

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي\_تبسة\_

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2024

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

المذكرة موسومة ب:

دور بنك المركزي في إرساء الدعائم الأساسية للحوكمة المصرفية\_دراسة  
حالة بنك الجزائر\_

إشراف الأستاذ:

\_ أ.د نوفل سمايلي

من إعداد الطالبة:

\_ أسماء قراد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	أ.د الطيب الوافي
مشرفا ومقررا	أستاذ	أ.د نوفل سمايلي
مناقشا	أستاذ	أ.د فضيل رايس

السنة الجامعية: 2023\_2024

## شكر وتقدير

### بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله عز وجل: { لئن شكرتم لأزيدنكم } صدق الله العظيم \_إبراهيم-07-

لك الحمد والثناء ربنا أن وفقنتي لإتمام هذا البحث.

أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل نوفل سمايلي، الذي كان لي الشرف الكبير بأن يتولى الاشراف على مذكرتي؛

والذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة، خصوصا على المجهودات التي بذلها في إطار متابعته الدائمة لهذا العمل، وزودني بالتوجيهات والإرشادات التي أضاعت أمامي سبل البحث فجزاه الله عني خيرا.

كما أتقدم بشكري إلى كل من الأساتذة الكرام الأستاذ الطيب الوافي والأستاذ فضيل رايس، اللذين تكرموا بقبول قراءة ومناقشة هذه المذكرة.

## الإهداء

سبحان الله الذي كان سبب النجاح والتوفيق الذي خلقنا وأنار لنا السير في الطريق  
المستقيم وطريق العلم.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

- إلى نفسي، إرادتي، حلمي وغايتي.....
- إلى روح والدي رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جنانه.
- إلى أمي أدامها الله لي، ومنحها الصحة وجزاها خيرا عني وإخوتي.
- إلى إخوتي الأحباء لنا، وجدي.

## الفهرس العام

—	شكر وتقدير
—	الإهداء
I_ I	الفهرس العام
—	فهرس الأشكال
—	فهرس الجداول
أ_ح	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول</b>	
02	الفصل الأول: أساسيات حول إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية
02	المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية
03	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية
03	أولاً_تعريف الحوكمة المصرفية
04	ثانياً_أهمية الحوكمة المصرفية
05	ثالثاً_أهداف الحوكمة المصرفية
06	المطلب الثاني: مزايا الحوكمة المصرفية، دوافع تطبيقها وركائزها
06	أولاً_مزايا الحوكمة المصرفية
07	ثانياً_دوافع تطبيق الحوكمة المصرفية
08	ثالثاً_ركائز الحوكمة المصرفية
09	المطلب الثالث: محددات الحوكمة المصرفية؛ مبادئها
09	أولاً_محددات الحوكمة المصرفية
11	ثانياً_مبادئ الحوكمة المصرفية
12	المبحث الثاني: البنك المركزي والحوكمة المصرفية
12	المطلب الأول ماهية البنك المركزي

12	أولاً_نشأة البنك المركزي ومفهومه
13	ثانياً_خصائص البنك المركزي
14	ثالثاً_وظائف البنك المركزي
15	المطلب الثاني: البنك المركزي وإرساء الحوكمة المصرفية
15	أولاً_مبررات البنك المركزي لإرساء دعائم الحوكمة المصرفية
16	ثانياً_دور البنك المركزي في إرساء الحوكمة المصرفية بالتزام بمقررات لجنة بازل
17	المطلب الثالث: دور البنك المركزي في إرساء الحوكمة المصرفية من خلال سلامة السلطة الاشرافية والرقابية
17	أولاً_تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال سلامة السلطة الاشرافية
19	ثانياً_تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال سلامة الرقابة (محافظو الحسابات)
20	المبحث الثالث: نماذج عربية للبنوك المركزية في مجال إرساء الحوكمة المصرفية؛ النموذج الجيد للحوكمة المصرفية
20	المطلب الأول: دور إتحاد المصارف العربية في مجال الحكامة
20	أولاً_لمحة عامة عن اتحاد المصارف العربية
21	ثانياً_مبادرة تطوير الحوكمة في البنوك العربية
22	ثالثاً_محاوّر تطوير مبادئ الحوكمة في البنوك العربية
23	المطلب الثاني: تجارب بنوك مركزية لدول عربية في مجال إرساء الحوكمة المصرفية
24	أولاً_البنك المركزي المصري وإرساء الحوكمة المصرفية
25	ثانياً_البنك الإماراتي وإرساء الحوكمة المصرفية
27	ثالثاً_البنك الأردني وإرساء الحوكمة المصرفية
27	المطلب الثالث:النموذج الجيد للحوكمة المصرفية
28	أولاً_خصائص النموذج الجيد للحوكمة المصرفية

28	ثانيا_ أبعاد تنفيذ النموذج الجيد للحوكمة المصرفية
29	ثالثا_ متطلبات تنفيذ النموذج الجيد للحوكمة المصرفية
30	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني</b>	
33	الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية
34	المبحث الأول: الحوكمة المصرفية في الجزائر
34	المطلب الأول: مبررات الجزائر لإرساء الحوكمة المصرفية
34	أولا_ أزمات البنوك الخاصة والعامة
36	ثانيا_ الضعف الهيكلي للنظام المصرفي الجزائري
37	ثالثا_ مؤشرات ضعف الحوكمة المصرفية في الجزائر
38	المطلب الثاني: الجهود المبذولة لإرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر
38	أولا_ القوانين والبرامج المعززة للحوكمة المصرفية في الجزائر
41	ثانيا_ الإطار التوجيهي للحوكمة المصرفية في الجزائر
43	المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية في الجزائر
44	أولا_ مبادئ الحوكمة المصرفية في الجزائر
45	ثانيا_ آليات الحوكمة المصرفية في الجزائر
46	المبحث الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية
47	المطلب الأول: لمحة عن بنك الجزائر
47	أولا_ نشأة بنك الجزائر
48	ثانيا_ وظائف بنك الجزائر
49	ثالثا_ الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر
50	المطلب الثاني: ركائز بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية
50	أولا_ إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تعزيز الرقابة المصرفية والاشراف

52	ثانيا_إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تعزيز الرقابة الداخلية
54	ثالثا_إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تعزيز دور محافظو الحسابات
55	المطلب الثالث: إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تطبيق إتفاقيات لجنة بازل الاولى والثانية والثالثة
55	أولا_إرساء الحوكمة المصرفية بتطبيق مقترحات بازل 01
56	ثانيا_إرساء الحوكمة المصرفية بتطبيق مقترحات بازل 02
57	ثالثا_إرساء الحوكمة المصرفية من خلال مقترحات بازل 03
59	المبحث الثالث: تقييم الحوكمة المصرفية في الجزائر؛ معوقات ومتطلبات الحوكمة في الجزائر
59	المطلب الأول: تقييم الحوكمة المصرفية في الجزائر من خلال مؤشرات الصلابة المالية(2018_2022
59	أولا_مؤشر كفاية رأي المال في القطاع المصرفي الجزائري
61	ثانيا_مؤشر السيولة في القطاع المصرفي الجزائري
63	ثالثا_مؤشر الربحية في القطاع المصرفي الجزائري
65	المطلب الثاني: معوقات الحوكمة المصرفية في الجزائر وجهود مواجهة لها
65	أولا_معوقات الحوكمة المصرفية في الجزائر
68	ثانيا_ جهود مكافحة معوقات الحوكمة المصرفية
69	المطلب الثالث: المتطلبات والنقائص لإرساء الحوكمة في الجزائر
69	أولا_المتطلبات الأساسية لإرساء الحوكمة المصرفية
70	ثانيا_متطلبات تأهيل هيئات الإشراف والتنظيم في المنظومة المصرفية الجزائرية
72	ثالثا_متطلبات إعداد دليل موحد للحوكمة المصرفية
75	خلاصة الفصل الثاني
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع

—	ملخص الدراسة
---	--------------



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الأشكال
09	ركائز الحوكمة المصرفية	01
10	المحددات الخارجية والمحددات الداخلية للحوكمة المصرفية	02
29	أبعاد تنفيذ النموذج الجيد للحوكمة	03
49	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر	04
56	مراحل تطبيق الجزائر لمعايير بازل 01	05
60	تطور نسب مؤشر كفاية رأس المال في القطاع المصرفي الجزائري (2018_2022)	06
62	تطور نسب مؤشر السيولة في القطاع المصرفي الجزائري (2018_2022)	07
64	تطور نسب مؤشر الربحية في القطاع المصرفي الجزائري (2018_2022)	08

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	نسب مؤشر كفاية رأس المال في القطاع المصرفي الجزائري (2018_2022)	01
61	نسب مؤشر السيولة في القطاع المصرفي الجزائري (2018_2022)	02
63	نسب مؤشر الربحية في القطاع المصرفي الجزائري (2018_2022)	03

## المقدمة العامة

يعتبر النظام المصرفي عصب الحياة الاقتصادية في أي بلد نظرا لدوره الأساسي في تعبئة المدخرات المالية وتوجيهها لمختلف النشاطات الاستثمارية المختلفة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى توفير خدمات مصرفية متنوعة لجمهور المتعاملين بالتوازي وخلال العقود الأخيرة شهد الاقتصاد العالمي العديد من التغيرات والتطورات السريعة والعميقة، وعلى رأسها التقدم التكنولوجي الهائل الذي استفادت منه البنوك، واستحداث أدوات مالية جديدة، بالإضافة إلى انفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض في مختلف الدول وبصورة غير مسبوق، وعلى الرغم من هذه التطورات الإيجابية إلا أن هناك بعض الآثار السلبية تمثلت خاصة في سلسلة الأزمات المالية التي مست العديد من الدول سواء المتقدمة أو النامية بالرغم من أن لكل أزمة خصائص وأسباب إلى انها تتشارك في ضعف فعالية أطر الرقابة والإشراف ونقص الشفافية والإفصاح.

ومن أجل تفادي تكرار الوقوع في المشاكل المالية أصدرت العديد من المنظمات وهيئات الرقابة العالمية، مثل لجنة بازل للرقابة المصرفية وغيرها مبادئ دولية تتضمن معايير وقواعد تساهم في توفير سياسة الإدارة الرشيدة في البنوك والمؤسسات المالية، وأصبحت هذه المبادئ متفق عليها دوليا حيث باتت أغلب الدول تركز على مقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية، ويعد تطبيق الحوكمة المصرفية أمر في غاية الأهمية نظرا لكونها من العوامل التي تعزز استقرار وسلامة النظام المالي والاقتصادي وبالتالي النمو المستدام كما أنها تساهم في بناء بيئة قائمة على الثقة والشفافية ومساءلة مما يمكن البنوك من القيام بدورها بشكل سليم وفعال.

ومن ثم برز دور البنوك المركزية الأساسي والمحوري في إرساء الحوكمة المصرفية في البنوك من خلال الدور الإشرافي والرقابي واعتماد على إجراءات ووسائل الرقابة والضبط والسيطرة الداخلية، بما يحقق حماية اموال المؤسسات المالية والبنوك، وحماية أصحاب المصالح ويضمن سلامة استقرارها ومركزها المالي والإداري.

ومما لا شك فيه ان العديد من الدول العربية لاسيما بنوكها المركزية بدأت هي الأخرى في تنفيذ إصلاحات شاملة من اجل تطوير ومواكبة وإرساء الحوكمة المصرفية في بنوكها وقطاعها المصرفي والمحافظة على سلامته.

حاولت الجزائر مطلع تسعينات القرن الماضي بموجب قانون 10\_90 ومن خلال تضمه لقوانين وتشريعات تهدف إلى إرساء إستقلالية البنك المركزي وتفعيل دور البنوك، إلا أنها رغم ذلك سرعان ما بدأت تظهر بوادر الهشاشة والضعف داخل النظام مع توالي المشاكل المالية وإفلاس البنوك الخاصة ما يعكس ضعف رقابة وإشراف بنك الجزائر المركزي وغياب ممارسة الحوكمة على الأرض الواقع ما دفع بنك الجزائر إلى محاولة تكييف قوانينه ونظمه الأمر الذي تنص عليه الحوكمة المصرفية.

## 1. الإشكالية

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور بنك الجزائر في إرساء الدعائم الأساسية للحوكمة المصرفية ضمن المنظومة المصرفية؟ وما هو دافع ذلك بالنسبة لبنك للجزائر؟

## 2. الأسئلة الفرعية

من الإشكالية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل دوافع بنك الجزائر لإرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر؟
- كيف كانت جهود بنك الجزائر في تطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر؟
- مامدى بلوغ الحوكمة المصرفية في الجزائر إلى المستويات المرجوة والمطلوبة دوليا وعربيا؟

## 3. فرضيات الدراسة

- شكل الوقوع في الأزمات المالية في الجزائر والضعف الهيكلي للنظام المصرفي في الجزائر الحاجة الماسة لإرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر.
- يلعب بنك الجزائر دورا محوريا في إرساء دعائم الحوكمة المصرفية في الجزائر وذلك من خلال أدوات ووسائل الرقابة والإشراف.
- وصلت الحوكمة المصرفية في الجزائر إلى المستوى المرغوب وتعتبر حوكمة فعالة.

#### 4. أهمية الدراسة

تتمحور أهمية البحث في إبراز الدور المهم والمحوري الذي يلعبه بنك الجزائر لإرساء وتفعيل الحوكمة المصرفية في المنظومة المصرفية الجزائرية وفق للمعايير الدولية الرائدة واستنادا لتجارب بعض الدول العربية في مجال إرساء الحوكمة المصرفية من قبل بنوكها المركزية. بالإضافة على تسليط الضوء على مايلي:

- إظهار حتمية وضرورة الحوكمة المصرفية في النظم المصرفية لضمان صلابتها وإستقرارها.
- معرفة مدى توافق محتوى التشريعات الجزائرية المنصوصة من أجل الحوكمة المصرفية مع المقررات والمعايير الدولية.
- مدى فعالية الحوكمة المصرفية في الجزائر ودورها في دعم إستقرار النظام المصرفي.

#### 5. أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المرجوة من هذا البحث فيما يلي:

- إبراز الجوانب الأساسية المتعلقة بإرساء الحوكمة المصرفية والمبادئ التي تطبق عليها في الصعيد العامي والعربي.
- إبراز أهمية تطبيق دعائم الحوكمة المصرفية في البنوك.
- توضيح أهم ما جاءت به لجنة بازل في إطار الحوكمة المصرفية.
- توضيح دور البنوك المركزية في تطبيق الحوكمة الفعالة في البنوك.
- تقييم واقع القطاع المصرفي الجزائري في تطبيق مجال الحوكمة المصرفية، والبحث عن إيجاد السبل والمتطلبات لإرساء الحوكمة وفق بيئة مصرفية جزائرية مكيفة وفق مواكبة التطورات الحاصلة دوليا وعربيا.

#### 6. مناهج الدراسة

قصد الإمام بجميع جوانب الموضوع ومعالجة الإشكاليات وإختبار صحة الفرضيات للوصول للنتائج تم الإعتماد على المناهج التالية:

- المنهج التاريخي: بتناول نشأة كل من الحوكمة المصرفية وبعض الجهات والمتمثلة في إتحاد المصارف العربية، بنك الجزائر...

– المنهج الاستنباطي: اعتمد المنهج الاستنباطي وذلك بإتباع الاسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل بيانات وجداول مؤشرات السلامة المالية في القطاع المصرفي الجزائري، وجمع المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالحوكمة المصرفية وأساسيات البنوك المركزية في إرسائها من مختلف المصادر والمتمثلة في كتب، مجلات، ملتقيات، مواقع إلكترونية، تقارير سنوية لبنك الجزائر، أطروحات ورسائل تخرج.

## 7. دوافع الدراسة

إنقسمت دوافع وأسباب إختيار الموضوع إلى دوافع شخصية وأخرى موضوعية كما يلي:

- الدوافع الشخصية: الرغبة في دراسة الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه
- الدوافع الموضوعية: كون الموضوع داخل إطار التخصص.

## 8. مشاكل وصعوبات الدراسة

دراسة موضوع دور البنك المركزي في تطبيق الحوكمة المصرفية له من الصعوبات ما يلي: ندرة الكتب الملمة بهذا الموضوع مقارنة بما هو متوفر من مقالات علمية، صعوبة الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية، عدم وجود ميثاق حوكمة مصرفية في الجزائر مما يصعب من التقييم الفعلي لمدى بلوغها إلى المستويات المطلوبة.

## 9. الدراسات السابقة

✓ حفوف عبد الرحمان، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، سنة 2017\_2018؛ تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى نجاعة آليات الحوكمة في ضوء تعليمات بنك الجزائر في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك الجزائرية.

وننتج عن هذه الدراسة عدة نتائج أهمها نذكر:

– عدم نجاعة آليات الحوكمة في ضوء تعليمات بنك الجزائر في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية الجزائرية.

البنوك الجزائرية تعمل في ظل ضعف الرقابة والإشراف من جهة ونقص الشفافية والإفصاح من جهة ثانية وسوء إدارة المخاطر من جهة ثالثة.

✓ امحمد عبد الحفيظي، دور البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية\_حالة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، سنة 2013-2014؛ وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الجوانب الفكرية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والمصرفية على الصعيد العالمي والعربي والبحث على إيجاد السبل والآليات لإرساء وتعزيز الحوكمة في البيئة المصرفية الجزائرية حتى تستطيع مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة العالمية وتوفير قواعد السلامة للنظام المصرفي بالإضافة إلى استعراض الجوانب العلمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والمصرفية إستنادا إلى بعض التجارب الدولية.

وننتج عن هذه الدراسة عدة نتائج نذكر منها:

- تمنح الحوكمة المصرفية فرصة أفضل لتعبئة الموارد من خلال استقطاب مودعين جدد وبالتالي توسيع إمكانية منح فروض أكبر.
- بالرغم من وجود مبادرات لتعزيز مبادئ الحوكمة في البيئة المصرفية إلا أن تطبيق هذه المبادئ لم يرتقى إلى المستور الدولي وربما يعود ذلك إلى حداثة الموضوع في حد ذاته.
- تعزيز الحوكمة المصرفية على مستوى الجهاز المصرفي في الجزائر يبدأ من بنك الجزائر باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها، ومن جهة أخرى يجب أن تتخذ الإدارة العليا للبنوك مبادئ الحوكمة الصادرة عن بنك الجزائر وتعمل على إرسائها من أجل تجنب حدوث الأزمات المالية.

✓ عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2012؛ تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة وعرض جهود لجنة بازل للإشراف المصرفي في مجال إصدار بعض القوانين التي تخص تطبيق الحوكمة في البنوك وإبراز الدور الذي تلعبه البنوك في توفير بيئة استثمارية ملائمة في الجزائر.

وننتج عن هذه الدراسة عدة نتائج نذكر من بينها:

- تعني الحوكمة في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد خلال الاطار التنظيمي وسلطات

الهيئة الرقابية ويظهر من خلال المبادئ الخاصة بتطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسات المالية والصادرة عن لجنة بازل للرقابة والإشراف وأن المسؤولية الكبرى لتطبيق الحوكمة في البنوك ملقاة على عاتق مجلس الإدارة.

- يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك عن فعالية دور الفاعلين الأساسيين الخارجيين والداخليين، الأطراف الداخلية وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليين والأطراف الخارجية يتمثلون في المودعين ووسائل الاعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني والمراقبين الخارجيين بالإضافة للإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

## 10. خطة الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناولت العناصر التالية:

- **الفصل الأول:** من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهم المفاهيم حول الحوكمة المصرفية وإبراز أهمية إرساء مبادئها في النظام المصرفي وتطرقنا أيضا إلى النموذج الجيد للحوكمة المصرفية وتجارب بنوك مركزية لدول عربية في إرساء الحوكمة المصرفية.

- **الفصل الثاني:** تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى إظهار دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية من خلال توضيح أهم الجهود التي قامت بها في عملية تفعيل الحوكمة المصرفية وإلى تقييم الحوكمة المصرفية من خلال بعض المؤشرات السلامة المالية وواقع ماعليه الحوكمة المصرفية في الجزائر من تحديات ومتطلبات لمواكبة ما عليه من مستوى دولي.

# الفصل الأول

أساسيات حول إرساء البنك المركزي  
للحوكمة المصرفية



## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

### الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

للحوكمة قبول واهتمام في مختلف دول العالم ولدى مختلف البنوك، خاصة بعد انتشار أزماتها المالية التي حدثت عبر أنحاء العالم. ولذلك ولكون هذا المفهوم ذو أهمية بالغة وله مساهمة فعالة في تحسين الطرق التي تدار بها البنوك مما يساعدها على تفادي التعرض للخطر والإفلاس وضياع أموال المودعين، ولرفع مكانتها في الأسواق المالية والدولية؛ ونتيجة للتطورات السريعة في هذه الأخيرة وعولمة التدفقات المالية بدا الحديث عن مبادئ الحوكمة المصرفية. ما أدى إلى زيادة نظم الإشراف والرقابة والضبط بما يحافظ على سلامة القطاع المصرفي بالاستعانة بآليات حديثة للإدارة والرقابة وهذا ما تهدف لهي البنوك المركزية في الدول من خلال تعليماتها فيما يخص الحوكمة.

في هذا الفصل وبالاستناد على ما سبق نتطرق الى ما يلي:

- ماهية الحوكمة المصرفية؛
- البنك المركزي والحوكمة المصرفية؛
- نماذج عربية لبنوك مركزية في مجال إرساء الحوكمة المصرفية؛ النموذج الجيد للحوكمة المصرفية.

### المبحث الأول: ماهية الحوكمة المصرفية

حظي مفهوم الحوكمة المصرفية في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل العديد من البنوك خاصة بعد تعقد نشاطها في الآونة الأخيرة؛ ونظرا للعديد من الأحداث والتغيرات وكذا التأثيرات التي مر بها النظام الاقتصادي لاسيما الجهاز المصرفي، لذلك أصبح من الضروري تطبيقها انطلاقا من الالتزام بالمحددات والمبادئ المنظمة له.

### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية

الحوكمة المصرفية نظام ذو أهمية وأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، التي تحدد كيفية الوصول إلى أهداف البنك وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح؛ والالتزام بالعمل بما يتماشى مع القوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

### أولاً- تعريف الحوكمة المصرفية

للحوكمة المصرفية عدة تعاريف من بينها:

- عرفت أنها النظام الذي يوجه ويدار به البنك والذي يهدف إلى تحديد الأهداف المؤسسية للبنك وتحقيقها، وإدارة عمليات البنك بشكل آمن وحماية مصالح المودعين والالتزام بالمسؤولية الواجبة تجاه المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، والالتزام بالبنك بالتشريعات النافذة وسياسات البنك الداخلية.<sup>1</sup>
- وتعرف أيضا هي الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية المودعين.<sup>2</sup>
- كذلك وحسب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عرفت الحوكمة على إنها ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> \_البنك العربي، "دليل الحوكمة المؤسسية"، على الموقع الإلكتروني [www.arrabbank.com](http://www.arrabbank.com) ، على الساعة 18:00، في 2023/12/29، ص:04.

<sup>2</sup> \_محمد مريني وادم حديدي، "تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، جوان 2022، ص:166.

<sup>3</sup> \_شريفة بوعبيدة، "واقع تطبيق الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 10، سبتمبر 2018، ص:124.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

– وأيضاً هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين وكذا الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي يتم تحديدها من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة.<sup>1</sup>

وعليه فالحوكمة المصرفية هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات إلي تربط بين مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة وعملاء وموردين... إلخ وتتضمن بشكل صريح وضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية، في إطار تحديد إستراتيجية التوجه العام لأداء البنك.

### ثانياً\_ أهمية الحوكمة المصرفية

تكمن أهمية الحوكمة المصرفية فيما يلي:

- تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة أو حدوث اندماجات بين الشركات.
- تجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية، ومنع حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال والتنمية والاستقرار الاقتصادي.<sup>2</sup>
- دور الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للبنك، إذ أن تحسين الأداء المالي يعد من أهم الركائز الأساسية في أي اقتصاد لدعمه للبنوك.<sup>3</sup>
- تعد الحوكمة المؤسسية للبنوك نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية في حين يعطي نتائج سوء الحوكمة، وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

<sup>1</sup> نوقل سمايلي وفضيلة بوطورة، "بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2015\_2013)"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 2016، ص: 219.

<sup>2</sup> طلال زغبة ومحاد عريوة، "أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية"، مجلة الدراسات المالية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، مارس 2021، ص: 369.

<sup>3</sup> محمود ناجي فوزي خشبة وأميرة حسين محمد صالح، "الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، 2022، ص: 04.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

وعليه يمكن القول إن البنوك تلعب دور مهم في عملية الحوكمة من خلال محورين هما:<sup>1</sup>

- **المحور الأول:** أنها شركات مساهمة عامة رائدة في مجال الحوكمة وذلك من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم الحوكمة.
- **المحور الثاني:** إنها تشكل إحدى أدوات التغيير الأساسية تجاه تبني مفاهيم مبادئ الحوكمة من قبل الشركات كونها المزود الرئيسي للتمويل.

### ثالثاً\_ أهداف الحوكمة المصرفية

التطبيق السليم للحكومة في البنوك يساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة

المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- وضع الأنظمة الكفيلة التي تقلل من الغش والفساد وتضارب المصالح وجميع التصرفات الغير مقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا من خلال خلق ثقافة حكومية.
  - وضع أنظمة الرقابة والتدقيق والمساءلة على إدارات البنوك وأعضاء مجلس الإدارة.
  - وضع أنظمة تضبط المساءلة وتوزع الحقوق والمسؤوليات.
  - تعزيز الثقة لأصحاب المصالح وإذكاء دورهم وتعزيز الممارسات لمجلس الإدارة وتحديد مسؤولياتهم بما يخلق تنافسية سوقية وعليه يمكن القول إنها تهدف لمحورين:
  - **تعظيم القيمة السوقية:** إذ يعتبر أهم هدف فهو يعكس مقدار العائد المتولد.
  - **خلق الشفافية:** تبني الشفافية يمكن الإدارة من تحديد كيف تعمل وأين المخاطرة، ولتحقيق الشفافية ينبغي على نظام حوكمة الشركات أن يؤدي الأدوار المخولة له بفعالية.
- وهناك دورين أساسين لنظام الحوكمة المصرفية الفعالة:<sup>3</sup>

- **دور وقائي:** يجب أن يسمح من خلاله بتجنب حدوث الأزمات، وخصوصا ضمان أن لا احد من أصحاب المصلحة يحتكر بصورة دائمة جزءا معتبرا من الثروة، بينما في ذلك لباقي الشركاء ضرر.

<sup>1</sup> سالم محمود عبود، "حوكمة المصارف وآليات تطبيقها دراسة حالة المصارف الأهلية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص: 341.

<sup>2</sup> هشام زروقي، "مساهمة الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار النظام الجزائري"، مجلة الحوكمة للمسؤولية الجماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2021، ص: 37\_38.

<sup>3</sup> ريم عمري، "الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، الجزائر، السنة الجامعية 2016\_2017، ص: 11\_12.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

○ دور علاجي: عليه أن يحل وضعيات الأزمات، لذا يجب أن يكون نظام الحوكمة مرنا وتفاعليا يسمح بذلك.

### المطلب الثاني: مزايا الحوكمة المصرفية؛ دوافع تطبيقها وركائزها

إن الدافع من تفعيل الحوكمة في المصارف يظهر من خلال إبراز أهمية الحوكمة المصرفية حد ذاتها في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛ نظرا لطبيعة الخاصة هذه الأخيرة حيث إن إفلاسها لا يؤثر على المصارف وحدها ومودعيها فقط بل على البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها؛ وتحقق الحوكمة المصرفية بركائزها العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله مما يعزز الاستقرار المالي والاقتصادي.

### أولا- مزايا الحوكمة المصرفية

تحقق الحوكمة المصرفية العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاقتصادي؛ من أهمها نذكر ما يلي:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ثم الدول.
- رفع مستوى أداء البنوك ومن ثم تحقيق التنمية للدول.
- الشفافية والدقة مما يسهل على المستثمرين اتخاذ القرار.
- تجنب الانزلاق في المشاكل المالية والمحاسبية مما يدعم استقرار نشاط البنوك.<sup>1</sup>
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان إن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة البنوك؛ يدار بشكل سليم وان لدى البنوك المركزية المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك من خلال ضبط الحكامة.
- تمثل عنصرا هاما نتيجة المخاطر المصرفية وبسبب تداول المصارف أسهمها في بورصة الأوراق المالية فإن وجود الحوكمة مهم وضروري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_عون الله سعاد وبلعزوز بن علي، " الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي حالة الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص:178.

<sup>2</sup> \_ براهيم حراش، " دور البنك المركزي في تطبيق الحوكمة المصرفية حالة الجزائر"، مجلة المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي"، 2020، ص:151.

### ثانياً\_ دوافع تطبيق الحوكمة المصرفية

- ظهرت الحاجة إلى تفعيل الحوكمة المصرفية بسبب عدد من الأسباب والدوافع التي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة، حيث أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور والمودعين في أعمال البنوك، وتتوقف قدرتها في الحصول على الودائع الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك ودرجة أمان وسيولة بعض الودائع.
  - عدم تماثل المعلومات هو أخطر بكثير في الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات المالية، ويرجع ذلك أي طبيعة العقود المالية التي تتطوي على وعد بالدفع في المستقبل وتزايد درجة التعقيد المنتجات المالية ويستدعي هنا مستويات أعلى من الحوكمة.
  - أن استقرار القطاع المصرفي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل، حيث أن البنوك والمؤسسات المالية هي الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسياً لاستقرار القطاع المالي، وفشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة حقيقية مسبب آثاراً خطيرة على الاقتصاد ككل.
  - تشجيع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقليل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك، مما يشجع البنوك نحو الاهتمام بتحسين الحوكمة.
  - أدى بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية، وبما أن العولمة تؤدي لدرجة كبيرة من المخاطرة بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحكومة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وبالتالي لمواجهة هذه المخاطر يجب تعزيز إدارتها وحوكمة البنوك.
  - خصخصة البنوك التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى الحصول مديرو البنوك على حرية أكبر في الطريقة التي يديرون بها بنوكهم، لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحكومة في هذه البنوك لردع أي تصرفات سيئة.
- ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>
- توفير الحواجز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك بما يضمن تحقيق الأهداف للبنك ومساهمتها.

<sup>1</sup> ميرة عثمانى، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال إشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص ص: 71\_72.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 82.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء البنوك بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العامة.
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء البنك لتحقيق الأهداف العامة للمدى الطويل.
- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- تشجيع البنك على الاستخدام الأمثل لموارده بأكفأ السبل الممكنة.
- توفير إطار يساعد على تحديد سبل زيادة وعلى المسؤولين وأصحاب المصلحة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

### ثالثاً\_ ركائز الحوكمة المصرفية

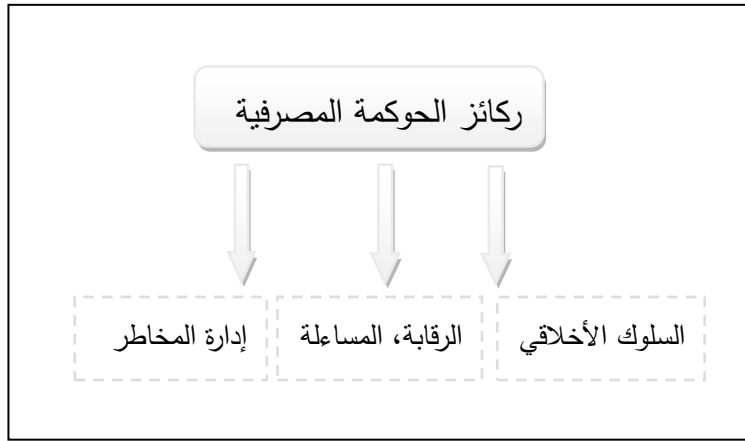
- تتمثل ركائز الحوكمة المصرفية على المبادئ الأساسية التالية:<sup>1</sup>
- **العدالة:** معاملة كافة الجهات ذات العلاقة وعلى وجه الخصوص المساهمين والمودعين المتعاملين وموظفي البنك بالإضافة إلى السلطات الرقابية وفي النهاية المجتمع بأسره.
  - **الشفافية:** الإفصاح عن المعلومات الكافية الوافية عن أنشطة البنك بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضعه وأدائه المالي، مع الالتزام بمتطلبات الشفافية والإفصاح التي تستلزمها الجهات الرقابية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام المناسبة لإبراز هذه الجوانب دون تعريض المصالح الإستراتيجية للبنك للخطر.
  - **المسؤولية:** تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية ائتمانية تجاه المساهمين إذ إن مجلس الإدارة وصي على حماية وتعزيز القيمة بالنسبة للمساهمين من جهة، وضمان تلبية البنك لالتزاماته ومسؤولياته تجاه كافة الجهات ذات العلاقة من جهة أخرى.
  - **المساءلة:** إن مجلس الإدارة ومن خلال المسؤوليات والصلاحيات المخولة له يعتبر مسؤولاً أمام المساهمين، فيما الإدارة التنفيذية لبنك ومن خلال المسؤوليات والصلاحيات المفوضة لها بشكل واضح تعتبر مسؤولية أمام مجلس الإدارة إذ إن وجود نظام المساءلة ثنائي الاتجاه يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأداء.

<sup>1</sup> البنك المركزي الأردني، "دليل الحوكمة المؤسسية"، على الموقع التشعبي [www.centralBankofJordan.com](http://www.centralBankofJordan.com)، تم الاطلاع على الساعة 19:00، في 2023/12/10، ص ص:11\_12.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

- الرقابة: وذلك من خلال توفير نظام ضبط ورقابة داخلي فعال لتحقيق أهداف البنك، من حيث الإعداد الكافي للتقارير والامتثال للقوانين وحماية موجودات البنك وموارده، وإدارة المخاطر التي قد يتعرض لها البنك.
- المحيط الأخلاقي: بحيث يتحمل البنك مسؤوليته أمام المجتمع والجهات الأخرى ذات العلاقة بخصوص المحافظة على المعايير الأخلاقية والسلوكية، ويتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تحديد هذه المعايير في المستويات الإدارية المختلفة. ويمكن إيجازها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (01): ركائز الحوكمة المصرفية



**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة في: هشام زروقي، "مساهمة الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار النظام الجزائري"، مجلة الحوكمة للمسؤولية الجماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2021، ص: 38\_39.

### المطلب الثالث: محددات الحوكمة المصرفية؛ مبادئها

إن نجاح البنوك من عدمه في تطبيقها لمبادئ الحوكمة الأساسية، يتوقف على مدى توفر جملة من المحددات الداخلية والخارجية من أجل فعالية هذا التطبيق.

### أولاً\_ محددات الحوكمة المصرفية

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على مجموعتان من المحددات إذ تتمثل في المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وتشير المحددات الخارجية إلى عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع؛ وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العامة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين

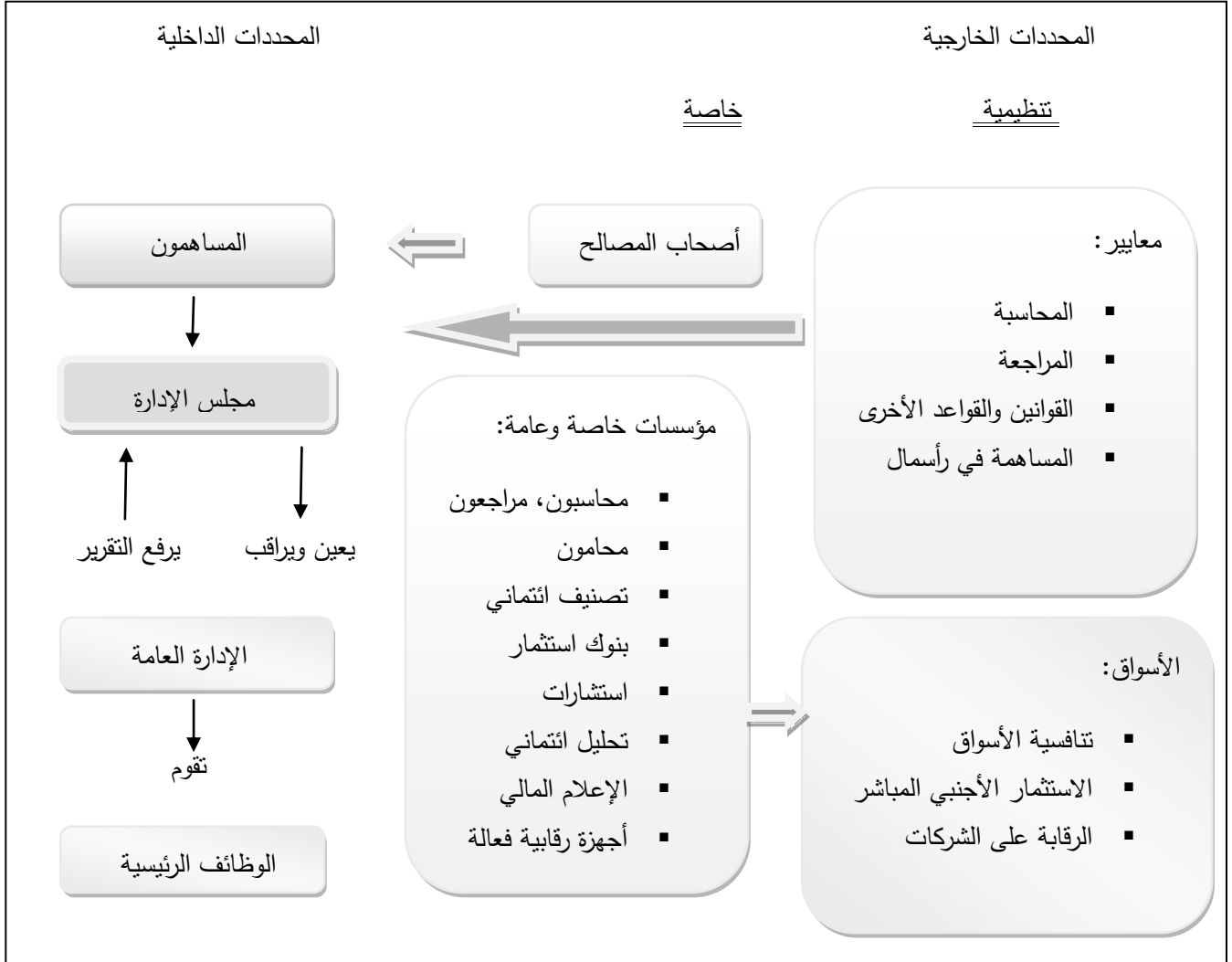


## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

المحاسبين والمراجعين القانونيين وغيرهم، وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد الأساسية التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

ويمثل الشكل الموالي أهم الأطراف الفاعلين في الحوكمة أي محدّدات الحوكمة المصرفية:

### الشكل رقم(02): المحددات الخارجية والمحددات الداخلية للحوكمة



**المصدر:** محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر

المعرفة (17\_15 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، طرابلس\_لبنان، ص:17.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

### ثانياً\_ مبادئ الحوكمة المصرفية

وفق لمنظور لجنة بازل 2006 فإن الحوكمة تتضمن ثمانية مبادئ تتمثل في:

- **المبدأ الأول:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب مناصب التي يشغلونها ولديهم فهم واضح عن دورهم إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن البنك.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي لمديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمته.
- **المبدأ الثالث:** ينبغي على مجلس المديرين وضع تعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.<sup>1</sup>
- **المبدأ الرابع:** يجب على مجلس الإدارة أن يتأكد من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية يتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين للبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفق السياسات والنظم التي تم وضعها مجلس الإدارة وفق لنظام فعال للرقابة الداخلية.
- **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقب الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية، حيث يشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام القانوني، باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة والإدارة العليا للبنك يجب أن تقرر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.
- **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن السياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجال الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.<sup>2</sup>
- **المبدأ السابع:** توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة العليا وفي التقارير الصادرة عنها.
- **المبدأ الثامن:** تفهم أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في البنك وكذلك الهيكل التشغيلي فيه والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبار، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، جوان 2009، ص: 86.

<sup>2</sup> أحلام معيزي ومحمد خميسي بن رجم، "الثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، العدد، 2012، ص: 207.

<sup>3</sup> نيفين محمد طريح وسهير محمود معتوق، "الحوكمة في الجهاز المصرفي"، المجلة العلمية والدراسات التجارية، المجلد 31، العدد 01، ص: 195.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

### المبحث الثاني: البنك المركزي والحوكمة المصرفية

لا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد هنا من ضرورة تطبيقها بشكل سليم؛ وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى البنك المعني من جهة ثانية، كما تلعب البنوك المركزية دوراً أساسياً في تشجيع وتفعيل الحوكمة المصرفية على مستوى المصارف العاملة وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الضبط والسيطرة الداخلية، بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية للأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري وللبنك المركزي دوراً أساسياً في تعزيزها.

### المطلب الأول: ماهية البنك المركزي

تعتبر البنوك المركزية أساس الجهاز المصرفي الأول يمدّه بالنظام والإرشاد ويهدف لاستقراره؛ فجميع المنشآت المصرفية الأخرى تدور في النطاق الذي يضعه في حدود السياسات التي يقرها إذا هو قمة الجهاز المصرفي؛ يشرف على عمليات البنوك التجارية وكافة المؤسسات النقدية والمالية في الدولة وهو بنك مستقل، ويسمى بنك الدولة ثم البنك المركزي لتمييزه عن باقي البنوك.

### أولاً- نشأة البنك المركزي ومفهومه

سيتم التركيز في هذا الجانب على مايلي:

#### 1. نشأة البنك المركزي

إن البنوك المركزية بدأت في أول أمرها بنوك تجارية، وبعد التطور في وظائفها حتى شملت وظائف البنك المركزي الحديث؛ وان بداية نشوئها كانت بنشوء بنك السويد وبنك إنجلترا المركزي. ففي عام 1688 نشأ بنك السويد وفي عام 1194 كانت بداية لبنك إنجلترا المركزي والذي يعتبره بعض الكتاب والباحثين بداية لنشوء البنوك المركزية لكونه أول من مارس مبادئ ووظائف البنوك المركزية والتي لا تزال الكثير من وظائفها سارية لوقتنا الحاضر، ومن الجدير بالذكر إن العديد من البنوك المركزية في العالم اتخذت بنك إنجلترا كنموذج اعتمدت عليه في نشوء بنوكها المركزية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكرياء الدوري وياسر السمراي، "البنوك المركزية والسياسات النقدية"، دار اليازوري العلمية، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص: 13\_14.

### 2. مفهوم البنك المركزي

- البنك المركزي كمفهوم لا يمكن تصوره بشكل محدد بل يعتمد على مجموعة من الإجراءات والوظائف التي تجمع معا على أساس خصائصها وسماتها المشتركة العامة.
- يعرف البنك المركزي على انه هو البنك الذي يقنن ويحدد الهيكل النقدي والمصرفي بحيث يحقق أكبر منفعة للاقتصاد الوطني من خلال قيامه بوظائف متعددة كتدقيق العملة.<sup>1</sup>
  - أيضا يعرف في انه ذلك النظام المصرفي الذي يوجد فيه بنك واحد له السلطة الكاملة على إصدار النقود.
  - البنك الذي يتحكم في الائتمان وينظمه.<sup>2</sup>
  - الهيئة التي تتولى إصدار البنكوت وتتضمن بوسائل شتى سلامة أسس النظام المصرفي، ويوكل إليها إشراف على السياسة النقدية والائتمانية في الدولة فيما على هذه السياسة من تأثيرات هامة في النظامين الاقتصادي والاجتماعي.<sup>3</sup>

### ثانياً\_ خصائص البنك المركزي

يمكن تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها البنوك المركزية فيما يلي:

- يحتل مركز الصدارة وقمة هرم الجهاز المصرفي لان له سلطة رقابية لتنفيذ سياستها الاقتصادية عن طريق السياسة النقدية والائتمانية.<sup>4</sup>
- يتمتع بالقدرة على تحويل الأصول أي أن له دون غيره قدرة تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية والأصول النقدية إلى الحقيقية، أي مقدرة على خلق النقود القانونية التي تتميز بإبرام تام أو نهائي وهي خاصة لا تتوفر لدى البنوك التجارية الأخرى.
- يعتبر مؤسسة عامة لأنه تابع للدولة، هذه الخاصية تليها أهمية وخطورة الوظائف التي يقوم بها البنك المركزي، سواء من الناحية إصدار النقود القانونية أو من ناحية التأثير على الائتمان والإشراف البنوك التجارية توجبها ومراقبة.

<sup>1</sup> \_صادق راشد الشمري، "أساسيات الاستثمار في المصارف الإسلامية"، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، 2011، ص:114.

<sup>2</sup> \_ زكرياء الدوري وياسر السامرائي، مرجع سابق ذكره، ص:24\_25.

<sup>3</sup> \_ زينب عوض الله، "اقتصاديات النقود والمال"، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2007، ص:138.

<sup>4</sup> \_ عبد القادر خليل، "مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، الجزائر، 2014، ص:57.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحكومة المصرفية

- البنك المركزي لا يتعامل مع الأفراد لأنه يهتم بتنظيم ورقابة العمليات المصرفية للبنوك التجارية لهذا لا يستطيع أن يقوم بوظائف التي يقوم بها البنك التجاري.<sup>1</sup>
- مؤسسة غير ربحية لا يسعى وراء تحقيق أرباح فهو يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة.<sup>2</sup>

### ثالثا\_ وظائف البنك المركزي

للبنك المركزي أربع وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

- **البنك المركزي هو بنك الإصدار:** تعني هذه الوظيفة إعطاء البنك المركزي وحده دون غيره من عناصر النظام البنكي حق، وامتنياز إصدار أوراق البنكوت أو النقود القانونية ومضمون هذه الوظيفة هو إن البنك المركزي يقوم بتحويل الأصول الحقيقية أو حتى النقدية التي تؤول إليه إلى وحدات نقود تقابل هذه الأصول، ويحصل على هذه الأصول كحق له على الدولة أو على الدول الأجنبية أو على المشروعات الصناعية والاستثمارية غير البنكية المحلية بالإضافة إلى حقوقه على المؤسسات البنكية والمحلية.<sup>3</sup>
- **البنك المركزي هو بنك البنوك:** هي الوظيفة التقليدية الثانية، حيث تتضمن إن البنك المركزي يؤدي إلى البنوك التجارية نفس الخدمات تقريبا، والتي تؤديها الأخيرة للجمهور غير المصرفي، فلما البنوك التجارية تقدم خدمات مصرفية متنوعة للجمهور فإنها تتلقى بدورها خدمات مصرفية على جانب الأهمية من البنك المركزي، فالبنك المركزي يحتفظ بحسابات البنوك التجارية تحت اسم "الودائع المصرفية" وهي الودائع التي تشكل الاحتياطيات المصرفية التي يتعين على البنوك التجارية للاحتفاظ بها لمقابلة الاحتياطي.<sup>4</sup>
- **البنك المركزي بنك الحكومة:** قامت البنوك المركزية بالعمل كبنك للحكومة ووكيل ومستشار لها، مع منع احتكار حق الإصدار للبنك المركزي ومن أهم ما يقدمه كخدمات للحكومة مايلي:
  - الاحتفاظ بالودائع البنكية.

<sup>1</sup> - أمانة سلطاني وعمار زغبى، " دور البنك المركزي في تنفيذ السياسة النقدية في التشريع الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد02، 2020، ص:726.

<sup>2</sup> - سوزي عدلي ناشد، "الاقتصاد النقدي والمصرفي"، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، 2005، ص:252.

<sup>3</sup> - متولي السيد عبد القادر، "اقتصاديات النقود والبنوك"، دار الفكر للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص:51\_52.

<sup>4</sup> - عبد الرزاق محمود حامد، "اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2013، ص:284.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

- إقراض الحوكمة قروض قصيرة وطويلة الأجل أما مباشرة عن طريق السلفيات أو الحصول على أدوات خزانة عامة، أو بطريقة غير مباشرة بالحصول على التمويل من البنوك في الجهاز المصرفي.
- خدمة القروض العامة.
- تقديم المشورة الفنية للحكومة في شؤون النقد والائتمان واقتراح التدابير النقدية.
- إدارة المدفوعات الحكومية.
- إدارة جهاز الرقابة على النقد ومسك حسابات الإنفاقات المالية المعقودة.<sup>1</sup>
- **بنك الرقابة على الائتمان:** تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف البنك المركزي، حيث تمثل الإدارة الرئيسية التي يعتمد عليها في تنفيذ السياسة النقدية ويستخدم البنك المركزي للقيام بهذه الوظيفة مجموعة من الوسائل منها الكمية والتمثلة في سياسة سعر إعادة الخصم وعمليات السوق المفتوحة وأسلوب تعديل النسبة القانونية للاحتياطي الإجمالي، ومنها الكيفية والتمثلة في تأطير القروض وهامش الضمان المطلوب والحد الأقصى لسعر الفائدة والرقابة على شروط الرهن العقاري،، إلخ.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: البنك المركزي وتفعيل الحوكمة المصرفية

إن للبنك المركزي دوافع كثيرة تدفعه لإرساء وتفعيل الحوكمة في الجهاز المصرفي والتي تؤدي لضمان سلامة واستقرار النظام المصرفي؛ وتزامنا مع ما وضعته لجنة بازل للرقابة المصرفية التي قامت بدورها بوضع قواعد وإجراءات للرقابة المصرفية التي تمثلت في مجموعة من التوصيات ركزت أساسا على وضع حماية للقطاع المصرفي من الضغوطات المالية وزيادة الشفافية.

### أولاً- مبررات البنك المركزي لإرساء دعائم الحوكمة في الجهاز المصرفي

- من مبررات لجوء البنك المركزي لإرساء دعائم الحوكمة في الجهاز المصرفي ما يلي:
- إن تطبيقها يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية المخولة له.
  - إن عمل المصارف تختلف عن غيرها من شركات المساهمة، تتحمل أكثر مخاطر إضافة إلى كونها مسؤولة عن المحافظة على أموال المودعين.
  - وجود حوكمة البنوك مسألة مهمة نظرا للمخاطر ويسبب تداولها أسهمها في البورصة.
  - استقلالية مجلس الإدارة بشكل دقيق أمر ليس بالسهل.

<sup>1</sup> محمد عزت غزلان، "اقتصاديات النقود والمصارف"، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 175.

<sup>2</sup> جميلة فشار، "البنك المركزي"، مجلة آفاق العلوم، المجلد 01، العدد 03، 2016، ص: 310.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

– حاجة مجلس الإدارة في المصارف لضمان معرفة إن مخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال المصرف تدار بشكل سليم.<sup>1</sup>

### ثانياً\_ دور البنك المركزي في إرساء الحوكمة المصرفية بالتزام بمقررات بازل

إن البنوك المركزية تمارس دوراً في تنظيم الأعمال المصرفية، وكذا الوضع السياسات النقدية اللازمة لإحداث توازنات مالية ومصرفية، ولكي تحقق ذلك فإنها تركز على عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:

– استحداث تشريعات وسن قوانين التي من شأنها أن تعمل على تشجيع التمويل القائم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة وكذا التمويل المبني على الدين غير المرتبط بنمو الثروة، مما يعمل على حماية الوحدات الاقتصادية من أية صدمات أزمات اقتصادية.

– أن يكون النظام المصرفي لديه القدرة على إيجاد المناسبة لآلية سعر الفائدة عند فشلها في تحقيق تحقيق التخصيص الأمثل للموارد، وانعكاس لذلك سلباً في توزيع الدخل القومي واستخدام بدلاً عنها آلية معدل الربح.

– الحد من الإفراط من المديونات وبيع الديون وتورقيها والتصرف فيها.

– تصميم آليات وأدوات الإدارة والمخاطرة وتوزيعها وتطوير هذه الأدوات بشكل يحقق منافع أكبر من أضرارها.

– الحوكمة والشفافية، ووضع ضوابط لضمان حقوق ومصالح جميع الأطراف.

– العمل على تأسيس نظام نقدي يعمل على تلبية احتياجات الاقتصاد على المستوى الوطني وكذا الإقليمي.

– وضع نظام مالي ومصرفي، يكون متعدد الوظائف وأكثر كفاءة وعدل واستقرار ويعبر عن الاقتصاد الحقيقي.

– وضع ضوابط لتصميم أجهزة السوق المالية وتصحيح دورها بالإضافة إلى ترشيد سلوكيات المتعاملين فيها.<sup>2</sup>

– تحديد حد أدنى لمتطلبات رأسمال، تحديد مكونات رأسمال البنك آخذة في الاعتبار قدرته على احتوائه الخسائر، حيث لا يجب أن تقل عن ما هو محدد في اتفاقية بازل.

<sup>1</sup> \_أمال عياري وأبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية دراسة حالة الجزائر"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07\_06 ماي 2019، ص: 11.

<sup>2</sup> \_محمد سالم ورجواني عبد الوهاب، "أثر تطبيق اتفاقيات لجنة بازل على البنوك المركزية في البلدان النامية"، مجلة الدراسات العليا، المجلد 05، العدد 15، 2016، ص ص: 72\_74.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

- ينبغي أن يتألف نظام الرقابة الفعال على أسلوبين: الأول الرقابة المكتبية، الثاني الرقابة الميدانية.
- التأكد من أن البنوك سياسات وإجراءات وقواعد ملائمة لتقييم نوعية الأصول وكفاية المخصصات والاحتياطات لمواجهة خسائر القروض.
- يجب إن تتأكد السلطة الرقابية من أن كل بنك يحتفظ بسجلات صحيحة معدة وفق السياسات وممارسات محاسبية كاملة، والتأكد من قيام البنك بنشر ميزانيته التي تعكس مركزه المالي بصورة منظمة.
- يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بان لدى البنوك سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ومتابعة وضبط المخاطر المحلية ومخاطر تحويل الأموال في عمليات الإقراض الخارجية أو في نشاطات الاستثمار والسيطرة عليها والاحتفاظ باحتياطي كاف ضد المخاطر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دور البنك المركزي في إرساء الحوكمة المصرفية من خلال سلامة السلطة الإشرافية والرقابية

إن البنك المركزي له دور أساسي في إرساء الحوكمة المصرفية على مستوى الجهاز المصرفي وذلك من خلال إجراءات ووسائل الرقابة والإشراف والضبط الداخلي والسيطرة بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لكل المؤسسات المالية والبنوك ويضمن سلامة مركزها المالي ويهدف للاستقرار المالي والإداري.

#### أولاً- دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة من خلال سلامة السلطة الإشرافية

قصد تعزيز الحوكمة داخل البنوك، يتعين على السلطة الإشرافية إصدار مجموعة من التعليمات التنفيذية تلزم بها جميع المؤسسات الخاضعة لإشرافها، مع وضع آلية للتحقق من مدى التزامها بها وكشف التجاوزات والانحرافات والمحاسبة عنها، ومن أهمها:

- **تعليمات خاصة بالهيكل التنظيمي:** حيث تمثل نوعية العنصر البشري وكفاءته، إذ لا بد على البنك المركزي من وضع شروط وضوابط على القائمين موافقتها المسبقة على الترشيح أعضاء مجلس الإدارة وتعيين المسؤولين الرئيسيين في الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي وفق للشروط المحددة.
- **تعليمات وضع السياسات والإجراءات التنفيذية:** ينبغي على البنك المركزي إصدار تعليمات يؤكد فيها على فيها على ضرورة وجود سياسات مناسبة وشاملة من مجلس الإدارة تعطي جميع أنشطة ومخاطر

<sup>1</sup> أسماء عدائكة وحببية مداس، "دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 25\_26 نوفمبر 2013، ص: 427.



## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

البنك وينبغي كذلك التأكد من وجود إجراءات تنفيذية محددة مناسبة لتنفيذ تلك السياسات ومتوافقة مع قوانين البنك المركزي.

– **تعليمات تشكيل اللجان وتفويض السلطات والصلاحيات:** يتعين على البنك المركزي تحديد اللجان الرئيسية التي يجب على المؤسسة تشكيلها من أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية؛ أهمها لجان تقييم السياسات، لجان الإشراف والمتابعة، لجان التدقيق الداخلي، ويجب على البنك المركزي التأكد من وجود ضوابط وسقوف لتفويض سلطات وصلاحيات اتخاذ القرار لهذه اللجان.

– **تعليمات عن كفاية وتدقيق المعلومات والتقارير:** يتعين على البنك المركزي التأكد على وجود نظام مناسب لتدفق المعلومات والتقارير اليومية والدورية بما يمكن الإدارة العليا والتنفيذية من أداء مهامها وممارسة سلطاتها في اتخاذ القرار على أسس سليمة.<sup>1</sup>

– **تعليمات عن دور مجلس الإدارة في الإشراف والرقابة ومسؤولياتها اتجاه البنك المركزي:** يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات لحث الإدارة التنفيذية على القيام بمهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه، وتوضح لها مسؤولياتها تجاه البنك المركزي من حيث إعداد كافة التقارير الدورية والبيانات المالية التي يطلبها البنك المركزي وتزويدها في الوقت المحدد، وتسهيل مهام البنك المركزي في التفتيش الميداني على البنك وتزويد فريق التفتيش بكل ما يطلبه من معلومات ومستندات وتوحي الشفافية والمصادقية في جميع تعاملاتها مع البنك المركزي.

– **تعليمات عن دور مجلس الإدارة في الإشراف و الرقابة تجاه السلطات الإشرافية:** يتعين على البنك المركزي إصدار تعليمات تؤكد فيها على ضرورة تفهم أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم ومسؤولياتهم في الإشراف والرقابة على التنفيذ، ويؤكد لهم مجلس الإدارة هو المسئول الأول أمامه عن متابعة الوضع المالي للمؤسسة والمحافظة عن حقوق المودعين، صحة ومصادقية وشفافية المعلومات والسياسات المالية التي يزودها البنك للسلطة الإشرافية، التزام البنك بجميع القوانين الصادرة عن البنك المركزي والجهات الرسمية الأخرى ذات الاختصاص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إقبال غناية وحكيمة حلبي، 'فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع والمأمول النظام المصرفي الجزائري نموذجا'، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، العدد 01، 2021، ص: 133.

<sup>2</sup> أسماء عدانكة وحببية مداس، مرجع سابق ذكره، ص: 426.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

ثانياً: دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال سلامة الرقابة (محافظة الحسابات)

نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصادقية على المعلومات المحاسبية، وذلك من خلال قيامه من خلال قيامه إبداء رأي فني محايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده حول صحة القوائم المالية، فإن دور المراقبة الخارجية أصبح جوهري وفعال في مجال الحوكمة لأنه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات ويحد من مشكلة الانحراف في الوحدات الاقتصادية.<sup>1</sup>

ويعتبر المدقق الخارجي أو محافظ الحسابات بمثابة الغير بالنسبة للبنك، باعتبارهم لا يساهمون في اتخاذ قرارات التسيير ولهم مهمة قانونية مستمرة ومستقلة تشمل للإثبات للحسابات السنوية ومراجعة مصداقية وصحة المعلومات الموجهة للجمهور؛<sup>2</sup> وتشمل مسؤوليات محافظ الحسابات مهام كثيرة أهمها:<sup>3</sup>

- الاعتماد الأحكام والشروط التي تنظم أعمال ومهنة مراجعة والتدقيق والتقييد بمعايير وأدلة المراجعة الدولية.
- التأكد من صحة وسلامة البيانات التي أعطيت له خلال عملية التدقيق.
- تزويد مجلس الإدارة بتقرير مفصل بشأن أي مواطن ضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية وأي أمور أخرى تستدعي انتباهه وإظهارها على غير حقيقتها.
- التقييد بالسرية التامة وعدم إفشاء المعلومات التي حصل عليها بحكم عمله حتى بعد انتهاء مهمته في البنك المعني.
- بعد اطلاع السلطة الرقابية على المدقق الخارجي، يتعين عليه تقديم تقرير للجمعية العامة للمصرف يبين فيه مدى تعبير البيانات المالية عن مركزه المالي بتاريخ الميزانية العمومية وعن نتائج أعماله وتدقيقاته النقدية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ وفق لمعايير المحاسبة الدولية أو المعمول بها.
- يجب أن لا تشمل التقارير أي مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذاً لها وكذلك التعليمات الصادرة عن السلطة النقدية.

<sup>1</sup> إبراهيم السيد احمد، "حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الوطنية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص:194.

<sup>2</sup> حورية حماني، "آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها دراسة حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، شعبة بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2005\_2006، ص:119.

<sup>3</sup> صندوق النقد العربي، "توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية"، قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، [www.thearabcommitteeforbanksupervisionitsorginsandobjectives.com](http://www.thearabcommitteeforbanksupervisionitsorginsandobjectives.com) ، في

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

المبحث الثالث: نماذج عربية للبنوك المركزية في مجال إرساء الحوكمة المصرفية؛ النموذج الجيد للحوكمة المصرفية

حرصت الدول العربية كغيرها في العالم على أن تقطع شوط في مجال تفعيل الحوكمة المصرفية لاسيما بنوكها المركزية. حيث قامت بتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق الحوكمة المصرفية من خلال البنوك المركزية وبمساعدة المنظمات العربية المشتركة مثل اتحاد المصارف العربية آخذة الهيئات الدولية كمرجع في هذا المجال لمعرفة النموذج الجيد للحوكمة.

### المطلب الأول: دور اتحاد المصارف العربية في مجال الحوكمة

لاتحاد المصارف العربية دور قيادي في مجال تطوير القطاع المصرفي العربي بما يتماشى مع ما هو حاصل عالميا وبما يتناسب ومتطلبات البنوك العربية.

#### أولاً- لمحة عامة عن اتحاد المصارف العربية

##### 1. تعريف اتحاد المصارف العربية

اتحاد المصارف العربية هي منظمة مسئولة عن تعزيز التعاون بين البنوك العربية وتنمية الأعمال المالية العربية وتعزيز الدور التمويلي للبنوك العربية في العالم العربي؛ تأسس اتحاد المصارف العربية في 13 مارس 1974 خلال اجتماع لمجموعة من النخبة من البنوك العربية وقادة الإدارة تحت إشراف المنظمة العربية للتنمية الإدارية. توصل الاجتماع إلى تأسيس منظمة عربية تعمل في إطار النقابات المنبثقة عن جامعة الدول العربية.

يقع مقر الاتحاد في المنطقة الوسطى في بيروت لبنان، ولديه ثلاث مكاتب إقليمية رئيسية في مصر، السودان والأردن، هذا إلى جانب شبكة من العلاقات الإستراتيجية مع المؤسسات المصرفية والمالية الكبرى في البلدان العربية الأخرى حيث يوفر الاتحاد أنواعا مختلفة من الخدمات للقطاعات المصرفية المحلية.

##### 2. أهداف اتحاد المصارف العربية

تتمثل الأهداف النهائية له فيما يلي:

- توطيد العلاقات وتعزيز التعاون بين أعضائها، والتأكيد على هويتهم العربية لتأمين مصالح مشتركة.
- الدفع بالقطاع المالي والمصرفي في الدول العربية نحو التطور.
- يسعى إلى أن يكون الداعم الرئيسي والحقيقي للممارسة الاقتصادية العربية المشتركة.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

يسعى إلى تنمية التعاون المصرفي لصالح التنمية الاقتصادية والمالية في العالم العربي.<sup>1</sup>

### ثانياً\_ مبادرة تطوير الحوكمة في البنوك العربية

قام اتحاد المصارف العربية بمبادرة تهدف إلى تطوير الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، ومتطلبات التزام البنوك العربية بالمعايير الدولية المتعارف عليها بالتعاون مع البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية ومعهد الحكومة بالإمارات وأيضاً مركز المشروعات الدولية الخاضعة لغرفة التجارة الأمريكية وذلك من خلال مايلي:<sup>2</sup>

- قام في 2006 بمسح لست دول عربية ووضع دراسة شاملة حول واقع الحوكمة المصرفية فيها، وخلص منها إلى استنتاجات وتوصيات مهمة بالنسبة لتطوير ثقافة وسياسات واستراتيجيات وتطبيقات الحوكمة.
- توسيع نطاق المسح ليضم دول أخرى والوصول بالتالي في نهاية المطاف إلى توصيات عملية خاصة بتطوير الحوكمة المصرفية على كافة الأصعدة في العالم العربي.
- تشكيل مجموعة من الخبراء العرب بالاستعانة بخبراء دوليين بناء على قرار الجمعية العمومية من أجل وضع توصيات واقتراحات تصلح أن تكون أساساً لقواعد عامة للبنوك العربية، بحيث تهتدي بها فيتحسن وتطوير سياسات وممارسات للحوكمة السليمة لديها؛ وان يكون الاتحاد هو الأمانة العامة لمجموعة العمل بالنظر إلى الخبرة والعلاقات والمعرفة المتوفرة لديه في هذا المجال.
- تشجيع البنوك العربية على تطوير سياسات وتطبيقات الحوكمة لديها، بتخصيص جائزة سنوية لأفضل بنك عربي من حيث تطبيق الحوكمة.
- في 2007 عقد الاتحاد المؤتمر العربي المصرفي السنوي بالدوحة وتم اختيار بنك "برقان" كأحسن بنك وكان هذا بعد تقييم لكافة المواد على يد هيئة من الخبراء الدوليين، وتغطي معايير الجائزة عدداً من المجالات الأساسية منها الالتزام للحوكمة وهيكله وعمل مجلس الإدارة والشفافية والكشف عن المعلومات.
- بخصوص مشروع دليل المصارف تم إصدار دليل يتضمن بطاقات معلومات شاملة ودقيقة للمؤسسات المالية والمصارف العربية، تتضمن عناوينها ومحاور نشاطاتها العامة وخدماتها وتاريخ

<sup>1</sup> الاطلاع على موقع: [www.unionofArabBanks.com](http://www.unionofArabBanks.com) ، في 2024/04/16، على الساعة 17:30.

<sup>2</sup> أمحمد عبد الحفيظي، "دور البنك المركزي في إرساء القواعد الحوكمة المصرفية حالة الجزائر"، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير، فرع نقود وبنوك، جامعة الجزائر 03، 2013\_2014، ص ص: 144\_145.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

- تأسيسها ورأسمالها وعدد فروعها الداخلية والخارجية وأسماء الأعضاء مجلس الإدارة وإدارتها العليا والتنفيذية ومساهميها وشركاتها التابعة ومؤشراتها المالية لخمس سنوات سابقة وتصنيفاتها الائتمانية؛
- تضمن دليل المصارف أيضا لمعلومات البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية والجمعيات واتحادات المصارف العربية؛
- اصدر الاتحاد دليل المصرفيين العرب ويتضمن الدليل معلومات عن كبار القيادات المصرفية العربية على مستوى مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب أو المدير العام وتشمل السير الذاتية المفصلة مع التركيز على انجازات المصرفية والمالية والجوائز التي حصلوا عليها وأنسابهم إلى التجمعات والمننديات الدولية والعربية.

### ثالثا\_ محاور تطوير مبادئ الحوكمة في البنوك العربية

قام بتطوير المبادئ الأساسية للحوكمة من خلال ثلاث محاور أساسية تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

#### 1. تنمية الوعي في المصارف بالحوكمة ومبادئها

يتم تنمية الوعي في المصارف العربية من خلال:

- أن يدرج موضوع الحوكمة على قائمة موضوعات أي مؤتمر ينظمه الاتحاد سواء في العالم العربي أو الخارج.
- تنظيم سنويا على الأقل حدث يتعلق بموضوع الحوكمة بمشاركة الجهات الدولية وفي إحدى العواصم العربية المهمة بالموضوع.
- إعداد سنويا كتب علمية حول الترشيد الإداري ومن طرف الباحثين على درجة عالية من التخصص.
- تنظيم عدة ندوات كل عام تتناول المعايير ذات الصلة بالترشيد الإداري " الشفافية، المحاسبة، التدقيق الدولي وإدارة المخاطر المصرفية".
- تخصيص أبواب بمجلة الاتحاد في موضوع الحوكمة بحيث يتناول كل جديد.

#### 2. المشاركة في الجهد الدولي بخصوص تشجيع الاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

يتم ذلك من خلال تحسين السياسات وممارسات الحوكمة:

- منذ 2004 يقوم الاتحاد بمبادرة حشد الاستثمار من اجل تحقيق التنمية في منطقة الشرق الأوسط وهي المبادرة التي شرعت من خلالها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من اجل تقديم وتحسين سياسات وممارسات الحوكمة في الدول العربية.

<sup>1</sup> حسن الحسيني صلاح الدين، "الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية

الإلكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011، ص ص: 98\_99.

### 3. التوصل إلى وضع قواعد إرشادية لممارسات الحوكمة المناسبة للمصارف العربية

يتم التوصل إلى وضع قواعد إرشادية لممارسات الحوكمة المناسبة للبنوك العربية من خلال الدراسة الميدانية:

– تم إنشاء في 2002 أول قاعدة بيانات متكاملة للقوانين المصرفية في الدول العربية للتعرف على أسس الحكم الجيد في البنوك ومنها أصبح متوفر للاتحاد البنكية التحتية التي تسمح بإجراء دراسة شاملة عن البنوك والمؤسسات المالية العربية.

### المطلب الثاني: تجارب بنوك مركزية لدول عربية في مجال إرساء الحوكمة المصرفية

نظرا لما يشهد الجهاز المصرفي على الصعيد العالمي والدولي من تطورات حديثة وهامة، ازدادت عناية الهيئات الدولية والسلطات الإشرافية والرقابية بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ومن بين هذه الدول نذكر:

#### أولاً\_البنك المركزي المصري وإرساء الحوكمة المصرفية

اتخذ البنك المركزي المصري العديد من الإجراءات التي تؤدي لتفعيل الحوكمة في الجهاز المصرفي والمتضمنة الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي إلى جانب وضع القواعد الحذرة والرقابية وكيفية تطبيقها في البنوك؛ وان من أهم التعليمات الحوكمة الصادرة عنه والموجهة للبنوك مايلي:

- **مجلس إدارة البنك:** فريق متوازن يستفيد من تنوع خبرات ومهارات أعضائه لتحقيق أهداف البنك وهو المسؤول عن حماية جميع أصحاب المصالح لذلك اصدر البنك المركزي المصري تعليمات خاصة بتشكيل وتكوين المجلس وألزمه بالعديد من المسؤوليات لضمان تطبيقها.
- **العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك والتحديد الواضح للسلطات والمهام:** حرص البنك المركزي المصري على توضيحها وأكد على عديد النقاط كأساس لتحقيق مبادئ الحوكمة نذكر منها ضرورة التعاون بين المجلس والإدارة العليا كأساس فعال لضمان تطبيق الجيد للحوكمة، وهو ما يؤدي لرفع كفاءة إدارة البنك؛ تشديد الرقابة فيما يخص منح الائتمان والقروض للأطراف المرتبطة ووجود إجراءات صارمة لمواجهة تعارض المصالح والإقراض الداخلي.
- **الاستخدام الأمثل لنتائج أعمال المراجعين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية:** نصت تعليمات البنك المركزي المصري على انه لضمان تحقيق نظام حوكمة فعال يحتاج مجلس الإدارة لتعاون ومساندة المراجعين الداخليين والخارجيين وكذلك وظائف الرقابة الداخلية بالبنك وعلى كل من

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

المجلس والإدارة العليا أن يحسنوا استخدام نتائج أعمال هذه الإدارات وتقارير المراجعين الداخليين والخارجيين.<sup>1</sup>

- الإفصاح والشفافية: ألزم البنك المركزي البنوك بالإفصاح والشفافية من خلال أن يتضمن أنواع المعلومات التي تتم الإفصاح عنها معلومات مالية وأخرى غير مالية، وينبغي أن يكون الإفصاح عنها بطريقة عادلة لجميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب.
- علاقة مجلس الإدارة للبنوك بالمساهمين: ألزم البنك المركزي مجلس الإدارة بضرورة الاجتماع مع المساهمين ومعرفة آراءهم ووجهات نظرهم بشأن استراتيجيات البنك ويجب تزويدهم بالمعلومات الكافية وضرورة الإفصاح عن عمليات البنك الهامة في المعاملات مع الأطراف ذوي الصلة للمساهمين وهو ما يؤكد أهمية ضمان حقوق المساهمين.
- أحكام الرقابة على الهياكل/ العمليات المعقدة في إطار تطبيقات الحوكمة: أكدت تعليمات البنك المركزي المصري على الحد من قيام البنك بعمليات ذات أشكال قانونية معقدة وغير مبررة وتهدف للتأثير سلباً على مبدأ الالتزام بالشفافية وإجراء معاملات من خلال هياكل تنظيمية غير واضحة؛ يجب أن يكون مجلس إدارة البنك وإدارته العليا على دراية كاملة وفهم لهيكل البنك وكياناته التابعة والمخاطر المصاحبة له وأيضاً فهم شامل لأية عمليات أو منتجات معقدة متوقع طرحها والمخاطر الناتجة عنها.<sup>2</sup>

### ثانياً\_ البنك المركزي الإماراتي وإرساء الحوكمة المصرفية

يسعى البنك المركزي الإماراتي إلى تعزيز والتطوير والتحقق من عمل النظام المصرفي على نحو كفؤ وفعال، ولتحقيق هذه الغاية يتعين أن تكون للبنوك منهجية شاملة للحوكمة وذلك لضمان مرونتها ومن ثم تعزيز الاستقرار المالي. ويهدف البنك المركزي الإماراتي بإصداره لمعايير التحقق من أن منهجية البنوك فيما يتعلق بالحوكمة تتماشى مع الممارسات الدولية الرائدة، وقد تم تأسيس المتطلبات الرقابية في مجالات الحوكمة "إدارة المخاطر، الضوابط الداخلية، الامتثال، التدقيق الخارجي، التقارير المالية، التعهيد..." ومن اهم اصدر للبنوك من قبل البنك المركزي الإماراتي مايلي:

- **مسئوليات مجلس الإدارة:** من أهم ما نص عليه البنك المركزي انه يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل بنزاهة واستقامة وبذل العناية والولاء؛ يجب عليهم أي يكون لديهم سياسات وعمليات حوكمة قوية وفعالة تتناسب مع سمات مخاطر البنك وأهميته النظامية؛ أن يكون مجلس الإدارة مسئولون عن

<sup>1</sup> \_ الاطلاع على الموقع: [banquemisr.com](http://banquemisr.com)، في 20/04/2024، الساعة 11:00.

<sup>2</sup> \_ نيفين طريح محمد وسهير محمود معتوق، "مرجع سابق ذكره"، ص: 85.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

الإشراف على الإدارة العليا للبنك والتحقق من أنشطة البنك تمارس على نحو يتماشى وإستراتيجية الأعمال.<sup>1</sup>

– **الإدارة العليا:** حرص البنك المركزي على البنوك بان يجب أن يكون للبنك هيكل تنظيمي محدد بوضوح وآليات معتمدة لاتخاذ القرارات؛ أن تقوم الإدارة لعليا بتوجيهات مجلس الإدارة وتحت إشرافه بممارسة وإدارة أنشطة البنك على نحو يتسق مع إستراتيجية الأعمال؛ أن تزود مجلس الإدارة بمعلومات التي يطلبها لأغراض ممارسة مسؤولياته وان لا يجوز لعضو الإدارة العليا أن يشغل وظيفة في أي كيان آخر.

– **المعاملات مع الأطراف ذات صلة:** يجب أن تكون أي معاملات يدخل فيها البنك مع أطراف ذات صلة منفصلة عن الصلة التي تربطهما؛ يجوز للبنك المصرفي أن يضع حدود عامة أو على أساس كل حالة على حدة بالنسبة للاكتشافات للأطراف ذات صلة ويجوز للبنك أن يمنح تسهيلات ائتمانية لأعضاء مجلس إدارته وموظفيه وأقارب أعضاء مجلس الإدارة على النحو الذي يحدده البنك المركزي في أنظمتها حسبما يتم تعديلها من وقت لآخر.

– **إدارة المخاطر:** نص البنك المركزي أن يكون لدى البنك إطار ملائم لحوكمة المخاطر ويوفر نظرة لكافة المخاطر الجوهرية، ويشمل في ذلك السياسات والعمليات والإجراءات والنظم والضوابط اللازمة لتحديد وقياس وتقييم ومراقبة المصادر الرئيسية للمخاطر والسيطرة عليها وتقليلها ورفع التقارير بشأنها في المواقف المحددة.

– **الضبط الداخلي والامتثال والتدقيق الداخلي ورفع التقارير المالية والتدقيق الخارجي:** على البنوك أن تكون لها اطر قوية للضبط الداخلي وتؤسس وظائف امتثال وتدقيق داخلي دائمة وفعالة، وان ترفع وظيفة التدقيق الداخلي تقاريرها لمجلس الإدارة والى لجنة التدقيق التابعة للمجلس وتتوفر على متطلبات الحوكمة الصادرة على البنك المصرفي. وايضا على البنوك الاحتفاظ بسجلات ملائمة كما يجب عليها إعداد بياناتها المالية بموجب المعايير الدولية للتقارير المالية؛ يتم نشر التقارير مصحوبة برأي المدقق الخارجي المعتمد بواسطة البنك المركزي.<sup>2</sup>

– **التعهد والمكافآت:** على البنك أن يضع سياسات وإجراءات ملائمة لتقييم وإدارة ومراقبة أنشطة التعهد وان تتوفر متطلبات الحوكمة المتعلقة بالتعهد في أنظمتها ومعايير منفصلة صادرة عن البنك المركزي في هذا الشأن؛ يجب أن يكون لدى البنك نظام المكافآت معتمد من مجلس الإدارة يسهم في إرساء حوكمة سليمة وإدارة فعالة للمخاطر بما في ذلك الحوافز المناسبة التي تتواءم مع اخذ المخاطر

<sup>1</sup> مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، "نظام الحوكمة المؤسسية"، على الموقع [www.centralbankoftheU.A.E.com](http://www.centralbankoftheU.A.E.com)، في 2024/03/10 على الساعة 16:00، ص ص: 4\_9.

<sup>2</sup> مصرف الإمارات العربية المتحدة، "نفس المرجع السابق"، ص ص: 14\_16.



## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

على نحو مدروس ويجب أن تكون معايير الأداء متسقة مع الاستدامة طويلة المدى والسلامة المالية للبنك.

– **الإفصاح والشفافية:** يجب لسياسات وإجراءات الحوكمة المعتمدة في البنك أن تضمن الإفصاح الدقيق وفي المواقيت المحددة عن كافة الأمور الهامة المتعلقة بالبنك بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة البنك؛ يجب أن ينشر البنك إفادة سنوية شاملة تختص تحديداً بالحوكمة في قسم واضح ومحدد في تقريره السنوي، كما يشجع البنك على نشر إفصاح حول الأمور المتعلقة بالحوكمة على نحو أكثر تكراراً.<sup>1</sup>

### ثالثاً\_بنك الأردن المركزي وإرساء الحوكمة المصرفية

لأجل تعزيز قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي الأردني قام البنك المركزي الأردني بإصدار كتيب يتضمن إرشادات لأعضاء مجلس الإدارة ثم إصدار دليل الحوكمة للبنوك بهدف توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال ومن أهم ما جاء به هذا الدليل ما يلي:

– **مجلس الإدارة:** يجب أن تتضمن سياسة المجلس تعيين مدير عام يتمتع بالنزاهة والكفاءة الفنية والخبرة المصرفية؛ أن يقوم المجلس بتحديد أهداف البنك وتوجيه الإدارة التنفيذية لرسم الإستراتيجية التي تتماشى مع الأهداف المخطط لها.

– **لجان المصرف:** بهدف زيادة فعاليته على المجلس أن يقوم بتشكيل لجان نذكرها كآلاتي:

○ **لجنة التدقيق:** أن يشكل في كل بنك لجنة تدقيق تقوم بممارسة المسؤوليات الموكلة لها والمتعلقة بنطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي أيضاً القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية وأنظمة الرقابة.

○ **لجنة الترشيحات والمكافآت:** تقوم بإتباع أسس محددة ومعتمدة في تقييم فعالية المجلس ويجب أن يكزن معيار التقييم للأداء موضوعي؛ وان تتولى لجنة الترشيحات والمكافآت مسؤولية التأكد من وجود سياسة مكافآت لدى البنك تتضمن أن تكون المكافآت والرواتب كافية لاستقطاب أشخاص مؤهلين للعمل في البنك والاحتفاظ بهم.

○ **لجنة إدارة المخاطر:** تتولى مراجعة إدارة المخاطر إدارة مخاطر البنك وتشكل من أعضاء مجلس الإدارة وقد تضم في عضويتها من الإدارة التنفيذية ويتم اقتراح هيكل إدارة المخاطر وعمليات تطويرها

<sup>1</sup> \_ مصرف الإمارات العربية المتحدة، "نفس المرجع السابق"، ص: 17\_19.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

من قبل الإدارة التنفيذية للبنك بحيث مراجعته من قبل لجنة إدارة المخاطر واعتماده من المجلس كما تتولى مواكبة التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر.<sup>1</sup>

### – بيئة الضبط والرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

بحيث تتضمن بيئة الضبط والرقابة مايلي:

○ أنظمة الضبط والرقابة الداخلية: تتم مراجعة هيكل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية من قبل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، ويقوم المجلس بتضمين التقرير السنوي للبنك حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

○ التدقيق الداخلي: يجب أن يوفر البنك لإدارة التدقيق الداخلي العدد لكافي من الموارد البشرية المؤهلة ويكون لإدارة التدقيق حق الحصول على أي معلومات والاتصال بأي موظف داخل البنك، وترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق.

○ التدقيق الخارجي: يطلب من البنك الدورات المنتظمة للتدقيق الخارجي بين مكاتب التدقيق وفي حال صعوبة ذلك من الناحية العملية يطلب البنك الدوران المنتظم للشريك الرئيسي المسؤول عن التدقيق الخارجي، وان يقوم المدقق الخارجي بتزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره ويجتمع المدقق الخارجي مع لجنة التدقيق بدون حضور الإدارة التنفيذية مرة واحدة على الأقل سنويا.

– العلاقات مع المساهمين: يقوم البنك باتخاذ خطوات لتشجيع المساهمين وخاصة صغار المساهمين على حضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة، وبعد انتهاء الاجتماع السنوي للهيئة العامة يتم إعداد تقرير لاطلاع المساهمين حول الملاحظات التي تمت خلاله والنتائج بما في ذلك نتائج التصويت والأسئلة التي طرحها المساهمون وردود الإدارة التنفيذية.

– الشفافية والإفصاح: على البنك أن يقوم بالإفصاح وفق معايير الدولية للتقارير المالية وتعليمات البنك المركزي الأردني السارية وان يلتزم البنك بتوفير معلومات ذات دلالة ومعنى حول نشاطاته لكل من البنك المركزي والمساهمين والمودعين والبنوك الأخرى والجمهور بشكل عام.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: النموذج الجيد للحوكمة المصرفية

إن نظام الحوكمة الجيد يهدف لتحقيق المستوى الأمثل من الضبط والرقابة والإشراف، حتى تتمكن من تحقيق السلامة والاستقرار وبالتالي استقرار الجهاز المصرفي ككل والاستقرار المالي.

<sup>1</sup> \_ الاطلاع على الموقع: bankofjordan.com، في 2024/04/22، الساعة 13:30.

<sup>2</sup> \_ احمد عبد الحفيظي، "مرجع سابق ذكره"، ص ص: 169\_170.

### أولاً\_خصائص النموذج الجيد للحوكمة المصرفية

إن نظام الحوكمة حتى يكون نموذج جيد لا بد من توفر مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- الفاعلية الكاملة في تحقيق مبادئ الحوكمة.
- البساطة في التطبيق والتنفيذ.
- المرجعية الخاصة للقيم والسلوكيات.
- القابلية للاستمرار والتطوير والتكيف مع المتغيرات؛ سهولة الاستيعاب لدى العاملين.

### ثانياً\_أبعاد تنفيذ النموذج الجيد للحوكمة المصرفية

يشير الباحثون في مجال الحوكمة إلى أن الحوكمة المصرفية لها بعدين رئيسين هما:

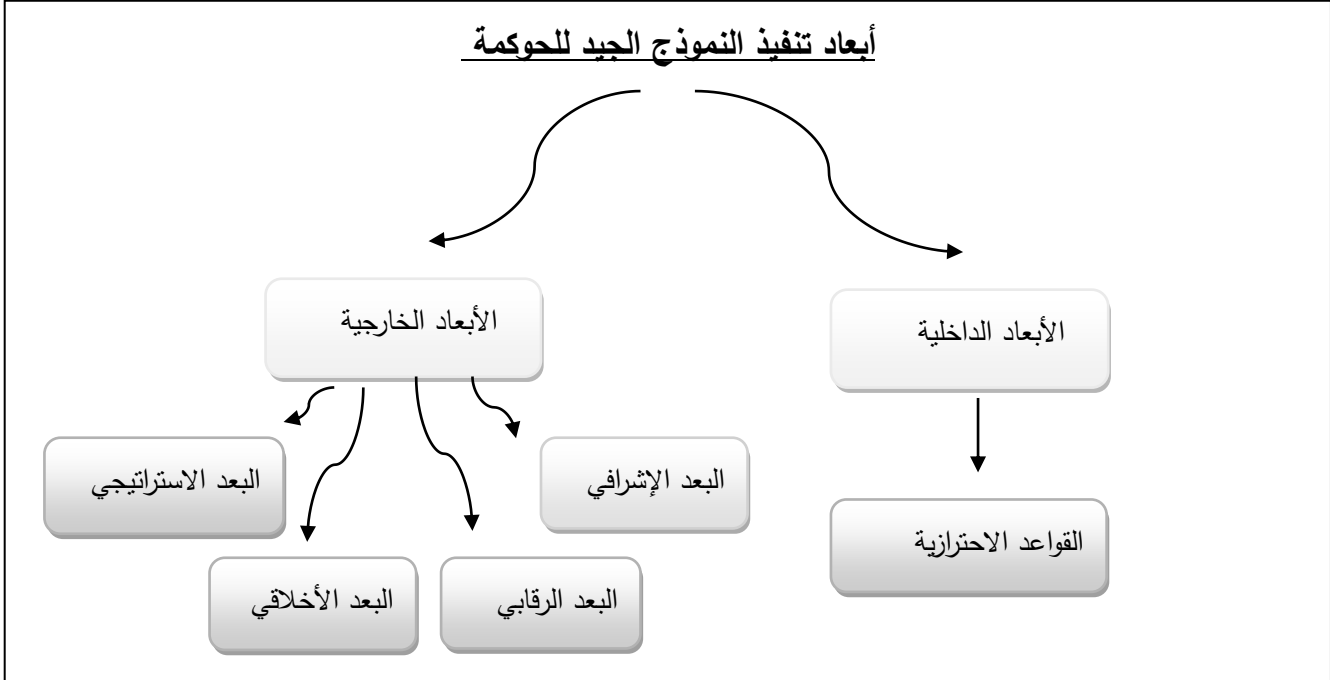
- **البعد الخارجي للحوكمة المصرفية:** يتمثل هذا البعد بالقواعد الاحترازية التي يعتمدها البنك، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تمكن المصرف من التحكم بالمخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المصرفي، ومحاولة تخفيضها لأدنى مستوى أي أن هذه القواعد تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق هدفين رئيسين هما استقرار النظام المصرفي وحماية حقوق المودعين وذلك من خلال تقوية السلامة البنكية وتطوير أعمال المصرف بشكل عام.
- **البعد الداخلي للحوكمة المصرفية:** يتمثل البعد الداخلي للحوكمة المصرفية في طريقة إدارة البنك، وذلك من خلال اعتماد نموذج الحكم الرشيد، وخاصة عمل مجلس الإدارة، الأمر الذي يسهم في إيجاد قيادة أكثر فعالية للبنك، خاصة مع تطور عمل مجلس الإدارة، حيث أصبحت مسؤوليات تركز على وضع الاستراتيجيات طويلة الأمد لأعمال البنك وإنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، والتأكد من أن قرارات البنك تم اتخاذها بطريقة مسؤولة وشفافة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد الزعيم، "خصائص نموذج الجيد للحوكمة"، على الموقع [www.ae.linkedin.com](http://www.ae.linkedin.com)، في 2024/03/02، على الساعة 13:06.

<sup>2</sup> فهد مطر المطيري، "مدى التزام المصارف الإسلامية السعودية بمبادئ الحوكمة المصرفية بنك البلاد نموذجاً"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، الجزء الأول، العدد 26، 2022، ص:179.

ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(03): أبعاد تنفيذ النموذج الجيد للحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المتوفرة في مرجع؛ ماجد ابو إسماعيل ابو حمام، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح والجودة والتقارير المالية"، مذكرة ماجستير، فرع محاسبة وتمويل، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص:30:ص:32.

### ثالثا\_متطلبات تنفيذ النموذج الجيد للحوكمة المصرفية

تكمّن متطلبات تنفيذ الحوكمة في المصادق فيما يلي:<sup>1</sup>

- **حقوق الملكية:** أن وجود نظام حقوق الملكية الخاصة يعتبر من أهم الركائز الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق ومن الضروري أن تضع قوانين ولوائح حقوق الملكية معايير بسيطة تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق وتبادلها.
- **آليات الخروج \_ الإفلاس ونزع الملكية:** ليست جميع البنوك ناجحة وهذا ما دعا إلى وجود قوانين تنظم آليات التصفية والخروج بطريقة منصفة واعتبارها ضرورية حتى يكون من الممكن تصفية الاستثمارات وتحويلها نحو بنوك منتجة قبل أن تنتهي إلى الضياع التام.
- **أسواق الأوراق المالية:** أسواق الأوراق المالية الجيدة تؤدي إلى انضباط الداخلين بإرسال إشارات الأسعار بسرعة وتمكين المستثمرين من تصفية استثماراتهم بسرعة دون تكاليف كبيرة.

<sup>1</sup> \_ سعاد عون الله وعلي بن بلعزوز، مرجع سابق ذكره، ص:188.

## الفصل الأول: أساسيات إرساء البنك المركزي للحوكمة المصرفية

- نظام قضائي مستقل وسليم: لن تكون للمتطلبات السابقة أي أهمية في غياب نظام قضائي سليم ينفذ القوانين باستمرار وكفاءة ونزاهة.
- العلاقات الجيدة بين أصحاب المصالح: إن تأثير مراعاة النزاهة والعدالة في العمل وتحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة لا يقتصر على تحسين سمعة البنك وجذب رؤوس الأموال فقط بل يعطيها ميزة تنافسية فأصحاب المصالح يدركون إن مصيرهم مرتبط جزئياً بأداب البنوك وخاصة المودعون والعكس بالعكس.
- ويمكن القول أن توفر المتطلبات السابقة في الأنظمة الاقتصادية يهدف للوصول للحوكمة الفعالة، حيث وجود ضعف في واحد أو أكثر منها يشكل تحدي كبير للحوكمة مما يتطلب من السلطات المشرفة في كل بلد معالجة هذه المتطلبات:<sup>1</sup>
- سياسات اقتصادية محفزة للنمو ؛ استقلالية القضاء و التشريع.
- مبادئ محاسبة قوية؛ أسواق رأسمال فعالة وشفافة.
- إطار قانوني فعال يشمل القوانين التجارية والمصرفية التي تحمي حقوق الأفراد وعمليات إشراف فعالة.

<sup>1</sup> صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، "مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية"، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربي، الإمارات العربية، أبو ظبي، رقم 73، 2017، ص: 09.

### خلاصة الفصل

الحكومة المصرفية هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات إلي تربط بين مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة وعملاء وموردين... إلخ وتتضمن بشكل صريح وضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية، في إطار تحديد إستراتيجية التوجه العام لأداء البنك.

يحقق تطبيق الحوكمة المصرفية فوائد ومزايا جمة منها تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية الصادرة على البنوك والمؤسسات المالية مما يعزز الثقة لدى الأطراف ذات الصلة داخل وخارج البنوك والمؤسسات المالية في المعلومات المحاسبية المقدمة ومعرفة المكانة الحقيقية والمركز المالي الفعلي للبنوك؛

ولتطبيق الحوكمة المصرفية بشكل فعال وسليم وللإستفادة من منافعها يجب توفير مجموعة من المتطلبات والأبعاد اللازمة حتى يكون النموذج الذي تطبقه هذه البنوك نموذجاً جيداً.

# الفصل الثاني

دور بنك الجزائر في ارساء دعائم الحوكمة  
المصرفية

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

### الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

لم تحظى الحوكمة المصرفية في الجزائر إهتماما كبيرا في الجزائر رغم إنتشار الفساد المالي والإداري على مستوى القطاع المصرفي، مما أدى إلى الوقوع في العديد من الأزمات؛ الأمر الذي دفع ببنك الجزائر بصفته المسؤول الأول وله دور أساسي في تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي ألى أن يلزم على إطلاق برنامج لإرساء مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية ومحاولة تدعيمها ببعض القوانين والتشريعات والبرامج خاصة بالرقابة والإشراف المصرفي.

ولتطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر عموما عدة دوافع خلقت الحاجة إلى إرسائها؛ وللأطراف الفاعلة على وجه العموم والبنك المركزي الجزائري على وجه الخصوص عدة واجبات في ذلك من خلال التشخيص للصعوبات المتمثلة في عراقيل و معيقات لعملية تفعيل السليم للحوكمة المصرفية في الجزائر وأيضا من خلال إيجاد متطلبات تتمثل في حلول لتلك الصعوبات.

وسيتم التركيز في هذا الفصل على ما يلي:

- لمحة عن الحوكمة المصرفية في الجزائر؛
- دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر؛
- معوقات ومتطلبات إرساء الحوكمة المصرفية الفعالة في الجزائر.



### المبحث الأول: الحوكمة المصرفية في الجزائر

ان قضية الحوكمة عموما لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن مصطلح الحوكمة لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام. ونظرا لتصنيف الجزائر في المراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني الحوكمة يطرح بإلحاح؛ الأمر الذي يدفع بالدولة إلى التكوين لجنة سميت بـ "لجنة الحكم الراشد" وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجبا لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه تعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني مفهوم الحوكمة والتي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها.

### المطلب الأول: مبررات بنك الجزائر لإرساء الحوكمة المصرفية

إرساء الجزائر للحوكمة المصرفية لم يكن من العدم، وإنما راجع إلى عدة دوافع جعلت من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية حاجة ماسة وملحة.

### أولاً-أزمات البنوك الخاصة والعمومية الجزائرية

من أسباب إرساء بنك الجزائر للحوكمة المصرفية ازمات البنوك الخاصة وأيضا مشاكل البنوك العمومية ونذكر من بينها مايلي:

#### 1. أزمات البنوك الخاصة:

– أزمة بنك خليفة: كانت مشكلة هذا البنك نتيجة عدة اسباب اهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي، تأسس بنك خليفة 1998 من قبل صاحبه الصيدلي خليفة لعروسي حيث قدم خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين يحصلون عليها كمعدلات الفائدة العالية لودائع لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات قروض، بطاقات شراء تعادل ضعف مرتب الزبون، الخ من أجل جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن؛ كما قدم هذا البنك عروض مغرية على الودائع الخاصة والضمان الإجتماعي، وحسب ما أشارت اليه اللجنة البنكية في احدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش فإن من أهم الأسباب لأزمته سوء الحوكمة والتي تجلت من خلال:<sup>1</sup>

- عدم احترام الاجراءات المحاسبية للبنك.
- التأخر في تقديم تقارير لبنك الجزائر.

<sup>1</sup> ساسي نور الدين وجبوري محمد، "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية"، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص:39.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

- المراجعة الغير منتظمة لملفات التوظيف.
- عدم احترام قواعد الحذر.
- أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA\_BANK): تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض 1999/06/11 وأعتد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/12، وقد أصدرت اللجنة البنكية التي تعد إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررًا يوم 2005/12/27 يقضي بسحب الاعتماد الممنوح لهذا البنك ووضعه قيد التصفية، وتعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية. يشير المقرر ان اللجنة عاينت هذا البنك التي تفاقمت بإعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا إستمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.<sup>1</sup>
- أزمة بنك الجزائر الصناعي والتجاري: في 21 أوت 2003، قررت اللجنة المصرفية سحب الإعتد من بنك الجزائر التجاري والصناعي من خلال القرار رقم (2003\_08) إستنادا كذلك إلى المادتين 156 و157 من القانون (10\_90) المتعلق بالنقد والقرض مصف له وقد بررت اللجنة المصرفية قرارها يكون وضعية السيولة المالية للبنك لا تسمح له بالتغطية لإلتزاماته تجاه الغير وكذا عدم تمكن مساهمي البنك من الاستجابة الملموسة لطلب السلطات النقدية لتقديم الدعم المالي الضروري لبنكهم طبقا للقانون، ومن مخالفات هذه المؤسسة نجد:<sup>2</sup>
- عدم إحترام المعايير ونسب الحذر لاسيما توزيع المخاطر ونسبة قابلية السداد.
- عدم إحترام مواعيد إرسال الوثائق التنظيمية.
- عدم مطابقة تحرير رأس المال.
- عدم إحترام قواعد السير الحسن للمهنة في معالجة الشيكات غير المسددة والسفتجات المزورة.
- الوضعية الغير الكافية للحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.
- مخالفة تشريعات وتنظيمات الصرف.

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

<sup>1</sup> \_ ساسي نور الدين وجبوري محمد، "نفس المرجع السابق"، ص:40.

<sup>2</sup> \_ نوفل سمايلي وفضيلة بوطورة، "مرجع سابق ذكره"، ص:295.

### 2. مشاكل البنوك العمومية:

أما بخصوص البنوك العمومية فهي تعاني من سوء حوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، فنجد أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، وخاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية كما تعاني أيضا من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا، كما نلاحظ في الوقت الراهن وعلى إثر مباشرة السلطات الجزائرية إجراءات مكافحة الفساد، أن هذه البنوك مازالت تعاني من سوء الحوكمة جراء الاختلاسات التي تورط فيها المدراء والمدراء العاملون لهذه البنوك، بالإضافة إلى مسؤولين سامون في الدولة بعد منح قروض ضخمة لبعض الأشخاص ذوي النفوذ وحتى بدون ضمانات تحت غطاء الاستثمار، مما يدل على غياب الحوكمة في هذه البنوك تماما وهو ما سيؤثر على كفاءتها إذا لم يتم التعجيل في تطبيق جاد لمبادئ الحوكمة في مثل هذه المؤسسات الحساسة التي تمثل عمود الاقتصاد.

### ثانياً\_الضعف الهيكلي للنظام المصرفي الجزائري

ان من أبرز نقاط التي تصف الضعف الهيكلي في الجهاز المصرفي الجزائري:<sup>1</sup>

- **التركز في نصيب البنوك:** يشكل التركيز في النشاط المصرفي الميزة الأساسية للجهاز المصرفي الجزائري حيث تمتلك الستة بنوك المملوكة للدولة أكثر من 95 بالمائة من اجمالي الاصول المصرفية. وتجد هذه النسبة العالية من ممارسة المنافسة في النشاط المصرفي وما لذلك من انعكاسات سلبية على أداء البنوك وتطوير الصناعة المصرفية.
- **تجزئة النشاط المصرفي:** لقد أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والمتركة على تحقيق الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة، إلى خلق نوع من التخصص في النشاط المصرفي وما ترتب عنه من العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة محرك النشاط المصرفي بشكل عام ألا وهي المنافسة في السوق المصرفي وكذا تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتتوسع محافظها المالية وتسيير المخاطر المترتبة عنها.
- **القروض المتعثرة:** أمام السياسات الإقراضية التوسعية التي انتهجتها الجزائر بغض النظر عن قواعد الفعالية الاقتصادية والمردودية المالية التي تحكم النشاط في مجال منح الائتمان على وجه الخصوص ويفعل التسيير الإداري للقضايا المالية والمصرفية، تفاقمت الوضعية المالية للمؤسسات المصرفية في

<sup>1</sup> \_ بوعتروس عبد الحق، "الإصلاح المالي والمصرفي في الجزائر وتحديات المرحلة المقبلة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر البحث المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، المجلد 01، العدد 01، 2002، ص ص: 63\_64.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

الجزائر وانبتقت عنها ظاهرة القروض المتعثرة. حيث تشير البيانات المتوفرة لعام 1997 بأن القروض المتعثرة تمثل حوالي 50 بالمائة من اجمالي القروض القائمة وما ادى كل ذلك إلى عرقلة النشاط المصرفي بفقدان البنوك المقدرة على تسيير واسترجاع تلك القروض.

– **هيكل ملكية البنوك:** يسيطر القطاع العام على هيكل ملكية الجهاز المصرفي ككل ومن ثم السيطرة على اداراتها وجميع عملياتها مما كان لهذه السيطرة وبهذا الحجم آثار بليغة وغير محمودة في النشاط المصرفي والمالي؛ وعلى الرغم من الاتجاه صوب التقليل من سيطرة القطاع العام على النشاط المصرفي والمالي ومن التخفيف من نسبة الملكية العمومية ومن القيود المفروضة على التوغل الى هذا النشاط، إلا ان القطاع العام لازال حصة الاسد في الجهاز المصرفي فمن بين 15 بنك مرخص في الجزائر تمتلك الحكومة ستة بنوك الأكبر حجما.

– **ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات:** تعاني أنظمة تسوية المدفوعات من ضعف كبير وذلك الاسلوب المتخلف المعمول به في اتمام عمليات المقاصة والمعتمد على الاسلوب اليدوي غالبا في فحص ومعالجة ادوات الدين والائتمان من خلال سجل المقاصة ويزداد الأمر حدة إذا تعلق الامر بإجراء مقاصة بين غرف المقاصة لفترة قد تطول وما يترتب عن ذلك من آثار سلبية على المتعاملين مع البنوك.

### ثالثا\_ مؤشرات ضعف الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري لم يكن بالشكل المفروض نظرا لوجود مؤشرات ضعف إرساء مبادئها نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

– **عدم وجود ميثاق للحوكمة:** أول غياب يسجله جانب الحوكمة للبنوك الجزائرية هو غياب هيئة داخل بنك الجزائر مخصصة تتولى وضع دليل موحد يجمع ويلخص الاحكام والمبادئ المتعلقة بإرساء الحوكمة مع الحرص على متابعة مدى إتزام البنوك الجزائرية بهذا الدليل "الميثاق" وذلك على خلاف الدول العربية كما لاحظنا في الفصل الأول التي وضعت موانيق لإرساء مبادئ الحوكمة المصرفية.

– **ضعف فعالية نظام ضمان الودائع المصرفية:** المقصود من فعالية نظام ضمان الودائع المصرفية هو الخصائص الضرورية التي يجب أن تتوفر في هذا النوع من الأنظمة وقد تم اهمال بعض الخصائص الضرورية نذكرها فيما يلي:

<sup>1</sup> قويدر بورقبة وآخرون، "واقع الحوكمة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2018، ص ص: 45\_46.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

○ **إنعدام الدور الوقائي:** نصت المادة 118 من الأمر رقم 11\_03 المتعلق بالنقد والقرض على أنه "لا يمكن إستعمال نظام ضمان الودائع المصرفية إلا في حالة توقف البنك عن الدفع " من هنا يتضح لنا انعدام الدور الوقائي لمؤسسة ضمان الودائع المصرفية في الجزائر. واقتصر دورها في التدخل في حالة الخطر ووقوعه المتمثل في البنك عن الدفع الناتج عن انعدام قدرة المالية للبنك والوفاء بودائع ومستحقات زبائنه.

○ **إنعدام التمويل الحكومي:** يتضمن نظام الودائع المصرفية في الجزائر إنعدام التمويل الحكومي ويقتصر على مساهمة البنوك الأعضاء عن طريق المساهمة الأولية في رأسمال الصندوق اضافة الى دفع أقساط سنوية من الأجر أنها كانت تساهم الحكومة في تمويله.

– **غياب الشفافية والإفصاح:** أكدت لجنة بازل على الشفافية وعلى التزام البنوك بمبادئها وكان ذلك في الدعامة الثالثة من اتفاقية بازل الثانية بإعتبارها الاساس لوجود جهاز مصرفي شفاف، يمكن كل المتعاملين في السوق المصرفي من أخذ الصورة الأقرب للواقع لأجل إتخاذ القرارات المصرفية على أساس سليم، تجنبهم بذلك الكثير من الخسائر التي قد تتجم عن نقص البيانات على البنوك والمحيط المصرفي عموما زيادة على أن تطبيق هذه الدعامة لايتطلب تكلفة كبيرة أو أنظمة مصرفية متطورة أو معايير في ذلك كالآتي في الدعامتين الأولى والثانية من اتفاقية بازل الثانية.

وعلى الرغم من وجود القوانين التي وضعت في النظام المصرفي الجزائري في هذا الشأن إلا أن معظم البنوك الجزائرية لم تستجب لذلك كتبعة نهج التكتم والامتناع عن نشر البيانات الخاصة بها في الوسط المصرفي، والتماطل في تقديم البيانات المطلوبة حتى من قبل الجهات الإشرافية والرقابية كبنك الجزائر واللجنة المصرفية، فعابا ما تمنع البيانات عن طالبها بحجة السر المهني وخوفا من التأثير عن درجة منافسيها من باقي البنوك المحلية خصوصا والأجنبية عموما، مما يعمل على ضبابية الجهاز المصرفي.

### المطلب الثاني: الجهود المبذولة لإرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر

لقد كان تعثر البنوك الجزائرية خصوصا والضعف الهيكلي للنظام المصرفي عموما، القوة التي دفعت الحكومة الجزائرية لكي تباشر في عمليات إصلاح كبيرة على مستوى القطاع البنكي. فنصت العديد من القوانين و الاطر التي تنص على الالتزام بمبادئ الحوكمة في داخل البنوك.

### أولا\_القوانين والبرامج المعززة للحوكمة المصرفية

إن من أهم القوانين والبرامج المعززة للحوكمة المصرفية في الجزائر مايلي:

– **قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:** اصدر بنك الجزائر نظام رقم 02\_03 بتاريخ 14/11/2002 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك على تأسيس

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

أنظمة مراقبة داخلية تمكنها من مواجهة كل المخاطر المعرضة لها تماشيا مع ما ورد في بازل الثانية؛ وفق للمادة الثالثة من النظام 02\_03 فإن المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية اقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.
  - تنظيم محاسبي ومعالجة العمليات والإجراءات الداخلية.
  - أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر.
  - نظام التوثيق والإعلام.
- **قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:** إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا فيه 1996 حتى أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة؛ ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة وذلك من خلال إصدار الأمر 96\_22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 المتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصراف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج،،، إلخ وان من القوانين التي تخص محاربة الفساد المالي والإداري مايلي:
- في 09/06/1996 صدر المرسوم الرئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر اداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعالجة ممارستها.
  - أسس وزير العدل في 12/04/2003 مفوضة تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال، مع أن هذه المفوضة لاتملك الصلاحيات التشريعية إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.
  - في إطار تطبيق القانون رقم 01\_06 الصادر 20/02/2006 المتضمن الوقاية من الفساد ومحاربه سجل مايلي:
- تقديم 680 أمام المحاكم في 2006 أفضت المحكمة الحكم على 930 شخص.
  - تقديم 1054 قضية أمام العدالة منها 681 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل فيها 2007 وأفضت الحكم على 1789 شخص.
  - تقديم 622 قضية أمام المحاكم منها 484 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول من سنة 2008 وتم من خلالها الحكم على 1126 شخص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ دريس رشيد، "آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي حالة الجزائر"، مجلة المؤسسة، العدد 03، 2014، ص ص:146\_147.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

– برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة: تنفيذ البرنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة على مستوى البنوك تم إدخال نظام بازل الثانية في البنوك والمؤسسات المالية بغية تحسين تسيير المخاطر وتعزيز الرقابة والإنضباط في السوق وذلك لتطبيق ركائز الحوكمة الثلاث، حيث لتنفيذ المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية وقد إتخذ عدة إجراءات رئيسية وهي كمايلي:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل الثانية تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر.
- إعداد إستبائين ووضعها تحت التصرف للبنوك الجزائرية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية بازل الثانية.

وتنفيذا لذات البرنامج وضعت الاصلاحات التالية:

- وضع عقود كفاءة.
  - تحسين دور مجلس الادارة.
  - تحسين إدارة البنوك.
  - تحسين ظروف الاستغلال البنكي.<sup>1</sup>
- برنامج المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات: صدرت المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات في 2009/03/11 وفي الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد الحوكمة ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي وفي وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس مال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية من تداعياتها؛ إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات للقطاعين العام والخاص، وفي بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير رسمي وسوق المال الضيق وحتى وقت قريب كانت منشآت الأعمال نفسها جزءا من المشكلة فقد لاحظ "سليم عثماني" رئيس مجلس ادارة فريق العمل لحوكمة المؤسسات ان غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير ولن يقوم رجال البنوك أو المؤسسات بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة لذا فإن الالتزام بمدونة حوكمة المؤسسات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الاعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_عجولي خالد، "آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر"، مجلة البحوث والدراسات للتجارة، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص: 38.

<sup>2</sup> \_دريس رشيد، "مرجع سابق ذكره"، ص: 149.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة: مع تحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة والوصاية، باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس مال البنوك العمومية.
- تمكين النظام المصرفي من آليات التحكم الخارجي: التي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية، أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية 11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المعدل، إعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلّى ذلك من خلال الأمر 03 المتمم لقانون النقد والقرض إلزام البنوك بوضع نظام الرقابة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر ونشير هنا أن AMSFA من أجل مساعدة البنوك العمومية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أقره الاتحاد الأوروبي إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية ووضع مخطط مراقبة التسيير.
- إقامة برنامج اختبارات القدرة على تحمل الضغوط: في إطار عصرنة عملية الإشراف لمطابقتها مع تدابير المعيار الثاني من بازل 3 وضع بنك الجزائر نموذجا متكاملًا وديناميكيا لقياس القدرة على تحمل الضغوط يدعى Financial projection Model تم تطويره بالتعاون مع البنك الدولي؛ يوفر تطبيق اختبارات القدرة على تحمل الضغوط لمحاكاة ظروف غير مواتية للنشاط قد تتجم أكثر في السوق البنينة للبنوك أو تلك الناتجة عن تدهور الوضع الاقتصادي الكلي، يتم بعدها إلى كل الوحدات الاقتصادية الجزئية.<sup>1</sup>
- مشروع المعلومات SYNOBA لنظام التنقيط المصرفي: في إطار مواصلة الجزائر لتطوير أدوات الرقابة بالمساعدة التقنية من البنك الدولي، وتمحورت هذه المرة في تطوير نظام متكامل ديناميكي لاختبار القدرة على تحمل الضغوط والمسمى SYNOBA والذي يندرج في إطار مواصلة إقامة نظام التنقيط المصرفي الجزائري والذي شرع فيه في سنة 2011، وكانت المرحلة الأولى من المشروع والمتضمنة إنشاء وسائل تحميل التقارير المحاسبية والاحترازية التي تستلمها من البنوك والمؤسسات المالية بواسطة تحميل مغناطيسي، وجعل رقابتها آلية للتأكد من تناسق المعطيات بين مختلف التقارير والسماح باستخراج البيانات حسب الاحتياجات؛ وفي 2013 انطلقت المرحلة الثانية التي تمكن فتصميم كشف البيانات الممكن استخراجها كما تم تكيفه منذ 2014 مع التنظيم الاحترازي الجديد والذي يتضمن معايير بازل 2 و 3.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_عجولي خالد، "مرجع سابق ذكره"، ص:39.

<sup>2</sup> \_طلال عبيسي وإلهام بوجعدار، "دور بنك الجزائر في عصرنة مهام الإشراف في إطار مبادئ الحوكمة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020، ص:414.



### ثانياً\_الاطار التوجيهي للحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية

في شهر جويلية 2007 انعقد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الاطراف الفاعلة في عالم المؤسسة وتحدد له هدف جوهرى يتمثل في تحسين المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة؛ من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

ومن خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة "الذي يشكل الاطار التوجيهي لحوكمة البنوك الجزائرية وذلك كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تمت ترجمة هذه الفكرة إلى المشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد لتمثيل بتكون من مختلف المتدخلين في عالم المؤسسة وذلك تحت تسمية "GOAL08" كاختصار Governance Algeria 2008 وفي هذا الشأن فلقد شكلت مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لسنة 2004، ومن أجل توضيح الاطار التوجيهي سنقوم بتقديم عرض لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر كما يلي:<sup>1</sup>

– **عرض عام للميثاق:** الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة فلسفة تسييره ومجموعة من التدابير العملة الكفيلة بضمان إستدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة: "تعريف حقوق الأطراف الفاعلة في المؤسسة، تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك" بحيث يهدف مضمون هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في الغاية المرجوة من تنفيذ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيد بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها بل على العكس فهو يمنحها أدوات تساعد في تحديد تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر ممكن من الأمن. ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق القوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول، وبذلك فهو يأتي موافق لها غير أنه لايدعي الكمال خاصة أن النصوص في هذا المجال وفيرة، فهو لايمثل مجموعة شاملة لمدونة النصوص القانونيين والتنظيمية وإنما هو وثيقة مرجعية ومصدر هام في متناول المؤسسة.

<sup>1</sup>\_سدره أنيسة، "الإطار التشريعي والتوجيهي لحوكمة البنوك الجزائرية في ظل غياب ميثاق لها"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد05، العدد01، 2019، ص ص:367\_370.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

كما هذا الميثاق لا يدعي الحصرية وإنما يستهدف أساسا وبصفة أولوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة ويترك المؤسسات الأخرى "كالبنوك" حرية إستعماله أو اللجوء إلى مصادر أخرى. فالانضمام إليه يعتبر مسعى حر وتطوعي وهو مرتبط بدرجة الوعي وبضرورة الاستغلال فرصة مثل هذا المسعى من طرف المالكين بالدرجة الأولى وعزمهم الراسخ لبعث مبادئ الحكم الراشد على المستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها وإستدامتها.

يتضمن الميثاق جزأين هامين وملاحق؛ بحيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروري في الجزائر كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية؛ أما الجزء الثاني منه يتطرق إلى المقاييس الأساسية التي ينبغي عليها الحكم الراشد ومن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية والمؤسسة ومن جهة أخرى يعرض علاقات المؤسسة مع الأطراف الأخرى؛ ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الإستجابة لإنشغال واضح.

– **المبادئ التي جاء بها الميثاق:** تهدف مبادئ الحكم الراشد إلى تحسين وإحترام قواعد الإنصاف والشفافية والمسؤولية ويمكن إبرازها فيما يلي:

**المبدأ الأول:** الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة حيث تعمل الأطراف الفاعلية الداخلية "المساهمين، الإداريين، المسييرين" في طار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم "الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية" في هذا السياق وبواسطة هذه الهيئات يتم مد الجسور ويمكن تبادل الوظائف المسموح بها والمقررة.

**المبدأ الثاني:** علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلين حيث تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلين الخارجيين؛ وهي على إتصال دائم بهم وعليه فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملاءمتها مع طرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلين الخارجيين وتوسيع جاذبيتها إتجاههم.

**المبدأ الثالث:** التوعية ونشر المعلومات ففي مجال الإلتزامات القانونية والمعلومات المالية ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة وبالنسبة لتلك المساهمة في البورصة فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل ثلاثي وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة.

**المبدأ الرابع:** انتقال ملكية المؤسسة من الأفضل دائما توقع كيفية ضمان النقل بدلا من إنتظار وقوعه وبالتالي تحمل النتائج وتبين التجربة أن أنجع وسيلة لضمان عملية النقل هي إتخاذ قرار عقلائي ومدروس حيث يساعد هذا النهج على الإختيار الأفضل وأيضا تحفيز نجاح عملية النقل.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

### المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة المصرفية في الجزائر

بعد نص القوانين والأنظمة التي اعتمدت عليهم الجزائر في تنظيم أعمال البنوك تم استنتاج العديد من المبادئ والآليات التي تتلاءم مع البيئة المصرفية الجزائرية.

#### أولاً\_مبادئ الحوكمة المصرفية في الجزائر

تتمثل المبادئ المعمول بها في الجزائر في مجال الحوكمة المصرفية مايلي:<sup>1</sup>

- **حقوق المساهمين:** بعد إصلاح الهيكل المالي في الجزائر تم سن القوانين التي تمنح المساهمون الحق في الحصول على نصيب من الأرباح الموزعة وأيضا الحق في مناقشة التقارير المالية بما فيها تقرير مراقب الحسابات والمشاركة في إجتماعات الهيئة العامة لشركات المساهمة بما في البنوك.
- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** نصت كل من المواد 684 و685 من القانون التجاري على أنه يجب أن يحدد القانون الأساسي عدد الأصوات التي يحوزها كل مساهم في الجمعية العامة بشرط أن يفرض هذا التحديد على جميع الأسهم دون تمييز فئة عن فئة أخرى كما أن الحق في التصويت يكون متناسب مع حصة رأس المال وإلا كان باطلا.
- **إحترام الأطراف ذات العلاقة:** يقصد بالأطراف ذات العلاقة كل الأطراف هم الأطراف المكونة لمحيطها سواء كانوا بنوك أو مؤسسات مالية، إدارات عمومية، زبائن موردين، منافسين. وفي ظل التطور الحاصل وضعت الجزائر العديد من القوانين مبنية على العدالة والوضوح والشفافية وذلك من خلال: "الإعتراف بحقوق العمال والموظفين بإعتبارهم أصول البنك ولهم أهمية كبرى في تعظيم قيمته؛ الاعتراف بحقوق العملاء والموردين وهم الفاعلين الأساسيين من أجل خلق بيئة تجارية تتسم بالوضوح ولهم أهمية كبرى أيضا في تعظيم قيمتها؛ الاعتراف بحقوق الأفراد بإعتبارهم المجتمع الذي تنشط فيه كل الأعمال وتلبي احتياجاتهم وهم العناصر الفعالة والنشطة وقد أعطاهم القانون الحق في الحماية من خلال قانون حماية المستهلك وقانون حماية البيئة الذي يضمن للأفراد حق العيش في بيئة سليمة ونظيفة نتيجة المخاطر الناجمة عن نشاط البنوك وغيرهم".
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يعتبر مجلس الإدارة السلطة الإشرافية على كل الأعمال سواء في البنوك أو المؤسسات وتتجسد مهامه في: "يمثل البنك في علاقته مع الغير وتتصرف بإسمه؛ يمنح المكافآت عن المهام القائمين بالإدارة ويكون المبلغ مقيد في تكاليف الإستغلال؛ الرقابة الدائمة على البنك؛

<sup>1</sup> ريم بن عيسى، "دراسة تحليلية لأثر آليات حوكمة الشركات على الاداء المصرفية دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018\_2019، ص:93.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

تقديم تقرير مرة كل ثلاث أشهر على الأقل وعند نهاية كل سنة مالية إلى مجلس المراقبة حول تسييره؛ الرقابة في أي وقت من خلال الإطلاع على الوثائق التي يراها مقيدة للقيام بمهمته.

### ثانياً\_آليات الحوكمة المصرفية في الجزائر

استنادا لما تطرقنا إليه من قوانين التي تعتمد عليها الجزائر في تنظيم الجهاز المصرفي نستنتج مايلي من آليات حوكمة تتلاءم والبيئة المصرفية الجزائرية:<sup>1</sup>

- آلية المراجعة الخارجية: تعتمد الجزائر في عمليات الرقابة على البنوك على المراجعة الخارجية باعتبارها الأساس في عملية الرقابة والتي هي من صلاحيات محافظ الحسابات هذا الأخير تتمثل أعماله فيمايلي: "التدقيق في صحة المعلومات المقدمة إلى مجلس إدارة البنك، التحقيق في القوائم المالية للبنك، مراقبة انتظام حساب البنك، التدقيق في صحة المعلومات المقدمة إلى المساهمين حول الوضعية المالية للبنك".
- آلية رقابة المجلس الوطني للسجل التجاري: تجبر الجزائر البنوك الإفصاح عن الحسابات الاجتماعية لدى المركز الوطني للسجل التجاري CNRC ويعاقب كل من يخالف ذلك بغرامة مالية ويعمل هذا المركز إرسال قائمة البنوك التي لم تقوم بإجراء الإشهار القانوني إلى المصالح المكلفة بالرقابة التابعة للادارة المكلفة بالتجارة.
- آلية الجمعية العامة: هي الهيئة العليا في البنك وتتكون من مساهمين وفي حالة البنك ملك الدولة فإنها تتكون من ممثلي الدولة بصفته المالك الوحيد لرأس المال الإجتماعي وفقا للقانون التجاري فإن الجمعية العامة تقوم بمايلي: "إعتماد وتعديل القانون الأساسي، المصادقة على القرارات المتعلقة بزيادة رأسمال، الإطلاع على الحسابات بعد تلاوة تقدير جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة المقدمة من مجلس الإدارة".
- آلية الحوافز والمكافآت: أقر القانون التجاري الجزائري أنه يمكن الجمعية أن تمنح لمجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب الحالة مكافآت عن نشاطات اعضاءه في شكل مبلغ ثابت سنويا عن الحضور وعن نشاطهم وبقيد المبلغ في تكاليف الإستغلال ويرتكز نظام الحوكمة بشكل كبير إلا أن المشرع الجزائري نص ربط المكافآت بالجهد المبذول للإدارة وليس الأداء عكس الأنظمة التي تعتمد عليها سياسة المكافآت كآلية للحوكمة.
- آلية الإفصاح والشفافية: من أهم آليات الحوكمة في البنوك وتتماشى مع المحاسبة الدولية وبموجب القانون 07\_11 المؤرخ 2007 الذي تم تطبيقه ابتداء من 2010 بموجب التعليمات الوزارية رقم 02 يعمل

<sup>1</sup> - ريم بن عيسى، "تفيس المرجع السابق"، ص94.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

هذا النظام على قواعد عامة لمسك وتجميع وتقديم القوائم المالية لمختلف الوحدات الاقتصادية الجزائرية الخاضعة لمسك المحاسبة وذلك لتحقيق العديد من الأهداف منها نذكر: " يضع أسس إعداد الحسابات ويسهل مراقبتها، يشجع ظهور سوق مالية توفر سهولة التحرك لرؤوس الأموال، يحسن من محفظة الودائع في البنوك أكثر لتحليل الحسابات من طرف المحللين والمستثمرين، يعزز ثقة المتعاملين في البنك ويكسبها المصداقية من خلال إعتماها معايير دولية التي تعتبر كقاعدة للأمان، يعطي فرص أحسن للمقارنة بين القوائم المالية وذلك عاملي الزمان والمكان، يوفر ثقة وشفافية أكثر في الحسابات وإيصال المعلومات المالية مما يزيد من المصداقية".

### المبحث الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

واجه القطاع المصرفي الجزائري عدة أزمات ما استدعى ذلك أى تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والمراقب على أعمال البنوك والمؤسسات المالية وأيضاً ليوكب الاتجاه الدولي للبنوك المركزية في دول أخرى.

### المطلب الأول: لمحة عن بنك الجزائر

عبر الإصلاح المالي والمصرفي استعاد بنك الجزائر مكانته كمركز للنظام المصرفي والنقدي في الجزائر وأخذ نموذجاً مميزاً يرتقي إلى تلك النماذج المتواجدة في الدول الغربية المتقدمة من حيث الوظائف والمهام.

### أولاً- نشأة بنك الجزائر

تم إنشاء البنك المركزي الجزائري بموجب القانون رقم 62-144 الذي صوت عليه المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962، لإنشاء وتحديد النظام الأساسي للبنك المركزي. تم إجراء التعديلات خلال السبعينات وبداية الثمانينات، ومع ذلك أصبح إصلاح النظام المالي، سواء في طريقة إدارته أو في خصائصه، أمر ضرورياً؛ يمثل القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 الخاص بالنظام المصرفي بداية الإصلاح الشامل للنظام المصرفي الجزائري، وبذلك أستعاد بنك الجزائر صلاحيته من حيث تحديد وتطبيق السياسة النقدية والقرض في نفس الوقت الذي تمت فيه مراجعة علاقته مع الخزينة العمومية؛ ومع ذلك لم تتكيف هذه التطورات بشكل جيد مع السياق الاجتماعي والاقتصادي الجديد الذي يتسم بإصلاحات عميقة.

ثم جاء القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 الخاص بالنقد والقرض، يعتبر أول نص قانوني يوطر بنك الجزائر والنظام المصرفي الجزائري ويعرفهما تعريفاً كاملاً، بعدها الأمر رقم 03-11 المؤرخ في أوت 2003 بشأن النقد والقرض، ينشأ بغية إلغاء القانون رقم 90-10 المؤرخ 14 أبريل 1990؛ وكذلك الأمر

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، وهكذا يمنح القانون إستقلالية واسعة، عضوية ووظيفية للبنك المركزي الذي يسمى الآن بنك الجزائر.<sup>1</sup>

### ثانياً وظائف بنك الجزائر

تتمثل وظائف ومهام بنك الجزائر فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الاستقرار النقدي:** تتمثل مهمة بنك الجزائر في ضمان استقرار الأسعار كهدف للسياسة النقدية؛ وتكون مسؤولة عن تنظيم تداول الأموال وتوجيه ومراقبة توزيع الائتمان بجميع الوسائل المناسبة وتنظيم السيولة وضمان الإدارة السليمة للالتزامات المالية تجاه البلدان الاجنبية وتنظيم سوق النقد الأجنبي وضمان سلامة النظام المصرفي وصلابته.
  - **أنظمة الدفع:** يراقب بنك الجزائر ويضمن حسن سير وكفاءة وأمن أنظمة الدفع؛ يتم سن القواعد المطبقة على أنظمة الدفع من خلال نظم مجلس النقد والقرض.
  - **تنظيم سوق الصرف الأجنبي:** ينظم بنك الجزائر سوق الصرف الأجنبي في إطار سياسة الصرف الأجنبي التي يتبناها مجلس النقد والقرض، بما يتوافق مع الالتزامات الدولية التي تعهدت بها الجزائر.
  - **إصدار النقود:** نقوض الدولة لبنك الجزائر حصرياً امتياز إصدار النقود الائتمانية من الأوراق النقدية والمعدنية؛ يحدد بنك الجزائر العلامات المميزة للأوراق النقدية أو العلامات المعدنية ويضع إجراءات تصنيعها وتدميرها.
  - **الإشراف المصرفي:** يحدد بنك الجزائر الشروط العامة التي يمكن بموجبها السماح للبنوك المالية والمؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية بالتأسيس والعمل في الجزائر؛ ويحدد الشروط التي بموجبها يمكن تعديل هذا الإذن أو سحبه.
- يحدد بنك الجزائر أيضاً جميع المعايير التي يجب على كل بنك الامتثال لها في جميع الأوقات.

أيضاً ووفق فيما جاء في قانون رقم 09\_23 المؤرخ في 21 يوليو سنة 2023، يتضمن القانون النقدي والمصرفي فإن لبنك الجزائر صلاحيات وعمليات عامة تتمثل فيما يلي:

- تتمثل مهمة بنك الجزائر في الحرص على استقرار الأسعار باعتباره هدفاً من أهداف السياسة النقدية، وفي توفير أفضل الشروط في ميادين النقد والقرض والصرف والحفاظ عليها لنمو قوي للاقتصاد، مع السهر على الاستقرار النقدي والمالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ الاطلاع على موقع بنك الجزائر الرابط: bank-of-algeria.dz، في 2023/04/24، على الساعة 14:00.

<sup>2</sup> \_ الاطلاع على موقع بنك الجزائر الرابط: bank-of-algeria.dz، في 2023/04/26، على الساعة 19:15.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

- يتخذ بنك الجزائر تدابير تسهيل تقديم الخدمات البنكية قصد تشجيع الشمول المالي، مع الحرص خصوصا على نشر وسائل الدفع الكتابية وعلى التواجد المنظم لشبابيك البنوك والمؤسسات المالية عبر كامل التراب الوطني.<sup>2</sup>
- تستشير الحكومة بنك الجزائر في كل مشروع قانون ونص تنظيمي يتعلقان بالمسائل المالية والنقدية.<sup>3</sup>
- بغض النظر عن قرارات اللجنة المصرفية، يترتب على عدم احترام قواعد التصريح وقواعد إرسال التقارير التنظيمية من طرف بنك أو مؤسسة مالية أو وسيط مستقل أو مكتب صرف وكذا مقدم خدمات الدفع عقوبات مالية من عشرة آلاف دينار إلى مليون دينار.<sup>4</sup>
- يساعد بنك الجزائر الحكومة في علاقتها مع المؤسسات المالية المتعددة الأطراف الدولية ويمكنه عند الحاجة أن يمثل الحكومة لدى هذه المؤسسات وفي المؤتمرات الدولية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بنك الجزائر، المادة 35، قانون رقم 09\_23 مؤرخ في يونيو سنة 2023، يتضمن القانون النقدي والمصرفي، ص:05.

<sup>2</sup> بنك الجزائر، المادة 36، "مرجع سابق ذكره"، ص:06.

<sup>3</sup> بنك الجزائر، المادة 37، "مرجع سابق ذكره"، ص:06.

<sup>4</sup> بنك الجزائر، المادة 38، "مرجع سابق ذكره"، ص:06.

<sup>5</sup> بنك الجزائر، المادة 39، "مرجع سابق ذكره"، ص:06.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

### ثالثا\_ الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر

يتمثل الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر فيما يلي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاطلاع على موقع بنك الجزائر على الرابط التشعبي:

. bank-of-algeria.dz



## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

### المطلب الثاني: ركائز بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

إن رقابة بنك الجزائر على باقي البنوك الأخرى وأيضاً كل المؤسسات المالية يعتبر ضرورة حتمية؛ إذ تهدف إلى دعم وحماية القطاع المصرفي والتأكد من تقييد البنوك بالأنظمة و القوانين السارية.

#### أولاً\_ إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تعزيز الرقابة المصرفية والاشراف

يكلف بنك الجزائر لحساب اللجنة المصرفية بتنظيم الرقابة المصرفية من خلال أعوانه، يتم الاشراف على البنوك في الجزائر على أساس الرقابة الدائمة على المستندات والرقابة بعين المكان لدى البنوك؛ والهدف من ضمان سلامة وصلابة البنوك بشكل فردي والنظام المصرفي مجمله.<sup>1</sup>

– **الرقابة المستندية:** هي عملية رقابة تتجسد على قاعدة التصريحات الدورية التي تقوم بها البنوك والمؤسسات المالية والتي تسمى التقارير الاحترافية وتشمل هذه التقارير كل من الوضعيات المحاسبية الشهرية، نسب الملاءة، توزيع المخاطر، نسب التعرض لمخاطر الصرف ومعامل الاموال الخاصة الدائمة فضلا عن نسبة التعرض للالتزامات بالتوقيع في مجال التجارة الخارجية؛ تلك التقارير مقدمة في اطار قانون النقد والقرض وأنظمة وتعليمات بنك الجزائر من خلال شكل ومضمون التصريحات وأجالها القانونية وتوجه عادة نسخة منها إلى المتفشية العامة.<sup>2</sup>

تشكل الرقابة على المستندات بالنسبة للإشراف البنكي المستوى الأول لنظام الانذار المبكر.

وكإشارة فإن بنك الجزائر عاين في 2020 ثلاثة وخمسين 53 حالة عدم امتثال للمعايير الإحترازية الكمية المطبقة على المهنة وذلك من خلال استغلال التقارير القانونية المستلمة من البنوك والمؤسسات المالية؛ ولم تتأثر نوعية المخالفات على الرغم من إجراءات التخفيف النقدية والاحترافية المطبقة منذ مارس 2020 حيث استمرت حالات عدم الامتثال للحد الأدنى لمعامل السيولة ونسب المخاطر مسجلة على التوالي 17% و 41.5% من إجمالي حالات عدم الامتثال للتنظيم الاحترافي.<sup>3</sup>

– **الرقابة الميدانية:** إن الرقابة المستندية ضرورية في بعض القضايا إلا أنه لا تكون ناجحة في قضايا أخرى وهذا الأمر يمكن تغطيته من خلال النوع الثاني من الرقابة وهو الرقابة في عين المكان؛ تمارس اللجنة المصرفية للمراقبة الميدانية بموجب المادة 108 من قانون النقد والقرض ويسمح هذا

<sup>1</sup> بنك الجزائر، "التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري"، التقرير السنوي 2020، ص:125.

<sup>2</sup> بن مويزة مسعود، "رقابة اللجنة المصرفية على البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر بين الرقابة المستندية والرقابة الميدانية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، 2019، ص:10.

<sup>3</sup> بنك الجزائر، "التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري"، التقرير السنوي 2020، ص:126.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

النوع الرقابة بالتحقق من شرعية العمليات المصرفية المنجزة والمطابقة المصرح بها لبنك الجزائر مع المعطيات الرقمنة المحصل عليها والتي تمت مراقبتها في عين المكان، زيادة تهدف إلى التحقق من حسن التسيير والاحترام الصادم لقواعد المهنة.<sup>1</sup>

كما تسمح الرقابة الميدانية ب: "التأكد من موثوقية المعلومات المقدمة إلى اللجنة المصرفية ومديرية الرقابة لى السندات؛ تقييم تلك الجوانب من إدارة المؤسسات الخاضعة للإشراف والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال الرقابة على السندات؛ تحسين تحليل المخاطر الخاصة التي تتحملها البنوك؛ التحقق من التنفيذ الفعلي للإجراءات المتعلقة بالنقائص التي عثر عليها خلال البعثات السابقة؛ التنسيق مع هيئة الرقابة على السندات، منح علامة تقييمية لكل من المخاطر وعلامة تقييمية شاملة عكس مستوى المخاطر الاجمالي للمؤسسة"<sup>2</sup>

وبموجب الرقابة بعين المكان، تم تحقيق خلال سنة 2020 مخطط عملي يغطي المحاور الأربعة التالية: "مهام المراقبة اللصيقة، مهام الرقابة الشاملة (التنقيط المصرفي)، مهام ذات مواضيع معينة (تقييم محفظة الالتزامات، السيولة ومكافحة تبييض الأموال)، مهام التحقيق والبحث".<sup>3</sup>

### ثانياً\_ إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تعزيز الرقابة الداخلية

يقصد بالرقابة الداخلية مجموع السياسات والنظم والتعليمات التي تمكن البنك أو المؤسسة المالية من تصحيح المسار والأوضاع؛ وكذا التقييم لأداء الوحدات المختلفة بها قصد تحقيق أقصى كفاءة ممكنة؛ وبعبارة أخرى الخطة التنظيمية التي يتبعها البنك لحماية أصوله وموجوداته والتأكد من صحة الحسابات المدرجة بدفاتر وسجلات البنك بالإضافة إلى الرفع من كفاءة العاملين وتشجيعهم على الالتزام بالسياسات الادارية المرسومة.<sup>4</sup>

إتماماً لنشاط بنك الجزائر فيما يخص إرساء الحوكمة المصرفية أصدر مجلس النقد والقرض النظام رقم 02\_2002 المؤرخ في 2002/03/11 الذي ألغي بإصدار النظام رقم 08\_11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك.

<sup>1</sup> \_ لعماري وليد وبولحيس سامية، "دور اللجنة المصرفية في الرقابة على العمليات المصرفية"، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 03، 2018، ص: 418.

<sup>2</sup> \_ بنك الجزائر، "التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، تقرير السنوي 2015، ص: 124.

<sup>3</sup> \_ بنك الجزائر، "التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"، تقرير السنوي 2020، ص: 127.

<sup>4</sup> \_ شيخ محمد زكرياء، "دور الرقابة الداخلية للبنوك في حماية العمليات المصرفية"، مجلة حقوق الانسان والحريات العامة، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص: 261.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

هدف من خلاله إلى تقوية وسائل الرقابة الداخلية من قبل المؤسسات المالية، حيث أُلزم جميع البنوك والمؤسسات المالية بوضع الرقابة الداخلية الذي يتوجب على البنوك والهيئات المالية بوضعه، ولاسيما أنظمة قياس، وتحليل المخاطر، وأنظمة الرقابة عليها ودراساتها.

- النظام رقم 03\_2002 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والهيئات المالية: حسب المادة (2) تمثل الهدف من النظام في تحديد محتوى نظام الرقابة الداخلية الذي يتوجب على البنوك والهيئات المالية وضعه، لا سيما أنظمة قياس وتحليل المخاطر، وأنظمة الرقابة عليها ودراساتها، كما تضمنت مجموعة من التعريفات الإجرائية لمجموعة من المصطلحات الأساسية، في حين حددت المادة (3) مكونات نظام الرقابة الداخلية في خمسة مكونات أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>
  - نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: يهدف إلى مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية للمقاييس والأعراف والعادات المهنية والأدبية ولتوجيهات هيئة التداول؛ أيضا لمراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر من كل نوع والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي لا سيما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير....إلخ
  - التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات: يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتقيد بالأحكام العامة للمخطط الوطني للمحاسبة وأحكام النظام رقم 92\_08؛ ويهدف إلى التأكد إلى معرفة مدى تطابق الأعمال المحاسبية في البنوك مع التنظيمات المعمول بها.
  - أنظمة تقدير المخاطر والنتائج: يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياتها بغرض توخي المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات لا سيما المخاطر المرتبطة بالقروض بالسوق، بمعدلات الفائدة، بالسيولة والتسوية.
  - أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر: يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الفائدة وفي معدلات الفائدة وفي معدلات الصرف، السيولة، التسوية التي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها واحترام هذه الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملية والمخاطر القانونية.
  - نظام الإعلام والتوثيق: هو نظام مهمته رصد نتائج الرقابة الداخلية وتوثيقها ونشرها لمختلف الأطراف المهتمة بها.
- النظام رقم 11\_08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية: جاء النظام رقم 11\_08 في ظل الإجراءات الإحترازية بالمحاذاة مع نشاط لجنة

<sup>1</sup> بنك الجزائر، نظام رقم 03\_02 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ في 14 نوفمبر 2002.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

بازل للرقابة المصرفية والذي ألغى النظام رقم 02\_03، والذي هدف بشكل أساسي إلى التحديد محتوى أنظمة الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية وضعها، من خلال إعطاء تعريف شامل للرقابة الداخلية تتطابق وتوجيهات مققرات لجنة بازل، بحيث يشتمل على كافة أنشطة البنك خلال التحكم في النشاطات وضمان السير الحسن والجيد للعمليات الداخلية، والالتزام بالقوانين والتنظيمات وضمان صحة المعلومات المحاسبية؛ حيث ألزم النظام البنوك والمؤسسات المالية بوضع أنظمة الرقابة الداخلية تتناسب مع حجمها وطبيعة نشاطها وأهميتها ومختلف المخاطر التي قد تتعرض لها حيث حصر مجموعة من المخاطر الحقيقية التي يمكن إيجازها:<sup>1</sup>

- **خطر القرض:** الخطر الذي يمكن التعرض له في حالة حجز الطرف المقابل عن الوفاء بالدين.
- **خطر التركيز:** وهو الخطر الناجم عن عجز طرف أو أطراف عن الوفاء بالدين والتي تعتبر من نفس قطاع النشاط أو نفس المنطقة الجغرافية.
- **خطر معدل الفائدة الإجمالي:** وهو الخطر الناتج عن تغيرات معدلات الفائدة.
- **خطر التسوية:** وهو الخطر الناتج عن عمليات الصرف بين لحظة الدفع والبيع.
- **خطر السوق:** والمتعلق بخطر تقلبات أسعار السوق لسندات الملكية ومعدل الفائدة.
- **خطر السيولة:** يتمثل في عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات في الاجل المحدد وبالتكلفة المعقولة.
- **الخطر القانوني:** الذي قد ينتج عن بعض النزاعات.
- **خطر عدم المطابقة:** هي العقوبات القضائية أو الإدارية أو التأديبية الناتجة عن عدم مطابقة المعايير والشروط الموضوعية من قبل السلطات المعنية أو المساس بالسمعة.
- **خطر عملياتي:** يتمثل في مخاطر الغش الداخلي والخارجي الناتج عن وجود خلل في الإجراءات وتسيير المستخدمين.

### ثالثا\_ إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تعزيز دور محافظو الحسابات

من أجل إتمام أنشطة بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية عزز بنك الجزائر دور محافظ الحسابات وذلك ماسنتطرق له:

– **محافظو الحسابات وفق المشرع الجزائري:** محافظ الحسابات هو الشخص الذي يحمل شهادة سارية المفعول تمكنه من ممارسة المهنة؛ أو يكون جائز على عضوية في مكتب أو مؤسسة مؤهلة للقيام بدور المحاسبين القانونيين، يتحمل محافظ الحسابات كامل المسؤولية عن إنجاز العمل المنوط به

<sup>1</sup> \_ شيخي بلال وشاوشي كهينة، "فعالية التشريعات الجزائرية في إرساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك"، مجلة أبعاد إقتصادية، العدد 01، 2018، ص:281.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

على أكمل وجه، التوقيع على التقرير وله الحق في تفويض أشخاص للقيام بمهام محددة من عملية التدقيق الحسابات.<sup>1</sup>

عرفت المادة 715 مكرر 04 من القانون التجاري الجزائري بأن: " المراجع القانوني هو الشخص الذي تتمثل مهمته الدائمة بإستثناء أي تدخل في التسيير في التحقق في الدفاتر والأوراق المالية للبنك وفي مراقبة إنتظام حسابات البنك، كما يدقق في صحة المعلومات المقدمة في تقرير مجلس الإدارة أو مجلس المديرين وفي الوثائق المرسلة إلى المساهمين حول الوضعية المالية للبنك وحساباتها ويصادق على انتظام الجرد وحسابات البنك والموازنة وصحة ذلك كما يتحقق إذا ماتم إحترام مبدأ المساواة بين المساهمين.<sup>2</sup>

حسب المادة 22 من القانون 01\_10 أنه " كل شخص يمارس بصفة عادية بإسمه الخاص وتحت مسؤوليته مهمة المصادقة على صحة حسابات الشركات والهيئات وانتظامها ومطابقتها لأحكام التشريع المعمول به".<sup>3</sup>

– **مهام محافظو الحسابات:** يؤدي محافظ الحسابات بحكم المؤهلات التي يمتلكها مهام متعددة أوضحها المشرع الجزائري فيما يلي:

- حسب مضمون المادة 23 من قانون 01\_10 تتمثل مهام محافظو الحسابات فيما يلي:<sup>4</sup>
- يشهد محافظو الحسابات بأن الحسابات السنوية منتظمة وصحيحة ذلك بالإضافة إلى أنها مطابقة لنتائج عمليات السنة الماضية وكذلك الأمر بالنسبة للوضعية المالية وممتلكات الشركات والهيئات.
  - يقوم بفحص صحة ومطابقة الحسابات السنوية المعلومات الواردة في تقرير التسيير الذي يقدمه المسيريون لكل من المساهمين أو الشركاء أو حاملي الحصص.

<sup>1</sup> \_تونسي نجاه وبوروية امحمد الحاج، "مدقق الحسابات والمشرع الجزائري"، مجلة دفاتر بوادكس، العدد06، 2016، ص:157.

<sup>2</sup> \_تونسي نجاه والعبد محمد، "محافظ الحسابات ودوره في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة مكتب محافظ الحسابات"، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد12، العدد01، 2023، ص:369.

<sup>3</sup> \_سفالور رشيد وكتوش عاشور، "مهام وتقرير محافظ الحسابات في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد01، العدد16، 2017، ص:87.

<sup>4</sup> \_المادة 23 من القانون رقم 01\_10 المؤرخ في 29 جوان 2010، "المتعلق بمهين الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد"، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، بتاريخ 11 جويلية 2010، ص:07.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

- يبدي رأيه في شكل تقرير خاص يرتبط بإجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من قبل مجلس الإدارة ومجلس المديرين أو المسيرين؛ ويقدم شروط إبرام لإتفاقيات بين البنك أو المؤسسة التي يراقبها والمؤسسات أو الهيئات التابعة لها أو بين المؤسسات والهيئات التي تكون فيها للقائمين بالإدارة أو المسيرين للبنك المعني مصالح إما مباشرة أو غير مباشرة.
- يقوم بإعلام المسيرين والجمعية العامة أو هيئة المدولة المؤهلة بكل نقص قد يكتشفه أو قام بالإطلاع عليه مسبقاً، من طبيعته أن يقوم بعرقلة إستمرار إستغلال المؤسسة أو البنك ومراقبة مدى مطابقة المحاسبة للقواعد المعمول بها وهذا يكون دون التدخل في شؤون في شؤون التسيير.
- حسب ماجاء نص المادة 24 من قانون 01\_10 أنه:<sup>1</sup> " عندما تعد المؤسسة أو البنك حسابات مدمجة أو حسابات مدعمة، يصادق محافظ الحسابات أيضا على صحة وانتظام الحسابات المدعمة والمدمجة وصورتها الصحيحة وذلك على أساس الوثائق المحاسبية وتقرير محافظي الحسابات التابعة لنفس مركز القرار".

### المطلب الثالث: إرساء الحوكمة المصرفية من خلال تطبيق إتفاقية بازل 1 و2 و3

سعت الجزائر كغيرها من الدول لتبني معايير إتفاقيات لجنة بازل وذلك من أجل تطوير نظامها المصرفي ومواكبة التطورات العالمية وقام بنك الجزائر بعدة خطوات في سبيل تطبيق معايير لجنة الرقابة البنكية وذلك طبقاً لأحكام المادة 62 من الأمر 11\_03 والمتعلق بالنقد والقرض.

#### أولاً- إرساء الحوكمة المصرفية بتطبيق إتفاقية بازل 01

لقد تأخرت الجزائر في تطبيقها لبازل 1 حتى سنة 1999 وذلك تماشياً مع الفترة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الجزائري، وهي الفترة التي كان الاتجاه الدولي فيها يسير نحو تطبيق بازل 2. حيث أصدرت السلطات النقدية الجزائرية التعليمية رقم 74\_94 بتاريخ 1994/11/29 والتي تولت كيفية حساب نسبة كفاية رأسمال (نسبة كوك) على أن لا تقل هذه النسبة 8% وحددت أوزان المخاطرة وقد ألزم بنك الجزائر جميع البنوك والمؤسسات المالية التي تمارس نشاطها في الجزائر بإحترام هذه النسبة حيث جاء إحترام تطبيق هذه النسبة بشكل تدريجي حتى تتوافق مع طبيعة المرحلة الإنتقالية التي كانت تمر بها

<sup>1</sup> المادة 24 من القانون رقم 01\_10 المؤرخ في 29 جوان 2010، نفس المرجع السابق، ص:07.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

البنوك الجزائرية خاصة أن هذه الأخيرة تتميز بضعف رؤوس بضعف رؤوس أموالها وكان التطبيق عبر مراحل:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (05): مراحل تطبيق الجزائر معايير بازل 1



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاطلاع على المراجع.

كما تضمنت قواعد الحيطة والحذر نظاما خاصا لتقييم المخاطر المحتملة من خلال ترجيح الخطر سواء بالنسبة لعناصر أصول الميزانية ( القروض المختلفة) أو خارج الميزانية ( الالتزامات بالإمضاء) حسب درجة تسديدها وذلك وقت نوعية العميل وطبيعة العملية؛ رغم تأخر الجزائر في تطبيق بازل 1 إلا أنها التزمت بالنسبة المحددة لمعيار كفاية رأس المال وتقاربت معاملات توزيع المخاطر إلى حد بعيد مع بازل الأولى.

### ثانياً\_ إرساء الحوكمة المصرفية بتطبيق اتفاقية بازل 02

عمل بنك الجزائر في إطار مسايرة التطورات العالمية في مجال الرقابة المصرفية على فرض معايير بازل 2 بكل ماتحمله من تجديد؛ فأصبحت الرقابة المصرفية تتوسع أكثر مما كانت عليه إلى توفير المراجعة الرقابية وإنضباط السوق كما يلي:

– **الالتزام بالحد الأدنى لكفاية رأس المال:** تعتبر الدعامة الأولى لإتفاقية بازل الثانية والمتعلقة بتوفير الحد الأدنى لكفاية رأس المال الركيزة الأساسية لمضمون الاتفاقية، وفي إطار تعزيز القواعد الرأسمالية للبنوك والمؤسسات المالية، وبعد إفلاس عدد من البنوك الوطنية الخاصة تم الرفع من الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لإقامة البنوك والمؤسسات المالية في التشريع المصرفي الجزائري. حيث أصبح محدد ب 2500 مليون دج بالنسبة للبنوك. و 500 مليون بالنسبة للمؤسسات المالية وهذا وفق القانون 04\_01؛ وذلك من أجل العمل على مواجهة الالتزامات والمخاطر المتزايدة؛ والتي أضحت تواجه

<sup>1</sup> تاتي الضاوية وخالدي رشيدة، "ملائمة معايير لجنة بازل للأنظمة المصرفية للدول النامية دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري"، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص: 213.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

الوحدات المصرفية في ممارسة أنشطتها، وأيضا من أجل إستيفاء النسبة المطلوبة لكفاية رأس المال المحدد ب 08%.

– **المراجعة الرقابية داخل المنظومة المصرفية الجزائرية:** تطرح المراجعة الرقابية في البنوك الجزائرية أهميتها كضرورة قصوى يجب توفيرها لضمان أداء مصرفي سليم يحافظ على سلامة البنك والجهاز المصرفي. وإدراكا لهذه الأهمية إعتد المشرع الجزائري بصور قانون النقد والقرض 90\_10 الجهات الرقابية الاشرافية التي تسهر على حسن أداء هذه المهمة، وفي هذا الاطار كلف مجلس النقد والقرض بإصدار القوانين والنظم والتعليمات البنكية المنظمة للمهنة المصرفية، وكلفت بالمقابل اللجنة المصرفية العالمية. وعملت اللجنة على الحرص على رقابة التطبيق العملي لإجراءات قياس تلك النسبة وكفايتها من قبل وحدات الجهاز المصرفي الجزائري. حيث تقوم اللجنة المصرفية وفي هذا المجال بعمليات المتابعة والتقييم ولقيام ببعض الإجراءات التصحيحية والردعية، كالتبني وفرض العقوبات والتي منها إلغاء ترخيص ممارسة العمل المصرفي وإخطار بنك الجزائر التي تعمل تحت سلطته بالنقائص والتجاوزات التي قامت بها تلك الوحدات المصرفية.<sup>1</sup>

– **إنضباطية السوق الجزائرية:** لقد أصدر بنك الجزائر العديد من الأنظمة والتعليمات التي تلزم البنوك والمؤسسات المالية، بالقيام بالإفصاح عن مختلف البيانات ذات العلاقة بنشاطها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، لذلك ألزمتها اللجنة المصرفية بالإعلان كل ثلاثة أشهر عن معدل الملاءة؛ كما تقوم هيئة التداول مرتين على الأقل بدراسة نشاط نتائج المراقبة على أساس المعلومات التي تبعث بها الهيئة التنفيذية والمراقب الداخلي، كما يضمن نظام الإعلام والتوثيق تجميع وثائق الإجراءات المتعلقة بالأنشطة المختلفة ويعد تقرير حول الشروط التي تتعرض لها، ويرسل هذين التقريرين لهيئة التدقيق كما تبليغها للجنة المصرفية ووضعها تحت تصرف مندوبي الحسابات.

وبذلك حرص المشرع المصرفي على أن تمس عمليات الإفصاح والشفافية للعناصر الأساسية في نشاط البنوك والمؤسسات المالية كالمخاطر بأنواعها، الوضعية المالية، رأس المال، الرقابة الداخلية،،، الخ؛ إلا أن نوعية وجودة للمعلومات المقدمة تبقى ضعيفة وإلى المصادقية الكاملة، ولا تغطي كل الجوانب ولا تصل إلى الجمهور للاستفادة منها وتبقى سر من أسرار الدولة العميقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قويدر بورقبة وآخرون، "مرجع سابق ذكره"، ص: 43.

<sup>2</sup> نوفل سمايلي وفضيلة بوطورة، "بنك الجزائر وإرساء مقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة 2003\_2015"، دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 07، العدد 01، 2016، جامعة الأغواط، ص: 178.



### ثالثا\_ إرساء الحوكمة المصرفية بتطبيق إتفاقية بازل 03

حيث أن إتفاقية بازل 3 جاءت في شكل محاور تطمح من خلالها اللجنة محاولة التأثير الإيجابي على النظام البنكي العالمي ومعالجة الثغرات الموجودة في الإتفاقية الثانية وتتمثل هذه المحاور في: " المحور الأول تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رأسمال البنك؛ المحور الثاني تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات والمشتقات وتمويل سندات الدين؛ المحور الثالث إدخال نسبة جديدة هي الرفع المالي؛ المحور الرابع الحد من إتباع البنوك سياسات إقراض مواكبة أكثر مما يجب فتزويد التمويل المفرط للأنشطة الاقتصادية؛ المحور الخامس يهتم بمسألة السيولة".<sup>1</sup>

إتخذ بنك الجزائر سلسلة من القرارات لتعزيز النظام المصرفي، حيث أصدر مجلس النقد والقرض 23 ديسمبر 2008 النظام رقم 04\_08 القائم على زيادة الحد الأدنى لرأسمال البنوك من 2.5 مليار دينار إلى 10 مليار دينار؛ والمؤسسات المالية من 0,5 مليار دينار إلى 3,5 مليار دينار، وذلك لتمكينها من مواجهة المخاطر المصرفية.

في حين لم يرد لحد الآن أي تنظيم أو تعليمة تبيين حساب معدل كفاية رأس المال بطريقة مشابهة لما ورد في إتفاقية بازل 3؛ لكن مع ذلك يجب الإشارة إلى النظام رقم 01\_14 المؤرخ في 16 فيفري 2014 والمتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية نص على ضرورة إتزام البنوك باحترام بصفة مستمرة معامل أدنى للملاءة قدره 9.5% على أن يغطي رأس المال الأساسي كلا من مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل بنسبة 07% على الأقل، إضافة إلى ذلك يجب على البنوك أن تشكل هامش بنسبة 2.5%؛ وخول النظام للجنة المصرفية منح مهلة للبنوك لتمكينها من الإمتثال لهذه المتطلبات ويلاحظ هنا أن هذا النظام يأخذ من بازل 2 إدراج كل المخاطر السوق والتشغيل في نسبة كفاية رأسمال ويأخذ من بازل 3 رفع النسبة الاجمالية ولكن ليس إلى 10.5% كما تنص عليه الإتفاقية بل أقل إضافة إلى فرض الهامش الذي تسميه الإتفاقية هامش الصيانة؛ وأيضا وقبل ذلك أصدر بنك الجزائر النظام رقم 04\_11 المؤرخ في 24 ماي 2011 والمتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة، واقترح بنك الجزائر ضمن أحكام النظام تعريفا لمخاطر السيولة على النحو التالي: " مخاطر عدم القدرة على مواجهة الالتزامات أو عدم القدرة على فك أو تعويض وضعية نظرا لحالة السوق"؛ وأوجب النظام رقم 04\_11 على البنوك احترام نسبة السيولة مساوية ل 100% الأجل القصير وتسمى هذه النسبة بالمعامل الدنى للسيولة وتهدف إلى ضمان قدرة البنوك والمؤسسات على دفع الودائع لأصحابها في أية لحظة، وقياس

<sup>1</sup> مالك الأخضر وبعلة الطاهر، "واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات لجنة بازل 2 وتحديات تطبيق بازل 3"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية\_دراسات إقتصادية، المجلد 02، العدد 28، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص: 312.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

ومتابعة خطر السيولة وتهدف لضمان قدرة البنوك والمؤسسات على دفع الودائع لأصحابها في أية لحظة وقياس ومتابعة خطر السيولة للبنوك والمؤسسات المالية بحيث تكون هذه الأخيرة مستعدة لتسديد ديونها في آجال إستحقاقها كما تهدف إلى ضمان قدرة البنوك والمؤسسات المالية على تقديم القروض وتجنب اللجوء إلى البنك المركزي لتصحيح وضعياتها وتقوم البنوك في نهاية كل ثلاثي من السنة المالية بالتصريح عن مستويات سيولتها إلى اللجنة المصرفية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تقييم الحوكمة المصرفية في الجزائر؛ معوقات ومتطلبات إرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر

في ظل البحث عن مواكبة التطورات العالمية والبحث عن تحقيق الحوكمة الجيدة في القطاع المصرفي تحت الضغوط والتوجهات الدولية التي جعلت الحوكمة المصرفية في قائمة المتطلبات الدولية سعت الجزائر في محاولة دفع القطاع المصرفي نحو التوجهات على أمل تحقيق الصلابة المالية المطلوبة؛ وأيضا للبنوك الجزائرية عدة معيقات متعلقة بتطبيق الحوكمة المصرفية فرغم وجود جهود لتعزيز تطبيقها إلا أنه هناك بعض المتطلبات والمقترحات التي تعتبر حلول لبعض مشاكل تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية.

### المطلب الأول: تقييم الحوكمة المصرفية في الجزائر من خلال مؤشرات الصلابة المالية(2018\_2022)

فيما يندرج بعضا من مؤشرات الصلابة المالية للقطاع المصرفي الجزائري في ظل تطبيقه لمقررات لجنة بازل كأحد الأعمدة الأساسية لتحسين الحوكمة وخلق الثقة:

#### أولاً- مؤشر كفاية رأس المال في القطاع المصرفي الجزائري

تعتبر كفاية رأس المال كمقياس لمخاطر البنك وتعرف بإسم القوة المالية للبنك وقدرته على تحمل مخاطر الخسارة، كما يمكن الإشارة إليها أيضا كمقياس لملاءة البنك أي قدرته على أدار إلتزاماته المالية وتعرف بأنها مدى متانة وقدرة رأسمال البنك وأمواله الخاصة على إمتصاص مخاطر الفشل والعمليات الإستثمارية كمخاطر عدم السداد والانخفاض في قيمة الإستثمارات، وتكمن أهميته من خلال الدور الذي تلعبه في الحفاظ على سلامة وإستقرار البنوك وقدرتها على إمتصاص الخسائر الغير متوقعة إضافة إلى ذلك تؤثر في المركز المالي للبنك وعمله من جانب أن الأموال التي تحتجز لزيادة كفاية رأسمال ستزيد

<sup>1</sup> \_ قويدر بورقبة وآخرون، "مرجع سابق ذكره"، ص:44.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

وتقوي رأسمال البنك وبالتالي بناء مركز مالي قوي يتمتع بالمرونة والتنوع في مصادر التمويل وقنوات الإستثمار مما يساهم في إستقرار بيئة العمل المصرفي للبنوك.<sup>1</sup>

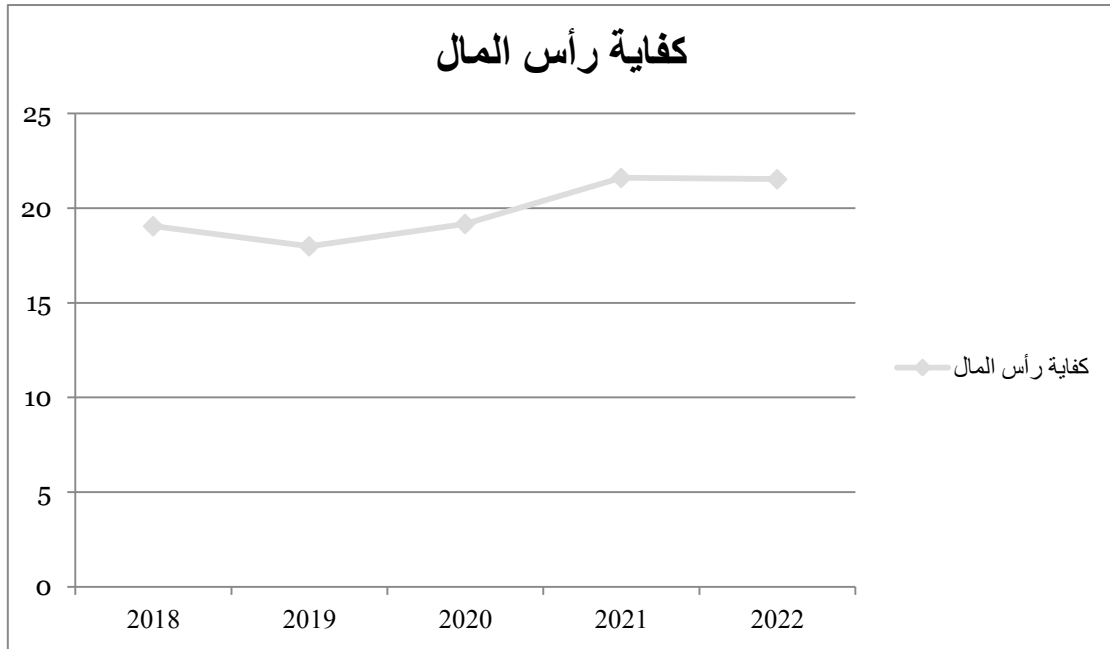
والجدول التالي يوضح تطور نسب مؤشر كفاية رأس المال في القطاع المصرفي الجزائري :

الجدول رقم (01): نسب مؤشر الملاءة في القطاع المصرفي الجزائري (2018\_2022)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
كفاية رأس المال	19.05%	17.99%	19.17%	21.60%	21.53%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على تقرير بنك الجزائر 2022، ص65.

الشكل رقم(06): تطور مؤشر كفاية رأس المال في القطاع المصرفي (2018\_2022)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الملاءة في القطاع المصرفي سجلت بنسبة (19,05%) سنة 2018 ويعتبر مستقرا مقارنة ب2017 على الرغم من إرتفاع نسبة المخاطر آنذاك، ثم سجلت انخفاض من (19,05%) سنة 2018 إلى نسبة (17.99%) سنة 2019 وهذا سببه الزيادة الأسرع في المخاطر المرجحة الذي كان له أثر سلبي، ثم سجل إرتقاعا ليصل إلى نسبة (19.17%) نهاية 2020 ويرجع هذا

<sup>1</sup> بوغدة إيتسام ونجار حياة، "كفاية رأسمال وفق مقررات لجنة بازل 03 وأثرها على السيولة المصرفية"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص:35.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

التحسن إلى انخفاض المخاطر المرجحة، وخلال الفترة 2020 إلى 2021 سجل القطاع المصرفي تحسنا كبيرا من حيث الملاءة المالية وذلك بعد التدابير الوقائية التي إتخذتها السلطة النقدية بالاضافة إلى برنامج إعادةالتمويل الخاص فقد إرتفعت من نسبة (19.17%) إلى نسبة (21.60%)، وخلال سنة 2022 سجلت نسبة الملاءة المالية إنخفاضا طفيفا من (21.60%) لسنة 2021 إلى نسبة (21.53%) لسنة 2022 هذا راجع إلى الزيادة في المخاطر المرجحة في ظل الزيادة في رأي المال الأساسي.

### ثانيا\_مؤشر السيولة في القطاع المصرفي الجزائري

إن عنصر السيولة من العناصر الأساسية المكونة لنظام التقييم، و مؤشر السيولة هو أحد الأسباب المؤدية إلى وقوع البنوك في مشكلات فشلها في الوفاء بالالتزامات والتسديد، فإذا واجه البنك مشاكل معقدة في تدني جودة أصوله فإنه يصاب بالخسائر مما ينعكس بدوره على المؤشرات العامة للصلاية المالية أو السلامة المصرفية؛ في غاية الأهمية ضمن ماتسعى إلى تحقيقه الإدارة الرشيدة لكونها تمثل الهدف القصير الاجل الذي تدور حوله جملة من القرارات المالية ضمن حركة القرار الشاملة والكاملة التي يمارسها البنك.<sup>1</sup>

الجدول التالي يوضح تطور مؤشر السيولة في القطاع المصرفي الجزائري:

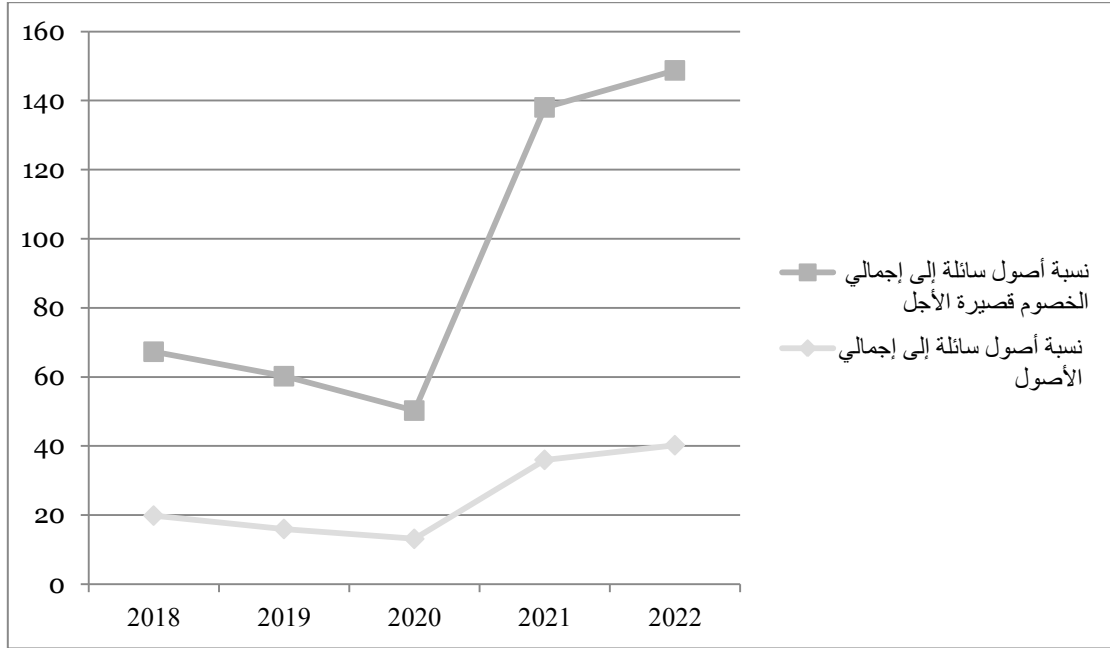
الجدول رقم(02): نسب مؤشر السيولة في القطاع المصرفي الجزائري (2018\_2022)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
نسب الاصول السائلة إلى إجمالي الاصول	19.84%	15.97%	13.11%	35.98%	40.22%
نسب الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل	47.45%	44.23%	37.14%	102.06%	108.53%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات بنك تقرير بنك الجزائر 2022، ص:67.

<sup>1</sup> \_عباس بوهريرة وعبد اللطيف مصطفى، "تحليل مؤشرات الصلاية المالية المصرفية في الجزائر"، مجلة الجزائرية للتنمية والاقتصاد، العدد07، جامعة غرداية، 2017، ص:122.

الشكل رقم (07): تطور مؤشر السيولة في القطاع المصرفي الجزائري (2018\_2022)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال الجدول نلاحظ أن سنة 2018 سجلت نسبة السيولة السائلة إلى إجمالي الأصول نسبة (19.84%) وتعتبر حققت تراجع حيث انها سنة 2017 سجلت ب(23.5%) وهذا راجع إلى انخفاض الأصول السائلة خلال تلك السنة الأمر الذي أدى أيضا إلى إنتقال وتراجع في الأصول السائلة على إجمالي الخصوم قصيرة الأجل حيث كانت سنة 2017 (53.7%) وأصبحت سنة 2018 (47.45%) وأيضا راجع إلى تزايد معدل الخصوم قصيرة الأجل، وجمال سنة 2019 عرفت نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول إنخفاضا فانتقلت من (19.84%) سنة 2018 إلى نسبة (15.97%) سنة 2019 كذلك نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل عرفت هي الأخرى إنخفاضا من (47.45%) سنة 2018 إلى (44.23%) سنة 2019 راجع إلى إنخفاض طفيف للأصول السائلة مقابل الخصوم قصيرة الأجل، وبالنسبة لسنة 2020 فإن السيولة في القطاع المصرفي سجلت تراجعا أيضا في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل حيث أصبحت خلال تلك السنة (37.14%) بعدما كانت (44.23%) سنة 2019 وبالنسبة لنسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول فسجلت إنخفاضا بالنسبة للسنة السابقة، سنة 2021 تحسنت السيولة في القطاع المصرفي الجزائري حيث أن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول أصبحت (35.98%) بعدما كانت (13.11%) سنة 2020 وهذا راجع إلى برنامج إعادة التمويل الخاص على السيولة بهدف قدرتها وجودتها في حين أصبحت نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل أكثر تحسنا فأصبحت الأصول السائلة تغطي الالتزامات وسجلت هذه النسبة (102.06%) في 2021 بعدما كانت (37.14%) سنة 2020،

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

واصلت السيولة منحناها التصاعدي سنة 2022 بعدما كانت الخمس سنوات السابقة لسنة 2021 لم يتوقف منحناها على الانخفاض، وسمحت هذه الزيادة إلى نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول أن تسجل نسبة (40.22%) وأيضاً إلى نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل بالعودة إلى مستوى المتطلبات التنظيمية فحققت نسبة (108.53%) خلال تلك السنة؛ عموماً فإن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول عرفت تراجعاً متواصلاً خلال السنوات 2018، 2019، 2020 لترتفع بنسبة كبيرة في سنتي 2021 و2022 وهذا راجع إلى برنامج إعادة التمويل الخاص، كذلك نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل وافق إنخفاض دون المستوى المحدد من طرف لجنة بازل 100% إلى غاية 2021 أين سجلت (102.06%) لكن أسار بنك الجزائر أن هذا التحسن راجع إلى زيادة المستحقات على الإدارة المركزية بعد إعادة شراء القروض المشتركة للشركات العمومية من قبل الخزينة العمومية مقابل سندات تصل إلى 2079,7 مليار دينار.

### ثالثاً\_مؤشر الربحية في القطاع المصرفي الجزائري

تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل المؤسسات المايه والبنوك وإستمرارها وغاية يتطلع إليها، ويعتبر مؤشر لقياس كفاءة البنك وإدارة إستخداماته وتتأثر ربحية البنوك بعدة عوامل أهمها "السيولة، إدارة المخاطر، درجة المنافسة...."، ويعتمد تحليل الربحية على مجموعة من المؤشرات من بينها "العائد على معدل الأصول، العائد على رأس المال الأساسي، درجة المنافسة....".

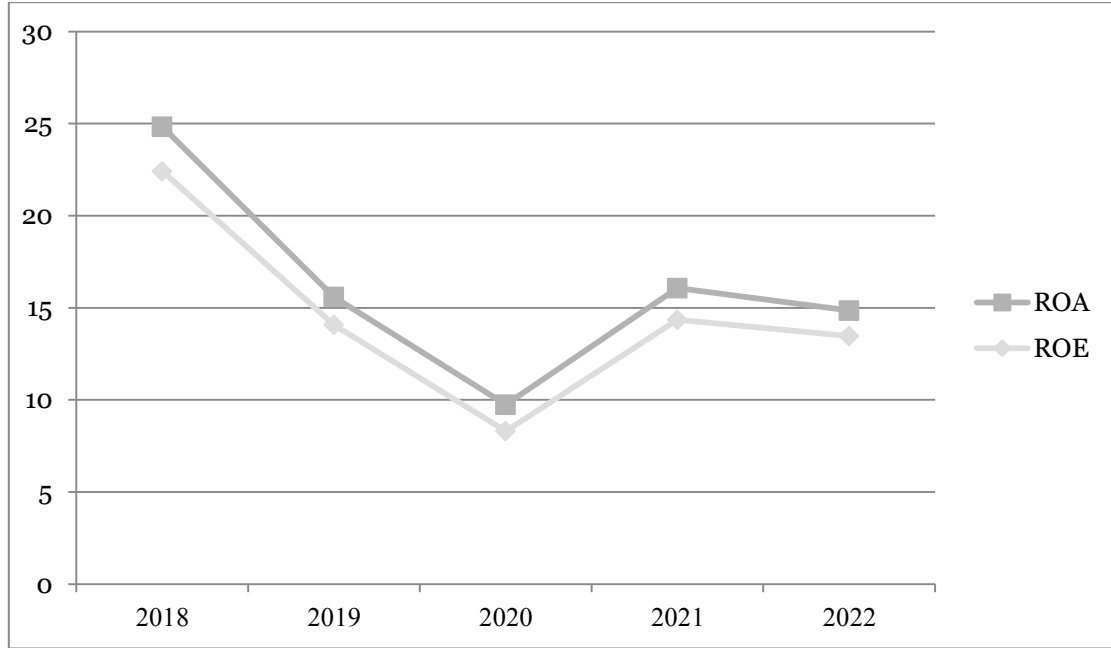
في الجدول التالي يوضح تطور مؤشر الربحية في القطاع المصرفي الجزائري:

الجدول رقم(03): نسب مؤشر الربحية في القطاع المصرفي الجزائري (2018\_2022)

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
الربحية ROE	%22.41	%14.08	%8.31	%14.35	%13.48
ROA	%2.42	%1.51	%1.43	%1.72	%1.38

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على بنك الجزائر 2022، ص:72.

الشكل رقم (08): تطور مؤشر الربحية في القطاع المصرفي الجزائري (2018\_2022)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن القطاع المصرفي الجزائري سجل في سنة 2018 نسبة عائد على رأس المال ROE (22.41%) وتعتبر إرتفاعا كبيرا بفضل النمو الجيد للنتائج الصافية بنسبة (30%) نسبة لمتوسط رأس المال وحقت تحسنا أيضا في نسبة العائد على الأصول ROA فسجلت نسبة (2.42%)، ثم إنخفض ROE من (22.41%) سنة 2018 إلى (14.08%) سنة 2019 وذلك تحت التأثير المزدوج لإنخفاض النتائج الصافية وإرتفاع الأموال الخاصة أما ROA فعرفت إنخفاضا لتصل إلى (1.51%) خلال تلك السنة، وفي 2020 نلاحظ إنخفاض كبير ل ROE فسجل ب(8.31%) وهذا التراجع لمردودية الأموال الخاصة للقطاع المصرفي آنذاك نتيجة لتراكم متوسط رؤوس أموال المصارف التي لم تلق نفس مستوى العائد خلال تلك الفترة في حين بقي ROA مستقرا نوعا ما نتيجة تطور نتائج الصافية الذي كان أكثر أهمية من تطور متوسط الأصول، سنة 2021 نلاحظ تحسن ل ROE فارتفعت من (8.31%) سنة 2020 إلى (14.35%) سنة 2021 وهذا النتيجة المباشرة للزيادة في مستوى العائد حيث عرف الناتج الصافي تحسن كبير بين 2020 و 2021 بالتوازي فإن ROA عرف تحسن طفيف منتقلا من (1.43%) سنة 2020 إلى (1.72%) سنة 2021، في سنة 2022 سجل كل من ROE و ROA إنخفاضا طفيفا من (14.35%) سنة 2021 إلى (13.47%) سنة 2022 بالنسبة ل ROE ومن (1.72%) سنة 2021 إلى (1.38%) سنة 2022 وهذا يعكس إنخفاض الربح في الضريبة خلال تلك السنة؛ عموما فإن معدل العائد على رأس المال سجل أعلى نسبة سنة 2018 بنسبة (22.41%) وجاء هذا نتيجة رفع رأس المال الخاص بالبنوك العمومية في تلك السنة تماشيا مع قانون النقد والقرض

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

في مادته ثم عاود تذبذبه ليسجل نسبة (13.47%) سنة 2022 وتبقى النسبة مقبولة نوعا ما، أما معدل العائد على الأصول فبعد أن عرف تذبذبا بين الانخفاض والارتفاع حقق أفضل معدل سنة 2018 بنسبة (2.42%) لينخفض مجددا سنوات 2019، 2020، 2021، 2022 رغم التحسن الطفيف جدا فيه لكنه يبقى متماشيا مع المعدلات المسجلة عربيا.

### المطلب الثاني: معوقات وجهود مكافحة الحوكمة المصرفية في الجزائر

رغم وجود بعض من ملامح تطبيق الحوكمة التي توجي إلى بداية الوعي إلا أن تطبيق الحوكمة المصرفية لم يعرف إلى المستوى المطلوب بعد وذلك راجع لوجود الكثير من الصعوبات التي تسعى الجزائر لمكافحتها.

#### أولاً- معوقات الحوكمة المصرفية في الجزائر

إن الحوكمة المصرفية في الجزائر يعيق تطبيقها عدة أسباب نذكرها فيما يلي:

– **ظاهرة الفساد المالي والإداري:** يعرف الفساد الإداري بالجانب القانوني والإداري في المؤسسة، ويقصد به كل تصرف غير قانوني مادي أو أخلاقي يصدر عن العاملين في المؤسسة حيث تسموا المصالح الفردية على الصالح العام ويؤدي ذلك إلى هدر مصادر الدولة الاقتصادية ويؤثر سلبا على التنمية الاجتماعية والاقتصادية كما يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي؛ هذا وعرفه البنك الدولي بأنه إساءة إستعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو إبتزاز أو رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح منافسة عامة كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة تقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب عن المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية كما يمكن للفساد أي يحصل عن طريق إستغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة؛ وعليه فهو سلوك إداري منحرف مرتبط بالمعيار الوظيفي يصدر من الموظف العام أثناء تأدية عمله وذلك بما يخالف التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية بمعنى آخر استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم أو ما يعرف بالبيئة الإدارية للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة؛ في حين أن الفساد المالي هو سوء استخدام الأموال العامة أو تحويلها من أجل مصلحة خاصة أو تبادل الأموال مقابل خدمة أو تأثير معين أو هو الانحرافات المالية وكذا مخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في



## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

المؤسسة، كما نعني به مخالفة القواعد والأحكام المالية من أجل الحصول على مكاسب مادية غير مشروعة أو مخالفة قواعد السلوك من قبل الموظفين في مؤسسة ما وذلك لحصولهم على منفعة.<sup>1</sup> ولظهور الفساد المالي والإداري أسباب نذكر منها:<sup>2</sup>

- أسباب اقتصادية: "الكتمان والاحتكار والمحاسبة، انخفاض مستويات الأجور والمحاسبة، تضخم الجهاز الإداري، كبر نسبة موازنة الدفاع في الموازنة العامة، إنعدام المنافسة".
- أسباب إدارية: "تهاون الأجهزة الحوكمية في معالجة الانحرافات، قصور وعيوب الهيكل التنظيمي كعدم تحديد ووضوح قنوات الاتصال ونطاق الاشراف الاداري وازدواجية الاختصاصات، عدم كفاءة الموظفين".
- أسباب سياسية: "الحكومات الضعيفة، عدم اهتمام القيادة السياسية بمحاربة الفساد".
- أسباب اجتماعية وثقافية وقانونية: "نمط العلاقات والأعراف والوعي بين أفراد المجتمع، تعقد القوانين الضريبية وصعوبة فهمها، قلة معاقبة المفسدين".

– الطابع العمومي للبنوك الجزائرية: البنوك العمومية الجزائرية هي بنوك تجارية تقوم بعمليات الوساطة البنكية، كما تقوم حسب ما جاءت به المادة 72 من الأمر رقم 11\_03 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض بعمليات ملحقه متنوعة مثل تلك المرتبطة بالقيم المنقولة والهندسة المالية؛ حسب المعطيات بنك الجزائر يتشكل النظام البنكي الجزائري من 29 بنكا ومؤسسة مالية منها ستة بنوك عمومية وهي:<sup>3</sup>

- البنك الوطني الجزائري BNA
- القرض الشعبي الجزائري CPA
- البنك الجزائري الخارجي BEA
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
- بنك التنمية المحلية BDL
- إلى جانب الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP BANQUE

<sup>1</sup> فيلاللي فاطمة، "الفساد المالي والإداري"، مجلة استراتيجيات ضمان الجودة، المجلد 04، العدد 01، 2023، ص: 04.

<sup>2</sup> أمين بن سعيدة، "الفساد المالي والإداري (الأسباب والمظاهر) من خلال مؤشرات عربية"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية\_دراسات إقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2021، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص: 36.

<sup>3</sup> بن عمار عبد القادر، "خصوصية البنوك العمومية الجزائرية في ظل الأزمة النفطية بين الحتمية والقبود"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 14، 2018، ص: 38.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

للإشارة فإن هذه البنوك العمومية تعتبر مؤسسات مالية تجارية تحمل شكل شركات أسهم وهي تتمتع بالشخصية المعنوية وتخضع لمبدأ الاستقلالية والتوازن المحاسبي؛ تعود نشأة كل من البنوك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، وبنك الجزائر الخارجي إلى السنوات الأولى للإستقلال 1966\_1967 وذلك إثر تأميم البنوك الأجنبية التي كانت تنشط في الجزائر آنذاك بالنسبة لكل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية فانبثقا من عملية إعادة الهيكلة العضوية التي تخضع لها كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري في ثمانينات القرن الماضي؛ أما فيما يخص الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فقد ظل ينشط بصفته صندوق منذ نشأته سنة 1964 إلى غاية 1996 لتقرر بعد ذلك السلطات إعطائه صفة بنك تجاري عمومي ابتداء من سنة 1997.

### – أسباب أخرى كانت معيقة للحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية:

- إن لحوكمة البنوك في الجزائر عدة عراقيل أخرى من بينها:<sup>1</sup>
- النهب الضريبي وانتشار القروض السيئة السمعة.
- نقص الوعي بمفهوم الحوكمة وعدم إنتشار الثقافة بهذا المفهوم بين المسؤولين والموظفين والمتعاملين.
- آليات التمويل للبنوك والمؤسسات العمومية دون الأخذ بعين الاعتبار لطبيعة الوظائف ولا إلى سياسة القروض والنظام القانوني.
- عدم إجراء تجديد ومواكبة الإتجاه العالمي والدولي في مجال المحاسبة وإستمرار خلايا المحاسبة "محافظو الحسابات، محاسبين معتمدين، خبراء محاسبين" في العمل وفق مخطط وطني للمحاسبة منذ سنة 1975.
- كثرة الثغرات في القوانين المالية وتضاربها.
- أسباب تنظيمية متعلقة بغياب الرقابة والإشراف التنظيمي الفعال على عمل هذه البنوك في ظل عدم وجود تدابير كافية وحصيفة لحماية أموال المودعين من طرف مدارئها وموظفيها.
- ضعف المعرفة المالية لدى الأفراد مما خلق فجوة بين البنوك ومصدر الأموال الأساسي لها.
- الافتقار لسوق المالي ونقص المعلومات.
- ضعف التكنولوجي وضعف الجانب البشري المسير لها من حيث الكفاءة ومواكبة التغيرات العالمية.

<sup>1</sup> خولة قره ومقدم عبيرات، "تحديات حوكمة الجهاز المصرفي في ضوء التوجهات المصرفية العالمية"، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، المجلد 06، العدد 02، ص: 238.

### ثانياً وضع جهود لمكافحة معوقات الحوكمة المصرفية

- وضعت الجزائر جهود مكافحة لمواجهة ولتقليل من المصاعب التي تواجه الحوكمة المصرفية.
- توقيع إتفاقيات لمكافحة الفساد: انتهجت الجزائر لغيرها من الدول عدة مشاركات في إتفاقيات والمعاهدات الدولية لمكافحة الفساد المال والإداري ومن بينها مايلي:
    - وقعت مع الإتحاد الأوروبي في إتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطة إتفاقيات من أجل محاربة الفساد المالي وغسيل الأموال.
    - وقعت إتفاقية منظمة الإتحاد الإفريقي لتبني منع ومكافحة الفساد 2003.
    - شاركت في التوقيع إلى جانب 10 دول في الإنضمام إلى إتفاقية الأمم المتحدة منع الفساد والرشوة.
  - وضع مخطط لخصوصية البنوك الجزائرية: مسألة خصوصية البنوك العمومية الجزائرية مسألة قديمة جديدة، تعود بدايتها إلى سنة 2001 إثر صدور الأمر رقم 04\_01 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتنظيم تسيير وخصوصية المؤسسات العمومية الذي عمل على توسيع مجال ليشمل البنوك ملغيا بذلك النصوص القانونية التي كانت سائدة من قبل؛ إضافة لهذا النص القانوني أصدرت وزارة المالية سنة 2004 تقريراً يؤكد على أهمية خصوصية هذه البنوك مع الاحتفاظ بينك أو اثنين على الأكثر لدواعي إجتماعية واقتصادية على غرار السكن والقروض الموجهة لفئة الشباب وذلك لضمان مواصلة جهود الدولة الرامية لإنشاء مؤسسات مصغرة أو القروض الفلاحية في هذا الاطار تقرر فتح رأسمال كل من القرض الشعبي الوطني، البنك الوطني الجزائري، وبنك التنمية المحلية في حين تم إبعاد البنوك المتبقية من عملية الخصوصية؛ عملية الخصوصية هذه بفتح رأسمال البنوك أمام الشركاء استراتيجيين يسعون لجعلها أدوات تمويل فعالة تسيير وفق معايير دولية أي جعل الموارد المتاحة في هذه البنوك العمومية تعطي الفعالية الاقتصادية المنتظرة مجبرة بذلك باقي البنوك العمومية على تحسين طريقة عملها.
  - تطبيقاً للأمر رقم 04\_01 وبناء على التوجيهات الواردة في تقرير وزارة المالية شرعت الجزائر في 2006 في خصوصية القرض الشعبي الجزائري حيث تم كخطوة أولى وبناء على قرار مجلس النقد والقرض رفع رأس مال هذا البنك ب 4 مليار دينار ليصل بالتالي إلى 29.3 مليار دينار؛ وللاشارة فإن الحكومة الجزائرية أوكلت عملية خصوصية القرض الشعبي الجزائري لبنك الأعمال Rothschild الذي تكفل بإعداد الدراسة واستدعاء البنوك المهتمة بخصوصية القرض الشعبي الجزائري لسحب ملف التأهيل الأولي، كما اشترطت الحكومة الجزائرية أن يكون الشريك الاستراتيجي بنك ذو تنقيط عالمي يملك شبكة من 400 وكالة على الأقل في نفس البلد وأموال خاصة لا تقل عن 3 مليار أورو بتاريخ 30 جوان 2004؛ بعدها بدأ. المفاوضات مع الشركاء الاستراتيجيين والمتمثلين أساساً في بنوك

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

فرنسية واسبانية على غرار le credit agricole و Santander لكن في 2007. بعد تمديد المفاوضات لعدة مرات كللت هذه المحاولة في نهاية المطاف بالفشل وذلك بسبب عدم شفافية المعلومات المتعلقة بالبنك محل الخصصة؛ بعد غياب الحديث عن خصصة البنوك لمدة 10 سنوات في فترة البحبوحة المالية، عادت المسألة للواجهة مجددا نتيجة لشح الموارد المالية وذلك في مشروع قانون المالية لسنة 2017 محدثة بذلك ضجة إعلامية كبيرة سرعان ما اختفت بعدول السلطات عن قرار الخصصة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات لإرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر

مع وجود صعوبات تواجه تطبيق الحوكمة المصرفية في المنظومة الجزائرية فإن وجود حلول لها ضرورة؛ وهناك العديد من المتطلبات التي تعتبر حل من أجل تعزيز إرساء الحوكمة وتفعيلها في الجهاز المصرفي الجزائري.

### أولاً-متطلبات أساسية للحوكمة المصرفية في الجزائر

من الحلول ومتطلبات الحوكمة المصرفية الأساسية في النظام المصرفي الجزائري نذكر مايلي:

- **متطلبات تعزيز الجانب القانوني والتشريعية** : من أجل تدارك النقائص في القوانين المنظمة للعمل المصرفي الجزائري يتوجب القيام ب:<sup>2</sup>
  - إصدار ميثاق أخلاقيات العمل خاص بالبنوك والمتعاملين فيها ويحدد القواعد العامة لسلوك العاملين، أخلاقهم المهنية ومجال علاقتهم.
  - توفير بيئة محفزة لإرساء الحوكمة المصرفية بكل مبادئها.
  - إصدار إصدار كتيب يتضمن إرشادات لأعضاء مجلس الإدارة البنوك الجزائرية.
- **متطلبات جانب أكاديمي والارتقاء بالعنصر البشري**: إن قلة ضعف الخبرات المصرفية وعدم دراية الموظفين في البنوك بأسس العمل المصرفي والمتطور وبحكم أن العنصر البشري ركيزة أساسية للنهوض بالعمل المصرفي يتوجب:<sup>3</sup>
  - عقد دورات تكوينية على يد الأساتذة أكاديميين متخصصين.
  - ترسيخ المفاهيم المتطورة لدى الموظفين في البنوك المتعلقة بمستحدثات العمل المصرفي.

<sup>1</sup> بن عمار عبد القادر، "مرجع سابق ذكره"، ص:39.

<sup>2</sup> محمد عبد الحفيظي، "مرجع سابق ذكره"، ص:180.

<sup>3</sup> قسول سفيان، "تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2016، ص:276.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

- الاستفادة من الخبرات الإدارية والبحوث والأعمال الخاصة بالحكامة.
- متابعة التطورات الدولية وأخذها بعين الاعتبار ضمن دورات خاصة لإطارات البنوك.
- التدريب والتكوين للإطارات المتخصصة في ميدان التكنولوجيا ونقل المعلومات.
- التأهيل العملي المرافق من أجل تأهيل المتكلمين ليصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة وإتخاذ القرارات السليمة لحل المشاكل التي تتعرض لها البنوك.
- **متطلبات الجانب التكنولوجي والمعلوماتي:** تؤكد العديد من الدراسات أهمية إمتلاك البنوك الجزائرية لتكنولوجيا من أجل تقديم خدماتها المصرفية ونشر المعلومات والإفصاح، نظرا لأن معظم البنوك الجزائرية لها مواقع تعريفية وليست مواقع معلوماتية خدمتية وذلك من أجل تحقيق عدة نقاط تتذكر من بينها:<sup>1</sup>
- معرفة بنك الجزائر لمدى إلتزام البنوك بقواعد الحوكمة.
- المراقبة والمتابعة من قبل بنك الجزائر لكل المخالفات المرتكبة المتعلقة بالإفصاح والشفافية واتخاذ خطوات كفيلة بتأمين دقة المعلومات وتطبيق العقوبات المناسبة.
- إعداد وكشف لكل المعلومات المتعلقة بالوضع المالية للبنوك ونتائج أعمالها وذلك لتعزيز الأمن خاصة لدى المساهمين والمتعاملين.
- تطوير الدور الإشرافي والرقابي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر الحديثة في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيا الحديثة.<sup>2</sup>

### ثانياً\_متطلبات تأهيل هيئات الإشراف والتنظيم في المنظومة المصرفية الجزائرية

أيضا ضمن المتطلبات التي يجبل ان تتجدر ضمن النظام المصرفي الجزائري نذكر مايلي:

**متطلبات تأهيل الإطار المؤسسي:** بإعتبار بنك الجزائر الجهة الرئيسية والوحيدة والمسؤولة عن ضمان سلامة النظام المصرفي، حيث يمارس رقابته على أنشطة القطاع المصرفي حتى لا تتعرض البنوك للمخاطر بمختلف أنواعها؛ وحتى يتمكن بنك الجزائر من ضمان ممارسات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية توجب إعادة هيكلة وتأهيل لجنة الرقابة المصرفية من أجل ضمان متابعة إلتزام البنوك في

<sup>1</sup> مريم هاني، "تحو تفعيل الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري"، مجلة إيلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، المركز الجامعي عبد الحفيظ، 2016، ص:226.

<sup>2</sup> مهري علد المالك وبسمة عولمي، "الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الادارية، العدد06، 2016، ص:56.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

أعمال أحكام قانون بنك الجزائر وتوجيهاته وتعليماته ضمن دليل الحوكمة المصرفية وعليه يمكن اقتراح بعض المهام التي من شأنها المساهمة في تعزيز الحوكمة وفق النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحديد مهام لجنة الرقابة المصرفية بوضوح ودقة فيما يتعلق بقواعد الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال دعم وتقوية الإطار التنظيمي للجنة بكوادر متخصصة في مجال الحوكمة المصرفية.
- تعزيز الحوكمة في البنوك العمومية والخاصة على حد سواء.
- ضرورة السهر على تطبيق المعايير العالمية.
- ضرورة اشراك لجنة الرقابة المصرفية في اختيار أعضاء المجالس الادارية للبنوك والمؤسسات المالية واللجان المنبثقة عن المجالس.
- **تفعيل بورصة القيم المنقولة:** تعتبر الأسواق المالية المتطورة إحدى الآليات الهامة التي تعزز الحوكمة في البنوك، حيث يتم ذلك عن طريق توفير المعلومات والبيانات والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة أقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يؤثر على قيمة أسعار أسهم البنك وعلى إمكانية حصوله على رأس مال، وعند تتبع القوانين واللوائح الخاصة ببورصة القيم المنقولة نجد أنها تؤكد على أهمية الرقابة وعمليات النشر القانونية مع توفر مجموعة من المبادئ التي تعني بالزبون والمحددة ضمن المادة 49 من القانون رقم 03\_04 المتعلق ببورصة القيم المنقولة المشار إليه سابقا إلا أنه يتوجب بعض الشروط الأخرى التي تزيد من تعزيز كفاءة السوق المالي ومنه:<sup>2</sup>
- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مستويات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن وجود قوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات.
- محاولة ترقية السوق المالي من خلال توفير معلومات ذات مصداقية وقوائم تمتاز بالشفافية والوضوح بإعتبار أن القوائم المالية من المدخلات الأساسية في عملية تحليل الوضعية المالية.
- وجود متطلبات للقيود في بورصة الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والافصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.
- وجود قوانين تحمي مساهمي الأقلية.

<sup>1</sup> \_احمد عبد الحفيظي، "مرجع سابق ذكرة"، ص:187.

<sup>2</sup> \_ سدره أنيسة، "حوكمة البنوك التجارية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990\_2010"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص:221.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات المالية والبنوك وتنفيذ قوانين الأوراق المالية وتسهر على سلامة السوق.
- وجوب إعداد دليل خاص بلجنة الأوراق المالية يتضمن قواعد الحكومة.
- **ترقية دور جمعية البنوك الجزائرية:** تلعب جمعية البنوك والمؤسسات المالية محورا هاما إلى جانب بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية ويكون ذلك من خلال تحديد المصاعب والمعوقات من خلال تسجيلها لملاحظات من البنوك والأعضاء وإرسالها لبنك الجزائر ويمكن لها المشاركة من خلال عدة نقاط نذر منها مايلي:<sup>1</sup>
- التعاون مع بنك الجزائر لتحقيق تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.
- تبادل الخبرات المتعلقة بالعمل المصرفي وتزويد الأعضاء بالمعلومات المتوافرة.
- عقد الاتفاقات الجماعية بين أعضائها لتوحيد شروط التعامل المصرفي كلما كان ذلك ممكن بعد موافقة بنك الجزائر.
- عقد ندوات ومحاضرات تثقيفية ودورات تدريبية متعلقة بالقضايا المصرفية المعاصرة، على وجه الخصوص ما تعلق بالحوكمة المصرفية وذلك بالتعاون والتنسيق مع معهد الصيرفة الجزائرية.

### ثالثا\_متطلبات إعداد دليل موحد للحوكمة المصرفية

- فيما يلي نتطرق إلى بعض المبادئ العامة لإعداد دليل الحوكمة المصرفية:<sup>2</sup>
- **الإدارة:** إن تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لا يمكن أن يتحقق إلا في وجود إدارة مصرفية فعالة، هذه الإدارة يجب أن تقوم على مجلس إدارة كفؤ وإدارة جيدة للمخاطر.
  - **مجلس الإدارة:** يجب أن يكون مجلس الإدارة على مستوى عالي من الكفاءة والتأهيل لفهم طبيعة قواعد الحوكمة المصرفية وأن يكون قادر على وضع الاستراتيجيات المناسبة ومن أجل بناء هيكل ملائم لمجلس الإدارة يمكن من خلاله ضمان عمل المجلس لفعالية ومن خلال الإطلاع على تجارب السابقة يجب أن تتولى مايلي: "وجود عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لكي يصبح المجلس قادر على ممارسة أعماله في الرقابة والإشراف بشكل مستقل مع وجود نص قانوني يحدد عددهم، وجود فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للبنك خاصة وأن جميع البنوك العمومية تعرف ازدواجية منصب مدير البنك ورئيس مجلس الإدارة كما سبق الحديث عنه، يجب أن

<sup>1</sup> \_امحمد عبد الحفيظي، "مرجع سابق ذكره"، ص:192.

<sup>2</sup> \_امحمد عبد الحفيظي، "مرجع سابق ذكره"، ص ص: 187\_190.

## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

- يحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات البنك وسلامته والتأكد من تلبية متطلبات بنك الجزائر ومصالح المساهمين والمودعين والدائنين والموظفين والجهات الأخرى ذات العلاقة".
- **معايير خاصة لإختيار أعضاء مجلس الإدارة:** وذلك من خلال " التأهيل العلمي والخبرة المهنية والمهارات في مجال المالية بما في ذلك الجانب المحاسبي، المعرفة التامة بأفضل الممارسات الدولية في مجال الإدارة وتطبيقاتها في بيئة الأعمال".
  - **لجان مجلس الإدارة:** يجب أن تكون لكل البنوك لجان مستقلة تعمل تحت وصاية مجلس الإدارة الخاص بها، وتخصص لكل لجنة مجموعة من المهام كما يجب أن تحدد أثناء تشكيل هذه اللجان "عدد أعضاء كل لجنة بما في ذلك عدد الأعضاء المستقلين، المهام المسندة لكل لجنة، عضوية وحضور كل لجنة، إجتماعات كل لجنة " لجنة إدارة المخاطر، لجنة المرتبات والمكافآت، لجنة التدقيق، لجنة الحوكمة والترشيحات".
  - **الإدارة التنفيذية:** يجب أن تكون الإدارة التنفيذية للبنوك ملائمة ومناسبة فلا يكفي أن يتوفر فيها الجانب الأخلاقي بل كذلك لابد من أن يتوافر فيها الكفاءة والخبرة، ولأن الإدارة المسؤولة عن تنفيذ سياسات مجلس الإدارة من خلال تشغيل البنك يوم بيوم لذلك يجب أن يكون هناك معرفة بالمخاطر المالية التي ينلغي إدارتها.
  - **أنظمة الرقابة والضبط:** من اجل ضمان تفعيل نظم الرقابة المصرفية الداخلية والخارجية فيجب توفر مقومات تطبيق مجال المراجعة الداخلية والخارجية كما يلي:
  - **مجال المراجع الداخلي:** تتم أعمال الرقابة الداخلية من خلال فريق المشرفين المكون من جهاز الرقابة البنكي، ومراقبة العديد من القضايا الهامة التي تغطي جوانب متعددة من أنشطة البنوك وأسلوب عملها تتمثل فيمايلي: "ثقة البيانات المقدمة من البنك، كفاءة عمليات البنك ومركزه المالي، كفاءة نظم إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية للبنك، كفاءة الحسابات ونظم المعلومات الإدارية، الإلتزام بالقوانين والتشريعات والشروط التفصيلية المتصلة بمنح التراخيص لإنشاء البنك".
  - **مجال المراجعة الخارجية:** يجب أن يتوفر لدى المراقبين الأساليب المناسبة لتجميع ومراقبة وتحليل التقارير والنتائج الإحصائية من البنك وفق لقواعد موحدة ومحددة في الوقت المناسب وتغطي هذه المراجعة القوائم المالية المدعمة بجداول تفصيليلة أكبر عن مدى التعرض لمختلف أنواع المخاطر، بالإضافة إلى المخصصات والأنشطة خارج نطاق الميزانية.
  - **حقوق المساهمسن:** بالرغم من وجود الإطار القانوني المناسب والمحدد ضمن القسم الرابع الخاص بجمعيات المساهمين من القانون التجاري إلا أن حقوق المساهمين في البنوك الجزائرية غير محفوظة بالقدر الكافي حيث يمكن تدارك هذه المشكلة من خلال "تطوير دور الأجهزة المكلفة بإعلام المساهمين حول سير البنوك وحول الصعوبات التي تواجهها، اشراك المساهمين والزبائن في



## الفصل الثاني: دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية

إقتراح بنود محضر إجتماع مجلس الإدارة، تقييم دوري لأعضاء مجلس الادارة وإجراء التغييرات المناسبة بناء على ذلك، السماح للمساهمين والزبائن بالتصويت عبر الأنترنت في إجتماعات الهيئة العامة، السماح بتزويد المساهمين والزبائن أفرادا بكل المعلومات التي يحتاجونها من البنك دائما ومجانا".

– الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يتضمن دليل الحوكمة نشر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب حيث يجب على البنوك أن تقوم بالإفصاح وفقا لمعايير الدولية وتعليمات بنك الجزائر وفي إطار دعم عملية الإفصاح والشفافية في البنوك الجزائرية توجب على بنك الجزائر بدعم مركزية المخاطر ومركزية عوارض الدفع ومركزيات الميزانيات والتوسيع من المهام والممارسات المسندة لها وذلك من خلال "إستقبال او متابعة تقرير الإفصاح التي تقدمها البنوك الجزائرية سنويا وذلك فيما يخص التقارير السنوية المتعلقة بنشاط البنوك ودقة البيانات المالية ومعلومات متعلقة لأعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم والمكافآت والرواتب التي يحصلون عليها، متابعة مدى إلتزام البنوك الجزائرية بالقواعد وتعليمات بنك الجزائر، كما يشمل دورها في مساعدة البنوك والمؤسسات المالية في التعرف على قواعد الإفصاح والشفافية".

### خلاصة الفصل

نظرا للدور الذي يلعبه القطاع المصرفي كعمول أساسي للإقتصاد الوطني، وعلى الرغم من الجهود والتعديلات التي طرأت عليه إلا أنه شهد أزمات اقتصادية نتيجة ضعف وظيفة بنك الجزائر الرقابية والإشرافية وسوء الحوكمة المطبقة داخل البنوك الجزائرية والمؤسسات المالية؛ مما أدر ببنك الجزائر إلى إتخاذ مجموعة من إجراءات لمعالجة النقائص الرقابية والإشرافية؛

وركز بنك الجزائر في مجال الحوكمة المصرفية على تعزيز كل من الرقابة الميدانية والمستندية على البنوك والمؤسسات المالية وأيضا على نظام الرقابة الداخلية في البنوك الجزائرية وتعزيز دور محافظو الحسابات إلى جانب الالتزام بمعايير اتفاقية لجنة بازل الأولى والثانية والثالثة؛

ورغم ذلك الجهود التي قام بها بنك الجزائر من أجل تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر، فإن تقييم الحوكمة من خلال بعض مؤشرات السلامة المالية في البنوك الجزائرية والقطاع المصرفي بشكل عام، لم تنعكس الحوكمة المصرفية بالشكل المرغوب في تحسين حالة البنوك الجزائرية والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب، ما يستدعي ذلك إلى ضرورة وحتمية وضع متطلبات كحلول لمواجهة المصاعب والعراقيل التي تعيق تطبيق الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية ومن أجل منظومة مصرفية جزائرية سليمة وفعالة.

### الخاتمة العامة

في الاخير يمكن القول من خلال دراسة موضوع دور بنك الجزائر في تطبيق الحوكمة المصرفية، ويعتبر تحقيق الاستقرار المالي والاقتصادي هدف من أسمى الاهداف التي تسعى له كافة الدول بما فيها العربية فتحقيقه يمكن الوصول إليه في إطار البرامج والاستراتيجيات والخطط المتبعة من طرف الدول في ذلك السبيل ولكن التحدي الأكبر يكمن في مدى إمكانية الحفاظ عليه، خاصة في الأوضاع الاقتصادية التي دائما ما تتميز بهزات مالية؛ ومن ثم يظهر أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في المنظومة المصرفية. فالممارسة السليمة للحوكمة المصرفية تؤدي إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير الصادرة عن الهيئات الدولية والمنظمات لاسيما لجنة بازل للرقابة المصرفية والتي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المالية والبنوك بواسطة مجلس إدارتها العليا والتي من شأنها أن تؤثر في كيفية قيام البنوك بوضع الاهداف وإدارة عملياتها اليومية ومراعاة اصحاب مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة؛ حيث باتت معظم الدول تركز على مقررات لجنة بازل وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية وبالتالي ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي بالإضافة إلى توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك.

ونجاح الحوكمة المصرفية لا يكون بوضع القواعد الرقابية فقط ولكن بجدية تطبيقها بشكل سليم وهذا يرجع إلى دور البنك المركزي وإشرافه، وهذا ما يبين دور كل من مجلس إدارة ولجان المتابعة التي توفر البيانات اللازمة عن أداء وإدارات التفشيح داخل المنظومة المصرفية التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين على ان يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنوك.

وفيما يخص المنظومة المصرفية الجزائرية فإن الازمات المالية التي شهدتها النظام المصرفي الجزائري على مستوى البنوك من إفلاس وتعثر أدت إلى حتمية إدراج مبادئ الحوكمة وهنا برز دور بنك الجزائر من خلال محاولة مواكبة التوجه الجديد للرقابة والإشراف على البنوك التزاما بمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية والتزاما تجارب البنوك المركزية الدولية والعربية في مجال إرساء الحوكمة في الجزائر ومحاولة إيجاد الحلول ومتطلبات تؤدي إلى حوكمة مصرفية فعالة وسليمة ونظام مصرفي مستقر.

### 1. اختبار الفرضيات

على ضوء ما توصل له من خلال البحث يتضح ما يلي:

- الفرضية الاولى: شكل الوقوع في الازمات المالية في الجزائر وأيضا الضعف الهيكلي للنظام المصرفي في الجزائر الحاجة الماسة لإرساء الحوكمة المصرفية؛ هذه الفرضية صحيحة شكل وقوع البنوك الخاصة في أزمات مالية وأيضا مشاكل البنوك العمومية وضعف الهيكلي للنظام المصرفي في الجزائر دوافع لضرورة إرساء الحوكمة المصرفية.
- الفرضية الثانية: يلعب بنك الجزائر دورا محوريا في إرساء دعائم الحوكمة المصرفية في الجزائر وذلك من خلال أدوات ووسائل الرقابة والإشراف؛ هذه الفرضية صحيحة وذلك من خلال الدور الاشرافي والرقابي على البنوك ووضع وسائل ضبط استنادا للمعايير الدولية الخاصة بالرقابة المصرفية وذلك لضمان استقرار النظام المصرفي وحماية حقوق أصحاب المصالح.
- الفرضية الثالثة: وصلت الحوكمة المصرفية في الجزائر إلى المستوى المرغوب وتعتبر حوكمة فعالة؛ هذه الفرضية غير صحيحة رغم جهود بنك الجزائر في مجال إرساء الحوكمة المصرفية لم تصل الحوكمة المصرفية في الجزائر إلى المستوى المطلوب.

### 2. نتائج الدراسة

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر من بينها مايلي:
- الحوكمة المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الاطراف الأساسية في البنك واضحة ما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.
  - ان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في النظام المصرفي، يجب أن يقوم على مبدئين أساسيين: أن يلعب البنك المركزي دورا محوريا في دفع البنوك والمؤسسات المالية إلى تطبيق الحوكمة المصرفية، وأن يتم تطبيق الحوكمة في مختلف البنوك كما أوصت به لجنة بازل.
  - ضعف الرقابة والإشراف من طرف بنك الجزائر وهذا ما أدى إلى ظهور مشاكل مالية ضربت المنظومة المصرفية الجزائرية.
  - عدم نشر المعلومات المحاسبية والمعلومات العامة الخاصة بالبنوك الجزائرية على المواقع الإلكترونية وإن وجدت يكون نشرها متأخرا وصعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بهذه البنوك، وهذا مايدل على إنعدام الشفافية والإفصاح وعدم إلزام بنك الجزائر البنوك نشر تقارير الحوكمة السنوية وغياب ثقافة الحوكمة على البنوك وعدم الاهتمام بها والاعتماد على التسير التقليدي.

## الخاتمة العامة

- ضعف الاطار التشريعي والقوانين التي ترسخ مبادئ الحوكمة على البنوك بسبب عدم وجود ميثاق للحوكمة المصرفية صادر عن بنك الجزائر وذلك عكس البنوك المركزية الدولية والعربية التي تضع دليل حوكمة مصرفية.
- لازال النظام المصرفي يعاني من جملة من النقائص التي تؤدي لتوالي المشاكل المالية ما ينعكس سلبا على نشاطه ومصداقيته وما يجعل إيجاد حلول لإرساء الحوكمة بشكل فعال أمرا لا مفر منه وتوجها بالغ الاهمية تفرضه المتطلبات الدولية والعربية في سبيل تحسين أدائه وتحسين تنافسيته.
- بالرغم من وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي توحى ببداية الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي إلا ان هذا التطبيق لم يرق للمستوى المطلوب.

### 3. توصيات

من خلال هذه الدراسة والنتائج التي تم التوصل لها يمكن طرح بعض التوصيات كالاتي:

- تحديث التشريعات والقوانين المتعلقة بالتطبيق السليم للحوكمة المصرفية؛ وحثمية اشراف ورقابة بنك الجزائر الكافية على الالتزام بتفعيلها من قبل البنوك الجزائرية.
- العمل على مسايرة تعديلات الحوكمة فيجب على بنك الجزائر مسايرة التعديلات التي تقوم بها لجنة بازل لمبادئ الحوكمة وفق وقت وجيز دون تأخير العمل على إلزام البنوك الجزائرية على الامتثال لهذه التعديلات والعمل على تشجيع مبدأ المسؤولية الجماعية.
- تحفيز البنوك الجزائرية على تطبيق مبادئ الحوكمة وفق المعايير المصرفية الحديثة للجنة بازل؛ وتطبيق أساليب حديثة لقياس المخاطر المصرفية.
- الاستفادة من التجارب الدولية لاسيما العربية الرائدة في مجال تفعيل البنوك المركزية للحوكمة في أنظمتها المصرفية.
- العمل وفق برامج زيادة الافصاح والشفافية في البنوك الجزائرية من خلال تفعيل تكنولوجيا الاعلام.
- نشر الوعي لدى العاملين في البنوك الجزائرية بمفاهيم تتعلق بالحوكمة المصرفية وأهمية تطبيقها في البنوك؛ والتدريب المستمر للعاملين بدأ من أعضاء مجلس الادارة إلى كافة المستويات الادارية الاخرى.
- إعداد دليل موحد عام للحوكمة المصرفية "ميثاق الحوكمة المصرفية" يلاءم وبيئة الاعمال المصرفية الجزائرية.

### 4. آفاق البحث

يمكن اقتراح بعض الدراسات لتكون آفاقا لهذه الدراسة كالآتي:

- دراسات حول تفعيل الحوكمة داخل البنك المركزي الجزائري في حد ذاته.
- دراسات حول إمكانية تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الالكترونية.
- دراسات حول دور الحوكمة المصرفية في تطوير الصناعة المالية الاسلامية.
- دراسات حول واقع الحوكمة في السوق المالي الجزائري وكيفية تفعيلها.
- دراسات حول وظيفة التدقيق الداخلي في تفعيل الحوكمة المصرفية.

**الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث**

### قائمة المراجع

أولاً: كتب

- إبراهيم السيد أحمد، "حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات الوطنية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
- حسن الحسيني صلاح الدين، "الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011.
- زينب عوض الله، "اقتصاديات النقود والمال"، الدار الجامعية للنشر، بيروت 2007.
- سوزي عدلي ناشد، "الاقتصاد النقدي والمصرفي"، منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
- صادق راشد الشمري، "أساسيات الاستثمار في المصارف الاسلامية"، دار اليازوري العلمية، 2011.
- عبد القادر خليل، "مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- عبد الرزاق محمود حامد، "اقتصاديات النقود والبنوك والاسواق المالية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2013.
- محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري"، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- متولي السيد عبد القادر، "اقتصاديات النقود والبنوك"، دار الفكر للنشر، الاردن، 2014.
- محمد عزت غزلان، "اقتصاديات النقود والمصارف"، دار النهضة العربية، بيروت، 2008.

ثانياً: المذكرات والرسائل العلمية

- امحمد عبد الحفيظي، "دور البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية حالة الجزائر"، مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير، فرع نقود وبنوك، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية 2013\_2014.
- بن عيسى ريم، "دراسة تحليلية لأثر آليات حوكمة الشركات على الاداء المصرفي دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2018\_2019.
- حمني حورية، "آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها في دراية حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2005\_2006.

## قائمة المراجع

- عمري ريم، "الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الازمات المالية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، الجزائر، السنة الجامعية 2016\_2017.
- عثمانى ميرة، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال اشارة الى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إقتصادية، فرع مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2012\_2013.
- قسول سفيان، "تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية 2016\_2017.

### ثالثا: المنتقيات والمؤتمرات

- عدائكة أسماء ومداس حبيبة، "دور البنك المركزي في إرساء وتعزيز الحوكمة داخل الجهاز المصرفي"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 25\_26 نوفمبر 2013.
- عياري أمال و خوالد أبو بكر، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية دراسة حالة الجزائر"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06\_07 ماي 2019.
- محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي لعولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان، 15\_17 ديسمبر 2012.

### رابعا: المجلات

- الدوري زكرياء وياسر السمرائي، "البنوك المركزية والسياسات النقدية"، دار اليازوري العلمية، المجلد 01، العدد 01، 2013.
- بوعبيدة شريفة، "واقع تطبيق الحوكمة داخل المنظومة المصرفية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01، 2018.
- بوعتروس عبد الحق، "الاصلاح المالي والمصرفي في الجزائر وتحديات المرحلة المقبلة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر البحث المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، المجلد 01، العدد 01، 2002.
- بورقبة قويدر وعمرى ريم وعمرى سامي، "واقع الحوكمة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، 2018.



## قائمة المراجع

- بن مويزة مسعود، "رقابة اللجنة المصرفية على البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر بين الرقابة المستندية والرقابة الميدانية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 03، 2019.
- بوغدة إبتسام ونجار حياة، "كفاية رأسمال وفق مقررات لجنة بازل 03 وأثرها على السيولة المصرفية"، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- بن سعيدة أمين، "الفساد المالي والإداري من خلال المؤشرات عريبية"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات إقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2021.
- بن عمار عبد القادر، "خصوصة البنوك العمومية الجزائرية في ظل الازمات النفطية الحتمية والقيود"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 14، 2018.
- بوهريرة عباس وعبد اللطيف مصطفى، "تحليل مؤشرات الصلابة المالية والمصرفية في الجزائر"، مجلة الجزائرية للتنمية والاقتصاد، العدد 07، 2017.
- تونسي نجاه وبوروية وامحمد الحاج، "مدقق الحسابات والمشرع الجزائري"، مجلة دفاتر بوادكس، العدد 06، 2016.
- تونسي نجاه والعيد محمد، "محافظ الحسابات ودوره في تفعيل المؤسسات دراسة حالة مكتب محافظ الحسابات"، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 12، العدد 01، 2023.
- تاتي الضاوية وخادي رشيدة، "ملائمة معايير لجنة بازل للانظمة المصرفية للدول النامية دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري"، مجلة الابحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
- حبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا"، مجلة لاقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.
- حراش براهيم، "دور البنك المركزي تطبيق الحوكمة المصرفية حالة الجزائر"، مجلة المدرسة الوطنية للاحصاء والاقتصاد التطبيقي، 2020.
- حكيمي حليمي ومحمد إقبال، "فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع والمأمول للنظام المصرفي الجزائري نموذجا"، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، العدد 01، 2021.
- دريس رشيد، "آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي حالة الجزائر"، مجلة المؤسسة، العدد 03، 2014.
- زروقي هشام، "مساهمة الحوكمة المصرفية في تحقيق استقرار النظام المصرفي الجزائري"، مجلة الحوكمة المشؤولية الجماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2021.
- زغبة طلال و عريوة محاد، "أهمية تطبيق المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية"، مجلة الدراسات امالية والادارية، المجلد 08، العدد 01، 2021.

## قائمة المراجع

- سمايلي نوفل وبوطورة فضيلة، "بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2013\_2015)"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 01، العدد 01، 2016.
- سمايلي نوفل وبوطورة فضيلة، "بنك الجزائر وإرساء مقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية 2003\_2015"، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 01، 2016.
- سالم محمود عبود، "حوكمة المصارف وآليات تطبيقها دراسة حالة المصارف الأهلية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2014.
- سلطاني آمنة وزغبي عمار، "دور البنوك المركزية في تنفيذ السياسة النقدية في التشريع الجزائري"، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- سالم محمد ورجواني عبد الوهاب، "أثر تحقيق إتفاقيات بازل على البنوك المركزية في البلدان النامية"، مجلة الدراسات العليا، المجلد 05، العدد 15، 2016.
- سدره أنيسة، "الاطار التشريعي والتوجيهي للحوكمة في البنوك الجزائرية في ظل ميثاق لها"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2019.
- سفاحور رشيد وكتوس عاشور، "مهام تقرير محافظ الحسابات في الجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 16، 2017.
- شيخي بلال وشاوشي كهينة، "فعالية التشريعات الجزائرية في إرساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك"، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 01، 2018.
- شيخ محمد زكرياء، " دور الرقابة الداخلية للبنوك في حماية العمليات المصرفية"، مجلة حقوق الانسان والحريات العامة، المجلد 07، العدد 01، 2022.
- عون الله سعاد وبلعزوز بن علي، "الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي حالة الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، الجزائر، 2018.
- عبد المالك مهري وسمة عولمي، "الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 06، 2016.
- عجولي خالد، "آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر"، مجلة البحوث والدراسات للتجارة، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- عيسي طلال وإلهام بوجعدار، "دور بنك الجزائر في عصرنة مهام الاشراف في إطار مبادئ الحوكمة"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.
- فشار جميلة، "البنك المركزي"، مجلة أفاق العلوم، المجلد 01، العدد 03، 2016.

## قائمة المراجع

- فهد مطر المطيري، "مدى إلتزام المصارف الاسلامية السعودية لمبادئ الحوكمة المصرفية بنك البلاد نموذجا"، مجلة العلوم الانسانية والادارية، العدد26، 2022.
- فيلالى فاطمة، "الفساد المالي والاداري"، مجلة استراتيجيات ضمان الجودة، المجلد04، العدد01، 2023.
- قرة خولة ومقدم عبيرات، "تحديات حوكمة الجهاز المصرفي في ضوء التوجهات المصرفية العالمية"، مجلة الابحاث الاقتصادية المعاصرة، المجلد06، العدد02، 2020.
- لعماري وليد وبولحيس سامية، "دور اللجنة المصرفية في الرقابة على العمليات المصرفية"، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية، المجلد05، العدد03، 2018.
- مالك الاخضر وبعلة الطاهر، "واقع الجهاز المصرفي الجزائري بين متطلبات لجنة بازل02 وتحديات تطبيق بازل03"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد02، العدد28، 2017.
- مريني محمد وآدم حديدي، "تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية، مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، المجلد01، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022.
- محمد طريح نيفين ومحمود معتوق سهير، "الحوكمة في الجهاز المصرفي"، المجلة العلمية والدراسات التجارية، المجلد31، العدد01.
- معيزي أحلام وخميسي بن رجم محمد، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2012.
- محمود ناجي فوزي خشبة وأميرة حسين محمد صالح، "الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، 2022.
- هاني مريم، "تحو تفعيل الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري"، مجلة إيلاف للبحوث والدراسات، العدد01، 2016.

### رابعا: القوانين التشريعات

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، النظام رقم 03\_02 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، المؤرخ 14 نوفمبر 2002.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 24 من القانون رقم 01\_10 المتعلق يمين الخبير المحاسبي والمحاسب المعتمد، المؤرخ في 29 جوان 2010.

## قائمة المراجع

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 35 من القانون رقم 23\_09 المتضمن القانون النقدي والمصرفي، المؤرخ في يونيو 2023.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 36 من القانون رقم 23\_09 المتضمن القانون النقدي والمصرفي، المؤرخ في يونيو 2023.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 37 من القانون رقم 23\_09 المتضمن القانون النقدي والمصرفي، المؤرخ في يونيو 2023.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 38 من القانون رقم 23\_09 المتضمن القانون النقدي والمصرفي، المؤرخ في يونيو 2023.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 39 من القانون رقم 23\_09 المتضمن القانون النقدي والمصرفي، المؤرخ في يونيو 2023.

### سادسا: التقارير السنوية

- بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري، التقرير السنوي 2015.
- بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري، التقرير السنوي 2020.
- بنك الجزائر، التطور الاقتصادي والنقدي الجزائري، التقرير السنوي 2022.

### سابعا: أوراق العمل من الانترنت

- البنك العربي، دليل الحوكمة المؤسسية، على الموقع: [www.arrabbank.com](http://www.arrabbank.com)
- البنك المركزي الاردني، دليل الحوكمة المؤسسية، على الموقع: [www.centralbankofjordan.com](http://www.centralbankofjordan.com)
- إتحاد المصارف العربية، على الموقع: [www.unionofarabbank.com](http://www.unionofarabbank.com)
- بنك الجزائر، على الموقع: [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- بنك مصر، على الموقع: [www.banquemisr.com](http://www.banquemisr.com)
- صندوق النقد العربي، توصيات اللجنة العربية للرقابة المصرفية على الموقع: [www.thearabcomitteforbankingsurpervisionitsorganisandpbjectives.com](http://www.thearabcomitteforbankingsurpervisionitsorganisandpbjectives.com)
- مصرف الامارات العربية المتحدة المركزي، نظام الحوكمة المؤسسية، على الموقع: [www.centralbankoftheU.A.E.com](http://www.centralbankoftheU.A.E.com)
- مراد زعيم، خصائص النموذج الجيد للحوكمة، على الموقع: [www.ae.linkedin.com](http://www.ae.linkedin.com)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بنك الجزائر في إرساء الحوكمة المصرفية في المنظومة المصرفية بهدف ضمان الاستقرار المصرفي، واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضعف الاطار التشريعي والقوانين التي ترسخ مبادئ الحوكمة المصرفية على البنوك بسبب عدم وجود ميثاق للحوكمة المصرفية صادر عن بنك الجزائر وانعدام الاشراف والرقابة اللازمة المطبقة على البنوك؛ وتم استخلاص مجموعة من التوصيات لتحسين عملية إرساء الحوكمة المصرفية في الجزائر أهمها تحديث التشريعات والقوانين المتعلقة بالتطبيق السليم للحوكمة المصرفية وإصدار ميثاق حوكمة مصرفية؛ وحتمية اشراف ورقابة بنك الجزائر الكافية على الالتزام بتفعيلها من قبل البنوك الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المصرفية، البنك المركزي، النظام المصرفي، بنك الجزائر

**Summary:**

This study aimed to highlight the role of bank of Algeria in establishing banking governance in the banking system with the aim of ensuring banking stability. This study relied on descriptive and analytical approach.

This study concluded several, the most Important of which is the weakness of the legislative and laws that establish the principles of banking governance in banks due to the absence of a banking governance charter issued by the bank of Algeria and the lack of necessary supervision and control applied to banks. A set of recommendations were extracted to Improve the process of establishing banking governance in Algeria, the most important of which is updating legislation. And the laws related to the proper application of banking governance, the issuance of a banking governance charter, and the inevitability of sufficient supervision and control of the bank of Algeria on the commitment to activate them by Algerian banks.

**Keywords:** Banking governance, central bank, banking system, Bank of Algeria