وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:..... /2017

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

الفرع: علوم تجارية

التخصص: تمويل مصرفي

عنوان المذكرة:

واقع تطبيق مقاربة الحوكمة في الجهاز المصرفي

دراسة حالة الجزائر

من إعداد:

- عبد الرؤوف شرقي

إشراف الأستاذ(ة):

تونس عبابسية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هدى زمولي	أستاذ مساعد – أ–	رئيسا
تونس عبابسية	أستاذ مساعد – أ–	مشرفا ومقررا
مصطفى جعوان	أستاذ مساعد – أ–	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/ 2017

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا

نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وعظيم جلالك.

جرت العادة أن يكون وراء كل إعداد وبحث أشخاص منهم من يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لان نتقدم بجزيل شكرنا الخالص: إلى الأستاذ طارق فارس .

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته.

إلى كل من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

العناوين	الصفحة
فهرس المحتويات	**I**
فهرس الجداول	**V**
فهرس الأشكال	**VI**
المقدمة العامة	**أ-ج**
الفصل الأول :الإطار النضري لحوكمة الشركات	**25-1**
مقدمة الفصل	**1**
المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات	**2**
المطلب الأول : تعريف حوكمة الشركات	**2**
المطلب الثاني : خصائص حوكمة الشركات	**4**
المطلب الثالث :أهمية حوكمة الشركات	**5**
الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات	**5**
الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات	**10**
المبحث الثاني : أساسيات حوكمة الشركات	**11**
المطلب الأول :مبادئ حوكمة الشركات	**11**
المطلب الثاني : معايير و مقومات حوكمة الشركات	**16**
الفرع الأول : معايير حوكمة الشركات	**16**
الفرع الثاني : مقومات حوكمة الشركات	**16**
المطلب الثالث : أبعاد و ركائز حوكمة الشركات	**17**
الفرع الأول : أبعاد حوكمة الشركات	**17**
الفرع الثاني : ركائز حوكمة الشركات	**18**
المبحث الثالث : تطبيق حوكمة الشركات	**19**
المطلب الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	**19**
المطلب الثاني : مراحل تطبيق حوكمة الشركات	**20**
المطلب الثالث : محددات و معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر	**21**
الفرع الأول : محددات حوكمة الشركات	**21**
الفرع الثاني : معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر	**22**
خلاصة الفصل	**25**

العناوين	الصفحة
الفصل الثاني : الحوكمة في القطاع المصرفي	**54-27**
مقدمة الفصل	**27**
المبحث الأول : ماهية الحوكمة في القطاع المصرفي	**28**
المطلب الأول : مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي	**28**
الفرع الأول : تعريف حوكمة المصارف	**28**
الفرع الثاني : أهمية حوكمة المصارف	**29**
الفرع الثالث : أهداف حوكمة المصارف	**30**
المطلب الثاني : أسباب التوجه إلى الحوكمة و مزاياها في الجهاز المصرفي	**30**
الفرع الأول : أسباب التوجه إلى الحوكمة في الجهاز المصرفي	**30**
الفرع الثاني : مزايا الحوكمة في المصارف	**31**
المطلب الثالث : مبادئ و أبعاد الحوكمة في الجهاز المصرفي	**31**
الفرع الأول : مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي	**31**
الفرع الثاني : أبعاد الحوكمة في الجهاز المصرفي	**32**
المبحث الثاني : إجراءات دعم الحوكمة في القطاع المصرفي	**34**
المطلب الأول : آليات الحوكمة المصرفية	**34**
الفرع الأول : آليات داخلية للحوكمة المصرفية	**34**
الفرع الثاني : آليات خارجية للحوكمة المصرفية	**36**
المطلب الثاني : نموذج الحوكمة الجيد في المصارف	**38**
الفرع الأول : متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف	**38**
الفرع الثاني : أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في المصارف	**39**
المطلب الثالث : محددات حوكمة المؤسسات المصرفية	**40**
الفرع الأول: محددات الحوكمة في البنوك:	**40**
الفرع الثاني: شركات التصنيف والتقييم الإئتماني:	**41**
المبحث الثالث : واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي	**42**
المطلب الأول : دور حوكمة البنوك في تعزيز حوكمة الشركات	**42**
المطلب الثاني : دور لجنة بازل في إرساء و تعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي	**42**
الفرع الأول : أعمال لجنة بازل الأولى و الحوكمة المصرفية	**43**
الفرع الثاني : أعمال لجنة بازل الثانية و الحوكمة المصرفية	**46**

العناوين	الصفحة
الفرع الثالث : التحول إلى مقررات لجنة بازل الثالثة و الحوكمة المصرفية	50
خلاصة الفصل	54
الفصل الثالث : واقع الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري وآفاقها	87-56
مقدمة الفصل	56
المبحث الأول :تطور القطاع المصرفي الجزائري في ظل متطلبات لجنة بازل والحوكمة	57
المطلب الأول : تطور القطاع المصرفي الجزائري	57
الفرع الأول : نشأة القطاع المصرفي الجزائري	57
الفرع الثاني: مرحلة التحرير وإصدار قانون النقد والقرض 90-10	57
الفرع الثالث: مرحلة الإصلاح وإعادة التنظيم	58
المطلب الثاني : الهيكل الحالي للقطاع المصرفي الجزائري	60
المطلب الثالث: تطور مؤشرات النشاط في القطاع المصرفي	63
الفرع الأول : تطور حجم الودائع	63
الفرع الثاني: تطور حجم القروض	65
الفرع الثالث: الهامش البنكي	67
المبحث الثاني : واقع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري	68
المطلب الأول : قواعد الحذر وفق التنظيم المصرفي الجزائري	68
الفرع الأول : معيار رأس المال الأدنى و الأموال الخاصة و الموارد الدائمة	68
الفرع الثاني : معيار توزيع المخاطر و الملائمة المصرفية	69
الفرع الثالث : متابعة الإلتزامات و التأمين على الودائع	71
المطلب الثاني : واقع تطبيق إتفاقية بازل الثانية في الجزائر	73
الفرع الأول: اصدرا النظام رقم 02-03 المؤرخ في 04 نوفمبر 2002	73
الفرع الثاني :رفع الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية	74
المطلب الثالث : الآثار المحتملة لتطبيق إتفاقية بازل الثالثة على منظومة المصرفية الجزائرية	75
الفرع الأول : رفع الحد الأدنى لرأس المال و فرض نسبة السيولة	75
الفرع الثاني : إصدار نظام الرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية	75
المبحث الثالث : معوقات و مقومات تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي	79
المطلب الأول : معوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر	79
الفرع الأول: ترسخ طاهرة الفساد الإداري و المالي في المجتمع الجزائري	79

العناوين	الصفحة
الفرع الثاني: الطابع العمومي للبنوك الجزائرية	81
الفرع الثالث: أسباب أخرى عرقلت تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية	82
المطلب الثاني: مقومات تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري	83
الفرع الأول : جهود لنشر تطبيق نظام الحوكمة	83
الفرع الثاني: جهود لمكافحة بعض معوقات الحوكمة	84
خلاصة الفصل	87
الخاتمة العامة	93-89
قائمة المراجع	99-95

قائمة الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة من قبل بنك الجزائر حتى 2015-04-20	61
02	هيكل الودائع للقطاع المصرفي الجزائري خلال فترة (2010-2014)	63
03	هيكل القروض للقطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة (2010-2014)	65
04	هوامش الوساطة في البنوك خلال الفترة (2005-2009)	67
05	معدلات ترجيح مخاطر عناصر أصول الميزانية	70
06	معدلات ترجيح مخاطر الإلتزامات خارج الميزانية	71
07	تطور رأس المال في بعض البنوك العمومية و الخاصة العاملة بالجزائر	76
08	تطور الرافعة المالية في البنوك العمومية و الخاصة الجزائرية في فترة (2006-2010)	76
09	نسبة الأصول خارج الميزانية لأصول الميزانية في بعض البنوك الجزائرية	77
10	فائض السيولة في النظام المصرفي الجزائري	77
11	تطور نسبة القروض المتعثرة في البنوك الجزائرية في فترة (2006-2011)	77

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية حوكمة الشركات	09
02	مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	15
03	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	22
04	الإستحواذ العدائي في إندماج المصارف	38
05	هيكل الإتفاق للجنة بازل الثانية من منظور الحوكمة	49
06	متطلبات رأس مال التحوط وفق مقررات بازل الثالثة	50
07	أهم التعديلات التي أدخلت على مقررات لجنة بازل الثالثة	51
08	حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي الودائع خلال الفترة (2010-2014)	64
09	حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي القروض الممنوحة خلال الفترة (2010-2014)	66

مقدمة

يلعب الجهاز المصرفي دوراً هامّاً في تنمية وازدهار الدول ,ولكي يكون تسيير هذا القطاع فعالاً، فلا بد من الارتكاز على نظام بنكي سليم ,ولفهم طبيعة النظام البنكي ينبغي معرفة أداء البنوك وأنشطتها المتنوعة نظراً لكون هذه الأنشطة تختلف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية الأخرى...، لذا فإن استقرار وتطور الاقتصاد في أي دولة مهما كانت درجة تقدمها مرهون باستقرار وتطور الجهاز المصرفي لهذه الدولة.

ونظرا للتطورات الحالية التي تشهدها الساحة المالية العالمية والمتمثلة في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبقة، وتفضيل البنوك للعمليات المباشرة في السوق المالي على حساب وظيفتها الأساسية المتمثلة في الوساطة البنكية، فإن المخاطر التي تهدد استقرار وسلامة الجهاز المصرفي قد زادت وتنوعت بشكل غير مسبق لذا فمن الضرورة بمكان دراسة والبحث عن أحدث الأساليب في إدارة المصارف وإدارة مخاطرها وذلك للتخفيض من آثارها السلبية على البنوك ومنه الاقتصاد، ومن بين هذه الأساليب نجد ما يعرف بحوكمة البنوك أو بأسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة ,لذا فقد توجهت الدراسات والأبحاث حاليا لإيجاد أسلوب للإدارة الرشيدة للبنوك التي يقصد بها مجموعة القوانين والمبادئ والمعايير التي يدار بها البنك لضمان حقوق ومصالح كل المتعاملين معه وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الدولية, كما تعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص.

ولقد تم تبني مفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة بشكل أسرع وأوسع منه في الدول ذات الإقتصاديات الناشئة إذ عمل المشرعون على إصدار عدة قوانين وتعميمات، وباعتبار البنوك العصب الرئيسي لهذه الإقتصاديات فإنها تبنت هذا المفهوم بهدف مواجهة المخاطر المصرفية، وكان سبب ذلك بداية التفكير والتشاور بين البنوك المركزية في العالم للتقليل من مخاطر العمل المصرفي، تم إيجاد معايير عالمية لتطبيق في هذا الصدد فنتج ما يسمى بإتفاقيات بازل التي جاءت تتضمن مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة للحكم السليم في المؤسسات المصرفية والمالية وأصبحت هذه المبادئ قواعد دولية متفق عليها حيث أصبحت معظم دول العالم ترتكز عمليا وذلك حفاظ على سلامة نظامها المصرفي.

سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على هذه الجوانب المرتبطة بالحوكمة المؤسسية بصفة عامة وتطبيقاتها في البنوك بصفة خاصة، كما سندرس واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري.

أولا: الإشكالية العامة

بعد هذا التقديم الذي تم فيه تلخيص أهم ما جاء في هذه الدراسة، نطرح الإشكالية العامة كالاتي:

- **ما مدى تأثير تطبيق الحوكمة المصرفية وواقعها في البنوك التجارية وبالتحديد في البنوك الجزائرية؟**

ثانيا: الأسئلة الفرعية

وحتى نتمكن من فهم هذه الإشكالية العامة والإجابة عليها قمنا بتقسيمها الى جملة من الأسئلة الفرعية وهي كالأتي:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات؟ وما هي أهم مبادئها؟
- فيما تتمثل حوكمة المؤسسات المصرفية؟ وما هي أهم مبادئ تطبيقها؟
- ما هو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟ وما هي المجهودات المبذولة في سبيل ذلك؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث يمكن وأملا في تحقيق أهداف البحث قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- تعتبر الحوكمة أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة داخل البنوك
- يعتمد نجاح مبادئ العمل بنظام الحوكمة داخل البنوك على الخبرات ومدى المعرفة التي تتوفر في مسيري المصارف من درجة عالية في الرقابة والإشراف والدور الذي تلعبه لجنة بازل في تحقيق ذلك
- إذا كانت البنوك الجزائرية قد نجحت في مسايرة الإتفاقية الأولى والثانية للجنة بازل بصدور التعليمة رقم 94- 74 المحددة لقواعد الحذر في تسيير البنوك فهي تسجل تأخر كبير في مسايرة الإتفاقية الثالثة لبازل ويعود سبب ذلك بالنقائص العديدة التي لا تزال تميز أداء المنظومة المصرفية الجزائرية؛
- تعتمد البنوك الج ا زئريةعلى معايير الرقابة الداخلية لتطبيق قواعد الحوكمة المصرفيةا.

رابعا: أهمية البحث

تتضح أهمية البحث في العناصر التالية:

- تكيف البنوك الجزائرية مع متطلبات لجنة بازل؛
- مزايا مقرارت لجنة بازل في الحوكمة المصرفية في رفع المستوى والكفاءة؛
- دور لجنة بازل في تفعيل حوكمة مصرفية سليمة ورشيدة.

خامسا: أهداف البحث

- تشخيص واقع القطاع المصرفي ومتغيرات بيئته المصرفية؛
- توضيح درجة تكيف البنوك الناشطة في الجزائر مع أعمال لجنة بازل؛
- تبيان كيفية الرفع من هذا التكيف للوصول إلى إرساء العمل بنظام الحوكمة في القطاع المصرف.

سادسا: محددات البحث

سوف نقتصر في تناولنا لموضوع الدراسة على القطاع المصرفي الجزائري كدراسة حالة ونركز على واقع الممارسات المصرفية من طرف البنوك والمؤسسات المالية في نهاية العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين مقارنة مع أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية، والبحث في كيفيات إرساء نظام حوكمة مؤسسية سليمة أخذا بعين الإعتبار الإلتزام بأعمال.

سابعا: منهج البحث

من خلال الإحاطة بجوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية البحث وإختبار مدى صحة الفرضيات المعروضة إعتمدنا على:

المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل أبعاد الموضوع والوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث والمتمثلة في مراجع المعتمدة والتي هي عبارة دوريات ونشرات قدمت في شكل ملتقيات بالإضافة إلى رسائل ماجستير، وبحوث في شكل أنترنت.

ثامنا: مصادر البيانات والمعلومات

بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المصادر التالية:

- الإستعانة بالكتب والمجلات والملتقيات والمؤتمرات التي تعرضت لجانب أو أكثر من هذا الموضوع؛
- الإضطلاع على نتائج بعض الندوات والورشات التي تناولت الموضوع وناقشته بكامل مكوناته؛
- الرسائل والدراسات السابقة بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.

تاسعا: هيكل البحث

مراعاة لأهمية البحث وتحقيقا لأهمية البحث وتحقيقا لأهدافه وفرضياته قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول.

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فصلنا من خلالها حوكمة الشركات ومفهومها ومبادئها وأساسيات حوكمة الشركات ومدى تطبيقها.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الحوكمة المصرفية ومساهمة مقررات لجنة بازل في تفعيلها، وشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث تم من خلالها إلى التطرق الإطار النظري للحوكمة المصرفية وآليات ومبادئ الحوكمة المصرفية، فمساهمات مقررات لجنة بازل في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية.

وبحثنا في الفصل الثالث والأخير واقع الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري وآفاقها وتطرقنا الى تطور القطاع المصرفي الجزائري ومعوقات ومقومات تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري.

الفصل الأول
الإطار النظري لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل

ظهر موضوع حكومة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم سقوط وانهيار العديد من الشركات والتي ابرزها شركتا إنرون وورلدكوم واللتين ارتبط انهيارهما بالفساد الإداري والمحاسبي وضعف آليات الرقابة على الانشطة المالية للمؤسسات.

وقد ادى انهيار أداء الشركات الى قيام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي لدراسة آلية الحكومة وقد عظمت حكومة الشركات القيمة التنافسية للشركات في ظل استحداث ادوات وآليات السوق وحدوث اندماجات عالمية وتبرز الاهمية هنا لتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالي وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الادارة.

وللإلمام اكثر بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الاول: ماهية حوكمة الشركات
- المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات
- المبحث الثالث: تطبيق حوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها عدد من دول جنوب شرق آسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في السبعينات من القرن الماضي وكذلك ما شهده الاقتصاد الامريكي في بداية القرن الحالي فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية الى دراسة هذا المفهوم وتحليله.

المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات.

يعتبر لفظ الحوكمة مصطلح في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من مصطلح" الحكومة "وهو مايعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة، وعليه يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها: الحكمة "وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، و"الحكم "وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، و"الاحتكام "وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، و"التحاكم "طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين. [1]

أما اصطلاحا فلا يوجد تعريف موحد لمصطلح **Corporate Governance** متفق عليه بين كافة الاقتصاديين، المحللين، الأكاديميين والقانونين، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات. [2]

وهذا الاختلاف انسحب على الترجمة العربية حيث أطلق عليها عدة تسميات مثل: حوكمة الشركات الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الاجراءات الحاكمة، حكم الشركات، حكمانية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها، وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات كما وردت في بعض الدراسات:

- أنها مرادف لمفهوم" الاجراءات الحاكمة "بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة؛
- أنها بديل لمفهوم "التحكم في المنشأة "لأغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المؤسسات باستغلال أموالها ذاتيا أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة؛
- أنها تقابل "الحكم المؤسساتي "باعتبارها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، بل وكل المهتمين بشؤونها، وهي تتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والأدوات التي يتم بها التنفيذ؛
- أنها تستخدم كبديل لمفهوم" التحكم المؤسسي "لأغراض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حائزي الأسهم، وحماية حقوق أصحاب الشأن، والتأكيد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوى الدولي، فضلا عن تحقيق القيمة الاقتصادية والرفاهية الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق؛

وعند استعراض المقترحات الموضوعة تم استبعاد حكم الشركات لما للكلمة من دلالة على أن المؤسسات هي الحاكمة أوالفاعلة، مما لا يعكس المعنى المقصود، كما تم استبعاد" حكمانية "لما يرتبط في بناءها اللغوي من آنية أو تشابه وتماثل وهو يضيع المعنى المقصود، كذلك تم استبعاد" حاكمية "لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية "التي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة؛ كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى مثلا: "أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، وأسلوب الإدارة المثلى، والقواعد الحاكمية للشركات، والإدارة النزيهة لأنها تبتعد عن جذر الكلمة)ح ك م(فيما تقابل **Governance** باللغة الانجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة؛

وقد رأى البعض أن" حوكمة الشركات "هي الأقرب لأنها تحافظ على" جذر "الكلمة وقد تم اقتراح هذا المصطلح من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية، وقد استحسن عددا من متخصصي اللغة العربية

---

[1]- حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، الموقع الالكتروني: pdf يرقي-وعمر-علي-عبد-الصمد-حسين-تفعيلها وسبل-المؤسسات في الجزائر حوكمة دور / . . . /iefpedia. com
تاريخ الاطلاع: 30/01/ 2017ص ص: 3، 4.

[2]- مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص14.

ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة هذا المصطلح ويمكننا في هذا الصدد إعطاء مجموعة من التعاريف لحوكمة الشركات:

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه وادارة شركات الأعمال، ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح كما انه يحدد قواعد إعداد اجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء. [1]
- وعرفتها اللجنة الانجليزية **CADBURY** (1992) بأنها: نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب.
- وعرفت أيضا بأنها: فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، وتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري والرعونة الإدارية.
- وعرفت أيضا بأنها: أسلوب الإدا رة المثلى سواء من حيث الاستغلال والتوجيه أو إحكام الرقابة، فالحوكمة تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات وحسن توجيهها ومراقبتها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية.
- وكذلك عرفت بأنها: مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية اولمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية بالأسواق.

نجد أن التعاريف السابقة تختلف عن بعضها إلا أنها تتفق في كون الحوكمة هي نظام يتم وفق لتسيير المؤسسة بطريقة تحمي مصالح المساهمين فيها هو يمكن إدراج تعريف شامل لحوكمة الشركات أنها عبارة عن نظام قائم أساسا على إدارة العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة بطريقة تسمح بحماية مصالح المساهمين والمستثمرين.

المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات

نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددا من خصائص حوكمة الشركات، والتي شملت في دراسة أولية سبعة خصائص، وفي دراسة ثانية حشد لها عداد من الخبراء من كافة أنحاء العالم، خلص الخبراء إلى تحديد عدد من الخصائص التي تتسم بها حوكمة الشركات وهي كالتالي: [2]

- المشاركة: وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة؛
- الإدامة: وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحوكمة وإدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية؛
- الشرعية: أي أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة؛
- الشفافية: والتي ترتكز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات؛
- العدالة والمساواة: بحيث تتوفر الفرص للجميع، بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم أوالحفاظ عليها، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاهية للجميع؛
- تعزيز سلطة القانون: بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن او لسلامة العامة في المجتمع؛

---

[1]- علي احمد زين، د حسني عبد الجليل صبيحي، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 73.

[2]- زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 50، 51.

- الكفاية والفعالية في استخدام الموارد: حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة؛
- تحث على الإحترام والثقة: للآخرين وللأطراف المكونة للحوكمة سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومة وتحمل اختلاف وجهات النظر المختلفة؛
- المسائلة: يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسئولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات؛
- قادرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع؛
- التمكين والتخويل: بحيث يتم تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وانشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع؛
- تنظيمية بدلا من كونها رقابية: بحيث ترتكز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى؛
- قادرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بفعالية وكفاية.

المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

إن أهمية وأهداف حوكمة الشركات مستمدة من أسباب ظهورها.

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

أولا: الاهمية القانونية:

يلعب القانون بشكل عام بكل فروعه دورا أساسيا كأداة لإصلاح المجتمع ككل، وقد ادى التطور الحديث في القانون وفروعه ةالى اتساع مفهوم الهدف من القانون التجاري وقانون الشركات **the goal of corporate Law** فبالإضافة إلى أن الشركة تخدم مصالح مساهميها، أو بشكل أكثر تحديدا تقوم بتعظيم العوائد المالية للمساهمين يجب ان تقوم ايضا بالاهتمام بخدمة الاطراف المختلفة ليتسنى لها الاستثمار في الاسواق، وبذلك يعتبر القانون بصفة عامة من اهم الآليات التي تساعد على حوكمة الشركات، وخاصة قوانين الشركات والقوانين التجارية، حيث يقوم بالمحافظة على حقوق الطراف المختلفة وتنظيم مجموعة القيود التعاقدية المتشابكة سواء بين الأطراف المختلفة من مؤسسين ومساهمين ومجلس الادارة والإدارة العليا والموظفين بداخل الشركة، أوالأطراف المختلفة خارج الشركة كامستهلكين والموردين والدائنين والوكلاء والمنافسين والبنوك والجهات الإدارية والدول والبيئة الطبيعية وغيرها من الاطراف المختلفة بالمجتمع.[1]

كما انه في ظل هيمنة نظام العولمة على الاسواق الداخلية والخارجية يمكن ان تصبح حوكمة الشركات حصان طراودة الذي يمكن عن طريقه ان تاخذ الحوكمة دورا صريحا في عملية التسعيير المسبق لتكلفة راس المال الشركة، وخاصة في الاسواق التي ما زال تمويل الشركات فيها محدودا.

وقد تطور دور القانونيين المهني في مجال الشركات من الناحية المهنية في ظل التجارة الدولية والعولمة، وذلك من خلال تعاملهم او تواجدهم في كيانات قانونية تهدف للربح وهي الشركات التي تعمل في ظل نظام عالمي للتجارة الدولية، فاصبح دور القانوني هو تقديم الخدمات القانونية والاستشارات للشركة للوصول لأفضل تسوية تخدم المصالح التجارية للشركة، فاشركة هي عمل قانوني يهدف للربح، وعلى ذلك فإن القانوني يستخدم مهارته وأدواته في اعمال مثل التقاضي/ العقود "**litigation-contracts**"، أو التحكيم التجاري "**commercial arbitration**"، أو التفاوض "**negotiating**"، أو الوساطة "**mediation**"، كل ذلك بغرض الوصول لافضل تسوية تجارية وقانونية تهدف الى صالح الشركة وتحقق عائد من الربح وتحافظ على مصالح الشركة والمستثمرين. كما اقترن عمل الإدارة القانونية الحديثة ومن الناحية المهنية بالشركات بمتابعة قواعد الإمتثال " **Legal & Compliance Manager**"، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات والبنوك، وكذلك الشركات المقيدة في سوق المال في الدول التي قامت باصدار تشريعات متخصصة لتطبيق قواعد الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي للشركات. كما اصبح وجود قانوني

[1]- أحمد خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2014، ص: 182.

داخل مجلس الإدارة تطبيقا للأساليب الفعالة لاختيار مجلس الإدارة في ظل نظام الحوكمة، وان المتابع للتطبيق العملي بالشركات يلاحظ أن كثيرا من الشركات اشترطت وجود خلفية قانونية لدى القائم باعمال سكرتير مجلس الإدارة أمين سر المجلس بها[1].

ثانيا: أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية

تقوم حوكمة الشركات على الصعيد الاقتصادي بتقديم الضمان والطمأنينة للمستثمرين وحملة الاسهم لتحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على حماية حقوقهم وخاصة حائزي الاسهم من صغار المساهمين، كما ان اتباع حوكمة الشركات يؤدي لتعظيم القيمة السوقية للشركة ويدفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد، حيث تعمل على رفع كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في اسواق المال العالمية بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو ويجعلها قادرة على جذب رؤوس الاموال، وخلق فرص عمل جيدة للافراد وظهور كيانات اقتصادية وتجارية عملاقة.

وتبرز اهمية حوكمة الشركات من الناحية الإقتصادية في كونها أسلوب لجذب الادخار في الشركات واسواق المال، فهي الاسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون، خاصة صغار المساهمين منهم تحقيق قدر من الطمانينة يضمن حصولهم على عوائد لاستثماراتهم، كما انها تتسع لإحداث التوافق بين العملتين الإدارية والتمويلية لتشجيع جذب مزيد من الاستثمارات للشركة من خلال توفير الحماية لكبار المقرضين والمساهمين وضمان عوائد مجزية لاستثماراتهم، حيث يمكن اعتبار حوكمة الشركات لأحد فروع علم الاقتصاد والذي عن طريق الحوافز والليات المناسبة يضمن اتباع مديري الشركات الاساليب التمويلية الجيدة للحصول على عوائد تنافسية للمستثمرين وبما يضمن السلامة المالية للشركة.

وحوكمة الشركات تؤدي لزيادة التنافسية خاصة في ظل العولمة وإزالة الحواجز التجارية وتزايد حركة انتقال رؤوس الأموال، ويتعاظم ذلك الدور في الدول النامية كطريقة لجذب أموال التمويل، فتقوم حوكمة الشركات بحماية أموال تمويل الشركات لعمليات ذات قيمة حقيقية مما يؤدي لزيادة سرعة حركة انتقال راس المال وتدفقها، كما تساهم في تدعيم الجهاز المصرفي للدولة لزيادة الاستثمارات وتزيد من وضوح معاملات الشركات وشفافيتها، وخاصة في مجال القروض والتمويل البنكي. [2]

كما تبرز اهمية حوكمة الشركات أيضا عند تطبيق نظام الخصخصة **Privatization**، فهي مهمة لضمان كفاءة عمليات الخصخصة وتوجيهها الى الاستخدام الامثل وضمان حقوق المستثمرين وتظهر أهمية حوكمة الشركات أيضا بوضوح عند تقييم الشركات وإعادة الهيكلة لرفع قيمتها أو عند البيع لمستثمر رئيسي، وتزداد أهمية الحوكمة عند تطبيق الخصخصة في القطاع الحكومي حيث يؤدي تطبيق نظام الحوكمة الى العمل على رفع كفاءة تطبيق برامج الخصخصة في القطاع الحكومي وحسن توجيه الحصيلة منها للاستخدام الامثل مما يساعد على ازالة الاحتقان بين طوابق المجتمع وكذلك منع حالات الفساد والتي قد تصاحب تطبيق برنامج الخصخصة، وذلك عن طريق حماية تلك الأموال بإتباع الإفصاح والشفافية خلال عمليات الطرح والبيع للأصول وحسن توجيه عائداتها لخدمة التنمية في المجتمع، فقد كانت لعمليات الخصخصة التي تمت بشكل سيئ آثار مدمرة على اقتصاديات الأسواق الفاشلة، مما ادى الى تفشي الفساد واستنزاف اصول الشركات، وتشير العديد من التجارب في شرق اوروبا وامريكا وافريقيا ان نجاح الخصخصة هو رهن بتبني الحكومة لسياسات من شانها تعزيز المنافسة ومنع الاحتكار والالتزام بالشفافية والافصاح، ولذا يجب ان تكون عمليات الخصخصة عادلة ومنصفة ومنفتحة وتتمتع بالشفافية وان تدعمها آليات تنفيذ قوية وحوكمة الشركات تساعد على تجنب الانهيارات المالية وتساعد على استقرار الاسواق المالية.

ثالثا: أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية

يتسع نطاق اهتمام حوكمة الشركات ليشمل جميع القواعد التنظيمية لاوضاع المنشآت والشركات في ضوء العولمة بما فيها الجانب الاجتماعي، فهو امتداد للجانب الاقتصادي للمنشأة، فمع تزايد العولمة تزايدت ايضا عولمة أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وميولاتهم الاجتماعية، والتي تؤثر في أعمال الشركات بتكلفة محسوسة، وعلى هذا لا يمكن أن يسمح النظام العالمي للشركات أن تعمل كمورد لشكل معين من نظم المعيشة الى عملائها، أو أن تقوم بالعمل كتاجر رقيق في ممارساتها مع العاملين بها في الوقت نفسه.

[1]- أحمد خضر، مرجع سابق ، ص: 182-183.
[2]- أحمد خضر، مرجع سابق، ص: 185.

ولا تتوقف مشاركة الشركة في الاعمال الخيرية حتى تكون الشركة مواطنا صالحا، فإن المواطنة الصالحة للشركات هي ما تؤدي الى تحقيق الرخاء والازدهار للشركة، كما انها في الوقت نفسه تسهم في خلق مجتمعات أفضل، وحماية حقوق الانسان وتيسسير جهود التنمية في الدول، والعناية بأخلاقيات العمل التجاري، بالاضافة مزايا حقيقية للشركات، فالشركات التي تطبق استراتيجية فعالة لمواطنة الشركات تتمكن من تحسين فرصها في الحصول على رؤوس الاموال، وتحسين مكانة منتجاتها وتقوية سمعتها، وزيادة ولاء عملائها وتخفيض المخاطر التجارية، والاهم من ذلك تحسين نتائج أعمالها.

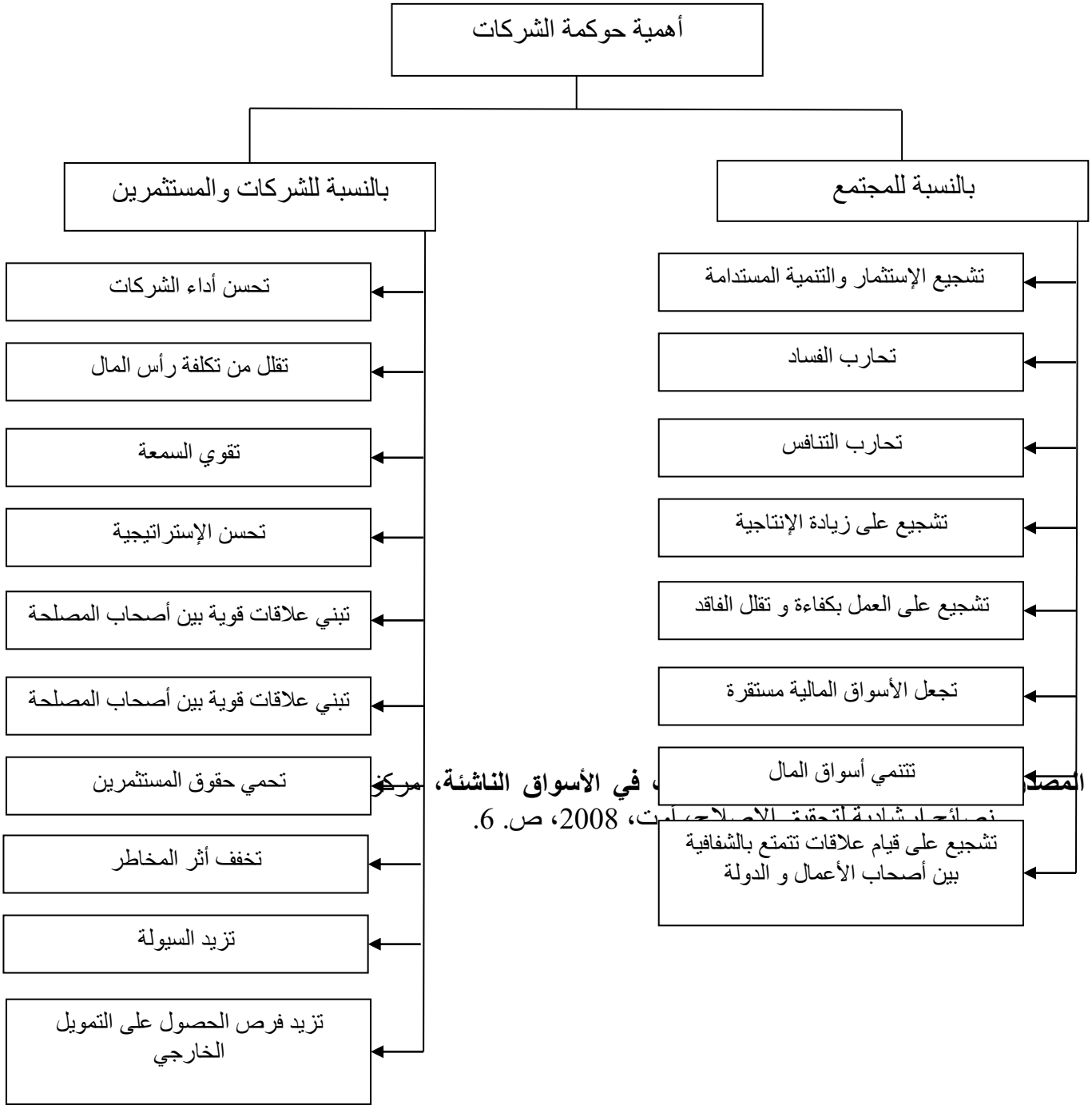
ولا تزال قاطرة الاصلاحات تمضي قدما بفضل زيادة القدرات التنافسية للشركات التي تطبق الاستراتيجيات المتعلقة بمفهوم مواطنة الشركات. فالمزايا الناتجة عن الممارسات التجارية الأخلاقية، في ضوء عدم قابلية الشركات او المجتمعات للانقسام، وتزايد تعقيد البيئات الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركات، تشير جميعها الى بداية عهد جديد ة في مفهوم مواطنة الشركات.

وتعني مواطنة الشركات بالنسبة للشركات الكبرى، العمل وفقا لممارسات تجارية أخلاقية، ومعاملة العاملين معاملة جيدة، وتحقيق الارباح وسداد الضرائب، وتوفير الوظائف وتقديم منتجات وخدمات آمنة جديرة بالثقة. [1]

ويرى البعض أن العمل الاجتماعي بجوانبه المختلفة والالتزام به، وتنميته جزء مهم في علاقة الفرد بالمجتمع، وعلاقة المجتمع بالفرد ولذلك فقد رسمت الحقوق والواجبات في شكل تعليمات مكتوبة أو غير مكتوبة وتنظيمات ونظم، وذلك للتصدي لحالة التمزق أو التشتت، أو الفوضى أو الفقر أو الجهل أو أي طارئ ممكن أن يصب الفرد والمجتمع، بل أكدت المسؤولية الاجتماعية على بناء المجتمع والاستمرار في التماسك والتوازن من خلال الكثير من المعطيات العقيدية والفكرية والمادية للمجتمع، وشرعت الاعمال الإجتماعية والتطوعية والدعوة اليها، كما ظهر في ذلك مفهوم العمل المسؤول.

[1]- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معلجة الفساد المالي والاداري**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص: 30.

الشكل رقم (01): أهمية حوكمة الشركات



المصد **في الأسواق الناشئة، مركز** نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، لندن، 2008، ص. 6.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

تناول كثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات، وقد تناولها أحدهم وقال إنها تهدف الى تحقيق ما يلي: [1]

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الاداء؛
- تحسين الكفاءة الإقتصادية للشركات؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ومتابعة الاهداف؛
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات اعضاءه؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والاجانب؛
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والإضطلاع بدور المراقبيين بالنسبة لأداء الشركات؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالإقتصاد، ودرء حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية أو اسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي.

بينما يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:

- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الاطراف ذوي المصلحة المشتركة؛
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانو أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين واصحاب المصالح؛
- تشجيع تدفق الاموال وجذب الاستثمار.

[1]- عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص: 32.

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه مفهوم حوكمة الشركات من إهتمام في الوقت الحالي فقد حرصت عديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية في العديد من الدول على إصدار مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم التطبيق السليم له وعلى راس هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي.

المطلب الاول: مبادئ حوكمة الشركات

تطرق لهذه المبادئ بالشرح والتفصيل مجموعة من الباحثين والمهتمين فضلا على المراكز البحثية الدولية كالاتي:

- توافر أطار فعال للحوكمة المؤسسية؛
- حقوق المساهمين؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين؛
- دور أصحاب المصلحة؛
- الإفصاح والشفافية؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

وتندرج تحت كل مبدأ مجموعة من المبادئ التفصيلية وفي ما يأتي شرح مفصل لكل مبدأ من هذه المبادئ: [1]

المبدأ الأول: توافر أطار فعال للحوكمة الشركات

يؤكد هذا المبدأ على ان يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وان يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون ولقد شدد على الأتي:

- أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تاثيرها على الإقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.
- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والإلتزام بتطبيقه.
- أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
- أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينص المبدئ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي[2]: " ينبغي على إطار حوكمة الشركات ان يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"، وتتركز حقوق المساهمين في الشركة على موضوعات أساسية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل الاخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة والموافقة على العمليات الاستثنائية وبعض الموضوعات الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركة ويمكن النظر الى هذا القسم باعتباره بيانا لمعظم الحقوق الاساسية للمساهمين التي تم الإعتراف بها قانونا في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهناك حقوق إضافية مثل الموافقة على أو انتخاب المراجعين والتعيين المباشر لأعضاء مجلس الإدارة والقدرة على رهن الأسهم والموافقة على توزيعات الارباح.

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية وهي:

---

[1]- محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص: 51.

[2]- عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص ص: 36-38.

- يجب ان تتضمن الحقوق الاساسية للمساهمين الحق في
  - طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛
  - ارسال وتحويل الاسهم؛
  - الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى اساس منتظم؛
  - المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
  - انتخاب وعزل اعضاء مجلس الادارة؛
  - نصيب في ارباح الشركة.
- ينبغي ان يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في الشركة مثل:
  - تعديل النظام الاساسي أو عقد التاسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
  - الترخيص بإصدار اسهم إضافية.
- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.
- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخاب اعضاء مجلس الإدارة.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا مع اعطاء نفس الاثر للاصوات سواء تم الادلاء بها حضوريا أوغيابيا.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين[1]

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، أون يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، وذلك على النحو التالي:

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين-داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، فكافة المساهم ويجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم؛
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت؛
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية؛
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصلحة[2]

يجب أن ينطوي أطار حاكمية الشركات على إعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون،

وأن يعمل ايضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

- ينبغي أن يعمل أطار حاكمية الشركات على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها القانون ؛

[1]- مصطفى يوسف كافي، **الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات**، الطبعة الاولى، دار الرواد، عمان، 2013، ص: 295.

[2]- محمد مصطفى سليمان، **مرجع سابق**، ص: 58.

- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم ؛
- يجب أن يسمح اطار حاكمية الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حاكمية الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية[1]

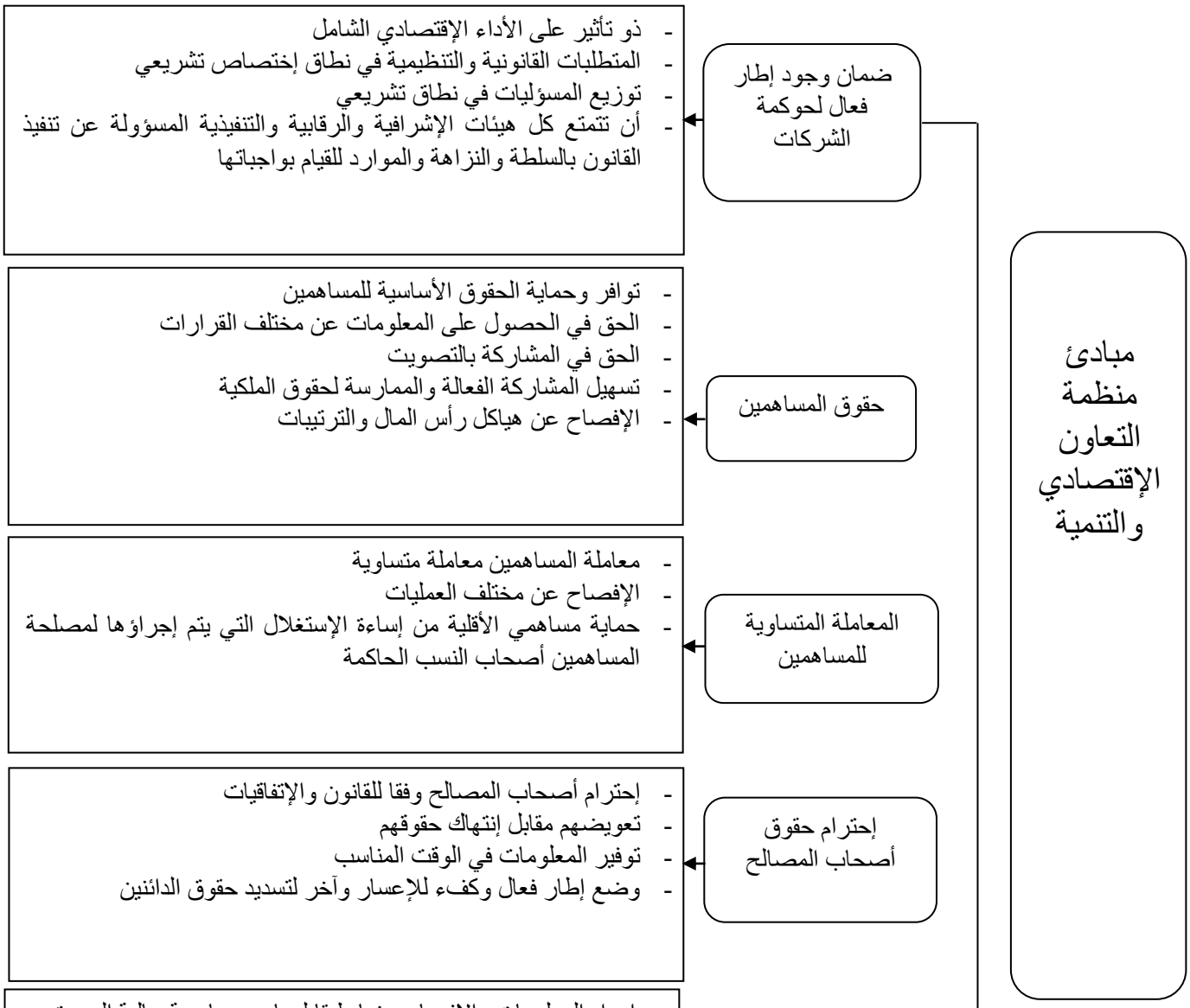
ينص هذا المبدأ على الآتي: ينبغي على أطار حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، لا سيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

ينبغي على حوكمة المؤسسات أن تؤمن قيادة استراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.

[1]- صديقي خضرة، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 06-07 ماي 2012 ص: 4.

الشكل رقم (02): مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية



المصدر: محمد مصطفى

المطلب الثاني: معا

الفرع الأول: معايير حوكمة الشركات[1]

يمكن العتماد على النقاط الاتية كمعايير

- الإلتزام بالقوانين والقرارات الحكومية؛
- الإلتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساه
- كفاءة وفعالية الأدا
- سلامة الممارسات
- دقة وموضوعية ال

الفرع الثاني: مقومات

حوكمة الشركات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي[2]:

[1]- ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن، العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال – الاعمال والمجتمع** -، ط2 دار وائل، عمان، 2008، ص: 460.

[2]- عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص: 35.

أولا: الإطار القانوني

والمسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الاطراف الاساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العموممية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الاطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق اجراءات الحوكمة.

ثانيا: الإطار المؤسسي

وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها.

ثالثا: الإطار التنظيمي

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك أسماء اختصاصات المديرين التنفيذيين.

رابعا: روح الانضباط والجد والاجتهاد

والحرص على المصلحة العامة والمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين آدائها وتعظيم قيمتها وقدرتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد وركائز حوكمة الشركات

الفرع الأول: ابعاد حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نوردها في العناصر التالية: [1]

- **البعد الاشرافي:** فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الاشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والاطراف ذات المصلحة.
- **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فان تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة واتاحة الفرصة لحملة الأسهم والاطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته.
- **البعد الاخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة والأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.
- **الإتصال وحفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والادارة التنفيذية من جهة، والاطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الاشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة اخرى.
- **البعد الاسترتتيجي:** ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.
- **المساءلة:** ويحدد هذا العنصر الإعلان عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة المؤسسة.
- **الافصاح والشفافية:** ويتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الاطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

الفرع الثاني: ركائز حوكمة الشركات

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار اليه لا بد من توافر مجموعة من الركائز نوجزها في الأتي:

- **السلوك الاخلاقي:** يشير هذا المرتكز الى البني الاخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في الشركات، وتجدر الاشارة هنا الى ايضاح ما تعنيه القيم الخاصة، اذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات فضلا عن كونها تمنع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
- **الرقابة والمسائلة:** يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء الشركات، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والافصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية.
- **إدارة المخاطر:** برزت الحاجة الملحة الى الاعتناء بادارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الاسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا الى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء.

[1]- بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص ص6. 7

- **الكفاءات والمهارات:** يعد توافر عدد من الاستراتجيين المؤهليين في المصرف مع وجود كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة التي حددها مجلس الإدارة، وأيضا وجود أعضاء مجلس ادارة يتمتعون بالاستقلالية الكافية والمعرفة الفنية ركيزة لا يستهان بها في دعم العمليات المصرفية وتعزيز آدائه المالي.
- **الهيكل التنظيمي:** يكفل وجود هيكل تنظيمي للمصرف تحديدا دقيقا لمدى فاعلية وواجبات نظام الحوكمة المؤسسية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي الى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمصرف، ويحدد كيفية توزيع مهام المصرف وكيفية الحصول على موارده فضلا عن كيفية تقرير العلاقات وتحديد المستويات في السلم التنظيمي.
- **التشريعات والانظمة القانونية:** تسهم التشريعات والأنظمة القانونية في تعزيز وتدعيم البنية العامة لنظام الحوكمة المؤسسية من خلال قولبة الأطر العامة لعناصر هذا النظام والمتابعة المستمرة لمخرجاته باعتبارات البيئة التشريعية هي الأساس في تطوير مماسات هذا النظام وتطبيقه[1].

[1]- عدنان بن حيدر بن درويش، **مرجع سابق**، ص: 41.

المبحث الثالث: تطبيق حوكمة الشركات

سنتطرق في هذا المبحث للأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات والتي تساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق قواعدها على أرض الواقع كما سنتطرق الى مراحل تطبيق حوكمة الشركات وأيضا محدداتها الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات [1]

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح او الفشل في تطبيق هذه القواعد.

- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
- **مجلس الادارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الاطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم، السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسئولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافة في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري المؤسسات هي الاشراف على إدارة المؤسسة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق المؤسسة للغرض الذي تأسست من اجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دورا حيويا في المؤسسة باعتباره شخص مسئول عن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين.

- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المصالح يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق حوكمة الشركات

حسب تجربة الوكالة الوطنية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة فإن هناك خمسة مراحل في بناء الحوكمة والترقي في القيام بممارسات أكثر تسددا فيها وهذه المراحل كالتالي: [2]

- **إدراج المفهوم لدى المجتمع الاقتصادي وتكوين وعي راقي به:** أشارت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة إن أول ما واجه الحوكمة في العديد من البلدان هو غياب مفهوم الحوكمة، وبالتالي كانت الخطوة الأولى هي تعريف المصطلح، وكل فوائد الحوكمة لجميع الأوساط التجارية وكل المعنيين ومحاولة تطبيق ذلك محليا.
- **وضع القوانين الوطنية :** بعد نشر الوعي في المجتمع الإقتصادي المعني يتم التوجه الى عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية المتعلقة بالحوكمة، وغاليا ما يتم الجوء الى الإعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للحوكمة كقاعدة يتم الانطلاق منها من مرحلة أولية، ثم بعد ذلك تحتاج الدول لتطوير مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزم بالمعايير

---

[1]- علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 50-54.

[2]- محمد زرقون وابو حفص رولئي، **حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي**، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية، يومي 04-05 ديسمبر 2007، ص: 26.

الدولية، من خلال الجمع بين آراء من يمثلون المنظمات غير الحكومية ومعاهد تعليم الحوكمة، القطع الأكادمي، وسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال الممارسة.

- **مراقبة وتطبيق قانون الحوكمة:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف، في تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضا قيود حاكمة، وضوابط متحكمة، خاصة فيما يتصل بالمحتوى القيمي والاخلاقي في الحوكة، حيث يتطلب التنفيذ ما يلي: [1]

- تحقيق أكبر قدر من استقلالية السلطات في المجتمع، فالحوكمة أقرب شبها بالديمقراطية من حيث ضرورة المكاشفة والمصارحة والمحاسبة والشفافية.
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والاخلاقية لمجتمع الاعمال.
- تتويج الجهد بصنع المكانة، وايجاد الانطباع، وصناعة الأثر الجيد بصورة ذهنية إيجابية.

- **التدريب على المسؤوليات الجديدة:** مع اعتماد قانون الحوكمة وارادة البدء في تنفيذه لا بد من تعليم وتدريب الفاعلين الاساسين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ ما تطلبه الحوكمة، نظرا للمسؤوليات الجديدة التي يكلفون بها ويقصد بهؤولاء المديريين التنفيذيين في الشركات التجارية واعضاء مجالس الإدارة.
- **إضفاء الطابع المؤسساتي على الحوكمة:** تأتي هذه المرحلة من تطور الحوكمة عندما تصبح الحوكمة وممارساتها جزء مهم من الوسط التجاري وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها، وتشمل هذه المؤسسات مؤسسات القطاع الخاص مثل معاهد المديريين لتامين التكوين والتدريب المستمر حسب المستجدات والتطورات، كذلك مؤسسات الدولة كالنظام القضائي واجهزته التي يتحكم في النزاعات ونجد انه في البلدان ذات الاسواق المالية المتطورة ان قواعد وقوانين وهياكل الحوكمة موجودة ضمن قوانين تحمي حقوق الملكية الخاصة وحقوق أصحاب الاسهم، عبر البنود التشريعية، القواعد التنظيمية، القرارات القضائية وقواعد التسجيل في أسواق الاوراق المالية.

مما سبق فإن المراحل الأساسية للحوكمة تتمثل في إدراج المفهوم العام وتكوين وعي راقي به وكذلك وضع قوانين وطنية وكذلك مراقبة تطبيق قانون الحوكمة وإضفاء الطابع المؤسساتي عليها وذلك لبناء الحوكمة والترقي في القيام بممارسات أكثر تشدد فيها

المطلب الثالث: محددات ومعوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك عدد من المحددات التي تؤثر في انجاح عملية الحوكمة وهناك العديد مكن المعوقات ايضا

الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات

ان التطبق الجيد للحوكمة يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات هما:

أولا: المحددات الخارجية:

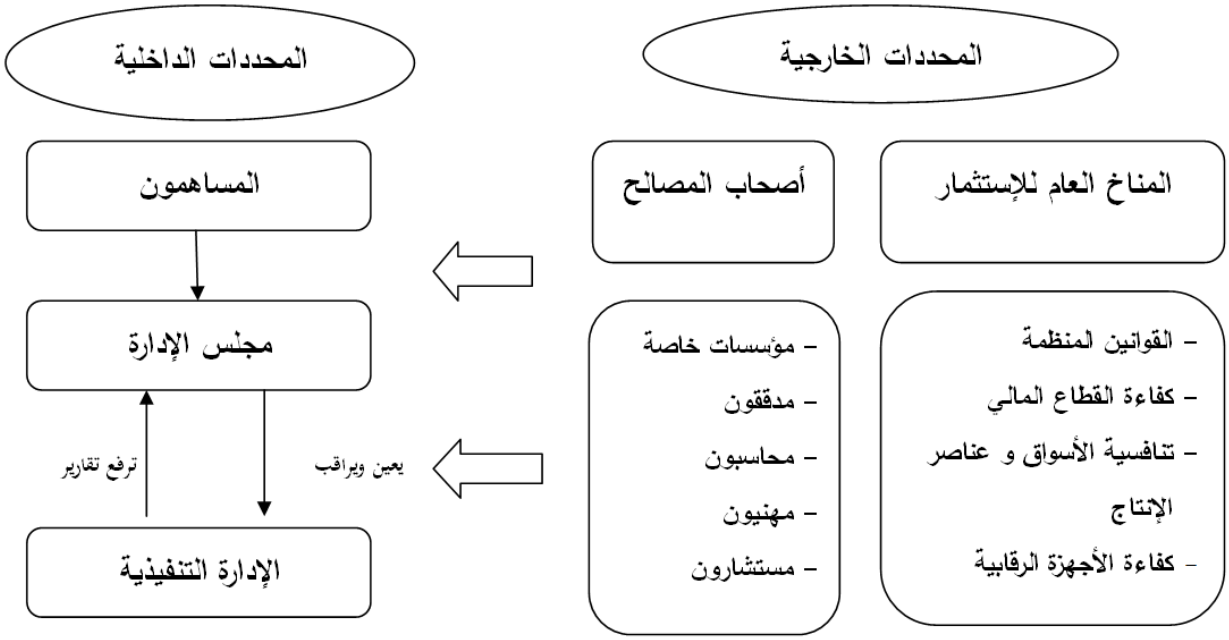
تشير تلك المحددات الى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الاسواق بكفاءة ومنها (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين، المحاسبيين، المحامين، الشركات العاملة في سوق الاوراق المالية) وتعود أهمية المحددات الخارجية، الى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة، من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص[2].

ثانيا: المحددات الداخلية:

[1]- أحمد خضر، مرجع سابق، ص ص: 210-211.
[2]- محمد مصطفى سلمان، **مرجع سابق**، ص: 22.

تشير المحددات الداخلية الى القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية اخرى الى تقليل التعارض بين مصالح تلك الاطراف الثلاثة.

الشكل (03): المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص47

الفرع الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:

أولا: المصدر الداخلي

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها[1]:

- **مجلس الإدارة**: عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس؛
- **أعضاء مجلس الإدارة**: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة؛
- **لجان مجلس الإدارة**: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ثانيا: المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، الذي يضمن تطبيق الحوكمة في الشركات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

كما يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهما في ما يلي: [2]

[1]- محمد مصطفى سلمان، **مرجع سابق**، ص: 26.

[2]- صبايحي نوال، **واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 20/19 نوفمبر 2013، ص: 668

- **الفساد:** عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الإستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، فزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسئولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.
- **الممارسة العلمية والديموقراطية:** إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضييق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه؛
- تتيح الديموقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

- **احترام سلطة القانون**: لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب. . . . الخ.
- **انشاء علاقة سليمة بين اصحاب المصالح:** إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة[1].

[1]- صبايحي نوال، **مرجع سابق**، ص ص: 668-669.

خلاصة الفصل:

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة تزايدت في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم والتي مست العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا، إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة ومضللة لإخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح من مساهمين وغيرهم.

بعد تطرقنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري لحوكمة الشركات يمكن أن نستنتج أن:

- حوكمة الشركات عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها الشركات من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها وإدارتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق الشركة لأهدافها بالدرجة الأولى إضافة لأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.
- حوكمة الشركات في مضمونها تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والمصداقية والشفافية إلى جانب البحث عن تحقيق الإنسجام والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة، كما تهدف إلى الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء المساهمين صلاحيات أكبر، من خلال تفعيل الرقابة على الأداء وتدعيم المسألة.
- التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتطلب الإلتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل القواعد الأساسية لتحقيق الممارسة الإدارية الرشيدة.

الفصل الثاني
الحوكمـــة في القطاع المصرفي

مقدمة الفصل

حظيت الحوكمة في المؤسسات منذ ظهورها كمصطلح وإعتماده كنظام بأهمية كبيرة في المجتمع الدولي وذلك بعد سلسلة الأزمات والإنهيارات التي شاهدتها، خلال العقد الثاني مرورا بأزمة شرق أسيا وروسيا سنة 1997 وكذلك الاقتصاد الأمريكي خلال 2008 و2009 حيث تعرضت العديد من الشركات إلى الإفلاس وفضائح مالية، ويعود سبب معظم هذه الإنهيارات إلى إنتشار الغش والتظليل، فضلا عن تدني أخلاقيات المهنة.

وتختلف المؤسسات في تطبيق الحوكمة وفقا لخصوصياتها وخصوصيات المحيط الذي تعمل فيه إذ تتوفر على مجموعة من المبادئ التي ترتكز عليها.

وكان من الطبيعي أن تهتم لجنة بازل الأولى والثانية والثالثة للرقابة المصرفية التي تعني بالتنظيم العمل المصرفي على مستوى دولي بالحوكمة وتولد أهميته من خلال الأعمال والإتفاقيات والتوصيات التي أصدرتها، من خلال المساهمة في تحقيق إدارة رشيدة وسلمية للبنك والتقيد بالإفصاح والشفافية وإعتماد سياسة لتسيير مخاطر الإئتمان، مخاطر السوق ومخاطر تشغيلية ومتابعة النتائج من طرف البنوك المركزية فعالة إلا في ظل محيط يحترم الحوكمة المصرفية الجيدة.

وفي هذا الإطار سيتم معالجة هذا الفصل وفق التقسيم التالي:

- **المبحث الأول: ماهية الحوكمة في القطاع المصرفي**
- **المبحث الثاني: إجراءات دعم الحوكمة في القطاع المصرفي**
- **المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي**

المبحث الاول: ماهية الحوكمة في القطاع المصرفي

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الاساسية لسلامة عمل سوق الاوراق المالية وقطاع الشركات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها، كما ان القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تساهم في بناء الإطار المؤسساتي لحوكمة الشركات حيث يلعب الجهاز المصرفي دورا حيويا وهام في تفعيل ممارسة حوكمة البنوك بالشركات التي يتعامل معها. [1]

المطلب الاول: مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي

الفرع الأول: تعريف حوكمة المصارف

لا يخرج مفهوم حاكمية المصارف في معناه العام عن مفهوم حاكمية الشركات حتى يذهب بعضهم الى اعتماد تسمية حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية، أو حاكمية الشركات في القطاع المصرفي أو حاكمية الشركات في المصارف، وان التعاريف التي نوردها ادناه ماهي الا تعبير عن وحدة المفهوم في مختلف المؤسسات المالية وغير المالية ولكن بصياغات مختلفة.

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حاكمية المصارف بالآتي: من منظور الصناعة المصرفية، تتضمن حاكمية الشركات الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدن مجلس الإدارة، والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام المصارف بالاتي:

- وضع أهداف وخطط وسياسات المصرف مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين.
- ان أهم الخطط والسياسات التي تتضمنها حاكمية المصارف الجيدة هي:
- وضع قيم ومبادئ ومعايير لضبط سلوكيات العمل والأداء ووضع آلية لضمان الإلتزام بها.
- خطط وسياسات وآليات لتقييم أداء المصرف والعاملين به.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسلطات إتخاذ القرار من مستوى مجلس الإدارة الى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا.
- إيجاد آلية للتنسيق والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمدققين.
- نظام قوي للرقابة الداخلية والضبط الداخلي يتضمن تدقيق داخلي وخارجي وادارة مستقلة للمخاطر وفحص وموازنة ورقابة مستمرة للمعاملات.
- الرقابة والتحكم في المخاطر الائتمانية للاطراف ذات العلاقة وذات المصالح المتداخلة من كبار المقترضين والمساهمين وغيرهم ومن المديرين وأصحاب إتخاذ القرار بالشركة.
- نظام حوافز مالي وإداري للعاملين بكافة قطاعاتهم.
- إدارة أعمال المصرف اليومية على وفق برامج وإجراءات عمل محددة وملائمة.

وتعطي لجنة بازل للرقابة المصرفية تعريفا آخر لمفهوم حاكمية المصارف في اتفاق بازل 2: تعني الحاكمية بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة،. . . . . الخ)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة المصرف وخصوصا ادارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي.

ويعرف آخرون حاكمية المصارف بانها مجموعة القواعد واللوئح القانونية والمحاسبية والمالية والإقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في اداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط امام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حاكمية المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي.

وبالنتيجة يقصد بحاكمية المصارف وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والاجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المصارف

[1]- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، دراسة مقارنة، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 281.

تستأثر حاكمية المصارف باهتمام واسع في أواسط الإقتصاديين والمصرفيين والمراقبين من خارج المصرف أو من داخل المصرف، وذلك لجملة الخصائص التي تتميز بها المصارف عموما، والتي يمكن إيجازها بما يلي: [1]

- أن المصارف بوجه عام أكثر عرضة من غيرها من المؤسسات المالية الاخرى الى الصدمات المالية بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية.
- تلعب المصارف دورا مهما في الاقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات التجارية والصناعية، وتقديم الخدمات المالية الاساسية لعدد كبير من الزبائن، وتوفير السيولة المصرفية في ظل ظروف السوق الصعبة. وما يترتب على فشل اداء المصارف لهذه الوظيفة من اثار سلبية خطيرة على الاقتصاد وعلى المتعاملين مع المصرف وعلى بقية المصارف الاخرى.
- تمارس المصارف دورا رقابيا على الزبائن من الشركات المقترضة لحماية قروضها من المخاطر الائتمانية ومخاطر الاعسار المالي التي تتعرض له الشركات الاقترضة.

[1]- شريفي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة في اطار الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 21/20 أكتوبر 2009.

الفرع الثالث: أهداف حوكمة المصارف

يساعد تطبيق حوكمة المصارف على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تحسين الكفاءة الإقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكيين والإدارة؛
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق أهداف البنك؛
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين اللذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين واعضاء مجلس الإدارة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الإمكانية للمشاركة في الرقابة على أداء البنك؛
- تقليل وتجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية الأمر الذي يساعد على منع تعرض البنك للأزمات والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الإستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل؛
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين وأموال المودعين.

المطلب الثاني: أسباب التوجه الى الحوكمة ومزاياها في الجهاز المصرفي

الفرع الأول: اسباب التوجه الى الحوكمة في الجهاز المصرفي

ظهرت الحاجة الى الحوكمة بسب عدد من الأسباب والدوافع تتمثل في: [1]

- توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشأة بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهميها.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كل مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق الأهداف العامة للمدى الطويل.
- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والإجتماعية السائدة.
- تشجيع المنشآت على استخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.
- توفير إطار يساعد على تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

[1] محمد مصطفى سليمان مرجع سابق ص 82 .

الفرع الثاني: مزايا الحوكمة في المصارف[1]

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن أيضا يؤثر على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها (سوق ما بين المصارف)، وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله مما يعزز الإستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الإقتصادي ونذكر منها:

- الحوكمة المؤسسية نظام لتوجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف من خلال:
  - تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية؛
  - محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الاطراف؛
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين كفاءة عمل البنك وأدائه؛
- تحقيق الإستفادة القصوى والفاعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية؛
- كما أن للحوكمة مزايا أخرى منها:
  - تسير الحصول على الاموال اللازمة لتكلفة أقل؛
  - الحد من الفساد وتأثيراته السلبية؛
  - رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم وتعزيز النمو الاقتصادي والتنمية للدولة.

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد الحوكمة في الجهاز المصرفي [2]

يرتكز تطبيق الحوكمة في البنوك على مجموعة من المبادئ التي أقرتها لجنة بازل للإشراف والرقابة على البنوك التي اصبحت بمثابة منهجية لتحسين الاطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية والتي جسدتها أبعاد الحوكمة.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي

أصبحت لجنة بازل للإشراف والرقابة على المصارف في 2006 نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في الصارف وتتمثل في:

- **المبدأ الأول:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها ولديهم فهم واضح عن دورهم في الحوكمة، إضافة الى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي على مجلس المديرين المصادقة على الاهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- **المبدأ الثالث:** ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- **البدأ الرابع:** على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.
- **المبدأ الخامس:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- **المبدأ السادس:** على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الاهداف الإستراتيجية والطويلة الاجل وكذلك مع محيط الرقابة.
- **المبدأ السابع:** ينبغي إدارة البنك وفق اسلوب شفاف.
- **المبدأ الثامن:** ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الإلتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

خلال المبادئ السابقة للحوكمة في البنوك يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين وأن يكونوا على دراية بالحوكمة كما يجب أن يراقبو الأهداف الإستراتيجية للبنك ويضعوا حدود واضحة للمسؤوليات.

الفرع الثاني: أبعاد الحوكمة في الجهاز المصرفي

---

[1]- صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات أعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية**، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011، ص: 38.

[2]- طارق حماد عبد العال، **حوكمة الشركات، المفاهيم- المبادئ-المتطلبات " شركات قطاع عام وخاص ومصارف** " الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007، ص: 438.

إن الحوكمة بالمؤسسات المصرفية لها بعدان أساسيان داخلي وخارجي أما البعد الداخلي فيتعلق بالجوانب والأبعاد التنظيمية الإدارية، أما البعد الخارجي فيرتكز على القواعد الإحترازية. [1]

أولا: الأبعاد الداخلية

وتتعلق هذه الأبعاد بالإتجاهات التنظيمية سواء تعلق الامر بالإشراف أو الرقابة أو البعد الأخلاقي كما يلي:

- **البعد الإشرافي:** يتعلق البعد الإشرافي في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والاطراف ذات المصالح كما ان تقرير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (**OECDE**) الصادر عام 1999 أشار الى المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة الى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة نفسه من قبل المساهمين.
- **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وتعرف الرقابة البنكية على أنها " الرقابة البنكية ليست في طبيعتها عملية تصيد الأخطاء بغرض فغرض العقاب وهو مفهوم لبي لها، ولكن الرقابة هي جزء من العمل الإداري تهدف الى التحقق من صحة الاداء وتقويمه في حال اعوجاج وهو المفهوم الإجابي لها ".
- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد اخلاقية ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارة البنك وبيئة الاعمال بصفة عامة، ولقد عرفت أخلاقيات الاعمال على انها " القيم والمعايير الاخلاقية التي تستند لها منظمات الاعمال لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ ".
- **البعد الإستراتيجي:** ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال والتشجيع على الفكر الإستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل إستنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائه الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيره المختلف إستناد على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينهما[2].

ثانيا: الأبعاد الخارجية

يهدف إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، وتقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك وهذه الأهداف تصب في توسيع شروط المنافسة الحرة بين البنوك في السوق البنكي، فوجود مناخ تنافسي يسمح للقطاع البنكي بالتطوير وضمان سلامته وقوته، من جانب آخر للقواعد الإحترازية هدف رئيسي يتمثل في تجنب أو مواجهة أي أزمة تؤدي للتأثير على كامل القطاع البنكي.

مما سبق يتضح أن الأبعاد الداخلية للحوكمة تتجسد في مدى قدرة البنك على التحكم في عملية الرقابة والإشراف من خلال أخلاقيات الأعمال وتحديد إستراتيجيات البنك بالإضافة إلى أن الأبعاد الخارجية تتمحور حول البيئة الخارجية المؤثرة.

---

[1]- عياري أمال، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر**-، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري "، جامعة محمد خيضر يومي 6-7 ماي 2012، ص 22

[2]- عياري أمال، أبو بكر خوالد، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني: إجراءات دعم الحوكمة في القطاع المصرفي

المطلب الأول: آليات الحوكمة المصرفية

يتآلف مضمون حاكميه الشركات من مجموعة القواعد التي تحدد طبيعة المعالم العلاقات التي يفترض أن تسود بين المساهمين والمدراء الدائنين، ومجمع الآليات التي تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة والتصنيف السليم والدقيق لتلك القواعد والتي تنقسم إلى آليات داخلية وخارجية وسوف نتعرض في هذا المبحث إلى مبادئ الحوكمة المصرفية.

الفرع الأول: آليات داخلية للحوكمة المصرفية

سيتناول هذا المطلب آلية حاكمية المصارف وفقا لتصنيف يعرف بنموذج الرقابة أو النموذج الألماني والذي يركز على معيار كفاية رأس المال ومجلس الإدارة وعلى تركز هيكل الملكية وعلى تعويضات هيكل التنفيذيين.

أولا: معيار كفاية رأس المال الرقابي

يقوم معيار كفاية رأس المال الرقابي أو ما يعرف بالحد الأدنى للمتطلبات كفاية برأس المال بوصفه آليات أحد الآليات حاكمية المصارف الداخلية والهادفة إلى التقليل من المخاطر في المصارف وضرورة الإحتفاظ للمتطلبات رأس المال، وحسب معيار محدد فصلتها لجنة بازل على تكوين رأس المال يتناسب مقداره طرديا مع حجم ونوع المخاطر الإئتمانية والسوقية والتشغيلية، كما حددت لجنة بازل على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية رأس المال عند 8 % من إجمالي موجودات المرجحة بالمخاطر. [1]

إن تنفيذ آلية معيار كفاية رأس المال تجعل المصارف التي لديها حافظ قروض عالية المخاطر مضطرة إلى زيادة رأس مالها الرقابي 8%، وتحسب متطلبات رأس المال المستند إلى مجموع المخاطر بقسمة مجموع رأس المال الرقابي الذي يساوي (مجموع رأس المال الأساسي+ مجموع رأس المال التكميلي)

$$\text{الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال} = \frac{\text{مجموع رأس المال الرقابي}}{\text{مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطر}}$$

- رأس المال الاساسي يتضمن كل من الاسهم العادية والممتازة والإحتياطات (قانونية وإختيارية) والارباح المحتجزة؛
- أما بخصوص الموجودات المرجحة بالمخاطر فقد وافق إتفاق بازل الاولى على 4 مجموعات رئيسية مع إعطاء وزن مخاطر لكل مجموعة طبقا لدرجة خطورتها علما بأن أوزان مخاطر لكل مجموعة تنص على التوالي، 10 %، 20%، 50%، 100%؛

ويلزم تفعيل آلية كفاية رأس المال المصرفي بوضعه واحدا من آليات حاكمة المصارف.

ثانيا: مجلس الإدارة

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل المصرف (أعضاء داخليين) وأعضاء من خارج المصرف، إذا ينصح مجلس الإدارة سلطة توجيه شؤون المصرف (اليومية) وفق برامج وإجراءات عمل محددة وملائمة وسلطة التزام الإدارة العليا بتقيد بالسلوكيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة.

ولقد تنامى الإهتمام لمجالس الإدارة في الدول النامية والمتقدمة التي تضطلع إلى إصلاح أطر المؤسسة لحاكمة المصارف في إعقاب أزمات مالية لدول شرق آسيا وسلسلة الفضائح التي طالت عمالقة شركات عالمية، وليسما إن مجلس هو المسؤول الأول عن حاكمة المصارف ويتجدد دور مسؤولياته في نقاط التالية:

- رسم سياسات وخطط في كيفية تعامل في المخاطر الإستراتيجية وتأكد من كافة نظم موجود مع مخاطر أخرى؛

[1]- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق** ص: 109.

- تشكيل هيكل تنظيمي بما يحدد المهام والاختصاصات والواجبات بين مختلف مستويات الإدارة؛
- المسؤولية إتجاه المساهمين والمودعين من خلال حماية حقوقهم.

ثالثا: تركز الملكية

في البداية لا بد من الإشارة إلا انه هناك نوعين رئيسيين من هياكل ملكية المصارف وهما:

- **الملكية المركزة**: تكون فيها السيطرة إلى عدد قليل من الأفراد أو العائلات، ومدراء التنفيذيين والشركة القابضة والمصارف وغيرها إذا هذه الفئة من الأفراد المجموعات هي التي تدير الشركة وتسيطر عليها وتؤثر فيها بقوة فيطلق عليها إسم الداخليين؛
- **الملكية المشتتة:** تتجسد في عدد كبير من المالكيين، كل منهم يمتلك عدد قليل من أسهم الشركة، ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطت الشركة عن قرب وليس لهم السلطة في إتخاذ قرارات أو سياسات الإدارة ويطلق عليهم إسم الخارجيين.

ويتحدد مفهوم تركز الملكية في المصارف بعنصرين هما: عدد المساهمين كبار الحجم، والنسبة المئوية للأسهم التي يمتلكها هؤلاء المساهمون من مجموع الإسم وعادة ما يسبق المساهمون على أنهم مساهمون كبار الحجم عندما يمتلكون نسبة 5 % أو أكثر من مجموع أسهم المصرف[1].

وعلاوة على ذلك، فإن المساهمين الكبار يميلون إلى إبقاء على إستثماراتهم في المصرف لمدة طويلة ونتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى تأثير القرارات الإستراتيجية التي تنطوي على تطوير أداء المصرف على مدى طويل، إن المساهمين الكبار يتمتعون بقدرات وإمكانيات كبيرة على توجيه ورقابة الأنشطة الإدارة التي من خلالها يمكن رفع وتيرة أداء مصارف، إن زيادة تركز الملكية يؤدي إلى انخفاض الأداء المسند إلى المحاسبة وإرتفاع الأداء المسند إلى السوق.

رابعا: تعويضات المدراء التنفيذيين

إن الفصل بين الملكية والرقابة في الشركات التجارية قد أدى إلى بروز ما يعرف بمشكلة الوكالة التي تتجسد أبعادها في تضارب أو تصارع المصالح الخاصة للمالكين (المساهمين)، ومدراء معنيين لإدارة الشركة ولم يقتصر الصراع في قطاع الشركات وإنما تجاوز أيضا إلى قطاع المصارف.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسات الأكاديمية حول أداء اجر يشترط على المساهمين عند تحديد مقدار التعويضات المالية لأعضاء مجلس الإدارة العليا يقوم هدا الأخير على اعتبارين هما: [2]

- **قيد المشاركة**: أي أن التعويضات المالية يجب أن تكون اكبر من الدخل البديل المتاح إلى المدير التنفيذي؛
- **قيد الحافز**: ويأخذ بعين الإعتبار المخاطر المعنوية والجهود الإدارية وذلك باعتبار أن الأسهم تعتبر آليات مستخدمة في تحفيز المدير التنفيذي الأعلى على زيادة العائد.

الفرع الثاني: آليات خارجية للحوكمة المصرفية

إختلف الباحثون في عدد آليات حاكمية المصارف الخارجية، فبعضهم من يرى أن حاكمة المصارف الخارجية تشتمل على آلية واحدة في السوق فيما يرى البعض الأخر آلية ثانية في ضبط من لديه أصحاب المصالح الآخرين في السوق.

أولا: السوق لرقابة الشركات (الاستحواذ العدائي)

يشكل السوق لرقابة الشركات الآلية الخارجية الرئيسة لحاكمية المصارف التي يكاد يجمع عليها معظم الباحثين والتي تنشط كثيرا كآلية لضبط أداء الإدارة والمدراء التنفيذيين عندما تفشل آلية الرقابة الداخلية في الشركة في تحقيق ذلك، فلا شك أن آليات الحاكمية الداخلية الغير ملائمة تظهر المصارف بأداء ضعيف جدا وهذا يرسل إشارات خطر إلى فرق الإدارة الأخرى مفادها أن المصارف ذات الأداء الضعيف لا بد أن تكون هدفا محتملا للإستحواذ مستقبل الأمر الذي يدفع بالمدراء أن يكونوا حريصين على الدوام على تحقيق مستويات أداء عالية بما يبعد مؤسساتهم المصرفية من شبح الاستهداف، ومن ثم الاحتفاظ بمراكز من الوظيفية داخل المؤسسة، وإجمالا هنا كثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والاستحواذ فعلى

[1]- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق** ص: 108.
[2]- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **مرجع سابق**، ص: 129.

سبيل المثال يقدم **(Powell)** نظرة مفيدة حين وجد أن خصائص عطاءات الإستحواذ العدائي والطوعي مختلفة تماما وأثرهما في تغير بمرور الزمن. [1]

فبعض الباحثين ومنهم، يرى أن السوق لرقابة الشركات يعد أكثر الأدوات الرقابية الفاعلة لضبط الإدارة الضعيفة الأداء، وأن تهديد الاستحواذ يضع هو الأخر إدارة المصرف تحت طائلة الضبط الشديد من خلال آلية التغذية العكسية المؤسساتية بين صنع القرارات في الشركة وبين سوق الأسهم. ولا شك في أن مثل هذه التحديات تحمل الإدارة التنفيذية على السعي لتحسين عوائد رأس المال. والإبتعاد عن الإستثمار في موجودات منخفضة الأداء لأن ذلك يجعل المدراء يغامرون بمراكزهم الوظيفية إذا ما كانت الأسهم ضعيفة الأداء وأن المنافسة الشديدة تقذف بالشركات ذات الأداء الضعيـــــف جدا إلى خارج بيئة الأعمال.

وهكذا فان مخاطر الإفلاس تجبر الداخليين (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة) للعمل بصورة فاعلة في بيئة السوق، وطالما أن الإدارة ضعيفة يمكن أن تستبدل من خلال آلية الاستحواذ فان على مدار بلا شـــك أن يتسلحوا بالحافز لتحسين أداء المصرف وإذا ما رغبوا بالاحتفاظ وسلطتهم ونفوذهم الوظيفي.

ثانيا: أشكال السوق لرقابة الشركات

تستند مضامين آلية السوق لرقابة الشركات في القطاع المصرفي بالأساس على عمليات الإستحواذ على المصارف والوحدات المصرفية الخارجية، ضمن الحدود الدولة الواحدة أو خارجها في الدول الأخرى سواء لدوافع الرغبة في دمج عمليتها طواعية أو بدوافع عدائية لأغراض السيطرة، وهذا ما يعرف بعمليات الاستحواذ العدائي.

ويتخذ الاستحواذ بالغالب صفة الاستحواذ العدائي الذي يقوم على استيلاء احد المصارف وهو المصرف المغير على أسهم احد المصارف الأخرى (المصرف المستهدف)، ومن دون الاهتمام بموافقة إدارة المصرف المستهدف من عدمه وغالبا ما تتم من دون موافقته من خلال عرض سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم مباشرة من البورصة، وعلى الرغم من أن عمليات الاستحواذ هذه قد لا تكون معلنة، إلى أن الزيادة في حجم التداول في الأسهم غـــــــالبا ما يكون مؤشرا على عمليات الاستحواذ، وحالما يبدأ المصرف المالك بجمع 5 % من أسهم المصرف المستهدف فانه يبدأ السعي لكشف المركز لمالي للمصرف، ولهذا السبب ربما يتوقف المصرف المالك عن جمع الأسهم بعد نسبة 5 %، أو انه يحتفظ بالوثائق ويستمر في جمع الأسهم أو قيامه بغرض لشراء بقية الأسهم بأسعار مرضية.

ثالثا: أشكال الاستحواذ

يحصل الاستحواذ بواحدة من الأشكال الآتية: [2]

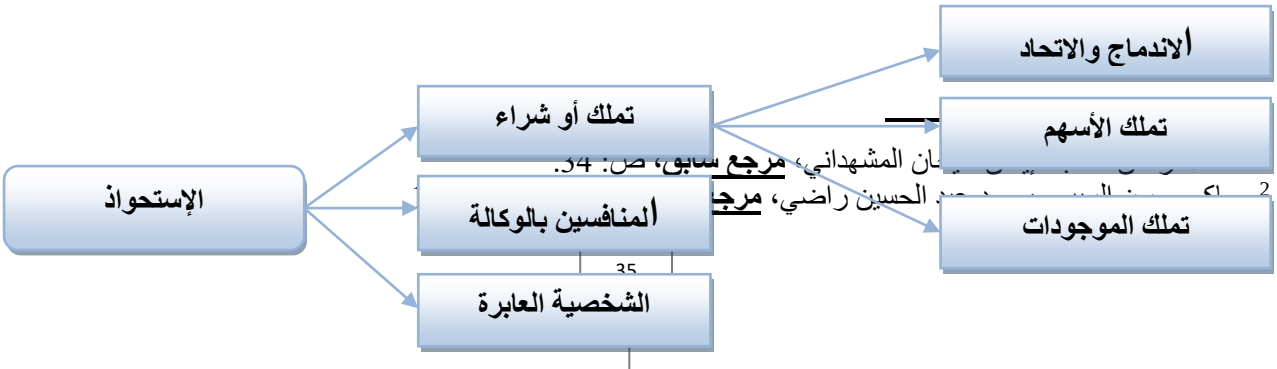
أ- التملك ACQUISITION: إذا تم التملك فان ذلك يحقق ما يلي:

- **الإندماج المصرفي**: يعبر الدمج المصرفي في أبسط صورة عن إتحاد بين مؤسستين مصرفيتين وأكثر تحت إدارة واحدة؛
- **إكتساب الأسهم:** أن الطريقة الثانية في تملك تقوم على شراء الحصص مؤثرة من أسهم الملكية مقابل الدفع نقدا أو بحصص من الأسهم أو أوراق مالية أخرى.

ب - المنافسين بالوكالة (التفويض): يمكن أن يتحقق الإستحواذ عن طريق المنافسين بالوكالة (التفويض) Proxy contestes من خلال محاولة مجموعة من المساهمين الحصول عل مقاعد سيطرة في مجلس الإدارة من خلال التصويت على أعضاء جدد. وإن التفويض بحد ذاته يعد مكسب جيدا لأصوات الآخرين، وبذلك فان التفويضات جميعها تطلب بواسطة مجموعة من قابضي الأسهم ضمن المجموعة العامة.

ج - الشخصية العابرة: تمثل الشخصية العابرة **(Going Privat)** احد الصفقات التجارية، إذ يتم بموجبها شراء جميع الأسهم الملكية للشركة العامة **Public Firme** من قبل مجموعة صغيرة من المستثمرين وهذه المجموعة تتضمن من الإدارة صاحبة المصالح **Inscumbent management** وبعض المستثمرين من الخارج والشكل التالي يبين أشكال الاستحواذ العدائي في اندماج المصارف:

الشكل رقم (04): الاستحواذ العدائي في اندماج المصارف



2 ... المشهداني، **مرجع سابق**، ص: 34.

... الحسين راضي، **مرجع**

المصدر: حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، عمان، الأردن، 2013، ص: 142.

المطلب الثاني: نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

تطبق الحوكمة المؤسسية في البنوك يجب أن يتم بالشكل الملائم حتى يتم الإستفادة بأكمل وجه من المزايا التي توفرها، لذا يجب توفر نموذج جيد للحوكمة له خصائص محددة ومتطلبات معينة وكذا وجود عناصر تساعد على تطبيق وتفعيل هذا النموذج في المصارف. [1]

الفرع الأول: متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

نقصد بمتطلبات نموذج الحوكمة الجيد مجموعة العناصر الضرورية التي تساعد على تطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في المصارف ونذكر منها مايلي:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وكذا القيم والمبادئ الواجب إتباعها وتكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين داخل البنك.
- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في البنك وإتباعها.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوضائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.
- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال لبناء طاقات في الحوكمة.
- إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة.
- التأكد من وجود توافق بين النظام الحوافز وأنظمة البنك وأهدافه وكذا البيئة المحيطة به.
- تطوير إطار قانوني فعال يتم فيه تحديد حقوق وواجبات البنك.
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر المراجعة.
- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة.

الفرع الثاني: أبعاد تنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

لنموذج الحوكمة المؤسسية الجيد في المصرف بعدين أساسيين بعد داخلي وآخر خارجي، ويتمثل البعد الخارجي في القواعد الإحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك.

أولا: البعد الخارجي "القواعد الإحترازية "

يمكن تعريف القواعد الإحترازية على أنها مجموعة من التدابير التي تسمح في التخفيض أو التحكم في المخاطر الناجمة عن مكونات المختلفة للنظام المالي، وحماية حقوق الدائنين تهدف هذه القواعد الإحترازية التي تحقق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، تقوية السلامة البنكية وتطوير نشاط البنوك.

- **تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة:** إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن التنافسية تسمح للنظام البنكي بالتطور والمحافظة على إستقراره وقوته.
- **تقوية السلامة البنكية:** تعتبر النظام الإحترازية هدف بالغ الأهمية للرقابة من أي أزمة قد تسبب ضعف النظام البنكي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والمحافظة على إستقرار النظام البنكي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات البنكية.

تطوير نشأة البنوك: لقد تأثرت موجة الإبتكارات والتطورات المالية التي حدث في السنوات الأخيرةعلى وظائف البنوك ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة... إلخ[1].

[1]- محمد زيدان، **أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الى البنوك الجزائرية**، مجمة العموم الاقتصادية وعموم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009، ص: 20.

لذا يجب أن تتماشى القواعد الإحترازية مع هذه المتغيرات خاصة فيما يتعلق بتطوير محاسبة العمليات، ولمواجهة إرتفاع المخاطر البنكية قامت السلطات الدولية مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية يوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك إحترامها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملائمة المالية إتجاه عملائها ومن هذه المعايير نسبة**COOK** إتفاقية بازل التي تم إستبدالها بنسبة **MEDONOUYH** إتفاقية بازل2.

ثانيا: البعد الداخلي "طريقة إدارة البنك"

يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة والذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادية أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح الدور أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤوليته تشمل عدة وظائف مختلفة وضع إستراتيجيات طوياة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم إتخاذها بطريقة مسؤولية وشفافية.

المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات المصرفية

هناك مجموعة من المحددات (الفاعلين الأساسيين) والعوامل يجب توفرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك، حيث أن هناك محددات داخلية وأخرى خارجية تؤثر وتتأثر بالحوكمة، في حين أن العوامل تجسد الحوكمة في حد ذاتها. [2]

الفرع الأول: محددات الحوكمة في البنوك:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك على جودة نوعين من المحددات:

أولا: المحددات الداخلية:

وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة إتخاذ القرار وتوزيع السلطات وتشمل مايلي:

- **حملة الأسهم:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثمارهم وأيضا تعظيم قيمة البنك على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في إختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا للأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم السلطة الإدارية اليومية لأعمال البنك، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للبنك وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للبنك وتقديم التقارير الخاصة بالأداء لمجلس الإدارة وتعتبر إدارة البنك هي المسؤولة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعاملات التي تنشرها.
- **أصحاب المصالح:** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل البنك مثل الدائنين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح متعارضة.

بالإضافة إلى المراجعين الداخليين لما لهم من فعالية في ممارسة الحوكمة والتقسيم الموضوعي لها والدور الهام تقييم عملية إدارة المخاطر.

ثانيا: المحددات الخارجية

وهي جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على البنك وتضم مايلي:

- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور بنظام البنك أمرا هاما وحيويا بلإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي، فهو المسؤول عن التأكد من أن إدارة البنوك لن تخالف القوانين والتعليمات والمعايير المحاسبية التي تعتمدها في إعداد تقارير المالية والإفصاح عنها
- **دور العامة:** إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثير أكبر إحكام الرقابة وفرض إنضباط السوق على أداء المصارف، إذا ما إتسع ليشمل كل ما يأتي:

---

[1]- محمد زيدان، مرجع سابق، ص: 22.

[2]- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 16-17.

- **المودعين:** ويتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء البنك وقدراتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع:** يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الأمان (نظام التأمين الضمني، نظام التأمين الصريح)
- **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس أن تمارس الضغط على البنك لنشر المعلومات ورفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة المصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافية إلى تأثيرهم على الرأي العام.

الفرع الثاني: شركات التصنيف والتقييم الإئتماني:

تساعد مؤسسات التقييم على دعم الإلتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.

مما سبق يتضح أن المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة في البنوك تتكامل من ترشيد القرار وتجنب المخاطر.

المبحث الثالث: واقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي

المطلب الاول: دور حوكمة البنوك في تعزيز حوكمة الشركات

تلعب البنوك دورا أساسيا في دفع عجلة التنمية في اقتصاديات الدول خاصة تلك التي لا تملك أسواق مالية متطولرة، إذ أنها المصدر الوحيد لتميول غالبية الشركات، وهذا ما يؤهلها لتشكل أحد أهم المحددات الخارجية لحوكمة الشركات في الدول النامية وبناء الإطار المؤسسي لها، ومنه اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة.

ويمكن تجسيد ذلك في اتجاهين: [1]

- **الأول:** اعتبار الحوكمة أحد أركان قرار منح القرض الامر الذي يدفع الشركات الطالبة للقروض الى الإهتمام بتبني مبادئها لتسهيل الحصول على التمويل.
- **الثاني**: جعل أسعار الفوائد المفروضة على القروض في علاقة عكسية مع درجة الاهتمام بالحوكمة والتطبيق السليم لها، بحيث تلمس الشركات الراغبة في الحصول على التمويل جدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على القروض بأسعار فائدة منخفظة.

ومنه فإن الشركات تستفيد من:

- سهولة الحصول على التمويل المطلوب؛
- الحصول على التمويل بتكلفة مناسبة.

إن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك تظهر مدى الحاجة الى أن تتضمن هذه السياسات فضلا بمبادئ حوكمة الشركات ضمن أهداف البنك نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم لأفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الافضل على انهم أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سلينة لمبادئ حوكمة الشركات، إضافة الى ذلك فإن عملية تقييم العملاء وإن كانت تعن جزئيا بقضايا الحوكمة إلا ان تفعيلها أكثر يعتبر إحدى الادوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات لما يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

المطلب الثاني: دور لجنة بازل في ارساء وتعزيز الحوكمة في القطاع المصرفي

نشطت لجنة بازل للإشراف المصرفي للحصول على الخبرة الإشرافية من اجل تسريع ممارسات مصرفية آمنة ومعقولة حتى تمكن من الإشراف بشكل جيد حسب الأطر المخطط لها المتمثلة في اتفاقية بازل الأولى والثانية والمساهمة الفعالة من خلال وضع خطط وسياسات المراد منها تحقيق العائد الاقتصادي وتسيير مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية من طرف البنوك في ظل يحترم الحوكمة، كما نؤكد على الدور الفعال في مقررات بازل الثالثة حول الحوكمة المصرفية من خلال تحسين شفافية البنك والإفصاح السليم لتحقيق انضباط السوق، وتشكل تحديا كبيرا للبنوك التي لم يسبق لها تطبيق اتفاقية بازل الثانية.

الفرع الأول: أعمال لجنة بازل الأولى والحوكمة المصرفية

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق حول الحوكمة المؤسسية، وتشمل مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998)، مبادئ إدارة المخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)، تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998)، إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998)، وهو ماسيتم الخوض فيه.

أولا: أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 1998

بينت هذه الأوراق إن الاستراتجيات والأساليب الفنية الأساسية الحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها: [2]

- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائمة، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛

---

[1]- لمياء بعروج، نصيرو لبحيري، **اشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة الى تجارب بنوك عربية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطابق تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة-الجزائر، يومي04و05 ديسمبر 2007، ص: 15 .

[2]- عبد الرزاق خليل، **حوكمة البنوك من منظور لجنة بازل**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: "حوكمة المؤسسات: أخلقة العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، جامعة تلمسان، الجزائر، 05 ديسمبر 2007، ص: 07.

- توافر إستراتجية واضحة للمؤسسة ليتم قياس نجاح المؤسسة ومدى مساهمة الإفراد في هذا النجاح؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛
- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر؛
- رقابة خاصة لمراكز مخاطر في مواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح في علاقات العمل مع المقترضين والمرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية للمؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكفآت أو ترقيات أو أي شيء آخر؛
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورق أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة الإشراف إلى ما يلي: [1]

- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير، ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة، ويجب على الإدارات العليا أن تقدم أخطار لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك؛
- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نضام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام؛
- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف، ويجب أن تضم التقارير شكل مخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات، وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير[2].

ثانيا: تقوية الحوكمة المؤسسية للبنوك من منظور لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين الحوكمة في المؤسسات المصرفية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنك والمتمثلة في المجموعة من القواعد التالية[3]: [4]

أ/ بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل: من الصعب على البنك أن يقوم بأعماله بدون أهداف إستراتيجية أو قيم موجهة خاصة به، فان مجلس إدارة البنك يجب أن يبني الاستراتيجيات التي توجه نشاطه, كما انه يجب عليه أن يوجد القيم الخاصة به، وأيضا على مستوى الإدارة العليا والموظفين، وهذه القيم يجب أن تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح وفي توقيته الصحيح حول المشكلات الحاصلة، وتحديدا من المهام جدا أن تمنح هذه القيم ولفساد والرشوة في أعمال البنك، سوى على صعيد الصفقات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛

ب/ وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة: إن مجلس الإدارة الفعال والكفء يحدد دائما الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسة خاصة به، كما للإدارة العليا، كما انه يدرك إن الخطوط المسؤولية والمحاسبة غير المحدد وغير الواضحة أو التشابه بين هذه الخطوط قد تزيد من تفاقم مشكلة معينة، والإدارة العليا مسؤولية عن إيجاد البنية المحاسبية بالنسبة للموظفين ويجب أن يدرك هؤلاء الموظفون بأنهم مسؤولون أساسا تجاه مجلس الإدارة عن أداء البنك؛

---

[1]- نبيل حشاد، **دليلك إلى إتفاق بازل 02 موسوعة بازل**، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004، ص ص: 189- 190.

[2]- نبيل حشاد، 2004، مرجع سابق، ص: 190.

[3]- عبد الرزاق خليل، مرجع سابق، ص: 9.

[4]- نبيل حشاد، 2004، مرجع سابق، ص: 190.

ج/ ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب ووضعياتهم: إن مجلس الإدارة مسؤول أساسا عن العمليات وسلامة المالية للبنك، وهذا المجلس يجب أن يتلقى بشكل دوري على المعلومات الكافية لكي يستطيع الحكم على الإدارة، ولابد لعدد فعال من أعضاء المجلس أن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم بشكل مستقل على أراء الإدارة أو المساهمين الكبار أو الحكومات، وأن وجود مدراء مؤهلين وأكفاء ضمن مجلس الإدارة لكن لا ينتموا إلى تشكيلية الإدارة العامة أو وجود مجلس إشرافي أو رقابي أو مجلس تدقيقي مستقل عن مجلس الإدارة، يمكن أن يعزز الاستقلالية والموضوعية في صلب القرارات العليا للمؤسسة ومتابعة تنفيذها؛

د/ ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا: تعتبر الإدارة العليا مكونا أساسي بالحكم المؤسساتي، فبينما يقوم مجلس الإدارة بمهمة التحقق والتوازن بالنسبة لعمل المدراء الكبار، كذلك فان هؤلاء المدراء يجب أن يكون لديهم رؤية بعيدة النظر بالنسبة لمدراء الأقسام المختلفة في البنك، حتى البنوك الصغيرة جدا، فان قرارات الإدارة الأساسية يجب أن تصنع من قبل أكثر من شخص واحد، ويجب تجنب الظروف الإدارية التالية[1]:

- المدراء الكبار الذين يستلمون مهام إدارة ميدان معين بدون المطلبات الأساسية على صعيد المهمات أو المعرفة؛
- المدراء الكبار الذين ليس لديهم الرغبة في ممارسة الرقابة على موظفين أساسين وناجحين في عملهم بسبب الخوف من خسارتهم.

ذ/ الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون: إن دور المراجعين حيوي بالنسبة لعملية الحكم المؤسسي ولكن تعزيز فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا تكون من خلال[2]:

- إدراك أهمية عملية المراجعة وتوضيح هذه الأهمية ضمن البنك؛
- اتخاذ إجراءات تكفل تعزيز استقلالية وحرية عمل المراجعين؛
- استغلال نتائج المراجعة بشكل فعال وبالتوقيت اللازم؛
- ضمان استقلالية رئيس المراجعين في عملية إعداد التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة والى لجنة المراجعة المكونة من بعض أعضاء مجلس الإدارة.

ه/ العمل والسير بحكومة المؤسسات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف: كما هو محدد في ورقة على لجنة بازل حول "تعزيز الشفافية المصرفية"، من الصعب أن يحمل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا المسؤولية وأن يتم محاسبتهم عن أعمالهم وأدائهم في حال وجود نقص في الشفافية، وهذا يحصل في ظروف يكون فيها أصحاب المصالح في المؤسسة واللاعبين في السوق والجمهور العام غير قادرين على استلام معلومات كافية عن البنية والأهداف الخاصة بالبنك ليكونوا معها قادرين على الحكم على فعالية المجلس والإدارة العليا في إدارة البنك؛

و/ توافر بيئة داعمة للحكم المؤسسي السليم: تدرك لجنة بازل بان المسؤولية الأساسية للحكم المؤسساتي الجيد ترتكز على مجلس الإدارة العليا في أي بنك، مع ذلك هناك مجموعة من الطرق التي تدعم الحكم المؤسسي، بما فيها:

- الحكومات، من خلال القوانين؛
- أجهزة الرقابة على أسواق الأوراق المالية والبورصات، من خلال متطلبات الإدراج والإفصاح؛
- المراجعون، من خلال معايير المراجعة على الاتصالات الجارية بين مجلس الإدارة العليا والمراقبين؛
- منظمات القطاع المصرفي، من خلال المبادرات المرتبطة بمبادئ القطاع الإداري والاتفاق على تعمير الممارسات السليمة.

وعلى سبيل المثال، فان الحكم المؤسسي في أي بنك يمكن تحسينه من خلال التعامل مع عدد من القضايا القانونية، مثل حماية حقوق المساهمين، زيادة قوة العقود بما فيها الجهات المقدمة للخدمات توضيح ادوار الحكم، التأكد من أن البنك يعمل في بيئة متحررة من الفساد والرشوة، القوانين التشريعات وغيرها من الإجراءات، تحديد مصالح المدراء والموظفين والمساهمين، كل هذه النواحي تساعد في تعزيز العمل الصحي والبيئة القانونية التي تدعم الحكم المؤسساتي السليم والمبادرات الإشرافية ذات الصلة[3].

---

[1]- عبد الرزاق خليل، مرجع سابق، ص: 11.
[2]- نبيل حشاد، 2004، مرجع سابق، ص: 192.
[3]- نبيل حشاد، 2004، مرجع سابق، ص: 196.

ي/ دور المراقبين: إن المراقبين يجب أن يكونوا على دراية بأهمية الحكم المؤسسي وتأثيره على أداء البنك ويجب أن يتوقعوا قيام البنوك بتطبيق هيكليات تنظيمية معادلة التحقق والتوازن الملائمة، ولابد أن تأكد أطر الحماية الرقابية مبادئ المحاسبة والشفافية، وعلى المراقبين أيضا واجب تحديد ما إذا كان مجلس الإدارة العليا للبنوك الفردية يدركون حقيقة قيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم.

إن الحكم المؤسسي السليم يعير انتباها وأهمية لمصالح الإفراد الذين لهم مصالح في البنك، بمن فيهم المودعين والذين قد لا تتحقق دائما مصالحهم وبذلك يصبح من الضروري بالنسبة للمراقبين التأكد من إن البنوك المنفردة تقوم بإعمالها وفق ممارسات لا تضر بمصالح المودعين[1].

الفرع الثاني: أعمال لجنة بازل الثانية والحوكمة المصرفية

شهدت عدة إصلاحات منذ 1988 ولم تتبلور إلا في سنة 2004 من خلال الاتفاق الثاني للجنة بازل الذي منح اهتمام كبير بالحوكمة المصرفية، حيث لا يمكن للبنوك من اعتماد سياسة لتسيير مخاطر الائتمان، مخاطر السوق ومخاطر تشغيلية ومتابعة النتائج من طرف البنوك المركزية فعالة إلا في ظل محيط يحترم الحوكمة المصرفية الجيدة.

أولا: الركائز الأساسية لبازل الثانية

تفرض كل ركيزة من الركائز الثلاث لاتفاقية بازل الثانية درجة عالية من الثقة بين البنك وشركائه: البنك المركزي، الجمهور، باقي متعاملي القطاع المصرفي، فتحليل المخاطر هو جوهر اتفاق ثاني للجنة بازل ونتائجه يجب أن تكون ذات مصداقية، ولا تقبل أي شك ومثل هذه الثقافة لا يمكن أن تكون إلا في إطار نظام يحترم مبادئ الحوكمة الجيدة، وخصوصا الماهية الشفافية، الاستقلالية، والكفاءة.

شملت الركيزة الأولى لاتفاقية بازل الثانية ثلاث أنواع من المخاطر: مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، وهذا النوع الأخير من التحديات التي قدمتها الاتفاقية يعبر عن خطر الخسارة المباشر وغير المباشر لدم ملائمة أو اختلال في الإجراءات، الموظفين، الأنظمة الداخلية والإحداث الخارجية[2]، وحددت وثيقة "قانون المهنة لإدارة ومراقبة مخاطر التشغيل" شروط تطوير بيئة لتسيير المخاطر في:[3]

أ- تطوير بيئة لتسيير المخاطر:

- **المبدأ الأول:** يتوجب على مجلس الإدارة تحديد الجوانب الأساسية لمخاطر التشغيل في البنك حيث تعتبر كصنف خاص من المخاطر يتوجب معالجته، إضافة لذلك، على المجلس التصديق على نموذج تسيير مخاطر التشغيل في البنك، هذا النموذج لابد أن يسمح بتقديم تعريف موحد لمخاطر التشغيل في جميع مستويات البنك، ويحدد المبادئ وتعريف وتقييم ومتابعة ومراقبة وتدنيه هذه المخاطر؛
- **المبدأ الثاني:** على مجلس الإدارة ضمان أن يكون النموذج المستعمل لقياس مخاطر التشغيل في البنك يخضع لمراجعة داخلية فعالة وكاملة، وهذا عن طريق موظفين مستقلين، ذو كفاءة ومقدرة، كما أن وظيفة المراجعة الداخلية لا يجب أن تكون مسؤولة بصفة مباشرة على تسيير مخاطر التشغيل؛
- **المبدأ الثالث:** على الإدارة العليا أن تتحمل المسؤولية في تطبيق نموذج تسيير مخاطر التشغيل المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة، هذا النموذج لابد من تطبيقه بصفة منسقة في البنك، وعلى جميع المستويات الوظيفية فهم وتحمل مسؤولياتهم فيما يخص تسيير مخاطر التشغيل، إضافة لذلك على الإدارة العليا تحمل مسؤولية تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة لتسيير مخاطر التشغيل لجميع المنتجات والنشاطات وأنظمة البنك.

ب- تسيير الخطر: أي تحديد، تقييم، متابعة، مراقبة وتدنيه.

[1]- عبد الرزاق خليل، مرجع سابق، ص: 14.

[2]- Barrions l,& ben Salem moves un risque opérationnel mieux gère et mieux contrôle ,revue banque ,N°189, janvier, 2002, pp: 2-4.

[3]- Gérard Chamoret, la reforme BALE 2une présentation générale groupe de travail de bale2, club de la sécurité des systèmes d'information français, décembre 2004, pp: 07-08.

- **المبدأ الأول:** على البنوك تحديد وتقييم مخاطر التشغيل لجميع المنتجات والأنشطة، فقبل مباشرة أي تجديدات للمنتجات أو الأنظمة أو الأنشطة، على البنك التأكد أولا من أن مخاطر التشغيل المترتبة يخضع تقييم مناسبة؛
- **المبدأ الثاني:** على البنوك وضع نظام لمراقبة منتظمة لمخاطر التشغيل والعوامل الأساسية التي تؤدي إلى التعرض للخسائر، ولا بد من وجود نشر منتظم للمعلومات ذات العلاقة للإدارة العليا ومجلس الإدارة وهذا من اجل ضمان تسيير فعال لمخاطر التشغيل
- **المبدأ الثالث:** على البنوك حيازة سياسات وأنظمة واجرائات لمراقبة تخفيض مخاطر التشغيل الأساسي، كما عليها القيام بصفة دورية بمراجعة طرق تدنية الخطر وإستراتيجية مراقبة وتعديل مخاطر التشغيل؛
- **المبدأ الرابع:** على البنوك وضع خطط لتكرار ومتابعة الأنشطة لضمان القدرة على ممارسة وضيفتها وتخفيض الخسائر التي قد تصيب أنشطتها.

ج- دور السلطات الرقابية:

- **المبدأ الأول**: على السلطات الرقابية إلزام البنوك حسب حجمها على حيازة نموذج فعال لتحديد وتقييم ومتابعة ومراقبة مخاطر التشغيل المهمة، وأن تكون هذه العملية جزء من سياسة عامة لتسيير المخاطر؛
- **المبدأ الثاني**: على السلطات الرقابية القيام بصفة منتظمة وبطريقة مباشرة وغير مباشرة بتقييم مستقل للسياسات وللإجراءات وللتطبيقات المرتبطة بمخاطر التشغيل للبنك، كما يجب على السلطات الرقابية ضمان أن تسمح لها هذه الإجراءات المتخذة بالاطلاع المستمر على وضعيات البنوك وتطورها.

د- دور النشر

- **المبدأ الأول:** على البنوك القيام بالإفصاح العام الضروري للسماح للمشاركين في السوق بتقييم سياساتها في معالجة مخاطر التشغيل[1].

ثانيا: أهداف الركيزة الثانية للجنة بازل والحوكمة المصرفية

بدورها هدفت الركيزة الثانية للاتفاق الثاني للجنة بازل بصفة أساسية إلى ضمان قيام البنوك بتقييم جيد لملائمة الأموال الذاتية مع حجم المخاطر، حيث تتكون الركيزة الثانية من:

- تكملة طرق متابعة المخاطر المعالجة في إطار الركيزة الأولى (خطر التركز، الخطر المبقي لخطر القرض)؛
- متابعة المخاطر غير المعالجة في الركيزة الأولى: خطر سعر الفائدة في محفظة البنك، خطر السيولة ومخاطر أخرى (خطر استراتيجي، خطر السمعة. . .)؛
- إدماج عوامل خارجية للبنك: شروط الاقتصاد الكلي وآثار الدورة الظرفية، عن طريق محاكاة الأزمة لخطر القرض، السوق ومعدل الفائدة؛
- بالإضافة تقوم الركيزة الثانية بإعطاء إطار عملي فعال للحوكمة في تسيير المخاطر حيث يتم تطبيقها على مجموع المتعالمين (بتدخل قوي للإدارة العليا) وعلى جميع أنواع المخاطر الموجودة، كما تحدد هذه الركيزة مسؤوليات المنظم في مجال الرقابة.

من جانبها، تقدم الركيزة الثالثة مجموعة من المعلومات الكمية والنوعية لمتعامل السوق لتسمح لهم بتقييم المخاطر التي يتحملها البنك، الأمر الذي يعني وجود ضمانات للشفافية والمصداقية في المعلومات يفرض التحكم في مخاطر التشغيل تطبيقات خاصة في التسيير تضمن التحسين المستمر لفعالية ومطابقة عمليات البنوك (بقدر المستطاع) مـــــع القواعد والمعايـــــير المعدة من طرف لجان ومنضمات خارجية ومستقلة عن البنوك.

من الناحية النظامية تحقق البنوك مجموعة من الفوائد والمزايا تدعم حكومتها المؤسسية نتيجة للالتزام بمتطلبات لجنة بـــــازل نذكر منها:

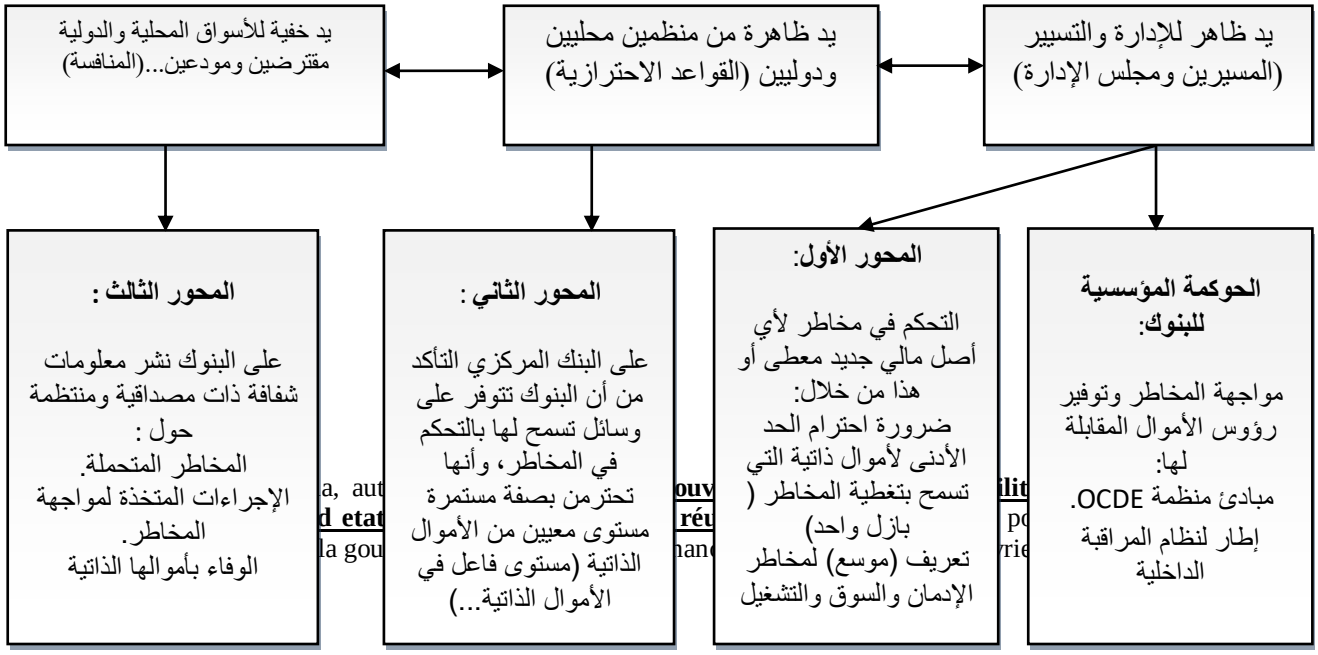
- تعظيم عوائد البنك بشكل أفضل من خلال التحكم بصفة جيدة في المخاطر؛
- السماح للبنوك والمساهمين لفهم جيد للمخاطر التي يواجهونها؛
- تحسين الاتصال اتجاه الأسواق المالية والمستثمرين والمساهمين؛
- تفادي تعرض البنوك لحجم مخاطر يتجاوز حجم ميزانياتها؛
- تحديد وتدنية (وليس تفادي) مخاطر إفلاس البنوك؛

[1]- Gérard Chamoret, Op.cit; p: 08.

- منح البنوك والمساهمين نظام موحد لقياس المخاطر؛
- تمكين البنوك من تغطية المخاطر التي يواجهونها؛
- تقوية النظام المالي العالمي؛
- تدعيم انضباط السوق وحماية المودعين[1].

والشكل الموالي يبين هيكل الإتفاق للجنة بازل من منظور الحوكمة

الشكل رقم (05): هيكل الاتفاق للجنة بازل الثانية من منظور الحوكمة



[1]- Gérard Chamoret, Op.cit; p: 12.

الفرع الثالث: التحول إلى مقررات لجنة بازل الثالثة والحوكمة المصرفية

بالرغم من تطبيق اتفاقية بازل الثانية واهم ايجابياتها وتبنيها الحوكمة المصرفية وتواكب سلسلة الأزمات حاولنا أن نركز في هذا المطلب إلى أهم المستجدات التي جاءت بها بازل الثالثة وأهم توصيات الحوكمة المصرفية.

أولا: التحول إلى مقررات لجنة بازل الثالثة

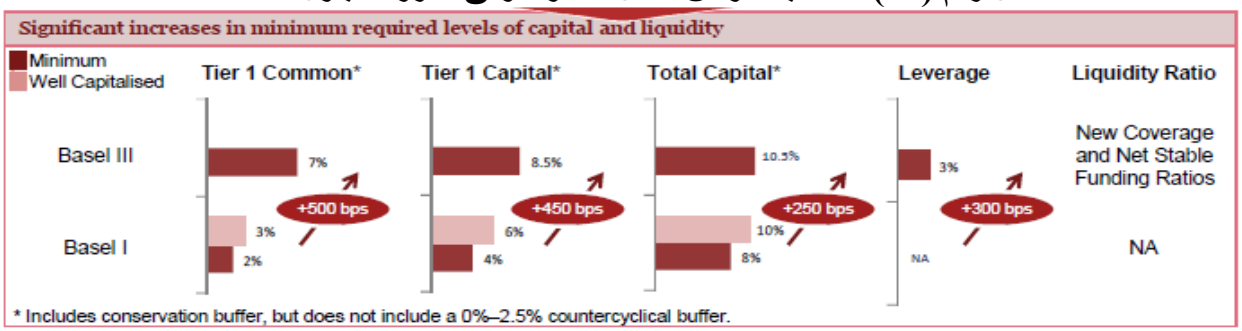
لقد أدخلت لجنة بازل الثالثة مفاهيم جديدة على معايير مقررات بازل الثانية يمكن تلخيصها في النقاط التالية: [1]

أ- تعديل مكونات رأس المال التنظيمي لتشمل أدوات أكثر استقرارا: وتقسم إلى ما يلي:

- الشريحة الأولى للأسهم العادية (Common Equity Tiers1): وتتكون بشكل رئيسي من رأس المال المدفوع والاحتياطيات والأرباح المدور؛
- الشريحة الأولى الإضافية(Additionnel Tiers1)؛
- الشريحة الثانية (Tiers 2).

وقامت إتفاقية بازل الثالثة بإلغاء الشريحة الثالثة من رأس المال.

الشكل رقم (06): متطلبات رأس المال التحوط وفق مقررات بازل الثالثة



المصدر: مفتاح صالح، رحال فاطمة، **تأثير مقررات لجنة بازل الثالثة على النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي: "النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي"، أسطنبول، تركيا، يومي 9-10 سبتمبر 2013، ص: 18

ب- تعديل حدود نسبة كفاية رأس المال: ابتداء من عام 2013 ولغاية نهاية عام 2018 وذلك وفقاً لما يلي: [2]

- رفع نسبة الأصول الموزونة بالمخاطر **RWA** إلى الشريحة الأولى للأسهم العادية من 2 %إلى 4. 5%وهذا سيؤدي إلى رفع نسبة الأصول الموزونة بالمخاطر إلى الشريحة الأولى)للأسهم العادية والإضافية)من4. 5% إلى 6%؛
- إضافة رأس مال لغايات التحوط (Conservation Buffer) إلى نسبة كفاية رأس المال بنسبة 2. 5% وبذلك يصبح الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال بالإضافة إلى رأس المال لغايات التحوط5 .10% وسوف يستخدم لغايات الحد من توزيع الأرباح؛
- رأس المال الإضافي المعاكس (Countercyclical Buffer) لتغطية مخاطر الدورات الاقتصادية من 0 %إلى2. 5%؛
- رأس المال الإضافي لمواجهة المخاطر النظامية(Systématique Buffer).

ج- إضافة معايير جديد لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في البنوك: حيث أدخلت معيار خاص بالسيولة للتأكد من أن البنوك تملك موجودات يمكن أن تسيلها لتغطية احتياجاتها وودائع أكثر استقرارا؛

د- أضافت بازل ثلاثة معيار جديد وهو الرافعة المالية: والشكل الموالي يوضح أهم التعديلات:

الشكل رقم (7): أهم التعديلات التي أدخلت على مقررات لجنة بازل الثالثة

[1]- Basel III: international Framework for liquidité risk mésusèrent, standards and monitoring. Basel comite on Banking supervision décembre 2010, www. bis. org.

[2]- Basel III M a GLOBAL REGLATORY FRAMEWORK FOR MORE RESILIENT Banks and Banking Systems op. city. pp: 12-21.

المصدر: مفتاح صالح، رحال فاطمة، **تأثير مقررات لجنة بازل الثالثة على النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي: "النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي"، أسطنبول، تركيا، يومي 9-10 سبتمبر 2013، ص: 19

ه– محاور إتفاقية بازل الثالثة: تتمثل في: [1]

- ينص المحور الأول لمشروع الاتفاقية الجديدة على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رساميل البنوك، وتجعل مفهوم رأس المال الأساسي (Tier1) مقتصرا على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة من جهة مضافا إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيّدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على استيعاب الخسائر فور حدوثها؛
- أما رأس المال المساند **(Tiers2)** فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على المصرف، وأسقطت بازل الثالثة ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملا بالاتفاقات السابقة؛
- تشدِد مقترحات لجنة بازل في المحور الثاني على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين وعمليات الريبو من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق؛
- تدخِل لجنة بازل في المحور الثالث نسبة جديدة هي نسبة الرفع المالي **(Leverage Ratio)** وهي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي، وهي نسبة بسيطة، كما أن المخاطر التي لا تستند إلى نسبة الرفع المالي تستكمل متطلبات رأس المال على أساس المخاطر، وهي تقدم ضمانات إضافية في وجه نماذج المخاطر ومعايير الخطأ، وتعمل كمعيار إضافي موثوق لمتطلبات المخاطر الأساسية؛
- يهدف المحور الرابع إلى الحؤول دون إتباع البنوك سياسات إقراض مواكبة أكثر مما يجب فتزيد التمويل المفرط للأنشطة الاقتصادية في مرحلة النمو والازدهار، وتمتنع أيام الركود عن الإقراض فتعمق الركود الاقتصادي وتطيل مداه الزمني؛
- يعود المحور الخامس لمسألة السيولة، والتي تبين أثناء الأزمة العالمية الأخيرة مدى أهميتها لعمل النظام المالي والأسواق بكاملها، ومن الواضح أن لجنة بازل ترغب في بلورة معيار عالمي للسيولة، وتقترح اعتماد نسبتين، الأولى هي نسبة تغطية السيولةLCR والتي تتطلب من البنوك الاحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي لديها حتى 30 يوما، أما النسبة الثانية **NSFR** فهي لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الأمد، والهدف منها أن يتوفر للبنوك مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها.

ثانيا: توصيات لجنة بازل الثالثة بشأن الحوكمة المصرفية

إستادا إلى المبدأ الرابع عشر للتوصيات لجنة بازل الثالثة، تفرض السلطة الرقابية أن يتوفر لدى المصارف والمجموعات المصرفية، سياسات وعمليات منضبطة وشاملة للحوكمة تشمل على سبيل المثال، التوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، منظومة الرقابة، مسؤوليات مجالس إدارات المصارف وإداراتها

[1]- مفتاح صالح، رحال فاطمة، **تأثير مقررات لجنة بازل الثالثة على النظام المصرفي**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي: "النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي"، أسطنبول، تركيا، يومي 9-10 سبتمبر 2013، ص ص: 15- 16.

العليا، التعويضات والمكافآت، وتتناسب هذه السياسات والعمليات للحوكمة، مع حجم المخاطر لدى المصرف وأهميته النظامية. [1]

أ-معايير أساسية: تتمثل فيما يلي:

- تحدد القوانين أو اللوائح أو السلطة الرقابية، مسؤوليات مجلس إدارة المصرف وإدارتها لعليا التي تتعلق بحوكمة الشركات، لضمان وجود رقابة فعالة على جميع أعمال المصرف، وتزود السلطة الرقابية المصارف والمجموعات المصرفية، بالتوجيهات بشأن توقعات حوكمة الشركات؛
- تقيم السلطة الرقابية، بشكل منتظم، سياسات وممارسات حوكمة الشركات، وعملية تطبيقها، وتحدد وجود سياسات وعمليات قوية ومحكمة لحوكمة الشركات لدى المصرف تتناسب مع حجم مخاطره وأهميته في النظام المصرفي، وتطلب السلطة الرقابية من المصارف والمجموعة المصرفية، تصحيح حالات القصور في الوقت المناسب؛
- تقرر السلطة الرقابية مدى ملائمة هياكل وعمليات الحوكمة لترشيح وتعيين أعضاء مجلس الإدارة للمصرف والمجموعة المصرفية بالكامل. وتشمل عضوية المجلس أعضاء غير تنفيذيين ذوي خبرة، أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين بشكل مناسب وفعالين، وأن يمارسا واجب العناية واجب الولاء؛
- تقرر السلطة الرقابية أن مجلس إدارة المصرف يوافق ويشرف على عملية تطبيق لتوجيه الاستراتيجي للمصرف، وقدرته على تحمل المخاطر والإستراتيجية الخاصة بها، والسياسات ذات الصلة، ويرسي المجلس وينشر ثقافة حوكمة الشركات وقيمها على سبيل المثال بواسطة لائحة السلوك والممارسات (ويضع أيضا سياسات تضارب المصالح وبيئة ضبط قوية؛
- تقرر السلطة الرقابية أن مجلس إدارة المصرف، إذا لم تنص اللوائح والقوانين خلا فذلك، قد أرسى معايير الكفاءة والأهلية في اختيار الإدارة العليا، ولديه خطط للإحلال، ويشرف بشكل فعال وحساس على تنفيذ الإدارة العليا لاستراتيجيات المجلس، ويشمل ذلك متابعة أداء الإدارة العليا على أساس المعايير المحددة لها؛[2]
- تقرر السلطة الرقابية أن مجلس إدارة المصرف يشرف بفعالية على تصميم وإدارة نظام مكافآت المصرف والمجموعة المصرفية، وأن لدى المصرف الحوافز المناسبة، التي تتوافق مع تحمل المخاطر بشكلٍ حصيف، وأن نظام المكافآت ومعايير الأداء تتناسب مع الأهداف طويلة الأجل والسلامة المالية للمصرف، ويتم تصحيحها عند وجود أي قصور؛
- تقرر السلطة الرقابية أن مجلس إدارة المصرف وإدارته العليا لديهم علم وإدراك بهيكل تشغيل المصرف والمجموعة المصرفية ومخاطره، بما فيها المخاطر التي تنشأ من استخدام الهياكل التي تعيق الشفافية (على سبيل المثال: الهياكل ذات الأغراض الخاصة أو ذات العلاقة)، وتقرر السلطة الرقابية أن المخاطر تدار وتخفف حدتها بفعالية، أينما يتراءى ذلك؛
- للسلطة الرقابية صلاحية المطالبة بتغييرات في تشكيل مجلس إدارة المصرف إذا رأت وجود أي أفراد مقصرين في أداء واجباتهم التي تتعلق بتطبيق هذا المعيار.

ب-معيار إضافي: تتطلب القوانين أو الأنظمة أو السلطة الرقابية على قيام المصارف بإخطار السلطة الرقابية بالسرعة الممكنة حالما تدرك وجود أي معلومات هامة وصادقة، قد تؤثر عكسي على أهلية وملائمة عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو عضو ما من أعضاء الإدارة العليا

[1]- نجار حياة، **إتفاقيية بازل الثالثة وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد13 جامعة جيجل، الجزائر، 2013 ص ص 15: -16[1]

[2]- نجار حياة، مرجع سلبق، ص: 17

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى بعض العوامل الخاصة للبنوك والتي ينتج عنها تأثير يميز الحكومة المؤسسية في البنوك عن حكومة المؤسسات غير المصرفية، غير إن الأهمية التي تحضا بها البنوك لا تعني أن يتم معالجة الحكومة المصرفية بشكل منفصل، حيث أن البنوك لا تنفرد عن باقي المؤسسات أخرى إلا بخصائص مميزات عدد من العوامل المحددة، والتي تعود بالأساس طبيعة النشاط المصرفي للبيئة التي تعمل فيها البنوك، حيث في حين أنها ملزمة بتوفير الثقة للعملاء والأعوان اقتصاديين الذين يتعاملون معها بصفة دائمة، فان النشاط الذي تمارسه لتلازم مع المخاطر بشكل مستمر.

إن تفكير بحكم المصرفية من خلال الخصوصيات التي تميز نشاط البنوك تجعل الهدف منها يتجاوز حماية مصالح مختلفة الأطراف إلى الدفع للمدعين للقيام بعملية المراقبة على المخاطر ممارسة نوع من الانضباط على البنوك من مساهمين إلى إتباع سلوكا أكثر حذرا، وما يمكن استعمال آليات السوق للرقابة المصرفية لهذه العناصر تمثل جوهر العمل المنوط بمجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بتحقيق ممارسات سلمية للحكومة.

عملت لجنة بازل للرقابة المصرفية على أغراض هيئات منظمات أخرى لإصدار مجموعة من أوراق لعمل بخصوص حوكمة البنوك شملت مبادئ إدارة المخاطر الائتمان (ماي 1998) بخصوص حوكمة البنوك لمساعدة السلطات والهيئات الرقابية الوطنية في تحفيز وتشجيع البنوك في دولها لتطبيق الحوكمة إضافة إلى إصدار اتفاقية الثانية سنة 2004 والتي ألمت من خلالها مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بمتابعة الخطر الذي تواجهه مؤسستهم وضمان مستوى ملائم من الأموال الذاتية الذي يقابل الخطر، كما حاولنا الإستناد إلى المبدأ الرابع عشر للتوصيات لجنة بازل الثالثة، تفرض السلطة الرقابية أن يتوفر لدى المصارف والمجموعات المصرفية، سياسات وعمليات منضبطة وشاملة للحوكمة تشمل على سبيل المثال، التوجه الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، منظومة الرقابة، مسؤوليات مجالس إدارات المصارف وإداراتها على دور السلطات الرقابية وتوفير الإفصاح المالي السليم لتحقيق انضباط السوق.

الفصل الثالث

واقع الحوكمة المصرفية

في القطاع المصرفي

الجزائري وآفاقها

مقدمة الفصل

يسعى القطاع المصرفي الجزائري على غرار القطاعات المصرفية عبر دول العالم على اتخاذ مجموعة من المعايير القواعد الاحترازية هي بمثابة معايير وقائية للتسيير يجب احترامها والتقيد بها بصفة دائمة من طرف البنوك والمؤسسات المالية على حد سواء أدت في العديد من الحالات إلى ظهور أزمات مالية ولا يمكن التخلص منها بشكل نهائي.

لقد أثبتت مقررات لجنة بازل الأولى والثانية والثالثة على حد سواء قدرتها على مسايرة تطورات النشاط المصرفي والمالي للبنوك والمؤسسات المالية بشكل دائم إضافة إلى توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المصرفية، كم تهدف لجنة بازل من خلال نشاطاتها إلى توفير ممارسات مصرفية أمنة ومعقولة تساهم في دعم الاستقرار المالي وحماية أموال المودعين وحقوق المساهمين لذلك فان تطبيق أعمال لجنة بازل يمثل فرصة لإرساء قواعد الحوكمة المصرفية.

من خلال هذا الفصل التطبيقي يتم دراسة مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بمتطلبات لجنة بازل خصوصا الاتفاقية الثانية مدى أبعاد نظام مصرفي الجزائري لمتطلبات لجنة بازل الثالثة وأهم التطورات التي مر بها النظام المصرفي، ثم سنتطرق لواقع الحوكمة المؤسسية وبالبنوك والمؤسسات المالية بالجزائر معتمدين في ذلك على ركائز الحوكمة والإشراف مع توصيات لجنة بازل الثالثة بشان الحوكمة المصرفية ومدى تقيد البنوك بها في توفير ودعم ممارسات الحوكمة.

وهذا ما سنتطرق إليه في المباحث التالية:

- **المبحث الأول: تطور القطاع المصرفي الجزائري**
- **المبحث الثاني: واقع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري؛**
- **المبحث الثالث: معوقات ومقومات تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري.**

المبحث الأول: تطور القطاع المصرفي الجزائري في ظل متطلبات لجنة بازل والحوكمة

شهد القطاع المصرفي الجزائري العديد من التطورات سايرت في مجملها المستجدات والمتغيرات الاقتصادية التي شهدها النظام الاقتصادي الوطني من جهة، ومختلف التأثيرات الاقتصادية العالمية من جهة أخرى، وإضافة إلى تأثير الهيئات والمؤسسات المالية والمصرفية ذات النشاط الدولي على غرار أعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية.

المطلب الأول: تطور القطاع المصرفي الجزائري

عجلت السلطات الجزائرية باتخاذ اجرائات لازمة لإقامة جهاز مصرفي فأنشى البنك المركزي الجزائري بتاريخ 1962/12/31 كبنك إصدار وائتمان كما تم إصدار عملة وطنية سنة 1964 وكذا مرحلة تحرير وإصدار النقد والقرض ومرحلة الإصلاح وإعادة التنظيم.

الفرع الاول: نشأة القطاع المصرفي الجزائري

نشأ القطاع المصرفي الجزائري في بدايته من البنك المركزي وثلاثة بنوك عمومية تم تأميمها خلال الستينات من القرن العشرين وهي البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري والبنك الخارجي الجزائري، وتم تدعيم القطاع المصرفي خلال سنوات الثمانينات ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية، وبالرغم من حداثة نشأته شهد القطاع المصرفي الجزائري مجموعة من الإصلاحات كان أولها الإصلاح المالي سنة 1971 من خلاله سندات مهمة تسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية للبنك في إطار إعادة تنظيم الهياكل المالية للجزائر، ثم من خلال إصلاح سنة 1986 تمت إعادة هيكلة القطاع المصرفي والتحضير لأطر تنظيمية وتشريعية جديدة، فكان الهدف وضع إطار قانوني موحد لنشاط كل "مؤسسات لقرض" باختلاف هيكلها القانوني، ثم عدل هذا الإصلاح سنة 1988 بتطبيق برنامج إصلاحي جديد رسم علاقات جديدة بين المؤسسات العمومية والبنوك من جهة، وبين البنك المركزي والبنوك من جهة أخرى.[1]

الفرع الثاني: مرحلة التحرير وإصدار قانون النقد والقرض 90-10

مع التوجيه الجديد للاقتصاد الجزائري بتنبيه اقتصاد السوق والتخلي بالمقابل عن نمط الاقتصاد المسير صدر قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض والذي إعادة هيكلة القطاع المصرفي بصفة كلية بشكل يتماشى وطبيعة المرحلة الجديدة التي كانت تمر بها الجزائر آنذاك، ويعتبر هذا الإصلاح المرحلة الفاصلة بالتخلي عن الاقتصاد المسير وبدأ العمل باليات ومبادئ اقتصاد السوق وبقي قانون 90-10 ساري المفعول إلى غاية استبداله بالأمر رقم 03-11 المؤرخ في 2003/08/26، ويأتي إصدار قانون النقد والقرض 90-10

---

[1]- محمد سحنون، **إصلاح المنظومة المصرفية في الجزائر واقع وأفاق**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول: " تصليح المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة"، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2005، ص ص: 08-12.

تزامنا مع صدور الاتفاقية الأولى للجنة بازل سنة 1988 لذلك فان صدور هذا لقانون كان من شانه تدشين مرحلة جديدة من مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري تخلت فيها السلطة بشكل أكثر جراء على الأسلوب التسيير الإداري للقرض[1]، وتم هذا التخلي عن طريق الإقرار لمبدأ الفصل بين الجهاز التمثيلي وهيئات القرض والنقد عبر المنح الاستقلالية لها، واستهدفت الاستقلالية المنشودة تحقيق غايتين أساسيتين هما [2]:

- إعادة تأهيل دور البنك المركزي في التسيير المالي والنقدي؛
- إلغاء عهد نظام الأوامر الإدارية.

كما سمح نفس القانون بإنشاء اللجنة المصرفية التي كلفة برقابة القيود ورقابة على المستندات تخضع لها البنوك، ويبق البنك الجزائري الجهة المؤهلة لتحديد الشروط العامة للنشاط المصرفي فانه يكتفي بمناسبة هذا النشاط بوضع المعايير التي يجب على كل بنك تجاري احترامها ولا سيما فيما يتعلق بنظام القرض، وحماية أموال المدعين من المخاطر المصرفية وتكوين احتياطي تضامي قدره القانون بنسبة 28 % من رأس المال البنك.

أحدث قانون النقد والقرض نقلة نوعية للنظام المصرفي الجزائري الذي كان يتميز باحتكار الدولة له حيث قام بفتح السوق المصرفية أمام المستثمرين المقيمين وغير المقيمين أيا كانت جنسيتهم[3] ، فتسارعت نتيجة لذلك ووتيرة إنشاء البنوك الخاصة إذ بلغ عددها سنة 1999 حوالي عشرة بنوك خاصة، بدون حساب الفروع مكاتب التمثيل[4]، وفي نفس السياق طرحة لأول مرة في الجزائر فكرة خوصصة البنوك العمومية من خلال فتح رسا ميلها أمام الاستثمار لخاص الوطني أو الأجنبي دون أن تلقي هذه العملية النجاح إلى اليوم.

إن صدور قانون النقد والقرض 90-10 مثل بداية الإطلاق حزمة من التشريعات العامة للنشاط المصرفي عن طريق عدة أنظمة وقوانين ترتب وفق عناوين رئيسية حسب التالي:

- قوانين وأنظمة عامة متعلقة بالبنوك والمؤسسات المالية؛
- أنظمة وقوانين خاصة بقواعد التسيير والمعايير المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية؛
- أنظمة وقوانين عامة لرقابة على الصرف والتجارة الخارجية؛
- أنظمة وقوانين متعلقة بخلق وصك وإنشاء وتداول القطع النقدية المعدنية وأوراق البنك.

الفرع الثالث: مرحلة الإصلاح وإعادة التنظيم

بعد إصدار قانون النقد والقرض 10/90 والذي أنتج خاصيتين اثنتين ميزتا القطاع المصرفي خلال فترة التسعينيات وهما: استقلالية البنك المركزي وانفراده بسياسة النقدية، واعتماد البنوك الخاصة هذه الأخيرة التي

---

[1]- Ahmed Benbitour, **L'Algérie au troisième défis et édition Marinor**, Alger, 1998, p: 21.

[2]- الجيلالي عجة، **الإصلاحات المصرفية في القانون الجزائري في إطار التسيير الصارم لشؤون النقد والمال**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع، جوان 2006، ص:302.

[3]- Hocine Benissad, **la Reforme économique en Algérie**, 2em édition, OPU, Alger, 2004, p: 83.

[4]- الجيلالي عجة، **نفس المرجع**، ص:302.

احتوى قانون النقد والقرض عدة نقائص حول اعتمادها وطريقة نشاطها والرقابة عليها، من ما هدد بشكل مباشر أو استقرار النظام المصرفي الجزائري في موجة الافلاسات المتتالية للقطاع الخاص (ذا الرأس المالي الوطني) انتهت بزواله وتبدت جراء ذلك أموال المودعين وتأثرت مصداقية النظام المالي والاقتصادي بشكل عام، كل هذه العوامل دفعت السلطة حزمة من الإصلاحات لمراجعة ما سبق من خلال الامر 11/03 المؤرخ في 2003/08/26 .[1]

مثل الامر 11/03 إجراء علاجي لنقائص المسجلة في قانون النقد والقرض حيث قام بتعديل تركيبة مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية بهدف تحقيق ثلاثة مهام أساسية وهي:

- تدعيم صلاحيات بنك الجزائري من خلال :
  - الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض؛
  - توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض؛
  - تدعيم الرقابة المصرفية؛
  - تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية.
- تدعيم دور بنك الجزائر في مجال الحوكمة المالية:
  - إثراء مضمون وشروط إعداد التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر؛
  - إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات الخارجية والديون الخارجية؛
  - ضمان سهولة تداول المعلومات المالية والاستقرار المالي للبلد؛
  - تمويل إعادة البناء المرتبط بالأحداث الكارثية التي تصيب البلد.
- ضمان أن تحمي البنوك أموال المودعين:
  - تقوية شروط ومعايير اعتماد البنوك ومسيري البنوك والعقوبات الجزائية للمخالفات؛
  - تشديد العقوبات الجزائية للانحرافات لدى ممارسة النشاطات المصرفي؛
  - منع تمويل نشاطات المؤسسات التي يعود مؤسسوها لمدراء البنوك؛
  - تدعيم وتقوية صلاحيات جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF) واعتماد هيكلها من طرف بنك الجزائر؛
  - تدعيم وتوضيح شروط عمل مركزية المخاطر.

تزامن إصدار الأمر 11/03 في بداية الألفية الثالثة مع تزايد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية خصوصا بعد إفلاس شركة "انرون" سنة 2003، كما بينت تجربة البنوك الخاصة نقائص عديدة في التسيير الناتج بشكل كبير عن تزاوج الملكية والإدارة وعدم احترام قواعد الحذر وهي عناصر أساسية في نظام الحوكمة الجيد في

[1]- Le conseil national économiques et social**, la conjoncture économiques et social de deuxième semestre**, 2003, a partir du site d'internet : www.cnes.dz//euromed /plein24/ conj2s03%20V7.doc (consulte le: 01/04/2016).

البنوك، كما أن اهتمام الأمر 11/03 بموضوع الرقابة المصرفية وإلزام البنوك بوضع نظام للمراقبة الداخلية وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر يصب جميعها في هذا الاتجاه.[1]

وتدعيما لحماية أموال المدعين وحفاظا عن استقرار النظام المصرفي في حالة الأزمات تم وضع نظام للتامين الودائع وألزمت البنوك أن تكتتب برأس مال شركة المساهمة ضمان للودائع المصرفية بالعملة الوطنية، وقد حدد مجلس النقد القرض معد عمولة ضمان الودائع واجبة الدفع 1% وفق ما تنص عليه المادة 118 من الأمر رقم 03-11، كما يبلغ الحد الأقصى لمبلغ التعويض كل مودع ب 600.000 دج أخذا بعين الاعتبار الفرق بين مبلغ الوديعة وحجم القروض الأخرى ذات العلاقة المستحقة على المودع (المادة08 و09 من النظام رقم 04-03 المؤرخ في 04 مـــارس2004 المتعلق بنظام ضمان الودائع البنكية).

المطلب الثاني: الهيكل الحالي للقطاع المصرفي الجزائري

سنحاول من خلال المطلب تبين مختلف البنوك المعتمدة والغير المعتمدة واهم البنوك المعتمدة التي تم إضافتها مع مطلع سنة 2015، وكذلك مختلف مكاتب التمثيل وشبه مصرفية وما هي أهم مكاتب التمثيل التي تم إنشائها.

أما عن الشكل القانوني، فبموجب المادة 83 من الأمر 03-11، ينبغي أن يتم تأسيس البنوك والمؤسسات المالية في شكل"شركة مساهمة" (Société par actions)، ذات نظام قانوني يحدد بشكل واضح وظائف أو ادوار جمعية المساهمين (assemblée générale)، مجلس الإدارة (conseil d'administration)، لجنة الرقابة والتدقيق (comite de contrôle)، لجنة الإقراض (comite de crédit)، المدير العام (Directeur) générale)، إلى جانب أحكام شركات المساهمة المعرفة في القانون التجاري الجزائري، وتتحقق اللجنة المصرفية من استحواذ شخصين على الأقل على أهلية صناعة التوجه العام والسياسة الإدارية للبنك أو المؤسسة المالية، وينطبق هذا الأمر على فروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية المعتمدة في الجزائر.

[1]- منح هذا الأمر (03-11) للبنوك والمؤسسات المالية على غرار قانون 90-11 هيئة مؤسسة، والتي ترفض عليها تسيير أمورها وفق لمخطط المردودية والكفاءة، كما أن القواعد الاحترازية (قواعد الحذر) تفرض على البنوك قياس الأخطار في إطار نشاطاتها، وهذا كميا عن طريق احتساب معدلات والمعلمات، ونوعيا بواسطة الرقابة الداخلية، ويعرض البنوك في حالة عدم احترامها لمعايير التسيير إلى عقوبات جزائية.

الجدول رقم (01): قائمة البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة من قبل بنك الجزائر حتى 20-04-2015

التعيين	التسمية الرسمية
البنوك المعتمدة	- البنك الوطني الجزائري ((BNA) Banque nationale d'Algérie) - بنك الجزائر الخارجي ((BEA)banque exterieure d'Algérie) - القرض الشعبي الجزائري (CPA) crédit populaires d'Algérie) - بنك التنمية المحلية ((BDL) banque de développement local) - بنك الفلاحة و التنمية الريفية banque de l'agriculture et du développement rural) (BADR)) - الصندوق الوطني للادخار و الاحتياط (caisse national d'épargne et deprevoyonce (CNEP-banque) - بنك البركة الجزائري (Al Baraka Bank – Algérie) - مصرف السلام (alsalam Bank – Algérie) - بنك الإسكان للتجارة و التمويل (the Hsiung Bank for Trade and fiance – Algérie) - سويسيتي جنرال بنك (société générale – Algérie) - بنك الخليج (Gulf Bank – Algérie) - سيتي بنك (Citibank –Algérie) - المؤسسة العربية المصرفية ((ABC-Alegria) arabe Banking corporation –Alegria) - نتيكسيس (natixis – Algéria) - البنك العربي (arabe Bank arabe PLC-Algérie) - بي ا ن بي باريباس (BNP PARIBAS al djazair) - ترس بنك (trust Bank – Algérie) - فرنسا بنك (fransabank El- Djazair) - اتش ا س بي سي (HSBC –Algérie)
شبه مصرفية	- شركة أتمتة المعاملات ما بين البنوك و المعاملات النقدية الالكترونية (société d'automatisation des transactions interbancaire et de monétique (SATIM) - الدفع عن طريق البطاقة البينية البنكية (paiement par la carte interbancaire (CIB)) - نظام ما بين البنوك للمقاصة الفورية الالكترونية (système interbancaire de tel compensation CIP)) - نظام مقاصة المبالغ الكبيرة (système de paiement de gros / Alegria real time sottement (ARTS)) mentais - نظام الدفع الالكتروني بالمجمعات ((ATCI) système de paiement électronique de masse
1/2	

التعيين	التسمية الرسمية
المؤسسات المالية المعتمدة	- شركة إعادة التمويل الرهني((SRH) société de refinancement hypotcaire) - الشركة المالية للاستثمار و المساهمة و التوظيف (société financier d'investissement,de participation et de placement (Sofiane SPA) - الشركة العربية للإيجار المالي ((ALC) arabe leasing corporation) - المغاربية للاتجار المالي ((ML leasing) Maghreb leasing Algérie) - سيتيلام الجزائر (crétèle Algérie) - الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية ((CNMA) caisse national de mutualité agricole) - الشركة الوطنية للإيجار المالي ((SNL) société national de leasing) - قرض crédit agricole induisez - بنك العالمي التونسي Tunis internationale Bank - فرتي بنك Fortis Bank
مكاتب التمثيل	- سيبدل بنك – اسباني (Espagne) (banco Sabadell) - البنك التجاري العربي البريطاني – المملكة المتحدة (british arabe commercial Bank) (grand Bretagne) - القرض الصناعي و التجاري – فرنسي (France) (crédit industriel et commercial) - اتحاد المصارف العربية الفرنسية – فرنسي ((union des banques arabes et française) furane) - arabe leasing corporation (société de crédit bail) - société nationale de leasing – spa - IJAR LEASING ALGERIE- SPA - EL DJAZEIR IJAR –SPA
مؤسسات غير معتمدة بعد	- البنك الجزائري للتنمية ((BAD) banque algérienne de devmoppùent) - البنكية المالية لبريد الجزائر ((cheque postaux) services financiers d'Algérie poste) - صندوق ضمان الصفقات العمومية ((CGMP) caisse de garantie des marches publics) - صندوق ضمان قروض الاستثمار (caisse de garantie des crédits investissement) - صندوق ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ((FGAR) fonds de garantie des crédits aux PME) - شركة ضمان القروض الرهن العقاري ((SGGI) société de garantie du crédit immobilier) - الشركة الجزائرية لتامين و ضمان الصادرات ((CAGEX) compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations)
2/2	

المصدر: بنك الجزائر 20/04/2015 .**www.Bank-of-Alegria**

المطلب الثالث: تطور مؤشرات النشاط في القطاع المصرفي

سنحاول من خلال هذا المطلب تبين تطور حجم الودائع التي عرفتها البنوك العامة والخاصة، كذلك معرفة معرفة تطور حجم القروض وقياس المردودية الاقتصادية.

الفرع الأول: تطور حجم الودائع

تعتبر الودائع مركز الثقل في موارد البنوك خصوصا التجارية منها والتي تعرف كذلك ببنوك الودائع، وتنقسم الودائع إلى ودائع جارية (عند الطلب)، وودائع لأجل، ولكل نوع صور متعددة كما تكون الودائع في شكل نقود وفي هذه الحالة يمتلكها البنك ويتصرف فيها لقاء الاعتراف بالدين أو بشكل قيم منقولة تبقى ملك الزبون ويديرها البنك لحساب الزبون، والجدول أدناه يبين يكل الودائع للقطاع المصرفي الجزائري.

الجدول رقم (02): هيكل الودائع للقطاع المصرفي الجزائري خلال فترة (2010-2014)

الوحدة: مليار دينار

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
الودائع الجارية	2.753,19	3.000,97	3.451,11	4.141,33	4.638,28
البنوك العمومية	2.466,09	2.688,03	3.091,23	3.709,47	4.154,60
البنوك الخاصة	287,1	312,93	359,86	431.83	483,64
الودائع لأجل	2.451,79	2.672,45	3.073,31	3.687,97	4.130,52
البنوك العمومية	2.286,9	2.492,72	2.866,62	3.439,94	3.852,73
البنوك الخاصة	164,89	179,73	206,68	248,01	277,77
الودائع المتعلقة بالواردات	456.39	497,46	572,07	686,48	768,85
البنوك العمومية	342.21	373,00	428,95	514,74	576.50
البنوك الخاصة	114.18	124,45	143,11	171,73	192,33
إجمالي الودائع	5.661 ,37	6.170,89	7.096,52	8.515,82	9.537,71

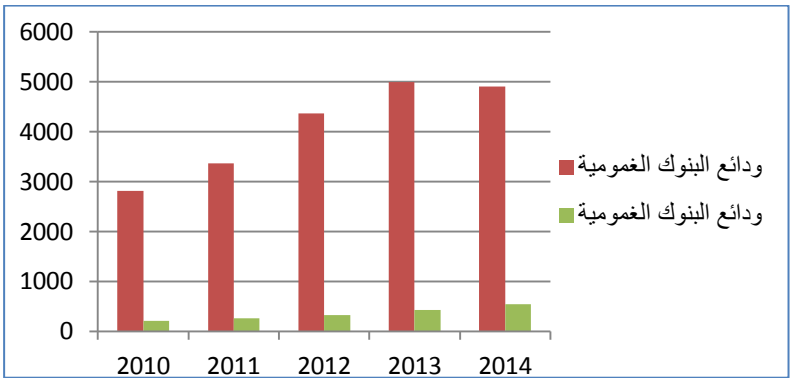
المصدر: معلومات مجمعة من تقارير بنك الجزائر حول تطورات الوضعية النقدية والمالية في الجزائر متاح على الموقع: www.bank-of.algeria.dz

عرف حجم الودائع بالقطاع المصرفي تطورا معتبرا حيث بلغت نسبة الزيادة في الودائع الجارية 104.4,1% خلال الفترة 2010-2014، ونسبة اقل للودائع لأجل حيث لم تتجاوز 36,49%خلال نفس الفترة، كما ارتفع حجم الودائع المتعلقة بالواردات لنفس الفترة بنسبة 301,64%، هذا الارتفاع يعد طبيعي باعتبار ارتفاع توسع القطاع المصرفي الجزائري من سنة إلى أخرى وارتفاع عدد البنوك والمؤسسات المالية الناشطة فيه.[1]

[1]- يعود تراجع إجمالي حجم الودائع سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 (وبالأساس حجم الودائع الجارية) إلى التأثيرات الخارجية على موارد القطاع المحروقات، حيث أن الانخفاض المسجل كان على مستوى البنوك العمومية.

لا تزال البنوك العمومية تهيمن على هيكل الودائع داخل القطاع المصرفي (انظر الشكل أدناه رقم 07) حيث لم تستطع البنوك الخاصة آن تتخطى مجتمعة حاجز ال 10 %من إجمالي الودائع المجمعة خلال الفترة (2010-2014)، وحتى منذ فتح القطاع المصرفي الجزائري على رأس المال الخاص والأجنبي (باستثناء سنة 2002)، ويمكن أن نرجع هذه الوضعية لسببين رئيسيين، الأول أن قطاع المحروقات ممثلا بالعديد من المؤسسات العمومية لا يزال يهيمن على الاقتصاد الوطني وبالتالي فان الودائع التي يقوم بتجميعها هذا القطاع سيعود بالدرجة الأولى إلى البنوك العمومية، أما السبب الثاني فيتعلق بأزمة البنوك الخاصة والتي أثرت بشكل كبير على الثقة في هذا النوع من البنوك وجعل المودعين يترددون في إيداع أموالهم لديها، وما يدعم هذه السببية الثانية أن حصة البنوك الخاصة تجاوزت سنة 2002 (قبل أزمة البنوك الخاصة سنة 2003) نسبة % 12.5 لتنخفض إلى اقل من النصف بعد سنة لتصل إلى % 5.6.

الشكل رقم (08): حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي الودائع خلال الفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مأخوذة من تقرير بنك الجزائر حول الوضعية النقدية والمالية للجزائر متاح على الموقع: www.bank-of.algeria.dz

وحتى نتمكن من الحكم على مدى ايجابية ارتفاع حجم الودائع البنكية، نربط العلاقة بينها وبين الناتج المحلي الخام والذي يعرف بالميل المتوسط للودائع المصرفية، فهذا المؤشر يعكس قدرة وفاعلية البنوك على جذب الودائع وفقا لحصتها من الناتج المحلي الخام، حيث يشير Tybout إلى أن قوة الأسواق المالية في أي اقتصاد تقاس بنسبة الودائع للأجل وللتوفير (الادخارية) إلى الناتج المحلي الإجمالي، كما نعتمد على الميل الحدي للإيداع المصرفي الذي يقيس معدل التغير في الإيداع المصرفي الناتج عن التغيير في الناتج الإجمالي، وعن طريق هذا المؤشر تستطيع البنوك أن تحدد مدى قدرتها في تغيير اتجاهات الميل نحو الإيداع المصرفي أو مدى ضعفها في ذلك.[1]

[1]- محمود حمزة الزبيدي، **إدارة المصارف، إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، مؤسسة الوراق**، مؤسسة الوراق،عمان، الاردن، 2000 ص ص: 144- 149.

الفرع الثاني: تطور حجم القروض

تعتبر القروض من بين أهم الاستعمالات التي تقوم بها البنوك وتضمن لها المرد ودية، ولكن بقر ما تطرح عمليات الإقراض للبنوك إمكانيات التوسع في النشاط وتحقيق الأرباح، وبقدر ما تطرح لها العديد من الصعوبات في حالة عدم حسن تسيير القروض وعدم منحها وفق المعايير الضرورية التي ترتكز على مرد ودية الاستثمار الممول أكثر من قيمة ونوعية الضمانان المقدمة في ملف طلب القرض، وهذا ما تتسم به غالبية البنوك الجزائرية في هذا الجانب إذ تهتم أكثر بالضمانات لا على حساب كفاءة الاستثمار.

وتنقسم القروض بدورها على غرار الودائع إلى عدة أصناف حسب نوع القطاع الممول وحسب المدة، وحسب الجهة المانحة للقرض، والجدول أدناه (08) يبين لنا توزيع القروض في القطاع المصرفي الجزائري

جدول رقم (03): هيكل القروض للقطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة (2010-2014)

الوحدة: مليار دينار

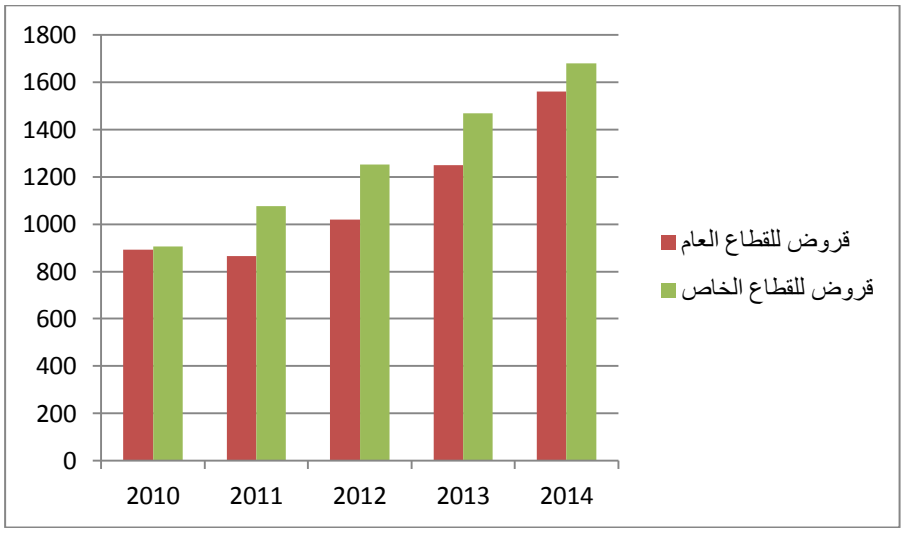
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
قروض للقطاع العام	882,5	848,4	989,3	1.202,2	1.485,9
البنوك العمومية	881,6	847,3	987,3	1.200,3	1.484,9
قروض مباشرة	811,3	751,7	900,1	1.112,2	1.400,3
شراء سندات	70,3	95,6	87,2	88,1	84,6
البنوك الخاصة	0,9	1,1	2,0	1,9	1,0
قروض مباشرة	0,4	0,0	0,1	0,0	0,1
شراء سندات	0,5	1,1	1,9	1,9	0,9
قروض للقطاع الخاص	896,4	1.055,7	1.214,4	1.411,9	1.599,2
البنوك العمومية	765,3	879,2	964,0	1.086,7	1.227,1
قروض مباشرة	765,3	874,7	959,6	1.081,7	1 216,4
شراء سندات	0,0	4,5	4,4	5,0	10,7
البنوك الخاصة	131,1	176,5	250,4	325,2	372,1
قروض مباشرة	131,1	176,4	250,3	325,1	371,9
شراء سندات	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2
إجمالي القروض	1,778,9	1.904,,1	2.203,7	2.614,1	3.085,1

المصدر: معلومات مجمعة من تقارير بنك الجزائر حول تطورات الوضعية النقدية والمالية في الجزائر متاح على www.bank-of.algeria.dz

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجمالي حجم القروض الممنوحة من طرف البنوك الناشطة في القطاع قد اخذ منحى متزايد بنسبة بلغت 73.42% خلال الفترة الممتدة من 2010-2014، إذ نسجل نسبة 68.37% في ارتفاع القروض الممنوحة للقطاع العام و78.40% نسبة ارتفاع القروض الممنوحة للقطاع الخاص، وهي نسبة معتبرة تعكس اهتمام البنوك بهذا القطاع، فمنذ سنة 2010 تجاوز حجم القروض الممنوحة للقطاع الخاص ذلك الحجم الممنوح للقطاع العام تزامنا مع توجه الدولة نحو تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبقى مساهمة البنوك الخاصة ضعيفة مقارنة بمثيلتها البنوك العمومية في مجال منح القروض خصوصا تلك الممنوحة للقطاع العام حيث لم تتجاوز نسبة مساهمتها1% على مدار الفترة 2010-2014، وهو مؤشر على ضالة التعاملات ببين القطاع العام والبنوك الخاصة خصوصا بعد أزمة البنوك الخاصة من جهة، وضعف الأداء لاقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية الذي يحد من تعامل البنوك الخاصة معه من جهة أخرى.

أما نصيب البنوك الخاصة من إجمالي القروض الممنوحة للقطاع الخاص فهي اكبر من تلك التي منحتها للقطاع العام حيث تراوحت النسبة خلال سنتي 2010 و2011 في حدود15% لتتجاوز نسبة 20 % خلال سنوات 2012 و 2013 و2014.

الشكل رقم (09): حصص البنوك العمومية والخاصة من إجمالي القروض الممنوحة خلال الفترة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مأخوذة من تقرير بنك الجزائر حول الوضعية النقدية و المالية

يوضح الشكل أعلاه أن البنوك العمومية التل لا تزال هي الممول الرئيسي للاقتصاد الوطني وهذا بالرغم من الانخفاض الطفيف المتوالي لحصتها من إجمالي القروض الممنوحة خلال الفترة (2010-2014) مقابل ارتفاع متوالي لحصة البنوك الخاصة، كما تعكس هذه الوضعية إضافة لما سبق ذكره أن البنوك الخاصة من جانبيها غير مهتمة بالشكل اللازم بعملية التمويل مقارنة بنشاطها في العمليات قصيرة الأجل مع الزبائن.

الفرع الثالث: الهامش البنكي

يتوزع الهامش البنكي (المر دودية الاقتصادية) للبنوك العمومية والخاصة على خمسة مقاطع أساسية كما هو مبين في الجدول أدناه والذي يظهر بشكل واضح تنويع هذه المقاطع في البنوك الخاصة وان كان تركيزها على العمليات مع الزبائن اكبر مقارنة بباقي المقاطع الأخرى، وقد سجلت هذه البنوك نسب متقاربة طوال الفترة 2005-2009، بينما سجلت البنوك العمومية تزايدا ملحوظا في عملياتها مع المؤسسات المالية (وبالخصوص بنك الجزائر في عمليات امتصاص السيولة) خلال الفترة 2005-2008 لتنخفض نسبة هذه العمليات سنة 2009 لصالح العمليات مع الزبائن وهو النشاط الأكثر جذبا للأرباح، خصوصا بعد انخفاض نسبة القروض الرديئة (بعد تدخل الخزينة العمومية، فيما تغيب عمليات القرض الايجاري عن نشاط البنوك العمومية وانفراد البنوك الخاصة بهذا المجال.

إن الفوارق المسجلة في مجال هوامش الوساطة لصالح البنوك الخاصة على حساب البنوك العمومية يعود بالأساس لسببين رئيسيين وهما تركيز البنوك الخاصة على العمليات مع الزبائن (الأكثر ربحا مقارنة مع العمليات مع العمليات مع المؤسسات المالية)، والنسبة المرتفعة للقروض الرديئة بالبنوك العمومية (وان كانت تشهد انخفاضا مستمرا نتيجة التدخل المتواصل للخزينة العمومية في تطهير محافظ البنوك العمومية).

جدول رقم (04): هوامش الوساطة في البنوك خلال الفترة (2005-2009)

السنة	2005	2006	2007	2008	2009
-البنوك العمومية:					
هامش الوساطة:	%00,100	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
-العمليات مع المؤسسات المالية	4,19%	13,95%	22,37%	25.00%	15,38%
-العمليات مع زبائن القروض	65,39%	59,81%	45,87%	49,99%	67,17%
- عمليات القرض الايجاري	---	---	---	---	---
-سندات و أصول أخرى:					
*ذات عائد ثابت	28,56%	23,51%	28,37%	23,88%	16,52%
*ذات عائد متغير	2,26%	3,24%	3,73%	1,12%	1,02%
- فوائد ومنتجات أخرى	-0.40%	-0,51%	0.02%	0,01%	-0,09%
البنوك الخاصة:					
هامش الوساطة:	%00,100	%00,100	%00,100	%00,100	%00,100
-العمليات مع المؤسسات المالية	5,50%	10,69%	8,33%	7,17%	8,31%
-العمليات مع زبائن القروض	76,25%	8,95%	71,33%	69,74%	73,62%
- عمليات القرض الايجاري	5,92%	6,42%	8,95%	14,28%	9,26%
-سندات و أصول أخرى:					
*ذات عائد ثابت	1,08%	1,94%	2,16%	0,12%	0,21%
*ذات عائد متغير	0,27%	0,20%	0,03%	0,02%	0,41%
* فوائد ومنتجات أخرى	10,98%	8,93%	9,20%	8,67%	8,19%

المصدر: معلومات مجمعة من تقارير بنك الجزائر حول تطورات الوضعية النقدية و المالية في الجزائر متاح على www.bank-of.algeria.dz

المبحث الثاني: واقع الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

إن القواعد الاحترازية هي بمثابة معايير وقائية للتسيير يجب احترامها والتقيد بها بصفة دائمة من طرف مؤسسات القرض سواء تعلق الأمر بالملاءة السيولة أو تسيير الخطر وذالك بهدف تحقيق بنية مالية متوازنة وسنحاول من خلال هذا المبحث تسلسيط الضوء على القواعد الاحترازية المعمول بها في التنظيم الجزائري.

لنعرج بعد ذلك على واقع تطبيق اتفاقية بازل الثانية بالجزائر، ونصل في الأخير إلى عرض الإجراءات المتخذة من طرف بنك الجزائر لمحاولة تطبيق مقترحات بازل الثالثة وأثارها المحتملة.

المطلب الأول: قواعد الحذر وفق التنظيم المصرفي الجزائري

نحاول في هذا الإطار تسليط الضوء على أهم القواعد الاحترازية المطبقة في التنظيم الجزائري، لنقف بشيء من التفصيل عند دراسة الملاءة المصرفية وتبيان أهمية متانة رأس المال في ضمان سلامة البنك واستمرارية نشاطه.

الفرع الاول: معيار رأس المال الأدنى والأموال الخاصة والموارد الدائمة

أولا: رأس المال الأدنى للبنوك

إن أول قاعدة متبعة في الجزائر تتعلق بالقواعد الخاصة بالوظيفة الائتمانية، والتي تلزم البنوك بوضع حد ادني لرأس مالها للقيام بوظائفها. وقد تضمن أخر تعديل مس هذه القاعدة الأتي:[1]

- 3,5 مليار دج للمؤسسات المالية العاملة بالجزائر والتي تقوم بالعمليات الائتمانية ماعدا تلقي الأموال من الجمهور؛
- 10 مليار دج بالنسبة للبنوك التي تقوم بالعمليات الائتمانية العادية (تلقي الأموال من الجمهور، عمليات القرض، تسيير طرق الدفع).

ثانيا: معيار الأموال الخاصة الصافية

تشكل الأموال الخاصة خط الدفاع الأخير في حالة مواجهة البنوك لصعوبات ناجمة عن خسائر لا يمكن استيعابها من خلال الإرباح والمؤونات. كما أنها تمثل الرهن الأخير للمودعين. وبالتالي فان ملائمة الأموال الخاصة تعتبر ضرورية لما لها من أهمية في حساب مختلف النسب المنصوص عليها قانونا. يحتل معيار الأموال الخاصة الصافية مكانة الرائد في قواعد الحذر، ويتكون من العناصر التالية:[2]

- **الأموال الخاصة الصافية**= الأموال الخاصة الأساسية + الأموال الخاصة التكميلية – عناصر الخصم حيث:

[1]- Le règlement de la banque d'Algérie n°08/04 du 23/12/2008 relatif au capital minimum des banques et établissements financiers exerçante Algérie.

[2]- Le règlement de la banque d'Algérie n°95/04 du 20 avril 1995 complétant et modifiant le règlement n° 91/09 du 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers définissant entre autre, la notion de fonds propres et la notion des notion des risques encourus.

- **الأموال الخاصة الأساسية:** تتكون من رأس المال الاجتماعي، الاحتياطات النتائج الصافية والمؤونات على المخاطر المصرفية؛
- **الأموال الخاصة التكميلية:** وتتضمن احتياطات إعادة التقييم وأموال ناتجة عن إصدار سندات أو قروض مشروطة ومؤونات ذات طابع عام؛

ثالثا: معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة

باعتباره معدل لتغطية خطر السيولة على المدى الطويل ،يهدف معامل الأموال الخاصة والموارد الدائمة بشكل خاص إلى وضع حد لخطر عدم التسديد من طرف المقترض في الآجال المتفق عليها، وذلك مع تحديد سقف لقدرة تمويل البنوك لقروض طويلة الأجل بموارد قصيرة الأجل.

ويمكن حساب هذا المعامل بالعلاقة التالية [1]:

$$\text{المعامل} = \frac{\text{الأموال الخاصة + ديون طويلة الأجل}}{\text{الاستخدامات الثابتة}} \geq 60\%$$

حيث إن الأموال الخاصة والموارد الدائمة والاستخدامات تفوق 5 سنوات.

الفرع الثاني: معيار توزيع المخاطر والملاءة المصرفية

أولا: معيار توزيع المخاطر

تعتبر المخاطر وتوزيعها إحدى الطرق المتبعة من طرف البنك للتقليل من احتمالات الإفلاس. فتركيز المخاطر على عدد محدود من العملاء يجعل وضعية البنك ومركزه حساسا في حالة إفلاس احد العملاء أو عجزه عن التسديد. وبالتالي فان تنويع العملاء وتقسيم المخاطر المحتملة هو بمثابة حماية البنك. لذلك أوجبت قواعد الحذر تنويع العملاء والمتابعة المستمرة لهم. في هذا الإطار نص التشريع الجزائري على ضرورة تحدد وحصر تدخل البنوك والمؤسسات المالية كوساطة مالية كالتالي:

– إن مخاطر الناجمة عن نفس المستفيد لا يجب أن تتعدى 25%من الأموال الخاصة للبنك، وهذا ابتداء من 1995/01/01[2]، بعدما كانت في حدود 30%سنة 1993 و 40%سنة 1992.

$$\frac{\text{المخاطر الصافية المرجحة}}{\text{الأموال الخاصة}} < 25\%$$

إن المبلغ الإجمالي للمخاطر المترتبة عن المستفيدين الذين تعدوا نسبة من الأموال الخاصة للبنك، لا يجب أن تتعدى قيمتها عشر (10) مرات مبلغ الأموال الخاصة:

$$\frac{\text{المخاطر الصافية المرجحة}}{\text{الأموال الخاصة الصافية}}$$

[1]- Le règlement de la banque d'Algérie n°04/04du19 juillet 2004 fixant le raport dit coefficient de fonds propres et desressources permeanenetes

[2]- Règlement de la banque d'Algérie N^0 91/09 de 14/08/1991 fixant les règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financier, modifiiez et complète par le règlement N^0 95/04du20/04/1995.

ثانيا: تغطية المخاطر وترجيحها

بالنظر إلى طبيعة نشاط البنك، فان الخطر المصرفي، الذي يقصد به توقع خسارة أو تطور غير ملائم للنتائج، يعتبر هاجس كل بنك لكونه ملازم لوظائفه لا سيما للوظيفة الرئيسية: منح القروض ولإمكانية تغطية المخاطر الناجمة عن نشاط البنك، تضمنت قواعد الحذر نظاما خاصا لتقييم المخاطر المحتملة من خلال ترجيح الخطر سواء بالنسبة لعناصر أصول الميزانية أو خارج الميزانية، فتم إدراج معاملات ترجيح مستوى الخطر تتراوح من (0% إلى 100%) تطبق على مختلف الالتزامات حسب درجة تسديدها وذلك وفق نوعية العميل وطبيعة العملية. أما بالنسبة لعناصر أصول الميزانية، يتم حساب الخطر المرجح من خلال المبالغ الإجمالية المسجلة في الميزانية، بعد احتساب كل المؤمنات والضمانات اللازمة، مرجحة بمعامل ترجيح معين، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (05): معدلات ترجيح مخاطر عناصر أصول الميزانية

المخاطر المصنفة	معدل الترجيح
قروض الزبائن	
سندات التوظيف	100%
سندات المساهمة	100%
حسابات التسوية	100%
استثمارات صافية	100%
قروض و المؤسسات البنكية والمالية	
المقيمة بالجزائر	5%
المقيمة بالخارج	20%
سندات الدولة	0%
ديون أخرى على الدولة	0%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نص المادة 11 من التعليمة 94/74 المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 والمتعلقة بقواعد الحذر للتسيير المصرفي.

أما بالنسبة للالتزامات خارج الميزانية، فان حساب المخاطر المرجحة يتم من خلال تصنيف الالتزامات إلى أربعة أصناف، كما يلي:[1]

[1]– وفق ما نص عليه الملحق رقم 03 من التعليمة رقم 94/74 لبنك الجزائر المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 والمتعلقة بقواعد الحذر للتسيير المصرفي.

جدول (06): معدلات ترجيح مخاطر الالتزامات خارج الميزانية

تصنيف الخطر	مرتفع	متوسط	ملائم	ضعيف
الترجيح	100%	50%	20%	10%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نص المادة 11 من التعليمة 94/74 المؤرخة في 29نوفمبر 1994 والمتعلقة بقواعد الحذر للتسيير المصرفي

ثالثا: معيار الملاءة المصرفية (نسبة كوك)

باعتبار الملاءة المصرفية هي أساس السلامة المصرفية، فان بنك الجزائر أعطى لها أهمية كبرى واعتبر رأس المال مقياسا أساسيا لها. يتمثل معيار الملاءة المصرفية كما ورد في توصيات لجنة بازل الأولى، في علاقة الأموال الخاصة الصافية والمخاطر المصنفة المرجحة. وحسب ما نصت عليه المادة الثانية من التنظيم 91-09 الصادر في 14 أوت 1991 والمادة الثالث من التعليمة رقم 74-94 الصادرة في 1994/11/29 المتعلقة بتحديد القواعد الاحترازية، فان البنوك والمؤسسات المالية ملزمة باحترام بصفة دائمة نسبة ملاءة تعادل على الأقل (8%) وهو ما يعني ضرورة توفير ثماني وحدات نقدية على الأقل من الأموال الخاصة لإمكانية إقراض وحدة نقدية واحدة، وهي النسبة الشهيرة بنسبة كوك.

$$\text{نسبة الملاءة} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{المخاطر المترتبة المرجحة}} > 8\%$$

إن احترام تطبيق هذه النسبة جاءت بصفة تدريجية وهذا بسبب خصوصية البنوك الجزائرية التي تتميز بضعف رأس مالها، حيث تراوحت نسبة الملاءة من 4%إلى 8% ابتداء من سنة 1995*

الفرع الثالث: متابعة الالتزامات والتأمين على الودائع

أولا: متابعة الالتزامات

في إطار تسيير مخاطر القروض والتحكم فيها، نص التنظيم الاحترازي على ضرورة المتابعة المستمرة للقروض الممنوحة وذلك من خلال تصنيفها حسب درجة المخاطرة وتكوين المؤونات اللازمة لكل منها. وفي هذا الإطار تم تصنيف حقوق كل بنك حسب درجة الخطر المترتب عنها إلى:[1]

- حقوق جارية (creience COURANTES)؛
- حقوق مصنفة(creience classe).

*- حيث كانت تساوي: 4% في جوان 1995، 5% في 31 ديسمبر 1996، 31 ديسمر 1997، 7% في 31 ديسمبر 1998، 8 % في31 ديسمبر 1999.

[1]- L'instruction N^0 34-91Relative a la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et des établissements financiers pp: 147-148.

بالنسبة للحقوق الجارية، تكون تغطيتها بالكامل في الآجال المحددة أكيدة، كما تخصص لها مؤونات ذات الطابع الاحتياطي تتراوح من 1 %إلى 3%، وهي تمثل جزء من الأموال الخاصة أما الحقوق المصنفة فهي حقوق قسمت إلى ثلاث أصناف كما إن مؤوناتها يتم تخصيصها من التخفيض المسجل في قيم أصول البنك كما يلي:

- **حقوق ذات مشاكل محتملة:** هي القروض التي يكون تحصيلها الكلي أكيدا مع تأخير معقول في التسديد يتراوح مابين 3 و6 أشهر، عليه فقد خصصت لها مؤونة قدرة بـ30% كحد أقصى؛
- **حقوق مخطرة جدا:** هي قروض قد يتأخر تحصيلها إلى سنة، لذلك فان استرجاعها بالكامل يصبح غير أكيد، وعليه فقد خصصه لها مؤونة تعادل 50% كحد أقصى؛
- **حقوق معدومة** (غير مسددة): هي الحقوق التي استنفذ البنك كل الطرق لتحصيلها وبما أنها تشكل خسارة للبنك فان مونتها تصل إلى 100% كحد أقصى.

ثانيا: التامين على الودائع

لابد على أي بنك أن يقوم بتامين على الودائع لمواجهة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، و ذلك بهدف حماية أموال المودعين والحفاظ على مبدأ الأمان الذي يعتبر من الميزات الهامة لنشاط البنك. ففيما يتعلق بخصائص نظام التامين، أكدت المادة 170 من القانون (90-10) والتنظيم رقم (97-04) الصادر بتاريخ 1997/12/31، على مايلي[1] :

- يجب على البنوك أن تكتتب في رأس مال شركة مساهمة ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية؛
- يخول للبنك المركزي الاطلاع بدور المؤسس الوحيد لهذه الشركة دون أن يكتتب اسهما في رأس مالها، فضلا على الأسهم التي يحوزها؛
- رأس مال شركة ضمان الودائع البنكية مجزأ إلى أقسام متساوية بين المساهمين فيها (البنوك و الخزينة العمومية)، حيث تسهر البنوك على المحا فضة على المساواة حتى في حالة تعديل رأس المال الذي تقرره قانونا الجمعية العامة للمساهمين؛
- كل بنك ملزم بدفع علاوة سنوية إلى شركة ضمان الودائع المصرفية تحسب على أساس المبلغ الإجمالي للودائع بالعملة الوطنية المسجلة بتاريخ 31 ديسمبر من كل عام، وقد حدد مجلس النقد والقرض هذه العلاوة بنسبة (0.25%)؛
- كما إن الخزينة العمومية ملزمة بدفع علاوة يعادل مبلغها العلاوة المدفوعة من قبل مجمل البنوك كما يتم توظيف موارد الصندوق في أصول مضمونة؛

[1]- المادة 170 من قانون 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق ل 14 أفريل سنة 1990 المتعلق بالقرض والنقد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، السنة السابعة والعشرون، الصادرة بتاريخ 23 رمضان عام 1410 الموافق لـ 18 أفريل 1990، ص: 54.

- حدد الحد الأقصى للتعويض بستمائة ألف 600000 دينار جزائري ويطبق هذا السقف على مجموع ودائع نفس الشخص المودع لدى نفس البنك مهما كان عدد الودائع والعملة الصعبة المعنية؛
- يطبق سقف التعويض على الرصيد بين مبلغ الوديعة الوحيدة والقروض والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع المستحقة للبنك على صاحب الوديعة.

المطلب الثاني: واقع تطبيق اتفاقية بازل الثانية في الجزائر

في الفترة التي كانت الجزائر بصدد تطبيق اتفاقية بازل الأولى وتكييفها والإطار القانوني المعمول به محليا، كان الاتجاه على المستوى الدولي يسير نحو تعديل هذه الاتفاقية للمرور إلى اتفاقية بازل الثانية.

التأثير على إستراتيجية البنوك، إن تطبيق مقترحات بازل الثانية، سيسمح للبنوك الجزائرية يتجاوز نقاط ضعف بازل الأولى ومراعاة المبادئ الأساسية للرقابة الفعالة على البنوك، ثم تمكينها من تبني مفهوم رأس المال الاقتصادي الذي ينص على تحديد مدى كفاية رأس مال البنك استنادا إلى مستوى المخاطر المتوقعة من كل عملية مما سيفسح المجال لبنوك لإجراء التحليل للمخاطر (وتحليل معاملات الترجيح) على أساس نوعية علاقة البنك بمعامليه (دولة، بنك، مؤسسة، أفراد ...) و ليس طبيعتها.

بالإضافة إلى انه ستتولد لدى البنوك نضرة أوسع للمخاطر تتجاوز مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، وذلك بأخذ مخاطر التشغيل بعين الاعتبار.

ويمكن تجسيد محاولة بنك الجزائر لمسايرة اتفاقية بازل الثانية من خلال:

الفرع الأول: اصدرا النظام رقم 02-03 المؤرخ في 04 نوفمبر 2002

والمتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية كخطوة أولية لتمهيد الأرضية لتطبيق اتفاقية بازل الثانية، ويهدف كما جاء في مادته الأولى إلى تحديد مضمون الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقالتها وأهم ما جاء فيه:[1]

- تعريف المخاطر التي تأخذها البنوك بعين الاعتبار وهي: خطر الاعتماد، خطر معدل الفائدة، خطر التسوية الناشئ عن عمليات الصرف، خطر السوق، الخطر التشغيلي والخطر القانوني؛
- المراقبة الداخلية المقصودة في هذا النظام هي تقييم البنوك والمؤسسات بإنشاء مايلي:
- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية: ويهدف إلى معرفة تطابق عمليات البنك مع مختلف الأحكام التشريعية والنظمية المعمول بها كذا مراقبة مدى تقيدها بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر والتقييد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي في البنك..؛
- نظام المحاسبة ومعالجة المعلومات: ويهدف إلى التأكد من مدى مطابقة الأعمال المحاسبية في البنك أو المؤسسة المالية مع التنظيمات المعمول بها؛

[1]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، السنة 39،14 شوال 1423 الموافق لـ 18 ديسمبر 2002، ص ص: 25-31.

- انضمت تقييم الخاطر والنتائج: على البنوك إقامة أنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر وكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عمليتها بغرض توخي المخاطر، ووضع نظام لتقدير وتقييم مخاطر السوق ومخاطر معدل الفائدة والصرف في انتظار صدور القوانين التنظيمية التي تحدد كيفية حسابها؛
- انضمت الرقابة والتحكم في المخاطر: هي أنظمة يتم بناؤها داخل البنك أو المؤسسة المالية بهدف رصد إخطار القروض ومعدل الفائدة والصرف من خلال تقديرها ووضع حدود دنيا وقصوى لها...؛
- نظام التوثيق والإعلام: وهو نظام مهمته رصد نتائج الرقابة الداخلية وتوثيقها ونشرها لمختلف الأطراف المهتمة بها.

غير أن هذا النظام قلة من البنوك الجزائرية من عملت على تطبيقه، وقد عانت من نقائص وصعوبات كبيرة، خاصة ما تعلق بجانب تقييم ومتابعة المخاطر التي تواجهها[1]. وحتى تستطيع البنوك أن تطبق المحور الثاني بطريقة سليمة، يجب إن تتبنى نظام جيدا لإدارة المخاطر المصرفية يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا بأساليب المخاطر التي حددها لاتفاق في المحور الأول والتي يختار منها البنك ما يتناسب مع ظروفه والمواد البشرية والمادية المتاحة له.

الفرع الثاني: رفع الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية

في إطار سعيه إلى تمتين وضعية البنوك الجزائرية اصدر بنك الجزائر تنظيما يقضي برفع الحد الأدنى لرأس مال بنوك من 500 مليون دح إلى 2.5 مليار دج، والمؤسسات المالية من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج[2]، حيث تقوم الدولة بتوفير رأس المال الإضافي إلى البنوك العامة توظيف البنوك الأم توفر الأموال اللازمة لفروعها في الجزائر.

والجزائر وأن كانت قد بدأت تتطلع إلى تبني هذا التوجه الجديد وتطبيق نسبة الملاءة الجديدة، إلا أن الاستفهام الذي يستوقفنا هو كيف يمكن تكييف مقررات بازل الثانية مع معطيات وخصوصية البيئة الداخلية لبلد كالجزائر؟ وكيف يمكن تطبيق معدل الملاءة الجديد خاصة وانه يتطلب تحضيرا حثيثا واستيعابا رفيع المستوى، إلا إذا كان هناك اقتصار على تطبيق الطريقة المعيارية في قياس خطر القرض والتي تعتبر من ابسط الطرق إذا ما قيست بطرق التصنيف الداخلي المختلفة. لكن مع غياب وكالات التصنيف المعتمدة لتصنيف مستوى جدارة المقترض، وفي ظل غياب وسائل التقييم الفعالة لدى البنوك الجزائرية، باستثناء فروع البنوك الأجنبية العاملة بالجزائر، نتصور أن المهمة ستكون صعبة التنظيم عملية الانتقال من بازل الأولى إلى بازل الثانية.[3]

---

[1]- بوطورة فضيلة، **دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك (دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بنك)**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص ص:171-197.

[2]- النظام رقم 04-01 الصادر في 14 مارس 2004 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية.

[3]- بوراس احمد، عياش زبير، **الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التكيف مع المعايير الدولية للرقابة المصرفية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 80، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2008، ص ص:231- 236.

المطلب الثالث: الآثار المحتملة لتطبيق اتفاقية بازل الثالثة على المنظومة المصرفية الجزائرية

رغم جهود بنك الجزائر لمسايرة بازل الثانية غير انه لم يطبق تعليماتها في ما يخص ترجيح المخاطر وتطوير نماذج لقياسها، لأنها تحتاج إلى تقنيات عالية لا تتوفر لدى اغلب البنوك الجزائرية. لهذا يحاول بنك الجزائر حاليا الأخذ ببعض المستجدات التي جاءت بها اتفاقية بازل الثالثة، حيث اتخذت عدة إجراءات في سبيل تهيئة الأرضية المناسبة لذلك تمثلت أساسا في:

الفرع الأول: رفع الحد الأدنى لرأس المال وفرض نسبة السيولة

أولا: رفع الحد الأدنى لرأس المال

تماشيا مع تداعيات الأزمة المالية وبغية تعزيز صلابة النظام المصرفي الجزائري فقد تم إصدار التنظيم رقم 08-04 الصادر في23 ديسمبر 2008 القاضي برفع الحد الأدنى برأس مال البنوك إلى 10 مليار دج، والمؤسسات المالية إلى 3،5 مليار دج؛

ثانيا: فرض نسبة السيولة

عمل بنك الجزائر على إصدار النظام رقم 11-04 المؤرخ في 24 ماي2011[1] والمتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة؛

الفرع الثاني: إصدار نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية

رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر2011،[2] والذي يلي أحكام النظام رقم 02-03 المؤرخ في 04/نوفمبر/2002.

فكلها إجراءات تدل علنية بنك الجزائر في تطبيق الاتفاقية، وهنا نتساءل عن الآثار المحتملة لها على النظام المصرفي الجزائري:

- أن التأخر في تطبيق اتفاقية بازل الأولى ومن ثمة بازل الثانية، يعني أن البنوك الجزائرية لم تطبق بعد التقنيات والطرق المتضمنة فيها، وبالتالي ستجد صعوبات في التأقلم معها، على عكس البنوك الخاصة أين سيكون الوضع أحسن لأنها فروع لبنوك أجنبية طبقة اتفاقية بازل الثانية وستستفيد من خبرتها؛
- إذا سلمنا بالمستوى المقبول لكفاية رأس المال في البنوك الجزائرية، فان تطبيق بازل الثالثة سيخفض نسبة كفاية رأس المال الكلية، ولكن درجة الانخفاض ستكون في البنوك العمومية اكبر بسبب:
- تطبيق أوزان ترجيح المخاطر تتناسب واتفاقية بازل الثالثة يزيدهم من قيمة المخاطر التي تدفع نسبة الملاءة أللانخفاض خاصة إذا استمر عدم و جود هيئة لتنقيط البنوك، وسيطرتها على اكبر حصة من القروض؛

[1]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54 السنة 48، 4 ذو القعدة 1432 الموافق 2 أكتوبر 2011.

[2]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، السنة 48، الصادرة في 11 شوال 1433 الموافق لـ 29 أوت 2012.

- إعادة تعريف رأس المال وفق اتفاقية بازل الثالثة يعني أن البنوك الجزائرية سوف تكون بحاجة لرؤوس أموال إضافية، علما أن هناك فارق بين رؤوس أموال البنوك العمومية والخاصة. وإذا كانت هذه الأخيرة تتوقف قدرتها على زيادة رأس المال على ما ستخصصه لها بنوكها الأم، فان البنوك العمومية سيقع عبئ زيادة رأس مالها على الخزينة العمومية.

جدول (07): تطور رأس المال في بعض البنوك العمومية والخاصة العاملة بالجزائر

الوحدة: مليار دج

البنك	2009	2010
BNA	41،6	41،6
BEA	24،5	24،5
CPA	29،3	48
SGA	10	10
BNP Paribas	10	10
ABC	10	10

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي لبنك الجزائر متاح على الموقع www.bank-of.algeria.dz

- قيمة الرافعة المالية في البنوك العمومية اكبر منها في البنوك الخاصة، وهذا نتيجة ميل البنوك العمومية إلى توزيع القروض على مختلف المؤسسات، خاصة العامة، في إطار تمويل برامج الإنعاش الاقتصادي، بينما قروض البنوك الخاصة محدودة. وقيمة الرافعة المالية في البنوك العمومية تزايدت حتى سنة 2007، ثم تناقصت، بينما كانت متناقصة في البنوك الخاصة. كما أنها اقل من المعدل الذي جاءت به اتفاقية بازل الثالثة وهو 33،33 مرة.

جدول (08): تطور الرافعة المالية في البنوك العمومية والخاصة الجزائرية في الفترة (2010/2006)

البيان	2006	2007	2008	2009	2010
البنوك العمومية	23	27	25	21	18
البنوك الخاصة	9	9	8	7	5

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي لبنك الجزائر متاح على الموقع www.bank-of.algeria.dz

وبالتالي فان تطبيق هذه الاتفاقية لن يكون له الأثر الكبير على البنوك بالجزائر، خاصة لدى البنوك الخاصة. فاستخدام صيغة بازل الثالثة في حسابها وأخذ الأصول خارج الميزانية سيدفعها للانخفاض نظرا لمحدودية الفرص الاستثمارية وارتفاع نسبة البنود خارج الميزانية كما يبينه الجدول رقم (15- 16) الموالي:

جدول (09): نسبة الأصول خارج الميزانية لأصول الميزانية في بعض البنوك الجزائرية

البنك	2008	2009	2010
BNA	-	15,82	21,27
BEA	-	-	20
CPA	-	58,72	50
SGA	49،99	31,76	-
ABC	-	48,20	09,23

المصدر: حياة نجار، **اتفاقية بازل ثلاثة وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري**، مجلة علوم اقتصادية، كلية علوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 13، 2013، ص: 192.

- فرض نسبة السيولة المتضمنة في اتفاقية بازل الثالثة: لن يكون له الأثر الكبير على البنوك الجزائرية لأنها تعرف فائض في السيولة، باعتراف بنك الجزائر في مختلف تقاريره منذ سنة 2002 وإلى غاية سنة 2011. والسيولة الفائضة ناتجة عن إيداع المؤسسات البترولية و ادخار العائلات، وفي الجانب المقابل لا توجد طلبات تمويل مكافئة. وهذه الزيادة في سيولة البنوك ستغذي الضغوط التضخمية لأنها تشكل طلبا.

الجدول (10): فائض السيولة في النظام المصرفي الجزائري

البيان	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الودائع الكلية-القروض الكلية	1621،43	2313،6	2547،7	2061،6	2019،87	3008،3

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي لبنك الجزائر متاح على الموقع www.bank-of.algeria.dz

- تطبيق اتفاقية بازل الثالثة: خاصة تصميم نظام الرقابة الداخلية وتحسين إدارة المخاطر، سيخفض نسبة الديون المتعثرة هذه النسبة، وإن كانت تتأثر بوتيرة النشاط الاقتصادي، حيث أن احتمالات عدم سداد القروض تزداد مع تراجع النشاط الاقتصادي، فان الأرقام المدرجة في الجدول الموالي تبين أنها كانت مرتفعة خاصة بالنسبة للبنوك العمومية مما انعكس سلبا على ربحيتها.

جدول(11): تطور نسبة القروض المتعثرة في البنوك الجزائرية في الفترة (2011/2006)

البيان	2006	2007	2008	2009	2010	2011
القروض المتعثرة	8,90	9,94	94،8	54،53	298،59	194،60
حجم القروض الكلية	9,1994	2298،6	2708،9	63,3139	3565،3	3919،3
نسبة التعثر %	55,4	4،12	3،5	1،74	8،37	4،97

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي لبنك الجزائر متاح على الموقع www.bank-of.algeria.dzن

إن تطبيق مقترحات بازل الثالثة لن يكون له أثرا كبيرا على تغيير نمط نشاط البنوك الجزائرية، فهي لا تتعامل في الابتكارات المالية، كما أن تعاملاتها في السوق المالي محدودة لغياب سوق مالي نشط وفعال.

مما تقدم نستنتج أن خصائص النظام المصرفي الجزائري تجعله لا يتأثر بشكل سلبي وكبير باتفاقية بازل الثالثة، إلا انه يمكن أن يستغل فرصة تطبيقها للخروج من دائرة التخلف ويساهم بفاعلية للتنمية الاقتصادية باغتنام هذه الفرصة لتطوير أساليب ونظم عمله.

ختاما لهذا المبحث نخلص إلى ثلاث نتائج أساسية هي:

- التزام البنوك الجزائرية بمعيار كفاية رأس المال و تأخر تطبيقها لاتفاقية بازل الأولى؛
- تطلع بنك الجزائر إلى تطبيق مقترحات بازل الثانية تجسد أساسا في تفعيل دور الرقابة الداخلية بالبنوك ورفع الحد الأدنى لرأس مالها، إلا انه لم يلتزم بتعليماتها فيما يخص ترجيح المخاطر وتطوير نماذج لقياسها لان ذلك يتوقف على تقنيات عالية لا تتوفر عليها اغلب البنوك الجزائرية؛
- أن سعى بنك الجزائر إلى الأخذ بمستجدات بازل الثالثة لن يكون له الأثر الكبير نظرا لخصوصية النظام المصرفي الجزائري خاصة في ما يتعلق بنسبة السيولة وكفاية رأس المال.

المبحث الثالث: معوقات ومقومات تطبيق الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري

يعتبر التزام القطاع المصرفي باتفاقيات بازل الثانية والثالثة أرضية جيدة وسامحة للعمل بمبادئ الحوكمة السليمة في البنوك ومؤسسات المالية الناشطة في الجزائر وهذا ما انصب اهتمام متزايد في الجزائر بالحوكمة سواء تعلق الأمر بالقطاع المصرفي أو باقي القطاعات الأخرى الاقتصادية ضمن مختلف الأهداف الرامية إلى تحقيقها في المدى القريب وإن كان المصطلح الأكثر استعمالا هي الحكم الراشد.

المطلب الأول: معوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر

لقد تم الشروع في الإصلاحات المصرفية في الجزائر دون إدراك لمضامين الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن الحزمات المقدمة للسلطة العمومية، لكن هذا النظام لم يطبق على مستوى البنوك الجزائرية نظرا لترسخ بعض المؤشرات والاسباب السلبية والتي من بينها

الفرع الأول: ترسخ طاهرة الفساد الإداري و المالي في المجتمع الجزائري

تصنف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد الإداري والمالي، وقبل الإشارة الى مفهوم وأسباب و مظاهر الفساد الغداري و المالي نقوم بتعريفه.

أولا: مفهوم الفساد الإداري و المالي

عرف الفساد على أنه: مجموع من الأعمال المخالفة للقوانين و الهادفة الى التأثير بسير الإدارة العامة أو قراراتها أو أنشطتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر.[1]

ويعرف الفساد الإداري و المالي على أنه: ذلك الذي يتعلق بمظاهر الفساد والإنحرافات الإدارية والتنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط و منظومة القيم الفردية، ويشمل الرشوة و المحاباة و المحسوبية والإحتيال.

أما الفساد المالي فيعرف على أنه: "ذلك الذي يتمثل بجمل الإنحلرافات المالية ومخالفات المالية و مخالفات القواعد و الاحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري و المالي في الدولة و مؤسساتها و مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية ويشمل: صفقات السلاح انتشار الجريمة المنظمة، تهرب ضريبي و جمركي والتسبب المالي و هدر المال العام ....إلخ.

[1]– عادل عبد العزيز السن، **مكافحة أعمال الرشوة**، ورقة عمل مقدمة في ندوة: "المال العام ومكافحة الفساد الاداري و المالي" تونس 18/14، ماي 2001،ص: 32.

ثانيا: أسباب ظهور الفساد المالي و الإداري

هناك أسباب عديدة و متعددة تؤدي الى ظاهرة الفساد المالي، لأن انتشار أي ظاهرة هي انعكاس لما يسود المجتمع من ظروف مختلفة سواءا كانت سياسية أم اقتصادية أم ادارية أم اجتماعية، من بين هذه الاسباب ما يلي:[1]

- **المجموعة الأولى:** تتعلق بالبيئة الاجتماعية وما يسودها من قيم و عادات وتقاليد مثل محاباة الأقارب وتفضيلهم على الآخرين.
- **المجموعة الثانية:** تتعلق بالبيئة السياسية وتتمثل في غياب أجهزة الرقابة الحاسمة وعدم وجود مؤسسات مستقلة لمكافحة الفساد الإداري والمالي.
- **المجموعة الثالثة:** وتظم الأسباب المتعلقة بالبيئة الإدارية و تتمثل في ضعف أجهزة الرقابة الداخلية
- وتضارب التعليمات او بعدم وضوحها وعدم توزيع المهام و المسؤوليات.
- **المجموعة الرابعة:** وتضم مجموعة الأسباب المتعلقة بالبيئة الاقتصادية مثل تدني مستوى الرواتب وفقدان الحوافز ثم غياب العدالة في الترقيات.
- **المجموعة الخامسة:** الأسباب المتعلقة بالإجتهادات الذاتية للموظفين بتفسير الأنظمة والتعليمات، إضافة الى الإجتهاد الشخصي.

كما أن هناك مجموعة أسباب أخرى ساعدت في انتشار ظاهرة الفساد منها:

- ضعف فكرة المصلحة العامة وما يرتبط بها من أهداف رسمية؛
- تصميم هياكل بيروقراطية لا تقوم على لأسس ومقومات التنظيم السليمة؛
- شعور الموظفين بالقلق وعدم الأمن الوظيفي؛
- كبر حجم القطاع العام مما أدى الى ظهور بيروقراطيات ذات توجهات تعني بالتوزيع لا الإنتاج؛
- سرعة دوران القيادات الإدارية مما يولد لديهم لرغبة في استغلال المنصب بشكل سريع؛
- ضعف وسائل الإعلام في التوعية؛
- ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون؛
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كل هذا بالاضافة الى ما تتعرض له المجتمعات من أزمات اقتصادية بسبب الحروب والكوارث، وظهور السوق السوداء وما يرافقها من تهريب واتجار بالممنوعات وتزوير العملات وتفشي الغش والتحايل و الرشوة لتجاوز القوانين الصارمة والإجراءات التعسفية التي تفرض عادة في ظل الظروف الاستثنائية و الطارئة.

[1] محمد ابراهيمي الخصبة، **الفساد المالي و الاداري وسبل مكافحته**، ورقة عمل مقدمة في النلتقى العربي الثالث بعنوان "آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الاداري، المملكة المغربية، ماي 2008، ص ص: 143-145.

الفرع الثاني: الطابع العمومي للبنوك الجزائرية

إن الطابع الذي تكتسيه البنوك الجزائرية يؤدي الى كثرة القوانين المعمول بها وازدياد عدد العاملين والموظفين بهذه البنوك، وهذا يؤثر على طرق وجودة الخدمات المقدمة للعملاء وعدم فعالية القوانين المتبعة من طرف البنوك الجزائرية، وهذا ما يدفع بالمواطنين الى انتهاج طرق ملتوية للحصول على الخدمات المقدمة أو تحسينها، كما أن التسيب الإداري يؤدي الى عدم التزام موظفي المؤسسات المصرفية بالقوانين والاجراءات الواجب إتباعها واحترامها، من جهة أخرى فإن الطابع العمومي للبنوك الجزائرية ساهم في غياب الشفافية والتعتيم عن الصفقات والعمليات البنكية وطرق تسييرها وعدم السماح للعملاء بالإطلاع على المعلومات هذا كله أمر كفيل بتفشي الفساد.

إن ملكية الدولة لكل أسهم البنك أو أغلبيتها يعتبر عائق أمام الرقابة الداخلية التي يجتهد المساهمين في ممارسة على المديرين باستعمال حق التصويت، فمادامت الدولة هي المالك الوحيد للبنوك، فلن تكون هناك بالاستلزام رقابة على تصرفات المديرين.[1]

وبحكم أنه من بين أهداف ونتائج الحوكمة المؤسساتية عموما، هو تحقيق أفضل أداء في ظل المنافسة وفي ظل بيئة اقتصاد السوق، فإن التجربة العملية في معظم الدول أثبتت صعوبة تحقيق درجة عالية من الأداء في المؤسسات المملوكة للدولة.

كما يختلف معظم الاقتصاديون على ان ملكية الدولة للبنوك و المؤسسات المالية تؤدي الى خطط في الادوار التي تقوم بها الدولة، ويرجع ذلك الادوار ليس فقط بصفتها مالك تلك البنوك بل أيضا كمنظم ومراقب تعدد الادوار بصفتها مالك ينتج عنه، أن الدولة تقوم بفرض قرارات على البنوك العمومية دون جدوى اقتصادية والذي يخلق قروض غير مربحة أو غير عاملة، فملكيتها للبنوك تقتضي بالضرورة تمويل المؤسسات التي تمتلكها ومن جانب آخر فإن الدولة هي التي تلعب دور المراقب و المشرف على عمل البنوك في الساحة المصرفية من خلال السلطات النقدية في الساحة المصرفية ممثلة في البنك المركزي وهياكله في ظل استقلالية نسبية أو استقلالية غير معترف بها و غير مدعمة.

ويظهر جليا أن البنوك العمومية في الجزائر تمتلك محافظ لقروض غير عاملة فاقت المعدلات المسموح بها وهذا ناتج عن مجموعة من العوامل والتي من بينها كون تلك البنوك عمومية وتتعامل مع مؤسسات عمومية، حيث أن الطرف المقترض لن يبذل الجهد الكبير في الوفاء بالتزاماته تجاه تلك البنوك، ونفس الشيئ مع هذه الأخيرة التي لا يمكنها الإقتراض على تقديم قروض، فالدور الحقيقي لهذه البنوك هو تمويل المؤسسات العمومية مهما كانت وضعيتها المالية.

[1]– محمد حتامة، **مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "الاداء المتميز للحكومات و المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، مارس 2005.

الفرع الثالث: أسباب أخرى عرقلت تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية

تعددت الاسباب التي كانت عائقا أمام تطبيق البنوك الجزائرية لنظام الحوكمة رغم إقرار الإصلاحات بوجوب تطبيق هذا النظام، ومن بين هذه الاسباب نذكر مايلي:[1]

- آليات التمويل، حيث يطلب من البنوك تمويل مؤسسات عمومية و خاصة دون الأخذ بعين الإعتبار لطبيعة الوظائف البنكية وسياسة القروض و النظام القانوني للبنوك كون نظرة الدولة الأبوية للمؤسسات الناشئة وأنها دائما تحتاج الى دعم، وهكذا أوقعت الدولة البنوك العمومية دون أن تظهر النتائج الايجابية للمؤسسات.
- استمرار خلايا المحاسبة وخاصة ما يعرف بخبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين وكذلك محافظي الحسابات في الاعتماد على مخطط وطني للمحاسبة منذ سنة 1975 وبدون مجاراة للمعايير الدولية في مجال المحاسبة.رغم ان الجزائر أقرت اعتماد مخطط مالي حسب المعايير الدولية ابتداء من سنة 2010 في جميع المؤسسات التي تعمل داخل الوطن إلا أن معظم المؤسسات و البنوك تستمر في استعمال المخطط المحاسبي الوطني.
- ضيق القوانين المالية المسيرة لقطاع المالية ونميز نصوصها بكثرة الثغرات مما يسمح بهدر المزيد من الأموال.
- نقص الوعي بمفهوم الحوكمة وعدم نشر الثقافة بهذا المفهوم بين المسؤولين و الموظفين و الزبائن وغيرهم.
- انتشار التهرب الضريبي وانتشار القروض سيئة السمعة التي تخفي وراءها الفساد و الرشوة وسرقة أموال البنوك.
- إن مايميز البنوك المصرفية في الوقت الراهن التأخر المسجل في مجال تحديث و عصرنة نظم المدفوعات و المعلومات، ويعد هذا الجانب أحد أهم الجوانب السلبية التي تطبع النظام المصرفي، وهو الأمر الذي أدى بالهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي الى تقييم النظام المصرفي الجزائري تقييما سلبيا. ويعتبره أحد المعوقات الرئيسية في تطبيق نظام الحوكمة، وهذا بالرغم من الإصلاحات المسجلة في جانبها التشريعي وتعزيز آليات الإشراف و الرقابة، والتي تجلت من خلال قانون النقد و القرض، أو من خلال تعديلاته بموجب الأمر 03-11 الصادر في 26 أوت 2003، أو من خلال إصلاحات عام 2004.
- كما أن من بين عراقيل الحوكمة في البنوك الجزائرية هي عدم إرساء ثقافة الحوكمة في البنوك ونقص مستوى الوعي، وكذلك آلية اختيار أعضاء مجلس الإدارة وتفعيل عمل الجان المنبثقة عن المجالس، و كيفية تعزيز آليات الرقابة الداخلية في البنوك.

---

[1]- الأخضر عزي، **دراسة ظاهرة تبيض الأموال عبر البنوك " تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية**" مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول:" المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية "، واقع و تحديات- جامعة المسيلة،ص: 188.

المطلب الثاني: مقومات تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

نظرا لتعدد الأسباب التي منعت، تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في البنوك الجزائرية، بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة هذه الاسباب و محاولة تفعيل تطبيق هذا النظام في جهازها المصرفي، فشاركت في العديد من المنتديات و الملتقيات الدولية لمكافحة سوقات تطبيق الحوكمة و غيرها، وعلى أثر ذلك تم وضع مجموعة من النقترحات لتفعيل تطبيق نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية و الإستفادة من ايجابياته.

الفرع الأول: جهود لنشر تطبيق نظام الحوكمة

سعت الجزائر جاهدة الى تفعيل تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية في الشركات و البنوك الجزائرية وتتمثل هذه الجهود في:

- شاركت الجزائر في المنتدى الإقليمي الذي قام به مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط، حيث قام بدعوة العديد من جمعيات القطاع الخاص بالمنطقة للإجتماع معا في منتدى إقليمي لحوكمة الشركات حول إستراتيجية المنطقة الذي انعقد في الأردن خلال شهر جانفي 2005، كما شارك في التنظيم المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والوقفية الديمقراطية، وقد شارك في هذا الملتقى نحو خمسين ممثلا للقطاع الخاص الى جانب أعضاء من أجهزة الإعلام من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مثل:(الجزائر، البحرين، مصر، الأردن، لبنان، المغرب، فلسطين، تونس، الإمارات العربية المتحدة و اليمن) بهدف تبادل الخبرات و الإعلان عن مبادرات القطاع الخاص التي أدت بنجاح الى قدم جهود تطبيق الحوكمة المؤسساتية بالمنطقة.

وقد أجمع المشاركون على أن الممارسات الجيدة للحوكمة المؤسساتية يجب تعزيزها وغرسها إذا كانت المنطقة تريد تشجيع النمو الاقتصادي وجذب الاستثمار الأجنبي الذي تحتاج اليه المنطقة بشدة، كما ان هذه الجهود ستؤدي في الاجل الطويل الى تعزيز برامج الأعمال المشركة و تحسين الأداء العام للأعمال الى جانب ما حققته في النهاية من زيادة التنافسية في جميع أرجاء المنطقة.

وفي خلال المناقشات أوضح المشاركون حقيقة أن غالبية الشركات بالمنطقة هي مشروعات صغيرة ومتوسطة اللحجم، وأن كثير منها شركات عائلية، وأن هذا هو أحد الأسباب لعدم تطور البورصات و الأسواق المالية في المنطقة، وهي التي تعتبر النقطة المركزية للإصلاح بتطبيق الحوكمة المؤسساتية في الدول المتقدمة.[1]

ولذا فإن دول المنطقة عند وضعها الاستراتيجيات تهدف الى تحقيق تقدم في الحوكمة المؤسساتية يجب عليها أن تنظر الى مصادر رأس المال الأخرى (مثل البنوك و مؤسسات الإقراض الآخرى) و قطاع الخدمات المالية لنقل وتبادل قيم الشفافية و المساءلة و المسؤولية في مجتمع الأعمال.

---

[1]– مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجهات**، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد السابع، القاهرة، ماي 2005، ص:1.

- رغبة في التكامل مع المجتمع الإقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، فضلا عن قيام الحوكمة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص كما تسعى الحكومة الجزائرية الى زيادة نطاق الخوصصة ابتداءا من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية و الفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجري فيه الخوصصة واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة و الشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى الى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ المالي والذي كان من المفروض تطبيقه في مطلع 2010 حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم و الحاسبة و محتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات و قواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

كما قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة الإكتشاف الطرق التي تهيء تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الاعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007، بإنشاء مجموعة تعمل الحوكمة المؤسسات تعمل جنب الى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية.

الفرع الثاني: جهود لمكافحة بعض معوقات الحوكمة

بذلت الجزائر العديد من الجهود لإزالة بعض معوقات الحوكمة، من بين هذه الجهود ما يلي:

أولا: توقيع اتفاقيات لمكافحة الفساد

شاركت الجزائر في العديد من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية لمكافحة الفساد الاداري والمالي كعائق من عوائق تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، من بينها:[1]

- وقعت الجزائر مع لبنان و الإتحاد الأوربي في إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية المتوسطة اتفاقيات تضمنت تعهدات عامة و آليات متابعة ملزمة بشأن محاربة الفساد و غسيل الاموال.

- كما كانت الجزائرلا الدولة الوحيدة الى جانب ليبيا التي وقعت اتفاقية منظمة الإتحاد الإفريقي في 2003 لتبني منع مكافحة الفساد.

- ج- وفي أكتوبر 2003 تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة ضد الفساد والرشوة، وكانت الجزائر من بين عشر دول عربية وقعت هذه الإتفاقية، ولكن الجزائر هي الدولة الوحيدة العربية التي قامت حتى الآن بالتصديق على الإتفاقية، وتناولت اتفاقية الامم المتحدة ضد الفساد و الرشوة شكل أداة قانونية دولية لمحاربة

[1]- محمد خالد المهيني، **مكافحة أعمال الرشوة**، ورقة أعمال مقدمة في ورشة عمل" مكافحة أعمال الرشوة " والمنعقد في الرباط، المغرب، ماي 2008، ص ص: 37-40.

الرشوة و تجريمها و العمل على تنمية المؤسسات الوطنية المكلفة بالوقاية من هذه الأعمال وتدعيم المساعدة المتبادلة و التقنية و المالية من اجل محاربة الرشوة وتدعيم النزاهة، ويلاحظ أن هذه الغتفاقية تفتح آفاقا كبيرة لمحاربة آفة الرشوة وتسهل التعاون الدوليي بوضع مجموعة من التدابير التقنية و القانونية التي من شأنها تفعيل أعمال المكافحة وتعطي دفعة قوية للدول لاتخاذ تدابير ملموسة للحد من استعمال الوظيفة العامة لغايات الربح الخاص، ما تسهم تلك الإتفاقيات بشكل كبير في وضع أنظمة وطنية للنزاهة والتي تعتبر اهم أساليب الوقاية من مساوئ الرشوة و لتفعيل آليات مكافحة الفساد الإداري و المالي فإن على الجزائر إتباع عدة محاور اهمها:

- إحداث تغييرات إدارية وإصلاحات داخلية بجميع القطاعات في الدولة و خاصة القطاع المصرفي على النحو الذي يحد من الفساد، وتتمثل أهم هذه التغييرات و الإصلاحات فيما يلي:
  - إعادة النظر في ظروف و أوضاع العاملين بالقطاع الحكومي برفع الأجور و المرتبات وصرف المكافآت المناسبة لتحقيق التوازن في الدخول بين كافة العاملين؛
  - ترشيد الغنفاق العام وتخفيف الإجراءات البيروقراطية وجعلها واضحة وسهلة وتعزيز اللامركزية؛
  - ج- التركيز أثناء التدريب وقبل الإلتحاق بالعمل على أخلاقيات الوظيفة و النزاهة و تحمل المسؤولية؛
  - د- اعتماد سياسة التدوير الوظيفي كلما كان ذلك ممكنا في القطاع المصرفي وكافة الجهات التي يمكن أن تنتشر فيها معدلات الفساد والرشوة نتيجة استمرار نفس الشخص فيها لمدة طويلة؛
  - هـ- إنشاء وحدات رقابية في المؤسسات الحكومية والبنوك لتفعيل بليات المساءلة الداخلية على أن نقوم هذه الوحدات بالإتصال المباشر بالقيادات المسؤولة و الإبلاغ عن أية صور للإنحراف؛
- دعم البحوث العلمية في مجال مكافحة الفساد و الرشوة وتبصير الدول و الاجهزة الإدارية الخدمية بأهمية الإستفادة من تلك البحوث وما تنتهي إليه من توصيات لقليل نفقات وتكاليف الفساد؛
- رفع كفائة الجهات المنوط بها مكافحة جرائم الفساد والرشوة سواء الإدارية أو الأمنية أو القضائية وذلك بدعمها بالعناصر البشرية المتميزة و المدربة، وكذا بالتجهيزات الفنية و الأساليب التكنولوجية الحديثة لمراقبة المشتبه في تورطهم في قضايا الفساد وضبطهم على النحو الذي يسهم في ارتفاع نسبة كشف العمليات المشروعة مما يسهم في تقليل حجم جرائم الفساد؛
- إتباع نظام حوافز موافق لانظمة البنك وأهدافه واستراتيجياته والبيئة المحيطة به، إذ يجب أن يصادق مجلس الإدارة على نظام مكافآت و حوافز خاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم، حيث يجب أن تكون هذه المكافآت متناسبة مع أنظمة البنك و أهدافه؛
- استراتيجيته، كما يجب أن يوضع نظام الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد مثلا على أداء البنك في الاجل القصير، وذلك لتجنب ربط الأجور و الحوافز بالمخاطر التي يتحملها البنك.

ثانيا: وضع مخطط لخوصصة البنوك في الجزائر

حاولت البنوك مكافحة بعض معوقات حوكمة البنوك من خلال وضع مخطط لخوصصة البنوك في الجزائر، وذلك بوضع قائمة بثلاثة بنوك عمومية، وهي بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، والبنك الوطني الجزائري.

وفي سنة 1995 وقع الإختيار على بنك التنمية المحلية لإعادة هيكلته لتم خوصصته بعد ذلك كليا، وهذا لما كان يمتاز به عن باقي البنوك في ذلك الوقت، ومن بين هذه المميزات مايلي:

- خوصصة وحل المؤسسات المحلية التي كانت تتعامل معه، فقد تم التخلص من أغلبية القروض غير مضمونة الدفع في محفظته المالية عند عملية التطهير؛
- يتميز هذا البنك بخصائص يتماشى مع صفة الإقليمية لنشاطه، وهذا ما سمح للسلطات بإعادة هيكلته وهذا بخلق عدد من البنوك الإقليمية الصغيلرة لنتم خوصصتها لاحقا. ومشروع خوصصة بنك التنمية المحلية بدأ من خلال الدراسة التحضيرية لفتح رأس ماله التي أنجزت من طرف الهيئات الأجنبية وبمساعدة من طرف البنك الدولي، إلا أن هذا المشروع رفض من طرف فئات عديدة كالعمال و الافراد لم ينفذ المشروع نظرا لعدم وجود نوايا حقيقية للقيام بذلك لأن هذه العملية تدخل في إطار برنامج التعديل الهيكلي بالإضافة الى انعدام الشفافية عدم توفر المعلومات حول الخوصصة وغياب الإستراتيجية واضحة لها أما التجربة الثانية تخص القرض الشعبي الجزائري، الذي فتح رأسماله كخوصصة جزئية، وقد رفع رأسمال البنك سنة 2000 الى 21.6 مليار دينار و 23.3 مليار دينار في 2004، ليصل في 2006 الى 29 مليار دينار، ولقد التفاوض حول خوصصة البنك عدة مرات الا أن المشكل الذي أخر العملية هو نسبة التنازل فالدولة تريد التنازل عن 49 % أما المؤسسات المالية فتريد الحصول على 51% لكي تتحكم في تسيير البنك.

ومن بين البنوك التي شاركت في عملية خوصصته هي: سانتدر (اسبانيا)، سيتي بنك(الولايات المتحدة الأمريكية)، البنك الشعبي نايتكسيس (فرنسا) و سويتي جنرال (فرنسا)، وبعد أزمة القروض الراهنة التي ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية انسحب سيتي بنك في 21 نوفمبر 2007، وطلب القرض الفلاحي الفرنسي الذي لم يكن من المشاركين في أول الأمر التأجيل الى غاية معرفة نتائج الأزمة، ثم انسحب البنك الإسباني على خلفية النزاع بين شركة سوناطراك و الحكومة الإسبانية، مما يجعل المنافسة غير حقيقية و الخوف من تقديم العروض أقل القيمة السوقية للبنك المعني بالخوصصة.

وفي نهاية المطاف، تم تجميد إجراءات خوصصة القرض الشعبي الجزائري بسبب تداعيات الأزمة الدولية للقروض الرهنية مع تجميد فتح الأظرفة التي كانت مبرمجة يوم 26 نوفمبر 2007.

وتقتضي عمليات الخوصصة تحرير الدولة من التزاماتها، فهي لا تتخلى فقط عن ملكية ما كان تابعا لها، بل تفقد أيضا الرقابة المباشرة على البنك الجديد الذي سيدار من قبل جمعية حاملي الأسهم، حيث أن دعاة الخوصصة يؤمنون بمزايا الإدارة الخاصة، فمن الأهداف الاقتصادية للخوصصة تحسين الإنتاجية وتحرير المؤسسات من القيود وجعلها أكثر تنافسية.

خلاصة الفصل

بادر قانون 90-10 في أفاق جديدة للقطاع المصرفي الجزائري، في عدة جوانب أهمها دخول البنوك الخاصة والمؤسسات المالية للقطاع المصرفي، في إرساء العمل بقواعد الحذر المستوحاة من مقرارات لجنة بازل.

لقد كان الاهتمام القطاع المصرفي الجزائري بلجنة بازل متأخرا (نهاية التسعينات) في حين نشطت اللجنة بازل الثالثة والتي كان لها دور فعال واستعداد البنوك للعمل بها من جهة، وإرساء قواعد الحوكمة المؤسسية السليمة في البنوك والمؤسسات المالية من جهة أخرى، ونظرا للمساهمات الكبيرة في تطوير أعمالها مما خلفت عدة نقائص خصت عمل البنوك والرقابة عليها، في حين باشرت لجنة بازل للتحضر للاتفاقية الثانية والبدء في إعداد وإصدار أولى توصياتها بشان الحوكمة في البنوك شهد القطاع المصرفي الجزائري موجة من الافلاسات طالت العديد من البنوك الخاصة هذه الوضعية طرحت إشكالية مما ظهرت اتفاقية التي قدمتها لجنة بازل بشان الحوكمة وتوافق أهدافها ووسائلها من مما مثل فرصة حقيقية يرسي من خلالها التزام القطاع المصرفي الجزائري باتفاقية بازل الثالثة للقواعد السليمة للحوكمة.

تمحورت جهود بنك في إرسائه لقواعد الحوكمة المؤسسية السليمة اعتمادا على أعمال لجنة بازل ودوره في مجال الحوكمة، تعديل قانون 90-10 بإصدار الأمر 03- 11المتعلق بالنقد والقرض حيث تم تدعيم صلاحيات بنك الجزائر ودوره في مجال الحوكمة ، كما تم كذلك إصدار التضام رقم 02-03 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك وكيفية الإشراف .

الخاتمة

الخاتمة العامة

إن التطور التقني في الصناعة المصرفية من ناحية، والتطور في استخدام الوسائل الالكترونية من ناحية أخرى، أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها، وزيادة العمليات المصرفية في سوق يتميز بمنافسة شرسة، ولمقابلة هذا التطور الهائل في الصناعة المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، أصبح من الضروري الاهتمام بمفهوم حوكمة المصارف باعتباره أداة رئيسية تهدف إلى التنظيم الجيد والإشراف الفعال على جميع أنشطة المصرف.

أن ممارسة العمل المصرفي من بين أصعب وأخطر الأعمال الإقتصادية، إلى أن البنوك تدرك في مجال نشاطها العلاقة الطردية التي تربط بين الخطر والعائد، وبغض النظر عن سبب تواجد البنوك يبقى عليها أن تبحث عن شروط إستمراريتها وآفاق تطورها ضرورة ملحة كلفت البنوك على مستوى كل بلد لمسايرة مجموعة التطورات والتغيرات المستمرة التي يشهدها القطاع المصرفي، كما ظهرت الحاجة بعد صدور مجموعة القوانين التشريعية وتباع معايير موحدة لتحقيق المنافسة، وفي هذا المجال تظهر جهود وأعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية.

إستمرت لجنة بازل بعد إعلان الإتفاقية الأولى في إصدار أوراق العمل والإرشادات التوجيهية لمواكبة مستجدات العمل المصرفي وتطور نظم المعلوماتية والتكنولوجيا وهو ما سمح للجنة بازل للرقابة المصرفية مع مطلع سنة 2001 مقترح إتفاق بازل الثانية لكفاية رأس المال يقوم على ثلاثة ركائز أساسية، تهدف الأولى إلى تحقيق درجة أكبر من التناسب بين رأس المال البنك وأصوله أما الثانية فتتمثل في فعالية الدور الرقابي للبنوك أما الركيزة الثالثة فهي مكملة لسابقتها حيث تركز على تشجيع إنضباط السوق من خلال تطوير متطلبات إفصاح البنوك.

هذا ومن الواضح أن مقترحات لجنة بازل الثانية، التي كان من المتوقع دخولها حيز التنفيذ مع مطلع سنة 2007، أصبحت محل جدل خاصة في الأزمات المالية التي ضربت العالم آنذاك (مطلع شهر أوت 2007)، وهو الأمر أوجب تعديلات جديدة مقترحة من قبل لجنة بازل الثالثة التي تدخل في إطار خطة الإصلاح المصرفي وتهدف إلى ضمان المتانة المالية للبنوك ورفع أدائها وتعزيز قوتها في مواجهة الأزمات المستقبلية.

تجلى الإهتمام المتزايد للجنة بازل بالحوكمة المصرفية بإصدار مجموعة من التوصيات وأوراق العمل من جهة وحاجة البنوك إلى قواعد ومبادئ خاصة من جهة ثانية، إذ لاقت إصدارات لجنة بازل في مجال الحوكمة قبول واسع في البنوك والمؤسسات المالية في العديد من دول العالم وأضحى السعي لتطبيق مضمون هذه الإصدارات من الأهداف الجوهرة الواجب تحقيقها، وإنتقل إدراك البنوك هذه الحقيقة إلى القطاعات المصرفية للدول بكون أن الإلتزام بأعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية سواء لإتفاقياتها أو توصياتها سبيلا مهما في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية السليمة وهذا هو موضوع تساؤلنا.

أولا: إختبار الفرضيات

الفرضيات الفرعية: وقد طرحنا في بداية البحث مجموعة من الفرضيات

- ✓ **الفرضية الأولى: تعتبر الحوكمة أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة داخل البنوك ؛ صحيحة**

- ثبت صحة هذه الفرضية حيث أصبحت الحوكمة معيار يحتذى بها في المجال المالي والمصرفي فعلى سبيل الذكر تنشط لجنة بازل تحت وصاية بنك التسويات الدولي ويضم في عضويته أبرز الدول المتقدمة في العالم كما أثبتت اللجنة قدرتها على مواكبة تغيرات بيئة الأعمال وذلك بإحتضانها للجنة بازل الأولى في مسايرتها بإصدار توجيهات وإرشادات والتي تلتها إتفاقية بازل الثانية والثالثة واللذان كان لهما الدور فعال في إستقرار النظام المالي وضمان كفاية النظام المصرفي وحماية المودعين.

- ✓ **الفرضية الثانية:** يعتمد نجاح مبادئ العمل بنظام الحوكمة داخل البنوك على الخبرات ومدى المعرفة التي تتوفر في مسيري المصارف من درجة عالية في الرقابة والإشراف والدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية ؛ **خاطئة**

- هذه الفرضية غير صحيحة لأنها لا تغطي إلا جزء يسير من مجموعة طويلة يتوقف عليها نجاح إرساء العمل بالحوكمة في البنوك، كما أن مساهمات لجنة بازل بنيت في الأساس على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي وحتى الإتفاقية الثانية للجنة بازل لا تهتم بصفة مباشرة بالحوكمة وإنما يستنبط من ركائزها الثلاثة في خدمة أهداف الحوكمة، لذا فإن كفاءة المسيرين والموظفين تمثل مضمون المبدأ الأول فقط في توصيات لجنة بازل 2006 المتعلقة بالحوكمة.

- ✓ **الفرضية الثالثة:** إذا كانت البنوك الجزائرية قد نجحت في مسايرة الإتفاقية الأولى والثانية للجنة بازل بصدور التعليمة رقم 94- 74 المحددة لقواعد الحذر في تسيير البنوك فهي تسجل تأخر كبير في مسايرة الإتفاقية الثالثة لبازل ويعود سبب ذلك بالنقائص العديدة التي لا تزال تميز أداء المنظومة المصرفية الجزائرية؛ **صحيحة**

- حيث إن نجاح النظام المصرفي في مسايرة الإتفاقية الأولى جاء متأخرا عن المجال التي حددتها اللجنة كما إن إتفاقية بازل الثانية تتطلب التفصيل في كل ركيزة فالركيزة الأولى تسمح للبنوك بتطبيق عدة خيارات وذلك في قياس المخاطر التشغيلية أما الثانية فتتمحور جهودها في الرقابة والإشراف أما الثالثة فتتعلق بإنضباط السوق، فمسايرة إتفاقية بازل الثالثة فما زال تطبيقها إلى غاية سنة 2019 وجاءت مكملة للإتفاقية الثانية وذلك من خلال إضفاء الشفافية والإفصاح لدعم درجة الأمان والصلابة للنظام المالي والمصرفي.

- ✓ **الفرضية الرابعة:** يسمح الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية للبنوك الجزائرية من ممارسة حوكمة جيدة ورشيدة تمكنها توسيع نشاطها وتعظيم أرباحها وتعزيز الثقة بين متعامليها بالارتكاز على معايير عالمية التطبيق وبنك مركزي قوي وثقافة مصرفية متطورة؛ **صحيحة**

- إن إعتماد البنوك الجزائرية على أعمال لجنة بازل كمدخل لإرساء العمل بالحوكمة داخل القطاع المصرفي الجزائري يمثل توجه إستراتيجي يحظى بقبول واسع على مستوى العالمي في البنوك الجزائرية، كما أنها ملزمة بمواصلة التعامل مع أعمال لجنة بازل التي نجحت في التوافق مع الإتفاقية الأولى والثانية وتسعى لمسايرة الإتفاقية الثالثة وبالتالي هناك أرضية عمل تنطلق منها البنوك الجزائرية في سعيها للعمل بمبادئ الحوكمة المؤسسية السليمة وفق ما تصدره لجنة بازل.

ثانيا: نتائج البحث

وبعد دراسة موضوع البحث تمكنا من رصد مجموعة من النتائج والمتمثلة في ما يلي:

- ✓ أضعفت تغيرات البيئة المصرفية الحديثة وتجديداتها المفروزة لأنواع جديدة من المخاطر عمليات الإشراف والرقابة وساهمت في سوء الإدارة وضعف الأداء الإقتصادي ومواجهة تهديد تعثر والإفلاس؛
- ✓ كشفت الأزمات المالية المصرفية خلال التسعينات من القرن العشرين إلى عدم كفاية معدل رأس المال وفق مقررات لجنة بازل الأولى ومعالجة مخاطر الإئتمان وحاجة هذه المقررات إلى تعديلات وإضافات جوهرية خاصة ما يتصل بالرقابة على البنوك وتوحيد المعلومات المالية؛
- ✓ تعزز الحوكمة المؤسسية السليمة بالبنوك والمؤسسات المالية القابلية للإستمرار والتأثير على التقييم البنكي وعلى التكلفة رأس ماله ودرجة المخاطر التي يتحملها وأدائه وتساهم في الإستقرار النقدي والمالي وتوزيع رأس المال بفعالية؛
- ✓ تعالج الحوكمة المؤسسية بالبنوك بخصوصية نشاطها وبيئتها فهي تهدف بالإضافة إلى حماية حقوق المساهمين إلى حماية أموال المودعين وضمان إستقرار أمان النظام المصرفي والمالي بشكل عام، ساهمت لجنة بازل من خلال أعمالها في إصدار مجموعة من التوصيات والإرشادات بشأن الحوكمة المؤسسية السليمة للبنوك وهي مستوحاة من مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي بإسقاطات على البنوك كما أن إتفاقية بازل الثانية تساعد البنوك في تطبيق ممارسات الحوكمة من خلال الركائز الثلاثة للإتفاق التي تلقي بكل طرف (مجلس الإدارة والبنك المركزي والسوق) دوره في ذلك؛
- ✓ يمر التوافق بشكل كبير مع الإتفاقية الثانية لجنة بازل بتقدير وقياس والتحكم في المخاطر التشغيلية بالبنوك بالإعتماد على نظم معلوماتية وتكنولوجية متطورة؛
- ✓ سمح قانون 90-10 بإرساء العمل بقواعد الحذر المستوحاة من مقررات لجنة بازل كما تدعم بفضل هذا القانون دور بنك الجزائر وتم إنشاء العديد من الهيئات واللجان المصرفية والمالية (مجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية) في إطار تنظيم ومراقبة المهنة المصرفية وقد كان لهذه الجوانب الأثر الايجابي الذي ساعد النظام المصرفي الجزائري في تطبيق الإتفاقية الأولى للجنة بازل الصادرة سنة 1988؛

- ✓ إن تأخر توافق النظام المصرفي الجزائري مع الإتفاقية الأولى للجنة بازل سمح بوجود تفاوت في الممارسات المصرفية والمالية خصت بشكل أساسي إعتماد طريقة نشاط البنوك الخاصة والرقابة عليها وكانت نتيجة ذلك الإفلاسات التي طالت عددا من البنوك الخاصة؛
- ✓ تركزت جهود القطاع المصرفي الجزائري في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية السليمة بالبنوك والمؤسسات المالية في تعديل قانون 90-10 بإصدار الأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض حيث تم تدعيم صلاحيات بنك الجزائر ودوره في مجال الحوكمة المالية وضمان أموال المودعين ووضع نظام لتأمين الودائع من خلال إصدار نظام رقم 04- 03 المتعلق بنظام ضمان الودائع البنكية وإصدار النظام رقم 02-03 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية حيث حمل هذا النظام المؤسسات المالية العاملة في الجزائر الخطوط الأساسية والتوجيهية للحوكمة المصرفية بتطبيقات عالمية (لجنة المراجعة، فعالية مشاركة لجنة الإدارة، الرقابة الداخلية وخدمات المراجعة الفعالة، الاطلاع المالي ....)؛
- ✓ لا تزال ملكية الدولة للبنوك العمومية تؤثر بشكل سلبي على الخيارات الإستراتيجية والسياسات المتبعة لها والتي تفرضها في العديد من المرات ضرورات ممارسة العمل المصرفي فنشاط هذه البنوك لا يزال لرهينة توجهات الحكومة وسياساتها؛
- ✓ معايير تعيين مدراء البنوك العمومية هي أقرب لقرارات حكومية هادفة لمسايرة سياسته منه إلى معايير الكفاءة والإقتدار الإداري فالوصاية السياسية عليها وعلى المؤسسات الإقتصادية العمومية بشكل عام لا تزال هي المتحكم الأساسي في التعيين.

ثالثا: التوصيات

إستنادا للنتائج السابق ذكرها في إطار تدعيم توجه القطاع المصرفي الجزائري نحو الإلتزام بأعمال لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة المؤسسية السليمة بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر نورد أهم التوصيات التي نراها ضرورية لتدارك النقائص وتعزيز الإيجابيات المسجلة:

- ✓ وضع إدارة للمخاطر التشغيلية مع تحديد سياسات والعمليات وللإجرائات الكفيلة بضمان هذه الإدارة في كل منتجات البنك ونشاطه وعمليته وأنظمته المادية حيث أن هذه الإدارة تمثل حجر الأساس في التوافق مع الإتفاقية الثانية للجنة بازل؛
- ✓ الإلتزام بمراجعة دورية لمجموع المخاطر التي يتعرض لها البنك وكذا السياسات والإدارات واللجان الموضوعة لمواجهتها قصد تكييفها مع المستجدات الحديثة ذات العلاقة المطبقة التي تأخذ في الغالب الطابع الدولي؛
- ✓ يجب أن يكون لكل بنك ومؤسسة مالية ميثاق يتضمن الأهداف وإستراتيجيات القواعد والمبادئ المتبعة في العمل وهذا على غرار ما أصدره بنك الجزائر لمجموع الموظفين والعاملين به (الميثاق القانون الأخلاق)؛
- ✓ إنشاء معهد لتكوين المدراء والمسؤولين لتدعيم سوق العمل؛

- ✓ إنشاء هيئة تنقيط متخصصة تقوم بتقييم البنوك وباقي المؤسسات الإقتصادية والمالية الناشطة في القطاع الإقتصادي الجزائري هذه الهيئة يجب أن تتمتع بالإستقلالية التامة وأن يشرف عليها متخصصون مؤهلون للقيام بهذا النشاط ليتم الإستعانة بها في تحديد مستوى المخاطر؛
- ✓ تطبيق برامج تدريب المستمر لأعضاء مجلس الإدارة بغية تمكينهم بصورة أفضل من القيام بمسؤولياتهم وكذا لمجموع موظفي البنك كل حسب تخصصه ومهامه على أن تكون هذه البرامج تشمل مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية السليمة؛
- ✓ إلزامية تكوين لجان لمجلس الإدارة بالنسبة للبنوك التي لا تحوز عليها على غرار لجنة المراجعة والتدقيق ولجنة الرقابة الداخلية ولجنة إدارة المخاطر ولجنة الحوكمة ولجنة التعيينات ولجنة المكافئات مع تحديد إختصاص هذه اللجان وتشكيلها وإجرائات عملها تحديدا واضحا؛
- ✓ تنويع تركيبة مجلس الإدارة لتضم عددا من الإداريين يمثلون مصالح وجهات مختلفة ويتمتعون بكفاءات ومهارات تؤهلهم لهذه العضوية إذ لحضنا وجود إداريين يمثلون العمال والوزارة المالية في الغالب مع غياب الإداريين والمستقلين والخارجين والمؤسستين وممثلي المؤسسات العمومية؛

رابعا: آفاق الدراسة

- ✓ دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر المصرفية؛
- ✓ واقع تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك الإسلامية؛
- ✓ آفاق لجنة بازل الثالثة ومسايرتها في البنوك التجارية.

قائمة

المصادر والمراجع

أولا: قائمة المصادر

أ/ النصوص القانونية

1. قانون 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق ل 14 أفريل سنة 1990 المتعلق بالقرض والنقد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، السنة السابعة والعشرون، الصادرة بتاريخ 23 رمضان عام 1410 الموافق لـ 18 أفريل 1990.
2. التعليمة رقم 94/74 لبنك الجزائر المؤرخة في 29 نوفمبر 1994 والمتعلقة بقواعد الحذر للتسيير المصرفي.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84، السنة 39،14 شوال 1423 الموافق لـ 18 ديسمبر 2002.
4. الامر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، الجريدة الرسمية رقم 56.
5. النظام رقم 04-01 الصادر في 14 مارس 2004 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية.

ثانيا: قائمة المراجع

أ/ الكتب بالغة العربية

1. أحمد خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2014.
2. زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا و تطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2003
3. صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك و منظمات أعمال تقييم أداء البنوك و المخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011.
4. طارق حماد عبد العال ، حوكمة الشركات ،المفاهيم- المبادئ-المتطلبات " شركات قطاع عام وخاص و مصارف " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الثانية ، 2007.
5. ظاهر محسن منصور الغالبي،صالح مهدي محسن،العامري ،المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال – الاعمال و المجتمع - ،ط2 دار وائل،عمان،2008.
6. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
7. عطا الله، وراد خليل، محمد عبد الفتاح لعشماوي، الحوكمة المؤسسية لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص:14-15.
8. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان ، الطبعة الآولى، 2011.
9. محمد سويلم، إدارة المصارف و شركات التأمين والبورصة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1970.
10. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، دراسة مقارنة، ط2، الدار الجامعية، مصر،2009.
11. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معلجة الفساد المالي و الاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية.
12. مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
13. مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات، الطبعة الاولى، دار الرواد، عمان، 2013.
14. نبيل حشاد، دليلك إلى إتفاق بازل 02 موسوعة بازل، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2004.

ب/ الكتب بالغة الأجنبية

1. Basel III: international Framework for liquidité risk mésusèrent, standards and monitoring. Basel comite on Banking supervision décembre 2010, www.bis.org.
2. Basel III M a GLOBAL REGLATORY FRAMEWORK FOR MORE RESILIENT Banks and Banking Systems op .city.
3. Barrions l,& ben Salem moves un risque opérationnel mieux gère et mieux contrôle ,revue banque ,N°189, janvier, 2002.
4. Gérard Chamoret, la reforme BALE 2une présentation générale groupe de travail de bale2, club de la sécurité des systèmes d'information français, décembre 2004.
5. Hubert Kempff & marc Lanteri, la gouvernance des banques centrales dans les pays émergents et en développent :le cas de l'Afrique subsaharienne, bulletin de la banque de France, N°171, mars 2008, p:86.

ج/ المجلات

1. بوراس احمد، عياش زبير، الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التكيف مع المعايير الدولية للرقابة المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 80، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2008
2. عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة الى الجزائر، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 2006.
3. مجلة اتحاد المصارف العربية، الإصلاح المصرفي في الوطن العربي "ضروراته و مكوناته"1993.
4. محمد زيدان، أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة الى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعموم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009.
5. نشرة برامج التعاون الاوربي، دعم و عصرنة النظام المصرفي الجزائري، العدد 5 مارس 2005.

د/ الرسائل و الأطروحات

1. بوطورة فضيلة، دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك (دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بنك)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
2. جليد نور الدين، تطوير وسائل الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006.
3. دحمان عبد الفتاح، محاولة تقييم سياسة النقد ضمن برامج التكييف، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير م.ع.الاقتصادية 1997،جامعة الجزائر.

ه/ المؤتمرات و الملتقيات العلمية

1. شريفي عمر، دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة مقدمة في اطار الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 21/20 أكتوبر 2009.
2. الأخضر عزي، دراسة ظاهرة تبيض الأموال عبر البنوك " تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية" مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول:" المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية "، واقع و تحديات- جامعة المسيلة.
3. أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر- مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري "، جامعة محمد خيضر يومي 6-7 ماي 2012.
4. بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.
5. حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسات واقع رهانات وأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، يومي 07-08 ديسمبر،2010.

6. شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: " للازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس، الجزائلر، 2009.

7. صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 20/19 نوفمبر 2013.

8. صديقي خضرة ، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر 06-07 ماي 2012.
9. عادل عبد العزيز السن، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة عمل مقدمة في ندوة: "المال العام ومكافحة الفساد الاداري و المالي" تونس 18/14، ماي 2001.
10. عبد الرزاق خليل، حوكمة البنوك من منظور لجنة بازل، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : "حوكمة المؤسسات: أخلاقة العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، جامعة تلمسان، الجزائر،05 ديسمبر 2007.
11. علي احمد زين، د حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر 2006 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
12. عيسى محمد الفرجان، محمد قاسم الشبول ، حوكمة الشركات في الأردن (مدى تقيد البنوك العاملة في الأردن بتطبيق قواعد حوكمة الشركات)، مؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية"، جامعة اليرموك اربد، الأردن، 17-18 أفريل، 2013.
13. لمياء بعروج، نصيرو لبحيري، اشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة الى تجارب بنوك عربية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطابق تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة-الجزائر، يومي04و05 ديسمبر 2007.
14. محمد ابراهيمي الخصبة، الفساد المالي و الاداري وسبل مكافحته، ورقة عمل مقدمة في النلتقى العربي الثالث بعنوان "آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الاداري، المملكة المغربية، ماي 2008.
15. محمد حتامة، مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "الاداء المتميز للحكومات و المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، مارس 2005.
16. محمد خالد المهيني، مكافحة أعمال الرشوة، ورقة أعمال مقدمة في ورشة عمل" مكافحة أعمال الرشوة " والمنعقد في الرباط، المغرب، ماي 2008.
17. محمد زرقون و ابو حفص رولئي، حوكمة الشركات:منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية،يومي 04-05 ديسمبر 2007.
18. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجهات، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد السابع، القاهرة، ماي 2005.

و/ المواقع الإلكترونية

1. حسين يرقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها، الموقع الالكتروني: pdf يرقي-وعمر-علي-عبد-الصمد-حسين-تفعيلها وسبل-المؤسسات في الجزائر حوكمة دور .../iefpedia.com
2. www.algeriacorporategouvernance .org.

ملخص

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الاساسية لسلامة عمل سوق الاوراق المالية و قطاع الشركات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان و السيولة اللازمة لعمليات الشركة و نموها، كما ان القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تساهم في بناء الإطار المؤسساتي لحوكمة الشركات حيث يلعب الجهاز المصرفي دورا حيويا و هام في تفعيل ممارسة حوكمة البنوك بالشركات التي يتعامل معها.

كما تعتبر الحوكمة من بين الآليات والوسائل الحديثة الهامة التي تهدف إلى الحفاظ وضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والمصرفي بشكل خاص ,وبما أن الجهاز المصرفي يترأسه البنك المركزي فان نجاح الحوكمة في المصارف فقط لا يرتبط بوضع القواعد الرقابية لكن لابد من تطبيقها بشكل سليم.

Abstract

The sound banking system is one of the cornerstones of the integrity of the stock market and the corporate sector. The banking sector provides credit and liquidity for the company's operations and growth. The sound banking sector is one of the most important institutions that contribute to the institutional framework of corporate governance. The banking system has a vital role in activating the practice of bank governance in the companies it deals with.

Governance is one of the important modern mechanisms and means to maintain and ensure stability in the financial system as a whole and banking in particular. As the banking system is headed by the central bank, the success of governance in banks is not related to the establishment of regulatory rules, but must be applied properly.

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite LarbiTebessi - Tebessa

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite LarbiTebessi - Tebessa