

## دور الحوكمة البنكية في إدارة وتسيير المخاطر المصرفية " حالة الجزائر "

*The role of bank governance in banking risk management "Case of Algeria"*

د. عبد الحفيظ حسام الدين \*

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة (الجزائر)، abdelhafid.houssameddine@univ-emir.dz <sup>1</sup>

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2024/06/14

تاريخ الاستلام: 2024/06/13

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة في إدارة المخاطر التي تعترض حياة المنظمات عموماً والبنوك خصوصاً، حيث يمكن الاستدلال بأن حوكمة البنوك تشارك في التنظيم الجيد والفعال لأنشطة البنك وفي الإشراف والرقابة على المخاطر المصرفية المتمثلة في تبعات الفساد المالي والإداري. ومن أجل توضيح ذلك الدور قمنا بإجراء دراسة لحالتين هما البنك التجاري والصناعي الجزائري وبنك الخليفة وذلك باستخدام المنهج التاريخي. وتوصلت دراستنا إلى أن حوكمة البنوك تلعب دوراً مهماً في تخفيض احتمال حدوث المخاطر المصرفية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة البنوك، المخاطر المصرفية، الجهاز المصرفي الجزائري، الإفلاس.

تصنيف JEL: O16، G32

**Abstract:**

*This study aims to demonstrate the role of bank governance in the decrease of bank risks. In effect, bank governance plays an important role in a better and efficient organization of bank's activities. Moreover, it plays an essential role in the supervision and monitoring of bank risks, represented in the consequences of financial and administrative corruption. To demonstrate that role, we conducted two case studies of both (Algerian Commercial and Industrial Bank) and Khalifa Bank using the historical approach. We found that bank governance plays an important role in reducing the probability of bank risks' occurrence.*

**Keywords:** banking governance, banking risk, Algerian banking system, bankruptcy.**Jel Classification Codes:** G32, O16

## 1. مقدمة:

لقد أدت التطورات منها التطور التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية واستحداث أدوات مالية جديدة وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض في الدول المختلفة إلى إحاطة المصارف بمخاطر عديدة، الأمر الذي استدعى زيادة الاهتمام أكثر فأكثر بقضية التحكم في المخاطر المصرفية والتقليل منها وقد بدا التفكير في البحث عن آليات مجابهة هاته المخاطر، من هذا المنطلق نقول أن الحوكمة من بين الميكانيزمات والوسائل المهمة التي ترنو إلى ضبط ورعاية النظام المالي ككل والنظام المصرفي بشكل خاص.

نستطيع القول أن الحوكمة هي الإجراءات والأنشطة التي ترمي إلى الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة العليا بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة وذلك من خلال مجموعة من الأسس والإجراءات التي تستخدم لإدارة البنك أو الشركة من الداخل.

كما أن الجزائر تعرضت بدورها لأزمات عديدة مست القطاع المصرفي لعل أبرز الامثلة على ذلك أزمة بنك الخليفة وأزمة البنك التجاري والصناعي الجزائري بداية الألفية الثالثة ، الأمر الذي حتم على الحكومة إلى الاهتمام أكثر بتطبيق مفهوم الحوكمة خصوصا في القطاع المصرفي، فبعد تعديل قانون النقد والقرض سنة 2003 بهدف تشديد الرقابة على البنوك العمومية والخاصة قامت الجزائر بإصدار أول ميثاق لحوكمة المؤسسات الجزائرية في 11 مارس 2009، لأن اعتماد مبادئ حوكمة الشركات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة بين عناصر القطاع المصرفي، في حين أنه يلاحظ تعاظم أهمية اكتساب رؤوس الأموال ومنه تزايد النمو الاقتصادي الذي يعد المحور الأساسي في موضوع تخطي الأزمات العالمية.

### إشكالية الدراسة:

مما سبق يتبلور لدينا طرح التساؤل التالي:

كيف تساهم حوكمة البنوك في إدارة المخاطر المصرفية في المنظومة المصرفية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تكمن أهمية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك؟
- ما هو الدور الذي تلعبه حوكمة البنوك في التقليل من المخاطر المصرفية؟
- ما هي الأسباب الحقيقية التي أدت إلى التفكير في ضرورة سن مبادئ لحوكمة الشركات؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:

- أهمية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك ترتكز على مكانة البنوك في اقتصاديات الدول.

- تشارك حوكمة البنوك بالنصيب الوافر في التقليل من المخاطر المصرفية وذلك من خلال توفير إشراف على المخاطر وإدارتها.

- تعتبر الانهيارات المالية التي طالت كبريات الشركات العالمية كانت هي القوة الدافعة وراء تبني حوكمة الشركات.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع الذي تناولناه لأنه موضوع يتسم بالحدثة ويعد أبرز المواضيع الجوهرية في العصر الحديث، نظرا لدور مبادئ حوكمة البنوك في حماية وتعزيز حقوق المساهمين المودعين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء وتجنب الآثار السلبية لعدم الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز الدور المهم لتطبيق مبادئ حوكمة البنوك للقضاء على الممارسات السلبية في الإدارة من أجل التقليل من المخاطر المصرفية.

- إبراز كيفية الاستفادة من نظام الحوكمة في البنوك.

- توضيح المفاهيم التي يستند عليها نظام الحوكمة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين هما المنهج التاريخي الذي اعتمدنا عليه أثناء قيامنا باستعراض أهم التطورات المالية العالمية التي خلفت الحاجة إلى وضع وتبني مبادئ حوكمة البنوك، والمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمدنا عليه في تحليل ودراسة معطيات حوكمة البنوك ودورها في التقليل من المخاطر المصرفية.

2. المخاطر المصرفية

1.2 تعريف المخاطر المصرفية: قبل تعريف المخاطر المصرفية لا بد من الإشارة إلى تعريف المخاطر

عموما تعرف المخاطر بأنها: "ضرر متوقع الحدوث مبني على الاحتمالات التي تتفاوت فيما بينها بين احتمالات متعلقة بالأشخاص أو احتمالات متعلقة بالممتلكات" (Andrew, 2002).

كما يمكن تعريف الخطر "على أنه حالة عدم التأكد أو القلق التي تلازم متخذ القرار نتيجة عدم تأكده من نتيجة قراراته والتي قد ينتج عنها خسائر مادية" (Alireza, Farid, & Abobaker, 2023) ، ونظرا لأن أي نشاط مصرفي لابد أن ينبثق عنه مجموعة من المخاطر ووجب تحديد تعريف للمخاطر المصرفية:

نعني بالمخاطر المصرفية: وجود فرصة تنحرف فيها البنوك عن الخطط في أية مرحلة من مراحلها وتعرف أيضا بأنها الفشل في تحقيق العائد (Yadira, Paloma, & Ana, 2023).

كما تعرف المخاطر المصرفية "بأنها التقلبات في القيمة السوقية للبنك" (Heng, Yanxi, Qian, & Yi, 2023).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المخاطر المصرفية هي تلك المخاطر التي تتعرض لها البنوك عند ممارستها لأنشطتها كما أنها ترتبط بحالة عدم التأكد من الحدوث (البليقيني & واصف, 2004).

## 2.2 أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك

يمكن القول بأن المخاطر المصرفية يمكن أن تمس نشاط البنك من جانبيين أساسيين وهما (الجانب المالي والجانب التشغيلي) إضافة إلى مخاطر أخرى تختلف أهميتها من بنك لآخر، ومنه فإن المخاطر التي تشكل تحديات للبنوك يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع هي:

**أولاً: المخاطر المالية:** هي مجمل المخاطر التي تتعلق بتسيير ميزانيات البنوك من أصول وخصوم، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارة البنك، حيث يمكن للبنوك التوصل عن طريق أسلوب إدارة هذه المخاطر أرباحاً أو خسائر، ويمكن تقسيم المخاطر المالية إلى ثلاثة أنواع هي (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق). (Charilaos, 2014)

**ثانياً: المخاطر التشغيلية:** تنشأ هاته المخاطر عند اتجاه مختلف أنشطة البنوك إلى نحو مزيد التنوع والتعدد، إذ أن هذا التطور الحاصل في الصناعة المصرفية ينتج عنه مخاطر يمكن أن تكون مؤثرة بشكل كبير متوائمة مع مخاطر الائتمان ومخاطر السوق.

المخاطر التشغيلية تستحوذ على الجزء الكبير من المخاطر الإجمالية التي تواجهها البنوك، وهذه المخاطر هي "احتمال خسارة ناجمة عن العمليات الداخلية الفاشلة أو غير مناسبة من طرف الأفراد والأنظمة أو من أحداث خارجية" (Zunaira & Math, 2024).

ويمكن تحديد أنواع المخاطر التشغيلية في النقاط التالية: (Andrew, 2002)

- الاحتيال الداخلي المتمثل في التجاوزات التي يمارسها الأفراد العاملون في البنوك حين إساءة التصرف والتحايل على القوانين واللوائح التنظيمية داخل البنك،
- الاحتيال الخارجي بما في ذلك الأفعال التي تتمثل في تحايلات عملاء البنوك،
- الأعمال غير المتوافقة مع نشاطات البنوك الرسمية،
- الخسائر والأضرار التي تمس الأصول المادية،
- التوقفات المتكررة في الأنظمة والبرامج الإلكترونية المسيرة لمختلف العمليات البنكية،
- المشاكل النابعة عن المعالجة الخاطئة للعمليات البنكية.

ثالثًا: مخاطر أخرى: إن البنوك خلال ممارستها لأنشطتها تواجه حزمة من المخاطر، فبالإضافة إلى النوعين الأساسيين من المخاطر المشار إليها سابقًا، توجد مخاطر عديدة تتعرض لها البنوك لعل أبرزها هي (مخاطر السمعة، المخاطر الإستراتيجية، مخاطر البلد، مخاطر الصيرفة الالكترونية). (شيب، 2012) 3. حوكمة الشركات

إن الخوض في الحديث عن حوكمة الشركات يتطلب منا العودة والبحث عن أصل هذه الكلمة ومختلف مفاهيمها بالإضافة إلى أهميتها، وأهدافها المسطرة (Yasuhiro, Soku, & Yoon, 2024).

1.3 تعريف حوكمة الشركات: سنتناول فيما يلي بعض التعاريف للحوكمة والتي تتميز بالتنوع والتعدد بتعدد المختصين والهيئات المهتمة بها ومن أهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- عرفت الحوكمة على أنها: "الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون" (Meng-Wen & Chung-Hua, 2023).

- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1998، على أنها: "هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركات حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الإدارة العليا، المساهمين وذوي العلاقات ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء" (علي، 2013).

2.3 أهمية حوكمة الشركات: تبرز أهمية الحوكمة في العناصر التالية: (نصر & شحاتة، 2007)

- تحاول الشركات أن ترفع الكفاءة الاقتصادية بوضع أسس متينة وصحيحة للعلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة؛

- تواظب على رسم الهيكل التنظيمي الذي من خلاله تستطيع الشركات تحديد أهدافها وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة، التي تراعي مصلحة المساهمين؛

- محاربة الفساد الداخلي في الشركة وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛

- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء؛

- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبية والمراقبة الداخلية؛

- تتجنب الشركات الأخطاء والانحرافات التي تأخذ عدة أشكال مع محاولة تقييد استمراريتها.

3.3 أهداف حوكمة الشركات: يمكن أن نلخص أهداف حوكمة الشركات من خلال العناصر التالية: (Mathew & Shahzad, 2008)

– تحقيق النزاهة والشفافية لكل العاملين في الشركة؛

– تحقيق التوازن بين مديري الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح؛

– كبح مخالفات الإدارة المحتملة؛

– توفير نظام لمراقبة الشركة؛

4.3 خصائص حوكمة الشركات: تتلخص خصائص حوكمة الشركات في العناصر التالية: (Deepika & Asheesh, 2024)

أ- المشاركة: يقصد بها تنظيم شبكة العلاقات بين الأطراف المختلفة في الشركات سواء في الداخل بين المستويات الادارية المختلفة، أو محيطها الخارجي المكون من الهيئات الرقابية والإشرافية.

ب- الشفافية: يتضمن هذا المفهوم أن عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها يطبق بأساليب تدرج ضمن إطار التعليمات والقوانين والأنظمة، كما تعني أيضا أن المعلومات متوفرة ومتاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضامينها وان المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم ويتم الافصاح عنها في أجهزة الإعلام والاعلانات الصادرة عن الشركة بشكل يسهل الحصول عليها.

ج- التجاوب: أن الحكومة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن أطر زمنية معقولة.

د- التوافق: تتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق أعم وأشمل لجميع الفئات المختلفة.

هـ- العدل والشمولية: إن وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع المعنيين لديهم حصة في الشركة وضمن أنهم غير محيدين.

ز- الكفاءة والفاعلية: الحوكمة الرشيدة تعني أن عمل الشركات في المجتمع توجه لتحقيق احتياجات هذا الأخير باستخدام أمثل للموارد المتاحة.

5.3 حوكمة البنوك: هناك عدة تعريفات لحوكمة البنوك نذكر منها:

حوكمة البنوك تعني: "مجموعة النظم والهيكل التنظيمية والمعلومات المستخدمة في تحديد الأساليب السليمة التي يستند إليها مجلس الإدارة التنفيذية في إدارة جميع الاستراتيجيات والعمليات المنفذة من قبل البنك وتحدد الحوكمة دور مسؤوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك

كما تحدد الحوكمة أيضا العلاقة فيما بين الهيئات والشركات التابعة للبنك بالإضافة إلى العلاقة ما بين المساهمين والبنك والأطراف أصحاب المصالح " (Hani & Zouhour, 2022). كما يقصد بالحوكمة: "أنها الرقابة التي تمارسها المستويات الادارية الاعلى في البنك والحماية التي توفرها لحملة الأسهم والمودعين" (Jiasong & Jingyi, 2024). ومن أهم مزايا تطبيق الحوكمة في البنوك نجد: (Meng-Wen & Chung-Hua, 2023)

- تقليص حجم المخاطر التي تواجهها البنوك:

- الرفع من كفاءة وفعالية أداء العمليات والأنشطة في البنوك:

- زيادة اعتماد المستثمرين على القوائم المالية المتميزة بالشفافية والدقة:

- تعظيم التنافسية في الأسواق والبورصات المحلية والدولية:

- مراعاة مصالح المستثمرين من خلال زيادة عوائدهم وأرباحهم.

#### 4. موقع البنوك الجزائرية من تطبيق مبادئ الحوكمة

##### 1.4 الحاجة إلى حوكمة البنوك الجزائرية:

توجد العديد من الدوافع لتبني الحوكمة في البنوك الجزائرية، نذكر أهمها فيم يلي:

أ- الضعف الهيكلي في البنوك الجزائرية: لقد تم الإجماع على أن البنوك الجزائرية تعاني من جوانب الضعف التالية:

- تمتلك البنوك العمومية النسبة الأكبر من إجمالي الأصول المصرفية أي ما يقارب 89%، حيث تعتبر هاته النسبة العالية أكبر عائق تجاه المنافسة المصرفية الأمر الذي أنتج انعكاسات سلبية على أداء البنوك خاصة وتحسين صورة القطاع المصرفي. (Brahim, Samer, & Hamza, 2024)

- رغم انتشار شبكة الفروع البنكية عبر التراب الوطني إلا أنه هناك نوع من العشوائية في هذه الشبكة البنكية وتبلغ حاليا الشبكة البنكية 1324 وكالة (منها 1072 للبنوك العامة وللبنوك الخاصة 252 بالإضافة إلى فروع البنك المركزي) موزعة على حوالي 340 بلدية من بين 1541 بلدية عبر التراب الوطني، كما أن الكثافة المصرفية ليست في المستوى على غرار المعايير الدولية التي تحدد لكل 10000 نسمة وكالة مصرفية، فنجد في الجزائر وكالة مصرفية لاكثر من 26700 نسمة، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بعدد وكالات مراكز البريد والتي وصلت إلى 3375 شباك بريد البعيد عن المعايير الدولية، أما فيم يخص الوكالات البنكية فنجد أن أغلبها تتمركز في مقرات الولايات وفي الولايات ذات الكثافة في النشاط الاقتصادي والتجاري وهي الولايات الشمالية للوطن (ABEF).

- التوسع في السياسات الاقراضية المنتهجة من قبل الحكومة الجزائرية في مجال منح الائتمان جعلتهم يتجاهلون أهم الميكانيزمات التي تلعب دورا هاما في النشاط الاقتصادي، ارتفع حجم القروض المتعثرة بالبنوك الجزائرية حيث وصلت إلى أكثر من 50% من إجمالي القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية، الأمر الذي تطلب تطهير محافظ البنوك من هذه القروض وتحملت الخزينة العمومية هذه التكلفة الباهظة، وكلفت هذه العملية أكثر من 2400 مليار دينار أي ما يقارب 26 مليار دولار إلى غاية سنة 2005 بالإضافة إلى مباشرة الخزينة العامة لعملية تطهير لمحافظ البنوك العمومية خلال سنتي 2008 و 2009 والتي كلفت حوالي 273,5 و 145,7 مليار دينار على الترتيب (Abdelhafid, 2008).

- ضعف الكفاءة الإدارية: وذلك نتيجة النقص الكبير في الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة البنكية ونقص التكوين خصوصا في مجالات المخاطر وإدارة المحافظ الائتمانية بالإضافة إلى الضعف الكبير في استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة في ممارسة العمل المصرفي (علي, 2013).

ب- أزمة البنوك ذات رأس المال الخاص في الجزائر: بعد صدور قانون النقد والقرض تم فسح المجال للبنوك ذات رأس المال الخاص وحتى الأجنبي منها لممارسة نشاطها داخل الجزائر، نجد أبرز الأمثلة على ذلك بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري.

ظهرت أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري وأدت إلى إفلاس هذين البنكين وسحب الاعتماد منها بسبب ضعف رقابة البنك المركزي والمشاكل الادارية الداخلية لهذه البنوك مما أدى بها إلى ، مما خلق نتائج سلبية ظاهرة على الاقتصاد الوطني وانعكست بذلك على بيئة الأعمال في الجزائر وعلى ثقة المستثمرين، سنحاول من خلال ما يأتي التعرف على هتين الأزميتين وكذلك على أسبابهما التي تظهر من خلال دراستها وتحليلها أن سوء الحوكمة التي ميزت أعمال البنكين يعد احد أهم الأسباب التي أدت إلى تعثرهما (هشام, 2021).

- التعريف بالبنكين: يتم تعريفهما كما يلي:

بنك الخليفة: يعتبر أول بنك تجاري تأسس في الجزائر برؤوس أموال خاصة جزائرية، تم إنشائه بقرار من مجلس القرض والنقد الحامل رقم 04-98 بتاريخ 25 مارس 1998 واعتمد من طرف بنك الجزائر بالقرار 04-98 بتاريخ 27 جويلية 1998، كما تم إنشائها في شكل شركة مساهمة متكونة من جمعية عامة ومجلس إدارة رقم سجلها التجاري 3665 ب 98. ولقد انتشر هذا البنك بسرعة حيث وصل عدد فروعه 130 فرع سنة 2002 وقدر رأسماله ب 500 مليون دينار جزائري الذي قسم على 5002 سهم، وكغيره من البنوك التجارية في الجزائر لوحظ أداء العمليات المصرفية العادية كتلقي الودائع والقيام



بجميع عمليات صرف العملات، أيضا فتح حسابات بالعملية المحلية والصعبة، وإلى غير ذلك من العمليات المصرفية العادية.

البنك التجاري والصناعي الجزائري: تم إنشاؤه بقرار في تاريخ 28 جوان 1997، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 14 سبتمبر 1998 برأس مال اجتماعي قدر بمليار دينار جزائري في شكل شركة ذات أسهم واعتبر كبنك إيداع وإقراض. حيث كنت أهم الأسباب التي أدت إلى إفلاس البنكين نجد:

❖ **الدوافع المتعلقة برداءة الحوكمة:** في إحدى مذكرات اللجنة المصرفية المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين هو سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة. (إشراق & سمية, 2023)

فبالنسبة لبنك الخليفة تجلت مظاهر سوء الحوكمة في العناصر التالية: (سمايلي & يوطرودة, 2016)

- تجاهل الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛

- تقديم وإرسال التقارير الدورية لبنك الجزائر في مدة أطول من اللازم؛

أما بالنسبة للبنك الثاني فقد كان سبب سوء الحوكمة بسبب ما يلي (قارة & حبار, 2019):

- الاخلال بالمهنة خصوصا فيما يتعلق بالميزانيات المبالغ غير المدفوعة ؛

- عدم كفاية الحسابات الجارية للبنك لدى بنك الجزائر؛

- ضعف نسبة الاحتياطي القانوني؛

- مخالفات تشريعات وقوانين الصرف.

❖ **الدوافع الثقافية الاجتماعية والمؤسسية:** أهمها ما يلي: (سليمان & الشريف, 2024)

- العمل على جذب الخواص الذين لديهم أي خبرة وتجربة في المجال المصرفي، بالإضافة إلى تميزهم بالتهور المصرفي غير المطلوب في العمل البنكي وعدم التزامهم واحترامهم بقواعد الحذر والرقابة في أغلب الأحيان؛

- تركيز حصة رأس مال البنكين في أيدي مجموعة صغيرة من المساهمين؛

- عدم قدرة السلطات العمومية على التكيف مع الانفتاح الحاصل في القطاع البنكي من خلال الدعم الذي توليه للبنوك العمومية من خلال تأهيلها وإعادة رسميتها وبالمقابل إهمالها للقطاع المصرفي الخاص.

ج- الفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي الجزائري

من أهم أشكال التجاوزات التي حدثت في القطاع المالي والمصرفي الجزائري والمتعلقة بالفساد المالي والإداري نجد: (أحمد، 2021)

الرشوة: تعتبر من أهم أشكال الفساد في القطاع المصرفي الجزائري ووفقا لتقرير صدر عن منظمة النزاهة الدولية، وهي السبب الرئيسي في تكبد الجزائر لخسائر مالية قدرت بـ 30 مليار دولار بين عامي 2000 إلى 2010 منها 13,7 مليار دولار تم تحويلها إلى الخارج بين عامي 2000 و2008.

الاختلاس: تقدر قيمة المبالغ التي تختلس سنويا من البنوك الجزائرية بأكثر من 500 مليار سنتيم. التهرب الضريبي: يعتبر من أكبر الجرائم التي تعاني منها الجزائر ككل، حيث تشير الإحصائيات إلى أن قيمة التهرب الضريبي في الجزائر تقدر بحوالي 1,05 مليار دولار سنويا، وهو من أبرز أشكال الفساد المنتشرة في القطاع المصرفي الجزائري.

استغلال النفوذ: هو أمر شائع في الجزائر وفي غالبية الدول النامية لا سيما في القطاع المصرفي الجزائري.

تبييض الأموال: لقد اعترف وزير العدل أمام نواب المجلس الشعبي الوطني بتاريخ 21 سبتمبر 2004 بتورط بنوك جزائرية في تبييض الأموال، ولم يفرق في ذلك بين البنوك الخاصة والعمومية. بالإضافة إلى التجاوزات السابقة هناك: الوساطة، الغش بمختلف أشكاله، بيع الوظائف والترقيات، قبول الهدايا والإكراميات ... الخ، وكلها تعتبر من أشكال الفساد المنتشرة في القطاع المصرفي الجزائري. 2.4 ملامح تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية: يمكن تحديد ملامح تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية على النحو التالي:

أ- معايير الإفصاح والشفافية: إن معايير المحاسبة من أهم أساسيات الشفافية والإفصاح والتي تتشارك أيضا مع مبادئ حوكمة البنوك، ولهذا أمكن للسلطة التشريعية الجزائرية استصدار حزمة من القوانين والأنظمة منها النظام رقم 92-09 الذي يتمحور حول شروط إعداد الحسابات الفردية السنوية للبنوك والمؤسسات المالية وكيفية تحديدها، والذي تتمثل أهم أحكامه في: (الجريدة الرسمية، 1992)

- تتكون الحسابات الفردية السنوية الزاما من الميزانية وخارج الميزانية وحسابات النتائج والملحق.
- يجب أن تعكس الحسابات الفردية السنوية صورة امنية للممتلكات والوضعية المالية ولنتائج المؤسسة الخاضعة.

– على البنوك عند تقديم أول حسابات فردية سنوية أن ترفق وثائق التفسيرات والجداول المناسبة لتبرير التغيرات التي أدخلت على بنود الحسابات الفردية السنوية للسنة المالية السابقة.

ب- مجلس إدارة البنوك وحقوق المساهمين:

– مجلس الإدارة: قامت الحكومة ممثلة في السلطة النقدية في إطار سعيها لتحسين الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية بوضع عقود الكفاءة وتفعيل دور مجالس إدارة البنوك عبر إعداد عقود النجاعة الجديدة التي تشمل رواتب مسيري البنوك بشكلها الجديد في إطار ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة اخلاقيات المهنة (تقرير, 2008)، بالإضافة الى تحسين متغيرات استغلال البنوك وتنفيذ مخطط المحاسبة الجديد وتطبيق معايير بازل II (سليمة & الحاج, 2018).

– حقوق المساهمين: من اجل تحديد ملامح حماية المساهمين في البنوك الجزائرية يؤخذ بمؤشرو قوة حماية المستثمرين المعتمد من طرف البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية، الذي يقيس سبل حماية المساهمين من مالكي حصص الاقلية ضد قيام أعضاء مجالس الادارات بإساءة استخدام أصول البنوك لتحقيق مكاسب شخصية، بحيث يمثل حاصل جمع كل من متوسط مؤشر نطاق افصاح (شفافية صفقات الأطراف ذوي العلاقة) مؤشر نطاق مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة (تقرير, 2019).

– مكافحة الفساد المالي: يمكن توضيح الجهود التي بذلتها السلطات العمومية الجزائرية في إطار الوقاية من الفساد بجميع اشكاله من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية أخرىها كان القانون رقم 01-06: المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته والذي يهدف إلى: (الجريدة الرسمية, 2006)

• الوقاية من الفساد ؛

• تعزيز تسيير القطاع العام والخاص ؛

• دعم التعاون الدولي من أجل مكافحة من الفساد.

– القواعد الاحترازية في الجزائر: هي عبارة عن مجموعة من القواعد والنسب التي شرعت الجزائر في تطبيقها من أجل مساندة لجنة بازل. وتتمثل في:

❖ الأموال الخاصة النظامية: هي العنصر الأساسي لحساب مختلف معايير التسيير، ولقد حدد مكونات الأموال الخاصة كل من النظام 04-95 المؤرخ في 20 أفريل 1995 من جهة والتعليمة 74-94 المؤرخة في 29 ديسمبر 1994 من جهة أخرى والمتعلقين بتحديد القواعد الاحترازية لتسيير البنوك والمؤسسات المالية كما يلي:(اسية, 2018)

• الأموال الخاصة القاعدية: تتكون من العناصر التي تنص عليها المادة 05 من التعليمات 94-74 المتمثلة في: رأس المال الاجتماعي، الاحتياطات غير تلك الخاصة بإعادة التقييم، الأموال المخصصة لمواجهة المخاطر المصرفية العامة... الخ.

• الأموال الخاصة التكميلية: تضم العناصر التي تنص عليها المادة 06 من التعليمات 94-74 المتمثلة في: احتياطات وفروق إعادة التقييم، الديون المرتبطة بمدة غير محدودة، الأوراق المالية والقروض المقيدة بشروط كما حددت الفقرة 03 من المادة 06 من التعليمات 94-74

• قاعدة رأس المال الأدنى: بعد صدور الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض تم تعديل قاعدة رأس المال الأدنى وذلك وفقا للنظام رقم 02-04 المؤرخ في 04 مارس 2004 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر كما يلي: (الجريدة الرسمية، 2004)

- مليارين وخمسمائة دينار بالنسبة للبنوك المنصوص عليها في المالية 70 من الأمر 11-03 المؤرخ في 26 أوت 2003.

- خمسمائة مليون دينار فيما يتعلق بالمؤسسات المالية.

• نسبة الملاءة: هي أساس سلامة النظام المصرفي وهو يمثل معيار الملاءة المصرفية أو كفاية رأس المال في العلاقة بين الأموال الصافية والمخاطر المرجحة بأوزانها وحسب ما نصت عليه المادة 03 من التعليمات رقم 94-74 المعدلة والمتممة للنظام رقم 09-91 الصادرة في 04 أوت 1991 فإن البنوك والمؤسسات ملزمة باحترام وبصفة دائمة نسبة ملاءة تعادل على الأقل 8%. حيث أن: (ليلي & فلة، 2020)

$$\text{نسبة الملاءة (معيار كفاية رأس المال)} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مجموع المخاطر المرجحة}} \leq 8\%$$

• نسبة تقسيمات المخاطر: تسمح لبنك الجزائر بمعرفة مستوى التعهدات مع المستفيدين التي تتجاوز الحد الأقصى من أجل تجنب تركيز المخاطر مع نفس العملاء بشرط أن لا تتجاوز هذه النسبة 25%، ويستخدم في هذا الإطار النسبة التالية: (خرخاش & حسين، 2015)

$$\text{نسبة توزيع الأخطار لكل مستفيد} = \frac{\text{الأخطار المصرفية المرجحة}}{\text{الأموال الخاصة الصافية للبنك}} \geq 25\%$$

3.4 تقييم وضعية الحوكمة في البنوك الجزائرية: تتمثل أهم مؤشرات ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية إضافة إلى الآليات التي تدعمها فيما يلي:

- مؤشرات ضعف الحوكمة في البنوك الجزائرية: تتمثل أهم المؤشرات الدالة على ضعف تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية فيما يلي: (بريش, 2006)

• التراخي في نشر البيانات المحاسبية لهذه البنوك؛

• النشر المتأخر للمعلومات والبيانات في إعداد تقارير النشاطات السنوية؛

• عدم التزام بنك الجزائر بتطبيق قانون النقد والقرض فيم يخص نشر وضعيته الشهرية؛

- آليات دعم الحوكمة في البنوك الجزائرية:

من أجل التمتع بمزايا الحوكمة فالبنوك الجزائرية ملزمة باتخاذ مجموعة من الآليات والإجراءات نوردها كما يلي:

آليات الداخلية: تتمثل في تلك الإجراءات الكفيلة بتحسين قدرة البنوك على الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وتتمثل فيما يلي: (حسينة, 2015)

• الارتقاء بالعنصر البشري؛

• الاهتمام بإدارة المخاطر؛

• ضمان كفاءة أعضاء المجلس؛

• وضع آليات للإنذار المبكر.

آليات الخارجية: هي تلك الإجراءات التي تقع مسؤولية تنفيذها على الفاعلين الخارجيين في حوكمة البنوك المتمثلة في: (الزهران, 2022)

• الإطار التشريعي: وذلك من خلال الالتزام بما يلي: قوانين حقوق الملكية والعقود، قوانين الإفلاس ونزع الملكية، نظم ضريبية شفافة وعادلة، نظام قضائي مستقل وسليم، إجراءات خوصصة تتسم بالعدالة والشفافية.

• الإطار المؤسسي: وتشمل هذه الإصلاحات مايلي: وجود أسواق سليمة للأوراق المالية، الأسواق التنافسية، أسواق الاستيلاء، إصلاح الإدارات الحكومية والهيكل التنظيمية، زيادة فعالية البنك المركزي.

• الإطار الأكاديمي: تقع هذه الآليات على عاتق الأكاديميين من ذوي الاهتمام بحوكمة البنوك التي يمكن أن نوردتها كما يلي: حتمية تطوير برامج تعليم الحوكمة، حتمية عقد المؤتمرات في مجال حوكمة البنوك، ضرورة تكامل أداء الجامعات الوطنية والعربية في مجال الحوكمة.

#### 5. خاتمة:

إن زيادة التوجه نحو آليات السوق من قبل البنوك تطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر وتغيير قوانين ونظم الإشراف المصرفي بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي، وحماية جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة اعتماد مفهوم حوكمة البنوك لأنه يهدف إلى البناء التنظيمي الفعال على جميع العمليات في البنوك وعن طريقها يتم مواجهة المخاطر المصرفية الناتجة أما عن سوء الإدارة والرقابة على الأداء ولأسباب خارجة عن سيطرة البنك، حيث تعمل حوكمة البنوك على المساعدة في التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق.

بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي وتشريعي لحوكمة البنوك كحلقة ضمن سلسلة الإصلاحات التي انتهجتها منذ أن أعلنت تبنيها خيار التحول نحو اقتصاد السوق قصد رفع مستوى الأداء لبنوكها وتخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي بالإضافة إلى تفادي تكرار الازمات والهزات التي ضربت في العمق استقرار ومصدقية النظام المصرفي الجزائري.

#### نتائج اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: تكمن أهمية تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في أهمية البنوك ذاتها.

من خلال ما عرضناه في هذا البحث وجدنا أن النظام المصرفي يعتبر أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد ولا شك أن ضمان استقرار النظام المصرفي وعدم تعثره أمر مهم في أي اقتصاد كما تعتبر البنوك الأكثر عرضة وهشاشة وتهديد اتجاه الازمات المالية ذلك لأن السيولة المصرفية تعتبر جزء من الالتزامات المصرفية تحت الطلب من طرف أصحاب معظم الودائع بالإضافة إلى أن الوظائف الرئيسية للأموال الخاصة للبنك هي امتصاص الخسائر المحتملة ونظرا لأهمية البنوك في النظام المصرفي تكمن أهمية حوكمة البنوك وهذا ما أثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: تلعب حوكمة البنوك دورا هاما في التقليل من المخاطر المصرفية وذلك من خلال توفير الإشراف والرقابة على تلك المخاطر.

مما سبق وجدنا أن حوكمة البنوك هي عملية تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير اشراف على المخاطر ورقابتها والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر وبالتالي المساهمة في انجاز أهداف وحفظ قيم البنك، ومن خلال ذلك نجد أن هذه الفرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: تعتبر الانهيارات المالية التي طالت كبريات العالمية هي القوة الدافعة وراء تبني حوكمة البنوك.

من خلال ما سبق ازدادت الأهمية بحوكمة البنوك بعد الانهيارات التي مست بعض المؤسسات العالمية وهذا ما أكد صحة الفرضية.

#### 6. قائمة المراجع:

- Abdelhafid Benamraoui. (2008). Islamic banking: the case of Algeria. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 1(2), pp 113-131.
- ABEF. from <https://abef-dz.org/abef/?q=content/etablissement-bancaires>
- Alireza Athari Seyed ,Farid Irani, Abobaker AlAl Hadood. (2023). Country risk factors and banking sector stability: Do countries' income and risk-level matter? Evidence from global study. Heliyon, 9(10).
- Andrew Kuritzkes. (2002). Operational Risk Capital: A Problem of Definition. The Journal of Risk Finance, 4(1), pp 47-56.
- Brahim Bergougui, Samer Mehibel, Hamza Boudjana Reda. (2024). Asymmetric nexus between green technologies, economic policy uncertainty, and environmental sustainability: Evidence from Algeria. Journal of Environmental Management, (360), pp 121-172.
- Charilaos Mertzanis. (2014). Complexity Analysis and Risk Management in Finance Risk Management Post Financial Crisis: A Period of Monetary Easing (96), pp 15-40: Emerald Group Publishing Limited.
- Deepika Gupta, Asheesh Pandey. (2024). Analyzing impact of corporate governance index on working capital management through fractal functions. Chaos, Solitons & Fractals, pp 183, 114.
- Hani El-Chaarani, Zouhour El-Abiad. (2022). The impact of public legal protection on the internal corporate governance efficiency in banking sector. Journal of Economic and Administrative Sciences.

- Heng Zhao, et al. (2023). Cross-border credit networks, banking risk contagion and suppression effects. *Social Networks*, (73), pp 130-141.
- Jiasong Liu, Jingyi Zhu. (2024). The impact of foreign participation on risk-taking in Chinese commercial banks: The co-governance role of equity checks and foreign supervision. *Pacific-Basin Finance Journal*, p 85.
- Mathew Tsamenyi, Shahzad Uddin. (2008). Introduction to corporate governance in less developed and emerging economies *Corporate Governance in Less Developed and Emerging Economies* (8), pp 1-11.
- Meng-Wen Wu, Chung-Hua Shen. (2023). Why did a bank with good governance perform worse during the financial crisis? The views of shareholder and stakeholder orientations. *Pacific-Basin Finance Journal*, (82), pp 102 - 127.
- Yadira Salazar, Paloma Merello, Ana Zorio-Grima. (2023). IFRS 9, banking risk and COVID-19: Evidence from Europe. *Finance Research Letters*, (56), pp 104 -130.
- Yasuhiro Arikawa, Soku Byoun, Yoon Shin. (2024). The role of Japanese corporate governance features in explaining rating differences between global and Japanese rating agencies. *Journal of Banking & Finance*, p 164.
- Zunaira Nazir, Math Bollen. (2024). Operational risk assessment of transmission Systems: A review. *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, pp 159-109.

– أحمد بلحاجي. (2021). دور مجلس النقد و القرض في ضبط السوق المصرفية. *دفاتر السياسة والقانون*, 13(03), ص ص 371-388.

– اسية بن بوعزيز. (2018). رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية. *مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية*, 05(03), ص ص 308-325.

– إشراق راجع نور الهدى، سمية بوران. (2023). آلية حماية الودائع المصرفية في ظل النظام البنكي الجزائري رقم 03-20. *مجلة الاجتهاد*, 12(03), ص ص 379-393.

– بريش عبد القادر. (2006). التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. (دكتوراه), جامعة الجزائر 03, الجزائر.

– بوجمعة فاطمة الزهراء. (2022). واقع تطبيق إتفاقية بازل iii في النظام المصرفي الجزائري دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. *مجلة دفاتر اقتصادية*, 13(01), ص ص 398-408.

– تقرير. (2008). تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآليات الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر (pp ص 148). الجزائر.



- تقرير. (2019). تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2020 - مواصلة وتيرة الإصلاحات.
- الجريدة الرسمية. (2004). النظام رقم 01-04 المؤرخ في 4 مارس 2004، المتعلق بالحد الأدنى لراسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة بالجزائر. الجزائر.
- حسينة تروش. (2015). جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات - دراسة حالة : المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا - أبعاد إقتصادية، (01)05، ص ص 331-355.
- خرخاش جميلة، حسين بلعجوز. (2015). دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية. دراسات اقتصادية، (03)09، ص ص 215-231.
- سليمان رجعة مفتاح، الشريف فوزية أحمد. (2024). دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط. مجلة أبحاث، (01)16، ص ص 128-143.
- سليمة بن نعمة، الحاج بوروبة أمحمد. (2018). دراسة قياسية للإمكانيات السياحية في الجزائر وضرورة استغلالها لتحقيق التنمية المستدامة ( خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2013 مجلة المالية والأسواق.
- سمايلي نوفل، يوطورة فضيلة. (2016). بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية. مجلة الاقتصاد الجديد، (2)15، ص ص 287-303.
- شيب دريد كامل أل. (2012). إدارة البنوك المصرفية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- علي عبد الصمد عمر. (2013). نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية. (دكتوراة)، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- قارة نصر الدين، حبار عبد الرزاق. (2019). نحو نموذج للتنبؤ بفشل الشركات المقترضة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية، (2)9، ص ص 178-188.
- القانون رقم 01-06 الخاص بالوقاية من الفساد ومكافحته (2006).
- ليلي جودي، فلة عاشور. (2020). دور نظام التأمين على الودائع في إدارة المخاطر المصرفية - حالة الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، (01)20، ص ص 01-18.
- محمد توفيق البلقيني، واصف جمال عبد الباقي. (2004). مبادئ الخطر والتأمين: دار الكتب الأكاديمية.
- نصر عبد الوهاب، شحاتة شحاتة السيد. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- النظام رقم 92-90 المؤرخ في 17 نوفمبر 1992 والمتعلق بإعداد الحسابات الفردية السنوية للبنوك و المؤسسات المالية ونشرها (1992).
- هشام زروقي. (2021). مساهمة الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار النظام المصرفي الجزائري. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، (2)3، ص ص 35-53.