مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية
الترقيم الدولي الموحد (ISSN): 2661-7641
الترقيم الإلكتروني الدولي الموحد(E-ISSN): 2716-8107
مجلد (3)، عدد خاص أفريل 2020 / ص: 61-86

دور الحوكمة المصرفية في تحقيق إستقرار القطاع المصرفي الجزائري

The role of banking governance in the stabilization of the Algerian banking sector

بلقط أميرة[1]*
[1]جامعة باجي مختار عنابةLFIEGE، الجزائر، ambelgat92@gmail.com

تاريخ القبول:2020/04/20 تاريخ النشر: 2020/04/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور المهم الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في ديمومة عمل البنوك، وحمايتها من الوصول إلى حالات التعثر والانهيار، وذلك من خلال إرساء مجموعة من المبادئ لخلق العدالة، الشفافية والإفصاح، المسائلة والمسؤولية في العمل المصرفي.

وتحاول هذه الدراسة الوقوف على الصعوبات والعراقيل التي تقف في وجه تعزيز مستوى الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، وتحديد القصور أو النقص الذي يعتري المنظومة القانونية المصرفية في الجزائر والتي كانت السبب في العديد من الأزمات المصرفية، وبيان المجهودات المبذولة لتبني الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الحوكمة المصرفية، البنوك الجزائرية، الإستقرار المصرفي.

تصنيف(JEL):G34، G32،G33 ، G21

Abstract

The objective of this study is to highlight the important role played by banking governance in the sustainability of banks' work and protect them from reaching default and collapse by establishing a set of principles to create justice, transparency and disclosure, accountability and responsibility in banking

This study attempts to identify the difficulties and obstacles facing theenhancement of the level of governance in the Algerian banking sector, and to identify the shortcomings or deficiencies in the banking system in Algeria which have been the cause of many banking crises and the efforts exerted to adopt banking governance in the Algerian banking sector.

Keywords: Corporate Governance, Banking Governance, Algerian Banks, Banking Stability.

JEL classification:G34 ،G33، G32 ،G21.

* المؤلف المرسل: ambelgat92@gmail.com

مقدمة:

خلال العقدين الماضين تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فى المصارف نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

ففي اقتصاد أي دولة يعتبر القطاع المصرفي المحور الأساسي في النظام المالي ككل، واستقرار هذا الأخير يعتمد على مدى استقرار القطاع المصرفي. وكما هو الحال بالنسبة للمؤسسات، فإن القطاع المصرفي في مختلف أنحاء العالم كان له نصيب من الأزمات والانهيارات التي زعزعت استقراره وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية في الصناعة المصرفية و ظهور أدوات مالية حديثة زادت من درجة وتنوع المخاطر المصرفية وخاصة مخاطر الائتمان، لذا كان من الضروري تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك كونها تهدف إلى المحافظة على استقرارها المالي والتقليل من المخاطر التيتهدد سلامتها، والممارسة السليمة للحوكمة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة بازل" للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، إضافة إلى أن الحوكمة في مضمونها ليست أسلوب أخلاقي فحسب يل وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية والذي سيؤدي إلى ضمان تحقيق كل من الأهداف والربحية والنمو الإقتصادي لدى المؤسسات المصرفية. وهو مايحتاجه القطاع المصرفي الجزائري بشدة خاصة بعد الأزمات التي عصفت به والتوصيات الأخيرة لصندوق النقد الدولي في مجال إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية جعلت السلطات المعنية تتحرك في اتجاه استصدار بعض القوانين والأوامر التي توحي بتبني بعض مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.

1- الإشكالية:

ولهذا جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية التالية:

ما مدى سعي البنوك الجزائرية لتبني الحوكمة المصرفية وكيف ستساهم في تحقيق إستقرار القطاع المصرفي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات والحوكمة المصرفية؟ وماهي ركائزها؟؛
- كيف يساهم تطبيق حوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية في تحقيق الإستقرار المصرفي والإقتصادي؟
- ما هو واقع تطبيق حوكمة المصرفية في الجزائر؟

2- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الدور البارز والمهم الذي تؤديه الحوكمة والبنوك في آن واحد، كون البنوك الركيزة الأساسية لكل قطاعات الإقتصاد، والتأكيد على دور الحوكمة في تحسين أدائها المالي والإداري وفرض الشفافية والنزاهة في المعاملات فضلا عن دورها في تحقيق الإستقرار في كل القطاعات الإقتصادية خاصة المصرفي الذي ينشط في بيئة دائمة التطورات.

3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لمعرفة الدور المهم الذي يلعبه تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، بالإضافة إلى الوقوف على واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر من خلال التطرق للأزمات التي تعرض لها القطاع المصرفي الجزائري ودور الحوكمة في التصدي لها من خلال عرض جهود الجهات المالية في تبني الحوكمة المصرفية لتعزيز استقرار القطاع.

4-هيكل الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور كالآتي:

1- مدخل لحوكمة الشركات.

2- حوكمة المصرفية ودورها في تحقيق استقرار القطاع المصرفي

3- واقع البنوك الجزائرية وحاجتها للحوكمة.

1- مدخل لحوكمة الشركات

1-1- مفهوم حوكمة الشركات:

لقد تعددت التعاريف المقدم لحوكمة الشركات (**corporate governance**)، فلا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعاريف ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء بحيث يدل كل تعريف على وجهة نظر مقدمه، وسنذكر بعضها:

- يعرفها شارو(Charreaux ,1996, p3) على أنها "كل الآليات التي لها أثر على تجديد صلاحيات مراكز السلطة والتي تؤثر في قرارات المسيرين، وبصيغة أخرى، هي كل الآليات التي تحكم سلوك المسيرين وتحدد مجالهم بشكل تقديري".
- فيما يعرفها Roell,)(Becht & Bolton, 2005, p1على أنها "أداة تنظيمية وتسييرية تعمل على تجنب وحل مشاكل العمل المشتركة بين المستثمرين وتسوية تضارب المصالح بين مختلف الأطراف في الشركة وهي بالتالي تنظم وتحدد حقوق وواجبات كل الأطراف داخل المؤسسة".أما من جانب الهيئات الدولية، فقد عرفتها لجنة كادبوري البريطانية (Cadbury,1992, p14) والتي تعتبر بوابة الاعتراف بحوكمة المنظمات كضرورة في مسيرة المؤسسات والأسواق على أنها "النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل كما تشمل حوكمة المؤسسات تنظيم الحقوق والمسؤوليات المنوطة بالأطراف ذات العلاقة بالشركة."
- وتعرف حوكمة المؤسسات حسب ميثاق الحكم الراشد (2009، ص16) على أنها عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية للمؤسسة بواسطته: التعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك وبصفة عامة فإن فحوى وتدابير الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن ميثاق الحكم الراشد يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن حوكمة الشركات عبارة عن : نظام لتعزيز الرقابة والإدارة وإطار عام لتحديد المسؤوليات والواجبات في الوحدة الاقتصادية بما يعمل على تحسين الأداء وتوفير القوائم المالية الخالية من الغش والأخطاء وبما يدعم القرارات الاستثمارية ويجذب المستثمرين.

1-2-أسباب الحاجة لحوكمة الشركات:

تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات

وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة. (حسن، 2007، ص5)

ولاسيما أن الحوكمة تشير في جوهرها إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الهيئة العامة ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الشركات المساهمة العامة والتي لا بد أن يؤدي تصميمها وإيجادها والتقيد بتطبيقها إلى تقليل التنازع في السلطات والتعارض في المصالح بينهم، وكونها تؤدي إلى زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني ومن شأنها أن تعمق دور سوق المال وتزيد من قدرته على تعبئة المدخرات الوطنية والأجنبية وترفع من معدلات الاستثمار داخل المجتمع، فضلاً عن محافظتها على حقوق صغار المساهمين وتشجيعها لنمو القطاع الخاص وتدعيمها لقدراته التنافسية ومساعدتها في حصول الشركات على التمويل بأقل التكاليف، ومن ثم توليد أعلى الأرباح وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة (الشواورة، 2009، ص126).

1-3-أهداف حوكمة الشركات :(تلاحمة، 2011، ص20)

يهدف الإعتماد على آليات الحوكمة من طرف المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مايلي:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تجسيد العدالة وتحقيق الشفافية والمعاملة المنصفة لكل الأطراف الآخذة بالمؤسسة.
- توفير حماية لحقوق المساهمين ومساهمي الأقلية بصفة أخص وإشعارهم بالثقة والأمان.
- ضبطومراقبةالسلطةالمخولةللمسيرينلمنعاستغلالهالتحقيقمكاسبغيرشرعيةتضربالمؤسسةوأصحابالمصالح.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح وجميع التصرفات غير المقبولة ماديا، أخلاقيا وإداريا.
- تعظيم القيمة السهمية للشركة والقيام بتدعيم تنافسية الشركات في أسواق رأس المال خاصة في ظل حدوث الاندماجاتو الإستحواذ أو البيع لمستثمر رئيسي.
- تجنب المشاكل المحاسبية والمالية والحد من التلاعبات في البيانات المالية.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها.

إضافة إلى: (حداد، 2008، ص10)

- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج .
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.

وبالتالي، نستنتج أن أهم أهداف حوكمة المؤسسات هو العمل على تحسين وتفعيل الأداء بكل أنواعه في المؤسسة، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات، فالجانب الأخلاقي في عمل المؤسسة هو الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

1-4- مبادئ حوكمة المؤسسات:

حظيت المؤسسات بأهمية كبيرة من طرف المنظمات والمجامع العالمية، نظرًا لدورها في استكمال عمليات الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد وتجنب التعرض للإفلاس والتعثر المالي والإداري، وعليه خلصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OCDE)في وضع مجموعة من المبادئ تتمثل في: (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص10-18)

❖ **ضمان توفير الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات**: ينص المبدأ على توفير الأسس اللازمة لتفعيل الحوكمة المؤسسية من أجل رفع مستوى الشفافية، والعمل على توافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني بتحديد مسؤوليات الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

❖ **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية**: وذلك بتبيين حقوق المساهمين وضمانها، وتحديد وظائف أصحاب المصالح بغرض استدامة الأعمال ورفع كفاءة الفنادق وينبغي تسهيل ممارسة حقوق المساهمين لتأمين نقل وتحويل الأسهم والحصول على المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة.

❖ **المعاملة العادلة والمتكافئة لحملة الأسهم**: ينبغي ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين في المؤسسة، بما في ذلك الأقليات والأجانب وحملة الأسهم والحصول على سبل انتصاف فعالة لضمان عدم انتهاك حقوقهم.

❖ **دور أصحاب المصالح**: وذلك بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يوضحها القانون، وأن تعمل على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية متينة.

❖ **الإفصاح والشفافية**: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الفندق من بينها الوضعية المالية، والاداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

❖ **مسؤوليات مجلس الإدارة**: وذلك بالتكفل بإتاحة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة، والمتابعة الفعلية للإدارة النتفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتم مساءلته من قبل المؤسسة والمساهمين.

1-5- محددات حوكمة المؤسسات:

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين: (سليمان، 2009، ص15)

1-5-1- المحددات الخارجية :

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل في:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات.

- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

- وجود قطاع مالي كفء (البنوك وسوق المال) يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة)في إحكام الرقابة على المؤسسات.

-وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، المراجعين والمحاسبين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية.

- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.

1-5-2- المحددات الداخلية :

هذه المحددات تشمل :

- القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة.

- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بهذف تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

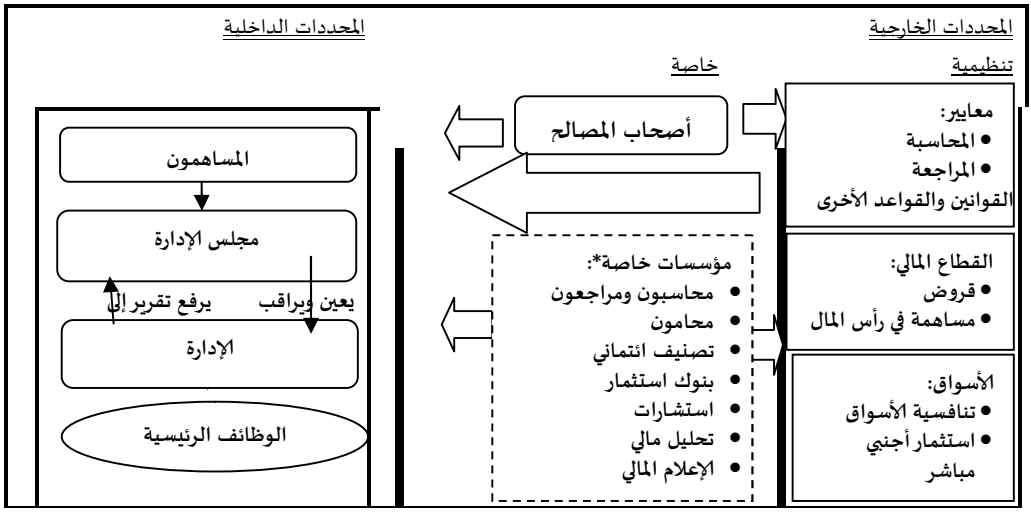
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.

- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح وخلق فرص العمل .

كما يلخص الشكل التالي كل من المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة.

الشكل رقم(1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر:.Iskande.M,Chamlou.N,(2000), p5

1-6- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح أو فشل الشركة وهي: (أحمد، 2013، ص 340-341)

❖ **المساهمين**: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وتعظيم قيمة الشرك على المدى الطويل.

❖ **مجلس الإدارة**: وهم من يمثلون المساهمين وهو بدوره يقوم باختيار المديرين التنفيذيين، ويقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

❖ **الإدارة**: وهي المسؤولة عن إدارة الشركة وعن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

❖ **أصحاب المصالح**: وهم وذوي المصالح داخل الشركة مثل الدائنين، العملاء، الموظفين،،الخ

2- الحوكمة المصرفية ودورها في تحقيق إستقرار القطاع المصرفي

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، إلا أنه على الرغم من هذه الأهمية لم يلق مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، وقد بدأ الحديث عن مبادئ حوكمة الشركات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، ممأدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

2-1- مفهوم الحوكمة المصرفية:

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة فى المصارف بأنها " الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين".(الحوكمة في المصارف، مقال متاح علىالموقع-http://www.idbe egypt.com)

وحسب لجنة بازل تشير حوكمة الشركات على مستوى البنوك الى الأسلوب الذي تدار به أعمال وقضايا ومعاملات البنك من قبل مجلس الإدارة والمديرين والإدارة العليا، وينعكس ذلك كذلك من خلال:

- وضع أهداف البنك وتأدية نشاطه اليومي؛
- الوفاء بالتزام المساءلة تجاه مساهميها والأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الآخرين
- حماية مصالح المودعين؛
- وضع أنشطة وسلوك البنك جنبا إلى جنب مع توقعاته وأهدافه المسطرة والذي سيعمل بأسلوب سليم ومتين وآمن للوصول إلى ذلك.(Basel Committee, 2006, p4)

تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تداربها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي،أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك.(المعهد المصرفي المصري، العدد 6، ص 01)

وهناك من يعرفها أنها " الطريقة التي تداربها 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 وسليم 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 ومساهميه والأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة.(حماد، 2005، ص 418)

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ ضرورة وجود بعض العوامل التي تدعم نجاح عملية حوكمة المصارف، ونذكر منها مايلي: (حبار، العدد 7، ص80،81)

-وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في البنك.

-وضع وتنفيذ سياسات واضحة بالبنك، وتطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوقه وواجباته.

- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدمخضوعهم لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية.

-ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا، والاستفادة الفعلية من عمل المراجعينالداخليينوالخارجيين في إدراك أهميةالوظيفةالرقابية.

-ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئةالمحيطة.

- دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.

- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا،وتشجيع مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة الشركات.

2-2-أهداف الحوكمة المصرفية :

يساعد تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك على تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها كما يلي:(شريقي، 2009، ص6،7)

❖ الحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي: ويتضمن نقطتين أساسيتين هما:

- تجنب مخاطر إفلاس البنوك من خلال الإشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية، وضمان عدم تعثرها وحماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل.

- وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية.

❖ ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي: ويكون ذلك من خلال:

- فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك لتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر.

- تقييم العمليات الداخلية بالبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات البنوك مع الأطراف العامة للقوانين الموضوعة.

-تقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل.

❖ حماية المودعين: ويكون ذلك عن طريق تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الانتمائية التزاماتها تجاه المودعين وخاصة المتعلقة بسلامة الأصول.

إضافة إلى:(نسمان، 2009، ص20)

- تحديد الهيكل اللازم و مختلف الوسائل و الطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك.

- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة و المساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك و ذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤونه

- الفصل و التمييز بين مهام و مسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة.

- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة.

- توفير لكل من المساهمين و الموظفين و الدائنين و المقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك.

2-3- مبادئ حوكمة البنوك حسب لجنة بازل:

لا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن لابد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى البنك المعنى

وإدارته من الجهة الأخرى، والممارسة السليمة للحكومة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصفى وذلك من خلال المبادئ التي وضعتها " لجنة بازل " للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، فقد أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان" تعزيز اتحاد الحوكمة لأجل تنظيم البنوك"، يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل هذه المبادئ في: (Basel Committee, 2006, p5,8)

- المبدأ الأول : 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 موقفة المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح .
- المبدأ الثاني : يجب أن يراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك.
- المبدأ الثالث : على مجلس الإدارة وضع حدود واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك للإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.
- المبدأ الرابع : يجب التأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطته وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.
- المبدأ الخامس : من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك.
- المبدأ السادس : ضمان أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل.
- المبدأ السابع :العمل والسير بحوكمة المؤسسات في البنوك وفق أسلوب ونمط شفاف.
- المبدأ الثامن : يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها والحرص على سمعة البنك.

2-4- الأطراف الفاعلة في حوكمة النظام المصرفي:تشترك أطراف عدة في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وتلخص تلك الأطراف بأنها أطراف داخلية بالبنوك وأطراف خارجية، وضروري جدا أن تتعاون هذه الأطراف وتتفاعل فيما بينها لإرساء مبادئ حوكمة جيدة تعتمد على التبادل بينها، فيحكم العلاقة التي تنشأ مثلا بين مجالس إدارة البنوك والهيئات الإشرافية للنظام المصرفي ككل ينتج التنسيق والتعاون المتبادل بينهما.

2-4-1-الفاعلين الداخليين : وهم:(سليمان، 2009، ص20،21)

1- مجلس الإدارة : ويمثل المساهمين والأطراف الأخرى كأصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقومون باختيار الديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

2- المساهمون: يقوم المساهمون بتوفير رأس المال، ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة، وهم المسؤولون بصفة أساسية عن تعيين وفصل مجالس الإدارة، وتعد موافقتهم ضرورية لإتمام الكثير من الصفقات.

3- الإدارة التنفيذية: يقوم كل من المدير التنفيذي وفريق الإدارة بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتفق مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، وعلى الرغم من أن المجلس والإدارة في حاجة إلى أن يدعم كلاهما الآخر، فإن لكل منهما دورا ومسؤوليات مميزة يؤديها، آخذين بعين الاعتبار مايلي: (السيسي،2010، ص 201 ،214)

- عدم التدخل بصفة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون.
- عدم تعيين أي مدير من الإدارة العليا لتولي المسؤولية في مجال محدد بدون توافر المهارات.
- ممارسة أساليب الرقابة على شاغلي بعض الوظائف والمناصب المتميزة والحساسة.

4- المراجعين الداخليين: تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار الحوكمة المؤسسية وبشكل خاص فيما يتعلق بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف ومنع الغش والتزوير، وهذا باعتبارها نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى إعطاء ضمانات للمنظمة حول درجة تحكمها في العمليات التي تقوم بها، وذلك من خلال المهام التي تؤديها ومن بينها نذكر :

- مراجعة ما يتم تنفيذه والتأكد من مطابقته للسياسات والخطط المرسومة والقوانين.
- مراجعة مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف البنك.

- مراجعة النظام المحاسبي وأنظمة الضبط الداخلي للتأكد من تنفيذ كافة الضوابط المحاسبية والإدارية الموضوعة بصورة فعالة.(نسمان، مرجع سبق ذكره، ص46)

2-4-2- الفاعلين الخارجيين: وهم: (حبار وبلعزوز، 2009، ص7)

1- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، وفي هذا الصدد، وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والإحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

2- دور العامة:

- المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- شركات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
- وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.
- شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان، حيث قامت العديد من الدول بوضع خطط تأمين على الودائع لحماية المودعين الصغار وتنظيم هذه الخطط عادة بواسطة المؤسسات.

2-5- أثر تطبيق الحوكمة في المصارف على تحقيق إستقرار القطاع المصرفي

يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى اتخاذ احتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ،مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح وقد أدت الأزمة المالية إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام الحوكمة الجيدة لتجنب حدوثها، والحوكمة الجيدة التي تؤدي إلى الإفصاح عن المعلومات المالية، كما يمكن أن تعمل على

تخفيض تكلفة رأس المال وتساعد على جذب الاستثمارات سواءالأجنبية أو المحلية، وعدم هروب رؤوس الأموال إضافة إلى مكافحة الفساد الذي يعيق عجلة التنمية كون أن المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال أصبحوا يفضلون البنوك التي تتمتع بحوكمة سليمة كونها تلزم إدارة البنك بحماية أموال المساهمين والمودعين وخدمة مصالحهم سواء كانت ملكية البنك عامة أو خاصة،كما تضمن تحقيق عائد عادل على الأصول التي يملكونها، وبالتالي زيادة ثقة المساهمين بالبنك، تحقيق أفضل عائد على الاستثمار وزيادة العمالة والنمو الاقتصادي. (خليفة، 2009، ص 409 ،411).

تنعكس أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نورد أهمها فيما يلي: (زيدان، العدد 09، 2009، ص20)

- أصبحت درجة التزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرار الاستثمار،خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية،ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء.

-إن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.

- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.

- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء البنوك ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية.

إضافة إلى: (الربيعي وراضي، 2011، ص46، 50)

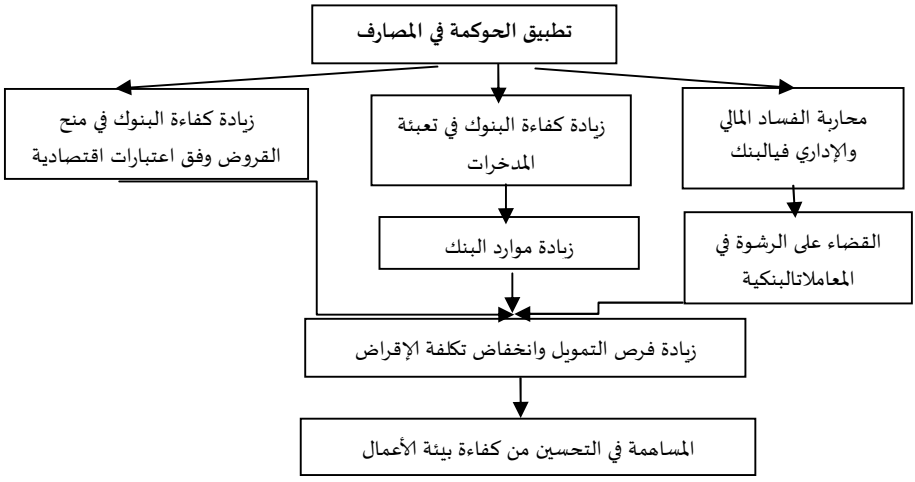
-المصارف بوجه عام، أكثر عرضة من غيرها من المؤسسات المالية الأخرى إلى الصدمات المالية بسبب هيكل الميزانية العامة التي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية، حيث تعبر هذه الأخيرة عن مدى استخدام الودائع في الهيكل المالي للمصرف، إضافة إلى وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات التجارية والصناعية وتوفير السيولة في ظل ظروف السوق الصعبة، وخطر

الفشل في تأدية هذه الوظائف يوجب توافر أليات حوكمة المصارف لتحقيق الاستقرار المالي لإدارات المصرف، توفير شبكات الأمان المالية وخطط وسياسات وبرامج لتأمين الودائع.

- تخضع الصناعات المصرفية الدولية وخاصة في الاقتصاديات المتطورة، على مدى العقدين الماضيين إلى تطورات وتحولات هيكلية عديدة ومستمرة تماشيا مع الظروف التي تفرضها العولمة والتحرير التجاري والمالي، وفي ظل هذه البيئة الدولية المتغيرة و غير المستقرة بصورة متزايدة، تصبح حوكمة المصارف عنصرا مهما وحاسما في تأمين الآليات القادرة على استيعاب تحديات تلك التحولات والاستجابة بدرجة عالية من المهنية المصرفية.

- ينفرد النظام المصرفي في الدول النامية ومن بينها الجزائر كونه الوعاء الرئيسي لتعبئة مدخرات الأفراد والمؤسسات الأخرى على السواء، وفي الوقت نفسه مصدرا مهما لتمويل معظم قطاعات الإقتصاد بسبب عدم تطور الأسواق المالية، كذلك تمتع مدراء هذه المصارف بحرية واسعة في كيفية إدارة شؤونها بسبب جملة من الاصلاحات في العقدين السابقين ممثلة في التحرير المالي، خصخصة المصارف العمومية وإعادة هيكلة النظام المصرفي مع غياب نظام رسمي للتأمين على الودائع، كلها هذه الأمور تستلزم تعزيز حوكمة المصارف من خلال الإهتمام بتصميم هياكل مالية ممتازة تضمن حماية المودعين والدائنين وشبكات الأمان الأخرى والرقابة الحذرة على النشاط اليومي للمصارف، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أهمية الحوكمة المصرفية



المصدر: من انجاز الباحثة بالاعتماد على مجريات البحث

يوضح الشكل كيف يمكن لتطبيق الحوكمة في البنوك أن يسهم في تحسين بيئة الأعمال وذلك من خلال محاربة الفساد المالي والإداري وزيادة كفاءة البنوك في تعبئة المدخرات والتحسين من قدرة

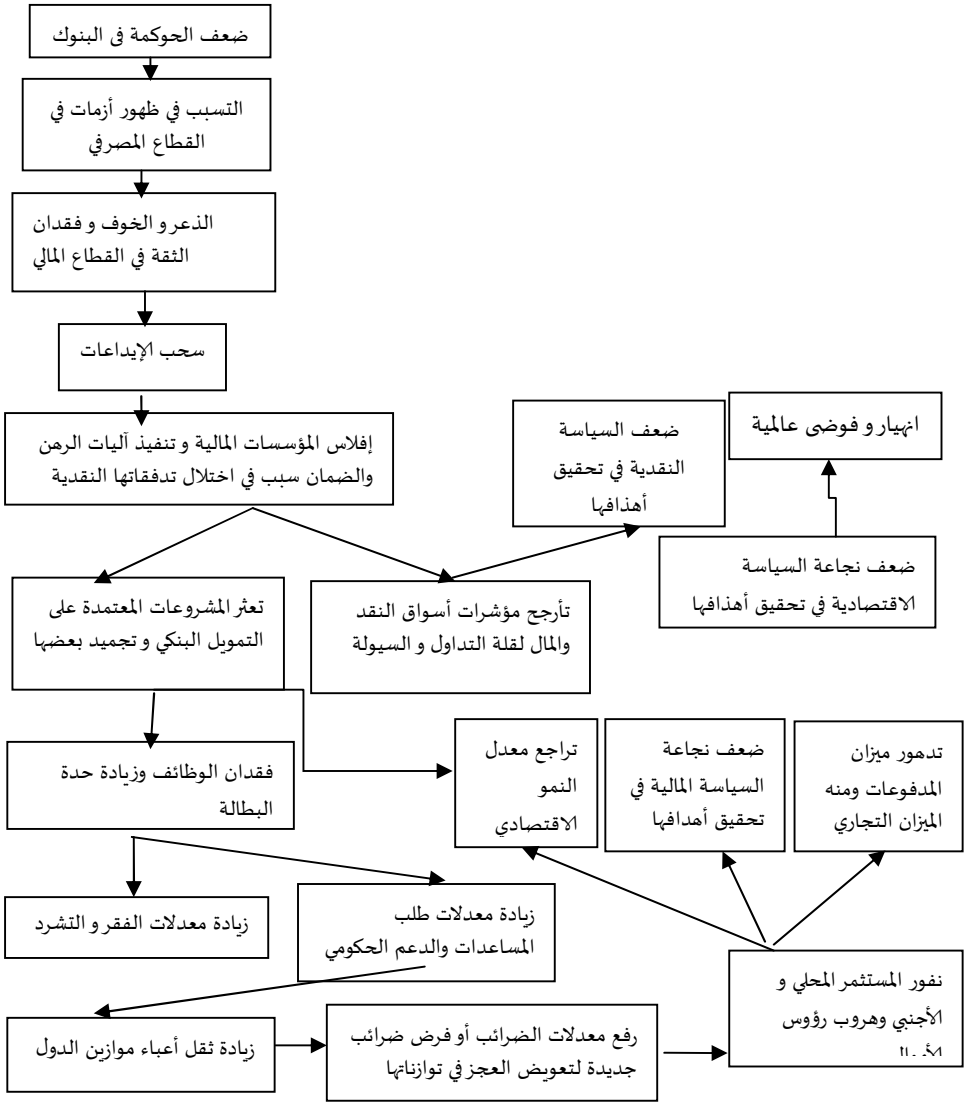
البنوك على منح القروض وفق اعتبارات اقتصادية وكلها أمور تساهم في زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفته وبتالي المساهمة في تحسين بيئة الأعمال.

2-6- دور استقرار النظام المصرفي في الاستقرار الاقتصادي:(حبار وبلعزوز، 2009، ص7)

عانت خلال العقدين الماضيين بلدان كثيرة من ضائقة كبيرة في القطاع المالي، ولعل أكثر الجولات حدة هي تلك التي سببتها المشكلات المالية التي واجهتها بعض الأسواق الناشئة،لقد بينت عدة دراسات حديثة العلاقة الكبيرة بين وجود ممارسات سيئة للإدارة في البنوك وحدوث الأزمات المصرفية ، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة كل من Menkhoff وSawanapon إلى أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسسية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية، وإن عدم فعالية آليات الحوكمة المصرفية يمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات، وقد اقرHoricuchi بأن ضعف الحوكمة المصرفية كان أساس حدوث الأزمات الأسيوية سنة 1998,والتي كانت لها نتائج سلبية على استقرار الاقتصاد ككل من خلال تأثيرها المباشر على متغيرات الكلية للاقتصاد.

يمكن توضيح العلاقة بين سوء الحوكمة في البنوك ونشوء الأزمات المصرفية وإختلال الاستقرار الاقتصادي وفق الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (3) :اثر ضعف الحوكمة في البنوك على تكوين الأزمات المصرفية وعلى استقرار الاقتصاد.



المصدر :بومنجل السعيد ورقايقية فاطمة الزهراء،(2009)، ص5.

المحور الثالث: واقع البنوك الجزائرية وحاجتها إلى الحوكمة

بصدور قانون النقد و القرض فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل من أهم البنوك التي ظهرت بعد صدور هذا القانون هي بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي وسوء التسيير الداخلي لهذه البنوك مما أدىهذا إلى أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري وأدت إلى إفلاس هذين البنكين وسحب الاعتماد منهما، مما خلف نتائج سلبية ظاهرة على الاقتصاد الوطني وانعكست بذلك على بيئة الأعمال في

الجزائر وعلى ثقة المستثمرين، مما استدعى ذلك إلى تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والرقيب على أعمال البنوك الأخرى.

3-1- أزمات البنوك الخاصة في الجزائر: (عياري وخوالد، 2012، ص11 ،12)

3-1-1- أزمة بنك الخليفة: 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 برأسمال قدره 50 مليون فرنك فرنسيمن قبل صاحبه السيد"خليفة لعروسي" وقد 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 تعادل ضعف مرتبا لزبون، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش فان أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر.

3-1-2- البنك الصناعي والتجاري (BCIA): وقد تم اعتماده سنة 1998، وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001على مستوى هذا البنك، فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي، مما أدى إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، ما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/3 سحب الترخيص من هذا البنك.

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

عليه فان أسباب إفلاسهما راجع لعوامل داخلية محضة يمكن إجمالها فيما يلي:

3-1-2-1- العوامل الثقافية الاجتماعية و المؤسسية: (عثماني، 2012، ص132، 133)

أدى انفتاح القطاع المالي على الاستثمار مع عدم وجود معايير ومقاييس لدخول الخواص ومنحهم الاعتماد إلى جذب الخواص الذين ليس لديهم خبرة وتجربة في المجال البنكي, بالإضافة إلى تميزهم بالتهور المصرفي غير المطلوب في العمل البنكي وعدم التزامهم واحترامهم لقواعد الحيطة و الحذر والرقابة في اغلب الأحيان, هذين العاملين سمحا بنمو كبير وسريع للبنوك الخاصة وفروعها, فقد عرف بنك الخليفة خاصة في سنة 2000 نمو غير عادي في شبكته البنكية، هذه الطفرة في نمو الفروع للبنكين ترتب عليها صعوبة التحكم والتنظيم وعدم فعالية التسيير، وفي هذا الإطار كان يتعين على بنك الجزائر بصفته

السلطة المخولة لفتح الفروع أن توقف هذا النمو وان يخضع للمعايير الدولية لفتح فروع البنوك في الجزائر.

وفي ظل سوء التنظيم الذي ميز هذه الفترة استغل البنكين هذه الفرصة لزيادة حصتهما من الموارد المالية عن طريق فرض أسعار فائدة مرتفعة وغير واقعية, الأمر الذي كان لا يتماشى وهدف البنكين في تحقيق الربحية (سعر الفائدة المطبق على القروض اقل بكثير من سعر الفائدة الممنوح لجلب الودائع) من جانب، وأعاق كثيرا تطبيق السياسة الاقتصادية والنقدية للسلطات العمومية من جهة أخرى، هذا الجذب السهل للودائع عن طريق رفع سعر الفائدة نجم عنه عدم الاستخدام الأمثل للموارد المالية حيث تم توظيف هذه الموارد في عمليات قصيرة الأجل ذات مردودية ضعيفة مثل تمويل الفرق الرياضية هذا من جهة, ودفع المسيرين إلى منح قروض مركزة في قطاعات معينة ذات مخاطر مرتفعة والتي تفوق الحدود القصوى التي تنص عليها قواعد الرقابة البنكية(مثل منح قروض لمؤسسات تفوق 20 %من رأس المال) .

-تركز حصة رأسمال البنكين في أيدي مجموعة صغيرة من المساهمين (عائلي أو شبه عائلي أو مؤسسة ذات الشخص الوحيد) هذا التركز يؤدي إلى الشك والاشتباه في أصل تعارض المصالح بين الملاك والمديرين والعمل على تمويل عمليات تابعة للمجمع مما يؤدي إلى استخلاص علاقة نسبيا حقيقية بين تركز رأس المال وممارسات الاختلاس.

- صمت السلطات النقدية بشان المخاطر الكبيرة التي كان يتعامل معها البنكين, مما أعطى حافز للأفراد والمدخرين و المؤسسات على بناء الثقة في الأعمال التي يقومها البنكين هذا في ظل غياب صندوق التامين على الودائع بحيث كانت الدولة تلعب دور المؤمن على الودائع بصورة غير مباشرة.

-عدم قدرة السلطات العمومية على التكيف مع الانفتاح الحاصل في القطاع البنكي من خلال الدعم الذي توليه للبنوك العمومية من خلال تأهيلها وإعادة رسملتها وبالمقابل إهمالها للقطاع البنكي الخاص وتهميشه التام, ومن جهة أخرى التدخلات غير السليمة في القطاع المصرفي خاصة فيما تعلق بالمعاملة الخاصة التي اولتها لبنك الخليفة حيث حثت المؤسسات العمومية الاقتصادية على إيداع أموالها في هذا البنك.

3-1-2-2- العوامل المتعلقة بسوء الحوكمة :أشارت اللجنة المصرفية (إحدى هيئات بنك الجزائر) في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش أن من بين أهم أسباب الأزمة المالية التي واجهها البنكين) الخليفة والبنك الصناعي التجاري الجزائري (هو سوء الحكومة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر وسوء تسيير المسؤولين لشؤون البنك في هذه الفترة فبالنسبة لبنك الخليفة فقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التالية: **(**شريقي، 2009, ص 9**)**

-عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة.

- التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر: عدم احترام مدة إرسال الوثائق و التقارير الدورية لبنك الجزائر كما نص عليه قانون النقد والقرض, حيث أن بنك الخليفة لم ينشر أية حصيلة خلال السنوات الماضية في النشرة الرسمية;

- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين;

- غياب المتابعة والرقابة;

- عدم احترام قواعد الحيطة و الحذر: من بين التجاوزات التي حدثت في هذا المجال أن البنك قام في 2001/09/30 بمنح 23 زبون بشكل انفرادي التزامات مالية تفوق 25 %من الأموال الصافية له, أما في 2001/12/31 تحصل 24 زبون على قروض تفوق 25%من الأموال الصافية، وهذا ما يؤكد عدم احترامه لقواعد الحيطة والحذر وخاصة قاعدة عدم القدرة على الدفع لم تلق البنوك الخاصة الاهتمام على مستوى هيئات الرقابة البنكية, فمعظم أعضاء هذه الهيئات لم تتجدد طيلة سنوات ومعظم رؤساء هذه الهيئات عبارة عن مدراء سابقين في البنوك العمومية, الأمر الذي جعلهم يهتمون بالقطاع البنكي العمومي فقط وهذا راجع إلى نقص الخبرة الكافية في مجال التسيير وفقا لاقتصاد السوق, وكان الأجدر أن تتاح الفرصة للبنوك الخاصة من المشاركة في صنع القرار البنكي (أعضاء في هيئات الرقابة) وإعطائهم الفرصة لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم من اجل تكوين نظام بنكي منسجم وأكثر صلابة وتسوده المنافسة المطلوبة من اجل المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية.

أما بالنسبة للبنك الصناعي والتجاري الجزائري، وفي إطار الرقابة الشاملة التي قام بها بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك, فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن أهمها:

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.

- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.

-غياب الاحتياطي الإجباري وتجاوزات لقوانين الصرف.

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

أما البنوك العمومية فهي كذلك تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لكل قواعد الحيطة والحذر المعتمدة.

ويشير بعض الخبراء أنه لو يتم تطبيق المعايير الدولية لتم إعلان إفلاس عدد من البنوك العمومية بالنظر لوضعيتها، وترجع هذه الوضعية الصعبة التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري إلى المحيط والسياسات المطبقة في المجال المصرفي والمالي، غير أنه يجب الإشارة إلى الجهود المبذولة في الفترة الحالية كمحاولة إصلاح عام لهياكل القطاع المصرفي الجزائري من خلال السعي إلى الالتزام بأعمال ومقررات لجنة بازل من جهة، ومحاولة فهم وتطبيق مبادئ ومناهج الحكم الراشد في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية. (حبار وبلعزوز، 2009، ص14)

2-3- المجهودات المبذولة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بـ:"لجنة الحكم الراشد "وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجها لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني مفهوم الحوكمة والتي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها.

أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، والتي من بينها نذكر:

3-2-1- سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية:ومن أهم هذه القوانين:(عياري وخوالد، 2012، ص14، 16):

-<u>قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية</u> :أصدر بنك الجزائر نظام رقم 02-03 بتاريخ 2002/11/ 14، يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات الماليةعلى تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل2.

- <u>قوانين محاربة الفساد المالي والإداري</u> :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 يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية 1996والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج....الخ

3-2-2- برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة:تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى الجهاز المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية.وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع

البنوك والمؤسسات المالية، وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:(شريقي، 2009، ص 10)

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.

- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل2.

-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 وعصرنة النظام المالي، الذيأقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وارساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير، وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

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

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

- **تحسين إدارة البنوك** :وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.

- **تحسين ظروف الاستغلال البنكي** :من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

3-2-3- إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات:عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في تونس في جوان، 2000 انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للمؤسسات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2001/02/22 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع الجهاز المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها، كما أن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي.

خاتمة

إن حاجة الجهاز المصرفي للحوكمة تعود إلى بيئة الأعمال الذي ينشط فيه الجهاز المصرفي والمتسم

بدرجة مخاطر عالية للمتعاملين الاقتصاديين وهو ما يدفع إلى ضرورة إتباع قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك، حيث يؤدي تطبيق الحوكمة إلى عدة آثار إيجابية ترتبط بالأداء البنكي من خلال المحافظة على أمواله وموجوداته، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار المالي والذي بدوره يساهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة لإن القطاع البنكي يعتبر أساس أي نظام اقتصادي لاعتماده في تمويل كافة الأنشطة الإقتصادية، فحدوث أي أزمة مالية في القطاع البنكي تؤدي إلى إختلالات كبيرة في النظام الاقتصادي ككل وتحسن أدائه و وارتفاع مردوديته وبالتالي يؤدي الى تحقيق الازدهار والتنمية الإقتصادية.

حيث بعد الدراسة الوجيزة لها تم التوصل إلى النقاط التالية:

- وجود نظام مصرفي سليم يعتبر من أحد الركائز الأساسية لسلامة النظام المالي ككل والقطاع الاقتصادي بصفة عامة، وذلك لأن الجهاز المصرفي يعتبر أحد أهم الأجزاء في النظام المالي، كما يعتبر الممول الأول للتنمية الاقتصادية.

-تتوقف قدرة النظام المصرفي على مواجهة الأزمات على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الاحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من الأزمات، وعلى مدى قدرتها على التدخل للحد والتقليل من الخسائر وتدهور الأصول.

-حوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

-إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية يعد أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.

-لا يرتبط نجاح الحوكمة المصرفية فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وادارته من الجهة الأخرى.

-الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية.

-تمنح الحوكمة في البنوك الفرصة لأفضل تعبئة للموارد ورؤوس الأموال والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضى(2011)، حوكمة البنوك و أثرها على الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

2- حماد طارق عبد العال(2005)، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية.

3- صلاح الدين حسن السيسي(2010) ، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

4- محمد مصطفى سليمان(2009)، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

الرسائل والأطروحات:

1- إبراهيم اسحق نسمان(2009)، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة, فلسطين.

2- عثماني ميرة(2012)، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فرع مالية بنوك وتامين، جامعة المسيلة.

المقالات والمنشورات:

1- المعهد المصرفي المصري، نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية، العدد السادس.

2- خالد إبراهيم تلاحمة (2011)، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، العدد3، 11-52.

3- فيصل محمود الشواورة (2009)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– المجلد 25 (2)، 119-155.

4- عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 7، 75-98.

5- محمد زيدان (2009)، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف،الجزائر العدد 09، 15-28.

6- محمد ناجي حسن خليفة (2009)، الاشراف والحوكمة في البنوك، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.

7- مركز المشروعات الدولية الخاصة (2004)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات.

8- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (2009).

9- يوسفمحمد حسن (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة عمل.

الملتقيات:

1- أمال عياري، أبو بكر خوالد(2012)، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية,"الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 07/06 ماي.

2- بومنجل السعيد ورقايقية فاطمة الزهراء ((2013، الحوكمة العالمية مدخل لإدارة الأزمة المالية الراهنة، مداخلة مقدمة لمؤتمر الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، أيام 21-20أكتوبر.

3- شريقيعمر(2009)، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة الماليةوالاقتصاديةالدولية والحوكمة العالمية جامعة فرحات عباس، سطيفأيام 20 ،21 أكتوبر.

4- عبد الرزاق حبار، بن علي بلعزوز (2009)، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول "الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"،أيام 20 و21 أكتوبر، جامعة فرحات عباس، سطيف.

5- مناور حداد(2008)، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا.

6- هتوف عبد الرزاق أحمد(2013)، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المواقع الإلكترونية:

1- الحوكمة في المصارف. مقال متاح على الموقع الالكتروني:-http://www.idbe egypt.com/doc/governance.doc Consulter le 19/08/2017 à 15:35

المراجع الأجنبية:

1- Basel Committee on Banking Supervision(2006), Enhancing corporate governance for banking organizations Bank for International Settlements.

2- Becht, M., Bolton, P., &Röell, A. (2003). Corporate governance and control. In Handbook of the Economics of Finance (Vol. 1, pp. 1-109). Elsevier.

3- Charreaux.G, (1996),Vers Une Théorie Du Gouvernement Des Entreprises, l'Université de Bourgogne, France.

4- The committee On the Financial Aspect of Corporate Governance, (1992), The Code Of Best Practice, London.

5- Iskander.M, Chamlou.N,(2000), Corporate Governance: A Framework for Implementation, World Bank Group.