سبب هذه الأزمة إلى التحكم السياسي، فمنذ عزم الحكومة الجزائرية نهاية الثمانينات تحرير القطاع البنكي ضمن سياسة التحرر الاقتصادي لم يحدث أي تغيير جوهري على مستوى هيكل الملكية وحصرت أغلب الإصلاحات في الجانب الوظيفي للبنوك أما الأصول فقد كانت ولا زالت مملوكة للدولة التي تعتبر المساهم الوحيد لحد الآن، ورغم اعتبار هذه البنوك كشخص معنوي يتمتع بالاستقلال المالي وبجربة اتخاذ القرار (القانون 88-01 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، 1988، م05)، إلا أن الواقع العملي يؤكد أن هذه الحرية مقيدة في كثير من الأحيان بالتدخلات المباشرة وغير المباشرة للحكومة، ويبدو هذا جلياً في طريقة اختيار أعضاء مجالس الإدارة، فهي أقرب لقرارات سياسية أكثر منها تعيينات تخضع لدراسات استراتيجية وفق متطلبات سوق المنافسة، وهو ما يؤكد حجم البيروقراطية التي تخضع لها هذه المجالس ويفسر عجزها في كثير من الأحيان عن تأدية دورها الرقابي، هذا الوضع هو ما أثر بشدة على سمعة هذه البنوك في الأسواق الدولية ودفع بالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي إلى تنبيه السلطات لسلبات تركيز الملكية في يد الدولة ومن ثم الضغط عليها مباشرة عملية الخصخصة، وهو عزم الحكومة على تطبيقه نهاية التسعينات إلا أن التجربة لم تكمل بالنجاح بسبب ثقل محفظة القروض المتعثرة ونسبة تملك الشريك المستثمر المنخفضة التي لا يجب أن تتجاوز 49% بأي حال من الأحوال، ورغم التنازل عن هذا الشرط الأخير إلا أنه بعد الأزمة المالية العالمية 2007/2009م وقرار العديد من الدول إعادة تأميم الكثير من بنوكها العامة قررت السلطات الجزائرية إعادة طرح نسبة المفاوضات الأصلية 49% (الأمر 10-04 يعدل ويتم الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقروض، 2010، م83) كحد أقصى للمستثمر الأجنبي حتى تظل الملكية مركزة في يد الدولة ورهينة توجهاتها السياسية.

في نفس السياق، يوضح La Porta & al (2002) أنه في جميع البلدان تقريباً، خاصة النامية منها، تعد مساهمة الدولة في البنوك التجارية مصدرًا لعدم كفاءتها (Yota, 2016, P 49)، فقدرت مجالس الإدارة على اتخاذ القرارات لاسيما الاستراتيجية منها هي أضعف في البنوك التي تمتلك الدولة أغلب أسهمها، والسبب خضوع هذه المجالس لمراكز قرار متعددة أحياناً تكون غير رسمية، كما أن هذه المجالس تتميز بتمثيلها للعديد من الأطراف كالدولة، والعمال، وغيرهم، وهذا يعني أن دورها محصور في توفير المعلومات أكثر منه التحكم في القرار، وإذا كانت هناك قرارات فهي عادة ما تخفي حقيقة أنها صادرة عن الدولة، أما في حالة وجود نزاعات، فإن السلطات السياسية ستلعب دور الحكم وستقوم بجلها في اجتماعات غير رسمية داخل الوزارات، في هذه الحالة تصبح مجالس الإدارة مجرد غرفة لتسجيل القرارات المتخذة في مكان آخر مما يعني أن استقلاليتها هي أمر شكلي فقط. (Zouari & Ghorbel-Zouari, 2013, P 79)

هذه الدراسات وغيرها ترفع درجة الوعي بسلبيات الملكية المركزة في يد الدولة وتؤكد على أهمية تقسيم هيكل رأس المال بين عدد أكبر من المساهمين مما سيقبل من درجة التدخل السياسي ويزيد فعالية الدور الرقابي الذي يقوم به مجلس الإدارة، وعلى كل حال فإن تجربة هيكل الملكية لا تعني إطلاقاً أن تتخلى الدولة عن واجبها والتزامها بحماية أموال تلك البنوك، لذلك لا يجب التخوف من حصول المستثمر الأجنبي على جزء من الأسهم فالتغيير الذي سيحدث سيشجع حملة الأسهم على اتخاذ قرارات تضمن حماية حقوقهم، وذلك من خلال إجراء تغييرات على طريقة انتقاء أعضاء مجلس الإدارة وعلى تكوين المجلس نفسه إذ سيتم إدخال أعضاء غير تنفيذيين، وإنشاء لجان مستقلة، بالإضافة إلى الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الرئيسي مما يساهم في بناء هيكل تنظيمي يقضي على التداخل بين الصلاحيات والمسئوليات، ويرسخ مبادئ المساءلة والمسئولية، من جهة أخرى فإن تدخل الشريك الأجنبي سيدعم المزيد من الإفصاح والشفافية نظراً لكونه لن قبل بمعلومات خاطئة أو ناقصة لا تعبر عن القيمة الحقيقية لأصوله التي اشتراها، ولا تمكنه من تقدير الأرباح التي من المفترض أن يحققها مستقبلاً.

ثالثاً: بنك الجزائر:

يصنف ما يقوم به بنك الجزائر فيما يتعلق بمتابعة كل صغيرة وكبيرة تخص قرارات المديرين التنفيذيين للبنوك ضمن مهامه الإشرافية على استقرار النظام البنكي ككل، هذا ما سوف نتأكد منه فعلياً من خلال الفقرات أدناه.

1- تقييم جهود بنك الجزائر:

إن المراجع للوائح وقوانين بنك الجزائر سيلاحظ بشكل جلي نوع من الوعي المقصود بمخاطر مشاكل تعارض المصالح وما قد تحدثه من أزمات داخل النظام البنكي حيث قام بسن القوانين والتشريعات التي تقر المسؤولية الائتمانية لأعضاء مجالس الإدارة وتؤكد على ضرورة محاسبتهم إذا قصروا في أداء دورهم الرقابي وسمحوا بمخالفة الأحكام البنكية المعمول بها، وكإجراء وقائي مبدئي قام بنك الجزائر بوضع مجموعة من الشروط لعضوية مجلس إدارة وذلك كنوع الضمان لجودة المجالس باعتبارها آلية الرقابة الأولى على سلوك المديرين التنفيذيين، تتضمن هذه الشروط أن لا يكون قد حُكِم على المترشح بسبب أفعال تتعلق بما يأتي (الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، 2003، م80):

- ✓ جنائية.
- ✓ اختلاس أو غدر أو سرقة أو نصب أو اصدار شيك دون رصيد أو خيانة أمانة.
- ✓ حجز عمدي بدون وجه حق ارتكب من مؤتمنين عموميين أو ابتزاز أموال أو قيم.
- ✓ الإفلاس.
- ✓ مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف.
- ✓ التزوير في المحررات أو التزوير في المحررات الخاصة التجارية أو المصرفية.
- ✓ مخالفة قوانين الشركات.
- ✓ إخفاء أموال استلمها إثر إحدى هذه المخالفات.
- ✓ كل مخالفة مرتبطة بالمخدرات وتبييض الأموال والإرهاب.

كما لا يُسمح بعضوية مجلس الإدارة إذا حكم عليه من قبل جهة قضائية أجنبية بحكم يتمتع بقوة الشيء المقضي فيه بحيث يشكل حسب القانون الجزائري إحدى الجنايات أو الجنح المنصوص عليها أعلاه، كذلك الأمر إذا أعلن إفلاسه، أو الحُق بإفلاس، أو حكم بمسئولية مدنية كعضو في شخص معنوي مفلس سواء في الجزائر أو في الخارج ما لم يرد له الاعتبار.

وضمن سياسته الرقابية، يمارس بنك الجزائر من خلال "اللجنة المصرفية" عمليات التفتيش على أساس المستندات وفي عين المكان، وفي حالة اكتشاف مخالفات يأمر بمباشرة الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما قد يأمر بتوقيف مؤقت وأحيانا تنحية واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة، وذلك كعقوبة تأديبية لسماحه بمخالفة الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، أو الاخلال بشروط الاستغلال المفروضة على البنوك، أو عدم احترام القواعد التي تحكم السير الحسن للمهنة (الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، 2003، المواد 105-116).

في نفس السياق، يفرض بنك الجزائر عقوبات جزائية تتراوح بين الحبس ودفع غرامات مالية مع امكانية تطبيق عقوبات أكثر صرامة للرئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاميين الذين استعملوا بقصد أملاك أو أموال بنك أو مؤسسة مالية استعمالا ينافي مصلحته ويخدم مصلحتهم الشخصية أو مصلحة جهات أخرى لهم علاقة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة معهم، كذلك الأمر إذا أساءوا استخدام حقهم في التصويت والسلطات المخولة لهم، أو اختلسوا، أو بددوا أمواله، أو احتجزوا عمدا أموال، أو وثائق، أو إذا قاموا بالنصب، أو بعرقلة مهام اللجنة المصرفية، أو مهام محافظو الحسابات، أو لم يحترموا آجال الحسابات السنوية، أو لم ينشروها، أو زدوا بنك الجزائر عمدا بمعلومات غير صحيحة (الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، 2003، المواد 131-140).

وفي إطار مسؤولياته الرقابية دوماً يأمر بنك الجزائر البنوك ببناء هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة على المخاطر، وفق هذا المنظور يتحمل الجهاز التنفيذي ومجلس الإدارة بمساعدة لجنة المراجعة مسؤولية التزام البنوك بمعايير الرقابة الداخلية، وتلتزم البنوك على الأقل مرة واحدة في السنة بإعداد تقرير حول ظروف ممارسة الرقابة الداخلية، وآخر حول قياس ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، ويرسل التقريران إلى مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، بالإضافة إلى "اللجنة المصرفية" قبل نهاية السداسي الذي يلي الفترة قيد الدراسة ووضعها تحت تصرف محافظي الحسابات (النظام 11-08 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، 2011، المواد 63-73).

واستكمالاً لمهامه الرقابية ينسق بنك الجزائر مع محافظي الحسابات، ويقوم بإلزامهم بإعلام محافظ بنك الجزائر بكل مخالفة يتم اكتشافها، وبتقديم تقرير حول عمليات المراقبة التي قاموا بها، كما يلزمهم بتقديم تقرير في حالة حصول أحد المديرين أو المساهمين أو المؤسسات التابعة لمجموعة البنك على قروض، كذلك يتم إبلاغه بكل نسخ التقارير الموجهة للجمعية العامة (الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، 2003، المواد 100-102).

2- أهمية استقلالية بنك الجزائر:

إن نجاح بنك الجزائر في الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين تقتضي أن يتمتع بالاستقلالية، وأن تتوفر لديه الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية التي تمكنه من مقاومة الضغوط السياسية، فالملاحظ أنه منذ الاستقلال تقرر أن بنك الجزائر ملك للدولة، وتم إلزامه بتمويل الخزينة العمومية، وأخذت الحكومات المتعاقبة تتدخل في تسييره بطريقة مباشرة وغير مباشرة، ورغم أن الكثير من الدراسات التي ترصد تطور النظام البنكي الجزائري ترى بأن قانون التحرير البنكي 90-10 قد منح له الكثير من الاستقلالية، لكن الواقع أن هذا القانون قد أعاد له صلاحياته التقليدية كسلطة نقدية ورقابية لا أكثر وذلك من خلال إنشاء هيئتين هما مجلس للنقد والقرض واللجنة مصرفية وتحريره إلى حد معقول من الخزينة العمومية ووزارة المالية فيما يخص اتخاذ القرار.

لقد أثبتت أزمات نهاية التسعينات -أزمات البنوك الخاصة- ضعف رقابة بنك الجزائر على البنوك، وتبين أن السبب يعود إلى وجود خلل في هيكله بنك الجزائر نفسه وهو ما اضطر السلطات إلى إجراء تعديلات من خلال إصدار الأمر 01-01 الذي قام بالفصل

إداريا بين مهام مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض (الأمر 01-01 يعدل ويتم القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، 2001م، 02)، على عكس القانون 90-10 الذي يخلط بينهما صراحة (القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، 1990م، 19)، ورغم هذا الإجراء بقي استقلال بنك الجزائر شكلي، فتعيين وإقالة المحافظ ونوابه لازال من اختصاصات رئيس الجمهورية (القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، 1990، المواد 20-22)، كما أن صلاحيات المحافظ بقيت موسعة ومتداخلة فهو رئيس مجلس الإدارة، ومجلس النقد والقرض، واللجنة المصرفية في نفس الوقت، وهو ما يصعب عملية مساءلته عن المهام الموكلة إليه (القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، 1990، المواد 19، 32، 144)، وبخصوص مدة العهدة التي يشغلها المحافظ ونوابه، فبعد أن حددها القانون 90-10 بست (06) وخمس (05) سنوات على التوالي قابلة للتجديد مرة واحدة (القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، 1990م، 22)، تم فتح المجال لعدد غير معرّف من السنوات بموجب الأمر 01-01 (الأمر 01-01 يعدل ويتم القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، 2001م، 13)، ويعد هذا التعديل من أسوأ مؤشرات الحوكمة التي ارتبطت باستقلالية بنك الجزائر.

انطلاقاً من سنة 2003م، وتفادياً لتكرار تجربة البنوك الخاصة، ارتفعت درجة تدخل الدولة في التنظيم البنكي فكانت النتيجة إصدار القانون 03-11، وكان من أهم ما جاء به هذا القانون الجديد هو تقليص الصلاحيات التي كان يتمتع بها محافظ بنك الجزائر والتي كانت محل تنازع بينه وبين وزير المالية، وهو ما يعني بالضرورة تقليص استقلالية بنك الجزائر التي كان يتمتع بها وفقاً لروح نص قانون 90-10 (بريش، 2005-2006، ص 72)، وبشكل عام رغم التحسينات التي حاول هذا القانون الجديد إضافتها (توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض، تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية، إثراء محتوى التقارير التي يتم إعدادها... إلخ) إلا أن ما يلاحظ عليه أنه عبارة عن أمر رئاسي أصدره رئيس الجمهورية شخصياً آنذاك، وهو إعلان صريح بأن سياسة النقد والقرض في الجزائر لا سلطان لبنك الجزائر عليها بل هي في يد السلطات السياسية، ورغم أن الأمر 04-10 قد حاول إصلاح فراغات القانون 03-11 فيما يتعلق بتوسيع صلاحيات بنك الجزائر، وتعزيز استقلاليته، إلا أن الجهود المبذولة لم تكن بالعمق المطلوب، فمثلاً بعد أن دعم القانون 03-11 استقلالية "اللجنة المصرفية" -بصفتها هيئة الرقابة الأولى- وذلك بإضافة أمانة عامة لها وتزويدها بالأدوات والصلاحيات التي تحتاجها لتأدية مهامها (الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، 2003، المواد 105-116)، وبدلاً من تحويل عملية اختيار وتعيين أعضائها من مجرد قرار سياسي إلى عملية انتخابية كما هو ساري في العديد من دول العالم تم إضافة ممثل عن الوزير المكلف بالمالية ضمن تشكيلتها وهو ما يمكن تفسيره على أنه محاولة تدخل بصفة مباشرة في توجيه قراراتها بما يتوافق والتوجهات السياسية (الأمر 04-10 يعدل ويتم الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، 2010م، 106)، من جهة أخرى يعاب على الأمر 04-10 أنه كسابقه الأمر 03-11 قام بإصداره رئيس الجمهورية. نذكر أن استقلالية بنك الجزائر لا تعني بالضرورة الفصل التام بينه وبين السلطات السياسية، ولكن يجب إيجاد صيغة أكثر وضوح بينهما مبنية على التنسيق وليس على التبعية، هذه الصيغة أساسها توسيع قاعدة صلاحياته فيما يخص السياسة النقدية، وتنظيم المهنة البنكية، والإشراف على البنوك، وهذا لا يكون إلا بتحريره من الضغوط الممارسة عليه ومنحه حرية اتخاذ القرار مع الحفاظ على صلة منتظمة معه من خلال التقارير الدورية، فالاستقلالية تعني في جانب منها إمكانية إخضاع بنك الجزائر للمساءلة والمحاسبة عن نتائج أعماله بدل التقرير عنه.

خلاصة:

تعد الآليات التي تمت مناقشتها أعلاه الأجزاء المكونة لبنية الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين، هذه الآليات غايتها بناء علاقة متينة مبنية على المصالح المشتركة لكل من المديرين التنفيذيين والمساهمين على حد سواء إلا أن ما يلاحظ عليها على مستوى البنوك الجزائرية ضعفها في جوانب عديدة وهو ما يتنافى صحة فرضية أن لدى المشرع الجزائري وعي تام بتلعبات المديرين التنفيذيين لذلك فقد

وفر القاعدة القانونية والتشريعية التي تساهم في تعزيز آليات الحوكمة التحفيزية والتأديبية الموجهة لضبط تصرفاتهم وقراراتهم بما يخدم مصلحة المساهمين والبنوك، هذا ما أكدته الاستنتاجات الواردة أسفله:

أولا: النتائج:

لقد كشفت الدراسة وجود ثغرات كثيرة في القوانين والتشريعات التي تتناول آليات الحوكمة التحفيزية والتأديبية المستعملة في ضبط السلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين للبنوك، هذه السليبات يمكن إنجازها فيما يلي:

1. تتميز خطط الحوافز والمكافآت بالعموم، والإبهام التام، سواء من حيث الحجم "مقدارها"، أو من حيث الحد الأعلى لها "سقفها"، أو من حيث مكوناتها "ثابتة أو متغيرة"، أو من حيث طريقة حسابها "هل تحسب على أساس متغيرات كمية كالعائد على حقوق الملكية ROA والعائد على الأصول ROE، أم على أساس متغيرات كيفية كحجم البنك مثلا، أو مزيج من الاثنين"، هذا من جهة. من جهة أخرى هل خطط التعويضات هاته مرتبطة بالأداء قصير الأجل فقط "أقل من سنة"، أم أن لها علاقة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية "الأهداف متوسطة وطويلة الأجل"، والسبب في كل هذه الفوضى حرية البنوك في تحديدها بعيدا عن تدخل المشرع في تقنين الإطار العام لها.

2. بالنسبة لمجالس الإدارة، آلية الرقابة الرئيسية على ما قد يقوم به المديرون التنفيذيون من تجاوزات، فخصائصها لازالت بعيدة كل البعد عن المعايير العالمية وهي تعاني من مشاكل كثيرة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- لم تعرف القوانين الجزائرية "العضو المستقل"، ولم تشر إلى خصائصه، كما لم تنص على إلزامية وجود نسبة دنيا لهذا النوع من الأعضاء داخل مجالس الإدارة، وهو ما يعني ببساطة انعدام الاستقلالية أثناء عملية صنع القرار.

- ينص القانون على أن يتم اختيار رؤساء مجالس الإدارة من بين الأعضاء وهو أمر لا يشجع على الشفافية إطلاقا نظرا لحالة الجمع بين مناصبي الرئيس والمدير العام رغم كون مهام الأول إشرافية أما مهام الثاني فهي تنفيذية بحتة.

- رغم اعتبار تكرار اجتماعات الأعضاء كمقياس تقييمي لنشاط المجالس وفعاليتها في أداء دورها الرقابي على المديرين التنفيذيين إلا أن القانون الجزائري لم يشر إطلاقا إلى الحد الأدنى لمجموع الاجتماعات الواجب عقدها سنويا.

- تصل عهدة الأعضاء إلى اثنتي عشرة (12) سنة حسب القوانين الجزائرية وهي مدة طويلة جدا ستؤثر بطريقة سلبية على عملية تجديد المهارات والكفاءات داخل المجالس كما ستؤدي إلى وجود تكتلات وتحالفات وبالضرورة صراعات مصالح.

- نظمت القوانين الجزائرية عملية الانتداب في مجالس أخرى بطريقة سيئة للغاية فهي تسمح بخمس (05) انتدابات لممثل الشخص الطبيعي وعدد لا محدود بالنسبة لممثل الشخص المعنوي مما سيتسبب في تضارب مصالح حقيقي بين مصلحة العضو المنتدب وبين مصالح جميع الشركات التي يعمل بها.

3. فيما يخص هياكل الملكية فوضعها ليس بأحسن حال ولا يمكن الاتكال عليها كآلية رقابية فعالة لافتقادها للمرونة اللازمة لمثل هذا النوع من المهام، والسبب الملكية العامة لأصول البنوك، وبالتالي تركز السلطة والقرار في يد الدولة.

4. فيما يتعلق بدور بنك الجزائر، رغم درجة الوعي المعترية بخطورة مشاكل الوكالة داخل البنوك إلا أن الأمر يفتقد إلى وجود إطار متكامل للتعامل مع هذه المشكلة. نذكر أن هذا الوعي هو وليد التجربة المحلية والدلائل كثيرة، مثلا: إذا قمنا بمقارنة بسيطة بين قوانين النقد والقرض نجد أن الخطأ الفادح ضمن المادة 168 من القانون 90-10 التي تسمح للبنوك بمنح قروض لمسيريتها

والمساهمين فيها قد تم استدراكه من خلال نص المادة 104 من القانون 03-11، وذلك بعد سلسلة الخسائر التي تسببت فيها البنوك الخاصة، وبصفة عامة، يمكن اعتبار جهود بنك الجزائر في الحد من تعارض المصالح داخل البنوك الجزائرية كجهود مشنتة بسبب نقص الخبرة علاوة عن التحكم التام في سياساته وتبعية قراراته للسلطات السياسية.

ثانيا: التوصيات:

لاحظنا في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود إطار متكامل للرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين سببه الفراغ القانوني الكبير لذلك على المشرع الجزائري الإسراع في سن قوانين جديدة أو تغيير وتعديل القوانين الحالية لأن الفراغ الذي لا يتم معالجته يعتبر كارثيا من حيث التغطية على حالات تعارض المصالح مستقبلا، وإضاعة حقوق المساهمين، وسيتسبب مع الوقت في الكثير من الخسائر إذا لم يؤخذ الأمر على محمل الجد في أقرب وقت ممكن، وعليه، يمكن أن تكون التوصيات الواردة أسفله جد مفيدة في تحسين جودة عملية الرقابة، هذه التوصيات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. الاهتمام بتطوير سياسات الحوافز والمكافآت بصفتها أفضل التدابير الوقائية التي يمكن أن تحد بشكل فعال من مخاطر تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين والمساهمين.
 2. التدقيق في مسؤوليات مجالس الإدارة باعتبارها سلطة القيادة العليا والمسئول الأول والأخير عن كل ما يحدث داخل البنك وعن حماية حقوق المساهمين.
 3. إصلاح هياكل الملكية وإدخال الشريك الأجنبي عن طريق الخوصصة مما سينعكس إيجابا على تحسين نوعية القرار لصالح المساهمين والمصلحة العليا للبنوك.
 4. تفعيل دور بنك الجزائر، وهذا يمر أولا وقبل كل شيء عبر منحه الاستقلالية في سن القوانين والتشريعات و ممارسة دوره الإشرافي على النظام البنكي.
 5. الاسترشاد بتجارب وخبرات الدول الأخرى، وهذا يتطلب بناء إطار للتعاون الدولي يتضمن قوانين واتفاقيات صارمة وملزمة لمكافحة تعارض المصالح على مستوى الأنظمة البنكية.
- علاوة على ما سبق، على السلطات والبنوك أن تدرك مدى تكامل دورهما وتناسق مهامهما في مجال الرقابة على تعارض المصالح، وعليهما العمل معا من أجل إعداد السياسات والإجراءات اللازمة لمواجهة، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مدى إدراكهما لمدى خطورته وآثاره السلبية المؤكدة على مستقبل البنوك والنظام البنكي ككل.

قائمة المراجع:

المؤلفات:

1. الربيعي، حاكم محسن، راضي، حمد عبد الحسين، (2011م)، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري، الأردن.
2. الغرياني، المعتصم بالله، (2008م)، حوكمة الشركات المساهمة، دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
3. بن زاوي، محمد الشريف، (2016م)، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، مصر.
4. حامد، طارق عبد العال، (2005م)، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر.

5. سليمان، محمد مصطفى، (2008م)، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، مصر.
6. عابدين، عصام مهدي محمد، (2014م)، **دور ممثلي المال العام في مجالس إدارة البنوك والشركات طبقاً لأحكام قوانين الشركات المساهمة والبنوك وقواعد ومعايير الحوكمة في الشركات والبنوك**، ج 02، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، مصر.
7. هندي، منير إبراهيم، (2009م)، **الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء: مدخل حوكمة الشركات**، سلسلة الفكر الحديث في الإدارة المالية (03)، دار المعرفة الجامعية، مصر.

الأطروحات:

1. بحشاشي، كمال، 2016-2017م، **حوكمة البنوك التجارية والإسلامية وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية مع دراسة حالة كل من بنك سوسيتي جنيرال وبنك البركة الإسلامي في الجزائر**، قسم الاقتصاد والإدارة، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، الجزائر.
2. بريش، عبد القادر، (2006-2005م)، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
3. سفير، محمد، (2015-2014م)، **أهمية اعتماد معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS في إرساء مبادئ حوكمة الشركات-دراسة ميدانية لحالة الجزائر-**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

القوانين:

1. القانون التجاري الجزائري.
2. القانون 88-01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية. ج ر، ع 02، السنة 25.
3. القانون 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990م المتعلق بالنقد والقرض. ج ر، ع 16، السنة 27.
4. الأمر 01-01 الصادر بتاريخ 27 فيفري 2001م، يعدل ويتمم القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض. ج ر، ع 14، السنة 38.
5. الأمر 03-11 الصادر بتاريخ 26 أوت 2003م المتعلق بالنقد والقرض. ج ر، ع 52، السنة 40.
6. الأمر 10-04 الصادر بتاريخ 26 أوت 2010م، يعدل ويتمم الأمر 03-11 الصادر بتاريخ 26 أوت 2003م المتعلق بالنقد والقرض.
7. النظام 11-08 الصادر بتاريخ 28-11-2011م المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

Livre :

1. Luetge, Christoph & Mukerji, Nikil, (2016), **Order Ethics: An Ethical Framework for the Social Market Economy**, Springer International Publishing, USA. Available at: https://www.researchgate.net/publication/305673748_Executive_Compensation (21-02-2021 at 9H50)

Thèses:

1. Boussaâda, Rim, (2012), **L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit: cas des banques tunisiennes**, doctorat en sciences économiques, université Montesquieu–Bordeaux IV, France.
2. Toumi, Sirine, (2016), **L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques "Cas de la France, l'Allemagne et le Japon"**, doctorat en sciences économiques, université Nice Sophia Antipolis, France, université de Tunis, Tunisie.
3. Yota, Rostand, (2016), **Indice de qualité du conseil d'administration et rentabilité bancaire en France et au Cameroun: Le test de l'effet médiateur de la prise de risque et des effets modérateurs de la réglementation prudentielle et de la taille de la banque**, doctorat en sciences de gestion, université d'Artois, France.

Articles:

1. Belkebir, B & Al, (2018), **Analyse de l'Impact de la Gouvernance sur la Performance: Cas des Banques Marocaines**, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol23, N°4, PP756-767. Disponible sur le site: <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-18-154-23> (18-03-2021 at 17H42)
2. Jensen M.C, (1993), **The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems**, The Journal of Finance, Vol48, N°3, PP831-880, Available at: <https://fdp.hse.ru/data/084/482/1225/Sept%2016%20The%20Modern%20Industrial%20Revolution..ure%20of%20Internal%20Control%20Systems.pdf> (24-02-2021 at 12H56)
3. Jensen M.C & Meckling W.H, (1976), **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**, journal of financial economics, Vol3, N°4, PP305-360. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X> (12-01-2021 at 22H13)
4. Lakmiti L.N & Zahid A, (2020), **Les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques participatives au Maroc**, Recherches et Applications en Finance Islamique, Vol4, N°1, PP90-112, Disponible sur: <https://revues.imist.ma> (03-03-2021 at 01H30)
5. Magnan Michel L. & Al, (1995), **A Comparative Analysis of the Determinants of Executive Compensation between Canadian and U.S. Firms**, Industrial Relations, Vol50, N°2, PP297-319. Available at: <https://www.erudit.org/en/journals/ri/1900-v1-n1-ri1179/051013ar/> (05-02-2021 at 11H22)
6. Sbai H & Meghouar H, (2017), **L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques marocaines**, Question(s) de management, Vol3, N°18. PP173-187. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/321268283_L'impact_des_mecanismes_de_gouvernance_sur_la_performance_des_banques_marocaines (07-03-2021 at 15H03)
7. Zouari Dorra & Ghorbel-Zouari Sonia, (2013), **Privatisation, gouvernance de la banque et processus décisionnel: une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas de l'union internationale des banques**, international journal of business and management invention, vol2, N°3, PP75-91. Available at: [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)3/Version-1/K237591.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)3/Version-1/K237591.pdf) (23-02-2021 at 18H17)

Rapports:

1. International finance corporation (IFC): **Indonesia corporate governance manual**, 2nd edition, Jakarta, June 2018, P220. Available at: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e66bacdc-07c6-40f3-b094-8d3ca96a77a0/Indonesia_CG+Manual_2nd_Edition.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mf8483z (07-02-2021 at 23H09)