ǦØƐGȞØÎöä ǦØƐÙäÀÖtØØʌÉöä ǦØʌÀəäÂƨä ǦØʌózØƬtƨä
ȕØØtŸȞöä ǪȕUGöäş ƁÀȞöä ĻØØƐŸȞǪöä gØäàş
-gÆÒƐÒè-1955 ğşů 20 ǦȞnĻÅDZ
KƐÊǫöä ȳzŸȝş ǦʌåÀÔǫęŗä ȳzŸȞöä ǦƐŸõ

ǦʌåÀÔǫęŗä ȳzŸȞöä ĻÊę

ɣpIPDŽIIC DžƐNjdžY

حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري

ǦʌåÀÔǫęŗä ȳzŸȞöä Ž ÀǪèÀn gåÀƬÌ ÕƐAö ǦnĻÆÖn gÀÕØn
õzʌäş åzÖ Ò Ôo

:ǦGöÀÛöä åäÆȝů
▪ كربوش إيمان

:gæÀǪèjä ßäÀÌů Ǩơ
د/ قصاص شريفة

:hu ļ5ƑdžIIC hudžWII bƑTYc

ǦȞnĻÅƨä	ǦÁÔöä	ǦGkÀöä	ÆÖŸöä ş Ļèŗä
Iþ‡ö‡ļ 1955 ł ĂD 20	Gļǒƒƨ	-D -ƨuʳGơdž ȒGkļD	LJļoD Ö‡ƨ.þ
Iþ‡ö‡ļ 1955 ł ĂD 20	ƒƨƨIdž	-D -ƨuʳGơdž ȒGkļD	ł5öƨT f GTp.þ
Iþ‡ö‡ļ 1955 ł ĂD 20	GLjơʞdždž	-D - ƨuʳGơdž ȒGkļD	LJöþ!ƒ ƨĂLj ƨĂ‡!Ăn.þ

2020-2019:ǦØƐȞnĻÅƨä ǦØʌÊöä

الشكر

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير، والشكر لله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع.

لي عظيم الشرف أن أتقدم بشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير للأستاذ المشرفة **قصاص شريفة**

على تكريمها بالإشراف على مذكراتي المتواضعة وعلى دعمها وتشجيعها الكبير لي.

أشكر كل أستاذ ساعدني ومنّ عليّ بنصائحه وملاحظاته.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة لجنة المناقشة.

إيمـــــان

الإهداء

إلى من ربتني وأنارت دربي واعانتي بالصلوات والدعوات، إلى أغلى انسان في الوجود **أمي الحبيبة**.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه **أبي الكريم** أدامه الله لي.

إلى من كان لي نعم العون ونعم سند طيلة مدة إنجاز هذا البحث **زوجي العزيز**.

إلى **أخوتي** الذين أعانوني طوال هذا العمل، وكل أفراد **عائلتي فردا فردا**.

إلى كل من ساهم في هذه المذكرة ولو بدعوه.

اليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي هذه.

- إيمـــــان -

ملخص الدراسة:

يعد مصطلح الحوكمة واحدا من أكثر وأشهر المصطلحات المتداولة في الفترة الحالية، فهو مطلب تفرضه ضرورة وتقتضيه حاجة وتدعمه رغبة، أمّا عن مفهومه فهو ينساق ضمن درجة التناغم، وتم بيان ذلك من خلال المنهج الوصفي، وتعمل الحوكمة في القطاع المصرفي على تفعيل أداء المصارف وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة، علاوة على تأكيد أهمية الإفصاح والشفافية، والمنهج التاريخي من خلال تطور القطاع المصرفي، كما تزداد أهمية استخدام آلية النزاهة في المعاملات المالية، وهو الأمر الذي يهدف إليه بحثنا من خلال دراسة الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري، وفي الأخير توصلنا إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، الجهاز المصرفي، الإفصاح والشفافية.

Résumé

Le terme gouvernance est l'un des termes les plus connus en circulation dans la période actuelle. Contrôle interne, suivi des stratégies, définissant les rôles et pouvoirs de chacun des actionnaires et du conseil d'administration, en plus de confirmer l'importance de la divulgation, de la transparence et de l'approche historique à travers le développement du secteur bancaire, et l'importance d'utiliser le mécanisme d'intégrité dans les transactions financières, ce que notre recherche vise à faire en étudiant la gouvernance en agence Le banquier algérien, et au final nous avons conclu qu'une bonne application des principes de gouvernance dans les banques est un impératif pour pouvoir rivaliser avec le reste des banques et maintenir leur continuité.

Mots clés: gouvernance bancaire, système bancaire, divulgation et transparence.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	/
إهداء	/
ملخص الدراسة	/
الفهرس العام	/
قائمة الأشكال	/
المقدمة العامة	أ-ث
الفصل الأول / الإطار النظري للحوكمة المصرفية	5-25
تمهيد	6
المبحث الأول: مدخل للحوكمة المصرفية	7
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة المصرفية	7
▪ **الفرع الأول:** مفهوم الحوكمة المصرفية	7
▪ **الفرع الثاني:** أهمية الحوكمة المصرفية	8
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية والفاعلون الأساسيون فيها	11
▪ **الفرع الأول:** مبادئ الحوكمة المصرفية	11
▪ **الفرع الثاني:** الفاعلون الأساسيون في الحوكمة المصرفية	15
أولا: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين	15
ثانيا: الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين	15
المطلب الثالث: أهداف ومحددات الحوكمة المصرفية	16
▪ **الفرع الأول:** أهداف الحوكمة المصرفية	16
▪ **الفرع الثاني:** محددات الحوكمة المصرفية	16
أولا: المحددات الداخلية	16
ثانيا: المحددات الخارجية	17
المطلب الرابع: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك ودور البنك المركزي	19
▪ **الفرع 01:** العناصر الأساسية لدعم لتطبيق السليم للحوكمة في البنوك	19
▪ **الفرع 02:** دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة في المصارف	22
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	23
خلاصة	25

فهرس المحتويات

الفصل الثاني / ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في ظل الإصلاحات	**46-27**
تمهيد	**27**
المبحث الأول: تطور القطاع المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات	**28**
المطلب الأول: اصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري من 86 – 90	**28**
▪ **الفرع 01:** اصلاحات المصرفية لسنة 1986.	**28**
▪ **الفرع 02:** اصلاحات المصرفية لسنة 1988	**29**
المطلب الثاني: الإصلاحات المالية والمصرفية لسنة 1990	**30**
▪ **الفرع 1:** قانون النقد والقرض (90-10)	**30**
▪ **الفرع 2:** أهداف ومبادئ قانون النقد والقرض 90-10	**31**
أولا: أهداف ومبادئ قانون النقد والقرض 90-10	**31**
ثانيا: مبادئ قانون النقد والقرض 90-10	**31**
المطلب الثالث: الاصلاحات المصرفية بعد قانون 10-90	**33**
▪ **الفرع 1:** اصلاحات 2001 (الأمر 01-01)	**33**
▪ **الفرع 2:** اصلاحات 2003 (الأمر 03-11)	**34**
▪ **الفرع 3:** تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2010.	**35**
المبحث الثاني: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية	**36**
المطلب الأول: أزمة البنوك الخاصة بالجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة	**36**
▪ **الفرع 1:** أزمة بنك الخليفة	**36**
▪ **الفرع 2:** أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA)	**37**
▪ **الفرع 3:** أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA.BANK)	**37**
المطلب الثاني: المجهودات والتحديات المبذولة لتطبيق الحوكمة وركائزها في القطاع المصرفي الجزائري	**38**
▪ **الفرع الأول:** بعض القوانين التي تعزز تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائري	**38**
أولا: المراقبة والمساءلة في البنوك الجزائرية:	**38**
ثانيا: قوانين محاربة الفساد المالي والاداري	**39**
ثالثا: برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة	**40**
رابعا: اطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات	**40**
▪ **الفرع الثاني:** الركائز القانونية للحوكمة في البنوك الجزائرية	**41**
▪ **الفرع الثالث:** تحديات الحوكمة في المصارف الجزائرية	**43**

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: أثر تطبيق الحوكمة على بنوك القطاع العام في الجزائر	**44**
خلاصة	**46**
خاتمة عامة	**48**
قائمة المراجع	**51**
ملحق للمذكرة: باور بوانت بصيغة pdf	/

قائمة الأشكال:

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية الحوكمة في البنوك	10
02	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	18

مقدمة

مقدمة:

يعتبر القطاع البنكي أحد أهم المكونات في النظام المالي، وأنّ استقرار هذا الأخير مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الاستقرار في النظام البنكي، ومن بين الأسباب التي أدت إلى استقرار النظام البنكي هو عولمة الأسواق المالية الي أدت إلى الحد من فعالية الأدوات التقليدية الهادفة إلى ضمان واستقرار النظام البنكي، وتعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى ضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والبنكي بشكل خاص.

أصبح موضوع الحوكمة في الشركات بشكل عام وفي البنوك بشكل خاص من المواضيع ذات الأولوية ويعد الدافع الرئيسي وراء هذا الاهتمام المتزايد بالحوكمة هو الفضائح والأزمات المالية والمصرفية الكبرى الناتجة عن سوء التسيير التي كانت لها الأثر البالغ على اقتصاديات الدول وخصوصا منها النامية.

تهدف الحوكمة في البنوك إلى حماية حقوق ومصالح المساهمين والمودعين، والالتزام بالممارسات المهنية السليمة وصولا لضمان الاستقرار المالي والمصرفي على المستوى الجزئي والكلي على هذا الأساس كان من الطبيعي أن تهتم لجنة بازل للرقابة المصرفية بالحوكمة المصرفية وتؤكد على أهميتها من خلال اصدارات وتوصيات فلجنة بازل تهدف إلى ضمان حد أدنى من رأس المال البنوك لضمان سلامة النظام البنكي والمالي كما تهدف إلى ضمان أموال المودعين بتسيير حكيم لهذه الأموال من خلال إدارة جيدة للمخاطر واحترام فعال لمبادئ الرقابة المصرفية.

وسعيا من الجزائر لتحقيق الفعالية في القطاع البنكي فقد حاولت أن تستثمر جهودها في تطبيق الحوكمة على النظام البنكي، الذي يعاني أصلا من نقائص واضحة.

ودليل ذلك تعرضها لمجموعة من الأزمات التي مست النظام المصرفي وتمثل ذلك في أزمة بنك الخليفة وأزمة البنك التجاري والصناعي مع مراجعة دقيقة، فأصبحت تشدد على عنصر الرقابة من خلال تدخل بنك الجزائر واشرافه على البنوك والمؤسسات المالية من خلال تعديل قانون النقد والقرض سنة 2003، وكذا القيام بإصدار أول مدونة لحوكمة المؤسسات الجزائرية وقد جاء إصدار هذه المدونة في الوقت المناسب فتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي.

ومنه يمكن صياغة الإشكالية التالية: **ما مدى تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري ؟**

من خلال تحليل الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- فيما تتمثل الحوكمة المصرفية ؟
- هل اهتمت لجنة بازل بالحوكمة في البنوك ؟
- كيف يمكن تشخيص وضعية الحوكمة في البنوك الجزائرية ؟

الفرضيات:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي نذكرها فيما يلي:

- تعتبر الحوكمة أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة داخل البنوك.
- تهتم البنوك بمبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية.
- واجه القطاع المصرفي الجزائري سلسلة من الهزات والازمات نتيجة افلاس بنكين خاصين ويمكن ارجاع هذه الأزمات إلى غياب الحوكمة.

مبررات اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع الدراسة ما يلي:

1- حداثة موضوع الحوكمة والاهتمام المتزايد به في معظم أنحاء العالم خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية في السنوات الأخيرة.

2- الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة وتطبيقها في البنوك.

3- يدخل موضوع الحوكمة في اطار التخصص.

أهداف الدراسة:

إنّ تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية تتطلب جهودا كبيرة لتهيئة المناخ المناسب لها من الجانب القانوني والتنظيمي وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف نلخصها فيما يلي:

- مساعدة البنوك الجزائرية على إدراك ومعرفة أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين أدائها والرفع من كفاءتها.
- محاولة القاء الضوء على مفهوم الحوكمة في البنوك وكذا مبادئها ومحدداتها.
- معرفة واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية.
- محاولة الوصول لمدى مساهمة الحوكمة في البنوك.

أهمية الدراسة:

لقد نال موضوع الحوكمة في البنوك اهتماما واسعا نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر التي تهدد سلامته واستقرار الأنظمة المصرفية لمعظم الدول خاصة وأنّ القطاع البنكي يعتبر العمود الفقري لاقتصادياتها، لذا تتجلى اهمية الدراسة في العناصر التالية:

- تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل.

- مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر والقضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك.
- توضيح أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك.
- تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية يرقى بها إلى درجة عالية من المنافسة العلمية.

حدود الدراسة:

- تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الجزائر بصفة عامة من خلال ذكر أهم القوانين التي تم اصدارها وكذلك من أجل تهيئة إطار مناسب لتطبيق الحوكمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري.
- أما الحدود الزمانية فتشمل الاصلاحات التي قامت بها الجزائر في القطاع المصرفي وذكر مختلف القوانين التي أصدرت والتي لها علاقة بمبادئ الحوكمة.
- أما الحدود الموضوعية تتمثل في الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري من خلال ضبط مفهومها وكذلك التطرق إلى تطبيق مبادئها في الجهاز المصرفي وأثر ذلك على القطاع العام في الجزائر.

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج التاريخي من خلال التطرق لتطور القطاع المصرفي الجزائري، وكذلك المنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري للحوكمة المصرفية.

صعوبات الدراسة:

عند القيام بإنجاز الدراسة كانت هناك عدة صعوبات وعوائق لم تسمح لنا بالحصول على المعلومات الكافية واللازمة لإثراء بحثنا نذكر منها:

- عدم توفر المراجع الكافية والدراسات السابقة حول موضوع الحوكمة في البنوك في المكتبة.
- لم نستطع الحصول على الكتب من المكتبة إثر تفشي فيروس COVID 19.

لذا اضطررنا إلى الاعتماد على الملفات المنشورة في الأنترنيت.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيمه إلى فصلين حيث تطرقنا في:

الفصل الأول إلى الاطار النظري للحوكمة المصرفية وقد قسم بدوره إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية الحوكمة وكذلك المبادئ والفاعلون فيها وفي الأخير تطرقنا إلى أهداف ومحددات الحوكمة.

أما المبحث الثاني فقد خصصناه للدراسات السابقة.

والفصل الثاني تحت عنوان ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في ظل الإصلاحات وقد قسم بدوره إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تطور القطار المصرفي الجزائري وكذلك بيننا من خلاله إلى أهم الإصلاحات التي مر بها القطاع المصرفي الجزائري.

أما المبحث الثاني بعنوان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري و تطرقنا من خلاله إلى: المجهودات والتحديات المبذولة لتطبيق الحوكمة وكذلك إلى ركائزها في القطاع المصرفي الجزائري وفي الاخير تطرقنا إلى أثر تطبيق الحوكمة على بنوك القطاع العام في الجزائر.

الفصل الأول:

الاطار النظري للحوكمة المصرفية

تمهيد

رغم التطورات التي شهدها القطاع المالي على مستوى العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين كالتقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي والخصخصة فلم يسلم من الأزمات المالية والاقتصادية والتي أثرت سلبيا على اقتصاديات كل الدول النامية منها والمتقدمة وفي معظم تلك الأزمات كانت مشاكل البنوك قاسما مشتركا فيها، حيث أرجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها المخاطر الناتجة عن الائتمان.

ولهذا الغرض ومن أجل التكيف مع هذه التغيرات البنكية العالمية، اهتمت السلطات الرقابية بوضع تشريع بنكي دولي لتقليل من الأخطار التي قد تتعرض لها البنوك فظهرت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها. باعتبار الحكم السليم سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسات المالية وغير المالية هو حجر الأساس في النموذج الناشئ للتنمية الاقتصادية والمصرفية.

وبذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل للحوكمة المصرفية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل للحوكمة المصرفية

تحتل المنظومة المصرفية أهمية بالغة على مستوى الاقتصاديات الوطنية والدولية مقارنة بالقطاعات الأخرى، انطلاقا من كونها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، لذا أصبح لزاما المحافظة على سلامة أداء القطاع المصرفي، وتعتبر الحوكمة المصرفية أحد المداخل المهمة لضمان ذلك، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك.

من خلال ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة المصرفية.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية والفاعلون الأساسيون فيها.

المطلب الثالث: فقد تم تخصيصه لأهداف ومحددات الحوكمة المصرفية.

المطلب الرابع: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك ودور البنك المركزي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوكمة المصرفية

ظهرت العديد من التعاريف المتنوعة للحوكمة المصرفية كل حسب وجهة نظره.

الفرع 01: مفهوم الحوكمة المصرفية:

- الحوكمة تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك لما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الادارة، بالإضافة إلى وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.[1]
- وتعرف أيضا: "بأنها الأساليب والاجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الادارة والمديرين التنفيذين لشؤون وأنشطة البنك والتي تشمل على:
  - وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك؟
  - تشغيل عمليات البنك بشكل يومي؟
  - كيفية الوفاء بمسؤولياتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصالح ؟
  - كيفية تنظيم أنشطة البنك بشكل آمن وسليم ومتفق مع اللوائح والقوانين؟
  - حماية مصالح المودعين؟[2]
- تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية على أنها: " الأساليب التي تدار بها أعمال وشؤون البنوك من خلال الدورالمنوط بمجلس الادارة، والادارة العليا بما يؤثر على تحرير أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين".[1]

[1] غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2015، عمان، ص 149

[2] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008، ص 244.

- تعرف أيضا أنها: "نظام لرقابة متكامل يتضمن مجموعة من الاجراءات القانونية والادارية والمحاسبية وغيرها والذي يرمي إلى اتساع نظام المساءلة وتحقيق المساواة عند تحقيق حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية وتحسين أدائها وتحطيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الافصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالمية التي تحقق منفعة مستخدميها".[2]

وتعرف كذلك: "هي الطريقة التي تدار بها اعمال المصرف بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وادارة المخاطر وإيجاد ترابط وتنسيق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى.[3]

وبصفة عامة يمكن القول أنّ الحوكمة المصرفية هي النظام الذي يتم بموجبه إدارة العمليات اليومية في البنك بطريقة حذرة إضافة إلى حماية حقوق أصحاب المتعاملين مع البنك.

الفرع 02: أهمية الحوكمة المصرفية:

لا شك أنّ أهمية الحوكمة بالبنوك تعود لأهمية البنوك ذاتها (أي النظام البنكي ككل) فهو يعتبر أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد ولا شك أنّ ضمان استقرار النظام البنكي، وعدم تعثره أمر مهم في أي اقتصاد، ومن خلال ما سبق يمكننا إبراز أهمية الحوكمة المصرفية من خلال:

- إلزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية أصبح يمثل أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي سيتم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تصبح لها ميزة تنافسية لجلب الودائع. [4]
- جدب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.

---

[1] ريم عمري، الطيب لحيلح، الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الانسانية، عدد 44 ديسمبر 2015، مجلد ب، ص 247.

[2] ابراهيم اسحاق نسمان، دور الادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 16.

[3] مصعب موسى، مدى التزام المصارف الخاصة السورية بالمبادئ الدولية للحوكمة من وجهة نظر الأطراف دوي العلاقة، مجلة جامعة البعث، المجلد 36، العدد 09، 2014، ص 200.

[4] ريم عمري، الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، 2017، ص 21.

- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.[1]
- أثارت حوكمة المصارف اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة لحالات الفشل والافلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى، فمن خلال دراسة الأسباب التي ادت لحدوث هذا الفشل المالي والإداري تبين أنّ انعدام أسلوب حوكمة المصارف يمكن للقائمين على المصرف من الداخل سواء كانوا مجالس إدارة أم مدراء أم موظفين عمومين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين الدائمين وعامة الجمهور.[2]
- وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة المصرفي لديها أهمية واسعة تكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى المصارف حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد، وبالتالي لا بد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المهنية، حيث تجدر الإشارة إلى أن تزايد أهمية تفعيل وتطبيق الحوكمة في البيئة المصرفية يرجع لسببين أساسيين هما:

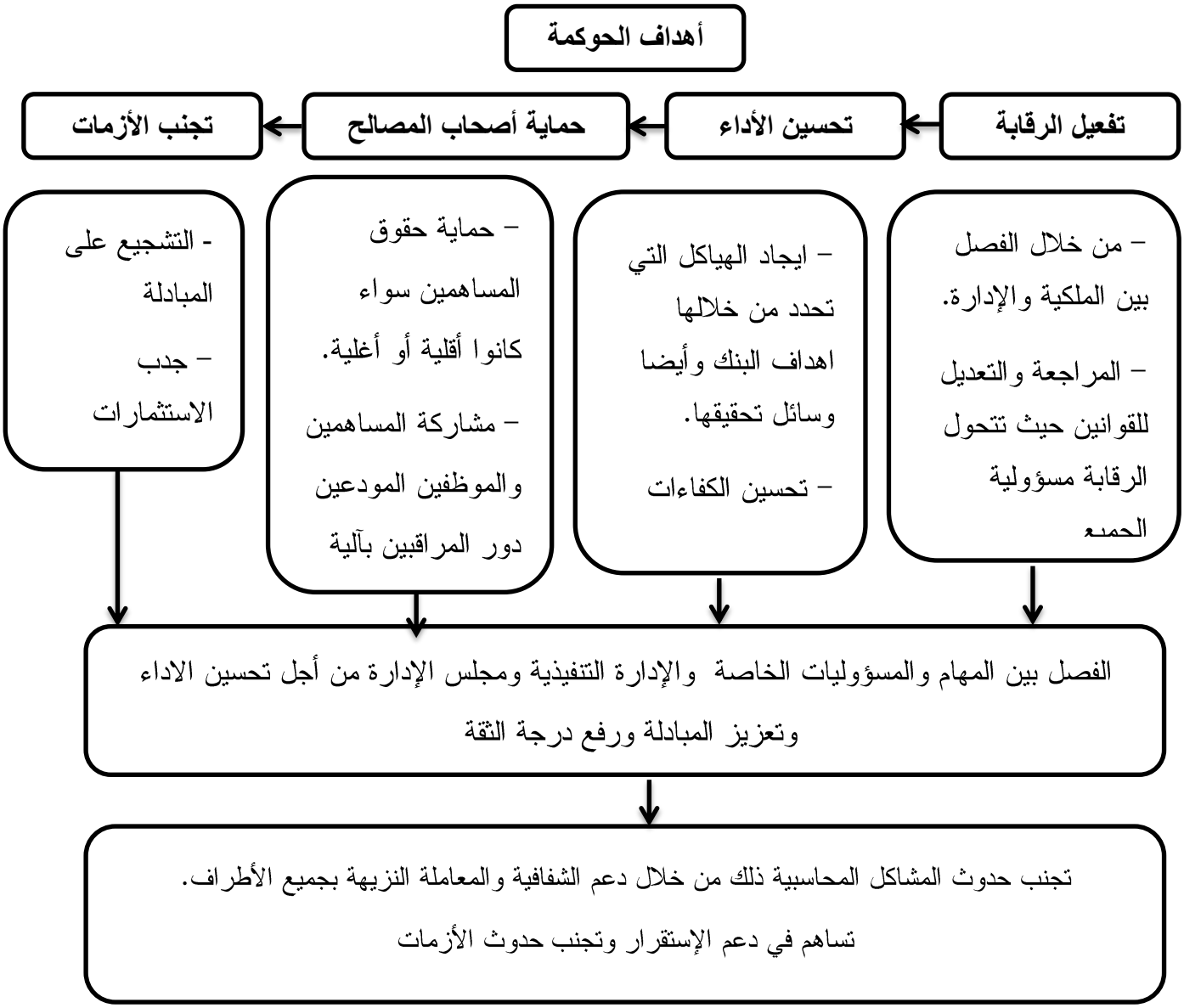
- يعتبر القطاع المصرفي من أهم مكونات الاقتصاديات الدول من جهة، ومن جهة أخرى تعد المصارف من أشد القطاعات الحساسة للمخاطر بسبب الخصوصية في تركيبه حقوق الملكية.
- خضوع القطاع المصرفي عالميا ومحليا بإجراءات رقابة تختلف عن باقي المؤسسات، ولذلك لكي تستطيع المؤسسات المصرفية لمواجهة المصارف العالمية لابد لها من الالتزام بالمعايير الرقابية العالمية مثل معايير بازل وما حملته من ضرورة التزام بكفاية رأس المال.[3]

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، ورقة على مقدمة في الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات تالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 -07 ماي 2012.

[2] عون الله سعاد، بلعزوز بن علي، الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، في حالة الجزائر، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 177.

[3] مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليد من الفساد في انقطاع المصري في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 4، ديسمبر 2016، جامعة ورقلة، ص 224.

شكل 01: أهمية الحوكمة في البنوك



المصدر: معنري أحلام، زبير عياش، تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة وأثره في تقييم الاداء المالي للمصارف، محلة العلوم الإقتصلدية والإدارية،2018 (1) ,volume 19

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المصرفية والفاعلون الأساسيون فيها:

وتتمثل مبادئ الحوكمة فيما يلي:

الفرع 01: مبادئ الحوكمة المصرفية

أولا: مبادئ الحوكمة المصرفية 2006:

إنّ موضوع الحوكمة في المصارف خاصة من جانب مبادئها إلى التطرق للتقارير التي أصدرتها لجنة بازل عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 و1999 والتي أصدرت نسخة معدلة عنهما سنة 2005، ثم في شهر فيفري 2006، أصدرت نسخة جديدة ومحددة وعلى أساسها فإن مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وأنّ يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس، ويتضمن ذلك عدد الاعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، ويتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وأن يكون أعضاء المجلس على دراية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر (مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، السمعة). وغيرها من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع الأهداف واستراتيجية البنك.[1]

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين الموافقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيمه، التي يتم الابلاغ عنها في جميع انحاء المنظمة.[2]

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أنّ الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضع الحكومة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو اعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة

---

[1] كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، دراسة مقارنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سيطف، 2015، 2016، ص ص 76، 77.

[2] سدرة أنيسة، حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة 2008، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 4، 2013، ص 93.

والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدو تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي اجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك، لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداريا يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.[1]

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

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة ان يقر باستغلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك الأجل الطويل.

ويجب على مجلس الادارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الإدارة .[2]

المبدأ السادس: ينبغي على المجلس ضمان أن سياسات وممارسات المكافآت تتلاءم مع ثقافة البنك، أهدافه طويلة الأجل استراتيجية وبيئته الرقابية.[3]

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك

[1] كتفي خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

[2] عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2011، 2012، ص 68.

[3] سدرة أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الادارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

المبدأ الثامن: يجب ان يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.[1]

ثانيا: المبادئ الحديثة لإرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية وفق لجنة بازل لشهر جويلية 2015:

حسب التقرير الأحداث للجنة بازل الصادر في شهر جويلية 2015، تم تلخيص مبادئها إلى 13 مبدأ والتي نوجزها كما يلي:

1. **المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة:** يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة على المصرف حيث يعتبر المسؤول والمكلف الوحيد عن وضع الأهداف الاستراتيجية للمصرف ومتابعة تنفيذها ويكون في إطار مفهوم الحوكمة وتماشيا مع الثقافة المصرفية السائدة.

2. **تركيبة وكفاءة مجلس الإدارة:** يجب أن يملك أعضاء مجلس الإدارة المقومات والمؤهلات اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم، كما يجب ان يكون مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، اضافة الى تمتعهم بالقدرة على إصدار القرارات المناسبة فيما يتعلق بمختلف الأنشطة التي يمارسها البنك.

3. **القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة:** على مجلس الإدارة أن يحدد من أجل مهامه الخاصة، قواعد وممارسات الحوكمة تكون ملائمة لطبيعة هذه المهام، ويجب أن يحوز على الوسائل اللازمة التي تمكنه من الامتثال لهذه الممارسات، ولضمان فاعليتها يتوجب على مجلس الإدارة أن يقوم بنشرها بصفة دورية.

4. **الإدارة العليا:** تخدع الإدارة العليا لسلطة ورقابة وإشراف مجلس الإدارة كما يجب عليها أن تعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك ك بما يتوافق ويتلاءم مع كل من استراتيجية الأعمال ونزعت المخاطر، والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل المجلس.

5. **هياكل المجموعة:** في هياكل المجموعة يتحمل مجلس الإدارة للشركة الأم المسؤولية التامة على أنشطة المجموعة التابعة لها، كما يكلف بوضع إطار خاص في الحوكمة يكون واضحا ومتوافقا مع الهيكل التنظيمي

[1] آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014، 2015، ص ص 207، 208.

للشركة، كما يجب أن يتلاءم مع نشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك معرفة وإدراك هيكل المجموعة والمخاطر التي يمكن أن تشكلها له.

6. **وظيفة إدارة المخاطر:** على كل بنك أن تتوفر على مستواه وظيفة لإدارة المخاطر تكون مستقلة فعالة، وتحت وصاية مدير إدارة المخاطر، مع حصول هذه الوظيفة على المكانة الملائمة لها والمحافظة على استقلاليتها، بالإضافة إلى توفير الموارد الضرورية لها كما يمكن أن تلجأ إلى مجلس الإدارة عند الضرورة.

7. **رصد متابعة ومراقبة المخاطر:** يجب على البنوك رصد ومتابعة ومراقبة المخاطر بصفة دوريه، حيث نجد أن درجة تعقيد البنية التحتية للبنك الخاص بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون ملزمة بمواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة.

8. **التبليغ عن المخاطر:** يستوجب على البنك توفير إطار فعال لحوكمة المخاطر من خلال تصميم نظام اتصال داخلي قوي وفعال حول جميع المخاطر، طر وذلك بين مختلف أقسام البنك.

9. **الامتثال:** يشرف مجلس الإدارة على إدارة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك في حالة عدم امتثال بمختلف القوانين والتنظيمات التي تنظم العمل البنكي، كما يجب على هذا المجلس أن ينشئ وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي باعتبارها الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك.

10. **المراجعة الداخلية:** وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة الخط الدفاعي الثالث للبنك، ويجب عليها أن تعمل على مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا على تطوير إطار فعال لحوكمة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل.

11. **نظام التعويضات:** أن تصميم نظام التعويضات وهيكل الأجور والمكافآت الخاصة بالموظفين عليه أن يساهم في إرساء نظام حوكمة جيدة، اداره محكمة لمخاطر البنك.

12. **الإفصاح والشفافية:** حتى تكون هناك حوكمة بنكية يجب أن تتسم بالإفصاح والشفافية الكاملة تجاه كل من المساهمين، والمودعين، اصحاب المصالح المشتركة وكافة الأطراف المتدخلة في السوق.

13. **دور السلطات الإشرافية:** يمكن للسلطات الإشرافية أن تقدم التوصيات والتوجيهات للبنك في كل ما يتعلق بمجال تطبيق الحوكمة ومتابعة تنفيذها، كما تقوم بإجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، وكذلك مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع السلطات الإشرافية الأخرى.[1]

[1] ابو عبيده شريفه دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 03، جوان 2018، ص ص 249، 250.

الفرع 02: الفاعلين الأساسين في الحوكمة المصرفية

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسين الداخلين والخارجين:

1- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخلين:

- **حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا هاما: في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة حيث أنه في امكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.
- **مجلس الإدارة:** وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.
- **الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- **المراجعين الداخليين** :أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.[1]

2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجين:

- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية عنه، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، فقد تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع اتباع السلوك الحصين، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي. وفى هذا الشأن، وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة.[2]

دور العامة: ويشمل:[3]

- **المودعين:** من خلال مراقبة أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق والتأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين.
- **وسائل الإعلام:** حيث يمكنها أن تضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري.

---

[1] حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال افريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، ص 82.

[2] غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره ص 151.

[3] علي شمالي، الحوكمة في المصارف، دراسات متقدمة في المصارف التجارية، جامعة تشرين، قسم العلوم المالية والمصرفية، سوريا، 2017، ص 11.

المطلب الثالث: أهداف ومحددات الحوكمة المصرفية

ونوجز هذه الأهداف فيما يلي:

الفرع 01: أهداف الحوكمة المصرفية

- تحقيق الشفافية والعادلة ومنح حق لمسائلة الإدارة.
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين.
- العمل على ضمان مراجع الأداء المالي للبنك.
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك.
- الحد من استقلال السلطة في غبر المصلحة العامة للبنك.

❖ **إضافة إلى هذا نجد:**

- التأكد من مبدأ الفصل بين الملكية والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبة ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشأة المصارف العامة.
- فالحوكمة الجيدة في القطاع تعد من الأمور الأساسية لضمان الاستقرار المالي والمساعدة في فرص ممارسة جيدة لحوكمة المؤسسات في شركات القطاع الغير المصرفي.[1]

الفرع 02: محددات الحوكمة المصرفية:

لا بد من أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تتضمن التطبيق السليم حتى تتمكن البنوك من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة حيث تشمل هذه المحددات على مجموعتين:[2]

1. **المحددات الداخلية:** تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة من (03) اطراف رئيسية فيها وهي: الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، وترجع أهمية هذه المحددات إلى أنّ وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأطراف (03) حيث تشمل المحددات الداخلية ما يلي:

- **حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا هاما: في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة حيث أنه في امكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.
- **مجلس الإدارة:** وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

---

[1] أسيا قاسيمي، مرجع سبق ذكر، ص 204.

[2] آيت عكاش سمير، معمري نارجس، واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري، من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة 2018، العدد 07، ص 269.

- **الإدارة التنفيذية:** لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
- **المراجعين الداخليين** :أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.[1]

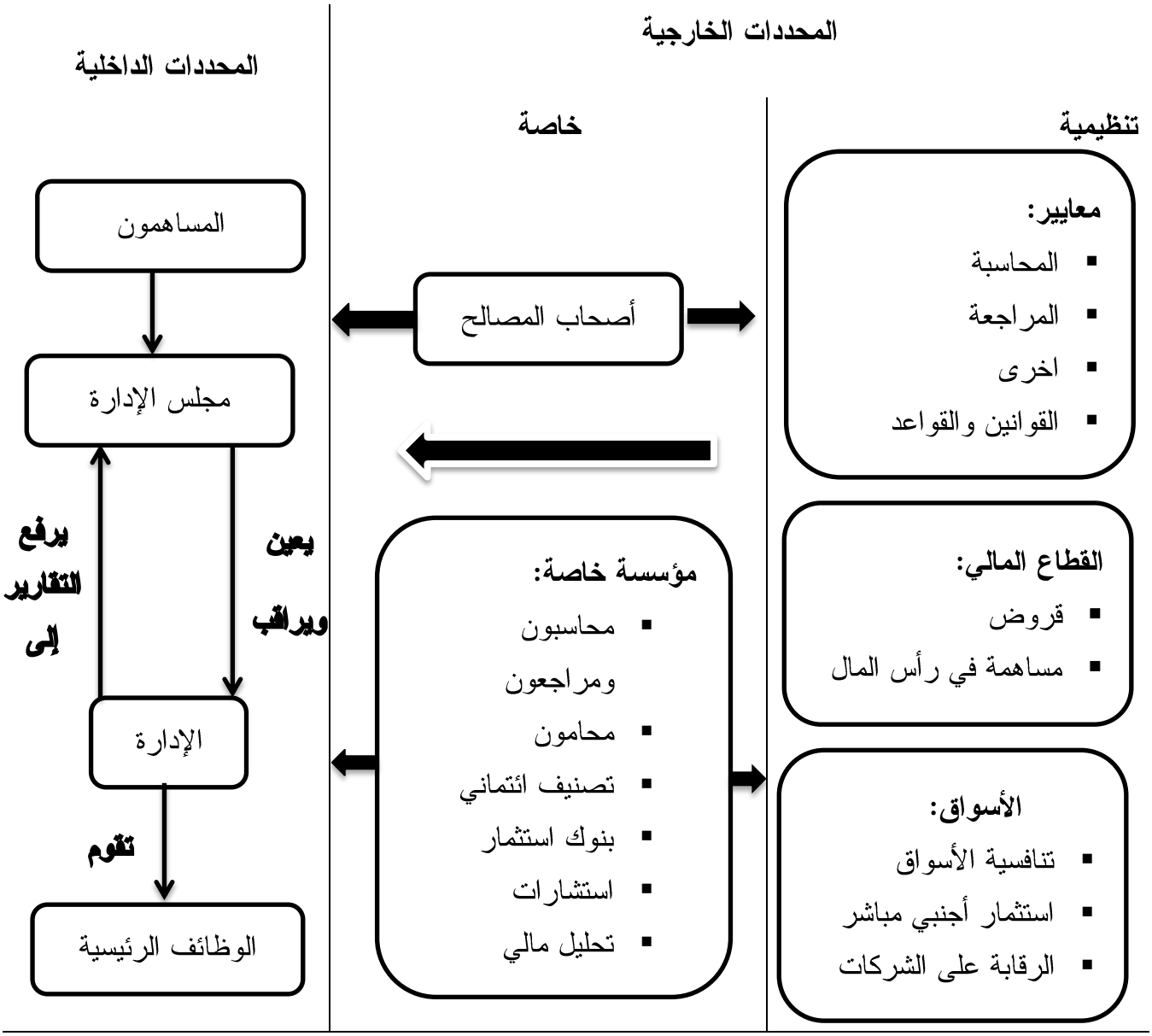
2. المحددات الخارجية: تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام لاستثمار في الدولة، وتشمل ما يلي:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل: قوانين السوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات.
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، وترجع أهمية المحددات الخارجية ليكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص للشركة.[2]

[1] حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، الحوكمة في المؤسسات المصرفية، محدداتها، معاييرها وتطبيقها، الإشارة لحالة الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 535.

[2] شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20-21، 2009، ص 4.

شكل 02: المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة:



المصدر: شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، ملتقى العلمي حول: الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، ما بين 20-21 أكتوبر 2009، ص 5.

المطلب الرابع: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك ودور البنك المركزي

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أهم العناصر الأساسية لدعم التطبيق السريع الحوكمة في البنوك وكذلك دور البنك المركزي في تشجيع الحوكمة في البنوك:

الفرع 01: العناصر الأساسية لدعم لتطبيق السليم للحوكمة في البنوك:

وفقا للجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح، هذا وقد سجلت التجارب العملية في مجال الرقابة والإشراف ضرورة توافر مستلزمات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل بنك، ويؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على جعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك والمراقبين، وقد أدركت لجنة بازل أن تحقيق الرقابة المصرفية بشكل فعال لن يتم إلا في وجود تطبيق سليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي وتتمثل العناصر الأساسية لضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك فيما يلي:[1]

1. **وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية:** يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وعلى وجه الخصوص يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسات سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شانها منع او تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

- منع معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك، كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة.
- اقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة الشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق وأن يقتصر

[1] بن عبد العزيز سفيان، بن علي محمد، حوكمة النشاط المصرفي كآلية لمكافحة الفساد المالي في الدول العربية (النظام المصرفي الجزائري نموذجا)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، جوان 2017، ص 18.

على أنواع محددة من القروض، مع تقديم التقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين).

2. **وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:** يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ في الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.
3. **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وادراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية:**

- يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المثانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه الفصول وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيح مناسبة.
- كذلك يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على اصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة ويمكن تدعيم الاستقلال والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.
- يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة .
- يمكن لمجلس الادارة دعم الحوكمة داخل البنك.
- في بعض الدول يفضل مجلس الادارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:
- لجنة إدارة المخاطر، لجنة المراجعة، لجنة المكافآت، لجنة الترشيحات.

4. **ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الادارة العليا:**

- تعد الادارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الادارة دورًا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الادارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك وتتكون الادارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة .

5. **الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:**

- يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويًا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لذى كافة العاملين

بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الادارة حول أنشطة البنك و أدائه.

6. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة:

- يجب أن يصدق مجلس الادارة على المكافآت بأعضاء الادارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة، وضمان أن تتناسب مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الادارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بدل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم حول الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

7. مراعات الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

- لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية من هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، و بالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطرات كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات المتابعة.

8. دور السلطات الرقابية :

- يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة.
- يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك، ولذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة.
- من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أنّ البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

- مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل مدى ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة.[1]

الفرع 02: دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة في المصارف

تلعب المصارف المركزية دورا أساسيا في تفعيل وارساء الحوكمة على مستوى المصارف وذلك من خلال اجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري، وللبنك المركزي دور أساسي في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

- إنّ تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إنّ المصارف تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لأنّ طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كونها مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين).
- نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة في المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لها.
- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن ان يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال المصرف.
- هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين اعضاء مجلس ادارة يطلق عليهم (شبه مستقلين) وهذا يعطي انطباعا خاطئ للحوكمة المؤسسية.[2]
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أنّ المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأنّ لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.[3]

[1] مهري عبد المالك، بسمة عولمي، الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 06، ديسمبر 2016، ص ص 52، 53، 54.

[2] أمال عياري، أبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره.

[3] عمر شريقي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

دراسة جبار عبد الرزاق 2010: الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى إمكانية الاعتماد على أعمال لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالقطاع المصرفي العربي حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج اهمها أنّ الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي في العامة إلى دعم سلامة البنوك وأيضا الحوكمة في البنوك تمنح الفرصة لأفضل تعبئة للموارد ورؤوس الأموال ومن بعض اهم توصيات وضرورة توفر إطارات بشرية مديرة وتوفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة ولن يأتي ذلك إلا من خلال التعاون بين القطاع المصرفي والقطاع الخاص.

دراسة عثماني ميرة 2012: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على لبيئة الأعمال، مع الإشادة لحالة الجزائر مذكرة الماجستير تخصص لمالية بنوك وتأمين.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض جهود لجنة بازل للإشراف المصرفي في مجال الإصدار بعض القوانين التي تخص تطبيق الحوكمة في البنوك وإبراز الدور الذي تلعبه في بيئة استثمارية ملائمة في الجزائر بالإضافة إلى ربط دور تطبيق الحوكمة في البنوك في النهوض بهذا القطاع وبالتالي الأثر الذي يكمن أن يتركه في تحسين بيئة الاعمال في الجزائر وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- تتوفر في الجزائر مؤهلات كبيرة لتطوير الاستثمار سواء المحلي منه أو الأجنبي والمتمثلة في الموقع الجغرافي الاستراتيجي للبلد التركيبة السكانية وتوفرها على موارد طبيعية هامة إلا أنّها تعاني في المقابل من العديد من المعوقات.
- رغم كل الإصلاحات التي مر الجهاز المصرفي الجزائري إلا انه لازال يتميز بعدم الفعالية سواء من جهة المستثمرين الأجانب أو المحليين.

دراسة ريم عمري 2016 – 2017: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الازمات المالية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص مالية وبنوك، شهدت الساحة المصرفية الدولية العديد من التطورات المالية، التي اتسعت رقعتها وآثارها المتوقعة على اعمال البنوك، بالإضافة إلى تنامي حالات الفضائح والأزمات المالية التي أصابت العديد من الشركات، وقد تزايد الاهتمام بتعزيز استقرار النظام البنكي وحمايته من الهزات حيث أضحت الحوكمة من الآليات التي تهدف إلى استقرار التغيرات السريعة في البيئة المصرفية.

- استطاعت لجنة بازل للرقابة المصرفية مسايرة جميع التطورات والتغيرات التي شهدها القطاع المصرفي من خلال وضع ترتيبات ومعايير دولية.
- لا تزال السلطات المصرفية الجزائرية متأخرة في مواكبة التحولات المصرفية العالمية مقارنة مع بعض دول العالم رغم الإصلاحات التي تباشرها.

دراسة آيت عكاشة سمير ومعمري نارجس 2018: واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل.

مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة بسكرة، العدد 07، ديسمبر 2018.

- يعتبر النظام المصرفي أحد أهم النظام المالي واستقرار هذا الأخير مرتبط باستقرار النظام المصرفي أحد أهم أجزاء النظام المالي واستقرار هذا الأخير مرتبط باستقرار النظام المصرفي، غير أنه في الآونة الاخيرة عرف عدة انهيارات مالية وكل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بقضية الحوكمة من طرف السلطات الإشرافية الرقابية المنظمات الدولية والبنوك.
- وفيما يخص المنظومة المصرفية الجزائرية فإنها تملك حوكمة ناجحة نسبيا وهيئات تنظيمية وإشارفية مسؤولة بشكل خاص بإصدار القوانين واللوائح اضافة إلى ضمان تطبيقها من قبل الجماعات المعنية وقد توصل إلى النتائج التالية:
  - ضعف الإشراف الرقابة من طرف بنك الجزائر مهد لظهور فضائح البنوك الخاصة.
  - نجاح تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون بوضع المبادئ فقط ولكن بجدية تطبيقها بشكل سليم.
  - بعد تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وفق لمبادئ لجنة بازل امرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنوك.

الاضافة العلمية:

ما يميز دراستنا علن الدراسات السابقة نجد أنّ معظمها تناولت جانب من موضوع دراستنا فمنها من تطرقت إلى حوكمة الشركات ومنها من تطرقت إلى حوكمة المؤسسات.

أما ما يميز دراستنا فقد تطرقنا إلى الحوكمة المصرفية، كذلك الدراسات السابقة منها من تطرقت لدورها في مواجهة الأزمات المالية ومنها من تناولت أثرها على بيئة الأعمال، أما دراستنا فقد تطرقنا إلى حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري، فقد تناولت مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل 2006 واعتبرتها كمرجع لمعالجة دراستنا، كما أننا تطرقنا إلى المجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري وكذلك أثرها على البنوك.

كما أنّ معظم الدراسات حول موضوع الحوكمة تمت معالجتها من جانبي الجانب الميداني وآخر تطبيقي، أمّا دراستنا فقد قمنا بمعالجتها من جانب واحد.

خلاصة الفصل الأول:

الحوكمة المصرفية هي مراقبة الاداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجين والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة، ويؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج ايجابية متعددة أهمها:

- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال والحد من الفساد.
- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- تتمثل الحوكمة الجيدة في تحسين الكفاءة الاقتصادية وخاصة البنوك.

ولقد بينت الدراسات أهمية الحوكمة السليمة في البنوك خاصة بعدما تزايدت المشاكل والعوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في القطاع المصرفي ولذلك أصدرت عدة تقارير واجراءات من عدة هيئات ومنظمات عالمية، وذلك من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف.

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في ظل الاصلاحات وكذلك المجهودات والتحديات لتعزيز الحوكمة في الجهاز المصرفي.

الفصل الثاني:

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في ظل الإصلاحات

تمهيد:

يعد القطاع المصرفي عصب الحياة الاقتصادية وأساس النهضة والتنمية، وهذا لما تؤديه مؤسسات من الجهاز من دور فعال لتحقيق خطوات السياسة الاقتصادية في شتى المجالات، والجهاز المصرفي الجزائري كأي جهاز في العالم مر بعدة تطورات منذ نشأته، وعرف تغيرات واصلاحات متعددة نتيجة أوضاع الأنظمة الاقتصادية التي تعاقبت على البلاد، لذلك فقد حظى باهتمام كبير من طرف المسؤولين الاقتصادين وشهد عدة اصلاحات وتعديلات لا زال يسير وفقها اليوم وكانت تهدف إلى تحسينه وتطوره.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- تطور القطاع المصرفي الجزائري في ظل الاصلاحات.
- واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: تطور القطاع المصرفي الجزائري في ظل الاصلاحات

مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل في تطوره، والتي كان من أهمها مرحلة الاصلاحات سنة 1990 أين عرفت انفتاحا على العالم الخارجي، وأصبحت السوق المصرفية الجزائرية مركز نشاط عدة بنوك اجنبية ومؤسسات مالية غير مصرفية، وشكل هذا الجهاز عصب الاقتصاد الوطني بوصفه الممول الأساسي لمختلف الأنشطة الاقتصادية ومن خلال هذا المبحث سنتعرض إلى اهم الاصلاحات التي مر بها القطاع المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: اصلاحات الجهاز المصرفي الجزائري من 86 – 90

تتمثل هذه الإصلاحات في:

الفرع 01: اصلاحات المصرفية لسنة 1986.

جاءت اصلاحات 1986 كرد فعل مباشر لانخفاض أسعار البترول وانخفاض سعر صرف الدولار الأمريكي مقابل بقية العملات مع العلم أنه الوحدة المحورة بها ايرادات الجزائر من العملة الصحية مما أدى إلى نقص المداخيل الذي أدى بدوره إلى ضعف في مراحل التمويل، بالإضافة إلى وجود صعوبات في التعامل بين الجهاز المصرفي والمؤسسات العمومية ترجع لوجود توظيف اجباري لدى مصرف واحد عند التمويل، وغياب سياسة تأطير القروض، وعدم وجود سوق نقدية وسوق مالية حيث كانت سياسة الإقراض عشوائية، وغير مدروسة ترجمت إلى ارتفاع في حجم الكتلة النقدية دون مقابل سلعي مما زاد من حجم التضخم.[1]

ويعتبر القانون رقم 86 – 12 المؤرخ في 19 أوث 1986 اول قانون بنكي كان الهدف منه وضع إطار قانوني مشترك وموحد لكل مؤسسات القرض بغض النظر عن طابعها القانوني ويمكن حصر اجراءاته فيما لي:

- استعادة البنك المركزي دوره كبنك البنوك يقوم بالمهام التقليدية للبنوك المركزية إلى حد ما.
- استعادة البنوك التجارية دورها المنوط بها وذلك بتعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض وكذا استعادة حق متابعة استخدام القروض واسترجعها.
- الحد من دور الخزينة العمومية في نظام التمويل.
- انشاء هيئات رقابية على النظام البنكي وهيئات استشارية أخرى تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ورأس مالها هو ملك الدولة أو لبعض أعضائها، والنشاط المصرفي يخضع إلى قواعد القانون التجاري.[2]

---

[1] فلفي الزهرة، حوكمة البنوك ودورها في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص 195.

[2] سليمان بوفاسة، أساسيات في الاقتصاد النقدي والمصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، 7، 2018، ص 259.

الفرع 02: اصلاحات المصرفية لسنة 1988

جاء القانون 06.88 الصادر في 12 جانفي 1988، المعدل والمتمم للقانون 12.86 لتكييف القانون النقدي مع الاصلاحات بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 01.88.[1]

وأهم المبادئ التي جاء بها هي كما يلي:

- بموجب هذا القانون يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي. وهذا يعني أنّ نشاط البنك يخضع ابتداء من صدور هذا القانون إلى القواعد التجارية ويجب أن يخضع نشاطه إلى مبدأ الربحية والمردودية.
- يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه. يمكن أيضا لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.
- وعلى المستوى الكلي تم تعزيز دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.[2]
- ويعتبر هذا القانون تكميليا للقانون السابق والذي كان الهدف منه هو اصلاح الهياكل المالية للمؤسسات البنكية لجعلها أكثر فعالية وديناميكية من خلال تنظيمه لعلاقات التالية:

❖ **العلاقة التمويلية بين البنوك والمؤسسات العمومية:** سعى هذا القانون إلى تنظيم العلاقات التمويلية بين البنوك فلم يعد البنك ملزما بتمويل هذه المؤسسات كما في السابق بل أصبح بإمكانه تقييم المخاطرة ووضع حدود للقروض التي يمنحها للحد من تصاعد ديون المؤسسات العمومية اتجاه النظام البنكي، كما أصبح للبنك الحرية في اختياره لتمويل المشاريع الاستثمارية ذات المردودية العالية.[3]

❖ **العلاقة بين البنك المركزي والبنوك الأولية:** منح هذا القانون للبنك المركزي الجزائري دور المنظم والمراقب لنظام المالي، فهو يحتل المكانة الأولى باعتباره عونا استشاريا وتنفيذيا للمخطط الوطني للقرض، كما أنّ لهذا البنك سلطة اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحقيق الاستقرار النقدي، فهو المسؤول الأول والأخير عن تسير أدوات السياسة النقدية، تحديد أسقف معدلات اعادة الخصم للمؤسسات القرضية وتحديد معدلات الفائدة المدارة. كمال يسند هذا القانون خلق النقود إلى معايير

[1] فاطمة بلحاج، العولمة الاقتصادية وآثارها على النظام البنكي الجزائري، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة وهران، 2010 – 2011، ص 81.

[2] الطاهر لطرش، الاقتصاد النقدي والبنكي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر، 1 – 2013، ص 343.

[3] بقبق ليلى اسمهان، اصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية، ملتقى الدولي حول اصلاحات النظام المصرفي الجزائري 11 و 12 مارس 2008.

مضبوطة حتى لا تؤدي القروض الممنوحة للاقتصاد من طرف البنوك مستقبلا إلى تضخم السيولة دون مقابل مادي ومن ثم ظهور الاختلال النقدي (التضخم النقدي).[1]

- **العلاقة بين البنك المركزي والخزينة العمومية:** اعتنى هذا القانون بتنظيم هذه العلاقة بين الطرفين وذلك بتنظيمه لتغطية الذمم الغير مدفوعة، الحد من تسبيقات البنك المركزي للخزينة العمومية خصوصا بعد رفع العبء عنها تدريجيا فيما يتعلق بتمويل الاقتصاد. ويخول هذا القانون للخزينة العمومية امكانية الحصول على الموارد المالية، التي تحتاجها بالتصرف عن طريق اصدارها لأدونات الخزينة أو سندات التجهيز مع امكانية مشاركتها في السوق النقدي، ومنه يمكن تلخيص أهم ما جاء به هذا القانون كما يلي:
  - استرجاع البنك المركزي لدوره كبنك البنوك.
  - الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للاقتراض وبين نشاطات البنوك الأخرى.
  - استعادة البنوك التجارية دورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في اطار المخطط الوطني للقرض، فأصبحت البنوك تتمتع بالحرية في استلام الودائع ومنح القروض ومتابعتها.
  - تقليل دور الخزينة العمومية في مجال التمويل.[2]

المطلب الثاني: الإصلاحات المالية والمصرفية لسنة 1990:

رغم أن النظام البنكي الجزائري كان طيلة العقود التي مضت رهينة لأنظمة تحكيمية في ظل اقتصاد موجه، إلى أنه ومند بداية التسعينات قد شهد قفزة نوعية بإدخال تغيرات جدرية تتماشى أكثر ومتطلبات اقتصاد السوق.[3]

ولذلك جاء قانون 90-10 الذي يعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات المصرفية بالإضافة إلى أنه حمل معه أفكارا جديدة فيما يتعلق بتنظيم القطاع المصرفي.

الفرع 1: قانون النقد والقرض (90-10):

إن صدور قانون90-10 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 14-10-1990 كان منعطفا حاسما فرضه اقتصاد السوق لإصلاح وإنعاش القطاع المصرفي الجزائري، و بالرغم من أنه صدر في ظروف صعبة نوعا ما إلى أن معظم الاهتمامات المبرمجة انصبت على النظام النقدي بالدرجة الأولى، فقد جاء قانون 90-10

[1] بقبق ليلى اسمهان، مرجع نفسه ص

[2] فلفي الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[3] أسية محجوبي، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010، 2011، ص 112.

ليحرر البنوك التجارية من القيود الإدارية المفروضة عليها ويفتح المجال لإنشاء بنوك خاصة، فوضع التعريف بالقانون الأساسي للبنك المركزي "بنك الجزائر" وتظم البنوك والقرض في آن واحد وهو بذلك:

- يجعل هيكلة القطاع المصرفي أرضية لعصرنته.
- يعطي البنك المركزي استقلاليته.
- يمكن البنك المركزي من استعادة صلاحيته التقليدية الخاصة بالبنوك المركزية.
- يزيل كل العراقيل أمام الاستثمار الأجنبي.[1]

الفرع 2: أهداف ومبادئ قانون النقد والقرض 90-10

ومن بين أهداف قانون النقد والقرض ما يلي:

1- أهداف ومبادئ قانون النقد والقرض 90-10: يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المصرفي ذلك لأنه هذا الأخير قد ولد تضخما جائحا وانحراف غير مراقب.
- إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض.
- تدعيم امتياز للإصدار النقدي بصفة محضة لفائدة البنك المركزي.
- منح مجلس النقد والقرض سلطة نقدية.[2]
- إقامة نظام مصرفي قادر على اجتذاب وتوجيه مصادر التمويل.
- ترقية الاستثمار الأجنبي.
- تحديد نوعية العلاقة بين البنك المركزي والبنوك التجارية.[3]

2-مبادئ قانون النقد والقرض 90-10:

- يهدف قانون 90-10 إلى تنظيم الجهاز المصرفي من خلال تبني المبادئ التالية:

أ- **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:** حيث قبل هذا القانون كان النظام قائم على التخطيط المركزي للاقتصاد أين يتم اتخاذ القرارات النقدية تبعا للقرارات الحقيقية أي تلك القرارات التي تتخذ على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط وتبعا لذلك لم تكن هناك أهداف نقدية بحتة بل إن الهدف

---

[1] عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة (تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح)، مذكرة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، ص ص 106، 107

[2] بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري وامكانية الاندماج في العلوم المالية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2008، 2009، ص 31

[3] زقرير عادل، تحديد الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصرفة الشاملة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، 2009، ص 131

الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة غير أن هذا الوضع ألغى بعد ما تم اسناد اتخاذ القرارات النقدية للسلطة النقدية على أساس الأهداف النقدية التي تحددها.[1]

ويهدف هذا المبدأ إلى:

- استعادة البنك المركزي لدوره في قمة الجهاز المصرفي.
- استعادة الدينار الجزائري لوظائفه التقليدية وتوحيد استعمالاته داخليا بين المؤسسات العمومية والخاصة.[2]
- اعتماد المرونة في تحديد معدلات الفائدة بالنسبة للبنوك من قبل البنك المركزي
- إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض، وتولي مجلس النقد والقرض إدارته.[3]

ب- الفصل بين الدائرة النقدية والمالية:

كانت الخزينة تلجأ غالبا إلى النظام المصرفي لتمويل نفقاتها عن طريق ما يسمى بعملية القرض مهما كان يتسبب في إحداث عملة جديدة، هذا الأمر أدى إلى التداخل بين صلاحيات الخزينة و صلاحيات السلطة النقدية، وخلق أيضا تداخل بين أهدافهما التي لا تكون دوما متجانسة، و في إطار القانون الجديد لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية الاقتراض من البنك المركزي كما كان في السابق ليتم بذلك الفصل بين الدائرتين النقدية والمالية، وأصبح تمويل عجز الخزينة قائم على بعض الشروط، وقد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة العمومية.
- تقليص ديون الخزينة تجاه بنك الجزائر والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
- تهيئة المحيط الملائم كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال.
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على المتوازنات النقدية.[4]

ج- الفصل بين دائرة الميزانية العامة ودائرة الائتمان:

بموجب هذا القانون أبعدت الخزينة العامة عن تمويل الاقتصاد (منح القروض) ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات العامة المخططة من طرف الدولة، وبهذا أعيد الجهاز المصرفي دوره في منح الائتمان للاقتصاد مرتكزا في ذلك على أسس ومفاهيم الجدوى الاقتصادية للمشاريع الطالبة للتمويل.[1]

---

[1] تركي لحسن، مخلوفي عبد السلام، معوقات تطوير النظام البنكي في الجزائر، ورقلة، مقدمة في ملتقى حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، يومي 24-25، أفريل 2006، جامعة بشار.

[2] زقرير عادل، مرجع نفسه ص 132

[3] فلفلي الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص201

[4] بطاهر علي، اصلاحات النظام المصرفي الجزائري و آثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، 2006، ص 154

- يسمح الفصل بين هاتين الدائرتين بلوغ الأهداف التالية:
- استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية وخاصة تلك المتمثلة في منح القروض.
- أصبح توزيع القرض لا يخضع إلى قواعد إدارية، إنما يرتكز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
- التقليص من آثار عملية للاستيعاد المالي وما ينجع عنه من تأثير سلبي على تحويل القطاع الخاص في إطار هذه السياسة الجديدة التي لا تريد التمييز بين القطاعات الاقتصادية فيها إذا كانت عمومية أو خاصة.[2]

المطلب الثالث: الاصلاحات المصرفية بعد قانون 10-90:

بعد مرور أكثر من عشر سنوات على صدور قانون النقد القرض 10-90، وبادية تطبيقه والعمل به، ونتيجة ظهور بعض التغيرات فيه خاصة الإدارية منها أدى إلى بعض التعديلات من أجل ضمان فعالية البنك في تحقيق اهدافه:

الفرع 01: الأمر 01-01 المعدل والمتمم للقانون 90-10: جاء أول تعديل لقانون النقد والقرض 90-10 عن طريق أمر رئاسي، وهو الامر رقم 01-01 المؤرخ في 27 فيفري 2001، حيث مس هذا التعديل الجوانب الإدارية فقط في تسيير البنك المركزي دون المساس بصلب القانون ومواده المطبقة، حيث جاء التعديل من خلال:

- تنص المادة 2 من الأمر 01-01 المتممة للمادة 23 من القانون 90-10 حث يتولى تسيير البنك المركزي وادارته ومراقبته على التوالي محافظ يساعده (03) نواب ومحافظ ومجلس الإدارة ومراقبات.
- تنص المادة 03 من الأمر 01-01 على عدم خضوع وظائف المحافظ ونوابه إلى قواعد الوظيفة العمومية، كما لا يمكن للمحافظ أو نوابه أن يمارسوا أي نشاط أو وظيفة أو مهنة مهما تكن أثناء ممارسة وظائفهم ما عدا تمثيل الدولة لدى مؤسسات دولية ذات طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي.[3]

---

[1] بعلي حسني مبارك، إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،2011، 2012، ص 74

[2] الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 346

[3] محلوس زكية، أثر تحرير الخدمات المصرفية على البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، 2009، ص 78.

الفرع 02: الأمر 03-11 الصادر في 26 اوث 2003: الذي يلغي قانون 90-10:

يعتبر هذا القانون بمثابة قانون جديد يلغي في مادته 142 قانون 90-10 وجاء هذا الأمر ضمن الالتزامات الجزائر في الميدان المالي والمصرفي بإعداد منظومة مصرفية تتكيف مع البيئة الدولية والمقاييس العالمية، وكاستجابة أيضا للتطورات التي تحدث داخل المحيط المصرفي الجزائري خاصة بعد ازمة بنكي الخليفة والبنك التجاري والصناعي.[1] ويهدف هذا التعديل إلى ما يلي:

- تعزيز التشاور بين بنك الجزائر والحكومة في المجال المالي من خلال:
  - إعلام مختلف المؤسسات الدولية بتقارير دورية.
  - تمويل إعادة الإعمار المرتبطة بالأحداث المأساوية داخل البلد.
  - انشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لإدارة الأرصدة الخارجية والمديونية الخارجية.
- تهيئة الظروف من أجل حماية أفضل البنوك ولادخار الموظفين.
- إقامة هيئة رقابية مكلفة بمهمة متابعة نشاطات البنك.
- يشكل قاعدة للقابة على الوثائق والمستندات، ويسمح بالتقييم والاطلاع السريع على تطور الوضعية المالية لكل بنك.

وفيما يخص القوانين التي تم اصدارها في المجال المصرفي بعد القانون 03-11 فهي:

- القانون رقم 04-01 الصادر في 04 مارس 2004، ويتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة بالجزائر.
- القانون رقم 04-02 الصادر في 04 مارس 2004، يتعلق بشروط الاحتياطي الاجباري لدعم بنك الجزائر.
- القانون رقم 04-03 الصادر في 04 مارس 2004، يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.
- القانون رقم 06-51 الصادر في 20 فيفري 2006، يتعلق بعملية توريق القروض الرهينة.[2]

وتجدر الإشارة إلى أنّ أحكام الأمر (03-11) الصادر في 26 أوث 2003، قد أدخلت تغيرات تهدف إلى:

- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض.
- تعزيز دور اللجنة المصرفية، ودعم استقلاليتها.

---

[1] صوفان العيد، دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، 2011، ص 18.

[2] عبد الرزاق سلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 122، 123.

- ضمان الأمن والاستقرار المالي.
- منح تمويل المؤسسات التي تعود ملكيتها لمالكي ومسيري البنوك.
- انشاء قواعد وميكانيزمات تسمح بالتسيير الفعال للمديونية العمومية لفائدة الاقتصاد الوطني.[1]

الفرع 03: التعديلات الصادرة على قانون النقد والقرض لسنة 2010:

من جهة أخرى أبرزت الأزمة المالية الدولية الخطيرة التي اندلعت في الولايات المتحدة الأمريكية في صائفة 2007 إثر سقوط القروض الرهنية وتداعياتها على النظام المالي الدولي، أهمية تعزيز صلابة النظام البنكي الوطني لحمايته ضد المخاطر بجميع أشكالها، بما في ذلك المخاطر العملياتية التي تبقى جد مرتفعة في النظام البنكي الجزائري، وفي هذا المجال، فقد حاول التعديل الذي أدخل على قانون النقد والقرض سنة 2010. (الأمر 10-4 الصادر في 26 أوث 2010). تعزيز وسائل البنوك في مواجهة المخاطر عبر تقوية انظمة رقابتها الداخلية، فقد نص التعديل الذي أدخل على نص المادة 97 التزاما على البنوك والمؤسسات المالية بوضع جهاز فعال للرقابة الداخلية يتمثل الهدف من ورائه في:

- التحكم الفعال في أنشطتها والاستعمال الأمثل لمواردها.
- ضمان السير الحسن للعمليات الداخلية، لا سيما تلك التي تساهم في حماية أصولها وضمان شفافية عملياتها وترك آثارها.
- ضمان موثوقية المعلومات المالية.

كما نص التعديل الذي أدخل على نفس هذه المادة على ضرورة قيام البنوك والمؤسسات المالية بوضع جهاز للرقابة الفعالة على المطابقة، حيث يتمثل الهدف منه:

- التأكد من مطابقة العمليات والنشاطات التي تقوم بها هذه البنوك والمؤسسات المالية للقوانين والانظمة ذات الصلة.
- التأكد من احترام الاجراءات في مجال ممارسة وظائفها المختلفة.

بالإضافة إلى انّ تعديل 2010 حمل جديدا فيما يتعلق بمساهمة البنوك والمؤسسات المالية والاجنبية وتماشيا مع أحكام قانون المالية التكميلي لسنة 2009 في مجال نسبة مساهمة رأس المال الأجنبي في رؤوس أموال المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر. فقد تضمن تعديل 2010 ضرورة أن تتم المساهمات الأجنبية في البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري وجوبا في اطار شراكة تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة 51% على الأقل من رأس المال.

[1] حورية حمني، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنيطينة، 2005، 2006، ص

إضافة إلى ذلك تقوم الدولة بامتلاك سهم خاص في رأس مال البنوك والمؤسسات المالية ذات رؤوس الخاصة يعطيها الحق في المشاركة في الهيئات الاجتماعية، دون أن تعطيها هذه المشاركة الحق في التصويت. كذلك حمل التعديل شروطا جديدة تخص التنازل عن أسهم هذه البنوك والمؤسسات المالية والأوراق المماثلة لها لاحقا.[1]

المبحث الثاني: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في تعديلات هيكلية للقطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق نوعية الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين البنوك ومن بين اهم البنوك التي ظهرت بعد هذه الفترة نجد الخليفة بنك وبنك الجزائر الصناعي والتجاري، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها.

مما أدى بهذه البنوك إلى الوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: أزمة البنوك الخاصة بالجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة

تتمثل هذه البنوك في بنك الخليفة، البنك التجاري والصناعي **BCIA**:

الفرع 01: أزمة بنك الخليفة: تأسس هذا البنك سنة **1998** من طرف "**خليفة لعروسي**" فحسب ما أشارت إليه اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش فإن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل البنك الجزائري والتي تجلت من خلال:

- عدم احترام الاجراءات المحاسبية للمؤسسة.
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر.
- منح الاستثمار لأشخاص لا يملكون الخبرة الكافية للاستثمار في المجال البنكي على أساس المقامرة دون دراسة بالإضافة إلى تقديم عروض مغرية.
- عدم حوكمة البنك المركزي الجزائري.
- عدم تقديم التقارير المالية للبنك المركزي.
- غياب الرقابة وكذا المراجعة والمتابعة.[2]

[1] زواوي فضيلة، التحرير المالي وانعكاساته على المنظومة البنكية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015،2016، ص 146.

[2] بوعبيدة شريفة، دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة، أطروحة دكتوراه (ل. م. د) في العلوم الاقتصادية، جامعة علي لونسي، البليدة 2، 2017، 2018، ص 147.

الفرع 02: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA):

نفس الشيء حدث مع هذا البنك الذي تم اعتماده سنة 1988 من طرف بنك الجزائر، وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر 2001 على مستوى هذا البنك، وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيها يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.
- غياب احتاطي اجباري
- تجاوزات في قوانين الصرف.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس القرض والنقد بحسب الاعتماد من عدة بنوك خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار الشركة الجزائرية للبنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري.[1]

الفرع 03: أزمة الشركات الجزائرية للبنوك (CA.BANK): تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12. واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02، وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي احدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررا يوم 2005/12/27، يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له، ووضع البنك قيد التصفية وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك المقرر أنّ اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أعلنت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.[2]

[1] صلاح سعاد، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث في العلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016، 2017، ص 62.

[2] مخلوفي عزوز، قواسمية هيبة، مخلوفي الطاهر، نحو ارساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02 ديسمبر 2019، ص 13.

المطلب الثاني: المجهودات والتحديات المبذولة لتطبيق الحوكمة وركائزها في القطاع المصرفي الجزائري

بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل ارساء التطبيق السليم للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري تمثلت في:

الفرع الأول: بعض القوانين التي تعزز تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائري:

من بين القوانين التي تعزز مفهوم الحوكمة في البنوك الجزائرية والنظام المالي ككل نجد قوانين المراقبة والمساءلة، بالإضافة إلى القوانين التي تحارب الفساد المالي والإداري في البنوك الجزائرية وذلك بما يلي:

أولا: المراقبة والمساءلة في البنوك الجزائرية:

نص المرسوم رقم 2002-03 المؤرخ في 2002/11/14 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية والذي يهدف إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها لاسيما الأنظمة المتعلقة بتقرير وتحليل المخاطر والانظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها على ما يلي:

1. **نظام مراقبة العمليات والاجراءات الداخلية:** يهدف نظام مراقبة العمليات والاجراءات الداخلية، خاصة وفي أحسن الظروف الأمنية والمصداقية والشمولية إلى:
   - مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية للمقاييس والأعراف والعادات المهنية والأدبية ولتوجيهات هيئة التداول.
   - مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي.
   - مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية، سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول، المقدمة لبنك الجزائر، اللجنة المصرفية.[1]
2. **تنظيم محاسبي ومصالحة المعلومات:** يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية، نوعية ومصداقية المعلومات، وكذا مناهج التقييم المحاسبي مع التركيز على الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات بشكل دوري.
3. **وضع أنظمة تقرير المخاطر والنتائج:** يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقرير وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياته بغرض توخي المخاطر من مختلف الانواع التي تتعرض لها جراء هذه العمليات لا سيما المخاطر المرتبطة بالقروض بالسوق، بمعدلات الفائدة وبالسيولة.

[1] عبد الرزاق مولاي، محمد عجيلة، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، المؤتمر العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العلمية الراهنة جامعة ورقلة، 11-12 مارس 2008، ص 12.

4. **وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر:** من خلال:
   - التأكد من متابعة ملفات التوظيف المفتوحة ومراجعتها في الوقت المحدد.
   - السهر على توضيح العمليات المصرفية المختلفة قبل تقديم التقارير.
   - التأكد من المطابقة التامة من التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية بلدان العالم.[1]
5. **وضع نظام للإعلام والتوثيق:** تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة ويجب أن تتضمن هذه الوثائق على الأقل كيفيات التسجيل، المعالجة واسترداد المعلومات المخططات المحاسبية، وإجراءات الشروع في العمليات.[2]

ثانيا: قوانين محاربة الفساد المالي والاداري: بتاريخ 09 جوان 1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.[3]

إنّ القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلى سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج... إلخ.

وبتاريخ 1996/06/09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها وهو هيئه جديده تعتبر اداة للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ 2003/04/12 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة التهريب الأموال ومع أن هذه المفوضية لا تملك صلاحيات التشريعية إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود و المساس بأنظمة المعلوماتية.

---

[1] محمد زيدان، أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09 لسنة 2009، ص 25.

[2] فلفي زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

[3] مريم هاني، تقييم مدى الالتزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2015، ص 205.

وفي اطار تطبيق القانون رقم 01-06 الصادر في 2006/06/20 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربته فقد تم تسجيل ما يلي:

- تقديم 680 قضية أمام العدالة في سنة 2006 وأفضت الى الحكم على 930 شخص
- تقديم 1054 قضية أمام المحاكم ومنها 681 قضية تم الفصل فيها سنه 2007 وأفضت على 1789 قضية شخص.
- تقديم 622 قضيه على مستوى المحاكم من بينها 484 قضية تم الفصل في شخصها خلال الفصل الأول من سنة 2008 وتم من خلالها الحكم على 1126 شخص.[1]

ثالثا: برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:

تنفيذ البرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع البنكي، فقد تم ادخال نظام بازل 2 في البنوك والمؤسسات المالية بغية تحسين تسيير المخاطر وتعزيز الرقابة والانضباط في السوق، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية وقد اتخذ عدة اجراءات رئيسية كما يلي:

- انشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت اشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبة الدولية.
- اعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2.[2]
- اعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر.

وضمن هذا الصدد نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على اجراء عمليات التدقيق الداخلي وارساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.[3]

[1] علال بن ثابت محمد الطاهر عامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد02، العدد 2 ديسمبر 2018، ص 128

[2] سعاد صلاح، مرجع سبق ذكره، ص 64.

[3] نورة حراث، أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي الجزائري، مذكرة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2003، 2014، ص 89.

رابعا: اطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:

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

إنّ تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص. في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق وحتى وقت قريب، وإن غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانية الابتكار والتطوير ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة للحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشآت الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الراهن وذلك من خلال المزيد من الشفافية.[1]

الفرع الثاني: الركائز القانونية للحوكمة في البنوك الجزائرية

تتمثل أهم هذه الركائز في النقاط التالية:

1. **تعريف وضبط وظائف البنوك :** إنّ قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية الرامية إلى تعريف وضبط وظائف البنوك العاملة في الجزائر، نجدها وفقا للمواد من 66 إلى 75 من قانون النقد والقرض رقم 03-11 والمؤرخ في 26 أوت 2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض رقم 90-10، حيث تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وادارة هذه الوسائل، حيث تعتبر أموالا من الجمهور، كما يشكل عملية قرض كل عمل عوض يضع بموجبه شخص ما أو يعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر، أو يأخذ بموجبه لصالح شخص اخر التزام بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة، كما تعتبر وسائل دفع كل الأدوات التي تمكن كل شخص من تحويل أموال مهما يكن السند أو الأسلوب التقني المستعمل.

[1] روحاني دليله، أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حاله عينه من الوكالات البنكية بأم البواقي مذكرة لنيل شهاده الماستر في علوم التسيير، جامعه العربي بن مهيدي (أم البواقي)، 2013، 2014، ص 35.

2. **شروط ممارسة المهنة المصرفية:** أما قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية والرامية إلى وضع ضبط شروط ممارسة المهنة المصرفية، فقد نصت عليها المادة 80 من قانون النقد والقرض رقم 03-11، حيث بينت أنه لا يجوز لأي كان أن يكون مؤسسا لبنك او مؤسسة مالية أو عضو في مجلس إدارتها وأن يتولى مباشرة أو بواسطة شخص آخر ادارة بنك مؤسسة مالية أو تسييرها أو تمثيلها بأية صفه كانت أو أن يتولى حق التوقيع عنها وذلك دون الإخلال بالشروط التي يحددها المجلس عن طريق الأنظمة لمديريها إذا حكم عليهم قضائيا بسبب جناية أو اختلاس أو غدر أو سرقه أو نصب أو اصدار شيك بدون رصيد.

3. **ضبط عملية الترخيص والاعتماد:** أما فيما يخص قواعد وشروط الحوكمة في البنوك الجزائرية من حيث ضبط عملية الترخيص والاعتماد للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الوطنيين والأجانب بإنشاء بنوك خاصه أو مختلطه أو فتح ممثليات لفروع لبنوك أجنبية في الجزائر، فإن المواد من 82 الى 95 يجب أن يرخص المجلس بإنشاء أي بنك أو مؤسسة مالية يحكمها القانون الجزائري على أساس ملف يحتوي على نتائج تحقيق يتعلق بمراعاة أحكام المادة 80 والتي نصت على شروط ممارسته المهنة المصرفية في الجزائر وذلك وفق لشروط تفصيلية تنظيمية حددها نظام رقم 91-10 المؤرخ في 14 أوت 1991 والمتضمن شروط فتح مكاتب تمثيل البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر، إذ يمكن أن يرخص مجلس النقد والقرض بفتح فروع في الجزائر للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل.

4. **الجمعية المصرفية:** وتطبيقا لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية نصه المادة 96 من قانون النقد والقرض رقم 03-11 على أن يؤسس بنك الجزائر جمعية المصرفيين جزائريين يتعين على كل بنك أو مؤسسة مالية عاملة في الجزائر الانخراط فيها، حيث يتمثل هدف هذه الجمعية في تمثيل المصالح الجماعية لأعضائها لا سيما لدى السلطات العمومية وتجويد أعضائها والجمهور بالمعلومات وتحسيسهم، حيث يمكن للوزير المكلف بالمالية أو محافظ بنك الجزائر أن يستشير الجمعية في كل المسائل التي تهم المهنة ويمكنها أن تقترح عليه أو على اللجنة المصرفية في إطار أخلاقيات المهنة وحسب الحالة انزال عقوبات ضد عضو أو أكثر من أعضائها نتيجة مخالفة لقواعد الحوكمة في البنوك.

5. **حماية المودعين:** وفي إطار حماية حقوق المودعين وضمان أموالهم المودعة لدى البنوك الجزائرية وهذا في إطار حوكمة هذه البنوك فإن محافظ بنك الجزائر يدعو المساهمين الرئيسيين في البنك أو في المؤسسة المالية المعنية اذا تبين أن وضع بنك ما هو مؤسسة مالية يبرر ذلك لتقدم له الدعم الضروري من حيث الموارد المالية، حيث يمكن للمحافظ أيضا أنّ ينظم مساهمة جميع البنوك والمؤسسات المالية لاتخاذ التدابير اللازمة لحماية المصالح المودعين والغير وحسن سير النظام المصرفي وكذا المحافظة على سمعة الساحة المالية في الجزائر.

6. **الملاءة المصرفية في البنوك الجزائرية:** نصت المادة 2 من التنظيم 03-91 الصادر في 14 أوت 1991 والمادة 3 من التعليمة رقم 74-94 الصادر في 29 نوفمبر 1994 والمتعلقة السلام طلبه بتحديد القواعد الحمائية على وجوب أن تحترم المؤسسات المالية وبصفة دائمة نسبة ملائمة تعادل ثمانية بالمئة وقد جاء احترام هذه النسبة بصورة تدريجية تتوافق والمرحلة الانتقالية التي كانت تمر بها البنوك الجزائرية والاقتصاد الوطني عموما.

وقد حددت المادة 05 من التعليمة 74-94 كيفية حساب رأس المال الخاص بالبنك في جزئه الأساسي، بينما حددت المواد 06 و07 العناصر التي تحسم ضمن رأس المال التكميلي للبنك ومجموعها يشكل رأس المال الخاص بالبنك، فيما بينت المادة 08 من التعليم مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطرة، ثم صنفتها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها حسب ما يكافئها من قروض، وكل ذلك بطريقة مشابهة لها ورد في مقررات بازل 01، كما تقرر بموجب القانون 11/03 رفع الحد الأدنى لرأس المال المسموح به لتأسيس بنك جديد.

من خلال ما سبق نستنتج أن قواعد الحيطة والحذر المصرفية وكذا الملاءة المصرفية في البنوك الجزائرية التي تضمنها التشريع الوقائي الجزائري هي في الأصل مستوحاة من تلك المقترحة توصيات لجنة بازل[1].

الفرع الثالث: تحديات الحوكمة في المصارف الجزائرية

على الرغم من الجهود التي بدلت من أجل تعزيز وإرساء مبادئ الحوكمة المصرفية في المصارف الجزائرية غير أنها واجهت تحديات ومن بينها ما يلي:

- عدم وجود ميثاق عمل مشترك للحوكمة المؤسسية لدى البنوك الجزائرية
- ضعف مستوى التكوين والتدريب للمحاسبين على النظام المحاسبي الجديد في المؤسسات الجزائرية.
- لا يوجد اطارات خبيرة بالنظام الجديد بل العديد من الخبراء والمحاسبين والطلاب والاكاديميين لا يعرفون عن هذا النظام الجديد أي شيء.
- النظام الجديد هو نظام يهدف إلى تحقيق المصداقية والشفافية في مختلف الكشوف والقوائم المالية، وهو تطبيق من الحكم الراشد وهذا يصعب تطبيقه في البيئة اقتصادية الجزائرية بسبب انتشار ثقافة الفساد في مختلف قطاعات الاقتصاد.
- ضعف نظام الرقابة الداخلية لدى الشركات محل التدقيق.

[1] فلفلي زهرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 225، 226، 227.

- التنافس غير الشريف بين المدققين.
- عدم وجود معايير محاسبية ومعايير تدقيق متعارف عليها تلائم الواقع وتوثيق روح التعامل بين أعضائها.
- غياب هيئة متخصصة داخل البنك المركزي تتولى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتعمل في نفس الوقت على وضع دليل موحد يجمع ويلخص الأحكام والنصوص والمبادئ المتعلقة بالحوكمة وتحديد المهام والوظائف داخل مجلس الإدارة ولجنة المجلس، وضبط عمل الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية. بالإضافة إلى السهر على تطبيق ومتابعة مدى التزام البنوك الجزائر بمواده.[1]

المطلب الثالث: أثر تطبيق الحوكمة على بنوك القطاع العام في الجزائر

إنّ مراعاة شروط تطبيق الحوكمة وكذلك الالتزام بشروط نجاح تطبيق الحوكمة في بنوك القطاع العام في الجزائر فإن ذلك كله من شأنه أن يترتب عليه الأثار التالية:

- على اعتبار أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي على أساسه تكوين العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية واضحة فإن هذا يؤدي ويترتب عليه تحسين الأداء المصرفي والنجاح في تحقيق الأهداف في بنوك القطاع العام في الجزائر.
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين إدارة البنوك العمومية في الجزائر وتجنب التعثر والافلاس ويتضمن تطوير الأداء ويساهم في اخاد القرارات على أسس سليمة.[2]

يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج ايجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.[3]

- أكدت OCDE على اهمية وضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة لتحقيق الاستقرار المصرفي في بنوك القطاع العام.

---

[1] آيت عكاش سمير، معمري نارجس، مرجع سبق ذكره، ص 281.

[2] آيت عكاش سمير، معمري نرجس، مرجع سبق ذكره، ص 282.

[3] محمد زيدان، أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 09، لسنة 2009، ص 19.

- لا زال تطبيق الحوكمة في الجزائر في مرحلته الاولية، إلا أنه يجب أن تدعم هذه التجربة من طرف كل الأطراف المعنية من حكومة وبنك مركزي وبنوك ذاتها ومن طرف المجتمع ككل.[1]

[1] عبادي رندة، متطلبات ارساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم الإقتصادية، جامعة الوادي، 2014، 2015، ص 90.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أنّ عملية الاصلاح المصرفي التي قامت بها الجزائر لم تكن بجدية إلا بعد صدور قانون النقد والقرض 90-10 الذي يعتبر نصا تشريعيا يعكس بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها الجهاز المصرفي ويعتبر من بين الاصلاحات الأساسية التي عرفها هذا الأخير وبعد مرور أكثر من عشرية من الزمن على صدور قانون النقد والقرض 90-10 وبادية تطبيقه والعمل به ونتيجة ظهور بعض الثغرات فيه (خاصة الإدارية) ومن اجل ضمان فعالية بنك الجزائر في تحقيق اهدافه المسطرة، فقد تعرض هذا القانون إلى بعض التعديلات ولعل أهمها كان في سنتي 2001، 2003، وهذا سعيا لتطوير وتأهيل الجهاز المصرفي خاصة وأنّ الاقتصاد الوطني سيواجه تحديات كبيرة في المرحلة المقبلة.

الخاتمة

الخاتمة:

لا يزال تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية في مرحلته الأولى، إلا أنّه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة حدة المنافسة أين أصبح للحوكمة دورا فعالا في ضبط أنشطة البنوك وتجنب وقوع الأزمات المصرفية.

إنّ تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري يبدأ من بنك الجزائر باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة البنوك والاشراف، كما يجب أن تتبنى الغدارة العليا للبنوك العمومية مبادئ الحوكمة وتعمل على ارساءها وتعزيزها، لتجنب الأزمات المالية، حيث يتطلب ذلك تبني المبادئ الواردة في لجنة بازل.

لدى سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي وتطبيق المبادئ التي وضعتها لجنة بازل بخصوصها، حيث هناك عدة آثار ايجابية لتطبيق الحوكمة ترتبط بالأداء البنكي من خلال المحافظة على أمواله وموجوداته، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار المالي والذي بدوره يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة لأن القطاع المصرفي يعتبر أساس أي نظام اقتصادي لاعتماده في تمويل كافة الأنشطة الاقتصادية، فحدوث أي أزمة مالية في القطاع المصرفي تؤدي إلى اختلالات كبيرة في النظام الاقتصادي ككل وتحسن أدائه وارتفاع مردوديته يؤدي إلى تحقيق الازدهار والتنمية الاقتصادية.

فمن خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها.
- لا يوجد هناك اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة بالبنوك أو أي مؤسسة أخرى.
- نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وادارة البنك المعني.
- الحوكمة في القطاع المصرفي هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا ببنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين.
- رغبة البنوك الجزائرية في تجسيد مبادئ الحوكمة من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحوكمة.

الخاتمة:

اختبار الفرضيات:

- تعرف الحوكمة المصرفية على أنها الأساليب التي تدار بها أعمال وشؤون البنوك من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة، والإدارة العليا. وبالتالي (تأكيد صحة الفرضية الأولى).
- تعتبر مبادئ حوكمة البنوك التي وضعتها لجنة بازل أهم اسهامات في هذا المجال وهي الأكثر استخداما ذلك انها تتماشى مع مقررات لجنة بازل. وبالتالي (تأكيد صحة الفرضية الثانية).
- ضعف الرقابة من طرف بنك الجزائر أدى إلى ظهور أزمة بالبنوك الخاصة وحدوث فضائح بها مما وجب إدخال بعض مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري. وبالتالي (تأكيد صحة الفرضية الثالثة).

التوصيات:

- على البنوك الجزائرية توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة.
- تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك وتكون تحت اشراف البنك المركزي.
- بذل جهود لتبني مفهوم الحوكمة من كل النواحي من خلال التعاون في مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة.
- ضرورة اصدار دليل للحوكمة في المصارف الجزائرية.

آفاق البحث:

بعد التطرق لهذه الدراسة، يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة، كونه موضوع واسع وحديث ولا توجد فيه دراسات كثيرة.

- دور البنك المركزي في تفعيل مبادئ الحوكمة في البنوك.
- مساهمة إدارات الرقابة الداخلية في إرساء الحوكمة.
- واقع الحوكمة في المصارف الإسلامية ومقارنتها بالمصارف التقليدية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب

[01] الطاهر لطرش، الاقتصاد النقدي والبنكي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون – الجزائر، 1 – 2013

[02] سليمان بوفاسة، أساسيات في الاقتصاد النقدي والمصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، 7، 2018.

[03] غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2015.

[04] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008.

2. الأطروحات والمذكرات:

- **الأطروحات:**

[01] آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2014، 2015.

[02] بطاهر علي، اصلاحات النظام المصرفي الجزائري و آثارها على تعبئة المدخرات و تمويل التنمية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، 2006

[03] بوعبيدة شريفة، دور الحوكمة المصرفية في رفع الأداء المصرفي والحد من القروض المتعثرة، أطروحة دكتوراه (ل. م. د) في العلوم الاقتصادية، جامعة علي لونسي، البليدة 2، 2017، 2018.

[04] ريم عمري، الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، 2017

[05] زواوي فضيلة، التحرير المالي وانعكاساته على المنظومة البنكية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015،2016.

[06] صلاح سعاد، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على إدارة المخاطر في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، الطور الثالث في العلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016، 2017.

[07] عبد الرزاق سلام، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة (تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح)، مذكرة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، 2012.

- **المذكرات:**

[01] أسية محجوبي، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010، 2011.

[02] ابراهيم اسحاق نسمان، دور الادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.

[03] بعلي حسني مبارك، إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية و المصرفية المعاصرة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،2011، 2012.

[04] بورمة هشام، النظام المصرفي الجزائري وامكانية الاندماج في العلوم المالية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2008، 2009.

[05] حورية حمني، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، مذكرة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005-2006.

[06] روحاني دليله، أثر آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حاله عينه من الوكالات البنكية بأم البواقي مذكرة لنيل شهاده الماستر في علوم التسيير، جامعه العربي بن مهيدي (أم البواقي)، 2013، 2014.

[07] زقرير عادل، تحديد الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصرفة الشاملة، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، 2009،

[08] صوفان العيد، دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، 2011

[09] عبادي رندة، متطلبات ارساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم الإقتصادية، جامعة الوادي، 2014، 2015.

[10] عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2011، 2012،

[11] فاطمة بلحاج، العولمة الاقتصادية وآثارها على النظام البنكي الجزائري، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة وهران، 2010، 2011،

[12] فلفي الزهرة، حوكمة البنوك ودورها في إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.

[13] كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، دراسة مقارنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سيطف، 2015، 2016،

[14] محلوس زكية، أثر تحرير الخدمات المصرفية على البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، 2009.

[15] نورة حراث، أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي الجزائري، مذكرة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2003، 2014.

- **المجلات والدوريات**

[01] آيت عكاش سمير، معمري نارجس، واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري، من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، العدد 07، جامعة بسكرة، 2018.

[02] بن عبد العزيز سفيان، بن علي محمد، حوكمة النشاط المصرفي كآلية لمكافحة الفساد المالي في الدول العربية (النظام المصرفي الجزائري نموذجا)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة بشار، 2017.

[03] بوعبيدة شريفة، دعائم الحوكمة وفاعليتها في تحسين الأداء المصرفي، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد (02)، العدد (03)، جامعة البليدة 2، جوان 2018.

[04] حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة دول شمال افريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7.

[05] حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، الحوكمة في المؤسسات المصرفية، محدداتها، معاييرها وتطبيقها، الإشارة لحالة الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

[06] ريم عمري، الطيب لحيلح، الحوكمة المصرفية في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ب، عدد (44)، ديسمبر 2015.

[07] سدرة أنيسة، حوكمة البنوك في ظل الأزمة المالية العالمية الراهنة 2008، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد (04)، جامعة الجزائر، 2013.

[08] علال بن ثابت محمد الطاهر عامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد02، العدد 2، جامعة الاغواط، ديسمبر 2018.

[09] علي شمالي، الحوكمة في المصارف، دراسات متقدمة في المصارف التجارية، جامعة تشرين، قسم العلوم المالية والمصرفية، سوريا، 2017.

[10] عون الله سعاد، بلعزوز بن علي، الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، في حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد (14)، العدد (19)، جامعة الشلف، 2018.

[11] محمد زيدان، أهمية ارساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة الشلف، سنة 2009.

[12] مخلوفي عزوز، قواسمية هيبة، مخلوفي الطاهر، نحو ارساء مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (02)، العدد (02)، ديسمبر 2019.

[13] مريم هاني، تقييم مدى الالتزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، دراسة ميدانية لعينة من البنوك العاملة في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر، 2015.

[14] مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد (04)، جامعة ورقلة، ديسمبر 2016.

[15] مصعب موسى، مدى التزام المصارف الخاصة السورية بالمبادئ الدولية للحوكمة من وجهة نظر الأطراف دوي العلاقة، مجلة جامعة البعث، المجلد (36) ، العدد (09)، جامعة دمشق، 2014.

[16] مهري عبد المالك، بسمة عولمي، الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبة والإدارية، العدد (06)، جامعة تبسة، ديسمبر 2016.

- **الملتقيات:**

[01] أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، ورقة على مقدمة في الملتقى الوطني حول "حوكمة الشركات تالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 -07 ماي 2012.

[02] بقبق ليلى اسمهان، اصلاحات النظام المصرفي الجزائري وانعكاساتها على فعالية السياسة النقدية، ملتقى الدولي حول اصلاحات النظام المصرفي الجزائري 11- 12 مارس 2008.

[03] شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20-21، 2009، جامعة سطيف.

[04] لحسن التركي، مخلوفي عبد السلام، معوقات تطوير النظام البنكي في الجزائر، ورقلة، مقدمة في ملتقى حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، يومي 24-25، أفريل 2006، جامعة بشار.

- **المؤتمرات**

[01] عبد الرزاق مولاي، محمد عجيلة، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، المؤتمر العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العلمية الراهنة، 11-12 مارس 2008، جامعة ورقلة.

الجمهورية الجزائرية الدمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

التخصص: نقود وبنوك

عنـوان المذكرة:

حوكمة الجهـاز المصرفـي الجزائري

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وبنوك

من إعداد الطالبة:

❑ كربوش إيمان

تحت اشراف:

❑ قصاص شريفة

السنة الجامعية: 2019-2020

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

بداية يعني أن أرحب باللجنة المناقشة وأشكركم على قبول مذكرة تخرجي ، كما أشكر الأستاذة قصاص شريفة المشرفة على كل المجهودات التي قدمتها لي في انجاز هذه المذكرة، تحت عنوان: حوكمة الجهاز المصرفي الجزائري. والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص نقود وبنوك، من إعداد الطالبة: كربوش إيمان.

تمهيد:

يعتبر القطاع البنكي أحد أهم المكونات في النظام المالي، وأنّ استقرار هذا الأخير مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الاستقرار في النظام البنكي، ومن بين الأسباب التي أدت إلى استقرار النظام البنكي هو عولمة الأسواق المالية التي أدت إلى الحد من فعالية الأدوات التقليدية الهادفة إلى ضمان واستقرار النظام البنكي، وتعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى ضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والبنكي بشكل خاص.

وبغية تحصيل معارف أكثر فيما يخص هذه الدراسة قمنا بصيغة الاشكالية التالية:

ما مدى تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري ؟

وللإلمام بجوانب الإشكالية المطروحة، ارتأينا طرح جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- **فيما تتمثل الحوكمة المصرفية ؟**
- **هل اهتمت لجنة بازل بالحوكمة في البنوك ؟**
- **كيف يمكن تشخيص وضعية الحوكمة في البنوك الجزائرية ؟**

وكما تعلمون فإن لكل دراسة فرضيات، وفرضيات هذه الدراسة هي:

- **تعتبر الحوكمة أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة داخل البنوك.**
- **تهتم البنوك بمبادئ الحوكمة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية.**
- **واجه القطاع المصرفي الجزائري سلسلة من الهزات والازمات نتيجة افلاس بنكين خاصين ويمكن ارجاع هذه الأزمات إلى غياب الحوكمة.**

أمّا فيما يخص مبررات اختيار الدراسة هي:

- **حداثة موضوع الحوكمة والاهتمام المتزايد به في معظم أنحاء العالم خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية في السنوات الأخيرة.**
- **الرغبة الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة وتطبيقها في البنوك.**
- **يدخل موضوع الحوكمة في اطار التخصص.**

هذا فيما يخص الأسباب والآن ننتقل إلى أهداف الدراسة:

- **مساعدة البنوك الجزائرية على إدراك ومعرفة أهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين أدائها والرفع من كفاءتها.**
- **محاولة القاء الضوء على مفهوم الحوكمة في البنوك وكذا مبادئها ومحدداتها.**
- **معرفة واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية.**
- **محاولة الوصول لمدى مساهمة الحوكمة في البنوك.**

أهمية الدراسة:

لقد نال موضوع الحوكمة في البنوك اهتماما واسعا نظرا لدورها الفعال في التقليل من المخاطر التي تهدد سلامته واستقرار الأنظمة المصرفية لمعظم الدول خاصة وأنّ القطاع البنكي يعتبر العمود الفقري لاقتصادياتها، لذا تتجلى اهمية الدراسة في العناصر التالية:

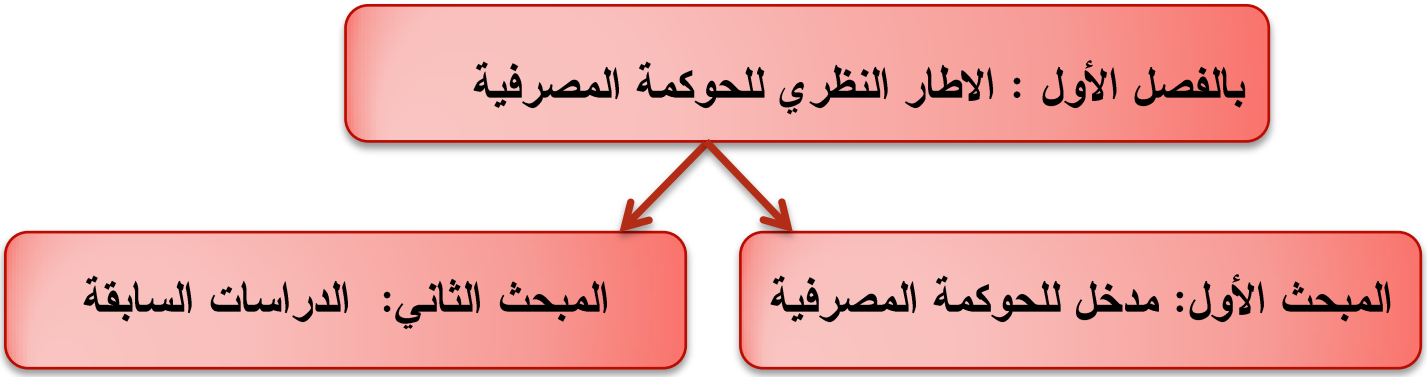
- **تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل.**
- **مساهمة الحوكمة في التقليل من المخاطر والقضاء على الفساد المالي والإداري في البنوك.**
- **توضيح أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك.**
- **تطبيق قواعد الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية يرقى بها إلى درجة عالية من المنافسة العلمية.**

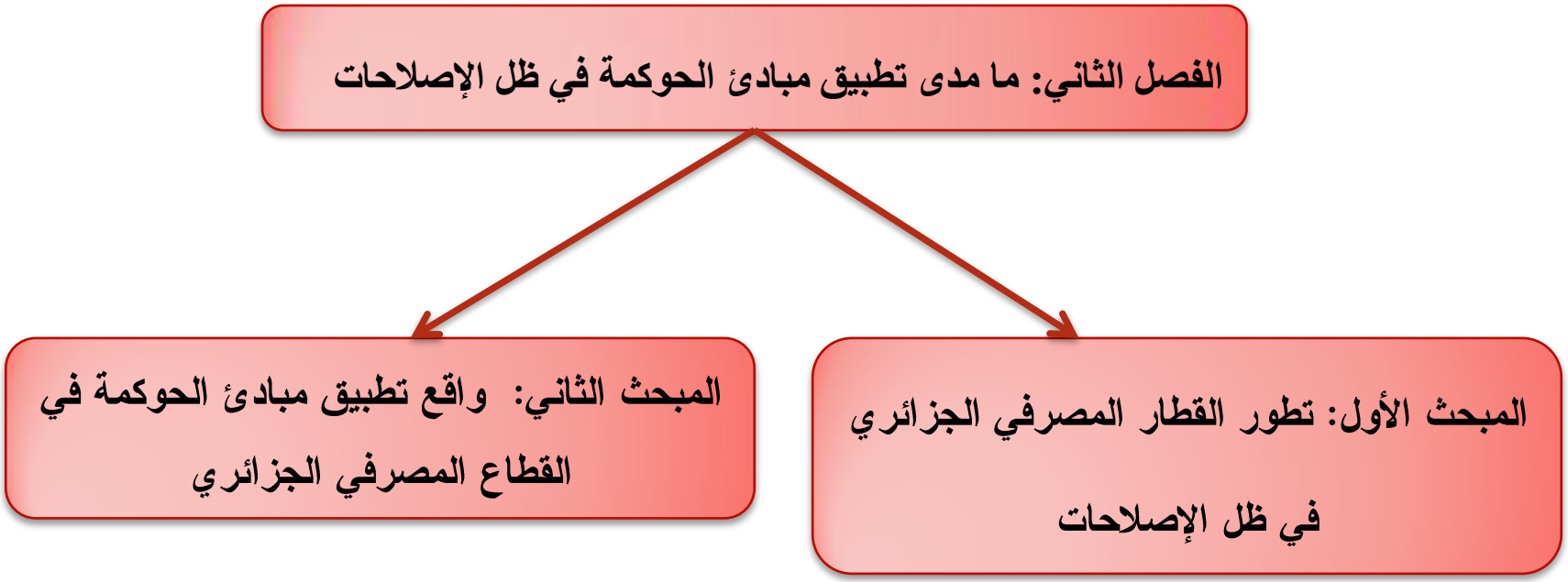
منهجية الدراسة:

اعتمدنا في سبيل الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المطروحة على منهجين، المنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري للحوكمة المصرفية. والمنهج التاريخي من خلال التطرق لتطور القطاع المصرفي الجزائري.

هيكلة البحث

فقد قسمنا هذه الدراسة إلى جزئين: جزء نظري وآخر تطبيقي. تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة.




الفصل الثاني: ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في ظل الإصلاحات
المبحث الأول: تطور القطار المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات
المبحث الثاني: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

اختبار الفرضيات:

- **تعرف الحوكمة المصرفية على أنها الأساليب التي تدار بها أعمال وشؤون البنوك من خلال الدور المنوط بمجلس الإدارة، والإدارة العليا. وبالتالي (تأكيد صحة الفرضية الأولى).**
- **تعتبر مبادئ حوكمة البنوك التي وضعتها لجنة بازل أهم اسهامات في هذا المجال وهي الأكثر استخداما ذلك انها تتماشى مع مقررات لجنة بازل. وبالتالي (تأكيد صحة الفرضية الثانية).**
- **ضعف الرقابة من طرف بنك الجزائر أدى إلى ظهور أزمة بالبنوك الخاصة وحدوث فضائح بها مما وجب إدخال بعض مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري. وبالتالي (تأكيد صحة الفرضية الثالثة).**

أمّا فيما يخص **الاقتراحات** فهي كالآتي:

- **على البنوك الجزائرية توعية الموظفين بمفهوم الحوكمة.**
- **تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في البنوك وتكون تحت اشراف البنك المركزي.**
- **بذل جهود لتبني مفهوم الحوكمة من كل النواحي من خلال التعاون في مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة.**
- **ضرورة اصدار دليل للحوكمة في المصارف الجزائرية.**

ومن خلال دراستنا التي جمعت بين الجانب النظري والتطبيقي ومن خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- **أصبح تطبيق الحوكمة في البنوك ضرورة حتمية حتى تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها.**
- **لا يوجد هناك اختلاف فيما يخص تطبيق الحوكمة بالبنوك أو أي مؤسسة أخرى.**
- **نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وادارة البنك المعني.**
- **الحوكمة في القطاع المصرفي هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا ببنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين.**

وفي الأخير أشكركم على
حسن الإصغاء وشكرا

2020
Leah