

آليات تطبيق مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري

Mechanisms for applying corporate governance principles to manage banking risks in the Algerian banking sector

شهيرة بعيليش¹، الصادق بوشنافة²

¹جامعة المدية (الجزائر)، bailiche.chahira@univ-medea.dz

²جامعة المدية (الجزائر)، saddek_bouchenafa@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/04/29 تاريخ القبول: 2021/12/15 تاريخ النشر: 2022/01/31

ملخص:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى إبراز الدور الذي تلعبه مبادئ ومعايير الحوكمة المصرفية في زيادة كفاءة وأداء القطاع المصرفي باعتباره القطاع الأساسي لأي تنظيم اقتصادي هدفه خلق التنمية، إضافة إلى الحد من المخاطر التي تحيط به من خلال التحكم فيها وإدارتها بالشكل الجيد بما يحمي القطاع المصرفي من الوقوع في الأزمات والحفاظ على استقراره، لذا أصبح تبني هذه المبادئ التي أصدرت من قبل عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية ضرورة حتمية، حيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية، ومن بينها الجزائر حيث حاولت السلطات الإشرافية وضع أسس الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي من خلال مجموعة من القوانين والتشريعات التي تساهم في الحد من المخاطر التي تعترضها.

كلمات مفتاحية: حوكمة مصرفية، مبادئ الحوكمة المصرفية، مخاطر مصرفية، إدارة المخاطر، قطاع مصرفي جزائري.

Abstract:

According to this study, findings show banking governance principles and standards role in improving banking sector efficiency and performance. The latter is considered to be the core sector of the economic corporation that seeks for development. Moreover, to limit and well manage surrounding risks and crisis that ensures bank sector stability. Therefore, several economic organizations and global supervisory authorities call for the adoption of governance standards. To preserve the banking sector

safety, Algeria, among many countries that already have applied these standards, tries to set governances foundations at the banking sector level through several laws and legislations that will mitigate risks.

Keywords: Banking governance; Principles of banking governance; Banking risks; risk management; Algerian Banking Sector.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

أولت الكثير من المصارف والسلطات الاشرافية والرقابية والمنظمات الدولية اهتماماً متزايداً بموضوع الحوكمة لما عرفه الاقتصاد العالمي من تحولات جذرية مست كل الجوانب بما في ذلك القطاع المصرفي باعتباره المحور الأساسي للنظام المالي ككل لأي دولة، حيث كان لهذا القطاع نصيب من الازمات والانهيئات التي زعزعت استقراره وخاصة في ظل العولمة وما اسفرت عنه من تحرير للأسواق وحرية تنقل رؤوس الأموال، إزالة القيود أمام المصارف وزيادة حدة المنافسة، كل هذا جعله أكثر عرضة للعديد من المخاطر والتحديات الجديدة.

لذا أصبح من الضروري وجود متابعة دقيقة لهذه التطورات من جانب الجهات الرقابية من خلال وضع ضوابط فعالة وإصدار مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم المصارف وتدعم تحقيق أهدافها وتسعى لحمايتها من المخاطر الحالية والمستقبلية، وكانت المنظومة المصرفية الجزائرية من بين المؤسسات التي حرصت على تطبيق مفهوم الحوكمة ومبادئها ومازالت تسعى الى ذلك من خلال عملية الإصلاح التي كانت ضرورية وحتمية لدفع عجلة التنمية الاقتصادية بعد الاستقلال، والانتقال إلى اقتصاد السوق الذي تزامن مع صدور قانون النقد والقرض. ثم توصيات الهيئات المالية والدولية مع فتح مجالات الاستثمار والخصوصة والاندماج في الاقتصاد العالمي. كل ذلك كان بإصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي تبين أسس ومبادئ الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي الجزائري وخاصة بما يتعلق بالمخاطر المصرفية التي تواجهه. وعلى هذا الأساس سنحاول في هذه الوقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هي سبل تطبيق مبادئ الحوكمة للحد من المخاطر المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية الى المحاور الرئيسية

التالية:

- الإطار النظري للحوكمة المصرفية.
- إدارة المخاطر المصرفية.
- سبل تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري ودورها في إدارة المخاطر المصرفية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال ابراز الأهمية البالغة التي احتلتها الحوكمة في السنوات الأخيرة وخاصة بعد سلسلة الازمات المالية والمصرفية التي هزت العديد من دول العالم، لذا أصبح تبني مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري بشكل سليم من شأنه أن يعمل على التحوط قدر الإمكان من المخاطر التي تواجهه ويساهم في تحسين أدائه والرفع من قيمته.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على المفاهيم الأساسية والمبادئ التي يقوم عليها نظام الحوكمة في القطاع المصرفي.
- ابراز أهم المخاطر المصرفية التي يتعرض لها القطاع المصرفي وعرض مختلف الأساليب لإدارتها.
- التأكيد على ضرورة الاهتمام بالحوكمة على مستوى المصارف الجزائرية.
- سبل تعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري وإدارة المخاطر المصرفية.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية الدراسة والالمام بجوانب الموضوع واختبار مدى صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة من خلال عرض مختلف التعاريف والمفاهيم للمتغيرات الدراسة، واستعراض اهم التطورات

التي مرت بها الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري ومختلف التنظيمات والتشريعات المتعلقة بإدارة المخاطر المصرفية.

2. الإطار النظري للحوكمة المصرفية

1.2 ماهية الحوكمة المصرفية

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الحوكمة ليدل عن وجهة النظر التي تبناها مقدم هذا التعريف، حيث عُرِفَت على أنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف الشركة"(الكافي، 2013، صفحة 205).

كما قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعريفا للحوكمة على أنها " مجموعة من القواعد والعلاقات فيما بين مجلس إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (بلعادي و جاوحدو، يومي 7-8 ديسمبر 2010).

وعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) على أنها " الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الاشراف على عمليات الشركة" (سدره، 2019، صفحة 106).

اما التعريف الذي قدمه Parkinson في كتابه "Corporate Governance" عام 1994 الذي يعتبر الأشمل، حيث عرف الحوكمة على انها "الاجراء الإداري، الاشرافي والتنسيقي المعتمد الذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء" (غلاي و وآخرون، 2018، صفحة 290)

وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الحوكمة المصرفية لا يخرج في معناه العام عن مفهوم حوكمة المؤسسات حيث يعتمد البعض تسمية حاكمة المؤسسات للمنظمات المصرفية أو حاكمة المؤسسات في القطاع المصرفي باعتبار المصرف شكل من أشكال المؤسسات.

حيث عرّف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف على أنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال

مجلس الإدارة والإدارة العليا التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق مصالح المودعين" (بوعبيدة، 2018، صفحة 124).

أما التعريف الذي قدمته لجنة بازل والذي أدخلت عليه العديد من التعديلات من خلال التقارير التي أصدرتها في مجال الحوكمة المصرفية وبالأخص التقرير الأحدث الصادر في جويلية 2015 والموسوم بعنوان Corporate Governance Principles For Banks على أنها " النظام الذي يحدد السلطة والمسؤوليات التي من خلالها تنفيذ أعمال وشؤون البنك من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا بما في ذلك كيفية (دريس، 2018/2019، صفحة 104):

- وضع استراتيجيات وأهداف المصرف؛
 - تعيين الموظفين والإشراف عليهم؛
 - إدارة الأعمال اليومية للمصرف وإنشاء وظائف رقابية؛
 - حماية مصالح المودعين والالتزام بالمسؤولية اتجاه المساهمين والأخذ بعين الاعتبار المصالح المعترف بها لأصحاب المصالح الآخرين؛
 - التوافق بين الثقافة وأنشطة المصرف بما يمكنه من العمل بطريقة آمنة وسليمة في ظل امتثاله للقوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- مما سبق يمكن القول إن الحوكمة بصفة عامة والحوكمة المصرفية على وجه الخصوص ما هما إلا نظام يتم من خلاله توجيه ورقابة المؤسسات سواء المالية أو غير المالية، وتحديد وتوزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح المشتركة، كما تقوم بوضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المناسبة.

2.2 أهمية الحوكمة المصرفية والهدف منها:

إن لحوكمة المصارف أهمية بالغة أكثر من نظيرتها في المؤسسات الأخرى، حيث أن تعثر أو افلاس أحد المصارف يؤثر على العديد من الأطراف من عملاء، موردين ومقرضين وكذا المصارف الأخرى، فتعمل الحوكمة على المحافظة على أموال المصرف وتحقيق الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية (عطية و نمر، نوفمبر 2013، صفحة 9):

1. رفع مستوى الأداء للمصارف والذي بدوره يحقق التقدم، النمو الاقتصادي والتنمية للدولة؛
 2. شفافية ودقة القوائم المالية للمصرف التي تعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية وكذا تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والأجنبية؛
 3. تشكيل مجلس إدارة قوي يمكن من اختيار مديرين قادرين على القيام بمهام المصرف بكفاءة؛
 4. تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛
 5. حماية كافة المستثمرين وتعظيم عائدهم؛
 6. العمل على توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.
- كما ان هناك العديد من الأهداف على الحكمة تحقيقها على مستوى المصارف وأهمها (بن رحمون و بوحفص، 2018، صفحة 110):

1. التأكيد على مبدأ الفصل بين ملكية الإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف.
 2. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المصرف ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
 3. متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين من مجلس الإدارة للمصرف والمساهمين الممثلين في الجمعية العامة للمصرف.
 4. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
 5. إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.
 6. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- 3.2 المبادئ الحديثة لتعزيز الحكمة في المصارف**
- تتمثل المبادئ الحديثة للحكمة المصرفية في المبادئ الصادرة عن التقرير الأحدث للجنة بازل في جويلية 2015 يمكن ايجازها في النقاط التالية(بوعبيدة، 2018، صفحة 128):

1. **المسؤولية الكاملة لمجلس الإدارة:** يعتبر مجلس الإدارة المسؤول والمكلف الوحيد عن وضع الأهداف الاستراتيجية للمصرف ومتابعة تنفيذها وذلك في إطار مفهوم الحوكمة وتماشيا مع الثقافة المصرفية السائدة.
2. **تركيبية وكفاءة مجلس الإدارة:** أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مدركين تماما لدورهم في مجال الرقابة والحوكمة، حيث يمتلكون المقومات والمؤهلات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه بالإضافة إلى تمتعهم بالقدرة على إصدار القرارات المناسبة لمختلف الأنشطة التي يمارسها البنك.
3. **القواعد والممارسات الخاصة بمجلس الإدارة:** على مجلس الإدارة تحديد قواعد وممارسات للحوكمة تكون ملائمة لطبيعة المهام الخاصة التي يقوم بها، وذلك بحيازته للوسائل اللازمة التي تمكنه من الامتثال لهذه الممارسات ونشرها بصفة دورية لضمان فعاليتها.
4. **الإدارة العليا:** وهي التي تخضع لسلطة رقابة وإشراف مجلس الإدارة والتي يجب عليها أن تعمل على ضمان تنفيذ وتسيير أنشطة البنك بما يتوافق ويتلاءم مع كل من استراتيجية الأعمال وإدارة المخاطر والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل المجلس.
5. **هياكل المجموعة:** يتحمل مجلس الإدارة للشركة الأم المسؤولية التامة على أنشطة المجموعة التابعة لها كما يكلف بوضع إطار خاص بالحوكمة يكون واضحا ومتوافقا مع الهيكل التنظيمي للشركة، كما يجب أن يتلاءم مع نشاط ومخاطر المجموعة والشركات التابعة لها.
6. **وظيفة إدارة المخاطر:** لا بد أن يتوفر على مستوى كل بنك هذه الوظيفة بحيث تكون مستقلة، فعالة وتحت وصاية مدير إدارة المخاطر ولها مكانة ملائمة، بالإضافة الى توفير الموارد الضرورية لها كما يمكن أن تلجأ الى مجلس الإدارة عند الضرورة.
7. **رصد ومتابعة ومراقبة المخاطر:** يجب على كل بنك رصد، متابعة ومراقبة المخاطر بصفة دورية بحيث يكون ملزم بمواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة على كل من مستوى بيانات المخاطر الداخلية للبنك والمخاطر الخارجية ومخاطر القطاع.

8. **التبليغ عن المخاطر:** يجب على البنك توفير إطار فعال لحوكمة المخاطر من خلال تصميم نظام اتصال داخلي قوي وفعال حول جميع المخاطر في مختلف أقسام البنك وذلك من خلال تقديم التقارير الى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

9. **الامتثال:** يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على إدارة المخاطر في حالة عدم امتثاله للقوانين والتنظيمات المختلفة التي تنظم العمل المصرفي، كما يجب على هذا المجلس انشاء وظيفة الامتثال في الهيكل التنظيمي باعتبارها الخط الدفاعي الثاني للمخاطر التي يواجهها البنك.

10. **المراجعة الداخلية:** تمثل وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة الخط الدفاعي الثالث للبنك فيجب عليها أن تعمل على مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا على تطوير إطار فعّال للحوكمة وتقوية المركز المالي للبنك على المدى الطويل.

11. **نظام التعويضات:** يساهم تصميم نظام التعويضات وهيكل الأجور والمكافآت الخاص بالموظفين في إرساء نظام حوكمة جيدة وإدارة محكمة لمخاطر البنك، لذا على مجلس الإدارة ان لا يهمل هذا النظام بل يستوجب عليه متابعته بصفة دائمة وتطويره.

12. **الإفصاح والشفافية:** حتى تكون حوكمة مصرفية فعّالة لابد ان تتسم بالإفصاح والشفافية الكاملة اتجاه المساهمين، المودعين وأصحاب المصالح المشتركة وكافة الأطراف المتدخلة في السوق.

13. **دور السلطات الإشرافية:** يكمن دور هذه السلطات في تقديم التوصيات والتوجيهات للمصرف في كل ما يتعلق بجوانب الحوكمة ومتابعة تنفيذها، واجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، بالإضافة الى إجراءات تحسينية ان دعت الحاجة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع السلطات الإشرافية الأخرى.

3. إدارة المخاطر المصرفية

لم يعد النشاط المصرفي يعمل على تلافي المخاطر بل أصبح لزاما عليه أن يتعامل معها وليس تجنبها، وعليه فإن الأمر يستوجب تطوير عمل وممارسات مبنية على أساس المخاطر وذلك ضمن إطار إدارة متكاملة في الهيكل التنظيمي للمصرف.

1.3 مفهوم إدارة المخاطر المصرفية:

عُرفت المخاطر المصرفية على أنها "احتمالية تعرض البنك للخسائر غير متوقعة وغير مخطّطها أو تذبذب العائد المتوقع من استثمار مع ين".

أما إدارة المخاطر فهي "تحديد، تحليل وسيطرة اقتصادية على المخاطر التي تهدد إيرادات المصرف، وبصيغة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها" (البرود ، 2017، صفحة 231).

وفي تعريف آخر لإدارة المخاطر المصرفية هي "مجموعة الإجراءات التي تقوم بها إدارات المصارف من أجل وضع حدود للآثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر بأشكالها المختلفة والمحافظة عليها من أدنى حد ممكن وتحليل المخاطر وتقييمها ومراقبتها بهدف التقليل والتخفيف من أثارها السلبية على المصارف" (الشمري، ادارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات، 2014، صفحة 161).

وعليه يمكن القول إن إدارة المخاطر المصرفية هي عملية تحديد، قياس، متابعة وتحليل المخاطر التي تتعرض لها المصارف بهدف تحديد الأسلوب المناسب للتعامل معها بشكل شامل وفي الوقت المناسب.

2.3 أنواع المخاطر المصرفية:

إن العمل المصرفي بطبيعته يتعرض إلى مجموعة واسعة من المخاطر يمكن تقسيمها إلى مخاطر مالية ومخاطر الأعمال

1.2.3 المخاطر المالية:

أ. **مخاطر السيولة:** تعني عدم القدرة البنك على الوفاء بالتزاماته عندما تستحق الأداء من خلال توفير الأموال اللازمة لذلك دون تحمل خسائر غير مقبولة.

ب. **مخاطر السوق:** هي المخاطر الناتجة عن الحركات المعاكسة في أسعار ومعدلات السوق المالي (أسعار الأصول ومعدلات العائد). (بوسعيد و بن

بوزيان، 2019، صفحة 220)

ج. **مخاطر الائتمان:** وهي المخاطر الناتجة عن احتمالية عدم قيام العميل المقترض من سداد القرض وأعباءه في حدود الشروط المتفق عليها. (دخيل، 2019، صفحة 241).

2.2.3 مخاطر الأعمال:

أ. **مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، مثل: احتمالية عدم كفاية أنظمة

المعلومات، مخالفة انظمة الرقابة، الاختلاس... الخ وتؤدي جميعها الى خسائر غير متوقعة (بوعشة، أبريل 2007، صفحة 4).

ب. **مخاطر قانونية:** هي المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف جراء نقص او قصور في المستندات مما يجعلها غير مقبولة قانونيا، وقد يحدث هذا القصور سهواً عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقا أنها غير مقبولة لدى المحاكم(الصيرفي، 2016، صفحة 136).

ج. **مخاطر استراتيجية:** هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك ورأس ماله نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ لها وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع البنكي، ويتحمل المسؤولية الكاملة عن المخاطر الاستراتيجية مجلس إدارة البنك والإدارة العليا(لعراف ، 2013، صفحة 59).

د. **مخاطر سياسية:** هي المخاطر الناتجة عن القوانين والتشريعات الصادرة من الدولة أو السلطات الحكومية كفرض الضرائب وتغير السياسات النقدية أو المالية... الخ، كما تنتج عن الاضطرابات والمقاطعات والعولمة (بوسعيد و بن بوزيان، 2019، صفحة 221).

3.3 أهمية إدارة المخاطر المصرفية:

ان إدارة المخاطر ليست ظاهرة جديدة لكن أهميتها قد تنامت بشكل واسع في الوقت الحاضر بعد الازمات المالية العديدة مما أدى بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية الدولية وبنك التسويات الدولي ان تعمل للوصول الى نظام إدارة المخاطر ذو هيكلية جديدة، لذلك فان أهمية إدارة المخاطر تبرز في النقاط التالية (الشمري، استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية واثرها في الاداء المالي للمصارف التجارية، 2013، صفحة 46):

أ. أن المخاطر تزداد عبر الزمن في الاعمال وخصوصا في الصناعة المالية والمصرفية؛

ب. تساعد في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم في ضوئها تحديد خطة وسياسة العمل المصرفي؛

ج. الثورة التكنولوجية هي التي أدت الى إيجاد مخاطر جديدة متعددة للمصرف نتيجة توجه العمل المصرفي الالكتروني أي مخاطر مرتبطة بالصيرفة الالكترونية؛

- د. الحاجة الى تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر في الربحية؛
- ه. تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف من خلال استخدام أدوات إدارة المخاطر؛
- و. المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.

4.3 أساليب التعامل مع المخاطر المصرفية:

- على العموم هناك ثلاث أساليب للتعامل مع المخاطر المصرفية وادارتها والمتمثلة في (فياش، 2019 / 2020، صفحة 54):
- أ. **تجنب المخاطر:** ويقصد بهذا الأسلوب التخلي عن القيام بأي عمل من شأنه أن يتسبب في نشوء مخاطر مثل: امتناع المصارف عن تقديم قروض مرتفعة المخاطر لتجنب مخاطر القروض، او عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الاجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.
- ب. **تقليل المخاطر:** الهدف من هذا الأسلوب البحث عن طرق لمواجهة المخاطر وبالتالي تقليل الخسائر المترتبة عنها خلال فترة زمنية.
- ج. **نقل المخاطر:** عن طريق الاتفاق بين طرفين أحدهما معرض للخطر (البنك) والآخر له القدرة والاستعداد لتحمل الخطر (شركة التأمين) مقابل مبلغ مالي معين.

4. سبل تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري ودورها في إدارة المخاطر المصرفية

1.4 مؤشرات تبني الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لن تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلق الانتشار الواسع والاهتمام بين المسؤولين وأجهزة الاعلام، إلا بعد الإلحاح الكبير من الهيئات المالية الدولية وعلى رأسهما صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة على المستويين الكلي (إدارة الاقتصاد) أو الجزئي (إدارة المؤسسات)، وبتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة فيما يخص قضايا ومشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار الأمر الذي جعل ضرورة تبني معايير ومبادئ الحوكمة ودفع بها الى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد، حتى وان كان تأسيسها موجهاً لإرضاء أطراف خارجية الا أنها تعتبر كبدية للإحساس بأهمية هذه المبادئ التي أصبحت معايير عالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها (بن ثابت و عامري ، 2018، صفحة 51)

حيث قامت السلطات الجزائرية بإصدار العديد من القوانين بهدف تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية والتي نذكر منها ما يلي (عطية و نمر، نوفمبر 2013، صفحة 11):

- صدور مرسوم رئاسي بتاريخ 9 جوان 1996 لإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها.

- أصدر القانون الجزائري الأمر 96-22 المؤرخ في 9 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصراف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج.

- قام بنك الجزائر وفقا لاتفاقية بازل 2 بإصدار نظام رقم 02-03 بتاريخ 14 نوفمبر 2002 والمتضمن للمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية والتي يجب أن تتضمن الأنظمة المتمثلة في: نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات، أنظمة تقييم المخاطر والنتائج، أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر، نظام التوثيق والاعلام. ثم اصدار التنظيم رقم 11-08 الصادر بتاريخ 28 نوفمبر 2011 الذي قام بإلغاء أحكام نظام رقم 02-03 (صحراوي، 2016، صفحة 250).

- قام وزير العدل بتاريخ 12 أفريل 2003 بتأسيس مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال، كما قام بتكوين مجموعة من القضاة مختصين في جرائم تبييض الأموال.

- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية والمتمثلة في اللجنة المصرفية مع اعطاءها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك من خلال النظام رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض الذي ألزم بوضع نظام الرقابة الداخلية وانشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر(بوعبيدة، 2018، صفحة 136).

- وفي مجال الحوكمة تم تحديث أنظمة الدفع آمنة وذات سرعة عالية بهدف تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحيطة والحذر.

إضافة الى التوافق الكبير بين القواعد الاحترازية في إطار النظام رقم 94-74 المتعلقة بتحديد القواعد الاحترازية لإدارة المصارف وبين تلك الخاصة بمقررات لجنة بازل 1 ومدى الاهتمام الذي تبديه السلطات النقدية الجزائرية بالمستجدات الدولية المرتبطة بمعايير إدارة العمل المصرفي، ومن اجل دعم الشروط المطلوبة لدخول

القطاع المصرفي فقد حدد بنك الجزائر قواعد صارمة لممارسة الأنشطة المصرفية توافقا مع مبادئ بازل للرقابة المصرفية الفعالة من ضمنها:

● رفع الحد الأدنى لرأس المال بموجب التنظيم رقم 04-08، يعد هذا التنظيم بمثابة إعادة هيكلة ولو جزئية بهدف تنمية فعالية الوساطة المالية وتحسين قدرة المصارف على تحمل المخاطر والحفاظ على استقرارها واستمراريتها.

● كذلك الامر بالنسبة للتنظيم رقم 01-14 الذي نص على رفع نسبة الملاءة الى 9.5 % على ان يغطي رأس المال الأساسي كلا من مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل بنسبة 7 % على الأقل إضافة الى فرض تكوين هامش للمحافظة على رأس المال بنسبة 2.5 % من الأموال الخاصة القاعدية للمصرف والمسماة "وسادة الأمان" وما يلاحظ على هذا التنظيم مسابغته لبازل 2 واخذة بعين الاعتبار لاهم جانب من جوانب بازل 3 من حيث رفع النسبة الاجمالية (بركان ، 2018، صفحة 85،86).

- كما قامت الجزائر بعدة إصلاحات في ظل برنامج دعم وعصرنة النظام المالي -AFSMA الذي أقره الاتحاد الأوروبي في إطار الاستفادة من برنامج MIDA لمساعدة الجزائر في وضع قواعد محاسبية تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ومن جملة هذه الإصلاحات (آيت عكاش و معمري، 2018، صفحة 279):

● وضع عقود الكفاءة: حيث تم اعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة للسنوات السابقة؛

● تحسين دور مجالس الإدارة: من خلال تعزيز خبرة أعضاء مجلس الإدارة ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق؛

● تحسين إدارة البنوك: من خلال اعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة؛

● تحسين ظروف الاستغلال البنكي: بإعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير لجنة بازل من خلال تثمين أفضل لنظام الأجور المتغير المقترن بالأداء.

2.4 العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري توفر مجموعة

من العناصر الأساسية المتمثلة في (حميدي و الريحاني، 2013، صفحة 81):

1. **تفعليل دور البنك الجزائري:** تلعب المصارف المركزية دوراً أساسياً في تفعليل وإرساء الحوكمة على مستوى المصارف وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الرقابة والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري لذا يتوجب على السلطات المختصة في الجزائر إتاحة الفرصة الكاملة ومنح الاستقلالية اللازمة لبنك الجزائر ليقوم بالمهام المنوطة به في مجال الحوكمة المصرفية.

2. **تفعليل أجهزة الرقابة الحكومية:** هناك بعض التوصيات لتفعليل دور أجهزة الرقابة المالية في القطاع المصرفي والتغلب على الصعوبات التي تواجهها أهمها:
- تمتع أجهزة الرقابة على المصارف والمؤسسات المالية بالحرية والاستقلالية من أي تحيز سياسي؛

- ضرورة مراجعة التشريعات التي تحكم عمل الأجهزة الرقابية سواء كانت مالية بحتة أو إدارية لإزالة التعارض بين نصوص التشريعات وإزالة التداخل بين عمل هذه الأجهزة بما يضمن حسن سير العمل ويؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية هذه الأجهزة؛

- يجب أن لا تقتصر تشريعات الأجهزة الرقابية على التأكد من تحقيق المصارف لأهدافها واكتشاف المعوقات والمخالفات، بل يجب أن تعنى هذه التشريعات بوسائل العلاج وسبل الإصلاح بإعطاء صلاحيات كافية لأجهزة الرقابة المالية من تصويب المخالفات والأوضاع الخاطئة.

3. **الاستفادة من عمل المدققين الداخليين والخارجيين:** يلعب المراجعون دوراً حيوياً بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي لدى كافة العاملين بالمصرف عن مدى هذه الأهمية، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم إلى المجلس الإدارة مباشرة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحدونها.

4. **الإعداد الجيد للموارد البشرية العاملة بالمصارف الجزائرية:** إن إعداد وبناء الفرد يهدف لجعله يبحث دائماً عن الأفضل في المصرف من خلال:
✓ مساعدة الأفراد على اكتساب مهارة التطوير المستمر؛

✓ تدريب الافراد على مهارة تحديد المشكلات وأساليب حلها، وتحديد الاخطاء الموجودة داخل أماكن عملهم سواء المتعلقة بالجودة أو غير ذلك المباشرة منها وغير المباشرة؛

✓ خلق عادة تنميط النتائج الجيدة التي تحققت لمنع تكرار الأخطاء.
وفي هذا الشأن تقوم لجنة الحوكمة بمراجعة الحوافز والمكافآت والطريقة التي تحتسب بها، إضافة الى التعويضات الناتجة عن الاستغناء عن الأفراد في حالة سوء الأداء، وتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة الخاصة بعمل المصرف لجميع العاملين به فضلا عن خلق روح الانتماء والولاء للعاملين معه.

5. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ: والتي تكون معلومة من طرف جميع العاملين بالمصرف حيث يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف استراتيجية ومجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة الاستعانة بها، لذا تقع على مجلس إدارة المصرف وضع استراتيجيات لتوجيه وإدارة أنشطة البنك، وتطوير هذه المبادئ بما يمكنها من المناقشة الصريحة والأنية للمشاكل التي تعترض المصرف وتضمن وضع حد لحدوث الفساد والرشوة ، كما يجب على مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

6. ضمان كفاءة مجلس الإدارة: يجب ان تتمتع الإدارة التنفيذية بالمؤهلات والخبرات المطلوبة لإدارة المصرف وحماية حقوق المساهمين كما يجب ان لا يكون المدير التنفيذي من أعضاء مجلس الإدارة لمنع تضارب المصالح والفصل عملية الرقابة عن الإدارة اليومية لشؤون المصرف لذا لا بد ان يتمتع مجلس الإدارة بالكفاءة في تحديد السلطات والمسؤوليات المختلفة للعاملين بالمصرف وفقا لتدرجهم الوظيفي.
ورغم كل الجهود المبذولة من اجل تعزيز وإرساء مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري إلا أنها واجهت العديد من التحديات والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. عدم وجود ميثاق عمل مشترك للحوكمة لدى البنوك الجزائرية.
2. النظام الجديد الذي هو تطبيق من الحكم الراشد يهدف لتحقيق المصداقية والشفافية في مختلف القوائم المالية، من الصعب تطبيقه في البيئة الاقتصادية الجزائرية بسبب انتشار ثقافة الفساد في مختلف القطاعات وضعف نظام الرقابة الداخلية، حيث ان الجزائر احتلت مراتب متدنية في مجال الشفافية وذلك وفق تصنيف

منظمة الشفافية الدولية والذي يؤثر بشكل مباشر على واقع الحوكمة المصرفية الجزائرية.

3. غياب هيئة متخصصة داخل البنك المركزي تتولى الاهتمام بالحوكمة من خلال وضع دليل موحد يجمع ويلخص الاحكام والنصوص والمبادئ المتعلقة بها، إضافة إلى السهر على تطبيق ومتابعة مدى التزام البنوك الجزائرية بهذه المبادئ.

5. خاتمة:

عرف القطاع المصرفي الجزائري منذ نشأته العديد من الإصلاحات ورغم ذلك مازال يعاني بعض النقائص والسلبيات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منه من جهة والحد من فعالية تلك الإصلاحات من جهة أخرى، حيث أصبح تبني مبادئ الحوكمة ضرورة حتمية لتعزيز قدرات المصرف وتوطيد علاقته بمختلف الأطراف التي يرتبط نشاطه بها، إضافة إلى اتخاذ العديد من التدابير والوسائل والامكانيات التي تساهم في تطبيق هذه المبادئ والحد من المخاطر التي يتعرض لها، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ان مفهوم الحوكمة المصرفية جاء نتيجة للانهيارات والأزمات المالية العالمية المتتالية، حيث أصبح عبارة عن منهج تتبعه مختلف دول العالم للحفاظ على نظامها المالي والاقتصادي.

- يعد تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية) أمر ضروري لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال تحسين عملية إدارة المخاطر بتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف أصحاب المصلحة المشتركة داخل المصرف بما يضمن لهم حقوقهم المادية والمعنوية.

- ضعف تجسيد مبادئ الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي الجزائري من خلال: ضعف الشفافية والافصاح المحاسبي، عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها والتأخر في اعداد تقارير النشاطات السنوية وضعف الرقابة والاشراف من طرف بنك الجزائر، كل هذا أدى إلى ظهور أزمات وفشائح مالية (مثل: بنك الخليفة وبنك التجاري والصناعي).

- رغم هذا الضعف إلا ان الجزائر حاولت في السنوات الأخيرة تجسيد التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة والذي تجلى من خلال اصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي تعزز ذلك.

انطلاقاً من النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات كالاتي:

- توفير مجموعة من الوسائل والنظم الكافية لتقدير وقياس مختلف المخاطر التي تواجه البنوك.
- وعي السلطات الرقابية ودرايتها بأهمية إدارة المخاطر وتأثيرها على أداء البنوك، وذلك من خلال حرص البنوك على تبني أساليب متطورة في إدارة تلك المخاطر وتوفير البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المصرفية.
- إلزام البنوك الجزائرية منها على ضرورة العمل بتوصيات لجنة بازل فيما يتعلق بإدارة المخاطر المصرفية.

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- صادق راشد الشمري. (2013). استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية واثرها في الاداء المالي للمصارف التجارية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صادق راشد الشمري. (2014). ادارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فائزة لعرف . (2013). مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة (مع الاشارة الى الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 2008). الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد الصيرفي. (2016). ادارة العمليات المصرفية العادية-غير العادية-الايكترونية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف الكافي. (2013). الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جنورها-أسبابها-تداعياتها-افاقها) (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الاطروحات:

- أم الخير البرود . (2017). آليات ارساء الحوكمة المصرفية لتفعيل ادارة مخاطر القروض حالة القرض الشعبي الجزائري. أطروحة دكتوراه. كلية الاقتصاد، الجزائر: جامعة البليدة 2.
- أمال فياش. (2019 / 2020). دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر البنكية لتعزيز حوكمة البنوك دراسة عينة من البنوك في الجزائر. أطروحة دكتوراه. الجزائر، علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير: جامعة الجزائر 3.

- أميرة دريس. (2018/2019). دور الحوكمة البنكية في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه تخصص مالية وبنوك. العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة البليدة 2.

المقالات:

- انيسة سدره. (2019). حوكمة الشركات كآلية لحماية اسواق الاوراق المالية من الازمات-دراسة حالة الازمة المالية العالمية 2008-. مجلة المالية والاسواق، (10)5، الصفحات 104-126.
- ايمان بركان . (جويلية، 2018). واقع تطبيق دعائم الحوكمة ضمن المنظومة المصرفية الجزائرية. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، 1(2)، الصفحات 77-102.
- ايمان صحراوي. (2016). ادارة المخاطر الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البنوك. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير(16).
- سليم بن رحمون، و سميحة بوحفص. (مارس، 2018). التأصيل النظري للحوكمة المصرفية ودورها كآلية لادارة المخاطر المصرفية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، الصفحات 97-123.
- سمير آيت عكاش ، و نارjis معمري. (ديسمبر، 2018). واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال(7)، الصفحات 265-287.
- شريفة بوعبيدة. (سبتمبر، 2018). واقع تطبيق الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية(10)، الصفحات 140-122.
- علال بن ثابت، و محمد الطاهر عامري . (ديسمبر، 2018). دور حوكمة المؤسسات في تفعيل ادارة المخاطر المصرفية دراسة عينة من المؤسسات المصرفية الجزائرية. مجلة التكامل الاقتصادي ، 06(02)، الصفحات 43-61.
- كريم عقيل دخيل. (2019). قياس مخاطر الائتمان المصرفي ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمصارف العراقية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 9(2)، الصفحات 237-250.

- محمد عبد الكريم بوسعيد، و محمد بن بوزيان. (2019). ادارة المخاطر في البنوك الاسلامية-دراسة حالة بنك البركة الجزائري. مجلة المالية والاسواق، 6(1)، الصفحات 217-237.
- نسيم غلاي، و آخرون. (2018). دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة مؤسسات الاعمال الجزائرية "دراسة ميدانية لمؤسسات ولاية تلمسان". مجلة المالية والاسواق، 4(8)، الصفحات 287-305.

المداخلات:

- عبد الرزاق حميدي، و أمال الريحاني. (2013). تعزيز الحوكمة في المصارف الجزائرية واقع وآفاق. المؤتمر الدولي الثامن حول " دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات " (الصفحات 75-83). جامعة شلف.
- عربي عطية ، و محمد الخطيب نمر. (نوفمبر 2013). الحوكمة في المؤسسات المصرفية. ملتقى دولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. الجزائر: جامعة ورقلة.
- عمار بلعادي، و رضا جاوحدو. (يومي 7-8 ديسمبر 2010). دور حوكمة الشركات في ارساء قواعد الشفافية والافصاح. الملتقى الدولي الاول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق). الجزائر: كلية العلوم الاقتصادي وعلوم التسيير جامعة ام البواقي.
- مبارك بوعشة. (أفريل 2007). ادارة المخاطر البنكية مع اشارة خاصة للجزائر. المؤتمر العلمي الدولي السابع حول ادارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة. الاردن: جامعة الزيتونة.