



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

## واقع الحوكمة في القطاع البنكي الخاص في الجزائر

دراسة حالة بنك الخليج-الجزائر

إعداد الطالب :

جعفري بشير

تحت إشراف الدكتور:

محمد عيسى محمد محمود

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	د، بن شني عبد القادر
مقررا	جامعة مستغانم	د، محمد عيسى محمد محمود
مناقشا	جامعة مستغانم	أ، نورين مولود

2018/2017

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتوى
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - د	المقدمة
22 - 01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة البنوك
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
03	المطلب الأول: حوكمة الشركات التعريف والأهمية
03	أولاً: التعريف
04	ثانياً: الأهمية
05	المطلب الثاني: خصائص ومزايا حوكمة الشركات
05	أولاً: خصائصها
06	ثانياً: مزاياها
07	المطلب الثالث: محددات الحوكمة
07	أولاً: المحددات الخارجية
07	ثانياً: المحددات الداخلية
09	المطلب الرابع: أنظمة حوكمة الشركات
09	أولاً: الهيكل المركز (نظام الداخليين)
10	ثانياً: الهيكل المشتت (نظام الخارجيين)
12	المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك
12	المطلب الأول: تعريف حوكمة البنوك والأطراف المعنية بها
12	أولاً: تعريفها
12	ثانياً: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك
14	المطلب الثاني: دوافع وأهمية تطبيق الحوكمة في البنوك
14	أولاً: دوافع تطبيقها
16	ثانياً: أهميتها
17	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات في البنوك
17	أولاً: مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل 2006.

18	ثانيا: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
19	ثالثا: مبادئ البنك الدولي
19	رابعا: مبادئ صندوق النقد الدولي
20	المطلب الرابع: نموذج الحوكمة الجيد في المصارف
20	أولا: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف
20	ثانيا: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في المصارف
22	خلاصة الفصل الأول
41 - 23	الفصل الثاني: البنوك الخاصة في الجزائر الواقع وتحديات تطبيق الحوكمة
24	تمهيد
25	المبحث الأول: أزمات البنوك الخاصة في الجزائر وحتمية تطبيق الحوكمة
25	المطلب الأول: واقع البنوك الجزائرية والمشاكل التي تعترضها
27	المطلب الثاني: أزمات البنوك الخاصة في الجزائر
27	أولا: أزمة بنك الخليفة
28	ثانيا: أزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري
28	ثالثا: أزمة الشركة الجزائرية للبنوك
29	المطلب الثالث: انعكاسات أزمة البنوك الخاصة على الاقتصاد الوطني
29	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية
30	أولا: المحددات الخارجية لحوكمة البنوك الجزائرية
31	ثانيا: المتطلبات الداخلية لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية
32	المبحث الثاني: آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر
32	المطلب الأول: إصدار قوانين معززة لتطبيق الحوكمة
34	المطلب الثاني: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة
35	المطلب الثالث: الميثاق الوطني للحكم الراشد في الشركات
37	المطلب الرابع: ملامح تبني بعض مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية
41	خلاصة الفصل الثاني
61 - 42	الفصل الثالث: مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر
43	تمهيد
44	المبحث الأول: آليات الحوكمة في بنك الخليج-الجزائر
44	المطلب الأول: مجلس الإدارة
46	المطلب الثاني: التدقيق والرقابة الداخلية
47	المطلب الثالث: إدارة المخاطر
48	المطلب الرابع: لجنة ونظام الحوكمة في البنك

51	المبحث الثاني: أثر تطبيق الحوكمة المصرفية في أداء بنك الخليج-الجزائر
51	المطلب الأول: التوسع وزيادة فرص التمويل لدى البنك
54	المطلب الثاني: زيادة الشفافية والإفصاح في كافة المعاملات المصرفية للبنك
55	المطلب الثالث: انخفاض درجة المخاطر بالبنك
58	المطلب الرابع: نمو واستقرار أداء البنك وتلافي الأزمات
61	خلاصة الفصل الثالث
64 -63	خاتمة
	قائمة المراجع والمصادر

#### قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تقارير الحوكمة المؤسسية الأولى التي صدرت على المستوى الدولي	04
02	خصائص نظامي حوكمة الشركات (نظام الخارجين ونظام الداخلين)	11
03	هيكل القروض بالجهاز المصرفي الجزائري خلال سنة 2017	26
04	توزيع المصارف العاملة في الجزائر	31
05	المعايير الأساسية للحكم الرشيد في المؤسسة والمحددة في ميثاق الحكم الرشيد	36
06	لجان الحوكمة في بنك الخليج	49
07	تطور عدد الحسابات في بنك الخليج-الجزائر	51
08	القروض المقدمة للأفراد من طرف بنك الخليج-الجزائر خلال (2013-2016)	52
09	قروض الشركات المتوسطة الأجل المقدمة من طرف بنك الخليج-الجزائر	53

#### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص حوكمة المؤسسات	06
02	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	08
03	اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة بنك الخليج	45
04	الهيكل التنفيذي للحوكمة في بنك الخليج	50
05	التطور في عدد حسابات بنك الخليج-الجزائر خلال فترة 2012-2016	52
06	قروض الشركات المتوسطة الأجل المقدمة من طرف بنك الخليج-الجزائر	53
07	مخاطر رأس المال لبنك الخليج-الجزائر (AGB) خلال الفترة 2009-2015	56
08	نسبة مخاطر الائتمان لبنك الخليج-الجزائر (AGB) خلال الفترة 2009-2015	57
09	نسبة مخاطر السيولة لبنك الخليج-الجزائر (AGB) خلال الفترة 2009-2015	58
10	مؤشر سلامة الإدارة في بنك الخليج-الجزائر (AGB)	59
11	صافي الدخل لبنك الخليج-الجزائر خلال الفترة (2014-2016).	60

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بفضلله تتم الصالحات نحمده تعالى على أن يسر وسهل لنا إتمام هذه الاضافة العلمية فله الحمد في الأولى والأخرة والصلاة والسلام على سيد المخلوقات وأشرف الكائنات محمد ابن عبد الله صلوات ربي وسلامه عليه، وبعد لا يسعني إلا ان أقدم جزيل شكري وكثير امتناني لكل من:

❖ أستاذي الدكتور محمد عيسى محمد محمود على تبنيه لمجهوداتي في هذا الموضوع وعلى بالغ

اهتمامه وجم إسهاماته ومساعداته في إنجاز هذه الدراسة فجزاه الله عني كل خير.

❖ مدير فرع بنك الخليج-الجزائر الأستاذ بن حكوم رفيق على حسن استقباله ودعمه لهذا العمل إذ لم

يبخل بأي بيانات أو معلومات.

❖ الى كل من ساهم من قريب أو بعيد في تقديم الدعم من أجل إتمام هذا العمل.

وفي الأخير لا يفوتني أن أقدم شكري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكافة

العاملين بها، وأخص بالشكر كل الأساتذة الذين تدرست على يدهم في هذه المرحلة من مشواري

الدراسي.

(ج\*ب)

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى ذوي الفضل بعد الله في أن بلغنا لإنجازته، إلى الوالدين الكريمين، إلى أمي التي كانت عنوان كل فرح ونجاح مررت به، والتي كانت دعواتها هي زادي ومعتمدي في تخط كل الصعاب التي تدرجت في طريقي.

إلى أبي "سيدي المعلم" ، فقد كان معيني وركيزتي الأولى والأساسية في مجابهة كل مصاعب الحياة، والذي كان دائما يردد على أسماعي محفزا لي " اقرأ وسأوفرلك كل شيء" وكان كذلك فجزا الله أبي وأمي خير ما جزا به أبا وأما عن أبنائهم.

إلى إخوتي كل باسمه وأخص بالذكر أخي الأكبر أمحمد الذي كان بمثابة أبي الثاني فتح الله عليه بركات من سمائه.

إلى الشيخ مرابط أحمد الذي احتضننا في مدرسته وكافة القائمين عليها وخاصة بن ساحة الحاج أحمد والحاج الطاهر.

إلى كل المعلمين والأساتذة والمشايخ الذين تربيت وتعلمت على يدهم.

إلى أصدقائي وكل من صادفتهم في طريقي حتى بلغت الى هذا العمل وعلى رأسهم: ابن عمي إبراهيم ومحمد الهادي وعمر وعبد الغني ومحمد.

إلى رفيق سفرياتي الأستاذ موساوي عبد الحفيظ.

إلى كافة زملائي في الدفعة تخصص EGU وأخص (M-B)

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

(ج\*ب)









تمهيد:

أصبحت الحاجة ملحة لنظام يتلاءم والتغيرات الاقتصادية الجذرية التي شهدها العالم في القرن الماضي على وجه الخصوص وما تمخض عنها من تحولات وأزمات انعكست على مختلف اقتصاديات العالم نظرا لارتباطها ضمن نظام العولمة، فكانت الحوكمة هي النظام المشترك الذي تبنته مختلف الهيئات والجهات الوصية على الاقتصادات العالمية.

وقد نال الحكم الراشد القسط الأكبر من الأهمية من قبل المؤسسات المالية الدولية بصفة خاصة، بحيث تبنت قواعد مشتركة لهذا النظام متفق عليها عالميا إذ يتم تطبيقها ضمن سائر الدول.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال مبحثين:

❖ المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

❖ المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك.

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

باختلاف وتعدد الأطراف التي إهتمت ومهدت لوضع المفاهيم والأسس الأولى للحوكمة، بقدر هذا التعدد تعددت مفاهيمها كذلك وتعريفها وكذا الأطراف المعنية بها والقواعد والمبادئ التي تضمنتها، ولكن كل هذه الاختلافات كانت تصب وتسمى نحو نفس الغاية ألا وهي المحافظة على كيان المؤسسات والشركات وكذا مراعاة حقوق ومصالح مختلف الجهات المرتبطة بها.

## المطلب الأول: تعريف وأهمية حوكمة الشركات

أولاً- تعريفها: لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريف هذا المصطلح، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح (Corporate governance) بحوكمة الشركات<sup>1</sup>.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف، حيث<sup>2</sup>:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"<sup>3</sup>

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهمها والأطراف الأخرى ذات المصلحة"<sup>4</sup>.

ويعرفها (G.Charreaux) بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم"<sup>5</sup>. كما تعرف حوكمة الشركات أيضا على أنها:

"نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها". مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم"<sup>6</sup>.

وبصفة عامة، يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تنظم العلاقات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة في الشركة، وكذا تضمن المحافظة على حقوقهم، كما توضح النظام الذي يسير هذه الأطراف ويحدد سلطاتهم ومسؤولياتهم بما يساهم في الإدارة الجيدة والسليمة للمؤسسة".

<sup>1</sup> نمديل وحيد، البات الحوكمة في المؤسسات النقدية والمالية الدولية، شهادة ماجستير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2014، ص 17.

<sup>2</sup> عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص 3

<sup>3</sup> الإمارات العربية المتحدة، مركز أبوظبي للأبحاث، أساسيات الحوكمة ومصطلحات ومفاهيم، 30-07-2013، ص 5.

<sup>3</sup> سعيد بوهراوة و حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جوان 2015، الجزائر، ص 106.

<sup>5</sup> محمود إبراهيم نور وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، ط 1، 2014، عمان، ص 66.

<sup>6</sup> بعلي حسني مبارك، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 151.

والجدول أدناه يقدم عرض لأول تقارير الحوكمة المؤسسية التي صدرت على المستوى الدولي  
الجدول رقم (01): تقارير الحوكمة المؤسسية الأولى التي صدرت على المستوى الدولي

عنوان التقرير	الدولة	سنة الاصدار
تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الاحتياطية	الولايات المتحدة الأمريكية	1987
تقرير لجنة كادبوري	المملكة المتحدة	1992
أين كان المديرون؟	كندا	1994
تقرير كنج الأول	جنوب افريقيا	1994
تقرير فينتو الأول	فرنسا	1995
الحوكمة المؤسسية في اليابان	اليابان	1998
الحوكمة المؤسسية الاسبانية	اسبانيا	1998
بيان بمبادئ أساليب الحوكمة المؤسسية	اليونان	1999
قوانين الحوكمة المؤسسية الألمانية	ألمانيا	2000
حزمة قوانين الحوكمة المؤسسية	اندونيسيا	2000
توصيات الحوكمة المؤسسية	البرازيل	2002
مجلد (1) في الحوكمة المؤسسية	استراليا	2002

المصدر: علاء فرحات طالب، الحوكمة المؤسسية والاداء الاستراتيجي للمصارف، ط1، 2011، دار

صفاء، عمان، ص32، 31

ومن خلال الجدول يتضح أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات ساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة، حيث بدأ فالولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا لاسيما في المملكة المتحدة.

ثانيا- أهميتها:

تنعكس أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في جملة من النقاط نوردتها كما يلي:

-أصبحت درجة التزام الشركات و المنظمات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في إعتبارهم عند إتخاذ قرارات الإستثمار، و من ثم فإن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الإستثمار و إقتحام الأسواق.

-إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات و تجنب التعثر و الإفلاس و يضمن تطوير الأداء و يساهم في إتخاذ القرارات على أسس سليمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص31.

- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في الشركات إلى ربط المكافآت و نظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة بشكل عام.
  - تبني معايير الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
  - تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك إرتباطا وثيقا خصوصا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الشركات و مدى الإلتزام بتطبيق المعايير و المبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة<sup>1</sup>.
- المطلب الثاني: خصائص ومزايا حوكمة الشركات**
- أولا- خصائصها:**

- ❖ **المساءلة:** وتعني أن يخضع مجلس الادارة لمساءلة المساهمين, و المدير العام بدوره يخضع لمساءلة مجلس الإدارة و يخضع المدراء التنفيذيون لمساءلة المدير العام و الموظف يخضع لمساءلة مديره و هكذا<sup>2</sup>.
  - ❖ **الإفصاح و الشفافية:** و تعني العلنية في مناقشة الموضوعات و حرية تداول المعلومات بشأن العمل، و يتطلب هذا الركن القيام بخطوتين أساسيين:
    - أ- إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأمر المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي و الأداء و الملكية والرقابة على الشركة بالإضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب التشريعات القائمة.
    - ب- توفير قنوات اتصال لبث المعلومات بعدالة و لكافة المستخدمين<sup>3</sup>.
  - ❖ **الانضباط:** أي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح<sup>4</sup>.
  - ❖ **الاستقلالية:** أي لا يوجد تأثيرات و ضغوطات غير لازمة للعمل.
  - ❖ **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة فالمؤسسة.
  - ❖ **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة.
  - ❖ **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر الى المؤسسة كمواطن جيد<sup>5</sup>.
- ويمكن توضيح خصائص حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> علاء فرحات طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، ط1، 2011، ص43-44.

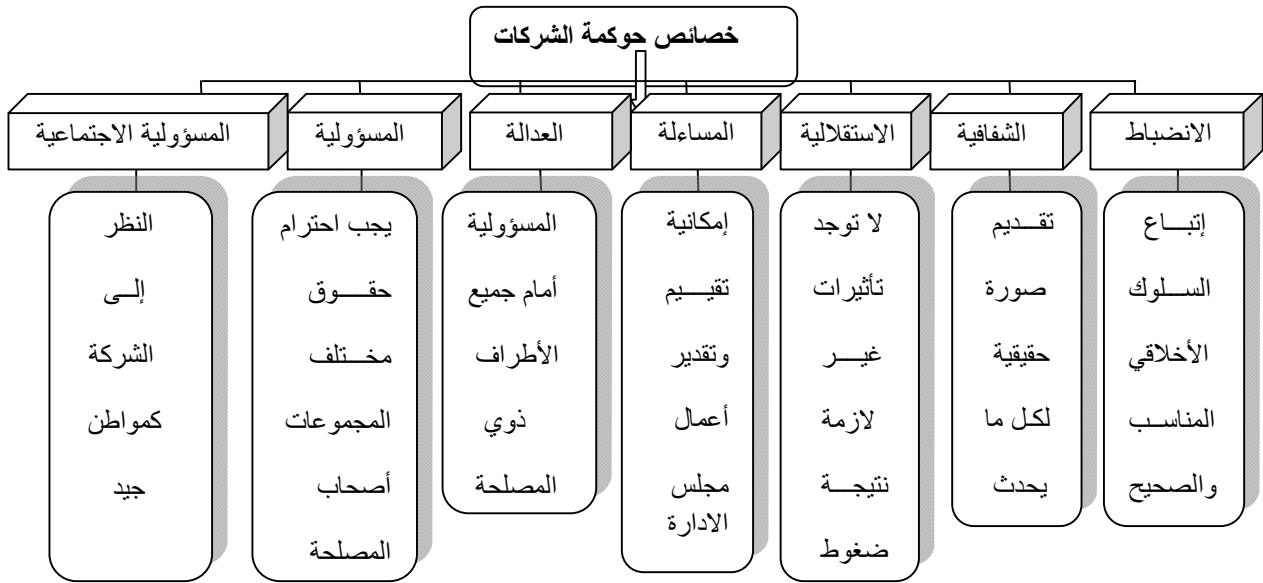
<sup>2</sup> زايد مراد وترغيني صبرينة، الحوكمة، المفهوم والاهمية، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص4.

<sup>3</sup> إبراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، 2010، الإسكندرية، ص199.

<sup>4</sup> بوقرة رايح وغانم هاجرة، الحوكمة، المفهوم والاهمية، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص14.

<sup>5</sup> محمد البشير بن عمرة، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2017، ص17.

الشكل رقم(01): يوضح خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد البشير بن عمرة، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2017، ص17  
ثانيا- مزاياها:<sup>1</sup>

لحوكمة الشركات عدة مزايا نذكر منها

أ- مزايا للمجتمع

- تشجيع الإستثمار و التنمية المستدامة.
- مكافحة الفساد.
- التشجيع على زيادة الإنتاجية و الإبتكار.
- التشجيع على العمل بكفاءة.
- جعل الأسواق المالية مستقرة و تنميتها
- التشجيع على القيام بعلاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال و الدولة.

ب- مزايا للشركات و المساهمين:

- تحسين أداء الشركة.
- تقليل تكلفة رأس المال
- تقوية سمعة الشركة.
- صياغة جيدة للإستراتيجية.
- بناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح.
- حماية حقوق المساهمين و المساواة بينهم حسب المساهمة.
- تخفيف أثر المخاطر من خلال الشفافية.
- رفع السيولة و قابلية التمويل.

<sup>1</sup> يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، البليدة، جامعة سعد دحلب، 2012، ص19-21

المطلب الثالث: محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية، ونعرض في مايلي هاتين المجموعتين من المحددات كما يلي:  
أولاً- المحددات الخارجية:

- (1) المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المؤسسية للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات.
  - (2) تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.<sup>1</sup>
  - (3) كفاءة القطاع المالي البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، هيئة سوق المال والبورصة، في إحكام الرقابة على الشركات.
  - (4) بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة) ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرق للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).
  - (5) المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستثمارات المالية والاستثمارية.
- وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص<sup>2</sup>
- ثانياً- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وكذا توزيع السلطات داخل الشركة، بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.<sup>3</sup>

بذلك تصنف الآليات أو المحددات الداخلية إلى ما يلي:

- 1- دور مجلس الإدارة: إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأسمال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة وذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافآت الإدارة العليا.<sup>4</sup>
- 2- لجنة التدقيق: ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة، ولقد عرفته لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين بأنها لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة

<sup>1</sup> السيسي صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الاعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر، دار الكتاب الحديث، ط2010، 1، القاهرة، ص135، 134.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص135.

<sup>3</sup> مناوور حداد، " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، "المؤتمر العلمي حول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، يومي 15 - 16 تشرين الأول 2008، ص7.

<sup>4</sup> بروش زين الدين، دهبي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص13، 11.

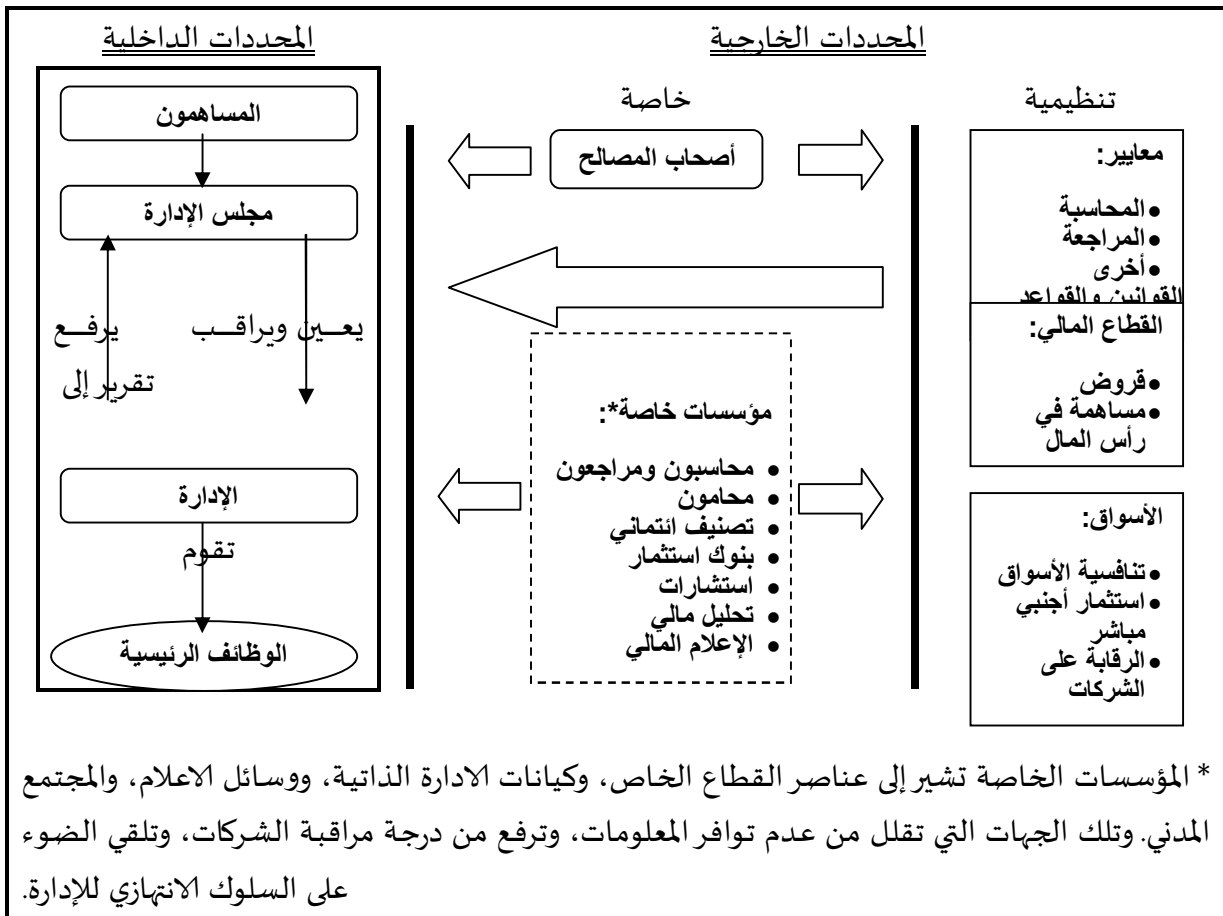
الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معها، وذلك لمراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فعاليتها، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة في البنك (الشركة).

3- لجنة المكافآت: توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة الغير التنفيذيين، ومن وظائف هذه اللجنة وواجباتها تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.<sup>1</sup>

4- لجنة التعيينات: والغرض منها ضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الادارة وبقية الموظفين .

5- التدقيق الداخلي: يعمل المدققون الداخليون على زيادة المصدقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 17.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، مرجع سبق ذكره، ص 47، 46.

<sup>2</sup> إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال، مرجع سبق ذكره، ص 163.

## المطلب الرابع: أنظمة حوكمة الشركات

يميز الاقتصاديون بين نوعين من أنظمة حوكمة الشركات ويرجع هذا التصنيف إلى هيكل ملكية الشركات. حيث أن هيكل الملكية له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات، وبصفة عامة هناك نوعان لهيكل الملكية:

1- الهيكل المركز (نظام الداخلين) le système insider/blockholder

2- الهيكل المشتت (نظام الخارجيين) le système outsider /market-based

1- الهيكل المركز (نظام الداخلين): وهو النظام الأوربي-الياباني و فيه تتركز الإدارة و الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين. ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل و عمل الشركة يطلق عليهم الداخلين. و معظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هيكل ملكية مركزة ويقوم الداخلين في هيكل الملكية المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركة بعدة طرق منها قيامهم بأغلبية أسهم الشركة و تمتعهم بأغلبية حقوق التصويت، حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخلين عدد قليل من الأسهم، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر. و إذا تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فان ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال. ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بدرجة اكبر في التمويل على البنوك و لا تلعب الأسواق المالية بها دور كبير ومهم ومن هذه الدول نجد ألمانيا اليابان.

أ- مميزات نظام الداخلين: لدى هذا النظام مجموعة من المميزات والعيوب فمن مميزاته نذكر.

- تركيز الملكية و حقوق التصويت في يد عدد قليل من الملاك.

- يمتلك الداخلين السلطة والحافز لمراقبة الإدارة.

- قد يلعب دور المراقب مجموعة من الأطراف غير المساهمين أمثال العمال أو الأجراء، الزبائن، الممولين، البنوك.

- يميل الداخلين إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل.

- لا تلعب الأسواق المالية دور كبير في الاقتصاد.<sup>1</sup>

ب- عيوب نظام الداخلين:

- إن نظام الداخلين قد يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي منها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطؤا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب المساهمين الأقلية في الشركة. و يمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية.

- إذا كان مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما فممكن أن يستخدموا هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدوا منها بشكل مباشر على حساب الشركة ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد.

1 محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، 2009، الاسكندرية، ص 27.

يظهر مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستوياتها الإنتاجية، وهنا تظهر أهمية تطبيق حوكمة الشركات بها و ذلك لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية و ذلك لما تتوفر عليه الحوكمة من ميكانيزمات تمكن من مراقبة سلوك المسيرين.<sup>1</sup>

2- الهيكل المشتت أو (نظام الخارجيين): يتميز هذا النظام بكون أن الشركة تحوي عدد كبير من (الملاك) المساهمين حيث يملك كل منهم عددا صغير من أسهم الشركة، ويدعى أيضا النظام الانجلوسكسوني. ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تمويلها على الأسواق المالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.

#### أ- مميزات نظام الخارجيين:

- يتميز بوجود أسواق مالية جد متطور.
- إلزامية توفر قدر كافي من الشفافية في الإدلاء بالمعلومات.
- تتميز الشركة باحتوائها على عدد كبير من المساهمين.
- عادة ما لا يكون لدى صغار المساهمين الحافز لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب.
- يميل صغار المساهمين لعدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية.
- يتم الاعتماد على أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين.
- يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح بشكل واضح و بدرجة متساوية عن المعلومات و تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي و حماية مصالح و حقوق المساهمون بقوة.
- يعتبر هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة و اقل فسادا.<sup>2</sup>

#### ب- عيوب نظام الخارجيين:

- يعاني نظام الخارجيين من مجموعة من العيوب نذكر منها:
- يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير و ليس في الأجل الطويل و يؤدي ذلك إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب الشركات.
- تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.
- مما سبق يتضح أن كلا النظامين يحمل في طياته مزايا و عيوب. ومن ثم له تحديات لنظام الحوكمة الخاص به والذي يعمل على التقليل إلى أدنى حد من هذه العيوب والمخاطر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، 28.

<sup>2</sup> عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012، ص 33.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

و يمكن إجمال خصائص ونقاط اختلاف كلا النظامين في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): خصائص نظامي حوكمة الشركات ( نظام الخارجيين و نظام الداخليين)

الأبعاد	نظام الخارجيين/ نظام السوق المالية	نظام الداخليين/النظام المعتمد على البنوك
الدور الرقابي للمساهمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة ضعيفة</li> <li>▪ رأسمال متنوع</li> <li>▪ رقابة ممارسة أساسا من المؤسسين</li> <li>▪ أهداف قصيرة الأجل</li> <li>▪ رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة قوية</li> <li>▪ رأسمال مركز عند المساهمين مسيطرين</li> <li>▪ مشاركة متعددة للبنوك</li> <li>▪ أهداف طويلة الأجل</li> <li>▪ رقابة الممارسة من الفاعلين الداخليين</li> </ul>
الملاك	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة الأصول</li> <li>▪ مديونية مصرفية ضعيفة جدا</li> <li>▪ مديونية مهمة من السوق المالي</li> <li>▪ علاقات اقل استقرار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة الخصوم</li> <li>▪ مديونية مهمة من البنوك</li> <li>▪ أهمية القروض بين المؤسسات</li> <li>▪ علاقة طويلة الأجل</li> <li>▪ احتمال مشاركة البنوك في رأس المال</li> </ul>
الأجراء	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة ضعيفة من هيئات النقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة قوية منتظمة في القرارات</li> </ul>
دور مجلس الإدارة ونظم الحوافز	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة ضعيفة</li> <li>▪ مجلس الإدارة يسيطر عليه المدبرون</li> <li>▪ نمط المكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز</li> <li>▪ الرقابة على النتيجة وعلى أسعار الأسهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقابة قوية جدا</li> <li>▪ يغلب على مجلس الإدارة أهم أصحاب المصلحة</li> <li>▪ وحضور قوي للبنوك والأجراء</li> <li>▪ شبكة من الإداريين أكثر تركزا</li> <li>▪ رقابة على المدى البعيد و ذات نوعية</li> <li>▪ نظام المكافآت اقل تحفيزا</li> </ul>
الدور العلاجي تحويل حقوق الملكية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نسبيا سهل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أكثر صعوبة</li> </ul>
تغير المديرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مع التضارب أكثر أو اقل سهولة</li> <li>▪ وفق التجذر</li> <li>▪ أهمية السوق الخارجي للمديرين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ظاهريا أكثر سهولة</li> <li>▪ غالبا ما يتم التفاوض داخل مجموعة</li> </ul>
امكانية خروج أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أكثر سهولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أكثر صعوبة(علاقات طويلة الأجل مع البنوك ومع الأجراء)</li> </ul>
النتائج على الأداء الاقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أحسن تخصيص لرأس المال</li> <li>▪ أحسن مرونة و قابلية لتكييف</li> <li>▪ تأييد النشاطات الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أكثر صلابة</li> <li>▪ تفضيل الاستثمار على المدى البعيد</li> <li>▪ الموافقة على النشاطات التقليدية</li> </ul>

المصدر: عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره ،ص35

## المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك

لا يختلف اثنان على أهمية وحاجة مختلف المؤسسات لنظام الحوكمة من أجل ضمان سيرورتها والمحافظة على مكتسباتها ومكانتها في السوق لكن من بين هذه المؤسسات تعد المؤسسات المالية وعلى رأسها البنوك أكثر احتياجا لتطبيق هذا النظام نظرا لطبيعة عملها وتشابك الأطراف المعنية بهذا العمل.

## المطلب الأول: تعريف حوكمة البنوك والأطراف المعنية بتطبيقها

## أ- تعريف الحوكمة في البنوك:

تعددت تعاريف الحوكمة في البنوك و من بين أهم التعاريف المقدمة نذكر:

- 1- الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة<sup>1</sup>.
- 2- تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، و التي تتحدد خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية و تنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و البنوك الخاصة و المشتركة<sup>2</sup>.
- 3- و يعرفها بنك التسويات الدولية على أنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح من الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين<sup>3</sup>.
- 4- هي النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها و ابتغاء تحقيق غاياتها؛ وهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس أموالها<sup>4</sup>.
- 5- و يعرفها طارق عبد العال حماد على أنها: الطريقة التي تدار بها أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطرة البنك وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب امن و سليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطرة محدد، مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم الآخرين في الوقت ذاته. وتحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهمييه و الأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة<sup>5</sup>.

## ب- الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك:

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين ( الخارجيين والداخليين). الأطراف الداخلية: وهم حملة الأسهم و مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و المراقبون والمراجعون الداخليين.

<sup>1</sup> بوحفص محمد راني و علي قدر بن ساحة، سبل تطبيق المعايير المحاسبية الاسلامية في ظل مبادئ الحوكمة المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية الجزائر، 2011، ص246.

<sup>2</sup> شوقي بورقية، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية، دار النفائس، ط2014، 1، عمان، ص225.

<sup>3</sup> عمر شريقي، دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الأزمه المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>4</sup> أمال عياري وأبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر، حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص8.

<sup>5</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)، الدار الجامعية، 2004، الاسكندرية، ص21.

الأطراف الخارجية: ويتمثلون في المودعين، صندوق تامين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

أولا- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين<sup>1</sup>

1- حملة الأسهم: هم الذين يقدمون رأس المال المملوك، وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم إلا أنها محدودة، وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة. وموافقهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للبنك. يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث انه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

2- مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة.

3- الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما انه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

4- المراجعين الداخليين: تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها.

إن الهدف من إنشاء لجان المراجعة الداخلية وفقا لما صدر عن مجمع المراجعين بالولايات المتحدة الأمريكية:

- معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإجراء الفعلي لمسؤولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييم وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة
- كذلك يرتبط عمل المراجعة الداخلية بغرض معاونة المراجع الخارجي في انجاز مهمته حتى يتسنى له أن يقرر لأصحاب رأس المال بان الميزانية العمومية تعبر تعبيرا صحيحا صادقا عن حقيقة المركز المالي للمنظمة.
- كما تهدف المراجعة الداخلية إلى زيادة كفاءة أداء العمليات المختلفة داخل البنك بتشجيع العاملين على الالتزام بالسياسات الموضوعية

ثانيا- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين<sup>2</sup>

1- المراجع الخارجي: يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد ومستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيداتها أو بياناتها، وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رأيا محايدا في القوائم المالية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات (في بنية الأعمال العربية والدولية المعاصرة)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 157، 158.

<sup>2</sup> السيسي صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال: تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 210-215.

2- الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي : يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما و حيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد دوره تغير كبير خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على إتباع السلوك الحصري، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

3- دور العامة : يتمثل في دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدراتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

4- شركات التصنيف و التقييم الائتماني :تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

5- وسائل الإعلام :يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات و رفع كفاءة العنصر البشري.

6- دور البنك المركزي في تعزيز حوكمة المصارف: يرتبط نجاح الحوكمة في البنوك بشكل كبير على البنك المركزي و دوره الإشرافي و الرقابي من جهة وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى ولهذا فان البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك وذلك للأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن مسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي
- إن البنوك تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير.
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر و بسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية فان وجود الحوكمة ضرورة لهذه البنوك.
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم و أن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

المطلب الثاني: دوافع وأهمية تطبيق الحوكمة في البنوك

أولا- دوافعها:

تستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها ومن أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي، حيث تلعب البنوك كشركات مساهمة دورا هاما ورئيسيا في أي اقتصاد، فهي تعتبر عنصرا حاسما داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي، ويتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك، ومن بين الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في البنوك نجد:<sup>1</sup>

◀ طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة. حيث أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور و المودعين في أعمال البنوك، وبذلك تتوقف قدراتها في الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة

<sup>1</sup> عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة لأعمال" مع الإشارة لحالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص72.71.

التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع. فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فان تصرف احد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلى حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور. مما يعني أن إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية تكون على درجة اكبر من الأهمية مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى.

♦ تلعب البنوك دورا هاما في حوكمة غيرها من الشركات الأخرى في كثير من البلدان. وهذا لان البنوك لديها القدرة على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات.

♦ -عدم تماثل المعلومات هو اخطر بكثير في الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات غير المالية. و يرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل. و تزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح و الشفافية. فعلى سبيل المثال نوعية محفظة القروض في المصارف يكون من الصعب تقييمها و يمكن إخفاء المشاكل فيها بسهولة. إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة و زيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن العولمة و ما تؤديه من زيادة عدم تماثل المعلومات. ويدفع هذا التباين في المعلومات مديري المصارف إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب أصحاب المصلحة الآخرين. و هناك أمثلة كثيرة عن التجاوزات من جانب مديري المصارف في الاقتصاديات النامية ونضرب مثال على ذلك فضيحة بنك الخليفة في الجزائر التي كان سببها التجاوزات التي قام بها مديرو البنك من جهة وضعف رقابة البنك المركزي من جهة أخرى، و كذا سلسلة الاختلاسات الأخيرة التي مست بعض البنوك العمومية الجزائرية.

♦ أن استقرار القطاع المصرفي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل، حيث أن البنوك هي المؤسسات الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي. كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا أثارا خطيرة على الاقتصاد ككل.

♦ -تشجع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقلل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك، ففي معظم البلاد هناك تامين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني وذلك بهدف الحد من امتداد اثر فشل أي بنك إلى باقي البنوك الأخرى. إلا أن هذا التامين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم و تفتت الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين و المساهمين و يشجع البنوك على التوجه نحو إستراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية. و يضعف اهتمام مديري البنوك بتحسين الحوكمة.

♦ -أدى بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية. و من غير شك أن العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحكومة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة و تواجه منافسة شديدة في السوق، وبالتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك.

♦ تؤدي عمليات خصخصة المصارف التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى حصول مديرو المصارف على حرية أكبر في الطريقة التي يديرون بها مصارفهم في هذه الاقتصاديات. لذلك كانت الحاجة

ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها مديرو هذه المصارف على حساب باقي المساهمين الصغار.

◆ إن المنافسة عادة ليست قوية في القطاع المصرفي في حين تكون هناك درجة عالية من المنافسة في أسواق المنتجات المصرفية وهذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين. فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف حوكمة البنوك. و ترجع هذه المنافسة الضعيفة في قطاع البنوك إلى القوانين الحكومية الهادفة إلى استقرار الأسواق المالية، مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد، و ملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان و بالتالي فان مديري البنوك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام حوكمة جيد في البنوك.<sup>1</sup>

ثانيا- أهميتها:

تستأثر حاكمية المصارف باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين المصرفيين والمراقبين من خارج المصرف (السلطات الرقابية المركزية) أو من داخل المصرف (الرقابة المصرفية الداخلية).<sup>2</sup>

وتزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن أيضا يؤثر على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها، فيما يعرف بسوق ما بين المصارف. وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله ومجودته، مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي. ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف نجد:<sup>3</sup>

- ◆ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول.
- ◆ رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- ◆ جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية و ضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- ◆ الشفافية والدقة والوضوح والتراهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- ◆ حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدتهم، مع مراعاة مصالح المجتمع.
- ◆ ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهمها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- ◆ تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- ◆ تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، ودرء لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية.

<sup>1</sup> عبد الحليم فضيلي، كمال رزيق، أنظمة التامين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي و ضمان استقرار النظام المالي (الواقع التجريبي والدروس)، مداخلة مقدمة للملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 459.

<sup>2</sup> حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية، 2011، عمان، ص 46.

<sup>3</sup> أحمد خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، ط1، 2012، الاسكندرية، ص 46.

❖ الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

❖ تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية وتحقيق دعم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة في الاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية<sup>1</sup>.  
المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات في البنوك

إن تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي بشكل خاص وغيره من القطاعات الأخرى يستلزم وجود مبادئ وقواعد موحدة ومشتركة من أجل ضمان التنسيق بين مختلف الأجهزة المصرفية في العالم لذا فقد اهتمت عديد المنظمات الدولية بهذا الجانب ولعل أبرزها كالاتي:  
أولاً- مبادئ حوكمة البنوك حسب بازل 2006<sup>2</sup>

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1999 م ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 م وفي فبراير 2006 م أصدرت نسخة محدثة بعنوان "تعزيز اتحاد الحوكمة لأجل تنظيم البنوك"، يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتمثل هذه المبادئ في:

1- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك.

2- يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح.

3- على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

4- يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.

5- من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك ويجب أن تقرر الإدارة العليا بالبنك بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين، شهادة ماجستير، فلسطين، جامعة الاقصى، 2014، ص 37.

<sup>2</sup> محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، ط 2016، 1، الاسكندرية، ص 56.

6-مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.  
7-تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه.

أصدرت لجنة بازل عدة مستندات توجيهية بدون صفة تنفيذية وتعمل الدول الصناعية العشر (G10) على تنفيذها ، واعتمادها في بادئ الأمر ، ومن ثم تعميمها على الدول التابعة لها، لتأخذ صفة الشمول والتنفيذ ، حيث توضع عقبات مالية ومصرفية للمصارف والبلدان التي لا تعتمد هذه المبادئ والتوجيهات.<sup>1</sup>  
ثانيا- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD):

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات والتي تمخضت عن الاجتماع الذي عقد سنة 1998 ، والذي ضم بالإضافة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من حكومات وطنية وبعض المنظمات الدولية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة. حيث أصبحت هذه المبادئ بعد المصادقة عليها سنة 1999 تعد كمرجع أساسي لوضعي السياسات والمستثمرين وغيرهم.<sup>2</sup>  
قسمت هذه المبادئ سنة 1999 إلى خمسة مجموعات رئيسية وتم تعديلها فيما بعد سنة 2004 إلى ستة مجموعات رئيسية كالتالي:

المبدأ الأول: توافر الأسس اللازمة لفعالية إطار حوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وان يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم الأولويات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلتزام بتطبيق القانون.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

إن حقوق المساهمين تظهر في التأثير على الشركة في مجموعة من القضايا الأساسية مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى انجاز التعديلات على الوثائق والمستندات الأساسية للشركة، وإقرار التعاملات المالية غير العادية. كما أن من حقهم اختيار مراقبي الحسابات أو الترشيح المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، أو القدرة على منح أسهم، أو الموافقة على توزيع الأرباح.<sup>3</sup>

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تفويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم.

<sup>1</sup> محمد سليم وهبه وكامل حسين كلاكش، المصارف الإسلامية نظرة تحليلية في تحديات التطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2011، ص31.

<sup>2</sup> ستيلبون نستور، التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات ، مركز المشروعات الدولية، واشنطن 2003 ، ص4

<sup>3</sup> هاني زياد أحمد درواشه، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام(2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها، شهادة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014، ص25-37.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار ممارسة حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يراها القانون وان يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سلمية.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات. كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان تضمن مسائل مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين<sup>1</sup>.

ثالثا- مبادئ البنك الدولي:

توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة الشركات في الدول النامية، و صمم هذا النموذج بحيث يتيح الفرصة لتقويم نقاط الضعف والقوة في مختلف الأسواق وأكد على أهمية أن تتضمن قواعد و أسس حوكمة الشركات على: الإعسار و حقوق الدائنين إلى جانب الشفافية - الإعسار و حقوق الدائنين: في محاولة إلى تحسين استقرار النظام المالي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس و الخطوط الإرشادية للوصول إلى نظام فعال للإعسار و دعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين و المدينين في الأسواق الناشئة. حيث أتاحت نظم الإعسار للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مخاطر السعر وشجعت على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن تكون عملية الإقراض توجهها العلاقات أو السياسات.

- الشفافية في النظم المحاسبية و المراجعة: من اجل الحصول على التقارير المالية للشركة التي تضمن توفر الشفافية و تقدم في الوقت المناسب و تكون صالحة للاعتماد عليها سوف يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة و المراجعة في عدد من الدول و يهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث والتي يتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية و الدولية و التي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد و تصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات.

رابعا- مبادئ صندوق النقد الدولي:

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير و القواعد فقد وضع الصندوق قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من اجل شفافية السياسة المالية و النقدية الحكومية و تؤكد هذه القواعد على أربعة نقاط:

- وضوح الأدوار و المسؤوليات

- توافر المعلومات للمواطنين

- إعداد الميزانية و تنفيذها و تقديم التقارير عنها بطريقة واضحة

<sup>1</sup> نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، شهادة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017، ص 20.

-التأكيد على النزاهة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

تطبق الحوكمة المؤسسية في البنوك يجب أن يتم بالشكل الملائم حتى يتم الاستفادة بأكمل وجه من المزايا التي توفرها، لذا يجب توفر نموذج جيد للحوكمة له خصائص محددة ومتطلبات معينة وكذا وجود عناصر تساعد على تطبيق وتفعيل هذا النموذج في المصارف.

#### أولاً: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في المصارف ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

-تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك.

-وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها.

-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأيّة عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.

-التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال لبناء طاقات في الحوكمة.

-إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة.

-التأكد من وجود توافق بين النظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به.

-تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك.

-تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

-ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر المراجعة.

-ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة.

#### ثانياً: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

لنموذج الحوكمة المؤسسية الجيد في المصرف بعددين أساسيين بعدد داخلي وآخر خارجي، ويتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

#### 1- البعد الخارجي " القواعد الاحترازية"<sup>3</sup>

يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها مجموعة من التدابير التي تسمح في التخفيض من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة النظام المالي، وحماية حقوق الدائنين تهدف هذه القواعد الاحترازية الى تحقيق التنسيق بين الشروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.

<sup>1</sup> السيسي صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، 92، 93.

<sup>2</sup> بلعوز بن علي وعبد الرزاق جبار، الحوكمة والمؤسسلت المصرفية(دراسة حالة الجزائر)، ملتقى علمي دولي حول:مدخل الوقاية من الازمات المالية والمصرفية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، 12، 13.

<sup>3</sup> محمد زيدان، أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص 20.

- 1-1- تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على استقراره وقوته.
- 1-2- تقوية السلامة البنكية: تعتبر القواعد الاحترازية هدف بالغ الأهمية للرقابة من أي أزمة قد تسبب ضعف للنظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على استقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.
- 1-3- تطوير نشأة البنوك: لقد تأثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة على وظائف البنوك ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة،..... إلخ.
- 2- البعد الداخلي " طريقة إدارة البنك"<sup>1</sup>
- يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة والذي لو أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دور أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤوليته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجية طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة وشفافية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص21.

## خلاصة الفصل:

شهدت العقود الأخيرة تطور كبير في مجال الهندسة المالية وهذا ما ساهم في ظهور وابتكار العديد من المشتقات المالية والمصرفية، نتج عن استعمالها تضاعف المخاطر المصرفية، وهو ما أعطى اهتمام كبير بالحوكمة المؤسسية بصفة عامة والبنكية بصفة خاصة، إذ أن نظام العوامة الذي عرفه العالم جعل من تطوير نظام يوحد أنظمة تسيير وإدارة مختلف الشركات والمؤسسات بما فيها البنوك في مختلف الاقتصادات العالمية ضرورة حتمية، وذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في القطاع المالي، فكانت المنظمات ذات العلاقة بالأمر وعلى رأسها لجنة بازل وهي المعنية بكل ما يخص معايير ومبادئ الحوكمة المصرفية، كانت تعمل على مواكبة كل ما هو مستحدث فيما يخص الصيرفة من أجل استباق أي أزمة قد تعرض النظام المالي العالمي لحالة ألامستقرار، لكن هذا لم يمنع عدم وقوع ذلك فكانت تتدارك الأمر بعد كل أزمة مالية، وتقوم بتعديل وتشديد المعايير الخاصة بالحوكمة المصرفية، وكان آخر إصداراتها في هذا الخصوص سنة 2012.

## تمهيد:

شهدت الجزائر منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي تغيرا جذريا في بنية وشكل النظام المصرفي في البلاد، ولعل أبرز ملامحه تجسدت في قانون القرض والنقد والذي من خلاله تم وضع أسس الهيكل الجديد لبنية هذا النظام المصرفي، فبعد أن مرت التجربة الاقتصادية في البلاد منذ استقلالها بتبني النظام الاشتراكي والذي عرف الجهاز المصرفي في تلك المرحلة بتبعيته للدولة بصفة مطلقة، وذلك أن جميع البنوك والمصارف العاملة وقتها في البلاد كانت ملك للدولة، بعد كل هذا ونتاجا لتغيرات محلية وعالمية في تلك الفترة أخذت البلاد بالتوجه تدريجيا صوب النظام الاقتصادي الحر، تحرر بموجبه النظام المصرفي في البلاد بحيث أعطى الضوء الأخضر من أجل خصخصة بعض البنوك العمومية كما سمح أيضا بإنشاء وعمل بنوك خاصة في البلاد.

وبالتزامن مع إنشاء بنوك خاصة تم إصدار قوانين تحدد وتضبط سيرورة العمل فيها، وكذا التعامل معها، وتماشيا مع مختلف الأنظمة المصرفية العالمية وكذا المؤسسات النقدية والمالية الدولية، كانت حوكمة القطاع المصرفي الجزائري عامة والبنوك الخاصة منه خاصتا السبيل الأنجع من أجل التسيير الجيد والرقابة على هذا النظام المحدث.

ومن خلال هذا الفصل سنعرض تجربة وانطلاقة بنوك القطاع الخاص في الجزائر والأزمات التي مرت بها وكذا الجهود التي قامت بها السلطات من أجل ضمان التطبيق السليم والجيد للحكم الراشد فيها وذلك بالإشارة لما يلي:

- ❖ المبحث الأول: أزمات القطاع البنكي الخاص في الجزائر وحتمية تطبيق الحوكمة.
- ❖ المبحث الثاني: آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر.

## المبحث الأول: أزمات القطاع البنكي الخاص في الجزائر وحتمية تطبيق الحوكمة

عرف القطاع المصرفي الخاص في الجزائر عديد الأزمات التي لحقت ومست بعض البنوك العاملة فيه، فكونه حديث التأسيس والنشأة فقد واجه عديد المشاكل والمعوقات، وكونه كذلك حديث العهد والتجربة في تطبيق معايير الحوكمة، أدى به إلى ضعف التسيير وبالتالي تعرضه إلى نكسة من الأزمات سنستعرض أبرزها في الجزء الموالي من دراستنا.

## المطلب الأول: واقع البنوك الجزائرية والمشاكل التي تعترضها

تقاس فعالية النظام البنكي في أي اقتصاد كان بعنصرين أساسيين، العنصر الأول يتمثل في مدى قدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية وبالأخص الموارد التي لا تأتي من الإصدار النقدي، أما العنصر الثاني فيتمثل في القدرة على تخصيص هذه الموارد وفق أفضل الصيغ الممكنة،<sup>1</sup> ولذلك سيتم التعرض إلى هذين العنصرين في النظام البنكي الجزائري بشيء من التفصيل كالتالي:

أولا -واقع سياسة تعبئة الموارد في البنوك الجزائرية: لا تزال البنوك الجزائرية تلعب الدور الرئيسي في عملية تمويل الاقتصاد الوطني بمختلف متعامليه، خصوصا وأن السوق المالي في الجزائر لا يزال بعيدا تماما عن تحقيق الأهداف المسطرة عند إنشائه، وهذه الوضعية تفرض على البنوك أن تؤمن على مصادر تمويلها وأن تحرص بالمقابل على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وبالرغم من أن مستوى الودائع المجمعة على مستوى البنوك الجزائرية تعرف نموا متزايدا إلا أن واقع سياسة تعبئة الموارد بالبنوك الجزائرية يشير إلى وجود عدة نقائص ومشاكل تحد من فعالية هذه السياسة، والتي نذكر منها:<sup>2</sup>

-عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك.

-افتقاد المنظومة المصرفية إلى موارد مستقرة وكذلك موارد في آجال محددة.

-نقص ثقة الجمهور في البنوك (ضمان الودائع) في حالة الإفلاس أو سحب الاعتماد من البنك.

-البيروقراطية والصعوبة في فتح الحسابات الجارية والتجارية وفي تلقي دفتر الشيكات.

-لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع.

-ضعف كبير في الهياكل والوكالات البنكية خارج المدن الكبرى.

-محدودية دخل الفرد الجزائري والتي تجعله بعيدا عن تعبئة الادخار بالشكل المطلوب.

كما يطرح الإشكال بالنسبة لحجم الودائع بالبنوك الجزائرية تركزها بنسبة مرتفعة جدا بالبنوك العمومية، خصوصا في الفترة الأخيرة بعد زوال البنوك الخاصة ذات الرأس المال الوطني، وهي الوضعية يصعب من خلالها الحكم على مدى ايجابية البنوك العمومية في تحقيق أهداف سياستها في جمع الودائع، بحيث من الممكن أن يعود سبب ارتفاع حجم الودائع إلى تخوف المودعين من نشاط البنوك الخاصة بعد موجة الإفلاس المتتالية التي شهدتها القطاع، وبالتالي يصبح القطاع العام يمثل الضمان الكافي والأساسي للودائع، هذا دون أن ننسى مساهمة عوائد المحروقات المرتفعة في زيادة حجم الودائع و إنعاش حركية الاقتصاد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2005، ص175.

<sup>2</sup> عثمانى مرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره، 127.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص127.

إن تفضيل الفرد الجزائري للبنوك العمومية لإيداع أمواله ليس مرده نجاح السياسة البنكية في تعبئة الموارد، بل هو نتاج للضمان والأمان الذي يمثله القطاع العام، وهذه الوضعية ليست بالضرورة دائمة. ثانيا- واقع سياسة منح القروض في البنوك الجزائرية: قد شهدت القروض نفس الوضعية تقريبا إذ عرف معدل الإقراض خلال السنة الأخيرة نموا ملحوظا وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(03):هيكل القروض بالجهاز المصرفي الجزائري خلال سنة 2017

الوحدة: مليار دينار

المجموع	القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع المستفيد
8663.7	4426.3	4237.4	الرصيد (دج)
%100	51.4	48.6	النسبة %
%19.08	11.86	7.22	نسبة النمو%

المصدر: وكالة الأنباء الجزائرية، نشر يوم 2018-02-13.

إن سياسة الإقراض المتبعة من طرف البنوك الجزائرية تعتمد على تحقيق عنصرين مهمين، الأول هو ضمان أمن ومردودية إستخدامات البنك ضمن الحدود التي تفرضها عليه مصادره، والثاني يتمثل في ضرورة إحترام قوانين تنظيم الدولة التي تتواجد فيها، والهدف من ذلك هو خدمة السياسة الإقتصادية المتبعة وهو ما يفرض على البنوك الجزائرية إحداث نوع من الليونة في شروط منح القروض.

ويمكن إبداء الملاحظات التالية على سياسة منح القروض:

-إن البنوك بشروطها الحالية المفروضة على ملفات القروض خاصة ما تعلق منها بالضمانات، لا تساعد على إنشاء و تطوير المشاريع الإستثمارية، إذ يشتكى المستثمرون من ضخامة الضمانات التي تطلبها البنوك التي تضعها في رأيهم لتبرير قرار منح القروض من جهة و استجابة لمبدأ الحيطة و الحذر من جهة أخرى.<sup>1</sup>  
-ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القرض خاضع للإشهار، إضافة إلى البطء الشديد في معالجة ملفات طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية حيث تستغرق معالجة ملف طلب قرض ما متوسطه 3 أشهر.<sup>2</sup>

-غياب فرص استثمارية حقيقية و فعالة قادرة على خلق الثروة سواء للبنوك أو المتعاملين الاقتصاديين المقترضين للأموال.

-التأثيرات السلبية لظاهرة العولمة الاقتصادية.

-التركيز على التمويل قصير الأجل خاصة للتجارة الخارجية.

<sup>1</sup> عبد القادر مطاي، الإصلاحات المصرفية و دورها في جلب و تفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان 2006، ص118.

<sup>2</sup> كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17-18 افريل 2006، ص10.

-تقديم خدمات مصرفية تقليدية لا تتماشى ومتطلبات التطور الحاصل في الاقتصاد العالمي، ففي الوقت الذي تقدم فيه البنوك الدولية أكثر من 360 خدمة لربائنها، فإن البنوك الجزائرية لا تصل حتى إلى مستوى خدمات باقي الدول النامية المقدرة ب 40 خدمة.

-موجات الإفلاس التي ميزت البنوك الخاصة والتي جعلت المستثمر الأجنبي يبدي الحذر في تعامله مع البنوك الخاصة خصوصا والنظام البنكي الجزائري بصفة عامة.<sup>1</sup>

من كل هذا يتضح أن النظام المصرفي في الجزائر يعاني تدهور كبير فيما يخص مراعاة مبادئ الحوكمة المصرفية، وإلا لما تخبط في كل هذه المشاكل والتي يعد البعض منها قد تجاوزه الزمن بالنسبة للدول المتقدمة، لذا فإن التجسيد الفعال لنظام الحوكمة ضرورة لا غنى عنها ولا بديل، إذ انه السبيل الوحيد لتفادي كل هذه المعوقات والمشاكل التي تعانها البنوك الجزائرية.

إذ أنه وفي ظل العولمة المالية تصبح الحوكمة الجيدة خط الدفاع الأول لاستمرارية البنك ونجاحه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أزمات البنوك الخاصة في الجزائر

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي، بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين المصارف، ومن بين أهم المصارف التي ظهرت في هذه الفترة، نجد "بنك الخليفة" و"البنك التجاري والصناعي الجزائري" "BCIA"، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

أولا: أزمة بنك الخليفة:<sup>3</sup> إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب، أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد "خليفة لعروسي" وهو صيدلي، وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء (Cartes d'achats) تعادل ضعف مرتب الزبون.....الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضاً خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فإن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر، والتي تجلت من خلال:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك.
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر.
- المراجعة الغير منتظمة لملفات التوطين.
- غياب المتابعة والرقابة.

<sup>1</sup> سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17-18 افريل، 2006 ص 593.

<sup>2</sup> آسيا قاسمي، الأثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، شهادة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 213.

<sup>3</sup> أمال عياري وأبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية. دراسة حالة لجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

• عدم احترام قواعد الحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن، لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع (société de garantie des dépôts) بتقدير تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافيا، مما اضطر مصرفي البنك إلى تطهير الحسابات وبيع أصول البنك.

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

• عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.

• عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.

• عدم وجود احتياطي إجباري.

• تجاوزات لقوانين الصرف.<sup>1</sup>

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك.<sup>2</sup>

ثالثا: أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA-BANK): تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02.

وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقرا يوم 2005/12/27 يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له. ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتم تعيين مصرفين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذه البنوك اثر إعلان عدم قدرتها على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس النقد والقرض بسحب الاعتماد من عدة بنوك، خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار: يونيون بنك والبنك الدولي الجزائري وبنك الريان الجزائري..... الخ. وكانت النهاية بزوال جميع البنوك الخاصة ذات الرأس المال الجزائري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص13.

<sup>2</sup> الزهرة فللي: حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية" محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010، ص218.

<sup>3</sup> عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص10.

### المطلب الثالث: انعكاسات أزمة البنوك الخاصة على الاقتصاد الوطني

خلفت أزمة البنوك نتائج سلبية ظاهرة على الاقتصاد الوطني يمكن إجمالها في:

أ- فقدان ثقة المودعين في البنوك الخاصة.

ب- أثرها على البطالة

ت- أثرها على الضرائب

أ- فقدان ثقة المودعين في البنوك الخاصة: رغم أن نصيب البنوك الخاصة كان متواضع نسبيا بالمقارنة مع البنوك العمومية إذ تمثل نسبة حصتها من إجمالي الودائع % 8.5 وحصته من إجمالي القروض تمثل نسبة % 12.5 سنة 2002، فإن رتم النمو السنوي المتسارع الذي ميز القطاع الخاص كان يتنبأ له أن يسيطر على %50 من النشاط المصرفي في الجزائر خلال السنوات القادمة أي ( خلال ثلاث أو أربع سنوات على أقصى تقدير) لولا الأزمة التي تعرض لها.

إن الأزمة التي ضربت أهم بنكين خاصين في الجزائر قد ولدت هلع لدى صغار المودعين في هذه البنوك واهتزت ثقتهم في هذه البنوك مما اضطرهم إلى سحب أموالهم من هذين البنكين و لم يقف الأمر عند هذا الحد فاهتزاز ثقة المودعين في هذين البنكين قد اثر سلبا على باقي البنوك الخاصة في الجزائر التي عرفت هي الأخرى هروب للودائع باتجاه البنوك العمومية لأفضلية هذه الأخيرة لاستفادتها من ضمان الدولة. إن حالة فقدان الثقة هذه تطورت لتطال كل البنوك الخاصة العاملة في الجزائر والتي عرفت نزيف كبير للودائع مما اثر سلبا على وضعها المالي، كما و أصبحت البنوك الأجنبية أكثر تحفظا في تعاملها مع البنوك الخاصة الجزائرية خاصة في مجال التجارة الخارجية.

ب- أثرها على البطالة: بالإضافة إلى اثر الأزمة على المخطط البنكي فان تصفية هذين البنكين أو بالأحرى مجمع الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري أدت إلى تصفية كل الشركات التي تعود ملكيتها لمجمع الخليفة سواء في الداخل أو في الخارج كشركة الخليفة للطيران، وهذا ما ولد زيادة هامة في البطالة، فحسب المسؤولين فإن مجمع الخليفة لوحده كان يقوم بتشغيل أكثر من 1300 فرد.<sup>1</sup>

ت- أثرها على الجباية: لا يمكننا أن نهمل أهمية هذين البنكين خاصة مجمع الخليفة وأثره على الجباية الوطنية كما انه لا يمكن تجاهل الوعاء الضريبي الهام الذي يخضع له هذين البنكين خاصة بنك الخليفة حيث بإفلاسه تم حل جميع المؤسسات التابعة لهذا المجمع مما يعد خسارة لمورد هام من موارد تحصيل الضرائب بالنسبة للخزينة العمومية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن ضمان تطبيق أسس حوكمة جيدة في القطاع البنكي الجزائري يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توفر المحيط الضروري الذي يساعد على تطبيق هذا النظام لأنه لا يمكن أن يشتغل في معزل عن باقي الأنظمة الاقتصادية الأخرى فيجب تطوير مختلف القوانين الأخرى التي تعتبر الداعم الأساسي لهذا النظام، كما يستدعي الأمر توفر مجموعة من المقومات الداخلية الخاصة بالبنك يستطيع بواسطتها التطبيق السليم والأمثل لنظام

<sup>1</sup> وهيبه خروبي، تطور الجهاز المصرفي ومعوقات البنوك الخاصة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان، 2005 ص 14

<sup>2</sup> عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الحوكمة داخل البنك، لذا سنتطرق لمدى توفر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية من خلال جانبين هما:

#### أولاً- المحددات الخارجية لحوكمة البنوك الجزائرية

تتمثل المحددات الخارجية اللازم توفرها لتطبيق الحوكمة بالبنوك الجزائرية في:

1-الإطار القانوني والتنظيمي: يعد توفر إطار قانوني وتنظيمي للبنوك من أهم محددات تطبيق الحوكمة في البنوك، وبالنسبة للجزائر فان القوانين المنظمة لإعمال البنوك تتمثل في أمرين القانون التجاري والتي تخضع لأحكامه بصفتها شركات، قانون النقد والقرض والذي تخضع لأحكامه بصفتها مؤسسات نقدية اقراضية.<sup>1</sup>

2-الإطار الرقابي : وتخضع البنوك الجزائرية إلى رقابة كل من بنك الجزائر والذي يحتل مركز الصدارة وقمة الجهاز المصرفي الجزائري لما له من سلطة الرقابة العليا على البنوك وكذا اللجنة المصرفية وهي لجنة مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبمعاينة المخالفات المثبتة.<sup>2</sup>

3- صندوق التأمين على الودائع: تعتبر الانطلاقة الحقيقية لبداية نشاط نظام التأمين على الودائع المتمثل في تعويض المودعين بعد إعلان إفلاس بنك الخليفة وتصفيته، حيث تم تأسيس شركة ضمان الودائع المصرفية في شهر ماي 2003 من طرف بنك الجزائر بصفته عضو مؤسس (بموجب القانون) وقامت شركة ضمان الودائع خلال سنة 2003 بتعويض ما يقرب 45000 مودع بعد توقف بنك الخليفة عن الدفع. وقد نص الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض من خلال المادة 118 على أن البنوك ملزمة أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية الذي ينشئه بنك الجزائر، وحسب المادة 6 فانه ينجر بحكم القانون عن الشروع في تصفية بنك مساهم الانطلاق في إجراءات تعويض المودعين وهذا ما يمثل حماية لحقوق المودعين وخاصة صغار المودعين من ضياع حقوقهم وهو مبدأ نصت عليه قواعد حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة OCDE التي أقرت بضرورة حماية أصحاب المصالح في الشركة (في البنك).<sup>3</sup>

4- المراجعة الخارجية : ويسعى المراجع الخارجي إلى اختبار العمليات الأساسية التي تشكل أساس القوائم المالية و تكوين رأي محايد عن مدى عدالة القوائم المالية. وفي هذا المجال فان الإصلاحات الأخيرة لقانون النقد والقرض في الجزائر من خلال المادة 100 من الأمر 11-03 أكدت على كل البنوك والمؤسسات المالية وعلى كل فرع من فروع البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر أن تعين محافظين اثنين للحسابات على الأقل من اجل تشخيص كل النقائص والسلبيات التي تواجه عمل البنوك وإعطاء الحلول المقترحة لتلك النقائص حسب الأهداف المسطرة والوسائل المتوفرة.<sup>4</sup>

5- وسائل الإعلام: إن توفر وسائل إعلام يساهم في الحث على إتباع أسلوب حكيم في الإدارة فيمكن اعتبارها بمثابة المراقب الخارجي على أعمال البنوك وذلك بتحريمها عن الحقائق والتجاوزات التي تحدث في البنوك ونشرها.

<sup>1</sup> لعشب محفوظ، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ط2، 2006، ص39.

<sup>2</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص20

<sup>3</sup> محمد اليقي، دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المصرفي، مذكرة ماجستير، جامعة شلف، 2005، ص176

<sup>4</sup> المادة 100 من الأمر 10-03 الخاص بقانون النقد والقرض والصادر في 14-11-2002.

6- شركات التصنيف الائتماني: يفتقر الوطن العربي بصفة عامة إلى انتشار مؤسسات تقييم ائتماني ، وفي الجزائر فأن جميع المؤسسات في القطاعين العام والخاص ليست موضوع تقييم خارجي أو داخلي , وهو ما يعني وفق ما تنص عليه لجنة بازل ترجيحها بمعدل % 100 كدرجة خطورة .والجزائر في سعيها لتعظيم الأرباح وتقليل المخاطر وبذلك تطبيق منهج جيد للحوكمة يجب أن تتجه وفقا لمقررات بازل إلى منح القروض للمؤسسات ذات الترجيح المنخفضة.<sup>1</sup>

### ثانيا- المتطلبات الداخلية لتطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

تتمثل المحددات الداخلية الواجب توفرها في البنوك الجزائرية لتطبيق الحوكمة في:

- 1-مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية: يلعب مجلس إدارة الشركة الدور الرئيسي في أي نظام للحوكمة .ويوجه لمجلس الإدارة الجزء الأكبر من اللوم و يتهم بالفشل في الرقابة على أداء الشركات في حالة الفشل . وبالنسبة للبنوك فان المسؤولية النهائية تقع على عاتق مجلس الإدارة وذلك وفقا لمعظم القوانين المصرفية , ونجد أن المجلس مسؤول أمام المودعين والمساهمين عن المحافظة على مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمستنيرة و الكفاء و القديرة للبنك .يقوم أعضاء مجلس الإدارة عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين لكنهم لا يستطيعون الهرب من المسؤولية عن عواقب السياسات وكذلك الممارسات الغير سليمة أو الغير حكيمة المتصلة بالإقراض و الاستثمار و الوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر.<sup>2</sup>
  - 2- المراقبون والمراجعون الداخليين: تعتبر أنظمة الرقابة الداخلية في كل بنك من الأدوات الرقابية الهامة باعتبارها إجراء احترازي يهدف من خلال الوسائل والإجراءات المتبعة إلى التأكد من الصحة الأعمال المحاسبية وحماية أصول البنك ورفع كفاءة الموظفين وتشجيعهم على التمسك بالسياسات المرسومة.<sup>3</sup>
  - 3- المساهمين: يتقاسم السوق المصرفية الجزائرية ثلاث أنواع من البنوك، البنوك العمومية وهي المسيطرة على السوق المصرفية وتعود ملكيتها الكلية للدولة فهي بذلك لا تحتوي على مساهمين ,البنوك الخاصة ذات رأس مال جزائري وهي عبارة عن شركات ذات أسهم بحيث يتقاسم ملكية البنك جملة من المساهمين , وفروع البنوك الأجنبية والتي تعود ملكيتها إلى دول أجنبية.
- والجدول التالي يعرض مختلف البنوك العاملة في الجزائر.

### جدول رقم(04):توزع المصارف العاملة في لجزائر

مصارف محلية	مصارف عربية		مصارف أجنبية
تجارية	إسلامية	تجارية	تجارية
بنك الجزائر الخارجي	بنك البركة	فرنسبنك	سي تي بنك
البنك الوطني الجزائري	المؤسسة العربية المصرفية	البنك العربي	بنك ناتكسيس
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	بنك السلام	بنك الخليج	سوسيته جنرال

<sup>1</sup> عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص157.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص439.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ( المفاهيم -المبادئ - التجارب) , مرجع سابق ,ص42.

HSBC		بنك الاسكان للتجارة والتمويل	بنك التنمية المحلية
BNP Paribas			القرض الشعبي الجزائري
Credit Agricole			الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
			ترست بنك

المصدر: بنك الجزائر.

### المبحث الثاني: آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر

في الجزائر وكسائر البلدان النامية منها والمتقدمة، إتخذت السلطات المحلية العديد من الإجراءات والمساعدات من أجل العمل على نجاح واستقرار نظامها المالي والمصرفي، وبالخصوص بعد الهيكلة الجذرية التي شهدتها الاقتصاد في البلد بصفة عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة، ولعلم السلطات بأن تطبيق مبادئ الحوكمة هي النقطة الفارقة في هذا الخصوص، بحيث يتوقف نجاح واستقرار النظام المصرفي على نجاح وحسن تطبيق هذه المبادئ، فقد قامت السلطات بوضع وتبني عدة آليات تعمل على تعزيز الحوكمة المصرفية وخاصة بعد الصدمة التي تعرض لها القطاع المصرفي الخاص.

#### المطلب الأول: إصدار قوانين معززة لتطبيق الحوكمة

1- قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية<sup>1</sup>: أصدر بنك الجزائر نظام رقم 03-02 بتاريخ 03/11/11 2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشياً مع ما ورد في اتفاقية بازل 2.

ووفقاً للمادة الثالثة من النظام 03-02 فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية

إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية

-تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات

-أنظمة تقييم المخاطر والنتائج

-أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر

-نظام التوثيق والإعلام.

2- قوانين محاربة الفساد المالي والإداري: إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة

إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم والمتعلق بقمع

مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج، وفي تاريخ

1996/06/09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهي هيئة جديدة

تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاينة ممارستها.

<sup>1</sup> مريم هاني، تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، عدد 7، ديسمبر 2017، ص 205.

كما أسس وزير العدل بتاريخ 2003/04/12 مفضوية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال. ومع أن هذه المفضوية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.<sup>1</sup> وفي إطار تطبيق القانون رقم 06-01 الصادر في 2006-02-20 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربه، فقد تم تسجيل ما يلي:

✓ تقديم 680 قضية أمام العدالة في سنة 2006 وأفضت إلى الحكم على 930 شخص .  
✓ تقديم 1054 قضية أمام المحاكم ومنها 681 قضية تم الفصل فيها سنة 2007 وأفضت إلى الحكم على 1789 شخص.

✓ تقديم 622 قضية على مستوى المحاكم من بينها 484 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول من سنة 2008 وتم خلالها الحكم على 1126 شخص.

وبموجب ذلك أصدرت السلطات العمومية القانون 01-05 المؤرخ في 2005/02/06 والمتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما. وبمقتضى المادة السابعة تجد البنوك نفسها ملزمة بالتأكد من هوية وعناوين زبائنها قبل فتح أي حساب أو دفتر أو حفظ سندات أو قيم أو إيصالات أو تأجير صندوق أو ربط علاقة عمل أخرى، مع إلزامها بتعيين المعلومات سنويا وعند كل تغيير لها. وتقع البنوك تحت طائلة الإجراءات التأديبية إذا ما ثبت وجود عجز أو قصور في إجراءاتها الداخلية الخاصة بالرقابة في مجال الإخطار بشبهة غسل الأموال. وعلى الهيئات الإشرافية السهر على أن تتوفر البنوك والمؤسسات المالية على برامج مناسبة للكشف عن غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والوقاية منها.

وتجسيدا لمتطلبات القانون أصدر بنك الجزائر النظام 05-05 المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال ومكافحة الإرهاب ومكافحتهما الذي ألزم البنوك بوضع برامج مكتوبة في الموضوع تتضمن:<sup>2</sup>

-الإجراءات

- عمليات المراقبة

-منهجية الرعاية اللازمة فيما يخص معرفة الزبائن

-توفير تكوين مناسب لمستخدميها

-نظام علاقات) مراسل وأخطار بالشبهة (مع خلية معالجة الاستعلام المالي

وادمج هذا البرنامج ضمن نظام المراقبة الداخلية للبنوك، مع إعداد تقرير سنوي بخصوصه يرسل إلى اللجنة المصرفية. ويقوم بنك الجزائر بتقييم أجهزة الوقاية من تبييض الأموال على مستوى البنوك، حيث قام بذلك إلى غاية 2007 على مستوى ثمانية بنوك ( 03 عمومية، 04 بنوك أجنبية مقيمة، 01 بنك مختلط). مع تنفيذه لدورات تدريبية لمفتشييه.

<sup>1</sup> أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 12، 13.

<sup>2</sup> بنك الجزائر، التقرير السنوي 2007، ص 163

## المطلب الثاني: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة

تم تنفيذ البرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادلت ضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية وبغرض تحسين إدارة المخاطر (Gestion des risques) وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية.<sup>1</sup>

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:<sup>2</sup>

لـ إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.

لـ إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2 .

لـ إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).  
 وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنه النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي (AFSMA)، من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

ـ وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.

ـ تحسين دور مجالس الإدارة وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.

ـ تحسين إدارة البنوك وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.

ـ تحسين ظروف الاستغلال البنكي من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2 وذلك من خلال تامين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

وفي مجال التدقيق والكشف البنكي، وبغية ضمان نزاهة النظام البنكي وسلامته، يشرف بنك الجزائر واللجنة البنكية بصرامة تنفيذ للتعليمات الصادرة عن مجلس النقد والقرض على التدقيق الدائم للبنوك والمؤسسات المالية لاسيما إجراءات تقييم الأخطار ورصدها وتسييرها والتحكم فيها، وإضافة إلى التدقيق على الوثائق الجاري على أساس تصريحات البنوك والمؤسسات المالية لدى بنك الجزائر والذي يشكل الخطوة الأولى لنظام الإنذار، يسارع بنك الجزائر في إرسال فرق ميدانية للتدقيق إلى البنوك والمؤسسات المالية بهدف ضمان التطوير المنظم للوساطة البنكية. كما كشف محافظ بنك الجزائر عن اعتماد نظام مراقبة وتقييم خاص بالبنوك خلال السداسي الثاني من سنة 2009، ويتعلق بمراقبة الملاءة ونسبة السيولة والقدرة على التسديد، أي مدى احترام البنوك لقواعد الحيطة والحذر ونسب القروض المعتمدة مقارنة برأس المال، حيث ندرج هذا

<sup>1</sup> شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 10

<sup>2</sup> أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

النظام الجديد في سياق تدعيم الرقابة على البنوك، بالإضافة إلى وضع نظام تنقيط للمؤسسات لتقييم مردوديتها وقدرتها على تسيير الموارد المالية المتاحة.<sup>1</sup>

وفي ماي 2009 أصدر بنك الجزائر نظاما يحدد فيه القواعد الجديدة في مجال الشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية للبنوك والمؤسسات المالية، حيث أنه يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة، غير أنه من أجل تقدير أفضل للمخاطر المتعلقة بالمنتوج الجديد ولضمان الانسجام بين الأدوات يتعين أن يخضع كل عرض منتوج جديد في السوق إلى ترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر. **المطلب الثالث: الميثاق الوطني للحكم الراشد في الشركات**

إن وجود ممارسات جيدة في الشركات المدينة يعتبر عامل مهم بالنسبة للبنوك، فالبنوك تحتاج إلى معلومات دقيقة عن أوضاع الشركة لكي تقيم المخاطر بشكل جيد، وهذا بدوره يتطلب من الشركة أن تقدم للبنوك دفاتر جيدة التوثيق والتدقيق والمراجعة وبمعنى آخر يجب على الشركة أن تنفذ نظاما جيدا لحوكمة الشركات، والمعروف أن البنوك قد تتعرض لعواقب سيئة عند تقديم القروض للشركات التي تقدم بيانات غير صحيحة (ومثال ذلك البنوك التي أقضت شركة انرون والتي تسببت في الأخير في إفلاسها).

وبناء عليه فقد تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 والذي جاء في الوقت المناسب، حيث أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات سيساعد على بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي الممثل في البنوك.<sup>2</sup>

جاء إطلاق هذه المدونة كنتيجة انعقاد أول ملتقى دولي بالجزائر حول حوكمة الشركات وذلك في شهر جويلية 2007<sup>3</sup> قصد تحسيس المشاركين بأهمية هذا الموضوع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية السابقة في هذا المجال، وبناء عليه تم تشكيل فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات (GOAL 08). وقد حظيت هذه المبادرة بدعم كامل من طرف السلطات العمومية الممثلة في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية والتي كلفت إدارتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي لها.<sup>4</sup> كما شاركت في هذه المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات.

#### 1-تعريف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

صدر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في مارس 2009 ويعد هذا القانون ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية يهدف إلى مساعدة رؤساء الشركات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال، وفي الوقت الحالي يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي.

<sup>1</sup> شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>3</sup> ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في 2009، ص 12

<sup>4</sup> مريم بليل مجوبي، الحوكمة في الجزائر، مقال منشور في مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2010، ص 40.

وقد شكلت مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر بالاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادرة ب 2004 مع الأخذ في عين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

يعمل هذا الميثاق على وضع تحت تصرف المؤسسات الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عمل مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول فهو إذا يأتي موافقا لها وهو يتألف من جزئين هامين وملاحق.

-الجزء الأول: ويتم التطرق فيه إلى دوافع إصدار الميثاق.

-الجزء الثاني: ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي يبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات فهو يعرض إلى:  
\*العلاقة بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، والمديرية التنفيذية).

\*علاقة المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممولون

2-المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق<sup>1</sup>: تعد كل المؤسسات الجزائرية المعنية بتطبيق هذا الميثاق إلا أن الميثاق الحالي لا يطبق على المؤسسات ذات رأسمال العمومي والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية وهو موجه بصفة خاصة إلى:  
-مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-المؤسسات المساهمة في البورصة أو التي تهيأ لذلك.<sup>2</sup>

3-مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: يهدف تطبيق مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر إلى إشاعة مجموعة من القيم التي تمكن المؤسسة من الاستمرار والنجاح. و لحماية أصحاب السندات الصغيرة من خطر ذوبان هيكل الأسهم، لعدم التحكم في هيكل التسيير و المراقبة للمؤسسة و نوضح هذه القيم في الجدول التالي<sup>3</sup>:

الجدول رقم.(05): المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة والمحددة في ميثاق الحكم الراشد

المعيار	شرح المعيار
الإنصاف	يعني توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها، وذلك بطريقة منصفة وعادلة.
الشفافية	يعني أن الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤولية الناجمة ينبغي أن تكون شفافة وواضحة للجميع.
المسؤولية	يعني أن تكون مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
التبعية	يعني أن كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.

المصدر: براهمة كثر، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>1</sup> نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك البنوك الجزائرية، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص166.

<sup>2</sup> براهمة كثر، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة قسنطينة 2014، ص2، 43، 44.

<sup>3</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، الجزائر، 2009، ص27.

وتعتبر هذه المقاييس عالمية و هي تدعم بعضها البعض أي أنها تطبق مع بعضها البعض.

#### المطلب الرابع: ملامح تبني بعض مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

لقد كان تعثر البنوك الخاصة وإفلاس بنكي الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري هو القوة الدافعة للحكومة الجزائرية لكي تباشر في عمليات إصلاح كبيرة على مستوى القطاع البنكي, كان الهدف من ورائها تدارك النقائص والخلل الذي يميز البنوك الخاصة, والبنوك العمومية على حد سواء. وفي هذا الإطار وتنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى الكلي للاقتصاد\* تم تخصيص جهود خاصة للقطاع البنكي شملت عدة جوانب تعنى بتعزيز الحوكمة في البنوك يمكن إجمالها فيما يلي:

#### 1-فيما يخص الإفصاح والشفافية:

تكتسي شفافية عمليات المصارف وهيكلها وأدائها المالي أهمية كبيرة لعدد من الأسباب تتراوح بين القواعد الاحترازية وحوكمة الشركات, فقد نصت مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة OECD من خلال بندها الخامس "الإفصاح والشفافية" على ضرورة أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة, ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة بالنسبة للشركة وفي نفس المجال فقد نصت اتفاقية بازل 2 على ضرورة أن تتوفر البنوك والمؤسسات المالية على نظام دقيق للمعلومات يمكنها من القيام بعمليات الإفصاح والشفافية بشكل مطلوب.

وعليه فإن المشرع البنكي الجزائري ومحاولة منه لتطبيق بعض ما جاء في اتفاقية بازل بشأن الإفصاح والشفافية فقد اصدر العديد من التعليمات التي تلزم البنوك والمؤسسات المالية بالقيام بالإفصاح عن مختلف البيانات ذات العلاقة بنشاطها, ونظرا لان لجنة بازل كانت قد ركزت على وجوب قيام البنوك بالإفصاح بشكل دقيق وفي التوقيت المناسب عن متطلبات رأس المال الذي تحتفظ به لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها أثناء قيامها بنشاطها فقد ألزمت اللجنة المصرفية بالجزائر البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر على القيام بالإعلان كل ثلاث أشهر عن معدل الملاءة الخاص بها, ويمكن للجنة المصرفية أن تطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية الإعلان عن معدل الملاءة في تواريخ أخرى غير محددة في إطار عملها الرقابي والإشرافي.<sup>1</sup>

كما يجب على البنوك والمؤسسات المالية الإعلان عن معدلات تغطية نسبة تقسيم المخاطر في 30 يونيو و31 ديسمبر من كل سنة بنسختين يرسلان لبنك الجزائر في اجل أقصاه 45 يوم لكل الفترتين.<sup>2</sup> ويتعلق هذا الإعلان بالنماذج التالية:

- النموذج 1000 المتعلق بحساب الأموال الذاتية.
  - النموذج 1001 و 1002 المتعلق بعناصر الخطر في الميزانية وخارج الميزانية.
  - النموذج 1003 المتعلق بحساب معدل الملاءة.
  - النماذج 1004 و 1005 المتعلقة بالإعلان عن معدلات تقسيم المخاطر, ومنها المخاطر الفردية الأكثر من 25 % من صافي الأموال الذاتية والمخاطر الفردية التي تفوق 15 % من صافي الأموال الذاتية.
  - النموذج 1006 المتعلق بتصنيف الحقوق والالتزامات على الزبائن بالإضافة إلى إعداد المؤونات الخاصة بـ
- مختلف عناصر الأموال الذاتية الأساسية والمكاملة

<sup>1</sup> الأمر رقم 09-02 المؤرخ في 26 ديسمبر 2002.

<sup>2</sup> الأمر رقم 04-99 المؤرخ في 12 أوت 1999.

-بعض تعاريف خطر القرض في الميزانية وخارج الميزانية

ويجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر أن ترسل للجنة المصرفية ومندوبي الحسابات تقريرين احدهما حول الشروط التي تتم في إطارها المراقبة الداخلية, وآخر خاص بتقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها.<sup>1</sup> وبذلك فقد حرص المشرع البنكي الجزائري من خلال ما سبق ذكره على أن تمس عمليات الإفصاح والشفافية الخاصة بنشاط البنوك والمؤسسات المالية نقطتين أساسيتين:

✓ العناصر المهمة في النشاط البنكي كالمخاطر, الوضعية المالية, رأس المال, الأموال الخاصة, المراقبة

الداخلية...الخ

✓ القيام بعملية الإفصاح بشكل منظم ومستمر من طرف جميع البنوك والمؤسسات المالية الممارسة

لنشاطها في الجزائر.

إلا أننا نلاحظ انه وان كانت عملية إفصاح البنوك والمؤسسات المالية لسلطات الرقابة والإشراف تتم وفقا للنصوص التنظيمية المنظمة لهذه العملية, إلا أن حصول الجمهور العام على مختلف المعطيات والمعلومات المتعلقة بالبنوك يبقى أمرا صعبا وفي غالب الأحيان غير ممكن, ويرجع هذا لعدة أسباب, منها أن عملية الإفصاح قد تمس بمصالح البنك ذاته بل وتمتد لمصالح العملاء التي تحتاج في بعض الأحيان إلى درجة من السرية ماعدا المعطيات العامة التي من المفترض أن تكون معلومة لدى الجمهور لإضفاء شفافية أكثر على العمل المصرفي, ومنها ما يتعلق بالميزانية العامة, معدل الملاءة, معدل الربحية, ومعدلات الإنتاجية, وهذا النوع من المعلومات لا يمكن في معظم الحالات أن يمس بالسر المهني.

كما يلاحظ أن الإعلانات ومنتشورات بنك الجزائر الخاصة بالقطاع المصرفي الجزائري بشكل عام وان كانت تغطي بشكل مقبول أنشطة البنوك العمومية, فإنها لا تغطي أنشطة البنوك الخاصة والأجنبية والتي لا يزال الحصول على معومات عنها صعب, كما انه غير متاح للنشر والإعلام في معظم الحالات, وان كان البعض منها يبادر إلى نشر المعلومات والمعطيات الخاصة به على موقعها على شبكة الانترنت مثل بنك البركة الجزائري. وهذا يدل بصورة واضحة على وجود نوع من التعتيم وعدم الشفافية في نشر المعلومات الخاصة بالبنوك وهذا ما يظهر بصورة جلية في نموذجي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري حيث يلاحظ بالنسبة لبنك الخليفة انه لم يحترم مدة إرسال الوثائق والتقارير الدورية لبنك الجزائر كما نص عليه القانون, حيث أن بنك الخليفة لم ينشر أي حصيلة خلال السنوات السابقة لإفلاسه في النشرة الرسمية.

وهذا ما يوضح أن النظام المصرفي الجزائري لا يشتكي من قلة القوانين التي تضبط عملية الإفصاح

والشفافية بقدر ما يشتكي من سوء استعمالها أو عدم احترام تطبيقها من قبل بعض البنوك وضعف مراقبة الجهات الرقابية فيما يخص السهر على حسن تطبيق هذه القوانين.

2-فيما يخص الالتزام بتطبيق القواعد المحاسبية الدولية:

تعد عملية الإفصاح والشفافية مطلب أساسي من مطالب تحسين الحوكمة في البنوك كما تم ذكره سابقا, ولذلك ولتعزيز هذه العملية على مستوى البنوك وإعطائها أكثر فعالية فقد ركزت لجنة بازل أن ترتبط عملية الإفصاح بتطبيق القواعد المحاسبية الدولية (IASB). وتماشيا مع ذلك و لتوحيد مسك المحاسبة مع ما هو متعارف عليه دوليا قامت السلطات الجزائرية بإصدار القانون رقم 07-11 الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي

<sup>1</sup> المادة 47 من التنظيم 03-02 الصادر في 14-11-2001.

الذي يتلاءم والمعايير المحاسبية الدولية والذي كان من المفترض أن يدخل حيز التنفيذ ابتداء من جانفي 2010.<sup>1</sup> يعتبر إلزام البنوك الجزائرية بمعايير المحاسبة الدولية IAS عنصر مساعد كبير يرهن تكييفها مع متطلبات لجنة بازل ويدعم عملها في سبيل تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي، إلا أن تطبيق هذه المعايير لا يتوقف على منهجية تقديم وتحليل النتائج من طرف دائرة المالية والمحاسبة فحسب، بل يتطلب الأمر مساهمة العديد من الدوائر في البنك واعتماد أنظمة معلوماتية متطورة باستخدام موظفين ذوو درجة عالية من الكفاءة، وهي العناصر التي على البنوك الجزائرية توفيرها لضمان أكبر درجة من توافق مع المعايير الدولية للمحاسبة (IAS) وهذا حتى يمكن المقارنة بين المعلومات والمعطيات المالية والمصرفية الخاصة بالجهاز المصرفي المحلي مع العالمي على أساس موحد وسليم. وسليم.

### 3- فيما يخص مجالس إدارة البنوك

تتوقف الحوكمة الجيدة لأي منشأة تجارية إلى حد كبير على المهارات والخبرات ودرجة المعرفة التي يتمتع بها أعضاء مجلس إدارتها، أما أعضاء مجالس إدارة البنوك والمؤسسات المالية فيحتاجون بالإضافة إلى ما سبق إلى مواكبة مختلف التطورات في المجالات الفنية والمالية والمحاسبية والنظم واللوائح، ومن ثم فقد أولت لجنة بازل عناية خاصة لهذا الجانب فاهتمت بتوصيف عضو مجلس الإدارة المستقل ودوره في اتخاذ القرارات، عضوية مجلس الإدارة) من حيث عدد الأعضاء المكونين للمجلس، (عدد مرات اجتماعه، مؤهلاته وتكوينه، الرواتب التي يتلقاها أعضائه... الخ وفي هذا الإطار فقد أصدرت السلطات الجزائرية مجموعة من القوانين تمس عدة جوانب (تركيبية مجلس الإدارة، تكوينه ومؤهلاته، الأجور التي يتلقاها أعضائه واللجان المنبثقة عنه) يمكن إجمالها في: -تحسين دور مجلس الإدارة وإدارة البنوك: حيث تم إعداد عقود النجاعة الجديدة اثر تقييم العقود الموقعة في 2004 وهي تشمل نظاما جديدا لرواتب مسيري البنوك.

-تحسين دور مجالس الإدارة من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات داخلية جديدة تقتضي على وجه الخصوص بإنشاء لجنة تدقيق وهذا الدور سوف يعزز من خلال التعزيز المطرد لخبرة الأعضاء وتحسين الإدارة عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاقيات المهنة. -وفي مجال رفع مستوى الإدارة و تأهيل أهم الوظائف ورفع مستواها في البنوك العمومية، تجدر الإشارة إلى تنفيذ مخططات التأهيل ورفع المستوى المؤسسي والمالي الذي اجري على أساس التدقيق المؤسسي والمالي وتوقيع عقود المساعدة المعززة والتعاون مع البنوك الأجنبية من خلال توسيع التكوين في مجال البنوك مع الخبراء الأجانب.

-توسيع مجلس الإدارة حيث أصبح يتكون من 6 أعضاء يترأس المجلس مدير وخبير محاسبي، وهو مدعو إلى تنشيط القدرة في مجال التنظيم والإجراءات الرقابية الداخلية. وتخول لرئيس مجلس الإدارة صلاحيات واسعة يستطيع من خلالها متابعة مدى الالتزام باللوائح القانونية والتنظيمية داخل البنك ومنحه الاستقلالية اللازمة في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

4- فيما يخص الرقابة على أعمال البنوك تندرج في إطار تدعيم الإشراف والرقابة على البنوك جملة الجهود المعتبرة التي يقوم بها كل من مجلس النقد والقرض وبنك الجزائر واللجنة المصرفية في هذا المجال من خلال

<sup>1</sup> القرار المتعلق بالمخطط المحاسبي الجديد الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 الموافقة ل 25 مارس 2009.

<sup>2</sup> شريقي عمر ، دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص10.

إقامة إطار تنظيمي هام تم تدعيمه منذ سنة 2001 في شقيه الرقابة الاحترازية والرقابة الداخلية بالبنوك . وتوجت جهود الجزائر في تنظيم جهازها المصرفي باعتراف دولي , فقد حظيت في 2003/06/30 بقبول انضمامها إلى بنك التسويات الدولية لتكون ثاني دولة عربية بعد المملكة العربية السعودية وثاني دولة افريقية بعد جنوب افريقيا , مما يسمح لها بالاستفادة من الخبرة الطويلة لبنك التسويات الدولية في مجال الرقابة والإشراف على أعمال البنوك والمؤسسات المالية. وقد ارتكزت تلك الجهود حول المحاور التالية:

- تعزيز نشاطات الرقابة الميدانية ونظام الإنذار : شرع بنك الجزائر ابتداء من سنة , 2001 بالإضافة إلى العمليات الأخرى للرقابة , في الرقابة الشاملة في عين المكان . وهكذا اتسمت السنوات الأخيرة بتدعيم وهيمنة هذا النوع من الرقابة .

- اعتماد نظام لمراقبة الملاءة ونسبة السيولة والقدرة على التسديد : كشف محافظ بنك الجزائر عن اعتماد نظام مراقبة وتقييم خاص بالبنوك خلال السداسي الثاني من سنة , 2009 ويتعلق بمراقبة الملاءة ونسبة السيولة والقدرة على التسديد , أي مدى احترام البنوك لقواعد الحيطة والحذر ونسب القروض المعتمدة مقارنة برأس المال .

- و في ماي 2009 اصدر بنك الجزائر نظام يحدد فيه القواعد الجديدة في مجال الشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية للبنوك والمؤسسات المالية , حيث يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة<sup>1</sup> , غير انه من اجل تقدير أفضل للمخاطر المتعلقة بالمنتج الجديد ولضمان الانسجام بين الأدوات يتعين أن يخضع كل عرض منتج جديد في السوق إلى ترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر .

5- فيما يخص الإدارة السليمة للمخاطر<sup>2</sup>

- تحسين أنظمة معلومات البنوك وذلك بفضل تحديث أنظمة الدفع وهذا ما قد يساعد على امتصاص التأخرات في التصريح ومتابعة أفضل للمخاطر , وقد تجسدت عملية تحديث الهياكل القاعدية التقنية والمادية للبنوك وتعزيزها منذ عام 2006 بوضع نظام لتسويات والتسديد الفوري في وقت قياسي للمبالغ الكبيرة , وكذا نظام داخلي للإعلام والمقاصة الآلية للتسديد(ATCI) وقد شرع العمل بهذا النظام في نهاية جويلية 2008 .

- فيما يخص تسيير مخاطر التشغيل فقد تم إدراج هذا النوع من الخطر بالإضافة إلى خطر السوق ضمن مهام المراقبة الداخلية للبنوك في المادة 02 من النظام رقم 02- 03 المؤرخ في 14/11/2002 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية دون تحديد لكيفية الحساب والتفصيل لهذا الجانب ; وهذا مما يوحي بقله الاهتمام بهذا النوع من المخاطر رغم أن هذه المخاطر تعتبر من أهم إضافات لجنة بازل الثانية وأكدت عليه أكثر من خلال المبدأ الثامن للتوصيات الصادرة سنة 2006 والخاصة بتحسين الحوكمة في البنوك .

رغم كل ما بذلته السلطات في مجال استصدار قوانين وأوامر خاصة بتنظيم عمل البنوك والحفاظ على سلامتها فان البنوك الجزائرية مازال أمامها شوط كبير كي تلحق بباقي الدول الأخرى في مجال استصدار قوانين خاصة بها في مجال الحوكمة المؤسسية للبنوك وتطبيقها , وان هذا الأمر مرهون بمدى توفر جملة من الشروط والظروف الداخلية والخارجية والتي سبق أن تطرقنا لنا في هذا الفصل والتي يعد توفرها أمر ضروري وشرط من شروط نجاح عملية تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية .

<sup>1</sup> عثمانى ميرة ، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 147، 146.

## خلاصة

إن هذه الاختلالات التي يعاني منها النظام البنكي الجزائري والتي لم تمهل هذا النظام كثيرا حتى أدخلته في سلسلة من الأزمات البنكية تعني في نظرنا حقيقة واحدة وهي أن التأهيل الذي يتطلبه القطاع البنكي الجزائري ليكون في مستوى تطلعات المستثمرين (الأجانب والمحليين) الباحثين على مصادر للتمويل يجب أن يمس بالدرجة الأولى الجوانب التنظيمية والإدارية والرقابية وأخيرا البشرية، وبمعنى آخر ضرورة تبني قواعد للحوكمة في البنوك كأحد أهم الحلول لهوض بهذا القطاع.

وهذا ما أدركته السلطات الجزائرية وكذا البنوك على حد سواء، لذا قامت الأولى بإصدار عديد القوانين والمواثيق المعززة للحوكمة المصرفية، وبدورها فإن البنوك العاملة في الجزائر بما فيها البنوك الخاصة قد استجابت لذلك من خلال تبنيها لبعض مبادئ الحوكمة ولو أنها لم تصل للمستوى المطلوب فيما يخص ذلك.

تمهيد:

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة الأعمال الكويتية KIPCO والتي هي من ابرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط يطلق عليها اسم " المجموعة الكويتية للأعمال "Kuwait Project compagne. وبنك الخليج-الجزائر هو بنك تجاري كانت بداية نشأته في أواخر عام 2003، وبدأ مزاوله نشاطاته البنكية في الجزائر منذ مارس 2004.<sup>1</sup>

وبالرغم من أنه أحد البنوك التي قد انضمت في تاريخ متأخر الى المنظومة المصرفية في الجزائر مقارنة ببعض البنوك الأخرى التي كان لها السبق في ذلك، إلا أنه استطاع أن يجد له مكانا في السوق، بل أنه يعد من أحد أبرز البنوك الخاصة الرائدة فيه، كما واستطاع أن يحافظ على هذه المكانة في السوق بل والاستحواد على حصة أكبر من سنة لأخرى في مجال التمويل، فقد عرف البنك في السنوات الأخيرة توسعا كبيرا في شتى الجوانب بما في ذلك زيادة نسبة العملاء، ويعود ذلك لسياسته المتمثلة في تقريب الخدمة من الزبائن وذلك عن طريق زيادة عدد الوكالات والفروع الخاصة بالبنك، كل هذا يرجع الى تطبيقه السليم لنظام الحوكمة ومراعاته لكافة المعايير المتعلقة بالحوكمة المصرفية، معتمدا في ذلك على العديد من الآليات التي تمكنه من كسب نظام حوكمة مصرفية رشيد كان له مساهمة وأثر جد ايجابي على البنك، وهذا ما يتطرق له الجانب التطبيقي من دراستنا عن بنك الخليج-الجزائر، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: آليات الحوكمة في بنك الخليج-الجزائر

المبحث الثاني: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في أداء بنك الخليج-الجزائر

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير فرع بنك الخليج-الجزائر، فرع مستغانم، يوم 2018/04/18، على الساعة 10:00.

### المبحث الأول: آليات الحوكمة في بنك الخليج-الجزائر

إن آليات الحوكمة التي يتبناها بنك الخليج-الجزائر تنبسط عن آليات الحوكمة التي تعتمد عليها مجموعة الأعمال الكويتية المؤسسة الأم متمثلة بالخصوص في بنك الخليج، وذلك كون بنك الخليج-الجزائر هو استثمار أجنبي تابع لهذه المجموعة كما أنه يراعي كذلك مختلف الآليات والضوابط التي تصدر عن البيئة الاقتصادية التي ينشط فيها متمثلة في مختلف الجهات والهيئات ذات العلاقة بالموضوع.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: مجلس الإدارة

يتألف مجلس الإدارة في بنك الخليج من أعضاء منتخبين من ذوي المهارات والخبرات المنتقاة، وذلك لضمان وجود مزيج مناسب من الأشخاص، مع الاهتمام بمسائل مثل إظهار المهارات المتخصصة، والخبرة في مجالس الإدارات، والسن، وتنوع الخبرة، سواء من ناحية القطاعات الاقتصادية أو الانتشار الجغرافي. وتتضمن الأمور الأخرى التي تراعى عند الانتقاء كلاً من السمات الشخصية، والقدرة على الاتصال، وتكريس الوقت الكافي للقيام بالمهام الموكلة، والطبيعة المتكاملة التي تؤهل كل عضو للمساهمة في إنجاز المهام، والسمعة المهنية والوضع الاجتماعي.<sup>2</sup>

كما يتولى مجلس الإدارة المسؤولية عن البنك بوجه عام، بما في ذلك وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك، وإستراتيجية المخاطر، والحوكمة، والإشراف عليها ومراقبة تنفيذها. كما يتحمل المجلس مسؤولية الإشراف على الإدارة التنفيذية .

وتتضمن المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة ما يلي:<sup>3</sup>

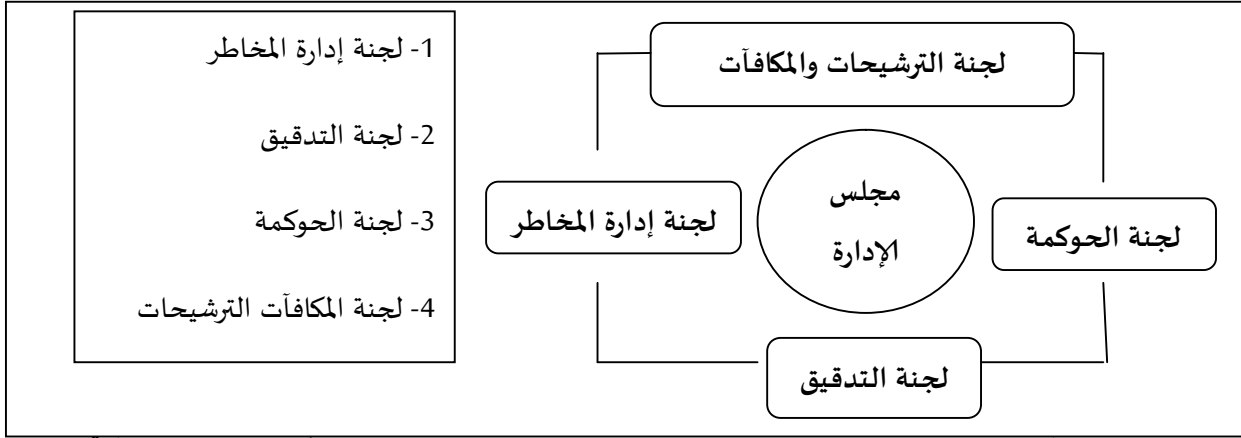
- مراقبة أعمال البنك وسلامة وضعه المالي واستيفاء المتطلبات الرقابية والقانونية.
  - الحفاظ على مصالح المساهمين والمودعين والدائنين والموظفين وغيرهم من أصحاب المصالح.
  - وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك والإشراف على إدارته التنفيذية.
  - اعتماد إطار الرقابة الداخلية والتأكد من تنفيذه بشكل صحيح.
  - التأكد من مراجعة المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والتحقق من صحتها قبل أن يتم تنفيذها.
  - التأكد من وجود أنظمة وسياسات مناسبة لدى البنك تغطي كافة المجالات في البنك.
  - الإفصاح عن المعلومات الموثوقة للمساهمين بالشرعة المطلوبة فيما يتعلق بأداء البنك وتوقعاته .
  - وضع معايير لتقييم الوظائف الإدارية العليا وتحديد تعويضها وتأمين ديمومة العمل فيها.
- وينبثق عن مجلس إدارة البنك أربعة آليات أو لجان تتولى الإشراف على مجالات متخصصة في البنك تماشياً مع تعليمات ومبادئ الحوكمة وهي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير فرع بنك الخليج-الجزائر، فرع مستغانم، يوم 2018/04/24، على الساعة 14:30.

<sup>2</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2013، ص10.

<sup>3</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2016، ص31.30.

الشكل رقم(03): اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة بنك الخليج.



إدارة عمليات البنك. وتتولى الإدارة التنفيذية لبنك الخليج المسؤولية عن التأكد من جريان أعمال البنك وأنشطته وفقاً للإستراتيجية العامة والنزعة للمخاطر والسياسات المعتمدة من قبل مجلس إدارة البنك. ويشمل أعضاء فريق الإدارة التنفيذية كل من الرئيس التنفيذي، ونائبه، ورؤساء إدارات العمل والوحدات المساندة، وأي أشخاص آخرين يمكن اعتبارهم عنصراً أساسياً لتنفيذ أعمال البنك بنجاح.<sup>1</sup> يعمل البنك على التأكد من حصول جميع أعضاء الإدارة التنفيذية على المؤهلات الأكاديمية والمهنية المناسبة، والخبرات ذات الصلة، وعلى تمتّعهم بالنزاهة الشخصية اللازمة لإدارة أعمال البنك. ويتم تزويد أعضاء الإدارة التنفيذية ببرامج تدريبية مستمرة للتأكد من مواكبتهم لأفضل الممارسات في الصناعة المصرفية والمالية.

إن أعضاء الإدارة التنفيذية مسئولون عن المساهمة في إرساء الحوكمة السليمة للبنك من خلال سلوكهم الشخصي ومن خلال العمل كمثال يحتذى في القيادة. كما يتعين على أعضاء الإدارة التنفيذية مساندة وتشجيع الثقافة المؤدية إلى ترسيخ قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر.

تتولى الإدارة التنفيذية المسؤولية عن تكليف موظفي البنك بالمهام وترويج الهيكل التنظيمي، مما يعزز روح المساءلة والشفافية. كما يتعين على أعضاء الإدارة التنفيذية التأكد من كفاية صلاحيات وظائف الالتزام الرقابي والمخاطر في البنك ومن ممارسة فصل المهام دون وجود أي تعارض بينها.

كذلك تعمل الإدارة التنفيذية على تزويد مجلس الإدارة بالتقارير المالية والإدارية على فترات متفق عليها. ويجب أن تكون تلك التقارير المقدمة من الإدارة التنفيذية متوافقة مع مبادئ الشفافية والموضوعية. ويعتمد المجلس على خبرات الإدارة التنفيذية في تنفيذ قراراته.

وتسعى الإدارة التنفيذية إلى التأكد من تلقي الموظفين للتوجيهات الكافية لاستيفاء المهام الموكلة إليهم في تنفيذ الأعمال اليومية للبنك بأمان وبأسلوب يتميز بالحيطة.

<sup>1</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2015، ص19.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

ويتضمن ذلك التأكد من وجود السياسات والإجراءات المناسبة وتعميمها على جميع الموظفين المعنيين، وتوفيرها بصورة منتظمة. وفي ظل ممارسات الحوكمة في البنك، فقد قامت الإدارة التنفيذية باستحداث إطار للإدارة الفعالة للمستندات، وذلك للتأكد من أن الالتزام الرقابي وإدارة المخاطر يشكلا جزءاً لا يتجزأ من تقييم عملية اتخاذ القرار في البنك.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التدقيق والرقابة الداخلية

تشكل أنظمة الرقابة الداخلية جزءاً مهماً من منظور الرقابة المصرفية، لكن ضعف هذه الأنظمة وتقصيرها في أداء مهامها أحدث نوعاً من الهشاشة في النظام المصرفي والمالي الدولي كانت سبباً في الأزمات المالية التي ما فتئت تهمز النظام المالي بين الفينة والأخرى، فلأزمة المالية الأخيرة التي يربحها الكثير من المحليين الماليين إلى القصور الذي تم إكتشافه في أنظمة الرقابة الداخلية. الشيء الذي دفع بلجنة بازل إلى إصدار بعض التعديلات على المبادئ الرئيسة للرقابة المصرفية الفعالة أواخر 2011، وذلك بغية تحسين تمثين الأنظمة الاحترازية. حيث نص المبدأ السابع عشر منها (الرقابة الداخلية والمراجعة) على ضرورة تأكد السلطات الرقابية من توفر إطار رقابي داخلي لدى المصارف يسمح بتحقيق متطلبات المحافظة على بيئة عملية تمارس فيها الأنشطة بشكل صحيح. كما يشتمل هذا الإطار أيضاً على أحكام واضحة فيما يتعلق بتوزيع السلطات والمسؤوليات.<sup>2</sup>

تتولى لجنة التدقيق في البنك والمنبثقة عن مجلس الإدارة مهامها في إطار مبادئ وممارسات الحوكمة التي يضعها مجلس الإدارة. وتشجع اللجنة عملية مساءلة كبار المسؤولين، مع التأكد من عملهم بما يخدم مصالح البنك ومساهمته بهدف تعزيز القيمة للمساهمين، مع مراعاة المصالح المشروعة لأصحاب المصالح الآخرين. وتنطوي مهمة لجنة التدقيق على التأكد من مدى كفاية وفاعلية التدقيق الداخلي والخارجي للبنك، وإبراز القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهرية على البيانات المالية، ومراجعة نظم الرقابة الداخلية والتأكد من كفاية جميع الموارد المتوفرة لوظائف الرقابة. كذلك، تقوم لجنة التدقيق بتقييم أداء مدير عام التدقيق الداخلي مع رفع توصياتها إلى مجلس الإدارة بخصوص ترشيح وتعيين المدقق الخارجي وإنهاء خدمته ومكافأته. وحيث إن فاعلية لجنة التدقيق ترتبط مباشرة بفاعلية مجلس الإدارة، فهي تعمل عن كثب مع الإدارة التنفيذية للحصول على المعلومات المطلوبة.

تجتمع لجنة التدقيق مرةً كل ثلاثة أشهر، أو حسب الحاجة، أو بناءً على طلب رئيس اللجنة أو عضويتها. ويتحقق النصاب لعقد الاجتماع بحضور عضوين.

وتختص اللجنة بإنجاز عدة مهام على رأسها:<sup>3</sup>

- الإشراف على أنشطة إدارة التدقيق الداخلي، بما في ذلك مراجعة الخطط والاستراتيجيات والإجراءات وأنشطة المتابعة، والهيكل التنظيمي، مع الميزانيات المخصصة للموظفين.
- مراجعة القانون الداخلي كجزء من التقييم الاعتيادي وتماشياً مع معايير التدقيق الداخلي.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره مباشرة، ص 19.

<sup>2</sup> إيمان بركان وعبد الجليل بوداج، أهمية أنظمة الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات المصرفية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، اعدد 43، جوان 2015، ص 27.

<sup>3</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2016، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- مراجعة الملاحظات وخطط العمل والتوصيات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي.
- تقوم اللجنة بعقد اجتماع مع موظف الالتزام الرقابي دون حضور الإدارة التنفيذية للبنك.
- مراجعة نطاق وأسلوب خطط التدقيق للمدقق الخارجي.
- مراجعة والتوصية إلى مجلس الإدارة بالبيانات المالية السنوية وربع السنوية.
- مراجعة المسائل وخطة العمل والتوصيات الواردة في تقرير الرقابة الداخلية .
- اعتماد هيكل التدقيق الداخلي المعدل.

### المطلب الثالث: إدارة المخاطر

يوفر مستند سياسة إدارة المخاطر الذي تم اعتماده من قبل المجلس المعلومات اللازمة المتعلقة بمنهج إدارة المخاطر وأهدافها وسبل الإدارة والهيكل التنظيمي. يتم مراجعة سياسات وإجراءات إدارة المخاطر بصورة مستمرة والعمل عند الضرورة على تعديلها وتحسينها لكي تعكس التغيرات في المنتجات والسوق.<sup>1</sup> قام البنك بتشكيل لجنة إدارة المخاطر المنبثقة عن مجلس الإدارة لدعم فاعلية مراقبة المجلس لأمر المخاطر التي تواجه البنك مع تقديم التقارير الدورية إلى مجلس الإدارة، متى كان ذلك مناسباً. تقوم لجنة إدارة المخاطر بالإشراف على إدارة مخاطر البنك على أساس كلي مع التأكد من استقلالية ووحدة المخاطر لدى البنك. يقدم قسم إدارة المخاطر بالبنك برئاسة رئيس إدارة المخاطر تقارير دورية إلى لجنة إدارة المخاطر. كما قام البنك بتشكيل لجنة المخاطر التنفيذية والتي يرأسها كل من الرئيس التنفيذي ورئيس إدارة المخاطر وهي اللجنة العليا لحوكمة المخاطر على مستوى الإدارة العليا. ويقوم قسم إدارة المخاطر بتقديم تقارير منتظمة إلى لجنة إدارة المخاطر ولجنة المخاطر التنفيذية حتى يكون أعضاء اللجنة على دراية بكافة انكشافات المخاطر التي تواجه البنك.

كما تتمحور المهام الأساسية للجنة المخاطر حول الإشراف على إدارة المخاطر في البنك، والتأكد من استقلالية وظيفة إدارة المخاطر وتعزيز فاعلية مراقبة مجلس الإدارة للأمر المتعلقة بالمخاطر والتي تواجه البنك. وتقوم اللجنة بمراجعة الانكشافات الكبيرة على المخاطر، وتزويد مجلس الإدارة بأخر المستجدات بشأن إستراتيجية البنك وقابليته للمخاطر في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وتشرف على تنفيذ الإدارة التنفيذية للإستراتيجية. وتقوم اللجنة بتقييم الانكشاف على المخاطر وحدود التركيز والتحمل، وصلاحيه الموافقة على الحدود الكلية وحدود المعاملات والتداول للمخاطر غير الاعتيادية أو الجديدة. كذلك، تقوم اللجنة بصفة ربع سنوية بمراجعة مخاطر الائتمان المصنفة في المرتبة 6 أو أسوأ والانكشافات التي تشكل أكثر من 10 بالمئة من رأسمال لبنك، بالإضافة إلى ذلك تقوم اللجنة بمراجعة الأوضاع المحددة للمعاملات أو المخاطر وتحليل الأثر الناتج عن المخاطر المحتملة أو التغيرات في البيئة الخارجية والتي تعتبر ذات أهمية لإدارة المخاطر التي تواجه البنك، وإصدار التعليمات بالإجراءات الواجب اتخاذها لتخفيف وإدارة المخاطر للتأكد من التوافق مع قابلية البنك للمخاطر<sup>2</sup>

إضافة لكل ما سبق تقوم لجنة إدارة المخاطر بالعمليات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2009، ص18.

<sup>2</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2014، ص36.

<sup>3</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2017، ص42.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

- ♦ زيادة وتيرة مراجعة المخاطر من خلال التقارير الشهرية التي تنجزها اللجنة.
- ♦ مراجعة والموافقة على المصفوفة الجديدة لقياس المخاطر لتعزيز عملية متابعة المخاطر الرئيسية.
- ♦ مراجعة والتوصية بالموافقة على سياسات وهياكل المخاطر واللوائح الداخلية والمصادقة عليها من قبل مجلس الإدارة.
- ♦ عقد اجتماع مشترك مع لجنة التدقيق لمراجعة ملف المخاطر والضوابط الداخلية والمشاريع الرئيسية في البنك.
- ♦ مراجعة الأوضاع وخطة العمل للقروض ذات التكررات العالية.
- ♦ مراجعة القضايا القانونية الهامة.
- ♦ مراجعة محفظة العقود والإجراءات المقترحة من قبل الإدارة للتعامل مع أي تأثير محتمل على المحفظة من خلال البيئة الاقتصادية التي يعمل فيها البنك.
- ♦ مراجعة ملخص عن الموافقات الائتمانية التي اتخذت من قبل لجنة الائتمان التنفيذية.
- ♦ عقد اجتماع مع رئيس مدراء المخاطر بدون حضور الإدارة التنفيذية للبنك.
- ♦ مراجعة المحفظة الائتمانية للأفراد من منظور المخاطر وجودة الأصول، بالإضافة إلى الاستراتيجية المقترحة .

### المطلب الرابع: لجنة ونظام الحوكمة في البنك

قام بنك الخليج، تحت إشراف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، بتطبيق القواعد الجديدة للحوكمة للعام 2012، ويعتزم البنك تطبيق مبادئ الحوكمة نصاً وروحاً. ويهدف بنك الخليج في هذا الإطار ليس فقط إلى الالتزام بجميع قواعد وأنظمة الحوكمة بما فيها تعليمات هيئة أسواق المال وقانون الشركات، وغيرها بل أيضاً جميع القوانين والأنظمة الأخرى المعمول بها الخاصة بالحوكمة. كما يسعى البنك لتبني أفضل الممارسات الدولية التي يراها أساسية لوضعه المالي والمجتمعي .

حيث تبنى بنك الخليج الإطار الكامل للمبادئ الإرشادية للحوكمة ليحقق التوازن بين الأداء والالتزام، مما سيمكن البنك من تنفيذ أعماله بشكل فعال متجنباً مخاطر العمل بطريقة حبيضة. وبالتالي يتوجب تطوير الحوكمة بشكل مستمر، الأمر الذي سيؤدي إلى القيام بتنقيح ومراجعة الإطار العام للحوكمة بغية رفع مستوى الالتزام بكافة الأعمال ودرجة التقيد بمعايير الحوكمة<sup>1</sup>.

ويؤكد هيكل الحوكمة المعتمد من طرف البنك على المشاركة الفعالة لمجلس الإدارة في مراقبة أداء الإدارة التنفيذية وأنشطة البنك ككل، بالإضافة إلى تفعيل دوره في تنمية الثقة العامة في إدارة البنك بحيث يأخذ مجلس الإدارة بالاعتبار، في إطار تعزيز أرباح البنك، أثر المخاطر على مصالح المودعين وعلى الاستقرار المالي. كما يؤكد الهيكل نفسه على الفصل بين صلاحيات المجلس وصلاحيات الإدارة التنفيذية والضوابط والتوازنات المعمول بها. بقدر ما تكون مصالح المساهمين مهيمنة على سياسات البنك، فإن المساهمين يلعبون دوراً هاماً في تحديد تلك السياسات ومراقبة تنفيذها من خلال التصويت بمنح الثقة الذي تتم ممارسته تجاه المجلس.

<sup>1</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2014، مرجع سبق ذكره، ص32.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

### هيكل الحوكمة في البنك:

قام بنك الخليج بوضع هيكل تنظيمي واسع النطاق للحوكمة يهدف إلى تقديم ممارسات الحوكمة السليمة التي تم تجسيدها في التسلسل الإداري، مع ضمان الفصل الواضح بين المهام، والاستقلالية في التفكير واتخاذ الإجراءات في إدارات معينة مثل وحدة غسيل الأموال والالتزام الرقابي، والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر. ويتبع في الهيكل التنظيمي للحوكمة أسلوب واضح ينقسم إلى ثلاثة مستويات للحوكمة، أولها على المستوى التنفيذي من خلال عدة لجان، وثانيها على مستوى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وأخيراً، على مستوى المجلس نفسه.<sup>1</sup>

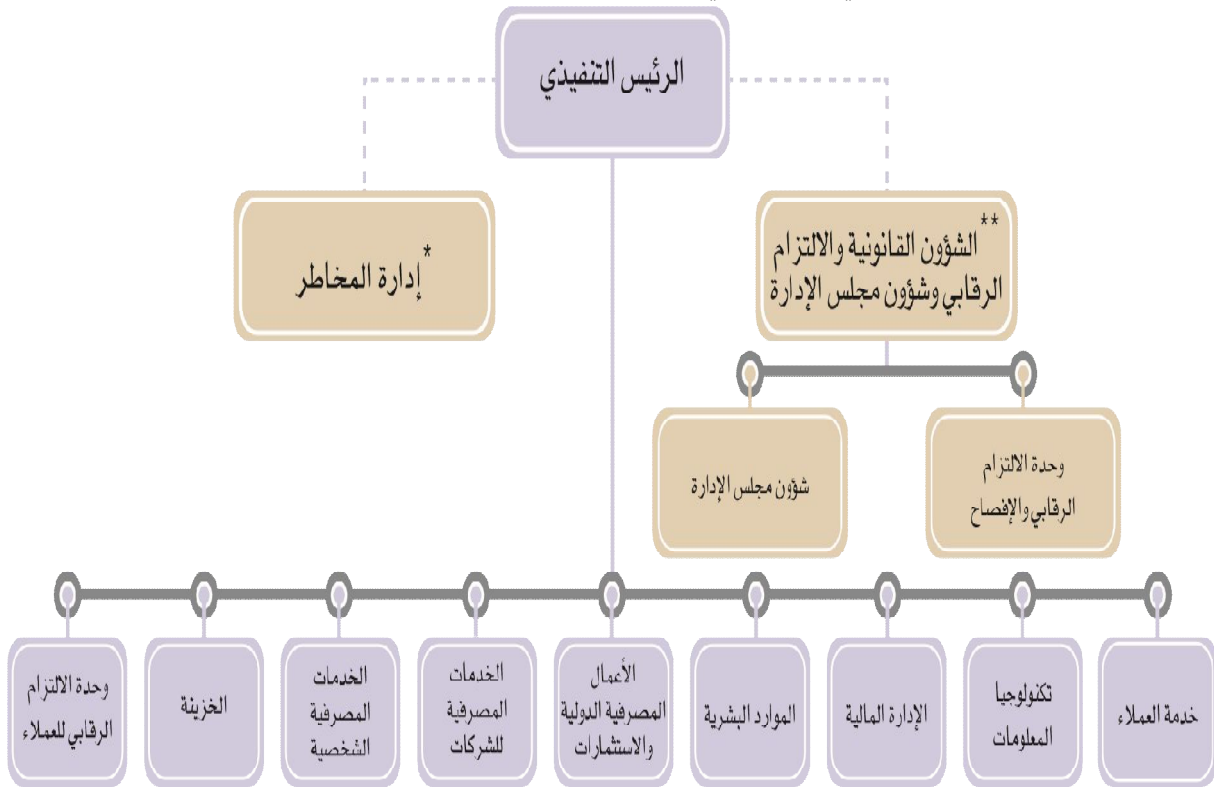
ويتألف الهيكل التنفيذي للحوكمة من عدة لجان عاملة على المستوى التنفيذي للبنك، وتشمل عدة لجان ائتمانية ولجاناً لإدارة المخاطر وعدة أنواع أخرى من اللجان كما هو مبين في الشكل التالي:  
الجدول رقم(06): لجان الحوكمة في بنك الخليج.

اللجان الائتمانية	اللجان الأخرى	لجان الإدارة
<ul style="list-style-type: none"><li>• لجنة الائتمان التنفيذية</li><li>• لجنة الإدارة للائتمان</li><li>• لجنة الائتمان لمعالجة المديونيات</li><li>• لجنة التصنيف والمخصصات</li><li>• لجنة الائتمان الشخصي</li><li>• لجنة الائتمان للشركات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• لجنة الإدارة للمخاطر التشغيلية</li><li>• اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات.</li><li>• لجنة السياسات والإجراءات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• اللجنة التنفيذية للمخاطر</li><li>• لجنة الأصول والخصوم</li><li>• لجنة مكافحة عمليات الاحتيال</li></ul>

المصدر: التقرير السنوي لبنك الخليج 2016، ص29

<sup>1</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2016، مرجع سبق ذكره، ص29.

الشكل رقم(04): الهيكل التنفيذي للحوكمة في بنك الخليج



المصدر: التقرير السنوي لبنك الخليج 2016، ص 29.

#### لجنة الحوكمة في البنك:<sup>1</sup>

أ- مهام اللجنة: تتولى لجنة الحوكمة مهمة الإشراف على عملية الحوكمة الشاملة في البنك، وتقوم اللجنة بتحديد ممارسات الحوكمة في المجال المصرفي في حماية مصالح المودعين، واستيفاء التزامات المساهمين، ومراعاة مصالح الأطراف الأخرى بالإشراف على العمليات والإبلاغ عن أي تضارب في المصالح في تعاملات الأطراف ذات العلاقة .

ب- اجتماعات اللجنة: تجتمع لجنة الحوكمة مرتين على الأقل في السنة ويتحقق النصاب بحضور عضوين للجنة .

<sup>1</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2013، مرجع سبق ذكره، ص 36.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

المبحث الثاني: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في أداء بنك الخليج-الجزائر

عرف بنك الخليج-الجزائر استقراراً في أداءه وتحسن في جودة ونوعية خدماته، وهذا ناتج عن الحوكمة السليمة التي يجسدها البنك ويحرص عليها في مختلف تعاملاته، ويتجلى ذلك من خلال عدة جوانب نبرز أهمها في هذا الجزء من دراستنا.

**المطلب الأول: التوسع وزيادة فرص التمويل لدى البنك**

لقد تم تصنيف بنك الخليج-الجزائر الأول في الجزائر سنة 2014 في قطاع تمويل التجارة الخارجية، وبالرغم من إدخال عديد القوانين واللوائح التي تحد من عمليات التجارة الخارجية بالإضافة إلى التدابير الأخرى التي اتخذتها الحكومة للحد من الواردات بسبب أزمة انخفاض أسعار النفط، كل هذه الإجراءات حدثت من توسع البنك، وبالرغم من كل هذا فقد عرف البنك سنة 2016 ارتفاعاً في نسب كل من الميزانية العمومية للبنك وكذا الميزانية الائتمانية والودائع إذ بلغت نسبة نمو هذه الميزانيات 7%، 12%، 8% على التوالي.<sup>1</sup>

وتنتشر فروع ووكالات بنك الخليج-الجزائر في كافة ربوع البلاد حيث يبلغ عدد فروع البنك 65 فرع موزعة عبر كافة التراب الوطني،<sup>2</sup> وهذا يوضح سياسة التوسع التي يتبناها البنك من أجل كسب فرص تمويل أكثر.

كما أن هناك عدة مؤشرات تشهد على نمو وتوسع البنك نلقي الضوء على بعضها فيما يلي:

**1- تطور العدد الاجمالي للحسابات في البنك:**

عرف بنك الخليج الجزائر منذ نشأته وفي السنوات الأخيرة على وجه الخصوص نمواً مستمراً في عدد الحسابات وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): تطور عدد الحسابات في بنك الخليج-الجزائر**

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الحسابات	48852	78686	123952	159696	188815

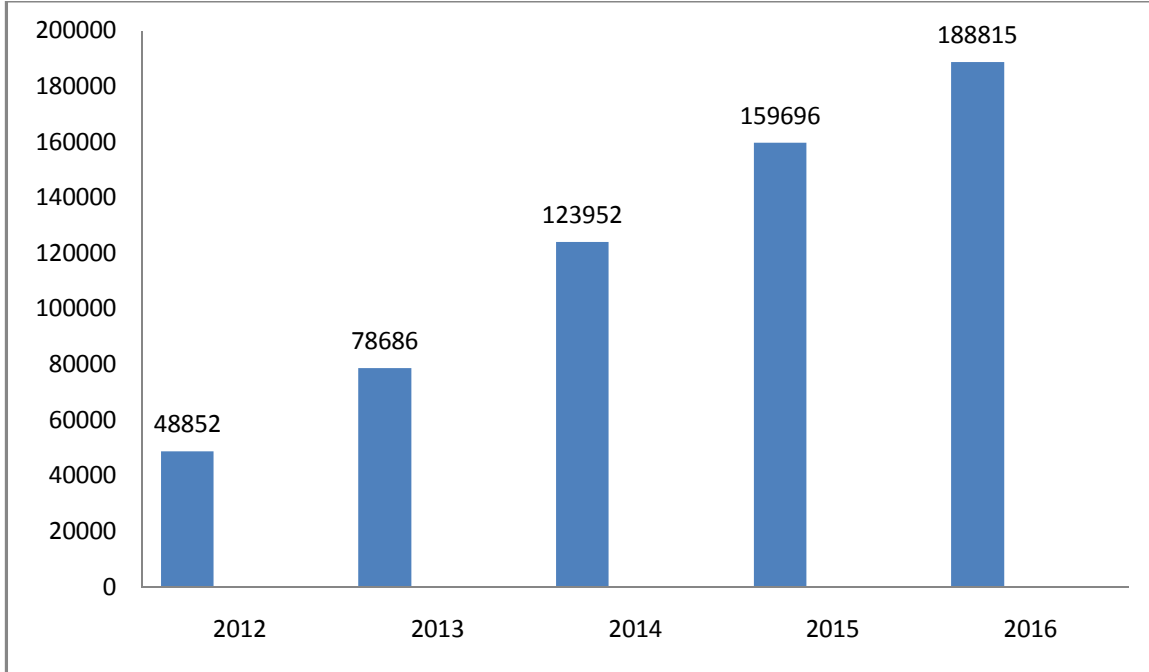
Source: Rapport Annuel 2016. Gulf Bank Algérien .p20.

<sup>1</sup> Rapport Annuel 2016. Gulf Bank Algérien .p7.

<sup>2</sup> مقابلة مع مدير بنك الخليج-الجزائر، فرع مستغانم، يوم 2018/04/24، على الساعة 14:30.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

الشكل رقم(05): يوضح التطور في عدد حسابات بنك الخليج-الجزائر خلال فترة 2012-2016.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الجدول أعلاه.  
ومن خلال الجدول والشكل يتضح جليا النمو والتزايد المستمر لعدد حسابات البنك من سنة لأخرى فبعدها كان يصل سنة 2012 ل 48852 فقط في خلال أربع سنوات تضاعف عدد الحسابات عدة مرات ليسجل 188815 سنة 2016.

وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على اكتسابه لثقة الزبائن والعملاء في السوق، وهذا معيار يصلح للحكم على تحسن خدمات البنك وكذا حسن التسيير فيه من خلال التطبيق السليم للحوكمة.  
2- نمو القروض المقدمة للأفراد:

وإن كانت القروض بهذه الصيغة جملها قروض عقارية حيث أن هذه الاخيرة تعرف اقبالا كبيرا وبشكل مستمر في الجزائر وبالتالي كان لبنك الخليج كما لغيره من البنوك العاملة في البلاد حصة معتبرة ومتزايدة من هذه القروض الموجهة للأفراد كما أنه يقدم قروض في صيغة أخرى للأفراد وان كانت بنسبة أقل والجدول التالي يوضح تطور القروض المقدمة للأفراد في السنوات الاخيرة الماضية:

الجدول رقم(08): القروض المقدمة للأفراد في بنك الخليج-الجزائر خلال فترة (2013-2016)

الوحدة: مليون دج

2016	2015	2014	2013	الاعتمادات للأفراد
13129	12687	10595	5798	بيتي (عقار سكني)
115	94	73	214	أخرى
13244	12781	10668	6012	المجموع

Source: Rapport Annuel 2016. Gulf Bank Algérien .p26.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

من خلال الجدول نلاحظ أنه في ثلاثة سنوات فقط تضاعفت قيمة القروض الاجمالية المقدمة للأفراد إلى أكثر من الضعف، حيث بلغت 6012 مليون دج في 2013 وفي 2016 وصلت هذه القيمة إلى 13244 مليون دج.

وهذا يوضح ويعطينا فكرة عن مدى إزدياد مساهمة البنك في تمويل الاقتصاد المحلي وزيادة حصته السوقية فيه.

### 3- قروض الشركات متوسطة الأجل:

يقدم بنك الخليج الجزائر صيغتان متعلقة بالقروض متوسطة الأجل الموجهة للشركات، الأولى قروض كلاسيكية كما يقدم أيضا قروض متوافقة مع الشريعة الإسلامية، وهناك قروض أخرى متوسطة الأجل موجهة للشركات كذلك متعلقة بالتأجير وهذه الصيغ الثلاثة تعرف نموا مستمر من عام لآخر ولو بقيم متفاوتة، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم(09): قروض الشركات المتوسطة الأجل المقدمة من طرف بنك الخليج-الجزائر

الوحدة: مليون دج

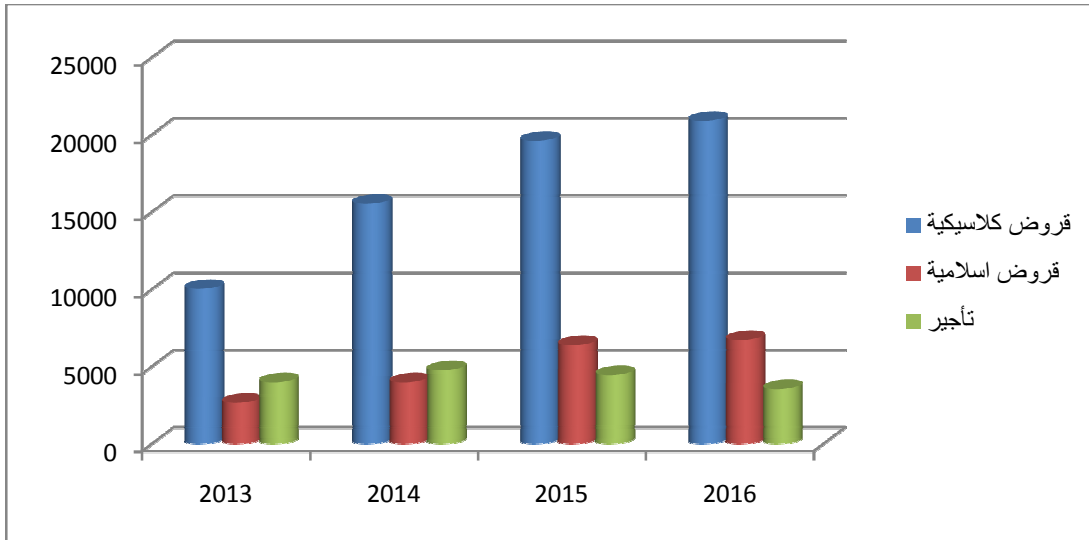
2016	2015	2014	2013	قروض الشركات متوسطة الأجل
20903	19634	15547	10037	قروض كلاسيكية
6725	6395	3990	2661	قروض اسلامية
3549	4460	4769	3989	تأجير
31177	30489	24306	16687	المجموع

Source:Rapport Annuel 2016.Gulf Bank Algérien .p23.

وستترجم هذه الإحصاءات في الشكل التالي كما يلي:

الشكل رقم(06): تطور قروض الشركات المتوسطة الأجل المقدمة من طرف بنك الخليج-الجزائر.

الوحدة: مليون دج



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول أعلاه.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

من خلال الجدول والشكل يتضح جلياً نمو نسبة وحجم القروض المقدمة للشركات بصفة مستمرة، حتى تصل لي ما يقارب الضعف تقريباً مقارنة بين السنة الأولى للدراسة التي وصل مجموع القروض مشتملتاً فيها إلى 16687 لتصل إلى حدود 31177 سنة 2016.

وان كان حجم القروض لا يصل لحجم التطلعات مقارنة بالفرص والمشاريع الاستثمارية في السوق، إلا أن ما يحسب للبنك هو تقدمه بخطى ثابتة سنة بعد أخرى، وهذا يؤشر على أنه في الطريق الصحيح إن استمر على هذا النحو.

في الأخير فإن كل هذه المؤشرات وغيرها تشير إلى زيادة فرص التمويل لدى بنك الخليج-الجزائر من سنة لأخرى كما تبين مدى مساهمة البنك في تمويل الاقتصاد وفي أهم قطاعاته وبشقي الصيغ التمويلية، وبطبيعة الحال لا يتأتى له ذلك إلا من خلال كسب ثقة ورضا العملاء سواء الطبيعيين منهم أو المعنويين، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنك، فهي المعيار الأول لدى العملاء لاتخاذ القرار المتعلق بالتعامل مع البنك.

### المطلب الثاني: زيادة الشفافية والإفصاح في كافة المعاملات المصرفية للبنك

ساهم نظام الحوكمة في بنك الخليج-الجزائر بمنح قدر كبير من الاهتمام بجانب الإفصاح والشفافية لدى البنك وتجسد ذلك من خلال ما يلي:

#### 1- الإفصاح والشفافية:

يلتزم بنك الخليج بتوفير المعلومات بالدقة والتوافق والسرعة المطلوبة لمساهمييه، وذلك بما يتماشى مع المتطلبات القانونية والرقابية في إطار من الشفافية. ويعمل البنك على التأكد من تطبيق ممارسات الإفصاح بصفة مستمرة وأن جميع أفراد مجتمع الأعمال، بمن فيهم المستثمرون الأفراد، لديهم إمكانية الوصول بشكل فوري إلى المعلومات المفصّل عنها. وعليه، فقد تبني البنك سياسة الإفصاح والشفافية التي تتضمن تفاصيل عن متطلباته المتعلقة بالإفصاح ومسؤولياته العامة في هذا الصدد.<sup>1</sup>

#### 2- ميثاق السلوك الأخلاقي:

يعتبر ميثاق السلوك الأخلاقي واحداً من أهم مكونات إطار الحوكمة ويتم تعزيزه من خلال ميثاق السلوك، الذي يتبعه مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في التعاملات اليومية مع الموظفين والعملاء وجميع أصحاب المصالح المرتبطين بالبنك.

#### 3- تعارض المصالح:

يحرص بنك الخليج على التأكد في كافة مراحل الإجراءات المصرفية الخاصة بعملائه على معاملة العملاء بصورة عادلة وبالتساوي وبالنزاهة المطلوبة، وذلك تحقيقاً لأقصى مستويات الشفافية والموضوعية، من خلال تطبيق سياسة تعارض المصالح.

#### 4- السرية:

يلتزم كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بالحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بمساهمي البنك، وذلك وفقاً للأسس والقواعد الصادرة من مختلف الجهات الرقابية.

#### 5- معلومات الأشخاص المطلعين:

<sup>1</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2016، مرجع سبق ذكره، ص36.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

وفقاً للتعليمات الصادرة من السلطات الرقابية، قام بنك الخليج باستحداث سياسات وإجراءات واضحة معتمدة من قبل مجلس الإدارة لتحكم عملية تناول معلومات الأشخاص المطلعين وإبعاد الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عن استغلال تلك المعلومات لمنفعتهم الشخصية. وقد تم تعميم تلك الإجراءات على جميع الموظفين المعنيين، وتم الحصول على إقرارات من الأشخاص المطلعين داخل بنك الخليج يقرون فيها بأنهم على دراية بالتداعيات القانونية والجزاءات التي تنجم عن إساءة استخدام معلومات الأشخاص المطلعين.<sup>1</sup>

### 6-سياسة الإبلاغ عن المخالفات:

يلتزم البنك تجاه المساهمين وغيرهم من الأطراف، وعملاً بأعلى مستويات الأخلاقيات ومتطلبات النزاهة في الأعمال، وضع البنك "سياسة الإبلاغ عن المخالفات". وتشجع هذه السياسة التفاعل الإيجابي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بهدف تحقيق والحفاظ على أعلى المعايير المهنية ومعايير الشفافية والنزاهة. وتهدف السياسة إلى الكشف عن أية ممارسات تقع تحت طائلة القانون واللوائح والسلوك المهني السليم، بحيث تتم معالجتها بالسرعة المطلوبة. كما توفر السرية وتضمن الحماية التامة لمن يقوم بعملية الإبلاغ.<sup>2</sup>

### 7-وحدة الالتزام الرقابي والإفصاح:

تقوم الوحدة بمراقبة مدى التزام البنك بالقرارات واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات الرقابية. وتقوم هذه الوحدة بإبلاغ مجلس الإدارة مسبقاً فيما يتعلق بمدى مطابقتها لقراراته لتعليمات الجهات الرقابية.

كما تقوم الوحدة بتعزيز التزام البنك في جميع الأوقات بالمتطلبات التنظيمية والقانونية أو الرقابية والمتعلقة بالإفصاح والشفافية، مع التأكد من تزويد جميع المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالدقة والسرعة المطلوبتين بجميع المعلومات الجوهرية المتعلقة بالبنك، بما في ذلك مركزه المالي وأدائه ونتائج أعماله وأية تغيرات في هيكل ملكيته أو إدارته، فضلاً عن أية مسائل أخرى مطلوبة بموجب الأسس والقواعد والتعليمات الصادرة في هذا الشأن، وأهمها التعليمات الصادرة من المنظمات ذات الصلة بالحوكمة فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية.

### 8-وحدة شكاوى العملاء:

في إطار الالتزام الفعال بإيجاد الحلول الكافية للشكاوى التي يرفعها العملاء (الأفراد)، قام بنك الخليج في عام 2011 بإنشاء وحدة مستقلة متخصصة في تناول شكاوى العملاء، بتبعية مباشرة إلى الرئيس التنفيذي. ولهذه الوحدة سياساتها وإجراءاتها الخاصة، بالإضافة إلى الآليات المناسبة للتعامل مع شكاوى العملاء. وقد أدى نشاط هذه الوحدة إلى نجاح البنك في زيادة رضا العملاء وثقتهم وولائهم.<sup>3</sup>

المطلب الثالث: انخفاض درجة المخاطر بالبنك

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص36.

<sup>2</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2017، مرجع سبق ذكره، ص46.

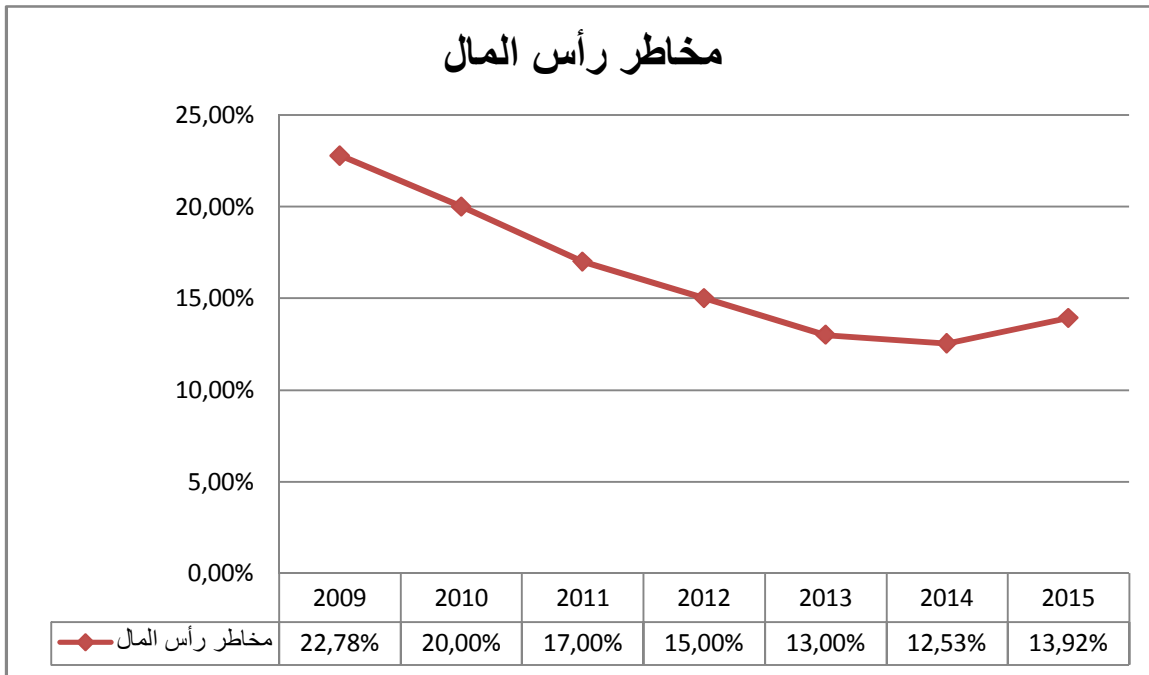
<sup>3</sup> بنك الخليج، التقرير السنوي 2015، مرجع سبق ذكره، ص43، 42.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

يعد التطبيق السليم والجيد لمبادئ الحوكمة هو حصن الدفاع الأول لأي مؤسسة أو شركة لحمايتها من التعرض لأي مخاطر تنجم عن مزاومتها لنشاطها الاقتصادي في السوق، وتعد بيئة المؤسسات المالية الأكثر عرضة للتقلبات والمخاطر، وهذا ما يأخذه بنك الخليج-الجزائر في الإعتبار من أجل الحرص على ضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في شتى أنشطته ومعاملاته.<sup>1</sup>

وتجلى هذا الحرص والتجسيد لمعايير الحوكمة في البنك في تحسين جودة مختلف خدماته، وكذا الحد والتقليل من نسب المخاطر التي يتعرض لها البنك، ونلقي الضوء على ذلك من خلال عدة مؤشرات توضح تدني نسب المخاطر لدى البنك في الفترة ما بين 2009 و2015.

أولاً- نسبة مخاطر رأس المال: تم الاعتماد في حساب مستوى هذه المخاطر على نسبة حقوق الملكية لمجموع الاصول<sup>2</sup> حيث أظهرت النتائج خلال الفترة 2009-2015 المنحنى التالي:  
الشكل رقم(07):نسب مخاطر رأس المال لبنك الخليج-الجزائر (AGB) خلال الفترة 2009-2015.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية للبنك.

من الشكل يتضح أن نسبة مخاطر السيولة لدى بنك الخليج-الجزائر في انخفاض مستمر طيلة الفترة الزمنية محل الدراسة حيث أنه بعدما كانت النسبة تصل الى 22.78% سنة 2009 فقد إتجهت نحو الانخفاض الى أن حققت أدنى نسبة 12.53% سنة 2014، باستثناء السنة الاخيرة 2015 التي شهدت النسبة تغير في الاتجاه نحو الارتفاع.

ثانيا- نسبة مخاطر الائتمان: تم الاعتماد في دراسة هذه المخاطر على نسبة مخصصات المؤنونات على الخسائر على القيم والديون الغير مسترجعة /تمويلات ممنوحة للمؤسسات +تمويلات ممنوحة للزبائن<sup>3</sup>، حيث أظهرت النتائج خلال الفترة محل الدراسة المنحنى التالي:

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير فرع بنك الخليج-الجزائر، مستغانم، يوم: 16/04/2018، على الساعة: 09:30.

<sup>2</sup> مقابلة مع مدير فرع بنك الخليج-الجزائر، مستغانم، يوم: 16/04/2018، على الساعة: 09:30.

<sup>3</sup> نفس المصدر السابق.

الشكل رقم(08): نسبة مخاطر الائتمان لبنك الخليج-الجزائر(AGB) خلال الفترة 2009-2015



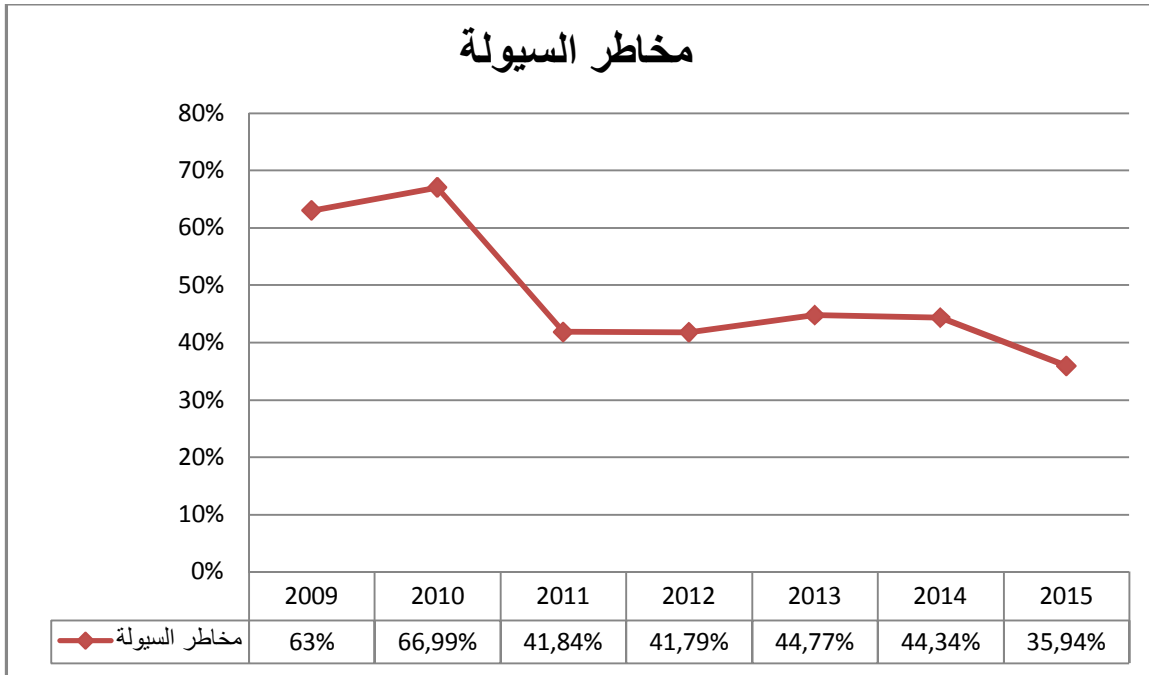
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك.

نلاحظ من خلال الشكل أنه وباستثناء سنة 2012 التي شهدت ارتفاع نسبة مخاطر الائتمان لدى البنك، باستثناء هذه السنة فإنه وطول الفترة الزمنية قيد الدراسة فإن نسبة هذه المخاطر في انخفاض مستمر، فمن نسبة 4.90% سنة 2009 تراجعت إلى ما نسبته 0.44% في آخر سنة وهي 2015. ان النسبة التي حققها البنك في آخر سنة في الحد من مخاطر الائتمان، والتي سجلت نسبة اقل من 1% تدل على ان البنك يسير في الطريق الصحيح وبخطى ثابتة في تطبيق جميع المعايير التي تساهم في الحد من مثل هكذا مخاطر وعلى رأسها معايير الحوكمة المصرفية.

ثالثا- نسبة مخاطر السيولة: تم الاعتماد في حساب هذه النسبة على (نقديات) لدى البنك+ لدى البنك المركزي+(CCP+الاصول غير النقدية شديدة السيولة / اجمالي الودائع+المستحق للبنوك وللبنك المركزي)<sup>1</sup>، حيث أظهرت النتائج خلال الفترة 2009-2015 المنحنى التالي:

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير فرع بنك الخليج-الجزائر، مستغانم، يوم: 2018/04/16، على الساعة: 09:30.

الشكل رقم(09): نسبة مخاطر السيولة لبنك الخليج-الجزائر(AGB) خلال الفترة 2009-2015



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك.

نلاحظ ان نسبة مخاطر السيولة سنة 2010 عرفت صعودا من نسبة 63% سنة 2009 الى نسبة 66.99% وكان هذا هو الارتفاع الوحيد طول فترة الدراسة ثم اتجهت النسبة نحو الانخفاض من سنة لأخرى إلى ان حققت أدنى نسبة في آخر سنة محل الدراسة 2015 حيث انخفضت نسبة مخاطر السيولة بها لتصل الى 35.94%.

بالرغم من أن نسبة مخاطر السيولة كانت مرتفعة لدى بنك الخليج-الجزائر في بادئ الأمر إلا ان البنك استطاع ان يعيد هذه النسبة الى الوضع الطبيعي والمقبول نسبيا في السنوات الاخيرة قيد الدراسة.

#### المطلب الرابع: نمو واستقرار أداء البنك وتلافي الأزمات

إن المحور والركيزة الأساسية لاستمرارية أي مؤسسة مالية في السوق هي المحافظة على ثباتها واستقرار أدائها سواء المالي أو الاداري، وذلك لكون سوق الخدمات المالية ذو خصوصية كبيرة فيمل يتعلق بهذا الجانب نظرا للتقلبات والتذبذب الكبير الذي يلازم الأسواق المالية، والأسوأ من ذلك أن ترتفع درجة خطر هذه التقلبات في السوق المالي لتصل لمستوى الأزمة المالية، وهذا ما تتعرض له الأسواق المالية العالمية بين الفترة والأخرى، وبتزكية وإقرار المنظمات والمؤسسات المالية الدولية، فإن الحل الأنجع لتجنب وتقليل أثر هذه الأزمات هو تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بحذافيرها.

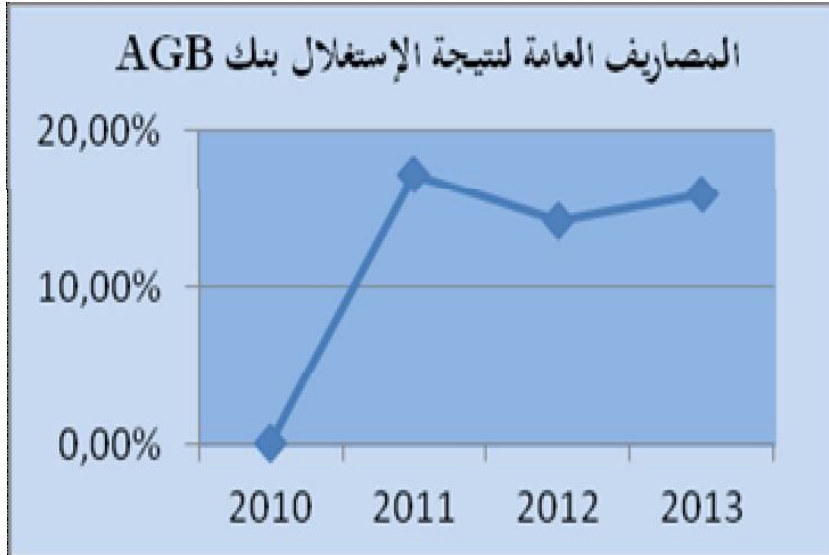
وحيث نسلط الضوء على أداء البنك، فليس الأداء المالي من يعنى بالأمر فقط، إذ أن استقرار ونجاح هذا الأخير يرتبط بالأداء الإداري فهو المسؤول الأول عن جودة وحسن تطبيق معايير الحوكمة في البنك من عدمها، لذلك فإنه وفي سائر الأزمات التي مرت بها كبرى البنوك العالمية والمحلية كأزمة بنك الخليفة وغيرها، كان التسيير الإداري هو المهم الأول والرئيسي، لذا فإن بنك الخليج-الجزائر يتخذ من التأكيد والحرص الشديدين على الجانب الإداري كقناعة منه بأنه المنطلق الأول والأساس نحو تحقيق أي نجاح للبنك في مختلف الجوانب الأخرى، لذلك فإن البنك يولي اهتمام كبير بكل ما يحول دون الوقوع في سوء إدارة أو

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

تسيير، ومحاربة كل أنواع ومظاهر الفساد المالي والإداري بكل صوره، من أجل ضمان حقوق مختلف أصحاب المصالح في البنك، وكذا تيسير سبل التعامل والتواصل مع العملاء والزبائن من خلال تلافي مظاهر البيروقراطية، وذلك عن طريق إتاحة تواصل العملاء والزبائن عن طريق الإيميل في مختلف الإجراءات والتعاملات مع البنك.<sup>1</sup>

ونعتمد في هذا الجانب على مؤشر سلامة الإدارة لدى بنك الخليج-الجزائر، وبالرغم من أنه يصعب دراستها فهي تصنف طبقا لسياسة التقييم المركب في ضوء العديد من العوامل والمؤشرات كفهم المخاطر الملازمة للنشاطات المصرفية، ومدى الالتزام بتشريعات البنك المركزي السارية المفعول، وبالنظر الى نوعية الأصول وكفاءة رأس المال والأرباح والسيولة وغيرها من المؤشرات التي تساعد في فهم كفاءة النشاط، وفي ظل عدم وجود أي إمكانيات لنا في الاطلاع أو الحصول على بيانات الكافية بشأن أغلب القضايا والتي غالبا ما يتم تحديدها من خلال الزيارات التفتيشية الميدانية، يصعب علينا وضع تصنيف لهذا العامل، لذا تم حساب نسبة المصاريف العامة إلى نتيجة الاستغلال لتعطينا تلميحا عن هذا المؤشر:<sup>2</sup>

الشكل رقم(10): مؤشر سلامة الإدارة في بنك الخليج-الجزائر(AGB)



المصدر: عباس بوهريرة، تحليل مؤشرات السلامة المصرفية في الجزائر – حالة بنك (Cpa-AGB)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 7، ديسمبر 2017، ص121.

من خلال الشكل يتضح جليا مدى تنامي المؤشر، وهذا طبيعي مقارنة بحجم التوسع الكبير للبنك في العمليات المصرفية، ورغم ذلك لا يشير المؤشر الى أزمة ولكن عليه ضبطه فقد يسبب بعض المشاكل الفنية.<sup>3</sup>

وعليه يتضح أنه وبالرغم من تنامي مؤشر السلامة لدى بنك (AGB)، إلا أنه وبأخذ بعين الاعتبار بأن فترة الدراسة للبنك هي (فترة رواج وتوسع في الائتمان)، يعد هذا المؤشر في صورة طبيعية نوعا ما.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير بنك الخليج-الجزائر، فرع مستغانم، يوم 2018/04/24، على الساعة 14:30.

<sup>2</sup> عباس بوهريرة، تحليل مؤشرات السلامة المصرفية في الجزائر – حالة بنك (Cpa-AGB)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 7، ديسمبر 2017، ص120، 121.

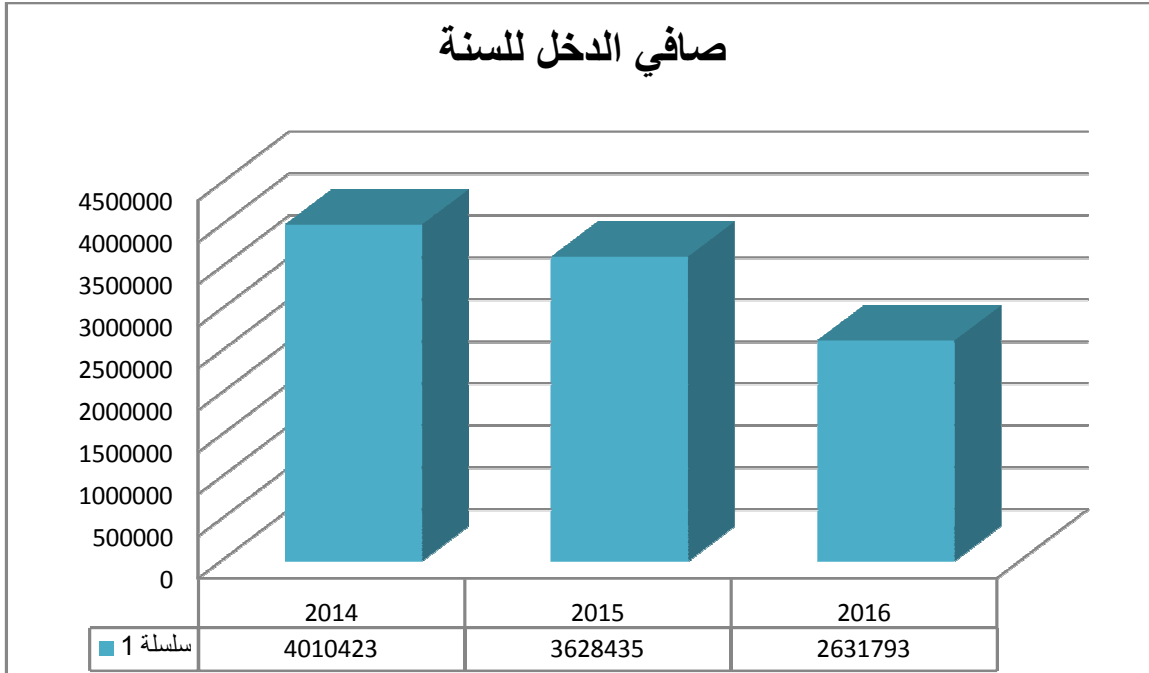
<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص121.

## الفصل الثالث مساهمة نظام الحوكمة في تحسين واستقرار أداء بنك الخليج-الجزائر

تجدد الإشارة إلى أن رأسمال بنك الخليج-الجزائر (AGB) بلغ سنة 2016 ما مقداره 10 مليار دج<sup>1</sup>، ومن أجل إعطاء صورة عن وضعية الأداء المالي للبنك أيضا، والتي، سنستعين بأحد المؤشرات المالية الهامة والتي تلخص نوعا ما نمو واستقرار الأداء المالي للبنك من عدمه وهو المؤشر الخاص بصافي الدخل للبنك في السنوات الأخيرة، وسنوضح ذلك في الشكل أدناه:

الشكل رقم(11): صافي الدخل لبنك الخليج-الجزائر خلال الفترة(2014-2016)

الوحدة: دج



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الخليج-الجزائر

من الشكل نلاحظ ان البنك يحقق مستويات دخل معتبرة في كافة سنوات فترة الدراسة، حيث كان يبلغ أعلى مستوياته سنة 2014 إذ حقق البنك دخل صافي قدره 4010423 دج، ثم شهد هذا الدخل تراجع في السنتين الأخيرتين.

بالرغم من التراجع الذي عرفه الدخل الصافي للبنك من سنة لأخرى وهذا مرتبط بظروف اقتصادية تمر بها الجزائر والتي حدت من نسبة الأرباح والاستثمارات، والمتعلقة بأزمة انهيار اسعار النفط سنة 2014، بالرغم من هذا فإن البنك واصل تحقيق الأرباح والمداخيل، ولم يتأثر صافي دخله بشكل كبير، وهذا يدل على متانة أداءه المالي وجودته، وتأقلمه مع مختلف الأوضاع التي مر بها السوق المالي في الجزائر، وما كان ليتأتى له ذلك لولا صلابته وجودة نظام الحوكمة في البنك، وهذا ما أعطى البنك كذلك حصانة تجاه تعرضه لأي أزمة داخلية حدت من توسعه طول مدة العقد الأخير، كما جنب هذا النظام تأثر البنك بأي أزمة خارجية تؤدي إلى انكماشه أو انهياره.

<sup>1</sup>مقابلة مع مدير بنك الخليج-الجزائر، فرع مستغانم، يوم 2018/04/24، على الساعة 14:30.

### خلاصة

تمثل سنة 2009 في الجزائر معلمة فيما يخص مراحل تبني الحوكمة في البلاد، حيث عرف هذا التاريخ ظهور الميثاق الوطني للحكم الراشد في الشركات، كما أنه العام الذي صادف تبعات الازمة المالية العالمية التي هزت الاقتصاد العالمي سنة 2008، والنتائج التي توصلنا لها في دراستنا خلال هذا الفصل، والتي تجلت في أهم الآليات التي يتبناها بنك الخليج-الجزائر في تطبيقه لمبادئ الحوكمة المصرفية، وانعكاسات هذا الأمر وتأثيره على أداء البنك والمساهمة في نموه واستقراره والتي تظهرها هذه المؤشرات التي تم دراستها وتحليلها في هذا الفصل من مؤشرات نمو ومخاطر وغيرها، يتضح أن بنك الخليج-الجزائر ومن خلال تبنيه لمبادئ الحوكمة وتطبيقها على الوجه الصحيح، وكذا التزامه بتوجيهات السلطات الرقابية في البلاد والقرارات الصادرة عنها وعلى رأسها القواعد المتعلقة بحوكمة المؤسسات المصرفية، فقد تمكن من خفض مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها، وكذا التأقلم مع مختلف الصدمات والأزمات التي يتعرض لها السوق بصفة عامة.

ولكن قد يرجع ذلك أيضا الى تبني البنك لسياسة عدم المخاطرة، وعدم الدخول في أي فرص تمويل تحمل درجة مخاطرة كبيرة وإن كان يتأتى من ورائها دخل كبير بطبيعة الحال، لذا يبقى البنك أكثر تحفظا وأقل مخاطرة مقارنة بالبنوك العمومية على وجه الخصوص، وهذا بالتالي وبطبيعة الحال يجعله في منء عن أية أزمات، ويحسن صورة البنك فيما يخص التزامه بمبادئ الحوكمة، وإن كان هذا الأمر يراعي مصالح المساهمين فيه فهو كذلك يقلل من نسبة أرباحهم على ودائعهم وهذا كذلك ليس في صالح البنك.

## الخاتمة العامة

لقد وضع الباحث في بداية عمله أربع فرضيات أساسية، وأدت معالجة البحث إلى النتائج التالية:

- بخصوص الفرضية الأولى و التي تشير إلى أن نظام الحوكمة ، هو ذلك النظام الذي بمقتضاه تنظم وتدار الشركات، في حين أن الحوكمة المصرفية هي الأساليب التي تدار بها المصارف والتي تضمن الحماية لحقوق جميع الأطراف وأصحاب المصالح، فالحوكمة أصبحت من ضمن الأولويات الهامة للنظام الاقتصادي سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، إذ أنه وعلى الصعيد العالمي وبحكم نظام العولمة الذي تشهده المعمورة، أضحي التنسيق بين مختلف اقتصاديات الدول في مجال البحث والتنظير لمبادئ الحوكمة يشغل كل الهيئات والمنظمات الدولية ذات الارتباط بالأمر، وعلى رأسها كما تبين في الدراسة لجنة بازل للرقابة المصرفية والتي يتجه النظام المصرفي العالمي الآن إلى تبني النسخة الثالثة من مبادئها أو ما يعرف ببازل3، إضافة الى منظمة التعاون الاقتصادي والبنك الدولي وعديد الهيئات كل حسب اختصاصها والتي أصدرت مبادئ للحوكمة.

- بخصوص الفرضية الثانية والتي ترى أن قطاع البنوك الخاصة في الجزائر شهد عدة أزمات كان أبرزها أزمة بنك الخليفة، ويرجع السبب الرئيسي لهذه الأزمة وغيرها من الأزمات إلى التهاون والتقصير في تطبيق معايير الحوكمة المصرفية، فالاهتمام من جانب السلطات لمواجهة هذا الواقع يثبت صحة الفرضية، حيث عمدت السلطات إلى ترسيخ تطبيق الحوكمة المصرفية من خلال مختلف الآليات التي تبنتها وأقرتها على شاکلة القوانين والمواثيق الخاصة بتطبيق الحوكمة في الجزائر

- أما بخصوص الفرضية الثالثة والتي تشير الى أن السلطات في الجزائر تبنت عدة آليات ساهمت في تعزيز مبادئ الحوكمة المصرفية في البلاد، فقد عرف تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية عامة والبنوك الخاصة على وجه الخصوص نوعا من التقدم والتحسين ولو بخطوات متباطئة، وهذا ما كان له أثر ايجابي على أداء ونمو هذه البنوك واسترجاع ثقتها نوعا ما عند الزبائن والمستثمرين، و التي كانت قد نسفت بعد الأزمات التي تخبطت فيها البنوك الخاصة سابقا.

- فيما يخص الفرضية الرابعة والتي تتلخص في تبني بنك الخليج-الجزائر آخر مبادئ واليات الحوكمة المصرفية التي صدرت عن المنظمات الدولية، كما يراعي القوانين المحلية التي تسري على البنوك التي تنشط في الجزائر، وهذا ما مكن البنك من تحسين أداءه واستقراره كما ساهم في نمو وتوسع البنك، فبالرغم من كل ما حققه ويحققه بنك الخليج-الجزائر في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة، إلا أنه وكسائر البنوك الخاصة العاملة في الجزائر والتي غالبية خدماتها وتمويلاتها للاقتصاد في البلاد تعد خدمات وصيغ تمويلية أقل مخاطرة، وبالتالي لا يمكن الحكم بشكل مطلق على نجاعة نظام الحوكمة في هذه الحالة، وإن كان لا يمكن إنكار التقدم الذي شهدته هذه البنوك في مجال تطبيق آليات الحوكمة، وخاصة في السنوات الأخيرة.

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج و التوصيات:

### 1- النتائج:

- تعد البنوك الخاصة أكثر اهتماما وحرصا على تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، وذلك لكونها وفي حالة تعرضها لأي أزمة مالية أو غيرها فإن تبعات ذلك سيكون أكبر مقارنة بالبنوك العمومية والتي قد تتهاون في هذا الأمر نظرا لأن الدولة قد لا تسمح بإفلاسها في حالة تعرضها لما يؤدي لذلك.

## الخاتمة العامة

- يعد نموذج تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الخاصة أكثر خبرة وواقعية وبالخصوص البنوك التي تعد فروع أو استثمارات تابعة لبنوك أجنبية لها سمعة وباع طويل في هذا المجال.
- إن نتائج وثمار التطبيق السليم للحوكمة المصرفية لا تأتي دفعة واحدة بمجرد تجسيدها في أول دورة اقتصادية وإنما يظهر أثرها ومساهمتهما في نمو واستقرار البنك تدريجيا وبصورة جلية.
- كما يتضح أنه وإن كانت آليات الحوكمة الداخلية للبنوك الخاصة تقوم بدورها نوعا ما إلا أن ضعف الآليات الخارجية وأبرزها ضعف الرقابة من الهيئات ذات الصلة وعلى رأسها بنك الجزائر وكذا ضعف المراجعة الخارجية وغياب الشفافية يؤثر في تفعيل المبادئ السليمة للحوكمة المصرفية لدى هذه البنوك.

### 2- التوصيات:

- العمل على نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها، من خلال قيام الجهات ذات العلاقة بعمل برامج تدريبية تعزز ثقافة الحوكمة وممارستها.
- قيام المؤسسات والبنوك برفع مستوى ممارسة الحوكمة.
- العمل على زيادة الإفصاح والشفافية في البنوك.
- تنمية وعي وإدراك القائمين على البنوك بأهمية الحوكمة للنظام المصرفي بصفة خاصة وللإقتصاد الوطني بصفة عامة.

### 3- آفاق الدراسة:

خلال دراستي لموضوع واقع الحوكمة في القطاع البنكي الخاص في الجزائر، اتضح لي أن موضوع الحوكمة بصفة عامة والمصرفية بصفة خاصة جدير بالبحث والاهتمام، ولذلك أقترح المواضيع التالية كنماذج لدراسات مستقبلية في هذا المجال:

- ♦ الحوكمة المصرفية في البنوك العامة والبنوك الخاصة (دراسة مقارنة في الجزائر).
- ♦ مساهمة البنوك الخاصة الأجنبية في تعزيز مبادئ الحوكمة في الجزائر.
- ♦ دور الحوكمة المصرفية في تعزيز كفاءة البنوك التجارية.

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

❖ أولاً: الكتب

- 1) أحمد خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، ط1، 2012، الاسكندرية.
- 2) إبراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، 2010، الإسكندرية.
- 3) السيسى صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الاعمال:تقييم أداء البنوك والمخاطر، دار الكتاب الحديث، ط2010، 1، القاهرة.
- 4) حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية، 2011، عمان.
- 5) شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية، دار النفائس، ط2014، 1، عمان.
- 6) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب)، الدار الجامعية، 2004، الاسكندرية.
- 7) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 8) عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات (في بنية الأعمال العربية والدولية المعاصرة)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 9) علاء فرحات طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، ط1، 2011.
- 10) لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2005.
- 11) لعشب محفوظ، الوجيز في القانون المصرفي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006.
- 12) محمود إبراهيم نور وآخرون، الادارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2014، عمان.
- 13) محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، ط 2016، 1، الاسكندرية.
- 14) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، 2009، الاسكندرية
- 15) محمد سليم وهبه وكامل حسين كلاكش، المصارف الاسلامية نظرة تحليلية في تحديات التطبيق، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، بيروت، 2011.

❖ ثانياً: الرسائل الجامعية

- 16) الزهرة فللفلي: حوكمة البنوك ودورها في إدارة وتخفيض المخاطر المصرفية" محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010.
- 17) آسيا قاسيمي، الأثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، شهادة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

- 18) براهمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة قسنطينة، 2014.
- 19) بعلي حسني مبارك، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 20) رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين، شهادة ماجستير، فلسطين، جامعة الأقصى، 2014.
- 21) عبد القادر مطاي، الإصلاحات المصرفية و دورها في جلب و تفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان، 2006.
- 22) عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012.
- 23) محمد البشير بن عمرة، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2017.
- 24) محمد اليفي، دور نظام حماية الودائع في سلامة واستقرار النظام المصرفي، مذكرة ماجستير، جامعة شلف، 2005.
- 25) نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، شهادة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017.
- 26) نمديل وحيد، اليات الحوكمة في المؤسسات النقدية والمالية الدولية، شهادة ماجستير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2014.
- 27) نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 28) هاني زياد أحمد درواشه، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها، شهادة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014.
- 29) وهيبية خروبي، تطور الجهاز المصرفي ومعوقات البنوك الخاصة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان، 2005.
- 30) يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، البليدة، جامعة سعد دحلب، 2012.

### ❖ ثالثا: الأوراق البحثية

- 31) الامارات العربية المتحدة، مركز أبوظبي للأبحاث، أساسيات الحوكمة (مصطلحات ومفاهيم)، 30-07-2013.
- 32) إيمان بركان وعبد الجليل بوداح، أهمية أنظمة الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات المصرفية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

- (33) بوحفص محمد راني و علي قدر بن ساحة، سبل تطبيق المعايير المحاسبية الاسلامية في ظل مبادئ الحوكمة المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية الجزائر، 2011.
- (34) سعيد بوهراوة و حليمة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 02، جوان 2015، الجزائر.
- (35) ستيلبون نستور، التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات ، مركز المشروعات الدولية، واشنطن، 2003.
- (36) عباس بوهريرة، تحليل مؤشرات السلامة المصرفية في الجزائر - حالة بنك (Cpa-AGB)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 7، ديسمبر 2017.
- (37) عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
- (38) محمد زيدان، أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009.
- (39) مريم بليل مجوبي، الحوكمة في الجزائر ، مقال منشور في مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2010
- (40) مريم هاني، تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد 7، ديسمبر 2017.

### ❖ رابعا: المداخلات العلمية

- (41) أمال عياري وأبوبكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.
- (42) بروش زين الدين، دهبي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 06-07 ماي 2012
- (43) بلعوز بن علي وعبد الرزاق جبار، الحوكمة والمؤسسات المصرفية (دراسة حالة الجزائر)، ملتقى علمي دولي حول:مدخل الوقاية من الازمات المالية والمصرفية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.
- (44) بوقرة رابح وغانم هاجرة، الحوكمة ،المفهوم والاهمية، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012 .
- (45) زايد مراد وترغيني صبرينة، الحوكمة ،المفهوم والاهمية، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، يومي 06 و 07 ماي 2012 .
- (46) سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب والمبررات ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة شلف ، يومي 17-18 افريل 2006 .

## قائمة المصادر والمراجع

- (47) عبد الحليم فضيلي, كمال رزيق، أنظمة التامين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي (الواقع التجربة والدروس)، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
- (48) عمر شريقي، دور واهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، ملتقى علمي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 20-21 اكتوبر 2009.
- (49) كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة لملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، يومي 17-18 افريل 2006.
- (50) منا وور حداد، " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، "المؤتمر العلمي حول: حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، يومي 15-16 تشرين الأول 2008.

### ❖ خامسا: التقارير

- (51) وكالة الأنباء الجزائرية، نشر يوم 13-02-2018.
- (52) بنك الجزائر، التقرير السنوي 2007.
- (53) بنك الخليج، التقرير السنوي 2009.
- (54) بنك الخليج، التقرير السنوي 2010.
- (55) بنك الخليج، التقرير السنوي 2011.
- (56) بنك لخليج، التقرير السنوي 2012.
- (57) بنك الخليج، التقرير السنوي 2013.
- (58) بنك الخليج، التقرير السنوي 2014.
- (59) بنك الخليج، التقرير السنوي 2015.
- (60) بنك الخليج، التقرير السنوي 2016.
- (61) بنك الخليج، التقرير السنوي 2017.

### ❖ سادسا: القوانين والمراسيم

- (62) المادة 47 من التنظيم 03-02 الصادر في 14-11-2001.
- (63) المادة 100 من الأمر 10-03 الخاص بقانون النقد والقرض والصادر في 14-11-2002.
- (64) الأمر رقم 09-02 المؤرخ في 26 ديسمبر 2002.
- (65) الأمر رقم 04-99 المؤرخ في 12 أوت 1999.
- (66) القرار المتعلق بالمخطط المحاسبي الجديد الصادر في الجريدة الرسمية رقم 19 الموافقة ل 25 مارس 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

---

- (67) ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في 2009 .  
(68) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، الجزائر، 2009.

❖ سابعاً: المقابلات

- (69) مقابلة مع مدير فرع بنك الخليج-الجزائر، فرع مستغانم.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Rapport Annuel 2016.Gulf Bank Algérie (70)