

الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية
Governance in algerian public banks
Gouvernance des banques publiques algériennes

الطالبة/ جميلة بن طيبة * & د./ خيرة تحانوت **

تاريخ قبول النشر: 2020-11-02

تاريخ استلام المقال: 2019-11-19

Abstract:

The Basel Committee has worked to update the principles of governance according to banking developments in the era of globalization and also the expansion of information and communication technologies. nevertheless the Algerian public banks still currently facing major challenges that put them at the heart of change, and they are forced to work hard to find appropriate governance mechanisms and apply them with the right approach to increase their efficiency and upgrade their work.

Key words: Governance, Public banks, Basel committee, Governance principles, Efficiency.

* طالبة دكتوراه ل. م. د - جامعة البليدة 2

(المؤلف المرسل) bentaiba.dj2017@gmail.com

مخبر الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات

** أستاذة محاضرة (أ) - جامعة البليدة 2

tahanout33@gmail.com

التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر

Abstract:

Le Comité de Bâle s'est engagé à actualiser les principes de gouvernance en fonction des évolutions bancaires à l'ère de la mondialisation et du développement des technologies de l'information et de la communication. Cependant, malgré la disponibilité des facteurs de réussite de la gouvernance dans les banques publiques algériennes, et les efforts consentis par l'Etat dans ce contexte, elles se trouvent aujourd'hui confrontées à des défis majeurs qui les placent au cœur du changement, et les obligent de travailler dur pour trouver les mécanismes de gouvernance appropriés et les appliquer à la bonne approche pour accroître leur efficacité et améliorer leur travail.

Mots clés: Gouvernance, Banques publiques, Comité de Bâle, Principes de gouvernance, Efficacité.

ملخص:

عملت لجنة بازل للرقابة البنكية على تحديث مبادئ الحوكمة، بما يتناسب مع التطورات البنكية في عصر العولمة وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال. ورغم توفر البنوك العمومية الجزائرية على مقومات نجاح الحوكمة ورغم المجهودات المبذولة من قبل الدولة في هذا السياق، إلا أنها لا زالت تواجه حاليا تحديات كبرى تجعلها في قلب التغيير وهي بذلك مجبرة على العمل بجدية للتوصل إلى آليات الحوكمة المناسبة وتطبيقها على النهج السليم لزيادة كفاءتها وترقية عملها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، البنوك العمومية، لجنة بازل، مبادئ الحوكمة، الكفاءة.

مخطط المقال:

مقدمة

- 1) الإطار المفاهيمي حول الحوكمة
 - 1-1) حوكمة المؤسسات
 - 1-2) حوكمة البنوك
 - 2) حوكمة البنوك العمومية الجزائرية
 - 1-2) تشخيص واقع البنوك العمومية
 - 2-2) السياسات المنتهجة لتطبيق الحوكمة البنكية
- خاتمة

مقدمة:

إن استقرار وتطور الاقتصاد في أي دولة مهما كانت درجة تقدمها مرهون باستقرار وتطور جهازها البنكي، لذا انصب الاهتمام حول حوكمة البنوك، فقد أقدمت العديد من المنظمات الدولية المتخصصة على غرار لجنة بازل على وضع قواعد ومعايير ذات طابع دولي تلتزم البنوك بتطبيقها، وأصبح تطبيق الحوكمة في النظام البنكي يمثل أكثر من ضرورة، فهو منهاجا وأسلوبا يجب الالتزام به قدر المستطاع لزرع الطمأنينة لدى المتعاملين وتعزيز الثقة في هذا الجهاز، ومن ثم إعطاء الفرصة لأصحاب المصالح كل حسب دوره في وقف الممارسات الخاطئة التي تعترض سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، كما عملت هذه الهيئات على تحديث هذه المعايير وفقا للتطورات الحاصلة في مجال الصناعة البنكية.

على ضوء ما سبق وبالإسقاط على واقع البنوك العمومية الجزائرية، يمكننا طرح الإشكالية: ما هو واقع تطبيق الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية؟

(1) الإطار المفاهيمي حول الحوكمة:

يعتبر موضوع الحوكمة* من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير على المستوى الكلي وعلى المستوى الجزئي، بالرغم من وجود خلط مع بعض المفاهيم الأخرى المقاربة لها¹. لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وتسهم الحوكمة كذلك في تهيئة الجو لنمو وتعدد المؤسسات التي تعمل في مجالات حيوية، وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني².

(1-1) حوكمة المؤسسات:

على الرغم من أن مضمون حوكمة المؤسسات وكثير من الأمور المرتبطة بها ترجع جذورها إلى أوائل القرن الـ 19، إلا أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود³. ولقد شهد العالم خلال العقدين الأخيرين العديد من الممارسات الاحتمالية والتجاوزات غير الأخلاقية التي ظهرت جليا من خلال سلسلة الأزمات المالية حول العالم، انطلاقا من أزمة جنوب شرق آسيا وروسيا في أواخر التسعينات من القرن الماضي، ومرورا بمجموع الانهيارات المالية وحالات الإفلاس داخل أكبر الاقتصاديات العالمية سنة 2002، بالإضافة إلى الأزمة المالية العالمية سنة 2008، موازاة مع هذه الأحداث عرف مفهوم الحوكمة اهتماما متزايدا من طرف رجال السياسة والاقتصاد⁴.

✦ تعريف الحوكمة:

على الرغم من عدم وجود تعريف محدد وقاطع لحوكمة المؤسسات، ويرجع ذلك إلى تداخل حوكمة المؤسسات في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وتأثيرها على المجتمع والاقتصاد ككل، إلا أن هناك محاولات مختلفة لتعريفها⁵. كما تتفاوت تعريف الحوكمة بتفاوت وتعدد الجهات التي تناولتها بالتحليل كالمنظمات الدولية والإقليمية، فضلا عن التراكم العلمي الأكاديمي في هذا المجال⁶. ولقد تطور مفهوم الحوكمة من وقت لآخر، حيث عرفت الحوكمة وفق صيغ متعددة منها:

* مصطلح حوكمة المؤسسات هي الترجمة المتفق عليها للمصطلح الإنجليزي *Governance corporate* أو *Governance* وبالفرنسية لمصطلح *Gouvernance*.

الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل⁷؛

مجموعة من العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها (تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2007)⁸؛

تعتبر أداة أساسية لتحقيق العصرية والاستقرار والتنمية والازدهار في كنف العدل والمساواة (برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة 2008)⁹؛

النظام الذي يسمح بالإدارة الإستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص¹⁰؛

وإدارة رشيدة قائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع على أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي، وفي أي مجال مجال السلع أو مجال الخدمات¹¹.

من خلال هذه التعاريف، يمكن ملاحظة أن هناك تطور واضح في مفهوم الحوكمة، حيث أن هذا المفهوم يدور حول الإدارة الجيدة والرشيدة للمؤسسة والرقابة عليها، فالحوكمة هي بمثابة خارطة طريق للوصول إلى الأهداف المسطرة، فجاءت هذه التعاريف لتكمل سابقتها وتحاول أن تضبط هذا المفهوم بشيء من الدقة، هذا التطور أملت الظروف والبيئة المحيطة بالمؤسسة، إذ يجب أن تخضع الحوكمة لعدة سلوكيات وآليات لتحقيق أهدافها. ويمكن القول أن الحوكمة هي مصطلح مرن يتكيف حسب مجالات وظروف استخدامه، فالحوكمة المؤسسية هي أسلوب أو منهاج لإدارة المنظمات والذي يحوي مجمل القوانين والآليات والسلوكيات والتنظيمات وكل ما من شأنه أن يساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية التي تجعل المنظمة تواكب التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتحافظ على إستمراريتها وتطورها، مع وجوب الاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة.

❖ سلوكيات الحوكمة:

استنادا إلى المفاهيم المقدمة سابقا يتبين أن حوكمة المؤسسات ترتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف المعنية بتطبيقها في المؤسسة (المساهمون، الإدارة، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح)، وعليه يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من تطبيق هذه المفاهيم¹²:

- ❖ الاستقلالية: القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة دون ضغوط؛
- ❖ الانضباط: إتباع السلوك المهني والأخلاقي المناسب والصحيح؛
- ❖ المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

- ✍ الإفصاح والشفافية: تقديم صورة حقيقة عن كل ما يحدث في المؤسسة، وتوفير قنوات لبث المعلومات لكافة المستخدمين والمهتمين بالحصول على تلك البيانات والمعلومات، وفي التوقيت المناسب؛
- ✍ المسؤولية: مسؤولية الأطراف المكلفة بالتسيير والرقابة أمام نوي المصلحة في المؤسسة؛
- ✍ العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- ✍ والمسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

✦ مبادئ الحوكمة:

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مدراء المؤسسات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها¹³. وقد عملت العديد من الهيئات والمنظمات العالمية على تطوير مبادئ الحوكمة¹⁴. ومن مبادئ ترسيخ قواعد الحوكمة¹⁵:

• الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين:

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

• المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

• دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

• الإفصاح والشفافية:

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

• مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

✍️ وضمان وجود إطار عام وفعال لحوكمة المؤسسات:

ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

✦ أهداف الحوكمة:

تقوم الحوكمة على نوعين من المقومات (مقومات خارجية ومقومات داخلية)، حيث تركز مقومات خارجية على شكل مناخ استثماري (البيئة التشريعية، البيئة التنظيمية، كفاءة الأجهزة الرقابية...). وفي المقابل، تعتمد على مقومات داخلية التي تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للتقليل من التعارض بين أصحاب المصلحة¹⁶. واختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن أهداف ومزايا أو دوافع الحوكمة، لكنها جميعا تدخل ضمن الأهداف والمزايا التي يمكن إجمالها في النقاط التالية¹⁷:

- ✍️ تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة قيمتها؛
- ✍️ فرض الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات ودعم المساءلة المحاسبية بها؛
- ✍️ ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للمؤسسة؛
- ✍️ تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بها؛
- ✍️ تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- ✍️ زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال؛

- ✍ تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛
 - ✍ الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
 - ✍ ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- ووفق تقارير الأمم المتحدة، يكون للحوكمة أهدافا كثيرة تتمحور في ثلاث 3 عناصر أساسية وهي¹⁸:
1. تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية؛
 2. تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع؛
 3. والكفاية في تحقيق تنمية اقتصادية، وفي تخصيص واستغلال الموارد المالية العامة.

1-2) حوكمة البنوك:

هناك تشابه كبير بين إدارة المؤسسات والبنوك إلا أن هذه الأخيرة تنفرد بعدة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، الشيء الذي يجعل تطبيق الحوكمة في البنوك يعد أكثر من ضرورة، كون ممارسة حوكمة المؤسسات تقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك¹⁹. وتكون الإدارة البنكية أكثر كفاءة كلما استطاعت تحقيق رغبات الجميع: وحدات الفائض والعجز، المالكون والمنضمون للبنك²⁰.

✦ تعريف حوكمة البنوك:

وردت العديد من التعاريف التي تحدد مضمون الحوكمة في البنوك، حيث أن التعاريف التي نوردها أدناه ما هي إلا تعابير عن وحدة المفهوم في مختلف المؤسسات المالية وغير المالية، لكن بصيغ لفظية مختلفة²¹. ومن هذه التعاريف نذكر:

- ✍ الطريقة التي تمارس بها السلطة في تسيير وإدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية (تعريف البنك الدولي)²²؛
- ✍ الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق حماية مصالح المودعين (تعريف بنك التسويات الدولية)²³؛
- ✍ الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين مؤسسات البنك، ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة البنك وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام البنكي (تعريف لجنة بازل)²⁴؛

الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية (تعريف البنك الدولي للحكامة)²⁵.
من خلال هذه التعاريف، نستخلص أن الحوكمة البنكية تعني تلك البيئة التنظيمية والقانونية والسياسية والاقتصادية والمالية والمحاسبية التي يتم من خلالها مزاولة النشاط البنكي من طرف أشخاص يتمتعون بالكفاءة والرشادة والسلوك الأخلاقي، مع تغليب المصلحة العامة للبنك دون المساس بمصالح جميع الشركاء.

أسباب الاهتمام بالحوكمة في البنوك:

يتميز العمل البنكي بأعماله المحفوفة بالمخاطر مما يستدعي البحث عن السبل الكفيلة التي تسمح بإدارة هذه المخاطر، وهذا ما يجعل تطبيق الحوكمة في البنوك تكتسي طابع التميز عن تطبيقها في باقي القطاعات الأخرى وذلك للأسباب التالية:
تتعامل البنوك الأولية (دون بنوك الأعمال) بمدخرات الزبائن، وهذا ما يجعل هيكل ميزانيتها يختلف من حيث أن نسبة المديونية إلى رأس المال مرتفعة لاعتمادها على الأموال المودعة، فتقمة الزبائن تشكل حجر الأساس في نشاطها الاقتصادي، وان أي فقدان لهذه الثقة سيؤدي إلى عرقلة هذه المؤسسات للحصول على مواردها المالية بتكلفة معقولة²⁶؛
إن عدم تماثل المعلومات هو أخطر بكثير في الأعمال البنكية عن غيرها من الأعمال غير المالية، ويرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تتطوي على وعد بالدفع في المستقبل، وتزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية، مما يستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية²⁷؛
البنوك هي مؤسسات رئيسية تحافظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي، كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك، مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا آثار وخيمة على الاقتصاد ككل²⁸؛
لا يتعامل القطاع البنكي مع قطاع معين، وإنما يتعامل أصلا مع النقود (التي هي المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي) إقراضا واقتراضا، مما يستدعي الإحاطة بظروف المقترض الشخصية، بالإضافة إلى مخاطر القطاع الذي يعمل فيه، ومن ثم فإن المخاطر التي تواجهها البنوك ليست مخاطر قطاع أو صناعة محددة، بل هي مخاطر الاقتصاد (المحلية والعالمية) في مجموعه²⁹.

✦ مبادئ حوكمة المؤسسات البنكية:

عملت لجنة بازل والمنظمات الدولية ذات الطابع النقدي على تحديث مبادئ الحوكمة البنكية بما يتلاءم مع التطورات الحاصلة في الصناعة البنكية، بغية الحفاظ على مرونة تطبيقها على أرض الواقع³⁰:

• المبدأ الأول - مهام مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وهذا في إطار تجسيد مفهوم الحوكمة وتماشيا مع ثقافة المؤسسة.

• المبدأ الثاني - مهام أعضاء مجلس الإدارة:

ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للمناصب التي يشغلونها وذلك فرديا أو جماعيا، كما يجب أن يكونوا على دراية بأهمية دورهم في الرقابة وفي حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى قدرتهم على إصدار قرارات موضوعية حول شؤون البنك.

• المبدأ الثالث - ممارسات مجلس الإدارة وتضارب المصالح:

ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لطبيعة أعماله، مع وضع الوسائل الخاصة بهذه الممارسات، لمراجعتها بصفة دورية لضمان استمرار فعاليتها.

• المبدأ الرابع - لجان مجلس الإدارة:

بهدف تعزيز فاعلية رقابة مجلس الإدارة على العمليات البنكية، ينبغي على لجان تشكيل لجان منبثقة عنه، حتى تنفذ أنشطة البنك بطريقة تتوافق مع إستراتيجية العمل.

• المبدأ الخامس - الإدارة التنفيذية العليا:

يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا وبإشراف مجلس الإدارة القيام بأنشطة البنك بشكل متسق مع إستراتيجية الأعمال ونزعة المخاطر والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة.

• المبدأ السادس - حوكمة المجموعة المصرفية:

في هياكل المجموعة يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الأم المسؤولية الكاملة على أنشطة المجموعة التابعة لها، مع ضمان إنشاء وتشغيل إطار حوكمة يكون واضحا ومتوافقا مع هيكل وأعمال ومخاطر المجموعة وكياناتها، ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للبنك والمخاطر التي يشكلها.

• المبدأ السابع: تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها:

ينبغي أن يكون لدى البنوك وظيفة لإدارة المخاطر مستقلة وفعالة، تحت إشراف رئيس إدارة المخاطر، مع ضمان إعطاء هذه الوظيفة المكانة اللائقة، الاستقلالية، الموارد الضرورية، إمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة.

• المبدأ الثامن - تحديد ورصد المخاطر وضبطها:

ينبغي تحديد المخاطر وضبطها على مستوى البنك وككل (المجموعة البنكية) وعلى المستوى الفردي للكيانات التابعة بشكل خاص، كما ينبغي تعديل تركيبة إدارة المخاطر ومدى تعقدتها والبنية التحتية للرقابة الداخلية لمواكبة التغيرات في ملف مخاطر البنك والمخاطر الخارجية المحيطة بالبنك.

• المبدأ التاسع - التواصل بشأن المخاطر:

يتولى مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على إدارة المخاطر عند عدم امتثاله للقوانين التي تنظم النشاط البنكي، وعليه ينبغي للمجلس إنشاء وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي باعتبارها الخط الدفاعي الثاني ضد المخاطر، لمتابعة مدى توافق أنشطة البنك مع القوانين المعمول بها ومع السياسة الداخلية للبنك.

• المبدأ العاشر - الامتثال:

يتعين إنشاء وظيفة الامتثال، يتطلب توفير إطار فعال لإدارة المخاطر وجود نظام اتصال قوي داخل البنك من خلال رفع التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

• **المبدأ الحادي عشر - التدقيق الداخلي:**

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي بمثابة خط أمان مستقل للمجلس، فينبغي أن تساعد مجلس الإدارة والإدارة العليا على ترقية إطار فعال للحوكمة مع الحفاظ على سلامة البنك على المدى الطويل.

• **المبدأ الثاني عشر - منح المكافآت والحوافز:**

يساهم نظام المكافآت والجوائز في البنك في إرساء حوكمة سليمة، كما يساهم في إدارة جيدة للمخاطر.

• **المبدأ الثالث عشر - الإفصاح عن حوكمة البنوك:**

يجب أن يقوم البنك بالإفصاح عن حوكمته بشفافية للمساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى والمتدخلون في السوق وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة والمشاركين في السوق.

• **والمبدأ الرابع عشر - متطلبات إضافية لحوكمة المصارف الإسلامية:**

يجب أن يقوم البنوك التي تصف نفسها ببنوك إسلامية أن تلتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية في عملياتها.

(2) حوكمة البنوك العمومية الجزائرية:

ان اتساع حجم الفجوة الموجودة بين الطلب المتزايد على الخدمات البنكية والمهارات التسييرية للبنوك العمومية، تتجلى في صميم إشكالية الحوكمة ومحدودية طرق التسيير المعتمدة في نظام بنكي لا زال يعاني من سلبيات ورواسب النظام الإشتراكي، كما عملت السلطات على ترسيخ مبادئ الحوكمة كما لها من دور فعال في ضبط الأطر العلمية والعملية لتجنب الإنحرافات والأزمات³¹، لتؤكد اتجاه الدولة نحو تبني أكثر لفكر وفلسفة الحوكمة تماشيا مع المتطلبات والمعايير الدولية.

(1-2) تشخيص واقع البنوك العمومية:

إن الواقع العملي لنشاط البنوك العمومية يؤكد استمرار هذه البنوك في إتباع السياسات السابقة، ورغم أن عدد البنوك العمومية الجزائرية ستة بنوك من بين تسعة وعشرون بنكا خاصا إلا أن السيطرة الكبيرة تعود للبنوك العمومية، وترجع هذه السيطرة إلى الازدياد والانتشار الواسع للفروع ووكالات البنوك العمومية، بالإضافة إلى اهتزاز الثقة في القطاع الخاص الأمر الذي أدى إلى توجه المودعين والمستثمرين للتعامل أكثر مع البنوك العمومية³².

✦ تشخيص مواطن الضعف في البنوك العمومية الجزائرية:

عند الحديث عن البنوك العمومية الجزائرية من وجهة نظر مهنية يمكن القول أنها أقل حداثة مقارنة بتلك العاملة في الدول المتقدمة، إضافة إلى الدور الذي أنيط بها، حيث يستند إلى مركزية التخطيط واتخاذ القرار مما ولد رتابة وجمود على مستوى حركيتها، كما أن تكلفتها بمهمة تمويل البرامج التنموية المخططة قد حد من مستوى أدائها وقلص من فرصها في اكتساب المهارات اللازمة³³، وعليه توجد عدة مواطن ضعف في البنوك العمومية سنحاول إلقاء الضوء على أهمها من خلال النقاط التالية³⁴:

• ضعف قاعدة رأس مال:

ضعف رأس مال البنوك العمومية الجزائرية هو الشيء الذي يحرمها من توسيع خدماتها ومنوجاتها، رغم قرار السلطات الجزائرية برفع رأس مال البنوك العاملة في السوق البنكي

الجزائري بموجب النظام 04-01*، إلا أنها ما زالت بعيدة عن المعايير الدولية، وحتى في المنطقة العربية.

• سيطرة الإدارة الروتينية ونمط الصيرفة التقليدية:

تتميز البنوك العمومية بنمط تقليدي لا يتوافق إطلاقاً مع العمل البنكي العصري المواكب للعولمة في كل عملياتها بسبب انخفاض كفاءة العاملين وغياب روح الابتكار والإبداع في غياب المنافسة، حتى بين البنوك العمومية داخل الجزائر³⁵. وتعاني البنوك العمومية من ثقل إجراءات التعامل مع الزبائن فيما يتعلق بدراسة ملفات طلب القروض، ففي الوقت الذي تستغرق فيه مدة دراسة ملف طلب قرض والإجابة عليه أسبوعاً واحداً في بنك أجنبي عامل بالجزائر، نجد هذه المدة تصل إلى أشهر في بنك عمومي، بالإضافة إلى وضع شروط تعجيزية أمام المستثمرين وذلك بمطالبتهم بمساهمة شخصية في المشروع تفوق 30% إلى 40%، فضلاً عن المبالغة في طلب الضمانات التي تفوق مرتين أو ثلاث مرات المبلغ المقترض، في حين لا توجد هذه الشروط في القروض الموجهة للاستيراد أو الموجهة لمشاريع تشغيل الشباب والتي تحكمها الظروف السياسية فضلاً عن كونها مضمونة من طرف الصناديق المختصة بذلك³⁶.

• السيطرة على النشاط البنكي:

بعد تحرير النشاط البنكي شهدت الساحة البنكية الجزائرية إنشاء بنوك خاصة، الأمر الذي خلق جواً من المنافسة على جذب أكبر قدر ممكن من الودائع ومحاولة توسيع أنشطتها الإقراضية، إلا أنه لا يمكن القول أن هناك منافسة فعلية بين البنوك العمومية والخاصة، خاصة أن هذه الأخيرة لا تزال حصصها السوقية ضعيفة رغم التقدم الذي تحرزه في كل مرة، إلا أنه يخطو بخطى بطيئة، والسبب يعود إلى التزايد المستمر للوكالات البنكية العمومية، وأزمة الثقة في البنوك الخاصة وأيضاً إلى قرار مجلس النقد والقروض³⁷ يرفع قيمة الحد الأدنى لرأس المال، الأمر الذي أدى إلى خروج بعض البنوك الخاصة من السوق³⁸. والجدولين المواليين يوضحان إجمالي الودائع والقروض لدى البنوك الجزائرية:

* النظام 04-01 المؤرخ في 12 محرم 1425 هـ الموافق لـ 04 مارس 2004م المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر (الجريدة الرسمية، العدد 27-2004م).

الجدول 01 - تطور الموارد المجمعّة لدى البنوك العمومية والخاصة (2014-2018)

الوحدة: مليار دينار

البيان	السنة	2014	2015	2016	2017	سبتمبر 2018
إجمالي الودائع (ودائع تحت الطلب + ودائع لأجل)		8518.5	8335	8141.5	9207.5	10905
حصة البنوك العمومية (%)		88.11	88.46	86.85	86.86	/
حصة البنوك الخاصة (%)		11.88	11.53	13.14	13.13	/

المصدر: تقارير بنك الجزائر للسنوات 2015، 2016، 2017، 2018.

من خلال الجدول نلاحظ أن البنوك العمومية لازالت تمثل حصة الأسد في جلب الودائع مقارنة بالبنوك الخاصة، ومع ذلك فإن جمع الموارد يعد احد نقاط الضعف للنظام البنكي الجزائري، حيث أنه من بين 5000 مليار دينار من النقود الورقية قيد التداول، نجد أن هناك ما بين 1500 و 2000 مليار دينار تمثل ادخار المتعاملين الاقتصاديين خارج القطاع البنكي، ما يجعل تحيين وعصرنة الخدمات البنكية بما في ذلك معدلات فائدة جذابة ضمن استراتيجيات البنوك³⁸.

الجدول 02 - توزيع القروض البنكية حسب البنوك العمومية والخاصة (2014-2018)

الوحدة: مليار دينار

البيان	السنة	2014	2015	2016	2017	2018
إجمالي القروض (الموجهة للقطاع العام والخاص)		6502.9	7275.6	7907.8	8877.9	10102
حصة البنوك العمومية (%)		87.83	87.50	87.57	86.77	/
حصة البنوك الخاصة (%)		12.16	12.49	12.42	13.22	/

المصدر: تقارير بنك الجزائر للسنوات 2015، 2016، 2017، 2018.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن مشاركة البنوك العمومية تبقى قوية في تمويل مشاريع الاستثمارات الكبرى، حيث تضمن القروض المباشرة لتمويل الاقتصاد، وهذا في غياب المنافسة وعدم وجود أسواق مالية متطورة.

2-2) السياسات المنتهجة لتطبيق الحوكمة البنكية:

انتهجت الدولة بعض السياسات في إطار إصلاح المنظومة البنكية الرامية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بإعتبارها من المعايير العالمية لتقييم إقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها في ظل استمرار بعض النقائص والسلبيات التي تعيق عملية الإصلاح، وتزامن ذلك مع حدوث اهتزازات وأزمات في القطاع البنكي، كما أن تكوين لجنة الحكم الراشد وإطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات بمثابة بداية مشجعة على مواصلة هذه الجهود³⁹.

✦ تحديث التشريعات والقوانين المنظمة للأعمال البنكية:

أدركت السلطات العمومية ضرورة تحديث النصوص التشريعية والتنظيمية قصد مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة البنكية في التعامل الوطني والدولي، ومن أهم المستجدات التشريعية نجد:

• أنظمة الرقابة الداخلية:

تعتبر الرقابة الداخلية خط الدفاع الأول في منع وتقليص المخاطر والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها البنك، فقد فرض النظام 08-11* مسألة التأكد من نوعية المعلومات المحاسبية والمالية سواء أكانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة المداولة أو مرسله لبنك الجزائر أو اللجنة المصرفية أو موجهة للنشر، كما أكدت المادة 54 من هذا النظام أنه "يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القرض، مخاطر التركيز والمخاطر الناجمة عن عمليات ما بين البنوك ومخاطر معدلات الصرف ومخاطر السيولة والدفع"، بالإضافة إلى المراقبة والتحكم في المخاطر العملية⁴⁰.

• أنظمة الرقابة الخارجية:

يؤدي بنك الجزائر مهامه في مجال الرقابة البعيدة عبر عمليات الرقابة المستندية والرقابة الميدانية، كما قام بتعزيز مهامه عبر تبني مراقبة المخاطر بين البنوك وفق النظام 03-11**

* النظام 08-11 المؤرخ في 03 محرم 1433 هـ الموافق لـ 28 نوفمبر 2011م المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية (الجريدة الرسمية، العدد 47-29 أوت 2012م).

** النظام 03-11 المؤرخ في 21 جمادى الثانية 1432 هـ الموافق لـ 24 ماي 2011م المتعلق بمراقبة المخاطر بين البنوك (الجريدة الرسمية، العدد 54-2011م).

الذي يمنحه مهمة الإرساء القانوني للاستقرار المالي، خصوصا ما تعلق بمهمة تسيير الخطر النظامي، كما قام بتحيين الإجراءات المنهجية للرقابة البنكية بعد إنشاء نظام تنقيط البنوك الذي تم وضعه على أساس المعايير الدولية. أما المراقبة الممارسة من قبل محافظي الحسابات، فقد أجريت بعض التعديلات على مهنة المراجعة بصور القانون 10-01* الذي كرس مبادئ الحوكمة المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية⁴¹.

• أنظمة تنظيم الصرف وحركة رؤوس الأموال:

صدر الأمر 10-03** لكون جرائم الصرف تعتبر في التشريع الجزائري من أهم الجرائم التي لها تأثير على الساحة الوطنية وذلك لمساسها بالاقتصاد الوطني وعرقلة حسن سير المعاملات، كما تؤثر على العملة الوطنية وتضعف قيمتها⁴².

• قوانين وأنظمة مكافحة الفساد المالي والإداري:

مع تصاعد حدة الأزمات، كانت البنوك القاسم المشترك في معظم هذه الأزمات، نظرا لأهمية الحصول على رأس المال لتمويل مختلف الاستثمارات، وذلك لغياب النزاهة والشفافية في المعاملات المالية، ولعل ترتيب الجزائر ضمن مؤشر الشفافية لخير دليل على اتساع رقعة الفساد، كما تقيد التقارير أن نقشى الفساد في الجزائر ارتبط أساسا بارتفاع إيرادات النفط خلال السنوات الماضية، بالإضافة إلى عدم نجاعة آليات رقابة بنك الجزائر⁴³، وعليه فقد تضمن القانون 06-01*** أحكاما مميزة لجرائم مستحدثة وهي مستوحاة من أحكام اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003، حيث لم يعد الفساد شأنا محليا، بل ظاهرة عالمية، الأمر الذي يدفع إلى تبني الانضمام إلى كل المواثيق الدولية التي تهدف لمواجهة الظاهرة، ليتم تعديل القانون 06-01 بالأمر 10-05****⁴⁴.

* القانون 10-01 المؤرخ في 16 رجب 1431 هـ الموافق 29 جوان 2010م المتعلق بمهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد (الجريدة الرسمية، العدد 42-2010م).

** الأمر 10-03 المؤرخ في 16 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 26 أوت 2010م (الجريدة الرسمية، العدد 50-2010م) المعدل والمتمم للأمر 96-22 المؤرخ في 23 صفر 1417 هـ الموافق لـ 09 جويلية 1996م (الجريدة الرسمية، العدد 43-1996م) المتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج.

*** القانون 06-01 المؤرخ في 21 محرم 1427 هـ الموافق لـ 20 فيفري 2006م المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (الجريدة الرسمية، العدد 14-2006م).

**** الأمر 10-05 المؤرخ في 16 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 26 أوت 2010 هـ المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (الجريدة الرسمية، العدد 50-2010م).

• قوانين وأنظمة مكافحة تبيض الأموال:

في ظل التحرر المالي الذي تشهده الأسواق العالمية تعد ظاهرة غسيل الأموال من أخطر الجرائم الاقتصادية التي يشهدها العصر الحديث، فالحوكمة البنكية كفيلة بالكشف عن هذا النوع من العمليات الناتجة عن الثغرات في القوانين البنكية⁴⁵. ولمكافحة ظاهرة تبيض الأموال وتمويل الإرهاب صدر القانون 01-05* مع إبراز دور البنوك في مكافحة الظاهرة من خلال أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة، ومعرفة الزبائن وتدقيق العمليات والتزام اليقظة، ويتم إعداد تقرير سنوي في هذا المجال يرسل إلى اللجنة المصرفية⁴⁶. كما جاءت التعليمات الصادرة عن بنك الجزائر في 2015/12/23 تطبيقاً للنظام 01-05 لتلتزم المؤسسات المالية على أن يتم كل دفع إلكتروني يتجاوز سقف 1000 أورو أو ما يقابلها، إرفاق جميع العمليات إجبارياً بمعلومات مكثفة تخص مانح الأمر، وذلك تأكيداً لتوصيات مجموع المساهمات المالية الدولي، وهي تدابير تلتزم بها المؤسسات المالية العاملة في الجزائر⁴⁷.

✦ تعزيز سلامة ومناعة النظام البنكي:

يعتبر وجود مؤسسات بنكية قوية من أساسيات تعزيز القدرة على المنافسة ومواجهة الصدمات، فقد أكد بنك الجزائر على ضرورة رفع رأس مالها توفقاً مع مبادئ لجنة بازل بموجب النظام 03-18** قصد تحسين قدرة البنوك على تحمل المخاطر والحفاظ على استقرارها واستمراريتها، كذلك هو الأمر بالنسبة للنظام 01-14*** الذي نص على رفع نسبة الملاءة إلى 9.5% على أن يغطي رأس المال الأساسي كلا من مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل بنسبة 7% على الأقل، إضافة إلى فرض تكوين هامش للمحافظة على رأس المال بنسبة 2.5% من الأموال الخاصة القاعدية للبنك المسمى بوسادة الأمان⁴⁸. ويعتبر نظام التأمين على الودائع البنكية من القواعد الوقائية الأساسية لحماية أموال المودعين لدى البنوك حسب لجنة بازل، وقد اتجهت الجزائر إلى فرض قواعد أكثر صرامة بعد حدوث أزمة الثقة في البنوك الخاصة، من خلال تأسيس نظام التأمين على الودائع بموجب المادة

* القانون 01-05 المؤرخ في 27 ذي الحجة 1425 هـ الموافق لـ 06 فيفري 2005 المتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها (الجريدة الرسمية، العدد 11-2005م) المعدل والمتمم بموجب النظام 12-03 المؤرخ في 14 محرم 1434 الموافق لـ 28 نوفمبر 2012 (الجريدة الرسمية، العدد 12-2013م).
** النظام 03-18 المؤرخ في 26 صفر 1440 هـ الموافق لـ 04 نوفمبر 2018م المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر (الجريدة الرسمية، العدد 73-2018م).
*** النظام 01-14 المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1435 هـ الموافق لـ 16 فيفري 2014م المتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية (الجريدة الرسمية، العدد 56-2014م).

118 من الأمر 03-11* التي أوجبت اشتراك البنوك في تمويل صندوق ضمان الودائع بالعملة الوطنية، كما تم إسناد مهمة تسيير صندوق ضمان الودائع لشركة مساهمة⁴⁹.

✦ تحديات تطبيق الحوكمة البنكية في الجزائر:

يعد تطبيق الحوكمة مطلب تفرضه ضرورة وتقتضيه حاجة وتدعمه رغبة، بحيث يحتاج النظام البنكي الجزائري إلى مواصلة عملية الإصلاح التي شرع فيها بالنظر إلى كم القوانين والأنظمة التي سنت سابقا، وكذا تدعيم دور البنك المركزي كسلطة نقدية والمكلف الرئيسي بعملية المراقبة، دون المبالغة في منحه صلاحيات قد تعيق الأداء الطبيعي للنظام البنكي عوض تفعيله⁵⁰. وبوجه تطبيق الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية على أرض الواقع مجموعة من التحديات من أهمها⁵¹:

✦ ظهور الفساد يعني غياب الحوكمة، فانتشار الفساد يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية وظهور تكاليف اقتصادية أخرى كزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، مما يعطل الإصلاحات التشريعية الحقيقية والعمل على استمرار الوضع على ما هو عليه؛

✦ الممارسة العملية والديمقراطية، باعتبارها آلية تلقائية تقوم على مبادئ التعددية، حيث تقف حائلا أمام الإنفراد بالسلطة وتضييف نطاق الفساد؛

✦ احترام سلطة القانون وعدم الفصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية، فلن تكون هناك حوكمة فعالة إلا إذا كانت هناك قوانين تدعمها وتحميها؛

✦ إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح: إن عملية التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بمستقبل المؤسسة، فمن الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات التي تضمن حماية حقوق هؤلاء؛

✦ وعلى الرغم من أن تمويل أو ملكية الدولة لأي بنك من شأنه أن يغير استراتيجيات وأهداف هذا البنك، الذي قد يواجه نفس المخاطر المرتبطة بالحوكمة الضعيفة كالتي تواجهها البنوك التي ليست مدعومة أو مملوكة من قبل الدولة، في حين تمثل سياسات الخروج من ملكية أو دعم الدولة تحديات إضافية تتطلب الاهتمام أكثر من أجل ضمان الحوكمة.

* الأمر 11-03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 هـ الموافق لـ 26 أوت 2003م المتعلق بالنقد والقرض (الجريدة الرسمية، العدد 52-2003م) المعدل والمتمم.

تهدف الإصلاحات البنكية -التي باشرتها السلطات- إلى تعزيز حوكمة البنوك العمومية بصفة تدريجية بما يتماشى والمبادئ الحديثة الصادرة عن لجنة بازل، هذه الأخيرة ركزت من خلال مبادئها الأربعة الأولى على مكون مجلس الإدارة: أعضائه، مهامه لجانه، لما له من دور فعال في إنجاح تطبيق الحوكمة.

وبما أن البنوك العمومية الجزائرية مملوكة بنسبة كلية للدولة، لا يمكن الحديث عن جمعية عامة مكونة من مساهمين خواص يسعون إلى انتخاب مجلس إدارة مستقل، فتعيين مجالس إدارات البنوك العمومية يتم عن طريق وزارة المالية، كما أن أغلب هذه البنوك تجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، فلهذا فإن قرارات هذا المجلس لن تكون ذات فعالية، لأنها ستصبح أقرب إلى تزكية قرارات منها إلى محاسبة ⁵².

لقد أولت البنوك العمومية أهمية خاصة لوظيفة إدارة المخاطر ومراقبتها (المبدأ السابع والثامن والتاسع)، وفي مقدمتها مخاطر القروض، كما التزمت البنوك العمومية على تأكيد أهمية التدقيق الداخلي (المبدأ الحادي عشر) من خلال النصوص التنظيمية المذكورة سابقا، أما مبدأ الإفصاح والشفافية (المبدأ الثالث عشر) لا زال لم يرتق إلى المستوى الذي يطمح إليه أصحاب المصالح، كما عرفت الجزائر تأخرا ملحوظا في مجال الصيرفة الإسلامية (المبدأ الرابع عشر والأخير)، حيث تم رسميا على مستوى البنك الوطني الجزائري السماح بتسويق منتجات إسلامية تتلاءم وخصوصية البيئة الجزائرية، وذلك لكسب ثقة المواطن واستقطاب الأموال المتداولة خارج التعاملات البنكية.

خاتمة:

أصبح مفهوم الحوكمة من أساسيات العمل البنكي والذي يؤدي تطبيقه إلى تفعيل النشاط البنكي وتطويره، فالحوكمة تعنى حسن الأخلاق وحسن التسيير والإدارة، فهي أداة وقائية للحيلولة دون الوقوع في الأزمات المالية والتصدي لظاهرة الفساد المالي والإداري الناتج عن غياب الحوكمة وسوء التسيير وسوء الأخلاق، وحتى تتحقق الغاية من تطبيق الحوكمة ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات منها الشفافية والمساءلة وحفظ حقوق جميع الشركاء. وحاليا تعاني البنوك العمومية الجزائرية من سوء التسيير وتجدد الفضائح المالية من خلال نشاط شبه روتيني، وفي غياب إطارات كفؤة لا تحسن استغلال الفرص المتاحة في سوق بنكي بكر يستوعب الكثير، وعليه فإن تطبيق مبادئ الحوكمة تعد ضرورة حتمية لمواجهة هذه التحديات.

من خلال ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❏ لا تزال البنوك العمومية في الجزائر رغم قلة عددها تهيمن على السوق البنكية مع ضعف المنافسة من جانب القطاع الخاص؛
- ❏ تواجه البنوك العمومية الجزائرية حاليا رهانات وتحديات كبيرة، ولا بد من إعادة النظر في كيفية تسييرها وتشبيب مستخدميها وتجديد قوانينها من خلال اعتناق فكر وفلسفة الحوكمة؛
- ❏ وتتوفر المنظومة البنكية الجزائرية على قاعدة من القوانين والتشريعات التي تجيز استعمال مبادئ الحوكمة بما يتناسب مع البيئة الجزائرية، مع وجود ضعف في تطبيق هذه المبادئ مقارنة بالمعايير الدولية.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ❏ ضرورة تحسين مردودية الموارد البشرية ووعيها بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها مفتاح تحقيق الفعالية في البنوك؛
- ❏ العمل على استقرار النصوص التشريعية والقوانين المنظمة للنشاط البنكي وتحديثها بصفة مستمرة واستحداث نصوص جديدة للتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة البنكية المحلية والدولية؛
- ❏ ضرورة التفكير في وضع ميثاق للحوكمة في البنوك الجزائرية، من خلال التواصل مع المنظمات الإقليمية والدولية المتخصصة في هذا المجال، قصد توحيد الجهود والوصول إلى نتائج مرضية وإعداد مبادئ قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

الهوامش والمراجع:

- 1 أنيسة سدره، «حوكمة ا لبنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990-2010»، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وبنوك، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 46.
- 2 أمين راشدي، «أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي - دراسة تطبيقية على بعض شركات المساهمة في ولاية سطيف-»، أطروحة دكتوراه ل.م.د. في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2018، ص 9.
- 3 يوسف حسن يوسف، «الأوراق المالية وسوق المال العالمي (البورصات- أسواق صرف العملات-التحليل المالي- الحوكمة)»، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017، ص 185.
- 4 عبد المجيد كموش، «دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات -الآليات ونظام التشغيل-»، مجلة "العلوم الإدارية والمالية"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص ص 22-37.
- 5 أحمد علي خضر، «حوكمة الشركات»، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص 84.
- 6 سليمة بن حسين، «الحوكمة..دراسة في المفهوم»، مجلة "العلوم القانونية والسياسية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، المجلد 06، العدد 10، 2015، ص ص 180-221.
- 7 احمد علي خضر، «حوكمة الشركات»، مرجع سبق ذكره، ص 84.
- 8 علاء فرحان طالب & إيمان شيحان المشهداني، «الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف»، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 24.
- 9 رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، تقرير حول حالة «تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة (الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء - نقطة الارتكاز الوطنية)»، الجزائر، نوفمبر 2008، 2020/07/29
- http://algerianembassy.org.my/PDF/Rapport%20Gouvernance/rapport_gouvernance_ar.pdf
- 10 محمد الشريف بن زواي، «حوكمة الشركات والهندسة المالية»، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص 53.
- 11 مدحت محمد محمود أبو النصر، «الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة»، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 45.
- 12 ارجع إلى:
 - طارق عبد العال، «حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف)»، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 45؛
 - مدحت محمد محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص 46.

- 13 حسين يريقي & عمر علي عبد الصمد، «واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها»، الملتقى الدولي الأول حول «الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع رهانات وأفاق»، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، يومي 07 و08 ديسمبر 2010.
- 14 عز الدين عطية، «المبادئ الدولية في مجال الحوكمة»، «المجلة الجزائرية للدراسات السياسية»، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2016، ص ص 141-152.
- 15 ارجع إلى:
- علال بن ثابت & محمد الطاهر عامري، «دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المصرفية: دراسة عينة من المؤسسات المصرفية الجزائرية»، مجلة "التكامل الإقتصادي"، مخبر التكامل الإقتصادي الجزائري الإفريقي، جامعة أدرار، المجلد 06، العدد 02، 2018، ص ص 43-61؛
- حسين يريقي & عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره.
- 16 سعد محمد السيارى، «مفهوم الحوكمة.. التعريف والمبادئ»، 2018/12/16،
<https://www.maaal.com/archives/20181216/116181>
- 17 ثابت حسان ثابت & سيد احمد حاج عيسى، «دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية»، مجلة "إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية"، جامعة الجلفة، المجلد 03، العدد 06، 2017، ص ص 53-73.
- 18 فتيحة الجوزي، «دور الشراكة في تفعيل الحوكمة المحلية»، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، المجلد 02، العدد 29، 2014، ص ص 61-72.
- 19 محمد مصطفى سليمان، «حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 283.
- 20 زياد رمضان، «إدارة الأعمال المصرفية»، دار صفاء للنشر والتوزيع (الطبعة الـ 6)، عمان، 1997، ص ص 24.
- 21 مريم هاني، «تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل - دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر»، «المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية»، جامعة ورقلة، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص ص 201-214.
- 22 نوال بن عمارة & العربي عطية، «الحوكمة في البنوك الجزائرية في ظل الالتزام بمتطلبات بازل للرقابة المصرفية»، مجلة "دراسات اقتصادية"، جامعة الجلفة، المجلد 05، العدد 15، 2011، ص ص 198-211.
- 23 جهيزة بلهاشمي & العربي غريسي، «إعادة هيكلة الجهاز المصرفي الجزائري ضمن متطلبات الحوكمة المالية الرشيدة»، مجلة "اقتصاد المال والأعمال"، جامعة الوادي، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص ص 151-164.
- 24 حاكم محسن الربيعي & حمد عبد الحسين راضي، «حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 31.

- 25 جهيزة بلهاشمي & العربي غريسي، مرجع سبق ذكره.
- 26 ثابت حسان ثابت & سيد احمد حاج عيسى، مرجع سبق ذكره.
- 27 ميرة عثمانى، «أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مع الإشارة إلى حالة الجزائر»، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص 71.
- 28 ثابت حسان ثابت & سيد احمد حاج عيسى، مرجع سابق.
- 29 احمد شعبان محمد علي، «انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية: دراسة تحليلية تطبيقية لحالات مختارة من البلدان العربية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 242.
- 30 ارجع إلى:
- اللجنة العربية للرقابة المصرفية، «مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية»، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2017، ص ص 8-43 بتصرف؛
 - شريفة بوعبيدة، «دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة - دراسة حالة لبعض البنوك الجزائرية-»، أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة البليدة 2، 2018، ص 58.
 - 31 خيرة كتقي، «دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، دراسة مقارنة»، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2016، ص 119.
 - 32 جابر زيد & محمد بوطلاحة، «المورد البشري والإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية لدى البنوك العمومية الجزائرية»، مجلة "إضافات اقتصادية"، جامعة غرداية، المجلد 02، العدد 03، 2018، ص ص 73-92.
 - 33 مليكة زغيب & حياة نجار، «النظام البنكي الجزائري، تشخيص الواقع وتحديات المستقبل»، ملتقى «المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -الواقع والتحديات-»، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر 2004.
 - 34 سعاد حوحو، «خصوصية البنوك واندماجها وأثرهما على الاقتصاد - دراسة استشرافية لحالة الجزائر-»، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص ص 200-202.
 - 35 سعاد حوحو، مرجع سبق ذكره.
 - 36 ناصر سليمان & آدم حديدي، «تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟»، "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، جامعة ورقلة، المجلد 02، العدد 02، 2015، ص ص 13-28.
 - 37 أسية محجوب، «البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة -حالة البنوك الجزائرية-»، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2011، ص ص 162-163.

- 38 بنك الجزائر، «عصرنة المصارف: انجازات وأفاق»، 2019/02/19،
https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/intervention_abef022019arabe.pdf
- 39 أمال عياري & أبوبكر خوالد، «تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر-»،
الملتقى الوطني حول «حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري»، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 06 و07 ماي 2012.
- 40 سندس شايب عينو & نوال بن عمارة، «قياس وتحليل تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية
-دراسة عينة من الوكالات البنكية بولاية أم البواقي-»، مجلة "البحوث الاقتصادية والمالية"، جامعة أم البواقي،
المجلد 05، العدد 02، 2018، ص ص 374-399.
- 41 إيمان بركان، «واقع تطبيق دعائم الحوكمة ضمن المنظومة المصرفية الجزائرية»، مجلة "دراسات متقدمة
في المالية والمحاسبة"، المدرسة العليا للمحاسبة والمالية بقسنطينة، المجلد 01، العدد 02، 2018، ص ص 77-
102.
- 42 الطاهر محادي، «إجراءات المتابعة والمصالحة في جرائم الصرف في التشريع الجزائري»، مجلة
"المفكر"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، المجلد 10، العدد 12، ص ص 507-524.
- 43 مريم هاني، «نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري»،
مجلة "ميلاف للبحوث والدراسات"، المركز الجامعي ميلة، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص ص 221-
240.
- 44 محمد الأمين العربي شحط، «السياسة الجنائية لمكافحة الفساد في التشريع الجزائري والاتفاقيات الدولية»،
أطروحة دكتوراه ل.م.د. في القانون الجنائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، 2019، ص ص
212 - 216.
- 45 ريم عمري & الطيب لحيلح، «الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية»، مجلة "العلوم الإنسانية"، -
جامعة قسنطينة 1، المجلد 26، العدد 44، 2015، ص ص 231-254.
- 46 جلييلة مصعور، «الحوكمة المصرفية - تطبيق لحوكمة الشركات-»، مجلة "الباحث للدراسات الأكاديمية"،
كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، المجلد 02، العدد 05، 2015، ص ص 376-402.
- 47 جميلة بلعيد، «الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية»، أطروحة دكتوراه علوم في القانون، تخصص
قانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2017، ص 90.
- 48 إيمان بركان، مرجع سبق ذكره.
- 49 جلييلة مصعور، مرجع سبق ذكره.
- 50 سفيان بن عبد العزيز & محمد بن علي، «حوكمة النشاط المصرفي كآلية لمكافحة الفساد المالي في الدول
العربية (النظام المصرفي الجزائري أنموذجا)»، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص ص 8-29.

51 ارجع إلى:

- عبد الحميد عبد المطلب، «الإصلاح المصرفي ومقررات بازل3»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 346؛
- فؤاد زميت & الخير زميت، «الحوكمة في القطاع المصرفي وواقعها في البنوك الجزائرية»، الملتقى الدولي حول «الحوكمة والتنمية المحلية»، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، يومي 07 و08 ديسمبر 2015؛
- نعيمة زعرور، وسيلة السبتي & وئام حمداوي، «تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر»، مجلة "شعاع للدراسات الاقتصادية"، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص ص 202-214.
- 52 عبد الرحمن حنوف & فضيلة جنوحات، «طبيعة العلاقة بين وزارة المالية والبنوك العمومية الجزائرية في ظل متطلبات الإستقلالية لمبادئ الحوكمة البنكية»، مجلة "جديد الإقتصاد"، الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين، المجلد 12، العدد 01، 2017، ص ص 332-346.