وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية **التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات**

دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

- سيدي لخضر-

اعداد الطالب :

بن حراث فتحي

إشراف الأستاذة :

لاكسي فوزية

لجنة المناقشة :

أعضاء اللجنة :	الرتبة :	الصفة :
- أ.د. العلمي فاطمة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا
- د. زعفران صورية	أستاذة محاضرة (أ)	مناقشا
- د. لاكسي فوزية	أستاذة محاضرة (ب)	مشرفا

السنة الدراسية :2021 - 2022

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي الهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، والسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه ازكى الصلاة والسلام. أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة لتفضلها بالإشراف على هذا العمل وسمة صدرها وعلى حرصها، أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوهه أي نقص، نسأل الله أن يجزيها عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط، وعلى المجهودات التي بذلتها من أجلنا، والنصائح والتوجيهات العظيمة التي وضعتها نصب أعيننا وهي تتبع هذا البحث بكل اهتمام...جعل الله ذلك في ميزان حسناتها يوم الدين .
اتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى الإدارة وأساتذة الكلية.

إهداء

الحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نعلم ويسر لنا الأمور وسهل لنا الأسباب ولولا فضله ما كنا سنصل ونتعلم...الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات...وصلي اللهم وسلم وبارك على حبيبك وحبيبنا محمد خير ما أنزلت وخير المرسلين...

قطار الحياة الدراسية توقف في محطته الأخيرة...لنتوج بمذكرة وعمل تعبنا وسهرنا من أجله...

إلى التي أضعها في القمة دائما وإلى التي أرى فيها الأفضل دائما، إلى جنة الدنيا التي عانت وصبرت

و وقفت وضحت، إلى حبيبتي التي لو قسمت قلبها بين أطراف السماوات والأرض لكفتهم بسعته ورقته، إلى "أمي" عزيزتي...

إلى الرجل الذي أرى فيه نور دربي وعمود فقري، إلى عنوان الصبر ومثال التضحية الجسيمة، إلى سيد الرجال "أبي"...

إلى كل من شاركني عملي...من بعيد أو من قريب، بكلمة طيبة أو بدعوة صادقة...

إلى أخوتي وأصدقائي، إلى كل متابعي الكرام في الواقع و المواقع، صغيرهم وكبيرهم، إلى كل من شاركني حزني وفرحتي...

إلى الأساتذة الكرام وكل من تعب معنا و وجهنا وأرشدنا ونصحنا، إلى الأساتذة المشرفة الكريمة، التي لم تبخل ولم تخذل، إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلمي...

لكم جميعا أهدي ثمرة هذا العمل.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكروعرفان	أ
إهداء	ب
قائمة الأشكال	I
قائمة الجداول	II
استبيان	V- IV-III
ملخص الدراسة باللغة العربية	VI
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	VII
مقدمة عامة	06
الفصل الأول : الإطار النظري للحوكمة	
تمهيد	9
المبحث الأول: مدخل عام في حوكمة الشركات	**10**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة وحوكمة الشركات.	10
المطلب الثاني: أسباب ظهور حوكمة الشركات وعناصر التطبيق الجيد لها.	13
المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها.	15
المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات	**16**
المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وأهم آلياتها.	16
المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات وأهم مبادئها.	19
المطلب الثالث: أسس حوكمة الشركات.	25

المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية	**26**
المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية ومزاياها.	26
المطلب الثاني: أهداف الحوكمة المصرفية وأهميتها والأطراف العاملة بها.	28
المطلب الثالث: متطلبات ارساء الحوكمة بالبنوك والعوامل الأساسية الداعمة لها.	31
خلاصة الفصل الأول	34
الفصل الثاني: النظام المصرفي الجزائري	
تمهيد	35
المبحث الأول: الملامح الأساسية للنظام المصرفي الجزائري	**36**
المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل1990.	36
المطلب الثاني: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري بعد 1990.	43
المطلب الثالث: تعديلات قانون النقد والقرض.	45
المبحث الثاني: أهم التعديلات التي جرت على ضوء قانون النقد والقرض	**47**
المطلب الأول: إصلاحات 2001.	47
المطلب الثاني: إصلاحات 2003.	48
المطلب الثالث: تعديل قانون النقد والقرض ل 2009-2010.	49
المبحث الثالث: الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري	**50**
المطلب الأول: ظهور الحوكمة في الجزائر.	50
المطلب الثاني: المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.	52
المطلب الثالث: أثر تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي وأبرز معوقات الحوكمة في الجزائر.	55
خلاصة الفصل الثاني	57
الفصل الثالث : دراسة حالة الحوكمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية	
تمهيد	58

المبحث الأول : تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**59**
المطلب الأول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	59
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	61
المطلب الثالث : مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	64
المبحث الثاني : طرق تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**66**
المطلب الأول :الشفافية والإفصاح.	66
المطلب الثاني : تطبيق الحوكمة عن طريق أجهزة الرقابة.	69
المطلب الثالث : تنظيم ومراجعة الحسابات.	73
المبحث الثالث : الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة ونتائجها على البنك	**75**
المطلب الأول : الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنك.	75
المطلب الثاني : نتائج تطبيق الحوكمة على البنك .	76
المطلب الثالث: مدى التزام بنك الفلاحة بقواعد الحوكمة المصرفية.	76
خلاصة الفصل الثالث	82
خاتمة عامة	83
قائمة المصادر والمراجع	85

مقدمة عامة :

تعرض الإقتصاد العالمي إلى عدة أزمات مالية ومصرفية خلفت آثار سلبية على المستويات المحلية والدولية، وعلى القطاعات الإقتصادية والإجتماعية بداية بأزمة الكساد العظيم سنة 1929 إلى غاية أزمة سنة2008 التي تعرضت إليها الولايات المتحدة الأمريكية، مما دفع بالأوساط المالية والنقدية في تلك الإقتصاديات وعلى مستوى الهيئات الدولية إلى التساؤل عن أسباب هذه الإنهيارات التي لم يكن متوقع حدوثها من شركات ومصارف كانت قوائمها المالية وتقاريرها السنوية توحي إلى وضعيات مالية مريحة وملائمة في رؤوس أموالها حيث نتج عن هذه الأزمات إفلاس العديد من البنوك وضياع حقوق المودعين، الأمر الذي أدى إلى تضافر الجهود المحلية والدولية التي عملت على وضع تدابيروآليات من شأنها حماية المودعين من جهة، وحماية البنوك من جهة أخرى. وتمثلة هذه التدابير في تكريس مبادئ الحوكمة المؤسسية، ففي أعقاب الأزمة الآسيوية أصدرت منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية مبادئ عالمية لحوكمة المؤسسات بحيث تعاظم الإهتمام بمفهومها لأنها تعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك المؤسسات.

وعلى هذا الأساس فقد أولت لجنة بازل إهتماما متزايدا بمفهوم الحوكمة لإن هذه الأخيرة تستهدف بطبيعتها تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وتقوم على قواعد وأسس تؤكد أهمية الإلتزام بأحكام القانون والنظام وضرورته وضمان الرقابة بما يحافض على مصالح الأطراف ويحد من التصرفات الغير سليمة أي ضمان حسن إدارة وأداء المصارف.

أما على الصعيد المحلي وفيما يخص النضام المصرفي الجزائري فقد واجه العديد من الهزات خاصة بعد السماح للبنوك الخاصة والأجنبية مزاولة نشاطها في الجزائر أبان صدور قانون النقد والقرض، ومن هذه البنوك بنك الخليفة والبنك الصناعي اللذان أوقعا النضام المصرفي الجزائري بسوء الحوكمة الضاهرفي ضعف الوظيفة الرقابية وهو الأمر الذي أشارة إليه المؤسسات الدولية، إلا أنه في الفترة الحالية هناك جهود مبذولة من أجل تعزيز مفهوم الحوكمة كمحاولة لإصلاح هياكل القطاع المصرفي الجزائري.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية :**هل الإلتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة كفيل بتحقيق الإستقرار في النظام المصرفي الجزائري ؟**

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

ما المقصود بالحوكمة ؟ وما هي متطلبات تطبيقها ؟؛

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجزائر ؟؛

فيما تتمثل أهم المعوقات التي تواجه الحوكمة المصرفية في الجزائر ؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات فقد وضعنا الفرضيات التالية :

- للحوكمة آثار إيجابية على أداء المنظومة المصرفية؛
- يؤدي المصرف المركزي دورا بارزا في إرساء قواعد ومبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية؛
- يلتزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق مبادئ الحوكمة.

أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الحوكمة في البنوك أهمية كبيرة تكمن في :

- ابراز أهمية توافر بيئة تتسم بالشفافية والمصداقية، ودورها في زيادة فعالية الرقابة وأحكامها، مما يساعد على تحقيق استقرار الجهاز المصرفي خاصة في ظل عالم تسيطر عليه العولمة؛
- دور الحوكمة في تفادي الأزمات المالية والمصرفية بما يحقق الإستقرار للنظام المصرفي بشكل خاص، والنظام المالي بشكل عام؛
- توضيح أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المصرفية الجزائرية بشكل خاص.

أهداف الدراسة :

- معرفة دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري؛
- معرفة واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري، والجهود التي بذلتها الجزائر في مجال الحوكمة؛
- الوقوف على معوقات الحوكمة في الجزائر، ومحاولة وضع بعض التدابير والحلول لمواجهة تلك المعوقات والخروج بمجموعة من التوصيات من شأنها تحقيق الشفافية والموضوعية وتفعيلها في الجهاز المصرفي الجزائري.

مبررات اختيار الموضوع :

- نضرا للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة على الصعيد العالمي، وضرورة تبنيها على المستوى المحلي؛
- الميل الشخصي للبحث والإطلاع في مثل هذه المواضيع والشعور بقيمة وأهمية الموضوع؛
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة وحديثة وذلك لكي تكون سند للطلبة.

الدراسات السابقة :

من بين الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الحوكمة المصرفية :

- دراسة عبد القادر بادن(2007_2008) وهو بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير من جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،بعنوان **"دور حوكمة النظام المصرفي من الحد من الأزمات المالية والمصرفية"** بالاشارة إلى_حالة الجزائر_ وقد عالجت هذه الدراسة آليات حوكمة النظام المصرفي الجزائري للحد من الأزمات المالية والمصرفية وتتمثل إضافتنا في التطرق لواقع الحوكمة بالنظام المصرفي الجزائري وآثار تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة فيها.

من بين الدراسات التي عالجت موضوع النظام المصرفي الجزائري :

- دراسة بطاهر علي (2005_2006) وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه من جامعة الجزائر بعنوان: **"اصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية"**، وكان تركيز هذه الدراسة منصب على أهم الإصلاحات التي مر بها النضام المصرفي الجزائري وتتمثل إضافتنا من خلال إستعراضنا لمختلف التشريعات الصادرة سنة 2010 والمعدلة لقانون النقد والقرض 90_10.

منهج الدراسة :

لا يمكن لإي بحث علمي أن يوصل إلى النتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث. كما أن طبيعة موضوع الدراسة و أهدافه يساهمان بدور فعال في اختيار منهج الدراسة و وسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث المختار، وللوصول إلى نتائج علمية موثوق منها اعتمدنا على المنهج الوصفي في توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة في الجانب النظري، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي ظهر من خلال تحليلنا لبيانات الإستمارة الموزعة على عينة الدراسة.

أدوات الدراسة :

بالنسبة لأدوات المستعملة في الدراسة، تم الإستعانة بمجموعة من المراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة، إضافة إلى المجلات والملتقيات، ومجموعة من المواقع الإكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء قيامنا بهذه الدراسة، ولعل أهمها :

- نقص المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- عدم استقبالنا من طرف العديد من المؤسسات المصرفية؛
- نقص الوعي ودراية موظفي البنوك بمفهوم الحوكمة المصرفية.

تقسيمات الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، حيث ينفرد كل فصل بمقدمة فصل وخلاصة، ويمكن استعراض ذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للحوكمة، وذلك من خلال ثلاث مباحث اشتمل المبحث الأول على مدخل عام في حوكمة الشركات، أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان آليات تطبيق حوكمة الشركات ، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى الحوكمة المصرفية.

الفصل الثاني: تم التطرق إلى النظام المصرفي الجزائري، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث اشتمل المبحث الأول على الملامح الأساسية للنظام المصرفي الجزائري، أما المبحث الثاني فجاء تحت عنوان أهم التعديلات التي جرت على ضوء قانون النقد والقرض، وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

الفصل الثالث: تم إجراء دراسة حالة الحوكمة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-سيدي لخضر- وقسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث يتكلم المبحث الأول عن تقديم البنك من نشأته وهيكله التنظيمي الى غاية موارده ووظائفه أما المبحث الثاني فتطرقنا الى طرق تطبيق الحوكمة داخل البنك أما المبحث الثالث والأخير فتطرقنا الى الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

تمهيد :

يعتبر النظام أو الجهاز المصرفي أحد أهم الأجزاء في النظام المالي واستقرار هذا الأخير مرتبط ارتباطا بتحقيق الاستقرار في النظام المصرفي، ومع تصاعد حالات الفشل الذريع التي مست العديد من البنوك على مستوى الجهاز المصرفي العالمي والسبب يرجع إلى افتقار هذه البنوك إلى القواعد الجيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين، الأمر الذي أدى إلى تبني مفهوم الحوكمة حيث تعتبر هذه الأخيرة وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات المصرفية الدولية خاصة بعد الأحداث التي مر بها الإقتصاد العالمي، فتطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا ضروريا لضمان سلامتها وتحقيق الكفاءة في الأداء وبالتالي تدعيم دورها الحيوي.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول القاء الضوء على حوكمة الشركات والحوكمة المصرفية .

المبحث الأول :مدخل عام في حوكمة الشركات:

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة خاصة بعد سلسلة الأزمات التي حدثت في بعض الشركات والتي عانى بسببها الإقتصاد العالمي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الحوكمة و حوكمة الشركات :

الفرع الأول : تعريف الحوكمة :

إن مصطلح الحوكمة من المصطلحات الحديثة نسبيا حيث لازالت الدراسات تتعاظم حولها، والملتقيات تتوالى بشأن ماهيتها. وأهمية تطبيقها، ومعايير جودتها. وقد تبين الحوكمة –من وجهة نظر الباحثين- تهدف عموما إلى مقاومة كافة أشكال الفساد المالي كتزوير الحساب المالي، والتلاعب بالأرباح، وغير ذلك من الممارسات غير القانونية، وتعتبر الحوكمة من المصطلحات الإقتصادية التي يسهل وصفها، ويصعب تعريفها، بحيث تهتم بصياغة النظم والقوانين التي تمارس بها الإدارة والمساءلة المحاسبية والرقابة التي تضمن آليات قوية للإفصاح والشفافية أمام أصحاب المصالح في الشركة، ما يؤثر بدوره على تخصيص أمثل للموارد الإقتصادية وزيادة الثقة والقدرة على المنافسة من خلال دقة المعلومات، واتاحة الحصول عليها لمختلف الأطراف[1].

<<الحوكمة هي مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الإنضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الإقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة و للمجتمع ككل[2]>>.

<<الحوكمة هو مصطلح يقصد به الحكم الرشيد في أجهزة الدولة، ويهدف لنشر الديموقراطية والإفصاح والشفافية في الحكم وتداول السلطة في الدولة أو الشركة. وهناك نوعين من أنواع الحوكمة، وهما الحوكمة على المستوى الكلي، ونوع الآخر هو حوكمة الشركات، ولا يمكن الجزم بأي منهما أهم من الآخر حيث تؤثر الشفافية في المستوى الكلي عبر مدى جاذبية مناخ الاستثمار بالدولة ككل، بينما تؤثر حوكمة الشركات في درجة جاذبية الشركة للمستثمرين، ومن الطبيعي أن يكون كلا المستويين مهما ومكملا للآخر، فالممارسات الجيدة في حوكمة الشركات، تسرع التحول لمزيد من الحكم الديموقراطي بتأثيرها في المناخ العام، فيتمتع بالشفافية في الأسواق الناشئة والتي تحتاج كثيرا لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدولة، فيسهل ذلك قيام علاقة أكثر انفتاحا بين القطاع الخاص والحكومة[3].>>.

[1]- سفير محمد ، بوبكر مصطفى ،**"حوكمة الشركات"**، تلمسان-الجزائر، للنشر الجامعي الجديد، 2018، ص31.

[2]- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **"مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص15.

[3]- أحمد خضر، **"حوكمة الشركات"**، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2012، ص ص،102، 103.

الفرع الثاني: نشأة مفهوم حوكمة الشركات :

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من القاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس ادارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الإهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات، وفي عام 1976 قام كل من "ميكلي وجونس" بالإهتمام بمفهوم الحوكمة وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الإلتزام بمبادئ الحوكمة وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ[1].

ففي الولايات المتحدة الأمريكية أدى تطور سوق المال و وجوود هيئات رقابية فعالة تعمل على المراقبة وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل بها، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.

وقد ظهر الاهتمام بهذا المفهوم بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات الخاصة والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة، بتعريف حوكمة الشركات والقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، ففي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها والذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات، بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وفي اعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002 تم التركيز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد الاداري والمالي الذي يواجه العديد من الشركات فمن خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الاعضاء غير التنفيذيين في مجالس ادارة الشركات[2].

ونظرا لارتباط الاقتصاد الأمريكي بالاقتصاد في المملكة المتحدة ضهر العديد من التقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة. وكان لبورصة لندن دور بارز في ذلك المجال حيث صدر تقرير في 1992 لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية اعداد ومراجعة القوائم المالية وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة وتقييم ادارة المخاطر ولم يقتصر الأمر على الولايات

[1]- إبراهيم سيد أحمد ،**"حوكمة الشركات عبر الوطن وغسيل الأموال"** ،الإسكندرية ،الدار الجامعية، 2010، ص 160.
[2]- محمد مصطفى سليمان ،**"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري<<دراسة مقارنة>>"** الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 15.

المتحدة و المملكة المتحدة بشأن الإهتمام بدور حوكمة الشركات في المنع والحد من الإنحرافات المالية والإدارية فقد ظهر العديد من التقارير في كل من كندا وفرنسا والمانيا وايطاليا والعديد من دول أمريكا اللاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العلمية والبورصات المالية بها[1].

ويمكن تلخيص مراحل تطور الحوكمة في النقاط التالية [2]:

- مرحلة الكساد(ما بعد 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح ؛
- مرحلة ظهور نظرية وضبط العلاقات(1976-1990)حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات و الصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب المال ؛
- تزايد الإهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدرتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية ؛
- مرحلة بدء ظهور اصلاح الحوكمة (1996-2000)كنتيجة لتراكم الدراسات التي تشير إلى اسباب انهيار الشركات او اخفاقها في تحقيق اهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وسوء استخدام الإمكانيات والموارد مما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة ؛
- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية O.C.E.D مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة ؛
- اتجاه مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة ؛
- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة(2001-2004)وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والإستثمارية في كثير من المؤسسات والشركات ؛
- مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي ايضا إلى الإهتمام بالحوكمة وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد ليبني الموضوع واصدار مجموعة من الإرشادات والضوابط لتطبيق الحوكمة وتفعيلها .

الفرع الثالث : تعريف حوكمة الشركات :

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات و سبب ذلك هو تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والإقتصاد ككل، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم حيث يدل كل مفهوم على وجهة نظر واضحة :

<< حوكمة الشركات بشكل بسيط هي الإدارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس ادارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب

[1]- محمد مصطفى سليمان ،**"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري<<دراسة مقارنة>>"**، مرجع سابق سبق ذكره ص 16 .
[2]- عدنان بن حيدر بن درويش **"حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"**، لبنان ،اتحاد المصارف العربية ، 2007، ص ص16-25.

المصالح الأخرى، كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها، حيث تسهل عملية الرقابة الفعالة على الشركة[1] >>.

<< الحوكمة هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين[2] >>.

<< هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين من ناحية أخرى[3] >> .

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن هنالك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي :

- ❖ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- ❖ التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- ❖ تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛

من خلال ما سبق يمكننا القول أن حوكمة الشركات هي : " الآلية التي بموجبها يتم تحفيز كل العاملين في الشركة دون استثناء على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع استراتيجية الشركة الهادفة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك من جهة أخرى " .

المطلب الثاني :أسباب ظهور حوكمة الشركات وعناصر التطبيق الجيد لها:

الفرع الأول : دوافع ظهور الحوكمة :

تعود دوافع ظهور الحوكمة إلى [4] :

1.توفير الحوافز لمجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشآت ومساهميها؛

2.مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية؛

3.تقييم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة؛

4.تشجيع المنشآت على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛

5. مساهمة الأطراف العاملة وغيرهم من أطراف أصحاب المصالح في نجاح أداء المنشآت لتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛

---

[1]- أحمد خضر، **"حوكمة الشركات"**، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2012، ص81.
[2]- محمد مصطفى سليمان، **"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري<<دراسة مقارنة"**، مرجع سبق ذكره، ص 18.
[3]- نفس المرجع ، ص 18.
[4]- عدنان بن حيدر بن درويش **"حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"**، لبنان ،اتحاد المصارف العربية ، 2007، ص ص 15-16.

6.توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشآت ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛

7.ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشآت؛

8.توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف؛

9.تحقيق نوع من التكامل بين المنشآت والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة؛

10.توفير اطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصالح بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

الفرع الثاني : عناصر التطبيق الجيد للحوكمة :

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بمجموعة من الفئات والأطراف المختلفة، وبالتالي فإن التطبيق الناجح لهذا المفهوم يتطلب إقناع هذه الأطراف بضرورة تطبيق هذا المفهوم، وتضافر مجهوداتها لإنجاح عملية التطبيق. وتتعد وجهات النظر في تحديد مجموع العناصر اللازمة لإرساء دعائم الحوكمة، كل حسب رؤيته، وحسب المجال الذي ينشط فيه، فهناك من يرى أن إصلاح النظام الضريبي-كمثال- وما يترتب عنه من رفع القدرة التنافسية بين الشركات يحد من تدخل الحوكمة، ويفسح المجال لآليات السوق لتخصيص أفضل للموارد، اضافة إلى العديد من عناصر الحوكمة الجيدة التي مازالت الآراء تدور حولها كالإفصاح والشفافية، المعايير الواضحة للمساءلة المحاسبية، تطوير الأطر التنظيمية والمحاسبية ورفع مستوى نوعية المعلومات المالية المعروضة، هي كلها عناصر مرتبطة بسلوكيات فئات مختلفة، يكفي فقط توفر مجموعة هذه الخصائص فيها حتى يتحقق الغرض من ورائها المتمثل في[1] :

- ✓ الإنضباط: يعني اتباع السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى والمسؤولية المعطاة؛
- ✓ الشفافية: وهي توافر الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات بدرجة كافية توضح أداء الشركة المالي وتقدم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما حدث؛
- ✓ الإستقلالية: وهي التحرر من الضغوط المختلفة والتأثيرات التي من شأنها التحكم في توجيه سلوك الأطراف أصحاب العلاقة باتجاه معين دون الآخر؛
- ✓ المساءلة: وتتعلق بتوضيح أدوار الحوكمة، ومسؤولياتها، والجهود الإدارية من أجل تأمين التقارب بين مصالح المساهمين والمديرين ؛
- ✓ المسؤولية: وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التزام الشركة بالقواعد والأنظمة أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة؛
- ✓ العدالة: وتحقق من خلال تأمين مصالح المساهمين، وتطبيق العقود الخاصة بهم اتجاه الشركات التي يستثمرون بها، واحترام حقوقهم[2].

[1]- د. سفير محمد- د. بوبكر مصطفى، **"حوكمة الشركات"**، تلمسان-الجزائر، النشر الجامعي الجديد، 2018، ص40.
[2]- نفس المرجع ص 41 .

المطلب الثالث :أهمية حوكمة الشركات و أهدافها :

فرع الأول :أهمية حوكمة الشركات :

تكمن أهمية الحوكمة في العمل على استخدام المواد بكفاءة وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الإقتصادية المطلوبة.

وزيادة ما سبق نوضح أهمية حوكمة الشركات في النقط التالية[1] :

1. محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده ولا باستمراره؛
2. تحقيق ضمان النزاهة والإستقامة لكافة العاملين بالشركة؛
3. تحقيق السلامة الصحية وعدم وجود أي أخطاء عمدية؛
4. محاربة الإنحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديد المصالح ومختلف الأطراف؛
5. تحقيق الإستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية؛
6. تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من الراجعين الخارجيين الذين هم على أكبر درجة من الإستقلالية؛
7. إن تحسين أداء الشركة وقيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شأنه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الإستثمارات والنمو.

الفرع الثاني :أهداف حوكمة الشركات :

ويمكن تلخيصها فيما يلي[2] :

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة ادارة المؤسسة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين مع مراعات العمل والعمال ؛
- تحسين الكفاءة الإقتصادية وزيادة معدل النمو الإقتصادي ؛
- زيادة ثقة المؤسسات في أسواق رأس المال بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال فضلا عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة ؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية الإستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة ؛
- تمكين المؤسسة من التمتع بمركز تنافسي جيد، مما يؤدي إلى اجتذاب المستثمرين؛
- تحقيق الحماية للمساهمين؛

[1]- محسن احمد الخضيري، **"حوكمة الشركات"**، الطبعة الاولى، القاهرة - مصر، مجموعة النيل العربية، ، 2005، ص58.
[2]- طارق عبد العال حماد،**" حوكمة الشركات: مفاهيم، مبادئ، تجارب"** مرجع سبق ذكره، ص134.

- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلين بالجمعية العمومية للشركة؛
- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

وهناك مجموعة أخرى من الأهداف تتمثل فيما يلي [1]:

- تكوين لجنة مراجعة من غير اعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس ؛
- مراعات مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي؛
- منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجيدة.

المبحث الثاني : آليات تطبيق حوكمة الشركات :

لأجل الحكم على مدى كفاءة تطبيق قواعد حوكمة الشركات لا بد من تضافر جهود مجموعة من الاطراف في معادلة الحكم على فشل أو نجاح تطبيق تلك القواعد.

المطلب الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وأهم آلياتها :

الفرع الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

من أهم هذه الأطراف ما يلي [2]:

1) **المساهمون** :وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم لأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ،وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛
2) **مجلس الإدارة** : وهم من يمثلون المساهمون وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل اليهم سلطة الإدارة اليومية لا مال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين ؛
3) **الإدارة** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر ادارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين ؛

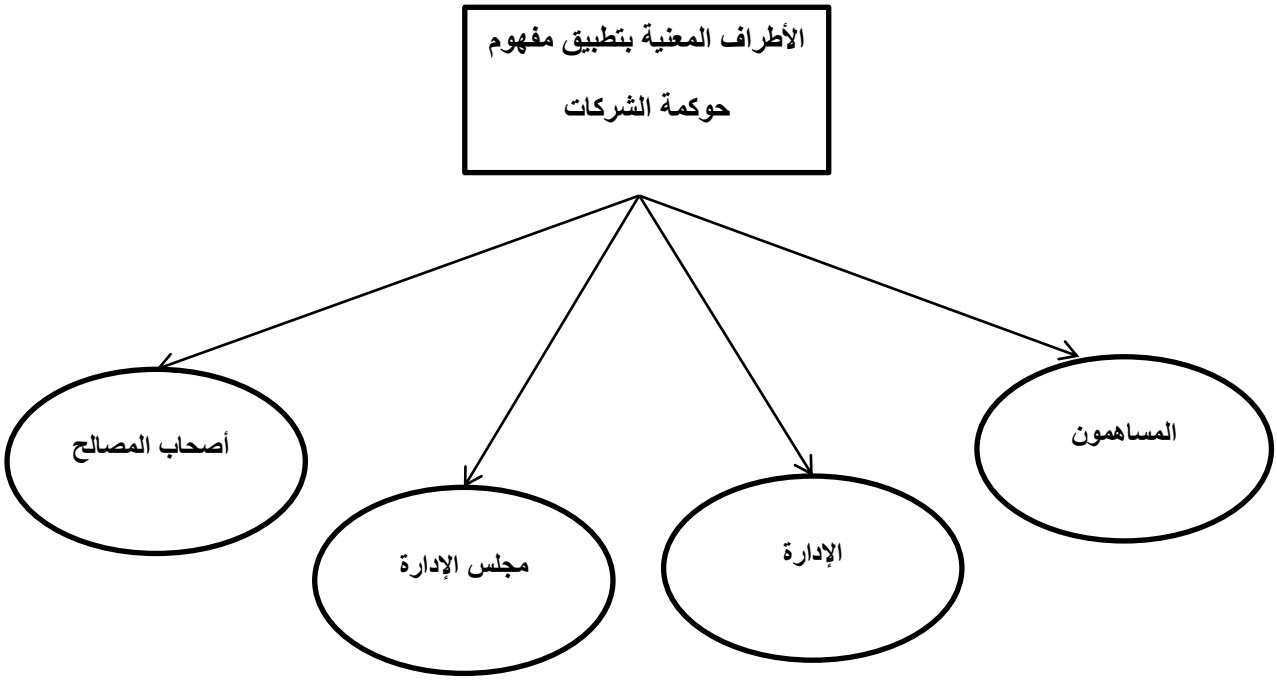
---

[1]- فيصل محمد شواوره، **"قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة الأردنية"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الاعمال ونظم المعلومات الادارية، كلية ادارة الاعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص128، الموقع الالكتروني: www.damascusunivrsity.edy.sy/mag.pdf.

[2]-سفير محمد- بوبكر مصطفى ، **"حوكمة الشركات"**، مرجع سبق ذكره، ص ص41 42.

4) **أصحاب المصالح :** وهم مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في يهتم العمال والموظفين عللا مقدرة الشركة على الاستمرار؛

الشكل(1): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري"**، (دراسة مقارنة)، الاسكندرية ، الدار الجامعية، ،2009، ص20.

الفرع الثاني : آليات الحوكمة :

تعرف آليات الحوكمة على :

" أنها الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع المشاكل التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم ومراقبة أداء المديرين واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد[1] ".

وتقسم هذه الآليات إلى قسمين : آليات داخلية وآليات خارجية :

[1]- محمد مصطفى سليمان، **"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "**، مرجع سبق ذكره، ص ص20-21.

أولا : الآليات الداخلية : وهي آليات ذات طبيعة داخلية، وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توفرها من جهة تطبيقها ومن جهة أخري إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف ،وتحتوي هذه الآليات على [1]:

- **مجلس الإدارة :** ويمثل المصالح الأساسية للمساهمين وبعض الأطراف الأخرى أحيانا، ومجلس الإدارة يقوم باختيار الإدارة وتقييم التوجيهات العامة للمديرين ويشرف على أداء الإدارة . ويقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الأدوار والمسؤوليات مع أصحاب المصالح وهذه الأدوار يمكن تقسيمها إلى :
  - **الدور الرقابي :** ويتعلق باختيار أعضاء الإدارة التنفيذية ورقابة وتقييم إدارة الإدارة التنفيذية ومكافئتها، اختيار وتعيين ومراقبة أداء العضو المنتدب القيام بأعمال الرقابة الداخلية وحماية حقوق ومصالح حملة الأسهم؛
  - **الدور الإستراتيجي :** ويتعلق هذا الدور بعملية وضع رؤية ورسالة المؤسسة إختيار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة؛
  - **دور توفير الموارد :** يتعلق هذا الدور بعملية توفير الموارد اللازمة للمؤسسة من البيئة الخارجية وربط وتحقيق الاتصال بالأطراف المختلفة من أصحاب المصالح؛
  - **أدوار المساعدة :** وهي تلك الأدوار الخاصة بعمليات ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية وتمثيل مصالح حملة الأسهم في المجتمع.
- **هيكل الملكية :** يقصد بها تحديد أهم أصحاب المال المملوك وقيمة ونسبة أنصبتهم في المؤسسة كما أن هيكل المؤسسة يعتبر أحد الآليات العامة في الحوكمة، وإن الفصل بين الملكية والرقابة في الحوكمة يعتبر نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في المؤسسة يكون لهم حصة من الملكية وبعضهم قد يكون لهم الملكية بالكامل؛
- **سيطرة المديرين على ملكية المؤسسة :** إن عامل التداخل بين الملكية والتحكم يؤدي إلى تقليل التعارض في المصالح مما يؤدي إلى رفع القيمة السوقية للمؤسسات، ولكن في الواقع العملي فإن الموقف يختلف تماما فملكية المديرين لجزء من أسهم المؤسسة قد يؤدي إلى تحقيق نوع من التوافق بين مصالح المدرين والملاك مما ينعكس بشكل إيجابي ويؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك ولكن في حالة عدم التوافق فإن المديرين تمنحهم قدرا أكبر من الحرية لتحقيق أهدافهم دون أدنى مراعات لمصالح الملاك؛
- **الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين :** في حالة الملكية بواسطة مجموعة الملاك المسيطرين فإن هؤلاء الملاك قد يقوموا بالتأثير على الإدارة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك ككل، ولكن إذا قامت هذه المجموعة باستغلال موارد المؤسسة لمصلحتهم سوف ينعكس بشكل سلبي على قيمة المؤسسة لكل الملاك المسيطرين بين العائد المتوقع من استخدام قوتهم لمصلحة جميع الملاك وبين العائد المتوقع من استغلال موارد المؤسسة لمصلحتهم الخاصة؛

[1]- عبد الرزاق لخضر ملاي، محمد عجيبة، **"الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية"**، الملتقى الوطني حول اصلاح النظام المصرفي في الجزائر في ظل التطورات العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 3-4 أكتوبر 2009، ص ص4-8.

- **الملكية بواسطة الأفراد من المستثمرين :** يمكن لحملة الأسهم التأثير على قرارات الإدارة من خلال الجمعية في حالة ما إذا كانت الملكية موزعة بشكل كبير بمعنى وجود تشتت في الملكية بحيث يصبح نصيب المالك ضئيل جدا بالنسبة لحجم المؤسسة مع عدم دراية هؤلاء بحقوقهم وكيفية حماية هذه الحقوق، وبالتالي امكانيات وحوافزهم الاقلية من حملة الأسهم تكون ضئيلة جدا لمراقبة قرارات الإدارة إضافة إلى صعوبة التنسيق بين هؤلاء المساهمين المشتتين للرقابة على هذه السلوكيات والقرارات.

ثانيا : الآليات الخارجية : وهي الآليات ذات طبيعة خارجية لأن المراقبة تنفذ عن طريق مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات ذات صفة خارجية عن المؤسسة وتشمل[1] :

أ) **السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات :** في حالة فشل الآليات الداخلية للحكومة بمعنى وجود فجوة بين القيمة الفعلية للمؤسسة والقيمة المتوقعة من قبل الملاك يكون هناك حافز للأطراف الخارجية للاستحواذ على هذه المؤسسات، وإن موقف تدخل أطراف خارجية للتحكم في المؤسسة سلاح ذو حدين، قد يكون حافزا جيدا للمؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض تلك الفجوة بشكل لا يحفز الأطراف الخارجية لمحاولة اهدار موارد المؤسسة في محاولات الاستحواذ على مؤسسات أخرى ؛

ب) **النظام القانوني :** إن النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين يعتبر آلية جيدة للحوكمة وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى حماية أموال المستثمرين سواء كانوا مساهمين أو دائنين من استغلال الإدارة بهذه الاموال واستغلال كبار المساهمين لأموال الأقلية من حملة الأسهم، كما أنها آلية فعالة لحل المشاكل التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم، وان وجود نظم قانونية توفر الحماية القانونية للمستثمرين تؤثر بشكل أساسي على أداء المؤسسات كما أنها تزيد من قدرة المؤسسات في الحصول على التمويل اللازم وتؤدي إلى انخفاض تكلفة التمويل.

المطلب الثاني : معايير حوكمة الشركات وأهم مبادئها :

الفرع الأول : معايير الحوكمة :

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصة العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. من هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع نجد ان التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماما كاختلاف المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمة هذا المفهوم، وقد قدر لكل جهة بأن تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي[2]:

---

[2]- الدكتور محمد ياسين غادر، **"محددات الحوكمة ومعاييرها"**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي، **"عولمة الإدارة في عصر المعرفة"**، لبنان، يومي 15و17 ديسمبر 2012، ص ص 19-22.

1) **معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** يتم تطبيق الحوكمة وفق عدو معايير توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999،علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام 2004. وتتمثل في :

أ) ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات :

يجب ان يتضمن اطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب) حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل الملكية الأسهم، واختيار مجلس الدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ت) المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتعني المساوات بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من اي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، او من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

ث) دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزبائن.

ج) الإفصاح والشفافية :

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقبة الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

ح) مسؤوليات مجلس الإدارة [1] :

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

[1]- - الدكتور محمد ياسين غادر، **"محددات الحوكمة ومعاييرها"**، مرجع سبق ذكره ص 20 .

2) **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :** ووضعة لجنة بازل في العام 1999 ارشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:

1. قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
2. استراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وادارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعات تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
7. الحوافز المالية والإدارية لإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
8. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا او إلى الخارج.

3) **معايير مؤسسة التمويل الدولية :** وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة لبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي :

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
2- خطوات اضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
3- اسهامات اساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
4- القيادة العليا.

4) **معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارة العامة** [1]**:** يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الإقتداء بمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعا عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في اي دولة.

وتنقسم هذه المبادئ إلى ست مجموعات :

1- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والإدارات العامة؛
2- اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية؛
3- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم ؛

[1]- محمد ياسين غادر، **"محددات الحوكمة ومعاييرها"**، مرجع سبق ذكره ص22.

4- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة ادارات الدولة؛
5- الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الأجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة، مجلس الخدمة المدنية، التفتيش المركزي، وأي اجهزة رقابية أخرى)؛
6- مسؤوليات مجالس ادارة المؤسسات العامة.

الفرع الثاني : مبادئ حوكمة الشركات :

مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات [1]: تستهدف المبادئ مساعدة حكومات الدول لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات، وتتضمن خمسة مبادئ رئيسية هي كالآتي :

1) **حقوق المساهمين :**

ينبغي ان يكفل اطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين :

أ) تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يأتي :

- تأمين اساليب تسجيل الملكية؛
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصورة مختلفة؛
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

ب) للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية من القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة؛
- طرح أسهم اضافية؛
- اية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

ت) ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين. كما ينبغي احاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت.

- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات؛

[1]- حاكم محسن محمد وحمد عبد المحسن راضي، **"حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"**، عمان-الأردن ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة2013، ص ص65 -73.

- يجب اتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة بذلك؛
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، ويجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالإنابة.

ث) يتعين الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن اعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تناسب مع حقوق الملكية التي يجوزونها.

ج) ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية.

- يجب ضمان الصياغة الواضحة والافصاح عن القواعد والاجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من موجودات الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم. كما ان التعاملات المالية ينبغي ان تجرى بأسعار مفصح عنها، وان تتم في ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق المساهمين كافة على وفق فئاتهم المختلفة؛
- يجب الا تستخدم الاليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

و) ينبغي ان يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

2) المعاملة المتكافئة للمساهمين :[1]

يجب ان يكفل اطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة للمساهمين كافة، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الاجانب، كما ينبغي ان تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم :

أ) يجب ان يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة.

- ينبغي ان يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، فالمساهمون كافة يجب ان يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمون وذلك قبل قيامهم بشراء الاسهم؛
- يجب ان يتم التصويت بواسطة الأمناء او المفوضين بطريقة متفق عليها مع اصحاب الاسهم؛
- ينبغي ان تكفل العمليات والاجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة للمساهمين كافة وان لا تسفر اجراءات الشركة عن صعوبة او عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

ب) يجب منع تداول الاسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح او الشفافية.

ت) ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة او المدراء التنفيذيين الافصاح عن وجود اية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات او مسائل تمس الشركة.

[1]- حاكم محسن محمد وحمد عبد المحسن راضي، **"حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"**، مرجع سابق، ص68.

3) دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات :[1]

يجب ان ينطوي اطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق اصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وان يعمل ايضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين اصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

أ) ينبغي ان يعمل اطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

ب) حينما يحمي القانون حقوق اصحاب المصالح فان اولئك ينبغي ان تتاح لهم قرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛

ت) يجب ان يسمح اطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وان تكفل تلك الاليات بدورها تحسين مستويات الاداء؛

ث) حينما يشارك اصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات يجب ان تكفل بهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

4) الإفصاح والشفافية :

يجب ان يكفل اطار حوكمة الشركات تحقق الافصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشان كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والاداء والملكية واسلوب ممارسة السلطة.

أ) يجب ان يشتمل الافصاح –ولكن دون ان يقتصر على المعلومات الاتية :

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛
- اهداف الشركة؛
- حق الاغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛
- اعضاء مجلس الادرة والمدراء التنفيذيين الرئيسين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛
- عوامل المخاطرة المنظورة لهم؛
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغبرهم من اصحاب المصالح؛
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات؛
- ينبغي اعداد ومراجعة المعلومات، وكذلك الافصاح عنها بأسلوب يتفق بمعايير الجودة المحاسبية والمالية، وينبغي ان يفي ذلك الاسلوب بمتطلبات الافصاح غير المالية وايضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

ب) يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف اتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في اعداد تقديم القوائم المالية.

ت) يجب ان تكفل قنوات توزيع المعلومات امكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت وبالتكلفة المناسبة.

[1]- حاكم محسن محمد وحمد عبد المحسن راضي، **"حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"**، مرجع سابق، ص69.

5) **مسؤوليات مجلس الإدارة[1] :**

يجب ان يتيح اطار حوكمة الشركات الخطوط الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب ان يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وان تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

أ) يجب ان يعمل اعضاء مجلس الإدارة على اساس توفر كامل المعلومات، وكذلك على اساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب ان يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

ب) حيثما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فان المجلس ينبغي ان يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين كافة.

ت) يجب ان يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات اصحاب المصالح كافة.

ث) يجب ان يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وان يجري ذلك –بصفة خاصة- على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

المطلب الثالث : أسس حوكمة الشركات :

يمكن القول بأن هنالك شبه اتفاق بين الباحثين بأنه لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب ان تتوافر مجموعة من الأسس والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتقسم هذه الأسس إلى نوعين أسس داخلية وأخرى خارجية.[2]

الفرع الأول : الأسس الخارجية :

وهي التي تنبئ بوجود مناخ عام جيد للاستثمار في دولة ما، ويتمثل ذلك في توافر عناصر معينة على الصعيدين الاقتصادي والقانوني. أما فيما يتعلق بالنواحي القانونية فيمكن حصر الأسس الخارجية في ثلاثة عناصر تتمثل في:

1. **البنية القانونية :** وتتمثل في كفاية وكفاءة وفعالية القوانين التي تنظم العلاقة بشركات المساهمة العامة والبورصة كقانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية وقانون الشركات ولائحته واللوائح والأنظمة المعنية. فضلا عن قوانين الافلاس وقانون تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية وغيرها؛
2. **كفاية الجهات المعنية كهيئة سوق المال والبورصة**، من حيث وجود أجهزة الرقابة لدى هذه الجهات وقدرتها في احكام الرقابة على الشركات ومجالس ادارتها من جهة ومن جهة أخرى، كفاءة هذه الجهات من حيث توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
3. **دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية** والتي بلا شك تضمن عما الأسواق بكل كفاءة. وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين وغيرها.

[1]- حاكم محسن محمد وحمد عبد المحسن راضي، **"حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"**، مرجع سابق، ص71.

[2]- سالم بن سلمان الفيتي، **"حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان"**، الأردن-عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013، ص ص27-29.

الفرع الثاني : الأسس الداخلية [1]:

وهي تشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة، ومن بينها القواعد والأسس المعنية بتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية العليا من جهة، والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات من جهة ثانية، حيث ان توافر تلك القواعد وتطبيقها يعد ذا أهمية بالغة في تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ويضيف الباحث من جانبه إلى القول بأن هذه الأسس الداخلية والخارجية للحوكمة، تتأثر بدورها بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بالنظام السياسي والاقتصادي للدولة، فحوكمة الشركات ليس سوى جزء من محيط الاقتصادي أكبر تعمل في نطاقه الشركات، ويضم هذا المحيط الاقتصادي سياسات الاقتصاد الكلي، ودرجة المنافسة في أسواق المنتج والعوامل الانتاجية.

ويترتب على وجهة نظر الباحث هذه أنه لا يوجد نظام موحد للحوكمة، ينطبق على كافة الشركات في الدول المختلفة، وانما يمكن القول بأن هنالك مبادئ ومحددات عامة للحوكمة أصدرتها الهيئات الدولية المتخصصة في هذا المجال مثل، صندوق النقد الدولي ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ،وتعتبر هذه المبادئ والمحددات العامة عونا وارشادا للدول التي ترغب في تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العاملة فيها، ويرى أنه يجب ان يؤخذ في الاعتبار عند تطبيق هده القواعد، ثقافة الدولة المراد تطبيق الحوكمة فيها وما يرتبط بها من نظم سياسية واقتصادية وقانونية، وقدرة ووعي المستثمرين في الشركات التابعة لهذه الدول[2].

المبحث الثالث : الحوكمة المصرفية :

تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك ومراعات حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية ادارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية. لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس ادارة البنك.

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية ومزاياها :

الفرع الأول : تعريف الحوكمة المصرفية :

هناك عدة تعاريف ومفاهيم للحوكمة المصرفية ونذكر منها [3]:

تعني الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلي الدارة والإدارة العليا للبنك التي من شأنها أ، تؤثر في تحديد الأهداف ومراعات حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين بالإضافة إلى علاقة هؤلاء

[1]- سالم بن سلمان الفيتي، ، **"حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان"**، مرجع سابق، ص 28.
[2]- نفسالمرجع، ص 29.
[3]- بلعزوز بن علي، حبار عبد الرزاق، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المصرفية** بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول **الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي20-21 اكتوبر 2009، ص7.

بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد من خلال الاطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء المصرف؛

كما تعرف الحوكمة المصرفية على أنها النظام الذي تتم بموجبه ادارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غايتاها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه ادارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مصادر رؤوس الأموال (المساهمون والمستثمرون المؤسسين)؛

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية للحوكمة في المصارف بأنها :"الاساليب التي تدار بها المصارف من خلال الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق مصالح المودعين ";

كما يعني مصطلح الحوكمة المصرفية وضع ضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن ادارة المصرف بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة ويحد من التصرفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين فيها وتفعيل دور مجالس الإدارة بها وذلك لتحقيق الاهداف التي يكون في مصلحة عملاء المصرف ومساهمته وتعتمد على الانظمة القانونية والنظامية، اضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الاعمال المصرفية من ثقة وصدق وأمانة[1] ؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الحوكمة المصرفية :

الحوكمة المصرفية تعني حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وكذلك مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للبنوك وتطبيق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة والمشتركة ، وأن نضام الحوكمة في المصارف يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجاس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعات حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين .

الفرع الثاني : مزايا الحوكمة المصرفية :

تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي وبالتالي فان للحوكمة مزايا أهمها[2] :

- ✓ رفع مستوى الأداء المصرفي ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة ؛
- ✓ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدولة ؛
- ✓ جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والاجنبية؛
- ✓ الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرار؛
- ✓ حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغار المستثمرين أو كبارهم وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع؛

[1]- علال بن ثابت، نعيمة عبدي، **"الحوكمة في المصارف الاسلامية"**، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8-9ديسمبر 2010، ص ص6-7.
[2]- محمد مصطفى سليمان، **"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري<<دراسة مقارنة"**، مرجع سابق سبق ذكره، ص26.

- ✓ ضمان وجود هياكل ادارية يمكن معها محاسبة ادارة المصارف امام مساهميها مع ضمان وجود رقابة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على اسس محاسبية صحيحة؛
- ✓ تعظيم قيمة اسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛.
- ✓ تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية او أسواق المال المحلية والعالمية؛
- ✓ الحصول على مجلس ادارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ انشطة المصرف في اطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

المطلب الثاني : أهداف الحوكمة المصرفية وأهميتها والاطراف العاملة بها :

الفرع الأول : أهداف الحوكمة المصرفية :

تهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نخلصها فيما يلي [1]:

- ❖ تحقيق الحماية لأموال المودعين؛
- ❖ العمل على ضمان مراجعة الاداء المصرفي؛
- ❖ تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة؛
- ❖ تحقيق الحماية لحقوق المساهمين ؛
- ❖ تحقيق رقابة مستقلة على جميع الاعمال داخل المصرف .

كذلك هناك جملة من الاهداف تسعى حوكمة المصارف لتحقيقها تكمن في [2]:

- ❖ التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف ؛
- ❖ ايجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- ❖ عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه ؛
- ❖ متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف، حيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلي ادارة المصرف والمساهمين ممثلة في الجمعية العمومية للمصرف؛
- ❖ امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرظين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.

الفرع الثاني : أهمية الحوكمة المصرفية :

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة وهو ما ادى بالعديد من الهيئات سواء الدولية منها او الاقليمية إلى النداء بضرورة تبني وتطبيق الحوكمة في البنوك وتتجلى هذه الأهمية [1]:

---

[1]- شريقي عمر، **دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى الوطني حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي20-21اكتوبر 2009ص6.

[2]- ابراهيم اسحاق نسمان، **"دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: المحاسبة والتمويل، قسم: العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2009، ص20.

- العمل على الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق المال، كذلك التي شهدتها منطقة الخليج العربي سنة2006 وأسفرة عن خسارة المستثمرين في دول مجلس التعاون الخليجي لأكثر من 200مليار دولار؛
- تحسن من أداء البنوك وترفع من قيمتها في السوق اضافة للحد من مستويات المخاطر؛
- طبيعة أعمال البنوك التي تتم بسرعة الحركة خاصة فيما يعرف بالعلمة المالية ؛
- الأثار الواسعة الإنتشار المترتبة عن إنهيار البنوك، والتي تنال من جميع الأطراف المتمثلة في المودعين، الدائنين والمساهمين ؛
- امكانية ضبط وضمان مراجعة الأداء المالي للبنك؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك ؛
- تحقيق الشفافية والعدالة وحق مساءلة الإدارة من قبل المساهمين كما تحمي أموال المودعين.

وتظهر أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي كذلك في النقط التالية [2]:

- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الإقتصادية في البنوك، في انعكاس ذلك قد يؤثر على الإستقرار الإقتصادي والمالي؛
- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه العمليات التشغيلية للبنوك.

الفرع الثالث : الأطراف العاملة بالحوكمة في المصارف :

أولا: الأطراف الداخلية :

1. **المساهمون :** وتتمثل الأدوار التي يقوم بها المساهمون في انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين ويكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه المصرف وبالتالي تعم موافقتهم ضرورية لإتمام الكثير من الصفات[3]؛
2. **أصحاب المصالح :**وهم العاملون وأصحاب المستندات والموردين والعملاء وتساهم الحوكمة في احترام الحقوف القانونية لهذه الجماعات والتعويض عن انتهاك حقوقهم[4]؛
3. **مجلس الإدارة :** يتم اختيار مجلس الإدارة بالإنتخاب من بين اعضاءه. ويتطلب تفعيل نظام الحوكمة في أي مؤسسة ان يحقق مجلس الإدارة توازنا عاليا وفعالا بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة ومن الأهمية تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين في المجلس، كما يجب أن يتمتع اعضاء

---

[1]- محمد مصطفى سليمان، **"دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري<<دراسة مقارنة"**، مرجع سبق ذكره،ص26

[2]- شريقي عمر، **دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى الوطني حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي20-21اكتوبر 2009ص6

[3]- وهيبة ناصري، **"دور الحوكمة في استقرار السوق المالي"**، رسالة ماجستير، فرع: اسواق مالية، قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009/2008، من الموقع الالكتروني : www.world-ace-net/vb/sitemap/index.php/t-1023htmt.

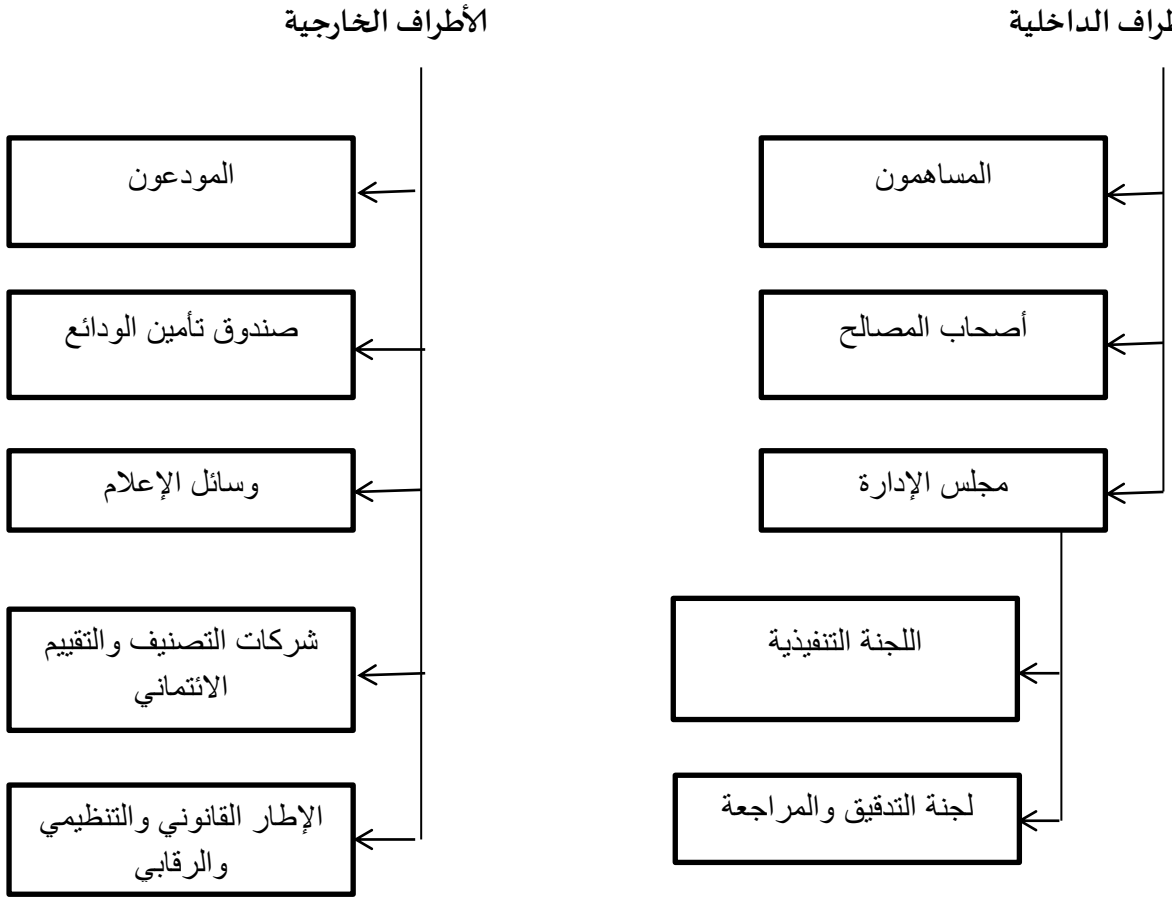
[4]- أحمد زكريا صيام، **"دور الحاكمية في الحد من تداعيات الازمة المالية على بورصة عمان"**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، العدد: 42، صيف2009، ص12.

مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية وأن يكونوا من ذوي الخبرة في مجالاتهم وبعد الإهتمام بتعيين أفضل الخبرات في مجالس الإدارة وضمان ما لديهم من جدارة من متطلبات تحسين الأداء[1].

ثانيا : الأطراف الخارجية :

الفاعلين الخارجيين يتمثلون في المودعين وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الإنتمائي بالإضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي، وتعتمد هذه المجموعة(الأطراف الخارجية) على أعضاء مجلس ادارة مستقلين في مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة ويميل الأعضاء المستقلون إلى الإفصاح عن المعلومات بصراحة وبطريقة مصنعة وتقييم اداء الإدارة بموضوعية وحماية حقوق المساهمين بكل قوة وبالتالي تعتبر مجموعة الفاعلين الخارجيين أكثر قابلية للمساءلة والمحاسبة من مجموعة الفاعلين الداخليين[2].

شكل رقم (02): الأطراف العاملة بالحوكمة في المصارف :



المصدر: من إعداد الطالب، اعتمادا على المرجع: نظير رياض محمد الشحات، **"إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات"**، مصر، ديوان جامعة المنصورة،2007، ص ص 327-328

[1]- ريمة عمري، زليخة كنيدة، **"الحوكمة كمدخل حديث لتحسين وتطوير أداء المؤسسات البنكية"**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنضمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي11/10نوفمبر2009، دون ترقيم.

[2]- نظير رياض محمد الشحات، **"إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات"**، ديوان جامعة المنصورة، مصر، يناير 2007، ص ص327-328.

المطلب الثالث : متطلبات إرساء الحوكمة بالبنوك والعوامل الأساسية الداعمة لها :

الفرع الأول : متطلبات إرساء الحوكمة بالبنوك :

أهم المتطلبات تتمثل في [1]:

أولا) حقوق الملكية : إن وجود نظام لحقوق الملكية الخاصة يعتبر واحد من أهم الركائز الأساسية الضرورية لإقتصاد ديموقراطي يقوم على أساس السوق، ومن الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق أو تبادلها، وأن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة مع وضع كافة المعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة وكفاءة كبيرة لأن المستثمرين سيترددون كثيرا في استثمار رؤوس أموالهم في البنوك التي ليست لها حقوق ملكية قانونية. كذلك من الضروري أن تكون القوانين واللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور وأن يعرف الناس كيفية امتلاك الأموال واستخدامها وتبادلها، فالنقص في الأسس التي تضمن حقوق الملكية يمنع البنوك من تحقيق اللامركزية والتخصص في ابرام عقود من الباطن مع بنوك منافسة، وجذب الإستثمارات الأجنبية والمحلية كما يؤدي أيضا إلى تعقيد العمليات المتطورة والإبداعية المرتبطة بالعلاقات مع الأصول؛

ثانيا) آليات الخروج(الإفلاس ونزع الملكية): ليست جميع البنوك ناجحة وهذا ما دعا إلى وجود قوانين تنظم آليات التصفية والخروج بطريقة منصفة واعتبار هذه الآليات ضرورية حتى يكون من الممكن تصفية الإستثمارات وتحويلها نحو بنوك منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام، ومن الضروري هنا أن يكون هناك قوانين ولوائح تسمح بإجراءات سريعة وكافية لإفلاس ونزع الملكية وتراعي العدالة للدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح، علاوة على ذلك أدى النقص في اجراءات الإفلاس ونزع الملكية إلى تسهيل انتشار استيلاء الداخلين على الأصول؛

ثالثا) أسواق الأوراق المالية : أسواق الأوراق المالية الجيدة تؤدي إلى انضباط الداخليين بإرسال اشارات الأسعار بسرعة وتمكين المستثمرين من تصفية استثماراتهم بسرعة ودون أن يتحملوا تكاليف كبيرة، وهذا بدوره يؤثر على قيم أسهم البنك وقدرته على الوصول إلى رأس المال، حيث تحتاج سوق الأوراق المالية الجيدة إلى :

- قوانين تحكم اصدار الأوراق المالية لحقوق مالكي ديون البنك والتجار فيها، وتحدد الأزمات ومسؤوليات مصدري الأوراق المالية والوسطاء(السماسرة وشركات الحاسبة ومستشاري الإستثمار)علا أساس الشفافية والنزاهة؛

[1]- عبد القادر بادن، **"دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر"**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بي بوعلي، الشلف ،2008.

- شروط ادراج الشركات عموما والبنوك في قوائم سوق الأوراق المالية، يتم على اساس معايير مشددة للشفافية والإفصاح ومن المفيد وضع سجلات مستقلة للأسهم ؛
- قوانين لحماية حقوق الأقلية من المساهمين؛
- جهاز حكومي مزود بعدد من المشرعين المستقلين المؤهلين وتحويلهم سلطة تنظيم عمليات الأوراق المالية للمتعاملين وإنقاذ قوانين الأوراق المالية.

رابعا) نظام قضائي مستقل وسليم : يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بكفاءة أحد أهم المؤسسات الإقتصاد الديمقراطي المتجه نحو السوق، ولن تكون للركائز السابقة أي أهمية تذكر في غياب نظام قضائي سليم ينقذ القوانين باستمرار وبكفاءة ونزاهة ويحافظ على احترام القوانين، حيث تساعد الآليات التالية على تقوية الكفاءات والقدرات الإدارية[1]:

- اعداد الموظفين المؤهلين جيدا؛
- التعاقد مع الموظفين وترقيتهم على أساس قدراتهم المهنية المؤكدة؛
- تدريب الموظفين تدريبا مهنيا على احداث الأساليب التقنية؛
- دفع رواتب جيدة للموظفين تجذب المؤهلين منهم للبقاء في العمل ولا تدفعهم إلى قبول الرشاوي وتكون الترقية حسب الكفاءة.

خامسا)العلاقات الجيدة بين اصحاب المصالح: مما هو شائع أن هناك تعارضا بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب المصالح، لكن اثبتت واحدة من انجح الشركات في العالم عدم وجود تعارض بين هاذين الهدفين لعدة اسباب. وأن تأثير مراعات النزاهة والعدالة في العمل وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة لا يقتصر على تحسين سمعة البنك وجذب رؤوس الأموال فقط، بل يعطيها ميزة تنافسية فالبنوك التي تتعامل مع اصحاب المصالح بنزاهة تجعلهم جزءا من استراتيجياتها طويلة الأجل، فأصحاب المصالح يدركون ان مصائرهم مرتبطة جزئيا بأداء البنوك وخاصة المودعين والعكس.

الفرع الثاني : العوامل الأساسية الداعمة للحوكمة المصرفية :

من بين العوامل الأساسية الداعمة التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالنظام المصرفي نذكر منها ما يلي [2]:

- وضع اهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة المسؤولية بالبنك؛
- ضمان كفاءة اعضاء مجلس الإدارة وادراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات، سواء داخلية او خارجية؛

[1]- عبد القادر بادن، **"دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر"** مرجع سبق ذكره، ص107.

[2]- حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد07،ص ص 80-81.

- ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا؛
- الإستفادة الفعلية من العمل الذي جاء به الراجعين الداخليين والخارجيين في ادراك اهمية الوظيفة الرقابية؛
- ضمان توافق نظم الحوافز مع انظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة؛
- دور السلطات الرقابية في مراجعة اعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا؛

اضافة إلى :

- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا؛
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة الشركات؛
- تطوير اطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك؛
- توفر نظام معلومات فعال؛
- الشفافية؛
- تطبيق نظام معلومات فعال.

خلاصة الفصل الأول :

يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية امرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين اداء المصرف وحمايته من الأزمات والتعثرات المالية، ولا يرتبط نجاح الحوكمة المصرفية فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن أيضا تطبيقها بشكل سليم، وذلك من خلال الافصاح والشفافية والوضوح لتجنب الفساد الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك وإضعاف قدرته التنافسية. والممارسات السليمة للحوكمة المصرفية تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية.

تمهيد :

لقد شهد النظام المصرفي الجزائري تطورا كبيرا نتيجة الجهود التي بذلتها الدولة، حيث اعتبره قانون النقد والقرض العامل الرئيسي لانتقال إلى اقتصاد السوق، رغم هذا ما زال في انتظار التحولات التي تجعل منه لا محالة العنصر الفعال والحيوي على جميع الموارد وتمويل الاقتصاد، لذلك يعتبر الاصلاح المصرفي الحلقة الرئيسية ضمن سلسلة الاصلاحات التي باشرتها السلطات العاملة في الجزائر. ومع ذلك فإن هذا النظام يواجه العديد من المخاطر التي أملتها التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والمصرفية والتعقد الشديد الذي أصبح يميز العمل المصرفي بالإضافة إلى خصوصية الاقتصاد الوطني والمراحل التي مر بها والتي أثرت بشكل مباشر على أداء المصارف، وهو الامر الذي جعل الجزائر تستوحي من معايير لجنة بازل1 للرقابة المصرفية مجموعة من قواعد الحذر لتطبيقها على المصارف لمواجهة المخاطر التي تهدد النشاط المصرفي، والعمل على سلامة واستقرار النظام المصرفي الجزائري وحماية المصارف من الافلاس، ورغم وضوح هذه الفكرة ظهرت ازمة مصرف الخليفة والمصرف الصناعي والتجاري الجزائري وذلك بسبب التقصير الكبير من طرف المشرفين على المصارف والمساهمين وممثليهم في مجالس ادارة المصارف وعدم التزامهم بمقررات لجنة بازل بصورة جدية، الامر الذي دفع إلى تطبيق الحوكمة السليمة بها.

وفي هذا الفصل سنحاول من خلال المبحث الأول التعرف على الملامح الأساسية للنظام المصرفي الجزائري وأهم التعديلات التي جرت على ضوء قانون النقد والقرض في المبحث الثاني، ثم سندرس في المبحث الثالث الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.....

المبحث الأول : الملامح الأساسية للنظام المصرفي الجزائري :

المطلب الأول : النظام المصرفي الجزائري قبل 1990 :

الفرع الأول : مرحلة تكوين نظام مصرفي وطني 1962-1971 :

لقد تميز النظام المصرفي الجزائري قبل الإستقلال بوجود عدد من البنوك موزعة عبر كافة التراب الوطني كانت تخدم مصالح الإحتلال، أما بعد الإستقلال فقد ورثة الجزائر نظاما مصرفيا واسعا مملوكا لرأس المال الفرنسي وقائم على أساس نظام اقتصادي ليبيرالي، ونتيجة لذلك فقد واجهت الجزائر وضعا اقتصاديا صعبا بسبب النتائج التي ترتبت عن حرب التحرير من جهة ومغادرة الإطارات الفرنسية المسيرة لتلك البنوك من جهة ثانية الأمر الذي أدى بالسلطات الجزائرية إلى تحدي تلك الصعاب والإقدام على تأميم هذه البنوك قصد تعبئة مواردها المالية المتواضعة خدمة لاقتصاد الوطني، حيث عمدت السلطات المعنية بتأسيس بنكا مركزيا يضطلع بمهامه التقليدية في اطار توجيه السياسة النقدية للبلاد والتحضير لإنشاء عملة وطنية، وهكذا فقد تم انشاء مجموعة من الهيئات المالية والبنوك نذكرها فيما يلي [1]:

أولا)البنك المركزي الجزائري : لقد تقرر انشاء مؤسسة اصدار جزائرية لتحل محل بنك الجزائر ابتداء من 1963/01/01 طبقا للقانون رقم 62-144 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في1962/12/13، وقبل ذلك تم فصل الخزينة العامة الجزائرية عن الخزينة الفرنسية في 1962/08/29، وقد اوكلت للبنك مهمة اصدار عملة وطنية والإشراف على السياسة النقدية وتوجيه البنوك التي كانت السلطات الجزائرية تستعد لتأميمها.

ثانيا)الخزينة العمومية : تم انشاء الخزينة العمومية الجزائرية في أوت 1962،وقد اوكلت إليها الأنشطة التقليدية الخاصة بوظيفة الخزينة بالإضافة إلى منحها بعض الصلاحيات المهمة فيما يخص منح قروض الإستثمار للقطاع الاقتصادي، وقروض التجهيز للقطاع الفلاحي والذي لم يستفيد من مبالغ مهمة من طرف الهيئات البنكية الموجودة اللازمة لنشاطه، وقد تطورت هذه الوظيفة الإستثنائية للخزينة العمومية في منحها للقروض وهذا رغم تأميم البنوك(76/66) ورغبة السلطات في اقتصار دور الخزينة على وظائفها التقليدية ضمن اصلاح 1971. ويعتبر انشاء كل من البنك المركزي الجزائري والخزينة العمومية من مظاهر بسط السيادة الوطنية في جوانبها المالية والنقدية، وتلتها اقامة مجموعة من البنوك الوطنية تتمثل في [2]:

1)الصندوق الجزائري للتنميةCAD: تم تأسيس هذا الصندوق نتيجة رفض تمويل الاقتصاد الوطني وذلك بتاريخ 1963/05/07 بموجب القانون63-165 وألحقت به أربع مؤسسات مصرفية كانت تتعامل في الائتمان

[1]- الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، ديوان المطبوعات، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003،ص ص186-189.
[2]-نفس المرجع ص 187.

متوسط الأجل وهي :القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق صفقات الدولة، ومؤسسة مصرفية واحدة متخصصة في الائتمان طويل الاجل هي صندوق تجهيز وتنمية الجزائر. لقد وضع هذا الصندوق مباشرة تحت وصاية وزارة المالية وكاف بتمويل الشركات الوطنية التي تأسست في نهاية الستينات[1]؛

2)الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP: لقد تم انشاء هذه الهيئة بموجب القانون رقم227/64 المؤرخ في10اوت1964 وهي تتكفل بتعبئة مدخرات الأفراد في مقابل تمويل مشاريع السكن، إلى ان اصبح الصندوق متخصصة في هذا النوع من القطاعات في الجزائر، وهو يستهدف بالأساس المدخرات الصغيرة للأفراد، وفي سبيل ذلك فقد اتبع الصندوق سبلا شتى لتشجيع الادخار على النطاق الشعبي مثل: انشاء فروع عديدة، قبول حد ادنى لإيداع(10دنانير)تشجيع الادخار المصرفي، تكريس يوم وطني لادخار (31اكتوبر اليوم العالمي للادخار)...الخ ويبقى الحافز الحقيقي للادخار هو اعطاء فرصة للمدخر للحصول على مسكن بالتقسيط طويل الأجل؛

ثالثا) البنك الوطني الجزائريBNA :وأنشئ بموجب الأمر66-178 بتاريخ13جوان1966 لدعم عملية التحول الاشتراكي في القطاع الزراعي، ومن اهم الانشطة التي أسندت للبنك إلى جانب العمليات المصرفية التي يقوم بها كبنك التجاري ما يلي:

- تنفيذ خطة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط الأجل؛
- التكفل بتمويل القطاع الزراعي المسير ذاتيا، وكذلك القطاع الصناعي بشقيه العام والخاص؛
- تمويل القطاع التجاري خاصة في مجال الاستيراد.

لقد اتسع نشاط البنك في الوقت الحالي ليشمل العديد من المنتجات والخدمات المصرفية، حيث بلغ عدد فروعه 187فرعا منتشرة عبر كامل التراب الوطني(سنة2003)بعدما كانت لا تتجاوز 53فروعا في عام1966.

رابعا)القرض الشعبي الجزائريCPA :أنشئ بموجب الأمر67-75 المؤرخ في14ماي1967 برأسمال قدره15مليون دينار جزائري نتيجة دمج مجموعة من البنوك، فبالإضافة إلى وظائفه التقليدية كبنك التجاري أسندت له مهمة تمويل القطاع العمومي وخاصة قطاع السياحة والاشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري، كما كان يقوم بتمويل عدد كبير من المؤسسات الخاصة قصد تدعيم وترقية الصناعات التقليدية والمهن الحرة، لقد أصبح القرض الشعبي الجزائري كغيره من البنوك يتدخل في منح الائتمان القصير والمتوسط والطويل الاجل، حيث بلغ عدد فروعه119 وكالة في بداية الالفية الثالثة يؤطرها 4209 موظف منهم1278 اطار؛

خامسا)بنك الجزائر الخارجي BEA: تأسس بموجب المرسوم 67-204المؤرخ في 01أكتوبر1967يرأس مال قدره 20مليون دينار جزائري بعد تأميم خمس بنوك القرض الليوني في12أكتوبر 1967، البنك الفرنسي للتجارة الخارجية، الشركة العامة في عام 1968،بنك باركليز، وبنك البحر الأبيض المتوسط، حيث اسندت له مهمة تمويل التجارة الخارجية وتدعيم الصادرات الجزائرية، وقد توسعت عمليات البنك منذ عام 1970 وذلك بإشراف على حسابات

[1]- - الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، مرجع سابق سبق ذكره ص 187.

شركة سوناطراك وشركات التعدين الكبرى والنقل البحري وتكفل بمنحها مختلف القروض. أما في الوقت الحالي فقط أصبح بنك الجزائر الخارجي يتدخل في تمويل مختلف القطاعات ويقدم أكثر من عشرين ما بين منتجات وخدمات مصرفية وذلك عن طريق أكثر من 79 وكالة.

الفرع الثاني : الإصلاح المالي والمصرفي لسنة 1971 :

لقد شهدت بداية السبعينات بعض الإصلاحات والتعديلات على السياسة المالية والنقدية تماشيا مع السياسة العامة للدولة في اطار الاقتصاد المخطط، حيث أنشئ مجلس القرض والهيئة النقدية للمؤسسات المصرفية بموجب الأمر71-47 الصادر في 30جوان 1971 والمتضمن تنظيم البنوك، وقد أصبح القطاع المالي الجزائري خلال اصلاح 1971 يتميز بالخصائص التالية [1]:

- التمركز؛
- هيمنة دور الخزينة؛
- ازالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة.

وفي اطار هذه الإصلاحات تم انشاء البنك الجزائري للتنمية في1971 كامتداد للصندوق الجزائري للتنمية، وهو بنك استثماري حل محل الخزينة العامة في مجال منح القروض الطويلة الاجل في اطار تمويل المخططات التنموية ومنها المخطط الرباعي الاول.

لقد حمل الإصلاح المالي لسنة 1971 رؤية جديدة من خلالها تم اسناد مهمة تسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية للبنوك، وفرض مراقبة صارمة على التدفقات النقدية، ونوجز في اطار هذا الإصلاح اتخاذ الإجراءات التالية [2]:

- امكانية السحب على المكشوف من طرف المؤسسات العمومية لتمويل عمليات الاستغلال وذلك من خلال المادة 3من قانون المالية لسنة1971، ونتج عن ذلك تراكم ديون البنوك على المؤسسات العمومية بشكل أثر على التوازن الداخلي للاقتصاد يشكل عام.
- من خلال المادة 07من قانون المالية لسنة 1971، تم تحديد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة والمتمثلة فيما يلي :
- قروض بنكية متوسطة الاجل تتم بواسطة اصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي؛
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية؛
- التمويل عن طريق القروض الخارجية وذلك من خلال تصريح مسبق من وزارة المالية؛

[1]- بعلي حسني مبارك، **امكانيات رفع كفاءة ادارة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة،2012، ص ص65-66.

[2]- بعلي حسني مبارك، **امكانيات رفع كفاءة ادارة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة"**، نفس المرجع السابق، ص66.

- تقوية دور المؤسسات المالية في تعبئة الادخار الوطني عن طريق المساهمة الاجبارية للمؤسسات العمومية في ميزانية الدولة، وذلك بمقتضى المادة 26من التعليمة 71-93 ديسمبر 1971 والتي تقضي بتخصيص مبالغ الإهلاكات والاحتياطات في حساب لدى الخزينة العمومية، ولكن هذا القرار طرح مشكلا يتمثل في عجز المؤسسات العمومية الوطنية عن تحقيق نتائج ايجابية للمساهمة في ميزانية الدولة؛
- يتم التمويل البنكي للمؤسسات العمومية بقيام هذه الاخيرة بتوطين كل عملياتها المالية في بنك واحد ويجب التذكير ان البنوك والمؤسسات ليست مخيرة في عملية التوطين باعتبار ان المؤسسات الموجودة وزعت بقرار من الوزارة المالية على البنوك التجارية الموجودة؛
- دعم المؤسسات العمومية التي تواجه عجزا في التسيير، بحيث تم اعداد مخطط لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي سجلت عجزا ناتجا عن قيود خارجية مفروضة من طرف الدولة وإلى معايير تطهير المؤسسات العمومية التي سجلت عجزا ناتجا عن سوء التسيير؛
- تحديد معلات الفائدة بطريقة مركزية وادارية.
- الزام المؤسسات بفتح حسابين فقط هما حساب الاستغلال خاصة بعمليات الاستغلال وحساب الاستثمار خاص بعمليات الاستثمار؛
- اقرار التوطين الاجباري بحيث لا يحق للمؤسسات التعامل مع أكثر من بنك واحد، واقرار مبدأ التخصص القطاع للبنوك، بحيث كل بنك متخصص في التعامل وتمويل قطاع اقتصادي محدد.

رغم ما أتى به اصلاح سنة 1971 في محاولة لإعادة هيكلة القطاع البنكي المنشأ حديثا قصد التحكم الجيد في التدفقات النقدية المتداولة داخل القطاع، الا أنه لم يخلو من بعض المعوقات والتناقضات نتج عنها ما يلي [1]:

- عدم توافق دور القطاع البنكي مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، فالوثائق المعدة من طرف المؤسسات الوطنية للبنوك في اطار ملفات منح الائتمان غير الكافية للحكم على الاداء الاقتصادي لقروض الاستغلال، كما ان الدراسات المقدمة من طرف المؤسسات ناقصة؛
- صعوبات متعلقة بالجانب التجاري، وتغطية الحقوق، فتحقيق الاستثمارات في بعض الحالات يصبح غير ممكن ويؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات على تسديد القروض البنكية؛
- صعوبات تغطية الحقوق من طرف المؤسسات الوطنية والتي رغم وضعيتها المدينة اتجاه البنوك، الا انها تبقى لها امكانية الحصول على القرض البنكي في شكل سحب على المكشوف، وهذا ما ازم من وضعية البنوك؛
- الزام المؤسسات العمومية المساهمة في ميزانية الدولة، القيام بدفع رؤوس اموال الإهتلاكات والاحتياطات للخزينة العمومية، رغم أنها تحقق خسائر في غالبيتها وبالتالي لم يكن الأمر سوى عبارة عن تسجيل

[1]- بعلي حسني مبارك، **امكانيات رفع كفاءة ادارة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة"**، نفس المرجع السابق، ص 67.

محاسبي، فجميع الأموال التي كانت تساهم بها المؤسسات تأتيها من البنوك بفضل تقنية السحب على المكشوف وأمام هذه الوضعية تم الغاء هذا الإلزام من خلال قانون المالية لسنة 1976 ؛

- العودة إلى الإعتماد على الخزينة العمومية في تمويل استثمارات المؤسسات وهذا ما أقرته المادة 7من قانون المالية لسنة 1978: "الإستثمارات المخططة للمؤسسات العمومية تكون مضمونة بتمويل من خزينة الدولة وعن طريق كذلك رؤوس الأموال الذاتية للمؤسسات".

للإشارة فإنه في بداية1978 تم التراجع عن الإصلاحات التي حملتها اصلاحات1971، فقط تم الغاء تمويل المؤسسات عن طريق القروض البنكية متوسطة الأجل، حيث جلت الخزينة محل البنوك في تمويل الإستثمارات المخططة بواسطة القروض طويلة الأجل، وبذلك تم تهميش دور البنوك في عملية التنمية واضعاف قدرتها في تعبئة الإدخار، بل اصبحت نشاطاتها تميز بالسلبية في منح القروض مع تعاظم دور الخزينة في هذا المجال. وكان دور البنوك في هذه المرحلة يقتصر على دور القناة التي تمر عبرها الأموال من الخزينة إلى المؤسسات العمومية بحيث لم يكن للبنوك اي دور فيما يتعلق بقرار الإستثمار وقرار التمويل.

وتماشيا مع سياسة اعادة الهيكلة التي باشرتها الدولة فقد تم على اثرها اعادة هيكلة البنوك واضافة المزيد من التخصص في مجال نشاطها، فتم اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري باعتبارها أكبر بنكين في تلك الفترة حيث انبثق عنها بنكان هما :

1. **بنك الفلاحة والتنمية الريفية:** تأسس هذا البنك بموجب المرسوم206-82 المؤرخ في 16مارس1982 بعد اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري برأس مال قدره مليار دينار حيث اوكلت له إلى جانب قيامه بجميع العمليات المعرفية التقليدية مهام تحويل[1] :
   أ) هياكل وانشطة الانتاج الفلاحي، وكل الانشطة المتعلقة بهذا القطاع.
   ب) هياكل وانشطة الصناعات الفلاحية.
   ت) هياكل وانشطة الصناعات التقليدية والحرفية.
2. **بنك التنمية المحلية:** انشئ هذا البنك بموجب المرسوم 85-85الصادر بتاريخ 30 أفريل 1985 بعد اعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وهو بنك ايداع واستثمار واوكلت له القيام بتمويل الاستثمارات المخططة من قبل الجماعات المحلية، بالإضافة إلى قيامه ببعض النشاطات كمنح القروض بالرهن وتمويل القطاع الخاص، وقد بلغت فروع البنك 160 وكالة في بداية عام 2000 .[2]

الفرع الثالث : الإصلاح المصرفي من خلال قانون النقد والبنك 1986:

نتيجة للهزة المزدوجة للاقتصاد الجزائر-سقوط أسعار البترول وانهيار سعر الصرف الدولار. ظهرة اصلاحات سنة 1986 وذلك بموجب القانون رقم 86-12الصادر في19أوت 1986المتعلق بنظام المصارف والقرض

[1]- شاكر القزويني، **"محاضرات في اقصاد البنوك"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص63.
[2]- الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، مرجع سبق ذكره، ص191.

النشاط حيث تم اصلاح جذري على المؤسسات الوطنية المصرفية من اجل ارساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنظام المصرفي وتوحيد الاطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص لكل المؤسسات المالية، فهو بذلك يعيد صلاحيات و واجبات المصارف ويعمل على تغيير كبير في الوضع القائم وهيكل وسلطات المصارف وجعل النظام المصرفي اكثر مسؤولية لتوفير التمويل اللازم للاقتصاد، ولتحقيق الاهداف التي حددتها الشروط المالية والنقدية، وتم اعتماد ذلك بإدخال مقاييس الربحية والامان في تسيير المصارف التجارية خاصة في منح القروض بكل انواعها ومن هنا ظهر بما يسمى بالخطر المصرفي كمفهوم جديد دخل عالم تسيير المصارف التجارية الجزائرية.

ويمكن انجاز اهم المبادئ والقواعد التي تضمنها القانون في اطار اصلاح المنظومة المصرفية فيما يلي [1]:

- اعادة المصرف المركزي مهامه و وظائفه كمصرف المصارف؛
- التقليص من دور الخزينة العمومية فيما يخص تمويلها لاستثمارات في النظام المصرفي؛
- اقامة نظام مصرفي على مستويين حيث يتم الفصل بين المصرف المركزي وبين نشاطات المصارف التجارية؛
- استعادة البنوك ومؤسسات التمويل لدورها في تعبئة الادخار وتوزيع القروض في اطار المخطط الوطني للقرض، واصبح بإمكانها خلق الاتمان دون تحديد لمدته او الاشكال التي يأخذها، كما استعادة البنوك حق متابعة استخدام القروض وكيفية استرجاعها والحد من مخاطرها.

وبهدف اعطاء دور هام لضبط وتوجيه النظام المصرفي فقد انشأت بموجب هذا القانون هيئات الاشراف والرقابة تتمثل في [2]:

أولا)المجلس الوطني للقرض :يستشار المجلس الوطني للقرض في تحديد السياسة العامة للقرض بالأخذ بعين الاعتبار احتياجات الاقتصاد الوطني، وخصوصا ما تعلق بتمويل مخططات وبرامج التنمية الاقتصادية والوضعية النقدية للبلد، ويقوم هذا المجلس بإعداد الدراسات المرتبطة بسياسة القرض والنقد، وكل الامور المرتبطة بطبيعة وحجم وتكلفة القرض في اطار مخططات وبرامج التنمية الاقتصادية الوطنية، تجدر الاشارة إلى ان المجلس عمل تحت وصاية وزارة المالية؛

ثانيا)اللجنة التقنية للبنك :يرأس اللجنة التقنية محافظ البنك المركزي، واللجنة مكلفة بمتابعة جميع المقاييس ذات العلاقة بتنظيم الوظيفة البنكية، كما تسهر اللجنة على ضمان تطبيق التنظيمات والتشريعات القانونية والبنكية تبعا لسلطات المراقبة المخولة لها، وتهدف الصلاحيات المخولة للجنة إلى تشجيع الادخار ومراقبة وتوزيع القروض.

1- بلعزوز بن علي، **"محاضرات في النظريات والسياسة النقدية"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص183-184.
2- بعلي حسني مبارك، ، **امكانيات رفع كفاءة ادارة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة"**، مرجع سبق ذكره، ص68.

الفرع الرابع : اصلاحات سنة 1988 :

لم يستطع القانون86-12 للقرض والبنك التكييف مع الاصلاحات التي قامت بها السلطات العمومية، حيث ان استمرار الازمة الاقتصادية دفع السلطات الجزائرية إلى تطبيق برنامج اصلاحي واسع مس مجموع القطاعات الاقتصادية بما فيها البنوك العمومية ابتداء من سنة 1988، وذلك بصدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في12 جانفي1988 والمتضمن توجيه المؤسسات العمومية، حيث اصبحت البنوك تتمتع باستقلالية اكبر في ادارة مواردها المالية وفي منح القروض، وبذلك اصبح هدف البنوك هو تحقيق الربح والمردودية.

فقط كان لقانون 88-01و قانون 88-06 الذي شكلت المصادقة عليها مرحلة هامة في تطور البنوك العمومية، وانتقالها إلى الإستقلالية يمنحها القدرة وحتى الإلتزام بالتدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة، وعليه أصبحت البنوك تتمتع بكامل استقلاليتها فيما يخص منحها للقروض ودراستها للمشاريع ومتابعتها لديونها وتسييرها لشؤونها الداخلية.

لقد كان قانون 88-06يهدف إلى اصلاح المنظومة المعرفية وفق المتغيرات الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني من خلال [1]:

- تأكيد دور البنك المركزي في الاشراف على السياسة النقدية وتوجيهها؛
- تحديد سقوف القروض المعرفية الموجهة لتمويل الاقتصاد الوطني؛
- السماح للبنوك العمومية بتقديم القروض المتوسطة والطويلة الاجل في اطار مخطط القرض؛
- عدم الزام المؤسسات بمبدأ اجبارية التوطين البنكي؛
- الغاء النظام الخاص برخص الاستيراد وتعريضه بنظام ميزانية العملة الصعبة.

وقد عرفت البنوك على غرار المؤسسات الاقتصادية تحولات هامة كرست استقلاليتها المالية واصبحت تتمتع بالشخصية المعنوية لها رأس مال خاص موزعا على مختلف صناديق المساهمة التي تأسست بموجب القانون 88-03المتعلق بإنشاء صناديق المساهمة[2] .وفي هذا الاطار عرفت البنوك العمومية تحولات هامة مست جوانبها الادارية والتنظيمية، حيث أصبحت عبارة عن شركات مساهمة تتمتع بالاستقلالية المالية وتخضع لأحكام القانون التجاري والتزامها بتوجيهات البنك المركزي.

وعلى الرغم من الإصلاحات المشار إليها إلا أنه ما تمكن قوله أن البنوك العمومية لم ترق إلى الدور الجديد المنوط بها، بسبب الإجراءات والقوانين المقيدة لأنشطتها ولم يتعدى دورها كونها أن أصبحت مجرد أداة لعبور ومحاسبة التدفقات النقدية التي تنتقل من الخزينة إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية.

كما اصبحت التسهيلات الائتمانية تمنح بموجب قرارات ادارية مما ترتب على زيادة اعباء القروض المشكوك فيها، مما ادى إلى عجز البنوك في تقديم السيول إلى المؤسسات العمومية بل لجأ إلى طلب تسهيلات من البنك المركزي لمواجهة

[1]- نفس المرجع، ص69.
[2]- محمود حميدات، **"مدخل التحليل النقدي"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص141.

الوضع، هذه الوضعية المزرية التي عايشتها المنظومة المصرفية جعل السلطات المعنية تتدخل لإصدار قانون شامل ينظم العمل المصرفي ويحدد العلاقة بين مختلف مكونات المنظومة المصرفية الجزائرية.

المطلب الثاني : اصلاحات النظام المصرفي بعد 1990 :

الفرع الأول : مفهوم الاصلاح المصرفي :

يقصد بالإصلاح المصرفي:" تلك العملية التي تؤدي إلى تعديل جذري وجوهري في القوانين والتشريعات والسياسة المتعلقة بالعمل المصرفي على اختلاف انواعها واشكالها بحيث يؤدي إلى تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية وبالتالي يجب اجراء عملية تقييم لمجمل هذه الإجراءات حتى يتم الحكم عليها واعطائها الوصف الحقيقي ".[1]

الفرع الثاني : قانون النقد والقرض 90-10:

يعتبر قانون 90-10الصادر في 14أفريل1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصا تشريعيا يعكس بحق الإعتراف بأهمية المكانة التي يجب ان يكون عليها النظام البنكي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات[2]، وكانت كل الجهود المبذولة لإصلاح وانعاش النظام المصرفي الجزائري لم تنعكس ايجابيا على الاقتصاد الجزائري مما جعل السلطات تعزز أكثر فكرة اصلاح الجهاز المصرفي في التسعينات، وذلك من خلال قانون النقد والقرض في 14أفريل1990، رغم أنها تواجدت في ظروف صعبة نوعا ما، إلا أن الإهتمامات المربحة انصبت على النظام النقدي بالدرجة الأولى، فقد جاء هذا القانون ليحرر تماما البنوك التجارية من قيودها الإدارية ويركز السلطة في البنك الجزائري، أو مجلس النقد والقرض، ويفتح المجال لإنشاء بنوك خاصة خصوصا وأن الجزائر متوجهة نحو اقتصاد السوق، هذا الأخير الذي يرغمنا على القيام بإصلاح جذري في الجهاز المصرفي اداريا وتسييرا، وكما يجب ان نشير إلى ان هذا القانون انشئ لإعادة ادخال العقلانية الاقتصادية على مستوى البنك المؤسسة والسوق.

وكما ساعد قانون النقد والقرض على تنشيط وظيفة الوساطة المالية[3]، وابراز دور النقد والسياسة النقدية، ونتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين، اعادة البنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد والائتمان في البنوك التجارية وظائفها التقليدية بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة، كما تم فصل ميزانية الدولة عن الدائرة النقدية من خلال وضع سقف لتسليف البنك المركزي لتمويل عجز الميزانية، مع تحديد مدتها واسترجاعها في كل سنة، وكذا ارجاع ديون الخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي المتراكمة وفق جدول يمتد على 15سنة والغاء الإكتتاب الإجباري من

[1]- بعلي حسني مبارك، ، **"امكانيات رفع كفاءة ادارة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة"**، مرجع سبق ذكره، ص71.

[2]- طاهر لطرش، ، **"تقنيات البنوك"**، مرجع سبق ذكره، ص196.

[3]- بلعزوز بن علي، **" اثر تغير سعر الفائدة على اقتصاديات الدول النامية حالة الجزائر"**، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، طلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2002، ص186.

طرف البنوك التجارية لسندات الخزينة العامة ومنع كل شخص طبيعي ومعنوي غير البنوك والمؤسسات المالية من اداء هذه العمليات[1] :

أولا: مبادئ قانون النقد والقرض : يعتبر القانون 90-10من بين القوانين الاساسية التي بينت التوجهات الجديدة للانتقال نحو اقتصاد السوق، اذ حمل افكار جديدة فيما يتعلق بالتنظيم البنكي وادائه، ويقوم قانون النقد والقرض على مجموعة من المبادئ، اهمها [2]:

1- **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية :** تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين السلطة النقدية والسلطة الحقيقية، ومعنى ذلك ان القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على اساس كمي من طرف هيئة التخطيط، ولكن تتخذ على اساس الوضع النقدي السائد الذي تقدره السلطة النقدية.
2- **الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة :** فصل قانون النقد والقرض بين الدائرة النقدية والمالية، فلم تعد الخزينة العمومية بموجب هذا القانون حرة في لجوئها إلى البنك المركزي لتمويل العجز، وقد سمح هذا المبدأ بتحقيق الاهداف التالية [3]:
   - استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة؛
   - تقليص ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي، وتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها؛
   - الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية؛
   - تراجع التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.
3- **الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان :** كانت الخزينة في النظام الموجه تلعب الدور الرئيسي في تمويل الاستثمارات المؤسسات العمومية، في حين كان دور الجهاز المصرفي يقتصر على تسجيل عبور الاموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات الذي ترتب عنه غموض على مستوى نضام التمويل. لكن بصدور القانون90-10ابعدت الخزينة عن منع القروض لاقتصاد، ليبض دورها هو تمويل الاستثمارات الاستراتيجية المخططة من طرف الدولة[4].
4- **انشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة :** ان السلطة النقدية في النظام السابق كانت موزعة على عدة مستويات فوزارة المالية تتحرك على اساس انها السلطة النقدية والخزينة تلجأ في اي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها وتتصرف وكأنها السلطة النقدية، والبنك المركزي يمثل سلطة نقدية لاحتكاره

---

[1]- بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، **"دراسة لتقييم انعكاس الاصلاحات الاقتصادية على السياسة النقدية"**، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية في الجزائر الواقع والتحديات، جامعة تلمسان،يومي29-30 اكتوبر 2004ص08.

[2]- الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، مرجع سبق ذكره ص196.

[3]- بلعزوز بن علي، **"محاضرات في النظريات النقدية والسياسات النقدية"**، مرجع سبق ذكره، ص187.

[4]- بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، **"واقع المنظومة المصرفية ونهج الاصلاح"**، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة شلف، يومي14-15ديسمبر 2004، ص496.

عملية الاصدار النقدي. ولكن بصدور قانون النقد والقرض الغي هذا التعدد، وبرزت سلطة نقدية وحيدة ومستقلة وهي مجلس النقد والقرض وجعلها [1]:

- وحيدة ليضمن انسجام السياسة النقدية؛
- مستقلة ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الاهداف النقدية؛
- موجودة في الدائرة النقدية ليضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الاهداف النقدية.

5- **وضع نظام بنكي على مستويين :** لقد اعتمد قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين، وذلك من اجل التميز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية، ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض، بموجب هذا القانون اصبح البنك المركزي يمثل قعلا بنك للبنوك يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما اصبح بإمكانه ان يوظف مركزه كآخر ملجأ للإقراض في التأثير على السياسة الائتمانية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي، أيضا فانه نتيجة لترأس البنك المركزي للنظام النقدي أصبح بإمكانه ان يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي ومعايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة الاهداف النقدية وتحكمه في السياسة النقدية.

ثانيا: اهداف قانون النقد والقرض : لقد احدث قانون النقد والقرض 90-10تغييرات عميقة في الجهاز المصرفي وهذا من أجل تنظيم النشاط المصرفي حيث تتمثل أهم أهدافه في [2]:

- مواجهة التضخم وهروب الاموال إلى الخارج؛
- تقييم عوامل الانتاج ووضع نضام مصرفي حديث وفعال بإمكانه تجنيد وتوجيه الموارد؛
- تحديد اجراءات التطهير المالي وهذا بتسديد المؤسسات المدنية لديونها؛
- عدم التميز بين المتعاملين الاقتصاديين في محال الاقتراض؛
- الاهتمام بتطوير عنصر المنافسة في السوق بين المصارف؛
- صرامة أكبر في تسيير خزينة المصارف لضمان تغطية أفضل لكل المناطق عبر الوطن.

المطلب الثالث : تعديلات قانون النقد والقرض :

فرع الأول : التعديل الهيكلي 1994-1998 :

يمكن وصف وضعية الجزائر في نهاية سنة 1993 بأنها تميزت بالانهيار التام للتوازنات الاقتصادية والنقدية والمالية بفعل انخفاض ايرادات الدولة لتدهور اسعار المحروقات من جهة وارتفاع المديونية الخارجية وخدمات الدين من جهة اخرى، وانسداد تام لأسواق المالية والنقدية الدولية امام السلطات الجزائرية ، وتدهور خطير في الوضعية الأمنية، نتج عنها خسائر للممتلكات والمؤسسات العامة والخاصة تقدر بالملايير، مأساة اجتماعية وفقر مدقع، بطالة في مختلف

[1]- صوفان العيد، **دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة دراسة التجربة الجزائرية"**، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة مالية، قيم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،2011ص12.

[2]- نوال جمعون، **"دور التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية"**، رسالة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، فسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص ص106-107.

اوساط الشعب نتيجة حرق المؤسسات وغلق وافلاس وتصفية المؤسسات العمومية وانخفاض مستوى الاستثمار المنتج، فشل سياسة استقطاب تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، وامتد هذا الفشل حتى للحد من هجرة رأس المال الوطني بسبب الاوضاع سالفة الذكر.

يمتد برنامج الاصلاح الاقتصادي الشامل الذي ابرمته السلطات الجزائرية مع مؤسسات النقد الدولية لبى مرحلتين :

مرحلة التثبيت الاقتصادي قصيرة الأجل تمتد لمدة سنة من افريل1994 إلى ماي 1995، ومرحلة التعديل الهيكلي متوسط الأجل تمتد لمدة ثلاث سنوات من 1995إلى 1998.

يهدف برنامج الاصلاح الاقتصادي الموسع إلى القضاء على الاختلالات العميقة في توازنات الاقتصاد الكلي التي ظلت تعاني منها الجزائر منذ1986 ،رغم الاصلاحات التي قامت بها سواء مع المؤسسات النقدية او الاجراءات والاصلاحات من قبل دستور 1989. كما يهدف برنامج التثبيت والتعديل الهيكلي إلى اصلاحات عميقة تشمل جميع القطاعات ومنها القطاع المصرفي والمالي[1] .

الفرع الثاني : أهداف برنامج التعديل الهيكلي 1994-1998 :

تمثل برنامج الاصلاح الاقتصادي الموسع في اعادة الاستقرار النقدي لتخطي مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق بأقل التكاليف وللوصول إلى ذلك ارتكزت السياسة الاقتصادية والنقدية والمصرفية على تحقيق الاهداف التالية[2] :

- التحكم في المعروض النقدي للحد من التضخم؛
- تحرير معدلات الفائدة المدينة للبنوك مع رفع معدلات الفائدة الدائنة على الادخار، وبالتالي تحقيق اسعار فائدة حقيقية موجبة في سبيل احداث منافسة على مستوى تعبئة المدخرات للمساهمة في تمويل الاستثمارات وتحسين فعالية الاستثمار بالرفع نت انتاجية رأس المال، ومن ثم رفع معدل النمو الاقتصادي المبتغى تحقيقه خلال الفترة؛
- توفير الشروط اللازمة لتحرير التجارة الخارجية ، تمهيدا للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ومن ثم الاندماج في العولمة الاقتصادية؛
- رفع احتياطات الصرف بغرض دعم القيمة الخارجية للعمل؛
- التخلي عن استعمال وسائل المراقبة المباشرة لقروض الاقتصاد في 1994، تحضيرا لاستعمال التدريجي لوسائل المراقبة غير المباشرة، الاحتياطي النقدي والسوق المفتوحة مع تنمية السوق النقدي عن طريق وضع نظام متزايد لديون البنك المركزي، وسندات الخزينة، ومن ثم جعل معدل تدخل البنك الجزائري في السوق النقدية عند مستوى20%مع رفع معدل اعادة الخصم15% ،معدل السحب على المكشوف للبنوك على البنك الجزائري يعادل 24%؛

[1]- بلعزوز بن علي. كتوش عاشور، **"واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الاصلاح"**، مرجع سبق ذكره، ص498.

- التحضير لإنشاء سوق للأوراق المالية (القيم المنقولة) بإنشاء لجنة تنظيم ومراقبة للبورصة وشركة تسيير سوق القيم، مع امكانية السماح للمؤسسات الوطنية ذات النتائج الجيدة بالتوسع في رأس مالها بنسبة 20%ابتداء من 1998؛
- مراقبة الحسابات البنكية التجارية العمومية بالتعاون مع البنك العالمي خلال الفترة 1994-1996والسماح للشركات الاجنبية الاستثمار في البنوك الجزائرية.

المبحث الثاني : اهم التعديلات التي جرت على ضوء قانون النقد والقرض:

المطلب الأول :اصلاحات 2001:

فرع الأول : مضمون الإصلاح :

يعتبر الأمر الصادر01-01 الصادر في 27فيفري2001 أول تعديل للقانون90-10 حيث مس الأمر الرئاسي الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون، ويهدف اساسا إلى تقسيم مجلس النقد والقرض إلى جهازين هما[1]:

الأول : يتكون من مجلس الإدارة الذي يشرف على ادارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون.

الثاني : يتكون من مجلس النقد والقرض وهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس ادارة لبنك الجزائر.

المادة03 من الامر01/01تعدل احكام الفقرتين الاولى والثانية من المادة23من قانون النقد والقرض والتي تنص على انه لا تخضع وظائف المحافظ ونوابه إلى قواعد الوظيف العمومي وتتنافى مع كل نيابة تشريعية، ومهمة حكومية او وظيفة عمومية، ولا يمكن للمحافظ او نوابه ان يمارسوا اي نشاط او وظيفة اثناء ممارسة مهامهم، ما عدا تمثيل الدولة لدى مؤسسات عمومية ذات طابع مالي او نقدي او اقتصادي.

كما ان المادة 13من الامر 01/01تلغي احكام المادة 22من قانون النقد والقرض، والتي تنص على ان المحافظ ونوابه يعينون لمدة06-05سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة.

اما مجلس النقد والقرض فأصبح بموجب الأمر 01/01 يتكون من :

- اعضاء مجلس ادارة بنك الجزائر؛
- ثلاثة شخصيات يختارون بحكم كفاءتهم في المسائل النقدية والاقتصادية، وهكذا اصبح عدد

[1]- عبد القادر بريش، **"التحرير المصرفي و متطلبات الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"**، مرجع سبق ذكره، ص120.

اعضاء المجلس عشرة بدلا من سبعة اعضاء وتتمثل صلاحياته حسب المادة 10في:

- للمحافظ صلاحيات استدعاء أعضاء المجلس ورئاسته وتحديد جدول اعماله، أما الاجتماع فيعقد على اساس بلوغ النصاب اي ستة اعضاء على الاقل؛
- تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة وفي حالة التعادل يكون صوت الرئيس مرجحا؛
- لا يحق لأي عضو في المجلس ان يفوض من يمثله في اجتماعات المجلس؛
- يجتمع المجلس كل ثلاثة اشهر على الاقل بناء على استدعاء من رئيسه او كلما كانت الضرورة بمبادرة من الرئيس او اربعة اعضاء.

المطلب الثاني : اصلاحات2003:

فرع الأول : محتوى الإصلاح:

لقد جاء هذا النص التشريعي في ظرف تميز بتخبط الجهاز المصرفي في ضعف كبير في الاداء وخاصة بعد الفضائح المتعلقة بإفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري، والذي بين بصورة واضحة عدم فعالية أدوات المراقبة والاشراف التي يديرها بنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية[1].

يعتبر الامر 11/03الصادر في26اوت2003عن طريق امر رئاسي بمثابة قانون جديد يلغي في مادته 142قانون 10/90،وجاء هذا الامر ضمن التزامات الجزائر في الميدان المالي والمصرفي بإعداد منظومة مصرفية تتكيف مع البيئة الدولية والمقاييس العالمية، وكاستجابة للتطورات التي تحدث داخل المحيط المصرفي الجزائري خاصة بعد ازمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي، ويهدف هذا التعديل إلى ما يلي [2]:

- تعزيز العلاقة بين البنك الجزائر والحكومة وذلك من خلال انشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الاستخدامات الخارجية والدين الخارجي، اضافة إلى اثراء شروط ومحتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.
- دعم بنك الجزائر في ممارسة صلاحياته وذلك من خلال الفصل بين صلاحيات مجلس النقد والقرض وصلاحيات مجلس ادارة البنك الجزائر، ومن خلال تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية وتفعيل دورها في مراقبة البنوك بإضافة امانة عامة لها وامداده بالوسائل والصلاحيات لممارسة مهامه.

وفي هذا الاطار يمكن القول ان الامر11/03حدد بوضوح العلاقة بين بنك الجزائر والحوكمة، فمنح البنك الاستقلالية التب تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة وتنفيذها في اطار الرقابة التي تمارسها وزارة المالية ومنح الحكومة السلطة المضادة التي تمكنها من تعديل ما يخلص اليه بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة النقدية، ويعود السبب في ذلك إلى حالتي الافلاس والفساد التي شاهدتها كل من بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري.

[1]- صوفان العيد، **" دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة دراسة التجربة الجزائرية"**، مرجع سبق ذكره، ص18.
[2]- نفس المرجع ص 19.

المطلب الثالث : تعديل قانون النقد والقرض ل 2009و2010:

الفرع الاول : محتوى وأهداف الاصلاح ل 2009 :

ان قانون النقد والقرض 2009صدر لتكملة النقائص التي ظهرت في الامر11/03المتعلقة بقانون النقد والقرض 2003، حيث برزت اختلالات في السياسة النقدية المتبعة وفي آليات مراجعة المصارف والمؤسسات المالية، بالإضافة إلى تغير تمط التسجيل المحاسبي والرغبة في تحديث الخدمات المصرفية للبنوك للتكيف مع البيئة الدولية، كل هذه الأسباب دعت إلى اصدار هذا التعديل والذي يهدف إلى [1]:

1) **على مستوى القواعد العامة المتعلقة بنشاط البنوك:** في هذا المجال تنص المادة33من الامر 03/09 على انه:
   - يمكن للبنوك او المؤسسات المالية ان تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة ؛
   - يمكن للبنوك والمؤسسات المالية ان تحدد معدلات الفائدة الدائنة والمدينة بكل حرية؛
   - الزام البنوك والمؤسسات المالية بوضع جهاز رقابة داخلي الهدف منه هو التحكم في النشاطات والاستغلال الفعال للموارد؛
   - تكليف بنك الجزائر بالسهر على فعالية انظمة الدفع وتحديد قواعد تسييرها مع ضمانة لأمن وسائل الدفع من غير الاوراق النقدية.
2) **تعديلات خاصة بهيكل الجهاز المصرفي :**بعد صدور قانون 10/90 بعد انفتاح القطاع المصرفي اتجاه القطاع الخاص الوطني والاجنبي يتسارع خصوصا بعد 1998سنة الانتهاء من انجاز برامج التصحيح الهيكلي وبصدور قانون 01/09 المؤرخ في 22جانفي2009 والذي تضمن قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر.

فرع الثاني : التشريعات الصادرة لسنة 2010 :

1. نظام رقم:09-08 المؤرخ في 29ديسمبر2009يتعلق بقواعد التقييم والتسجيل المحاسبي للأدوات المالية من طرف المصارف والمؤسسات المالية[2].

2. نظام رقم:09-07 المؤرخ في10ديسمبر 2009 يعدل النظام رقم 95-01المؤرخ في 28فيفري1995المعدل والمتمم والمتضمن منح الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية رخصة ممارسة عمليات مصرفية[3].

3. المرسوم التنفيذي رقم10-87المؤرخ في 10مارس 2010 يحدد مستويات وكيفيات منح تخفيض نسبة الفائدة على القروض التي تمنحها المصارف والمؤسسات المالية لاقتناء السكن الجماعي وبناء سكن ريفي من قبل المستفيدين[4].

---

[1]- صوفان العيد نفس،" **دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة دراسة التجربة الجزائرية"**، المرجع السابق. ص ص19-20.

[2]- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 14، الموافق ل25فيفري 2010، ص19.

[3]- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 15، الموافق ل7مارس 2010، ص 27.

[4]- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 17، الموافق ل14مارس2010، ص4.

4. المرسوم الرئاسي رقم:10-1120 المؤرخ في 14افريل 2010 يرخص اكتتاب الجزائر اسهما اضافية في اطار الزيادة العامة الرابعة والخامسة لرأسمال المصرفي الافريقي للتنمية[1].

5. مرسوم رقم:10-120مؤرخ في 21افريل 2010يحدد كيفيات تسير حساب التخصيص الخاص رقم132-302 الذي عنوانه صندوق تخفيض نسبة الفوائد على القروض الممنوحة للعائلات لاقتناء وبناء وتوسيع السكن وكذا المراقبين العقاريين في اطار البرامج المدعمة من طرف الدولة[2].

المبحث الثالث : الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري :

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائري منذ نشأتها إلا أنها لا زالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من تلك الاصلاحات وتحول بينها وبين تحقيق الاهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من اجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي ولهذا اوصت لجنة صندوق النقد الدولي في الجزائر على ضرورة ارساء مبادئ الإدارة الرشيدة في كل عمليات وممارسات البنوك كمرحلة من بين مراحل الاصلاح المصرفي.

المطلب الأول : ظهور الحوكمة في الجزائر:

الفرع الاول : الحوكمة في الجزائر:

واجه القطاع المصرفي الجزائري العديد من الهزات خاصة بع صدور قانون النقد والقرض سنة 1990الذي فتح المجال للمصارف الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل أهم المصارف التي ظهرت هي مصرف الخليفة والمصرف الصناعي والتجاري الجزائري، لكن اهم ما يميز هذه المرحلة ضعف رقابة المصرف المركزي لهذه المصارف قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى إلى الوقوع في ازمات هزت القطاع المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطن الجزائري في المصارف الخاصة بصفة عامة، وهو ما أثر كثيرا على البنوك الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية بعد تصفية هاذين المصرفين. كما أن سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط المصرفين تعتبر من أهم اسباب الأزمات المالية التي واجهها المصرفين[3].

أزمة البنوك الخاصة في الجزائروضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة :

1) **ازمة بنك الخليفة:** ان مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الاسباب، اهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي، وكان ذلك بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998من قبل صاحبه السيد "خليفة لعروسي" وهو صيدلي، وعلى اساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل، بطاقات

[1]- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 25، الموافق ل18أفريل 2010، ص5.
[2]- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 27، الموافق ل25افريل 2010، ص6.
[3]- شريقي عمر، **"دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"**، الملتقى الوطني حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 24/23، نوفمبر2004، ص09.

بنكية ،حسابات بالعملة الصعبة ...الخ. وهذا كله بغرض جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وهذا ما اشارت له اللجنة المصرفية في احدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش[1]، فان اهم سبب لبنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر وذلك من خلال النقائص التي تم تحديدها بخصوص بنك الخليفة كما يلي [2]:

- عدم احترام الاجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- غياب المتابعة والرقابة؛
- عدم احترام قواعد الحذر.

2) **ازمت البنك التجاري والصناعي:** نفس الشيء حدث مع هذا البنك الذي تم اعتماده سنة 1988من طرف بنك الجزائر، وفي اطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001على مستوى هذا البنك، وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها[3]:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- عدم وجود احتياطي اجباري؛
- تجاوزات لقوانين الصرف.

الفرع الثاني : أهم مؤشرات الحوكمة في الجزائر:

أهم هذه المؤشرات ما يلي[4] :

- أصبح تعيين مسيري المصارف يتم على أساس الكفاءة العلمية بالإضافة إلى ابرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة؛
- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية واعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة المصارف وتجلي ذلك من خلال الأمر 11/03المؤرخ في26أوت2003المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض الزام المصارف بوضع نظام الرقابة الداخلية وانشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر، وتشير هنا أن المصارف العمومية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي والذي أقره الاتحاد الاوروبي من أجل مساعدة المصارف على اجراء عمليات التدقيق الداخلي وارساء قواعد محاسبية، ووضع مخطط مراقبة التسيير؛

[1]- عياري امال، وخوالد ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص14.
[2]- بلعزوز بن علي، حبار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 14.
[3]- شريقي عمر، مرجع سبق ذكره، ص10.
[4]- بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص223-224.

- اعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الإطار التي تحكم اعضاء مجلس الإدارة والوصاية باعتبار ان الدولة هي المالك الوحيد لرأس مال المصارف العمومية.

المطلب الثاني : المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة :

ان السلطات بذلت مجهودات في المجال المصرفي من اجل ارساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية ومن بينها :

الفرع الأول :سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية :

ومن أهم القوانين نجد[1] :

أولا: قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية :

أصدر بنك الجزائر نظاما رقم 03/02 بتاريخ 14نوفمبر 2002يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة المراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل الثانية .

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 03/02، فان أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية اقامتها، ينبغي ان تحتوي على الأنظمة التالية :

- نظام مراقبة العمليات والاجراءات الداخلية؛
- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛
- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر؛
- نظام التوثيق والاعلام.

ثانيا: قوانين محاربة الفساد المالي والإداري :

ان القانون التجاري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة الا سنة1996،حيث أشار المشروع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال اصدار الامر رقم22/96المؤرخ في 09جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الاجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج...الخ. وبتاريخ 09جوان 1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والرقابة منها. وهو هيئة جديدة تعتبر اداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.

كما أسس وزير العدل تطبيق القانون رقم 06/01 الصادر20فيفري 2006 وتضمن الوقاية من الفساد ومحاربته، فقد تم تسجيل ما يلي :

[1]- عياري امال، خوالد ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص14.

- تقديم 680 قضية اما العدالة في سنة2006 وأفضت إلى الحاكم على 930شخص؛
- تقديم 1054قضية امام الحاكم ومنها 681قضية تم الفصل فيها سنة 2007وأفضت إلى الحاكم على 1789شخص؛
- تقديم 622قضية على مستوى المحاكم من بينها 484قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول سنة 2008وثم خلالها الحكم على 1126شخص.

الفرع الثاني :برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة :

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي فقد تم ادخال نظام بازل الثانية بالمصارف والمؤسسات المالية بغية تحسين تسيير المخاطر، تعزيز الرقابة والانضباط في السوق وذلك بتطبيق ركائزه الثلاث حيث وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الاوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة اجراءات وهي كما يلي[1] :

- انشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل الثانية تحت اشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية؛
- اعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادهما لتلبية مقتضيات بازل الثانية بركائزها الثلاث؛
- اعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر(مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وتنفيذا لذات البرامج فقد ادخلت الجزائر على القطاع البنكي عدة اصلاحات بهد تحسين الحوكمة على مستوى البنوك والمؤسسات المالية من خلال تعزيز استقرار القطاع البنكي ومردوديته، عصرنة الهياكل القاعدية والتقنية والمادية للمصارف وتحسين نوعية الخدمات، وقد ترجم تنفيذ الاصلاحات بما يلي :

1- **وضع عقود الكفاءة** :حيث تم اعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة للسنوات السابقة؛
2- **تحسين دور مجالس الإدارة** :وذلك من خلال اعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الاعضاء؛
3- **تحسين ادارة البنوك** :وذلك عبر اعداد ميثاق للمسؤوليات الادارية ومدونة اخلاق المهنة؛
4- **تحسين ظروف الاستغلال البنكي** :من خلال اعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل الثانية وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية(نظام الاجر المتغير المقرون بالداء).

وقد تجسدت عملية تحديث الهياكل القاعدية التقنية والمادية للبنوك وتعزيزها منذ عام 2006بوضع نظام للتسويات والتسديد الفوري في وقت قياسي للمبالغ الكبيرة وكذا نظام داخلي للإعلام والمقصة المالية للتسديد، وقد شرع العمل

[1]- شريقي عمر، مرجع سبق ذكره، ص11.

بهذا النظام في نهاية جويلية 2008 اذ ان 96.4% من مقاصة اداء الدفع بطريقة الكترونية وقد سمح هذا النظام بتهيئة اطار قانوني وتنظيمي، ووضع واعتماد المعايير المطبقة عبى جميع ادوات الدفع بما فيها استخدام بطاقات الائتمان المصرفية، وضع شبكة مكيفة وموثوقة للاتصال السلكي واللاسلكي بين البنوك وتعزيز الرقابة.

وفي مجال التدقيق والكشف البنكي، وبغية ضمان نزاهة النظام البنكي وسلامته، يشرف بنك الجزائر واللجنة البنكية بصرامة تنفيذا للتعليمة الصادرة عن مجلس النقد والقرض عل التدقيق الدائم للبنوك والمؤسسات المالية لاسيما اجراءات تقييم الأخطار ورصدها وتسييرها والتحكم فيها. واضافة إلى التدقيق على الوثائق الجارية على اساس تصريحات البنوك والمؤسسات المالية لدى بنك الجزائر والذي يشكل الخطوة الأولى لنظام الانذار، يسارع بنك الجزائر في ارسال فرق ميدانية للتدقيق في البنوك والمؤسسات المالية بهدف ضمان التطوير المنظم للوساطة البنكية.

كما كشف محافظ بنك الجزائر عن اعتماد نظام مراقبة وتقييم خاص بالنوك خلال السداسي من سنة2009، ويتعلق بمراقبة الملاءة ونسبة السيولة والقدرة على التسديد، أي مدى احترام البنوك لقواعد الحيطة والحذر ونسب القروض المعتمدة مقارنة برأس المال، حيث يندرج هذا النظام الجديد في سياق تدعيم الرقابة على البنوك، بالإضافة إلى وضع نظام تنقيط للمؤسسات لتقييم مردوديتها وقدرتها على تسيير الموارد المالية المتاحة.

وفي ماي2009اصدر بنك الجزائر نظاما يحدد فيه القواعد الجديدة في مجال الشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث انه يمكن للبنوك والمؤسسات المالية ان تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة، غير انه من اجل تقدير افضل للمخاطر المتعلقة بالمنتوج الجديد ولضمان الانسجام بين الادوات يتعين ان يخضع كل عرض منتوج جديد في السوق ال ترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر.

وقد جاء هذا النظام ووفقا للمادة الرابعة منه ان البنوك والمؤسسات المالية تحدد بكل حرية معدلات الفائدة الدائنة والمدينة وكذا معدلات ومستوى العمولات المطبقة على العمليات المصرفية، معدلات الفائدة الفعلية الاجمالية على القروض الموزعة من طرف البنوك والمؤسسات المالية معدل الفائدة الزائد[1].

الفرع الثالث : اطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات :

عقب اطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والارشادات 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 في11 مارس 2009 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه اهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي والذي يعد الحجر الاساس في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري[2].

[1]- شريقي عمر، نفس المرجع السابق ص 11.
[2]- عياري امال، ابو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص16.

وقد اكد رئيس ادارة فريق العمال الجزائري لحوكمة الشركات ان غياب الحوكمة في نطاق الشركة ذاتها يحد من امكانيات الابتكار والتطور، ولن يقوم رجال المصارف او الشركات او المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة. لذا فان الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد اكبر ويساعد على تنمية الاعمال.

وفي نفس السياق فقد اكد وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مصطفى بن بادا" ان الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشآت الاعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الحالي وذلك من خلال المزيد من الشفافية[1].

المطلب الثالث : اثر تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي وابرز معوقات الحوكمة في الجزائر :

فرع الأول : اثر تطبيق الحوكمة في الجهاز الصرفي الجزائري :

ان تطبيق الحوكمة في مصارف الجهاز المصرفي الجزائري والالتزام بشروط نجاح تطبيق الحوكمة قد يؤدي إلى احداث الاثار التالية [2]:

- تحسين الاداء المصرفي والنجاح في تحقيق الاهداف في بنوك القطاع العام في الجزائر؛
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين ادارة المصارف العمومية في الجزائر وتجنب التعثر والافلاس ويضمن تطوير الاداء ويساهم في اتخاذ القرارات على اسس سليمة؛
- اكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على اهمية وضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة لتحقيق الاستقرار المصرفي في مصارف القطاع العام في الجزائر، واعتبرت ان الافصاح والشفافية هي العنصر الجوهري في الحوكمة ويساعد على انضباط السوق المصرفي الوطني؛
- ان تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى القطاع المصرفي العام في الجزائر يجب ان يمر عبر طريقين الأول يقوده المصرف المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة القطاع المصرفي و الثاني من خلال المصارف العمومية ذاتها لان غياب الحوكمة يعني الفوضى والانهيار وتنامي ظاهرة الفضائح المالية، ووجود الحوكمة يعني غياب تلك الاثار السلبية كلها وعلى رأسها الفساد؛
- تتوفر المنظومة المصرفية الجزائرية على مجموعة من العوامل الايجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العمومي في الجزائر مع متطلبات الحوكمة وان كانت هناك اثار بسيطة لتطبيق الحوكمة مثل مظاهر العصرنة في المصارف العمومية وكذا الوفرة المالية وزيادة الانتشار الجغرافي؛
- لا يزال تطبيق الحوكمة في الجزائر في مرحلته الأولية .الا أنه يجب ان تدعم هذه التجربة من طرف كل الأطراف المعنية من الحوكمة والمصرف المركزي ومصارف ذاتها ومن طرف المجتمع ككل.

[1]- شريقي عمر، مرجع سبق ذكره، ص12

[2]- صابرينة صالحي، **"اثر تطبيق الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة2010، ص ص212 ،213.

فرع الثاني :ابرز معوقات الحوكمة في الجزائر:

مما لا شك فيه ان الحوكمة في الجزائر تعتبر من بين الرهانات الكبرى التي يجب على الجزائر ان تسعى إلى تحقيقها الا ان هذا ليس بالأمر السهل نظرا للمشاكل التي تعاني منها الجزائر والتي عرقلت تبني قواعد الحوكمة وبالتالي الوصول إلى التنمية وهذا في كل القطاعات ولعل من اهم الاسباب التي كانت العثرة امام الجزائر نذكر ما يلي :

- انتشار الفساد المالي والاداري في الجزائر كغيرها من الدول التي تعاني من الفساد بكل انواعه، وهذا ما توضحه التقارير التي تصدرها الهيئات الدولية في تقرير اصدرته المنظمة الدولية للشفافية عن الفساد في العالم يشير فيما يتعلق بالجزائر انها تحتل الرتبة 97عالميا في انتشار ظاهرة الفساد وذلك حسب احصائيات 2004-2005 اي بمعدل شفافية لا يتجاوز 2.5%اما سنة 2007فقد اشارة احصائيات نفس المنظمة إلى تراجع الجزائر في الترتيب إلى مستوى اسوأ لتحتل في التقرير الجديد الرتبة 99 عالميا في نفس المجال، ووجدت المنظمة بالنسبة للجزائر ان حصيلة السداسي الأول منذ سنة 2007كارثية وتبعث عن القلق وتكتشف عل ان ظاهرتي الفساد والرشوة وصلت إلى مستويات قياسية هذا وان دل على شيء فانه يدل على ان الجزائر لم تقم بأي خطوات واجراءات لمحاربة هذه الظاهرة ؛
- اما بالنسبة للفساد في المؤسسات الوطنية فمن بين 75 من المؤسسات الجزائرية التي شملها الاستطلاع فنجد ان 6 من رقم الأعمال لهذه المؤسسات يوجه للرشاوي؛
- انعدام الشفافية والمعلومات في الجزائر كانت من بين العراقيل التي واجهت تطبيق قواعد الحوكمة .

خلاصة الفصل الثاني :

لقد تناولنا في هذا الفصل النظام المصرفي الجزائري وأهم المراحل التي مر بها، حيث شهد العديد من الإصلاحات والتعديلات ، حيث يعتبر قانون النقد والقرض من القوانين والتشريعات الأساسية للإصلاحات وكانت كل الجهود المبذولة لإصلاح وانعاش النظام المصرفي الجزائري، حيث أن كل الاهتمامات انصبت لفتح المجال لإنشاء بنوك خاصة خصوصا وأن الجزائر متوجهة نحو اقتصاد السوق. ورغم أن المنظومة المصرفية الجزائرية كغيرها بذلت مجهودات في المجال المصرفي من أجل ارساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية وهذا من خلال سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة إلا أنها تواجه عدة معوقات تحد من تبني الحوكمة المصرفية بشكل سليم، وهذا ما اثبتناه في هذا المبحث.

تمهيد:

نحاول من هذا الفصل الوقوف على واقع الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة سيدي لخضر- التي هي في مرحلتها الأولية تطبيقا في الجزائر وذلك من الدراسة الميدانية التي اجرية بالوكالة والتي مكنتنا من معرفة مختلف طرق تطبيق الحوكمة في البنك والتي منها يتم ادارة البنك بطريقة جيدة لكون البنك مؤسسة مالية تقرض وتتلقى الودائع ومنه فهي تتعرض لمخاطر مالية يستوجب إدارتها لضمان الاستقرار في النشاط وقد اشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث كما يلي :

- المبحث الأول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أهدافها ووظائفه ومختلف هياكله التنظيمية.
- المبحث الثاني :خصص لمعرفة طرق تطبيق الحوكمة ببنك الفلاحة وذلك من خلال التعرف على أجهزة الرقابة بالبنك والشفافية والإفصاح في القوائم المالية والتي تعتبر من قواعد الحوكمة لتكون الرقابة فعالة.
- المبحث الثالث :التعرف على الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة ونتائجها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومنه التعرف على مدى التزام البنك بقواعد الحوكمة .

المبحث الأول :تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

أكد الميثاق الوطني على الأهمية الاستراتيجية للفلاحة الجزائرية ونظرا للطاقات الكامنة الموجودة في البلاد فيما يخص الموارد الفلاحة و مؤهلاتها من مناخ و تربة و غير ذلك مما يساهم في تنميتها و نظرا للضرورة تبني الحاجيات الوطنية للمنتجات الغذائية فإن الفلاحة تكتسب أهمية كبرى و تطورها أحد الأولويات و التي ترتكز أكثر دلالة من أي تعبير هذا وإضافة إلى الخدمات البنكية الأخرى المعتادة.

المطلب الأول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عبارة عن حصيلة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري BNA ،بموجب المرسوم الرئاسي رقم 106 82 المؤرخ في 17 جمادى الأول 1402 الموافق ل 13 مارس 1982، والذي عدل بمرسوم 84_85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 ، وهو عبارة عن شركة مساهمة (شخصية معنوية) ذات رأسمال قدره 3000.000.000,00 الكائن مقره الرئيسي ب17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة حيث يتمتع بالاستقلال المالي و يعد تاجرا مع الغير ، بدأ بنك BADR 140 وكالة متنازل عنها طرف BNA ليضم في الوقت الراهن 292 وكالة و41 مديرية جهوية و 7 مديريات عامة و هذه الكثافة في زيادة و تطور مستمر وفق استراتيجية من شأنها جعل البنك الاشمل على مستوى الوطني .

ونظرا لأهمية الشكلية وأهمية تشكيلها وهدفها صنف بنك BADR من طرف قاموس مجلة البنوك BANKERS AL MANACH الطبعة 2001 المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و المرتبة 668 في الترتيب العالمي بين 4100 بنك مصنف و قد مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعدة مراحل نذكرها فيما يلي :

_ **من 1982 إلى 1990**: خلال السنوات الثمانية الأولى، كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد الوكالات في المناطق ذات الطبيعة الفلاحية ،و بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي ، قطاع الصناعة الغذائية و الصناعة الميكانيكية الفلاحية هذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط ،حيث كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة

_ **من 1991 إلى 1999**: بموجب صدور قانون 10/90 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك و وسع بنك الفلاحة و التنمية الريفية آفاق إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصاد

الصغيرة و المتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع ألفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة كانت بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991 و تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارية الخارجية.

_**في سنة 1992**: تم وضع برمجيات Progiciel Sybu مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض ، عمليات الصندوق للودائع ، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية ،إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات[1].

_**وفي سنة 1993** :تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .

_**وفي سنة 1994**:تشغيل بطاقة السحب و التسديد BADR.

_**وفي سنة 1996**: إدخال عملية الفحص السلكي Télétraitement و فحص إنجاز العمليات البنكية عن بعد

_**وفي 1998** : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك

أما المرحلة الثانية فتميزت بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة و جعل نشاطها و مستوى مرد وديتها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد ،كما رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة ، وفي نفس الوقت رفع مستوى معوناته للقطاع ألفلاحي بهدف مسايرة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة ، ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه ، مع وضع برنامج خماسي يرتكز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات ،نتج عن هذا البرنامج الانجازات التالية:

_القيم بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط ضعف البنك وانجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدواية و كان هذا في سنة 2000 م.

_تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم برنامج Sybu كزبون مقدم الخدمة client serveur وهذا في سنة 2002 .وأما من جانب التطهير الحسابي و المالي :

إعادة النظر في تقليل الوقت و تخفيف الإجراءات الإدارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض لمدة تتراوح ما بين 10 و 90 يوما سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك .

إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

من خلال ما سبق ذكره فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و يقوم باستعمال :

- نظام SWIFT منذ سنة 1991.
- الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

1-وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.

- الشبكة الالكترونية على التراب الوطني.

هو بنك حديث النشأة، تأسس بموجب المرسوم 106/82 بتاريخ 1982/12/13 و تطبيقا لإجراءات القانون 01/88 المؤرخ في 1988/01/12 و الذي يمثل القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية الاقتصادية و كذلك المرسوم 101/88 المؤرخ في 1988/05/16 فقد تم تحويل بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى شركة ذات اسم رأس مالها الحالي 33 مليار جزائري و يقع مقرها بالجزائر القعيد عميروش.

و طبقا لهذا المرسوم فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو بنك ودائع يهدف إلى تمويل القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي. و قد توسعت دائرة هذا الاختصاص البلاد اقتصاد السوق و تضاعف نشاطها. فبعد أن كان يتكون من 140 فرع متنازل عنه من طرف البنك الوطني الجزائري.

و أصبح اليوم يضيف 300 فرعا و 39 مكتبا الاقليمية و يشغلها حوالي 7000 عامل و موظفين داخل الهيكل المركزي و الاقليمية و المحلية.

و نظرا لكثافة الشبكة فقد فرض وجوه تدريجيا و أصبح من أهم البنوك التجارية على مستوى الوطني حيث صنف في المركز الأول من مجلة قاموس البنك طبعة2001.

كما يحتل المرتبة 668 من بين 4100 في ترتيب البنوك العالمية.

و بنك الفلاحة و التنمية الريفية منذ نشأته يسعى إلى تحسين الخدمات التي يقدمها لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR :

فرع الأول : الهيكل التنظيمي للوكالة :

يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من عدة فروع والتي يمكن اختصارها فيما يلي :

المدير: يعتبر الممثل الرئيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على مستوى بلدية سيدي لخضر حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة وكذلك يقدم تقرير عن انجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالوكالة.

إدارة السكرتارية: من مهامها تسهيل أعمال المدير الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها كما تستقبل العملاء الذين قدموا طلبات الحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية

الإدارة: وتنقسم بدورها.

مكتب الواجهة: ويضم:

مراقب (رئيس المصلحة).

مصلحة الاستقبال والتوجيه.

مصلحة المكلف بالزبائن (الأفراد)

قطب المعاملات (التحويلات):ويضم:

رئيس المصلحة: ويقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه ويخلفه في حال غيابه .

الصندوق الرئيسي.

الخدمة السريعة (السحب و الايداع).

محاسبة الودائع (المدفوعات): ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها ومتابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة الايداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.[1]

مكتب الخلف: ويضم :

مراقب (رئيس مصلحة) :

وظيفة القروض ووسائل التسديد: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والعمليات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبث طلباتهم وإعداد المذكرات اللازمة كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات وخلية تسمى بخلية الدراسات والتحليل حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض وبأي وسيلة يمكن تسديد هذه القروض .

وظيفة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عمليات البيع والشراء (الاستيراد والتصدير) وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين (الإقامة) المصرفي وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

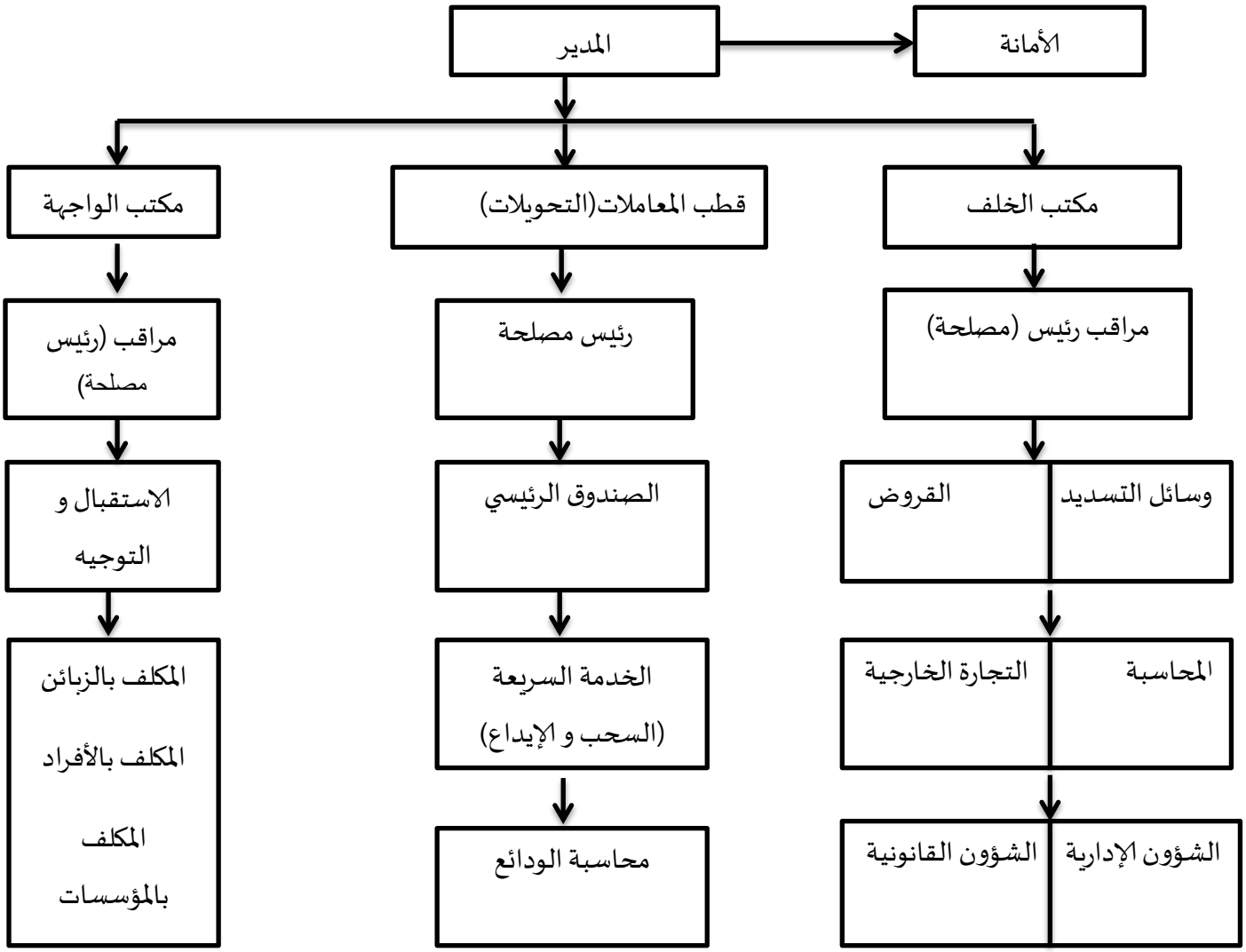
وظيفة المحاسبة: وتقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالات في جميع أقسامها ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات الوكالة كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة ومتابعة عقود الصيانة والتامين وتوزيع التكاليف وبمراقبة التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية لعملية التسيير.

الشؤون القانونية والإدارية: وهو القيام بتسيير الشؤون القانونية الداخلية للوكالة كما تقوم بالتنسيق بين المصالح والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة وتحليل وجود مشاكل الإدارية وكل هذا من اجل تحقيق سياسة وأهداف الوكالة.[2]

1-وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.

والشكل الموالي يوضح ما تم ذكره :

شكل رقم (03) : مخطط الهيكل التنظيمي للبنك:



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.

الفرع الثاني : موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية : تتكون موارد البنك الفلاحي حسب المادة 25 من المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في مارس 1982 :

- رأسماله الأساسي واحتياطاته؛
- الودائع التي تمثل المصدر الرئيسي للموارد الخاصة بها منها : الودائع الجارية، ودائع تحت الطلب والودائع لأجل التي يتلقاها من الجمهور؛

- الأموال المتوفرة التي تؤمنها عليه الهيئات العمومية التابعة للهياكل والأعمال الفلاحية والحرفية والزراعية والصناعية؛
- القروض إذ تعتبر أكبر الموارد ربحا واقلها سيولة بشكليها مقابل ضمان أو بدونه؛
- التسبيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية تحصل عليها عند خصمها للأوراق المالية؛
- الميزانية المحددة من طرف المديرية العامة ، وفي حالة عدم كفاية هذه الموارد فإن البنك يلجأ إلى البنك المركزي، وأيضا إلى السوق النقدية كما يلجأ إلى الصناع والتجار للاقتراض.

المطلب الثالث: مهام و أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR :

إن بنك الفلاحة و تنمية الريفية له أهداف عديدة و مهام متعددة المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية .[1]

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع ألفلاحي و ذلك من خلال تحديد مختلف المهتم التي تساعد على تدعيم هذا القطاع الحيوي ولهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة التنمية الريفية فيما يلي

_ تمويل هياكل و أنشطة الإنتاج الفلاحي و كل الأنشطة المتعلقة لهذا القطاع .

_تمويل هياكل وأنشطة الصناعية التقليدية و الحرف التقليدية و الحرف الريفية

_منح القروض طويلة و متوسطة الأجل.

_إنشاء خدمات جديدة

_تعامل مع مؤسسات القرض العمومية الأخرى

_تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

_تطوير الموارد و هذا بفتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود

_معالجة جميع العمليات البنكية (القروض، صرف ،خزينة).

_تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها .

_التقرب أكثر من المهن الحرة (التجار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....) .

_تسيير الموارد النقدية بالدينار و بالعملة الصعبة بطرق ملائمة.

_و في إطار سياسة الإقراض يقوم بنك الفلاحة التنمية الريفية ب:

_تطوير قدرات تحليل المخاطر.

1-وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر.

_إعادة تنظيم القروض.

_تحديد ضمانات بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد

فرع الثاني : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحقيق الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- تطوير الجهود لتحقيق نتائج أكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية؛
- تطوير الموارد وهذا يفتح الحسابات دون تحفظات أو حدود كبيرة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات الموجودة وإنشاء خدمات جيدة؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن والحصول على أكبر حصة من السوق المصرفي؛
- تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية؛
- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الأجنبية بطرق ملائمة؛
- البقاء في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي؛
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.

فرع الثالث : وضائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يحتم الاطار الاقتصادي الجديد على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يكتسب دورا أكثر ديناميكية وأكثر مسؤولية في تمويل الإقتصاد وجمع الموارد، وبذلك وجب عليه جعل عمليات تدخلاته تتسم بأكثر فعالية، ويشهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرحلة تتسم بالضغوطات وكذا قيود المنافسة الناتجة عن وضعية الاقتصاد الحالية، وأمام كل هذه الأوضاع وجب عليه اعادة النظر في أساليب وتقنيات التسيير التي يتبعها، والعمل على ترقية نوعية خدماته من أجل إرضاء حاجات زبائنه، وفعلا فلقد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل كل البنوك التجارية الجزائرية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى تطبيق استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة بنكية كبيرة تحظى بالاحترام من طرف المتعاملين الاقتصاديين والأفراد على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي، وبالتالي فإن الوظائف المنوطة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ترتكز حول عمليات المساهمة في تمويل خطط التنمية الاقتصادية عموما، وتمويل المشاريع الفلاحية خصيصا، وذلك بغرض تحقيق الاكتفاء الذاتي فيما يخص مشكل الغذاء على مستوى الوطن.

المبحث الثاني : طرق تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطبيقه للحوكمة على مجموعة من الطرق التنظيمية تختص بتوجيه عمل البنك وهذه الطرق نتعرف عليها في هذا المبحث .

المطلب الأول : الشفافية والإفصاح :

يحتاج مستخدموا القوائم المالية للبنوك الى معلومات مناسبة يمكن الاعتماد عليها فضلا عن قابليتها للمقارنة وذلك لكي تساعدهم في تقييم اداء البنك ومركزه المالي كما تكون مفيدة في اتخاذ القرارات وهنا يعرف الافصاح بانه عملية الكشف عن المعلومات الجوهرية المالية وغير المالية التي تهم اصحاب العلاقات والمصالح ويتم الافصاح على اساس دوري في فترات مالية محددة أو بشكل فوري عند حدوث أمر ما وذلك حتى تكون المعلومات متوفرة في نفس الوقت لكافة الاطراف المعنية وحتى لا يقوم طرف باستغلال المعلومات قبل الأطراف الأخرى بحيث التزاما من البنك العمل في بيئة تتمتع بالشفافية وفقا لأفضل قواعد الحوكمة ويتناول الافصاح ما يلي :

1- ضمان الالتزام بالقوانين وكافة التعليمات الصادرة من البنك المركزي؛
2- التأكد من المعلومات المطلوبة ارسالها الى الجهات الرقابية والجهات الأخرى المعنية على درجة كبيرة من الدقة والوضوح وضمان ارسالها في الوقت المحدد لها؛
3- تعزيز وترسيخ ثقافة قوية وسليمة للالتزام بالإفصاح لكافة الموظفين المعنيين وضمان تطبيق هذه السياسة بنجاح؛
4- الافصاح وفقا للمعايير الدولية للتقارير المالية وتعليمات الجهات الرقابية؛
5- تخضع سياسة الإفصاح والشفافية للمراجعة الدورية من قبل ادارة التدقيق الداخلي لتحقق من الالتزام بها، وتشمل المعلومات التي يتم الإفصاح عنها ما يلي :
   - الميزانية العمومية وقائمة الدخل؛
   - قائمة التدفقات النقدية؛
   - قائمة التغير في حقوق المساهمين؛
   - تقرير مجلس الإدارة عن نتائج الأعمال؛
   - تقرير الإدارة التنفيذية حول اداء البنك وخططه المستقبلية؛
   - خبرات ومؤهلات اعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
   - ملخص لمهام ومسؤوليات لجان مجلس الإدارة وكبار اعضاء الإدارة التنفيذية؛
   - طبيعة وحجم المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة مع المساهمين الرئيسيين في البنك؛

فرع الأول :اساليب الإفصاح والشفافية في التقارير:

توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لغرض الإفصاح عن المعلومات المالية وبيان أثر الأحداث الاقتصادية في القوائم المالية أو الملحق حيث يتوقف استخدام اي من هذه الأساليب على طبيعة ونوعية ودرجة أهمية المعلومات .

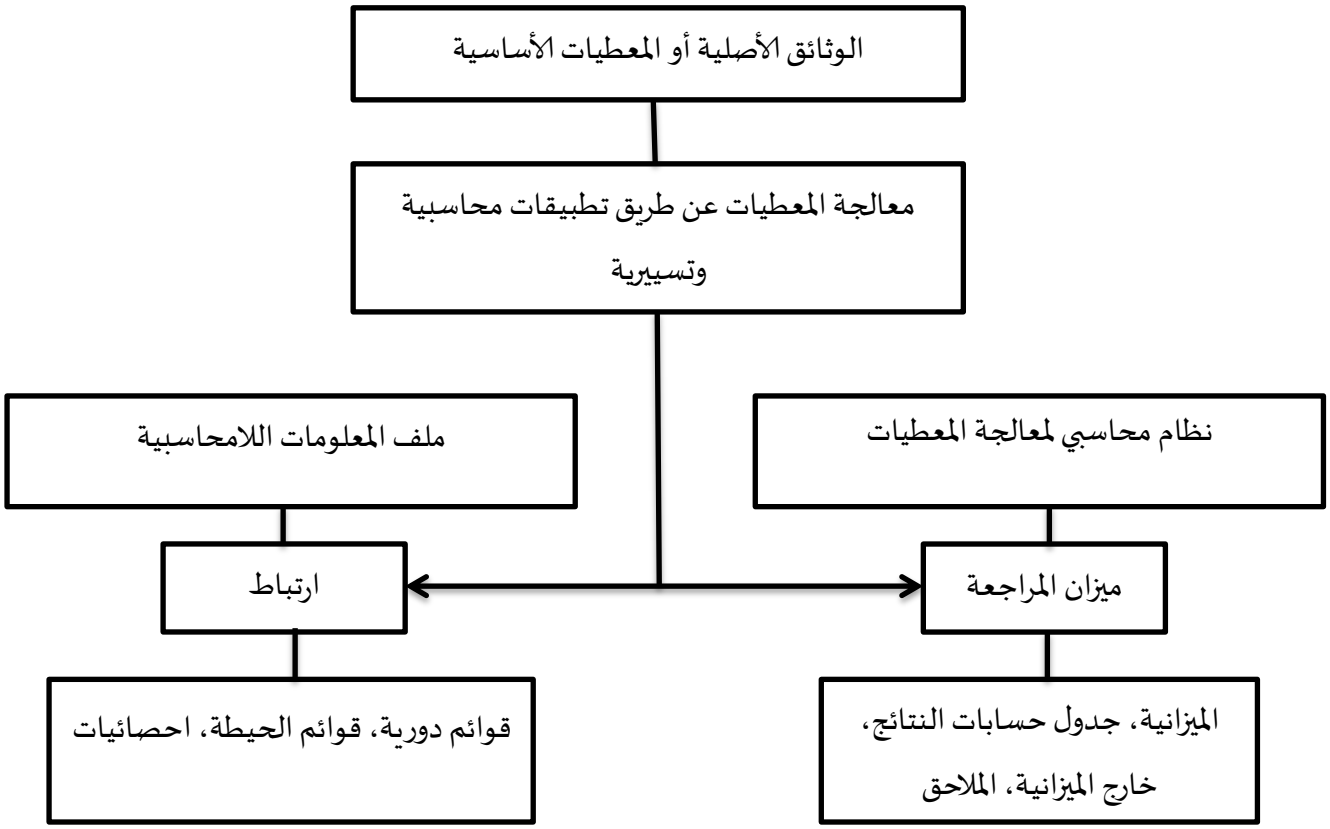
وحتى لا تكون عملية الإفصاح غير منظمة وعشوائية هناك مجموعة من الأساليب العامة للإفصاح، التي تتمتع بدرجة عالية من القبول والإنفاق وهي كالتالي :

1- **اعداد القوائم المالية وترتيب بنودها :** ان جزء من الإفصاح المحاسبي يتمثل في عرض القوائم المالية وترتيب مكوناتها وفق القواعد والمبادئ المحاسبية المتعارف عليا. لتسهل عملية قراءتها وامكانية مقارنتها من طرف المستخدمين واستخلاص المعلومات .
2- **المصطلحات والعرض التفصيلي :** يمكن أن تؤدي العناوين الواضحة والأوصاف الملائمة لعناصر القوائم الى الفهم الجيد لها، كما يؤدي استخدام المصطلحات العامة إلى التشويش وسوء الفهم، وقد تكون المصطلحات الفنية مفيدة اذا انطوت على معاني دقيقة وكانت معرفة جيدا بصفة عامة.
3- **الملاحظة الهامشية :**يتم استخدامها لتوضيح أو تفسير أو اضافة معلومات أقل أهمية، والمتعلقة بعناصر القوائم المالية. كالإفصاح عن الاحداث اللاحقة لتاريخ الميزانية، أو الطرق والمبادئ المحاسبية المتبعة اضافة إلى الإفصاح عن الالتزامات المحتملة.
4- **الملحق :** ويشمل على قوائم اضافية ترفق مع القوائم الأصلية يتم من خلالها اعطاء تفاصيل عن بعض البنود الواردة بالقوائم المالية والتي تستوعبها الملاحظات الهامشية.
5- **شهادة المرجع :** تقدير المراجع الخارجي ليس معدا للإفصاح ولكنه يؤدي دوره كطريقة للإفصاح من خلال اعطاء رأي محايد عن موضوعية وسلامة الأرقام الظاهرة بالقوائم المالية، وذلك بغرض تعزيز ثقة المستخدمين في المعلومات المنشورة.

ب- **الشفافية في القوائم المالية :** الشفافية هي قيام البنك بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطه ووضعها تحت تصرف المساهمين، وأصحاب الحصص والمتعاملين واتاحة الفرص لمن يريد الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات ماعدا تلك التي يكون من شأنها الإضرار بمصالح البنك فيجوز الاحتفاظ بسريتها على ان تكون هذه المعلومات والبيانات معبرة عن المركز الحقيقي والواقعي وفي هذا المجال يجب التفرقة بين الإفصاح والشفافية حيث ان الأخير أكثر عمومية اذ أن الشفافية ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها، لان هنالك تكلفة تقترن بتوفير المعلومات الدقيقة، وهناك سعي نحو التوفيق في التكلفة المرتفعة لتجميع المعلومات وتحليلها

واستخدامها، وبين الحاجة للإفصاح عن المعلومة لخدمة مصالح مختلف الأطراف. حيث كشفت الأزمات والانحرافات الكبرى التي تحدث في البنوك الكبرى، الحاجة الماسة الى تدعيم مفاهيم الإفصاح والشفافية والمساءلة والنزاهة.

الشكل رقم (04): مراحل اعداد القوائم المالية:



المصدر: نفيسة كمال، "**دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، وكالة بوسعادة، 2014-2015.

المطلب الثاني : تطبيق الحوكمة عن طريق أجهزة الرقابة [1]:

الفرع الأول : الرقابة الدورية : تقوم بها المديرية الجهوية للاستغلال، وهذا للقيام بالرقابة اللاحقة بمقارنة الأداء الفعلي مع المخطط وتنقسم هذه الرقابة الدورية الى ثلاثة رقابات هي : الرقابة الإدارية والمحاسبية. الرقابة القانونية، الرقابة على التجارة الخارجية والقروض.

[1]- نفيسة كمال، "**دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014-2015. ، ص91.

أولا: الرقابة الإدارية والمحاسبية : تتم هذه الرقابة قبل بداية الوكالة في عملها أي قبل التاسعة صباحا وذلك لعدم إزعاج الزبائن وتتم على المصالح التالية :

1- **فيما يخص الصندوق :** يقوم المراقب بالتأكد من استقبال وارسال الأموال من طرف الوكالة للبنك المركزي، وهذا يحدث في كل صباح ولا يجوز أن تتجاوز الأموال المكدسة الاحتياجات، يجب أن يتأكد المراقب من أن باب الخزينة له أرقام مشفرة ومفتاح.

أ- الموجودات بالدينار أو العملات الصعبة :

يقوم المراقب بالمقارنة بين الموجودات الحقيقية في خزينة البنك مع دفتر اليومية ونظام الإعلام الآلي، ويتأكد من وجود مراقب دائم للصندوق في الوكالة .

ب- فيما يخص بالنقود الفاسدة :

- مراقبة حساب هذه النقود في دفتر اليومية ومطابقتها مع الموجودة حقيقة.
- تسجيل مبالغ هذه النقود الفاسدة.

2- **في ما يخص حسابات الخزينة :** وهذه الحسابات هي [1]:

- حساب البنك المركزي .
- حساب الخزينة العمومية .
- حساب البنوك الأخرى .

وتكون الرقابة هنا بمقارنة الأرصدة (أي ما ادخل وما اخرج من هذه الحسابات)

أ- حساب الصكوك البريدية : وفيه يتأكد المراقب من مطابقة الأرصدة الموجودة في حساب دفتر اليومية مع البيان الأخير لحساب الصكوك البريدية، ومع نظام الإعلام الآلي.

ب- الطوابع :

- طوابع بريدية للمراسلات : يجب الاطلاع على الموجودات من هذه الطوابع ومقارنتها مع الدفتر المدون فيه جميع المعلومات عليها و أيضا مطابقة مبالغ آخر مؤونة خاصة بهذه الطوابع.
- طوابع جبائية : ويتم فيه مقارنة المؤونة المخصصة لها في دفتر اليومية مع الموجودات فعلا.

3- **الشباك والمعاملات :**مراقبة سير العمليات العامة المتمثلة في الإيداع والسحب وأيضا تحويل النقود من حساب إلى حساب، مثل : هل يقوم الموظفون بعملهم على أكمل وجه من حيث السرع... الخ.

[1]- نفس المرجع، ص92.

4- العمليات المدرة للإيراد[1] :

أ- عمليات الأوراق المالية :يجب أن لا يتم خصم أكبر من السقف الموضوع له (خطط الخصم) وأيضا يجب تفقد الصكوك والأوراق المالية من ناحية الصلاحية .

ب- خصم الصكوك والأوراق المالية : يجب أن لا يتم خصم أكبر من السقف الموضوع له(خطط الخصم) وأيضا يجب تفقد الصكوك والأوراق المالية من ناحية الصلاحية.

ت- الصكوك المضمونة : وهنا مراقبة مدة صلاحية الشيكات والمقدرة ب 3سنوات و 20 يوم.

ث- صكوك وأوراق مالية غير قابلة للتسديد حاضرا : وتكون المراقبة هنا الاطلاع على الصكوك غير القابلة للتسديد هل تترك لأقل من ليلة لدى البنك.

5- حسابات ذات أرصدة غيرعادية : يجب هنا مراقبة الحسابات التي تكون دائما مدينة أو دائنة .

6- حسابات متنوعة : يجب عدم استخدام هذه الحسابات من طرف الزبائن أكثر من مرتين في العام الواحد ودور الرقابة هنا لمنع ذلك.

7- مراقبة الأعمال الإدارية :

أ- يتأكد المراقب من مطابقة حسابات الوكالة أنها تتمشى مع الحسابات المتحصل عليها من مديرية المحاسبة لعامة لهذه الوكالة .

ب- مفاتيح المراقبة يجب ان يتأكد المراقب كم وجود مفاتيح المراقبة على شكل رقمي أو ابجدي لدى مدير البنك او نائبه.

ت- سجل الاقتراحات يجب على المراقب الاطلاع عليه وذلك لمعرفة التجاوزات في المعاملات من طرف موظفي البنك .

ث- مراقبة الأجهزة الأمنية في البنك مثل الابواب الحديدية الخارجية، وجود صفارة الإنذار...الخ.

ج- تسيير الموارد البشرية (المستخدمين): يتأكد المراقب من وجود الهيكل التنظيمي للوكالة في لوحة الإعلانات لكي يعرف كل موظف عمله والإطلاع على سيرة وسلوك المستخدمين .

[1]- نفيسة كمال، "**دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، نفس المرجع السابق، ص93.

ثانيا- الرقابة القانونية[1] :

1- **تقديم الإعتراضات** : عند تقديم اعتراض من العملاء في ما يخص مثلا فقدان صكوك تخصه وهنا يقوم البنك بإعطاء صكوك أخرى ولكن بعد تقديم طلب رسمي والرقابة تكمن هنا في أخذ العمولة من هذا العميل أم لا.

2- **حجز أشياء المدين** : تكون الرقابة للتأكد من توقيف الحساب وأيضا اقتطاع عمولة بسبب هذا الأمر ، الرقابة القضائية يقوم المراقب بالتأكد من إقفال حساب العملاء الذين لم يسددوا مستحقات مصلحة الضرائب، ولكن بعد التأكد من طلب المحضر القضائي بعد رفع دعوى من طرف مصلحة الضرائب.

3- **في الرقابة القضائية** : يقو م المراقب من إقفال حساب العملاء الذين لم يسددوا مستحقات مصلحة الضرائب.

4- **الوفيات** : الرقابة تخص حسابات العملاء المتوفين، حيث يجب على الوكالة إقفال الحساب، حتى يتقدم الورثة بملف فيه عدد الورثة وتمكن الرقابة هنا في مراقبة أوراق الملف، والتأكد من إقتطاع عمولة لقاء هذه الخدمات.

ثالثا- الرقابة على التجارة الخارجية والقروض :

1- **الرقابة على عمليات التجارة الخارجية :**

أ- حق الصرف من أجل السفر والعلاج والمهمات بالخارج : مثلا عندما يقوم زبون بتقديم جواز سفر فإنه يستطيع أن يقوم بإجراء له عملية صرف واحدة وهنا تكمن الرقابة من طرف الزبون.

ب- الرقابة على وسائل تمويل التجارة الخارجية : تكون الرقابة هنا بتأكد من أن الوكالة اقتطعت العمولة على عمليات الإستراد والتصدير (الاعتماد والتحصيل المستندي) وتكون الرقابة على التحويل الحر من الداخل إلى الخارج وهذا على اقتطاع العمولة .

2- **الرقابة علة القروض (الإلتزامات) :**

أ- تحليل الموارد- الاستخدامات : وتتم هذه الرقابة على أساس تقرير النشاط الخاص بالوكالة لمدة ثلاث سنوات متتالية وهنا يتأكد المراقب من أن الموارد تغطي الاستخدامات.

ب- الالتزامات السائرة : وسميت بهذا الاسم لأنها دائمة مدينة، مثال ذلك رقم الحساب 200- العمال، 300- التجار وتكون الرقابة الرقابة للتأكد من أنها مدينة دائما.

[1]- نفيسة كمال، "**دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، نفس المرجع السابق،ص94.

ت- القروض الممنوحة(قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) : تتم الرقابة هنا فيما يخص توظيف هذه القروض هل تم توظيفها في الأمر الذي اقترضت من أجله، كما يجب أن يكون العميل قد قدم ضمانات جيدة عن تلك القروض.

ث- التسديدات : يقوم المراقب بمتابعة استهلاك القروض تسديد الأقساط في مواعيدها وبصفة عادية.

3- **مستحقات غير مدفوعة :** ويقوم المراقب بالاطلاع على النسبة التي استطاعت الوكالة تحصيلها من هذه المستحقات غير المدفوعة وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه الرقابة تدوم في الوكالة الواحدة من 8 إلى 15 يوم وبعد الإنتهاء يقوم المراقب بكتابة تقرير يذكر فيه ما سبق ويرسله إلى المفتشية العامة لبنك الفلاحة، وتقوم هي الأخرى بالرد على التقرير ترسل إلى المديرية الجهوية للاستغلال وما تفعله اتجاه الوكالات المراقبة ومن خلال هذا فالرقابة تمنع حدوث الخطأ والتلاعب والاختلاس.

الفرع الثاني : رقابة البنك المركزي :

وتتم رقابة البنك المركزي كالتالي [1]:

1- الرقابة من خلال التفتيش المباشر : من خلالها يقوم البنك المركزي بتكليف موظف أو أكثر من موظفيه بفحص دفاتر وسجلات أي بنك، وعلى الموظفين بهذا البنك أن يقدموا كل التسهيلات لموظفي البنك المركزي فيما يخص الدفاتر والحسابات والوثائق المطلوبة، ولتسهيل أداء لجان التفتيش التابعة للبنك المركزي تقوم بزيارات مفاجئة للبنوك لفحص والتأكد من صحة إجراءاتها المحاسبية والمالية والبنكية، ومدى التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي أقرها البنك المركزي، وتلتزم هذه اللجان بإعداد تقرير مفصل حول الوضعية المالية للبنك.

2- الرقابة من خلال التقارير والكشوفات الدورية : تتم هذه الرقابة من خلال إرسال البنك لتقارير دورية، قد تكون يومية أو شهرية أو فصلية وفي بعض الأحيان سنوية للبنك المركزي أو في مواعيد يحددها بنفسه، وتتضمن معلومات وأرقام إحصائية ومحاسبية تعكس الأوضاع بمعلومات مستمرة عن البنك.

المطلب الثالث : تنظيم ومراجعة الحسابات :

يمثل مخطط الحسابات المورد الأساسي لنظام المعلومات المحاسبية لأنه يجسد العمليات التي يقوم بها البنك في شكل المادة الأولية للقوائم المالية بحيث يعبر عن كل عملية يقوم بها البنك في شكل حسابات محاسبية، فهي تمثل المادة الأولية لإعداد القوائم المالية التي تعتبر الهدف الأساسي لكيان المخطط المحاسبي البنكي، لهذه الأسباب سوف نقصر

[1]- الأمر:01-01 لسنة 2001 والأمر03-11 لسنة 2003 ، الجريدة الرسمية.

على دراسة المكون الرئيسي للمخطط المحاسبي البنكي ألا وهو مخطط الحسابات والنتوج المحاسبي الرئيسي للمخطط المحاسبي البنكي .

فرع الأول : خصائص مخطط الحسابات :

- **ترقيم (ترميز) مخطط الحسابات:** يتكون رقم كل حساب من اعداد ذات دلالة بحيث أن كل عدد يشير إلى صفة يتميز بها الحساب، فمثلا العدد الأول ابتداء من اليسار يدل على المجموعة المحاسبية التي ينتمي اليها الحساب، بفضل هذه الصفة يصبح رقم الحساب مرجع نظري ومعلوماتي يسهل الكثير من الاستعمالات خاصة تلم المتعلقة بالفحص والرقابة على الحسابات.
- **مضمون مخطط الحسابات :** يتكون مخطط الحسابات من 8مجموعات وهي :
- المجموعة (1) عمليات الخزينة والعمليات ما بين البنوك؛
- المجموعة (2) عمليات مع الزبائن؛
- المجموعة (3) حسابات محفظة السندات وحسابات التسوية؛
- المجموعة (4) القيم الثابتة،
- المجموعة (5) الأموال الخاصة وما شاكلها،
- المجموعة (6) النواتج (الإيرادات)؛
- المجموعة (7) النتائج؛
- المجموعة (8) حسابات خارج الميزانية.

فرع الثاني : القوائم المالية :

تضمن محاسبة البنك نظامين وهما :

1-النظام الداخلي : ويتضمن مخطط الحسابات الداخلي، الملفات المعلوماتية المتعلقة بمخطط الحسابات الداخلي، اجراءات التسجيل...الخ، يتمتع البنك بحرية تامة في كيفية تنظيم نظامه الداخلي.

2_النظام الخارجي :يتكون من :

- الحسابات السنوية القانونية وتتمثل في الميزانية البنكية، خارج الميزانية، جدول حسابات النتائج والملاحق.

- المستندات(القوائم) الدورية هي وثائق محضرة لصالح سلطات الوصاية، تتمثل هذه الوثائق في الحالات الدورية في "قوائم الحيطة" و "قوائم الإحصائية".

1- **الميزانية :** تعتبر الميزانية عن الحالة المالية للبنك في زمن تخبر الميزانية عن ما للبنك (الأصول) وما عليه (الخصوم)، فهي تعطي نظرة عن ذمة البنك.

2- **جدول حسابات النتائج :** تسجل في جدول حسابات النتائج كل العمليات التي تزيد من ثروة البنك (الإيرادات) والعمليات التي تنقص من ثروته (التكاليف). يمثل الفرق بين الإيرادات والتكاليف نتيجة الدورة المالية وبالتالي يفسر جدول حسابات النتائج الأنشطة التي قام بها البنك قصد فهم مكونات نتيجة الدورة المالية.

3- **الملاحق :** تتواجد الملاحق مع القوائم المخصصة ويمثل الملحق قائمة تتضمن التفسيرات الضرورية لفهم مدلولية القوائم الملخصة بتقديم بعض المعلومات الموجودة في هذه القوائم بشكل مفصل ، فغاية الملحق هي تسهيل تقييم المركز المالي، للبنك وأدائه فيسمح الملحق بالإجابة على بعض التساؤلات التي يطرحها المحلل المالي، تطور رأس المال، عدد العمال، النتيجة، قدرة الوفاء بالديون...الخ.

_**شروط اقامة ونشر الحسابات السنوية للبنك :** وينص القانون 92-09الصادر بتاريخ 17نوفمبر 1992والخاص بإقامة ونشر الحسابات السنوية للبنوك على ما يلي :

_ الحسابات السنوية الواجبة نشرها مكومة اجباريا من الميزانية، خارج الميزانية، جدول حسابات النتائج والملاحق؛

_ الحسابات السنوية يجب أن تقدم صورة صادقة عن المركز المالي وأداء البنك؛

_ الميزانية، خارج الميزانية، جدول حسابات النتائج يجب أن تحضر وفق نموذج معين منصوص عليه؛

_ مكن تقسيم عناصر الميزانية، خارج الميزانية وجدول حسابات النتائج إلى أقسام فرعية أكثر تفصيلا لما هو مقترح في النماذج؛

_ يجب على البنوك أ تضم نضام فحصها للمعلومات وعملها المحاسبي، بحيث أن أرصدة الحسابات ترتبط بطريقة مباشرة أو بتجميع الأصناف الحسابات السنوية.

المبحث الثالث : الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة ونتائجها على البنك :

اجتهدت السلطات الإشرافية الجزائرية في اطار تبني قواعد الحوكمة في البنوك بوضع عدة انظمة تساعد على تحقيق المبادئ التي جاءت بها الحوكمة البنكية وأول نظام هو نظام للرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية الجزائرية من خلال النظام رقم20-30 الصادر عن بنك الجزائر والمؤرخ في 14نوفمبر2002.

المطلب الأول: الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في البنك :

يتضمن قيام البنوك بممارسة الرقابة الداخلية لمختلف انشطتها وتشمل ما يلي :

1- **مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية** :والهدف من هذه العملية هو مراقبة مدى احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية التي وضعها البنك المركزي عند ممارسة العمليات المصرفية، ومدى التقيد بمعايير التسيير المحددة من الجهاز التنفيذي.
2- **التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات :** ينبغي على البنوك التأكد من مصداقية المعلومات ومناهج التقييم المحاسبية ونوعيتها وشموليتها والتركيز على توافر الشفافية والافصاح ونشر المعلومات بشكل منتظم.
3- **وضع انظمة تقدير المخاطر:** يتوجب على البنوك وضع انظمة لتقدير وتحليل المخاطر بحيث تتوافق هذه الأنظمة مع حجم وطبيعة العمليات التي يقوم بها البنك حتى يتجنب كل المخاطر التي تواجهه (مخاطر القروض، مخاطر السيولة، ومخاطر السوق...ال).
4- **وضع انظمة المراقبة والتحكم في المخاطر:** وذلك من خلال التأكد من متابعة ملفات التوطين المفتوحة ومراجعتها في الوقت المحدد، وتوضيح مختلف العمليات قبل تقديم التقارير.
5- **وضع نظام للإعلام والتوثيق :** هدفه تحقيق الشفافية في العمليات واعداد التقارير الخاصة بكل بنك مع نشرها وايصالها لأصحاب المصالح، وتوثيق كل المعلومات لتسهيل الرجوع اليها.

كما قامت بوضع نظام مركزية المخاطر لتقليل التعرض للمخاطر وهو نظام للإنذار المبكر للأزمات التي يواجهها البنك في حالة عدم الامتثال لتعليمات بنك الجزائر، اضافة الى إقامة نظام لضمان الودائع المصرفية حيث تشارك فيه كل من البنوك التي تتواجد بالجزائر سواء التابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص والهدف منه سد حاجات المودعين في حالة عجز البنك عن الدفع لهم وذلك ما يساعد على الحفاظ على السلامة المالية للبنك.

لا يزال تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية في مرحلته الأولية لأنه هناك بعض اشارات عن بداية ادخال هذه المبادئ في البنوك الجزائرية وهي كالتالي :

- الكفاءة العلمية أصبحت عنصرا أساسيا يراعي له تعيين مسيري البنوك، وذلك لرفع أداء البنك.
- توسيع صلاحيات مجلس الإدارة بالإضافة الى وضع النظم التي تحكم اعضاء مجلس الإدارة.
- انشاء الهيئات الرقابية الخارجية كاللجنة المصرفية ومنحها صلاحيات كبيرة لمراقبة العمليات التي تقوم بها البنوك ووضع قانون النقد والقرض الذي ينص على الزامية وضع نظام رقابة داخلية وانشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.

المطلب الثاني: نتائج تطبيق الحوكمة على بنك الفلاحة :

يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة في البنك الى نتائج ايجابية وهي كالتالي :

- تعزيز ثقة المتعاملين بالبنك؛
- منع حدوث الأزمات وتحسين سمعة البنك؛
- منع سوء استغلال المناصب لمصالح شخصية؛
- المساعدة على تحمل المسؤولية؛
- تحسين ورفع مستوى أداء البنك؛
- الكشف عن الأخطاء؛
- تحقيق المساواة؛
- كسب ميزة تنافسية؛
- تحسين ادارة البنك؛
- تخفيض درجة المخاطر وتقليل التعثر؛
- تحسين كفاءة البنك .

المطلب الثالث : مدى التزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقواعد الحوكمة المصرفية :

لقد قمنا بدراسة ميدانية لمعرفة مدى تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية، حيث قمنا بتوزيع استمارة على عدد من موظفي البنك من جميع أقسامه والذين لديهم مؤهلات علمية (ليسانس في تخصصات المحاسبة، العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم القانونية والادارية) وخبرات عملية لا تقل عن خمس سنوات في مجال العمل المصرفي . وقد قمنا باستخراج الوزن النسبي من خلال معادلة التوزيع التكراري النسبي، ويمكن تطبيق المعادلة الاحصائية بالشكل التالي :

الوزن النسبي = تكرار الفئة / مجموع التكرارات ⟵ والوزن النسبي المئوي = الوزن النسبي * 100%

فمثلا : يكون استخراج النسبة المئوية كالتالي :

الوزن النسبي= 7(موافق بشدة 46.67)+ 3(موافق20)+ 15(موظف مجموع العينة) *100=10 /15*100 = 66.67

اما عن كيفية استخراج الوزن النسبي المحايد(باعتباره إجابات ايجابية) تم بالشكل التالي :

الوزن النسبي المحايد =5(موافق بشد33.33)+ 4(موافق26.66)/ 15(مجموع درجات القياس) * 100 =9/ 15*100=60 .

كانت الاستمارات تضم المحورين التاليين :

المحور الأول : أثر تطبيق الحوكمة على أداء المصارف :

1- **يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة، الأهلية. الاستقلالية والنزاهة :**

الجدول رقم(1) : مدى تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة، الأهلية. الاستقلالية والنزاهة:

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
1	يضم البنك اعضاء يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل المصرفي والإدارة المالية والمحاسبية او غيرها في مجالات ذات الصلة.	13.33	66.67	0	20	0	80
2	تقتضي مصلحة البنك التركيز على تنويع الخبرات العلمية والعملية للأعضاء.	40	46.67	13.33	0	0	86.67
3	لا يضم البنك من تسبب في الحاق خسارة جسيمة لمؤسسة مصرفية عمل بها سابقا.	40	40	13.33	6.67	0	80
	المجموع						%246.67
	متوسط الأوزان النسبية						%82.22

المصدر: شاكري فاطمة وبومعزة عفاف ،**"دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي،1945، قالمة، 2012-2013، ص ص 150-151.

تحليل النتائج : من خلال بيان أفراد العينة كانت النتائج ايجابية، حيث وجد ان الوزن النسبي لكل فقرة(82.22%)اكبر من الوزن النسبي المحايد(60%) مما يدل على ان اغلب افراد عينة الدراسة يقفون على ان أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالكفاءة، الأهلية. الاستقلالية والنزاهة.

2- **هل يحتفظ بنك الفلاحة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق العدالة والمساواة:**

جدول رقم(2) :مدى احتفاظ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنظمة تدقيق مستقلة نزيهة وفعالة تحقق العدالة والمساواة:

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
4	توجد بالبنك دائرة مختصة بالتدقيق (قسم الرقابة الداخلية)	46.67	46.67	6.67	0	0	93.34
5	يتمتع رئيس القسم وموظفيه بالمهارة والخبرات اللازمة لتأدية عملهم بكفاءة	20	53.33	6.67	13.33	6.67	73.33
6	يتمتع مراقب الحسابات باستقلالية عند تأديته لعمله	53.33	20	13.33	13.33	0	73.33
	المجموع						%240
	متوسط الأوزان						%80

المصدر: شاكري فاطمة وبومعزة عفاف ،**"دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري"**، مرجع سابق ص152.

تحليل النتائج : من خلال بيان اراء افراد العينة كانت النتائج ايجابية، حيث وجد ان متوسط مجموع الاوزان النسبية لهذه فقرة (80%)أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) مما يدل على أن أغلب افراد عينة الدراسة يتفقون على أن البنك يحتفظ بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ العدالة والمساواة.

3- **يلتزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمبدأ الإفصاح والشفافية :**

الجدول رقم (3) : التزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمبدأي الإفصاح والشفافية :

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
7	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.	0	86.67	13.33	0	0	86.67
8	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية	13.33	46.67	13.33	6.67	20	60

	على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية عالية.						
9	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته.	13.33	13.33	46.67	13.33	13.33	26.66
	المجموع						%173.33
	متوسط الأوزان النسبية						%57.77

المصدر: شاكري فاطمة وبومعزة عفاف ،**"دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري"**، مرجع سابق، ص 153.

تحليل النتائج : من خلال بيان أفراد العينة، كانت النتائج دون المستوى المطلوب، حيث وجد أن الوزن النسبي للفقرتين(9و8) أصغر من الوزن النسبي المحايد60 باستثناء الفقرة(7) كانت أكبر من الوزن النسبي المحايد، مما يدل على أن أغلب افراد عينة الدراسة يرون أن المصرف لا يلتزم بمبدأي الإفصاح والشفافية.

4- يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظام حوافزومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة :

الجدول رقم(4) : مدى تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظام حوافزومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة :

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
10	يوجد نظام حوافز ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين ،	13.33	33.33	20	26.67	6.67	46.66
11	هناك نظام أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية .	20	33.33	26.66	20	0	53.33
	المجموع						%100
	متوسط الأوزان النسبية						%50

المصدر: شاكري فاطمة وبومعزة عفاف ،**"دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائر، مرجع سابق، ص، 154.**

تحليل النتائج : من خلال بيان أراء افراد العينة كانت النتائج سلبية، حيث ان الوزن النسبي للفقرتين (10و11) اصغر من الوزن النسبي المحايد 60% مما يدل ان افراد عينة الدراسة يرون أن البنك لا يتبنى نظام حوافز ومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة .

5- **على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحديد أدواروحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة :**

الجدول رقم (5) : تحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدواروحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة :

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
12	يتخذ البنك اجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين.	20	60	20	0	0	80
13	البنك ملتزم باتخاذ اجراءات عاجلة بما فيها التعويض لمعالجة أي خرق لحقوق أي الأطراف الأخرى ذوي المصالح	0	66.67	13.33	20	0	66.67
	المجموع						%146.67
	متوسط الأوزان النسبية						%73.33

المصدر: شاكري فاطمة وبومعزة عفاف ،"**دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري**"، مرجع سابق، ص155.

تحليل النتائج : من خلال بيان أفراد العينة كانت النتائج ايجابية حيث وجد ان مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد، مما يدل على ان اغلب افراد عينة الدراسة يتفقون على ان البنك لديه تحديد للأدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة.

المحور الثاني : أثر تطبيق الحوكمة على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

الجدول رقم (6) : أثر تطبيق الحوكمة على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
1	الالتزام بقواعد الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعد أداة قوية للشفافية والافصاح عن المعلومات المحاسبية.	26.67	46.67	13.33	13.33	0	73.34

2	يلعب تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية دورا مهما في تجنب بنك الفلاحة والتنمية الريفية مخاطر التعثر المصرفي.	40	26.66	20	13,33	0	66.66
3	يزيد تطبيق الحوكمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من فعالية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي والاداري.	26.67	33.33	20	20	0	60
4	الثقة المتزايدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كمؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة المصرفية لها علاقة وثيقة بتطوير مؤشرات اداء البنك	20	53.33	6.67	20	0	73.33
	المجموع						%273.33
	متوسط الأوزان النسبية						%68.33

المصدر: شاكري فاطمة وبومعزة عفاف ،**"دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري"**، مرجع سابق، ص ص 156-157.

تحليل النتائج :من خلال بيان أراء افراد عينة الدراسة كانت النتائج ايجابية، حيث وجد ان متوسط مجموع الأوزان النسبية لهذه الفقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد، مما يدل الى ان اغلب افراد العينة يتفقون على هناك أثر ايجابي عند تطبيق الحوكمة على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها ببنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة سيدي لخضر- والتي حاولنا فيها تسليط الضوء على واقع الحوكمة بالبنك فتطرقنا لطرق تطبيقها والذي كان عن طريق الرقابة بمختلف أنواعها حيث ان واقع الحوكمة في البنك كان في بداية مراحله وتعرضنا لدورها في علاج الأزمات المالية والمصرفية بحيث توصلنا لما يلي :

_ الالتزام بالشفافية والافصاح في اعداد القوائم المالية للبنك يساعد على تطبيق الرقابة وذلك كون القوائم تتبنى معلومات صحيحة عن البنك بدون غش أو نقصان وذلك لتكون مختلف أنواع الرقابة فعالة وهذه الرقابة ثلاثة أنواع منها الدورية الخارجية ومنها ما يقوم بها البنك المركزي كونه المسؤول عن البنوك والسياسات الائتمانية وتطبيق الحوكمة عليها؛

وجود نظام لإدارة المخاطر ونظام لإنذار المبكر بالأزمة المالية في البنك يجنبه التعرض للمخاطر فهي التعرف على المشكلات المستقبلية بواسطة أدوات إحصائية وغيرها للتنبؤ بها ومحاولة ايجاد الحلول لها وعلاجها.

وفي الأخير توصلنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يطبق مجموعة من مبادئ وقواعد الحوكمة حتى وهي في مراحلها الأولية تطبيقا في الجزائر ومن هذه المبادئ الشفافية والافصاح في القوائم المالية وتنظيم ومراجعة الحسابات والرقابة بكل أنواعها الدورية (الخارجية) والرقابة الداخلية ورقابة البنك المركزي، فمن خلال تطبيق الحوكمة بالبنك تعزز ثقة المتعاملين معه وتمنع حدوث الازمات ومنه تحسين أدا البنك، لذا من المستحسن تبني قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية حتى تستطيع تحسين وتعزيز مكانتها في الاقتصاد العالمي.

خاتمة عامة :

إن التطبيق السليم للحوكمة يعني وجود نظام مصرفي سليم، فالمبادئ التي جاءت بها الحوكمة جد متناسقة وملائمة للوقاية من الأزمات المالية المصرفية، التي تتابعت نتيجة الاتجاه المتزايد لظاهرة العولمة، وآخرها الازمة المالية العالمية سنة 2008 والتي أكدت على عدم التزام المصارف بمعايير لجنة بازل ومبادئ الحوكمة السليمة التي تضمن استقرار النظام المصرفي، فهي عبارة عن الكيفية التي تدار بها المصارف، وتعتبر الأداة التي تضمن كفاءتها، وتحسين ادارتها والمساهمة في اتخاذ القرارات على اسس سليمة، ويؤدي تطبيقها الى نتائج ايجابية متعددة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة بأن للحوكمة المصرفية آثار ايجابية على أداء المنظومة المصرفية.

وبالإشارة الى حالة الجزائر فقد قدمت هذه الدراسة تحليلا لمدى التزام المصارف الجزائرية بالحوكمة المصرفية التي أصبحت ضرورة خاصة بعد جملة الانهيارات التي شملت بعض المصارف الجزائرية كمصرف الخليفة والمصرف الصناعي، ومن اهتزاز الثقة في سلامة النظام المصرفي الجزائري، وتعزيز التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة من خلال الصلاحيات المخولة للمصرف المركزي التي تمكنه من القيام بمهامه الرقابية والإشرافية على أعمال المصارف وذلك بإصدار اللوائح والقواعد، للتأكد من الالتزام بما يتم اصداره، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية والتي مفادها أن المصرف المركزي يؤدي دورا بارزا في إرساء قواعد الحوكمة في المصارف.

ومن خلال قيامنا بالدارسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تأكد لنا أن البنك يطبق الحوكمة المصرفية إلى حد قريب، وهذا يعني أن هناك جهود مبذولة فعليا لإرساء قواعد الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن المصارف الجزائرية بعيدة المستوى المطلوب لتفعيل نظام الحوكمة فيها.

النتائج :

1- تركز الحوكمة على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح وكيفية التفاعل بين هذه الأطراف؛
2- تهدف قواعد الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة الإدارة وبالتالي تحقيق الحماية لأصحاب المصالح والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة ؛
3- إن مبادئ وقواعد الحوكمة في المصارف هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية بين ادارة المصرف والمساهمين فيه وأصحاب المصالح؛
4- يؤدي تطبيق المصارف للحوكمة إلى نتائج ايجابية متعددة اهمها زيادة فرص التمويل واستقرار السوق المالي؛

5- إن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع قواعد ومراقبة تنفيذها وتطبيقها، ولكن يمتد ليشما أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الدولة والسلطة الرقابية (متمثلة بالبنك المركزي والأجهزة الرقابية الأخرى) والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور؛

6- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك؛

7- هناك تطبيق للحوكمة في الجزائر إلى حد قريب بسبب العراقيل التي تقف عائق أمام التطبيق السليم لها، كالاختلاسات، المحسوبية وعدم النزاهة والشفافية في تقديم المعلومات، ولكن هناك مجهودات مبذولة للحد والقضاء على هذه التصرفات الغير أخلاقية.

التوصيات :

1- ضرورة توفير بيئة محيطية لدعم الحوكمة ولن يأتي إلا من خلال التعاون بين كل من القطاع الحكومي والقطاع المصرفي والقطاع الخاص والأفراد والشركات المختلفة؛

2- يتطلب تطبيق آليات الحوكمة في الجزائر نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع وذلك من خلال وسائل الاعلام والمنظمات المهنية المعنية بالعلوم المالية والإدارية، فإذا أدرك المجتمع أهمية الحوكمة في القضاء على أي فساد يحاول أن يسلبه ثرواته وأمواله ومكاسبه، فإنه سوف يدعم تطبيقات وإرساء قواعدها والدفاع عنها، ويتم كل ذلك من خلال إنشاء مراكز إعلامية وتدريبية في مؤسسات الدولة لترسيخ ثقافة ومفهوم الحوكمة؛

3- ضرورة توافر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج وأداء المصرف وضرورة تجانسها، وحتمية نشر المعلومات الخاصة بالمصارف بكافة المتعاملين في السوق والعامة وبصفة منتظمة؛

4- ضرورة ان تنتهج المصارف المحلية مبادئ وقواعد الحوكمة المصرفية ومحاولة لرفع نسب تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية إلى نسب اعلى مما أظهرته نتائج الدراسة، نظرا لما لها من مزايا ايجابية تصب في مصلحة المصارف والاقتصاد ككل؛

5- ضرورة التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة والمدير المفوض للمصارف المحلية وتنوع خبراتهم وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة المصرفية؛

6- ضرورة القيام بتدريب الكوادر الوظيفية في المصارف المحلية بقصد تعزيز وترسيخ المعرفة لديهم بمبادئ الحوكمة المصرفية.

قائمة المراجع :

أولا : الكتب :

- أحمد خضر،"حوكمة الشركات"، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2012.
- ابراهيم سيد أحمد، "حوكمة الشركات عبر الوطن وغسيل الأموال"، الاسكندرية ، الدار الجامعية،2010.
- أحمد زكريا صيام، **"دور الحاكمية في الحد من تداعيات الازمة المالية على بورصة عمان"**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، العدد: 42، صيف2009.
- الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، طبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات، 2034.
- بلعزوز بن علي، "محاضرات في النظريات والسياسات النقدية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1996.
- حاكم محسن محمد و حمد عميد المحسن راضي،" حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"، عمان-الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد07.
- سفير محمد، بوبكر مصطفى،" حوكمة الشركات"، تلمسان-الجزائر، للنشر الجامعي الجديد، 2018.
- سالم بن سلمان الفيني،" حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان"، الأردن-عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع 2013.
- طارق عبد العال حماد،" حوكمة الشركات :مفاهيم، مبادئ، تجارب"
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة،" مراجعة الحسابات لحوكمة الشركات في بيئة الأعمال والدولية المعاصرة"، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- عدنان بن حيدر بن درويش،" حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، لبنان، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- محمد مصطفى سليمان،" دور حوكمة الشركات في معالجو الفساد والإداري "، الاسكندرية ، الدار الجامعية، 2009.

- محسن احمد الخضيري،**"حوكمة الشركات"**، طبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007.
- محمود حميدات، **"مدخل التحليل النقدي"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- نظير رياض محمد الشحات، **"إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات"**، ديوان جامعة المنصورة، مصر، يناير 2007.

ثانيا : المذكرات والرسائل الجامعية :

- ابراهيم اسحاق نسمان، **"دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: المحاسبة والتمويل، قسم: العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة
- وهيبة ناصري، **"دور الحوكمة في استقرار السوق المالي"**، رسالة ماجستير، فرع: اسواق مالية، قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009/2008،
- عبد القادر بادن، **"دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر"**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بي بوعلي، الشلف ،2008.
- بعلي حسني مبارك، **امكانيات رفع كفاءة ادارة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة،2012
- بلعزوز بن علي، **" اثر تغير سعر الفائدة على اقتصاديات الدول النامية حالة الجزائر"**، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، طلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2002
- صوفان العيد، **دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة دراسة التجربة الجزائرية"**، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة مالية، قيم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،

نوال جمعون، **"دور التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية"**، رسالة ماجستير، تخصص: نقود ومالية، فسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

- شاكري فاطمة وبومعزة عفاف ،**"دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي الجزائري"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي،1945، قالمة، 2012-2013.
- نفيسة كمال، "**دور الحوكمة في الحد من الأزمات المالية والمصرفية**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، وكالة بوسعادة، 2014-2015.
- صابرينة صالحي، **"اثر تطبيق الحوكمة في البنوك على تطوير القطاع المصرفي في الجزائر"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة2010

ثالثا : الملتقيات :

- عبد الرزاق لخضر ملاي، محمد عجيبة، **"الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية"**، الملتقى الوطني حول اصلاح النظام المصرفي في الجزائر في ظل التطورات العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 3-4 أكتوبر 2009،
- بلعزوز بن علي، حبار عبد الرزاق، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المصرفية** بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول **الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي20-21 اكتوبر 2009
- شريقي عمر، **دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى الوطني حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي20-21اكتوبر 2009
- ريمة عمري، زليخة كنيدة، **"الحوكمة كمدخل حديث لتحسين وتطوير أداء المؤسسات البنكية"**، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنضمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي11/10نوفمبر2009، دون ترقيم.
- بالعزوز بن علي، كتوش عاشور، "**دراسة لتقييم انعكاس الاصلاحات الاقتصادية على السياسة النقدية**"، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية في الجزائر الواقع والتحديات، جامعة تلمسان،يومي29-30 اكتوبر 2004ص08

- شريقي عمر، **"دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي"**، الملتقى الوطني حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 24/23، نوفمبر2004،

ثالثا : الجرائد :

- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 14، الموافق ل25فيفري 2010.
- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 15، الموافق ل7مارس 2010.
- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 17، الموافق ل14مارس2010.
- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 25، الموافق ل18أفريل 2010.
- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد: 27، الموافق ل25افريل 2010.

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	17
2	الأطراف العاملة بالحوكمة في المصارف	30
3	مخطط الهيكل التنظيمي لِلبنك	63
4	مراحل اعداد القوائم المالية	68

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مدى تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة، الأهلية. الاستقلالية والنزاهة	77
2	مدى احتفاظ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنظمة تدقيق مستقلة نزيهة وفعالة تحقق العدالة والمساواة	78
3	التزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمبدأي الإفصاح والشفافية	79
4	مدى تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظام حوافزومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة	79
5	تحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدواروحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة	80
6	أثرتطبيق الحوكمة على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية	81

استبيان لمدى التزام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقواعد الحوكمة المصرفية :

1) المحور الأول : أثر تطبيق الحوكمة على أداء المصارف :

- **يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة، الأهلية. الاستقلالية والنزاهة :**

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
1	يضم البنك اعضاء يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل المصرفي والإدارة المالية والمحاسبية او غيرها في مجالات ذات الصلة.						
2	تقتضي مصلحة البنك التركيز على تنويع الخبرات العلمية والعملية للأعضاء.						
3	لا يضم البنك من تسبب في الحاق خسارة جسيمة لمؤسسة مصرفية عمل بها سابقا.						

- **مدى احتفاظ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنظمة تدقيق مستقلة نزيه وفعالة تحقق العدالة والمساواة:**

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
4	توجد بالبنك دائرة مختصة بالتدقيق (قسم الرقابة الداخلية)						
5	يتمتع رئيس القسم وموظفيه بالمهارة والخبرات اللازمة لتأدية عملهم بكفاءة						
6	يتمتع مراقب الحسابات باستقلالية عند تأديته لعمله						

- **يلتزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمبدأ الإفصاح والشفافية :**

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
7	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.						
8	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية عالية.						
9	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته.						

- **يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظام حوافزومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة :**

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
10	يوجد نظام حوافز ومكافآت معتمد من قبل مجلس الإدارة ومعروف لدى العاملين ،						
11	هناك نظام أجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية .						

- **على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحديد أدواروحقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة :**

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
12	يتخذ البنك اجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين.						
13	البنك ملتزم باتخاذ اجراءات						

	عاجلة بما فيها التعويض لمعالجة اي خرق لحقوق أي الاطراف الاخرى ذوي المصالح						

2) المحور الثاني : أثر تطبيق الحوكمة على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

- **يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة، الأهلية. الاستقلالية والنزاهة :**

	الفقرة	موافق بشدة%	موافق%	محايد%	غير موافق%	غير موافق بشدة%	الوزن النسبي%
1	يضم البنك اعضاء يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل المصرفي والإدارة المالية والمحاسبية او غيرها في مجالات ذات الصلة.						
2	تقتضي مصلحة البنك التركيز على تنويع الخبرات العلمية والعملية للأعضاء.						
3	لا يضم البنك من تسبب في الحاق خسارة جسيمة لمؤسسة مصرفية عمل بها سابقا.						

ملخص :

كنتيجة لما شهدته اقتصاديات العالم من زيادة ملحوظة في التقلبات والتغيرات الناتجة عن العولمة المالية التي ادت الى كثرة الأزمات المالية والمصرفية والتي أصبحت عدوى تنتقل بين الدول ، ظهرت لجنة بازل للرقابة المصرفية التي وضعت قواعد ومبادئ الحوكمة التي من شأنها التقليل من الأزمات من خلال تعزيز مبدأ الرقابة، الشفافية والمساوات ومنه تحسين الأداء المصرفي، ولهذا اصبحت الحوكمة المصرفية ضرورة ملحة وذات أهمية بالغة نظرا لانعكاساتها الإيجابية على النظام المصرفي بشكل خاص والنظام المالي والاقتصادي بشكل عام .

الكلمات المفتاحية :

الحوكمة ، حوكمة الشركات ، الحوكمة المصرفية ، النظام المصرفي ، اصلاحات النظام المصرفي الجزائري .

Abstract:

Considering the world economies marked increase in volatility and changes resulting from financial globalization, which led to frequent financial and banking crises, which became infection transmitted between states, which led to the emergence of the Committee of Basel on Banking Supervision, which developed the rules and principles of governance, which would reduce crises by strengthening the principle of control, transparency, equality and the bank it improve performance, and that governance has become a necessity urgent and banking of paramount importance because of its positive impact on the banking system in particular, and the economic and financial system in general. Keywords: the banking system, financial and banking crises, the Basel Committee, banking governance.

Key words :

Governance ،Corporate Governance ،Banking Governance ، Banking systasm ، Algerian Banking system reforms.