

أ.عبابسية تونس      أ.عبد المالك مهري

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بتبسة - الجزائر

### عنوان المداخلة:

## إشكالية دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي كطريق إلى الإدارة الرشيدة - حالة الجزائر-

تمهيد:

أصبحت قضية الحوكمة على قمة إهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، خاصة الإنهيارات المالية التي حدثت بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا الجنوبية و التحول إلى نظام السوق المفتوح وإنتهاج سياسة التحرير الإقتصادي والخصخصة بعدد من دول شرق أوروبا و تتوافق الآراء على الصعيد العالمي على أهمية الحكم السليم Sound Governance سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسات المالية وغير المالية باعتباره حجر الأساس في النموذج الناشئ للتنمية الاقتصادية و المصرفية للقرن الحادي والعشرين.

وقد حازت قضية الحكم السليم أو الجيد على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية و الرقابية والمنظمات الدولية وأيضا قطاع المصارف سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي وقد أصدرت عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE ولجنة بازل للرقابة المصرفية أوراقا دولية تتضمن معايير وأدلة وافرة للحكم السليم في المؤسسات المصرفية و المالية ولقد أصبحت هذه الأوراق بمثابة قواعد دولية متفق عليها بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية.

ومع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من البنوك والشركات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى إفتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات وإتخاذ قرارات غير رشيدة، وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، الأمر الذي حد بالمؤسسات المالية الدولية أن تضع مجموعة من المعايير

والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية، وذلك تحت عنوان Corporate Governance أو "حوكمة الشركات" ولم تتوقف المؤسسات المالية عن هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ. إذ تعد الحوكمة وسيلة رقابية غاية في الأهمية من شأنها الكشف بل وتجنب هذه التلاعبات وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها فهي علاج حقيقي ووقائي للبنوك.

### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية الحوكمة التي يتم تناولها، كما تسهم أيضا اسهاماً علمياً في حل القصور في بعض الجوانب بما يعزز دور الحوكمة في المصارف، كما تهتم بإبراز أهمية التوسع في تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة الاقتصادية المحلية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات وخصائصها ومحدداتها.
- التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين جودة الشركات .
- التعرف على مبادئ وعناصر الحوكمة في المصارف.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.

اشكالية الدراسة: بناء على سبق يمكن أن نلخص اشكالية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

### الى أي مدى يدعم الجهاز المصرفي الجزائري تطبيق مبادئ الحوكمة كسبيل لادارة رشيدة؟

وينشق عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما المقصود بحوكمة الشركات؟ وما هي أهم أهدافها ومبادئها؟
- فيما تتمثل حوكمة المؤسسات المصرفية؟ وما هي العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي؟

- ما هو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟ وما هي الجهود المبذولة في سبيل ذلك؟

#### منهجية وخطة الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام وذلك بالاستناد الى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الالكترونية (الانترنت) المتوفرة .

ونظراً لأهمية الدراسة فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، شمل المحور الأول تأصيلاً نظرياً لحوكمة الشركات، في حين استعرض المحور الثاني الحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال عناصر ومبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، في حين جاء المحور الثالث والأخير تحت عنوان المحور الثالث: موقع تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

#### المحور الأول: التأصيل النظري لحوكمة الشركات

أدى مفهوم الاقتصاد الحر الذي اتبعته معظم دول العالم، وظهور العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى تحقيق الشركات أرباحاً عالية وخلق فرص استثمارية جديدة وفرص عمل في الدول التي تعمل بها هذه الشركات، وحتى تحافظ هذه الشركات على تميزها فإنها تعمل على إيجاد هياكل سليمة لحوكمة الشركات التي تضمن مستوى معيناً من الشفافية والعدالة والدقة المالية .

**1- مفهوم حوكمة الشركات:** حوكمة الشركات (corporate governance) هي من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقد الأخيرين وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها.

- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.<sup>1</sup>
- عبارة عن مجموعة من الحوافز تتبعها إدارة الشركة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين.<sup>2</sup>

## آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي Governance وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح Corporate governance بحوكمة الشركات<sup>3</sup>، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف، حيث:

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.<sup>4</sup>
  - كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة.<sup>5</sup>
  - عبارة عن نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية .
  - يسمح للمساهمين بتعيين مجلس إدارة للشركة من اجل إدارتها.
  - ويعرفها G.Charreau بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم.<sup>6</sup>
  - هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين .
  - الحوكمة عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من اجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق اهداف الشركة.
  - كما تعرف حوكمة الشركات أيضا على أنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.<sup>7</sup>
  - تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة.
- من خلال التعاريف السابقة نرى أنه يمكن أن ينظر للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض، كما ينظر لها من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح، وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة.

**2- محددات الحوكمة في الشركات:** هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين.<sup>8</sup>

أ) **المحددات الخارجية:** إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة:<sup>9</sup>

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

- 1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
  - 2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
  - 3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.
  - 4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
  - 5- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.
- (ب) المحددات الداخلية: هذه المحددات تشمل: القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

**3- معايير الحوكمة:** لقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع معايير محددة لتطبيق الحوكمة، وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض معايير الحوكمة وذلك من خلال منظور وجهة النظر لهذه المؤسسات على النحو التالي :

**أ- معايير منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية:** حددت منظمة التعاون الاقتصادية خمسة معايير في عام 1999 ثم أصدرت تعديلا لها عام 2004 وهذه المعايير هي:

- ✓ وجود اطر فعالة لحوكمة الشركات تضمن كفاءات وشفافية وفعالية الأسواق، وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية.
- ✓ حفظ حقوق جميع المساهمين مثل:نقل ملكية الأسهم، الحق في اختيار مجلس الإدارة، الحصول على عوائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية، حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة، حق التصويت .
- ✓ المساواة بين جميع المساهمين، أي المساواة بين حملة الأسهم سواء كانوا وطنيين أو أجانب من حيث التصويت في الجمعية العامة بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع ومعرفة كل ما يتعلق بالمعاملات.
- ✓ إيجاد آلية قانونية تسمح للمساهمين مشاركتهم في الرقابة الفعالة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة ويقصد بذلك أصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والعملاء.

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

- ✓ تطبيق الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال الشركة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية، حيث يتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين.
- ✓ تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم ومهامهم ودورهم في الإشراف على إدارة الشركة.

ب- **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:** وضعت لجنة بازل في عام 1999 تعليمات وإرشادات تتعلق بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية واهم هذه التعليمات هي:

- ✓ وضع موثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه المؤسسات .
- ✓ وضع استراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد فيها .
- ✓ تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس .
- ✓ إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة .
- ✓ إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
- ✓ إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا) .
- ✓ تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين او الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترفقيات أو إدارية.
- ✓ ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة .

ج- **معايير مؤسسة التمويل الدولية:** في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم هذه الأسس هي

- ✓ إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد .
- ✓ اسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محلياً .
- ✓ القيادة الجيدة .
- ✓ يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة .

تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.<sup>10</sup>

#### 4- مبادئ وأهداف الحوكمة:

4-1 **مبادئ الحوكمة:** دفعت الإنهيارات المالية التي حدثت بدول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية

وتعرض العديد من البنوك والشركات بالإضافة على التحولات الاقتصادية وظهور الإقتصاديات الإنتقالية الناشئة، دفعت كل من صندوق النقد الدولي والبنك

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

العالمي إلى المشاركة مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE في دراسة آلية حوكمة الشركات ومدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة والناشئة وانتهت الدراسة إلى صياغة خمسة أقسام رئيسية تم إعلانها سنة 1999 تحت مسمى "مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance" وتشمل هذه المبادئ على:<sup>11</sup>

- ✓ المبادئ الخاصة بحقوق المساهمين: تتضمن هذه المبادئ الحقوق الأساسية للمساهمين وهي:
  - الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية.
  - الحق في نقل الملكية.
  - الحق في الحصول على المعلومات ذات الصلة بالشراكة في الوقت المناسب و بصفة منتظمة.
  - الحق في المشاركة في التصويت في الجمعيات العمومية.
  - الحق في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
  - الحق في الحصول على نصيب من الأرباح.
  - للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في الشركة.

✓ المبادئ الخاصة بالمساواة في معاملة المساهمين: تضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب، كما يجب أن يعامل المساهمون معاملة متساوية في الحصول على المعلومات بكل شفافية.

✓ المبادئ الخاصة بدور ذوي المصالح: يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق ذوي الشأن و المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون وتشجيع التعاون الفعال بينهم وبين الشركة، ويتعلق الأمر بأصحاب المصالح في هذا المقام كل الأطراف التي تتقاطع مصالحها مع بقاء وإستمرار الشركة (كالتقابة، الوصاية) كما يضمن إطار الحوكمة بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين أداء الشركة، وتمكينهم من الإطلاع على المعلومات المطلوبة.<sup>12</sup>

✓ المبادئ الخاصة بالإفصاح والشفافية: يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالشركة بما فيها الوضع المالي<sup>13</sup>، حيث:

- يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية على سبيل المثال\*: النتائج المالية،
- \*أهداف الشركة، \* أعضاء مجلس الإدارة ورواتب كبار المديرين، \* هيكل و سياسات الحوكمة المطبقة في الشركة.



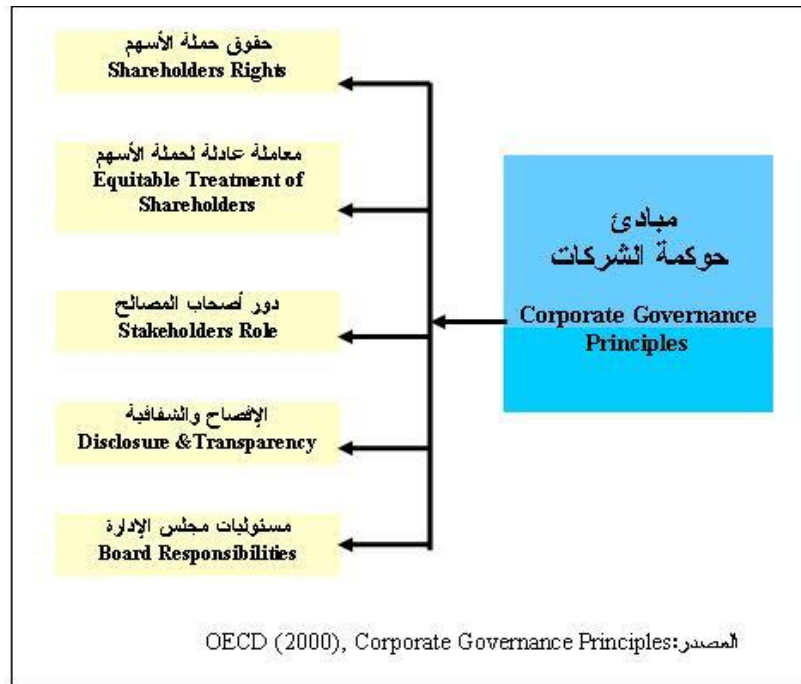
## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق و المعايير المحاسبية و المالية المتعارف عليها.
- يجب إجراء عملية المراجعة الخارجية بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.
- ينبغي توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

ويمكن تلخيص مبادئ حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: <http://www.cipe-arabia.org/>

4- 2 - أهداف الحوكمة: من أهم اهداف الحوكمة نذكر:<sup>14</sup>

- العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومساءلة الإدارة.
- حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية.
- مراعاة مصالح العمال والمجتمع.
- تشجيع جذب الإستثمارات المحلية والدولية.



## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

- ضمان وجود هياكل إدارة يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام المساهمين ووجود المراقبة المستقلة على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.
- ضمان مراجعة وتقييم الأداء، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء الحوكمة الرشيدة.
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.<sup>15</sup>

### المحور الثاني: الحوكمة في الجهاز المصرفي

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أى اقتصاد، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي وتحقيق الكفاءة في الأداء، ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد القومي.

#### 1 - مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي (حوكمة المصارف):

حوكمة المصارف هي الطريقة التي تدار بها أعمال المصرف بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية، وإدارة المخاطر، وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى.<sup>16</sup>

أما لجنة (بازل)، فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي:<sup>17</sup>

- وضع أهداف المصرف.
- إدارة العمليات اليومية في المصرف.
- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع المصرف، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.

هذا ويرى بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعنى تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي الى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة ووفقا للجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا والتي من شأنها أن تؤثر في كيفية قيام المؤسسة بما يلي :

- وضع أهداف المؤسسة (بما فيها تحقيق عوائد اقتصادية للملاك).

### آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013

- إدارة العمليات اليومية للمؤسسة.
- مراعاة مصالح ذوى الشأن المتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.
- إدارة أنشطة المؤسسة وتعاملاتها بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية وبما يحمى مصالح المودعين.

من ناحية أخرى أشار الخبراء الى أهمية تنوع الخبرات فى مجالس إدارات البنوك وتحديد المسؤوليات لتقليل أى توجهات للفساد وذلك على اعتبار أن الحوكمة تعنى الضغط على الفساد بكل الطرق، مع التأكيد على أهمية دور حملة الأسهم فى مسألة الرقابة لأنهم يمثلون الكيان صاحب المصلحة الأساسية فى أى مؤسسة مالية كذلك فإن الحوكمة تعنى النظام أى أن تكون هناك علاقات تحكم الأطراف الأساسية بما يؤدى الى النجاح. هذا وقد سجلت التجربة العملية فى مجال الرقابة والإشراف ضرورة توافر مستويات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل بنك، ويؤدى التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الى جعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم فى دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك ومراقبى البنك، وتدرك لجنة بازل أن تحقيق الرقابة المصرفية بشكل فعال لن يتم إلا فى وجود تطبيق سليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفى، من ناحية أخرى، وفقا للجنة بازل فهناك أربعة أشكال هامة من الرقابة يجب أن يتضمنها الهيكل التنظيمى لأى بنك وذلك لضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وهي:

- 1- الرقابة من خلال مجلس الإدارة أو المجلس الإشرافى.
- 2- الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومى فى مجالات العمل المختلفة.
- 3- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة بالبنك.
- 4- وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

#### 2 - التقنيات اللازمة لتطبيق حوكمة المصارف:

إدراكا من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم للحوكمة فى الجهاز المصرفى فقد أصدرت العديد من الأوراق حول موضوعات محددة تم التأكيد فيها على أهمية الحوكمة وقد أشارت هذه الأوراق الى بعض الاستراتيجيات والتقنيات اللازمة لتطبيق الحوكمة بصورة سليمة داخل الجهاز المصرفى، نذكر منها:

- ✓ توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- ✓ توافر استراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد فى هذا النجاح.
- ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمى لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

- ✓ وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعي الحسابات.
  - ✓ توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر.
  - ✓ رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح ، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
  - ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقية أو أي شكل آخر.
  - ✓ تدفق مناسب للمعلومات سواء الى داخل البنك أو خارجه.
- 3- العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي:**
- هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي:
- (أ) وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية:
- ✓ يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأى مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك ، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، و يجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وعلى وجه الخصوص يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.
  - ✓ يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:
    - ❖ منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك
    - ❖ كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة.
    - ❖ إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقديم تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين).

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

(ب) وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسئولية فى المؤسسة:

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسئوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا وتعد الإدارة العليا مسئولة عن تحديد المسئوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ فى الاعتبار أنهم فى النهاية مسئولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

(ج) ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم فى عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأى تأثيرات سواء خارجية أو داخلية<sup>18</sup>:

✓ يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسئولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوافر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ إجراءات تصحيح مناسبة.

✓ كذلك يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة ✓ يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى فى الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة فى المؤسسة.

✓ يمكن لمجلس الإدارة دعم الحوكمة داخل البنك من خلال ما يلي:

- إدراك دورهم الأساسى فى الرقابة، وواجبهم بالولاء للبنك وحملة الأسهم.
- استخدام السلطة المخولة لهم فى طرح الاسئلة على المديرين مع اصرارهم على الحصول على اجابات مباشرة.

- التوصية بتطبيق السياسات السليمة التى تنجم عن تحليل تجارب المواقف السابقة.
- تجنب تضارب المصالح والالتزامات الناجم عن أنشطتهم فى مؤسسات أخرى، وتلك القائمة فى البنك.

- الاجتماع بالإدارة العليا والمراجعين الداخليين بصفة منتظمة لوضع والتصديق على السياسات ومتابعة ما تم تحقيقه من أهداف المؤسسة.

- عدم الانخراط فى الأعمال اليومية للبنك.

✓ فى بعض الدول يفضل مجلس الإدارة فى البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

- لجنة إدارة المخاطر: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

- لجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

- لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة.

- لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

### (د) ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:<sup>19</sup>

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولى البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

وهناك عدد من الأمور التي يجب أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار مثل:

- عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون.
- عدم تحديد أحد مديري الإدارة العليا لتولى المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك.
- ممارسة أساليب الرقابة على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون خوف من تركهم البنك.

(هـ) الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين وذلك برفع تقاريرهم مباشرة الى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون ، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

(و) ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة:

يجب أن يصدق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.<sup>20</sup>

(ز) مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون الى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطر كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما أيضا ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية.<sup>21</sup>

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة ، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسئوليات، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي



## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

الأساسى (الهيكل القانونى، الهيكل الوظيفى)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التى تزاولها الشركات التابعة.

### ح) دور السلطات الرقابية:

✓ يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب ان تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من ان مجلس الإدارة والإدارة العليا فى المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسئولياتهم كما ينبغي.

✓ يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسئولين بصفة أساسية عن أداء البنك ، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأى مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ اجراءات تصحيحية فى الوقت المناسب وذلك فى حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.

كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأى اشارات انذار مبكر بالنسبة للتدهور فى إدارة أنشطة البنك ، حيث يجب عليهم مراعاة اصدار توجيهات الى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة.

✓ من الضرورى قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذى لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسئولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة فى الجهاز المصرفى تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة فى الجهاز المصرفى مثل القوانين والتشريعات التى تتولى الحكومة إصدارها والتى من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه فى بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة...الخ.

### المحور الثالث: موقع تطبيق الحوكمة فى الجهاز المصرفى الجزائرى

تعد قضية الحوكمة بشكل عام قضية لم تكن مطروحة للنقاش فى الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الإنتشار الواسع بين المسئولين وأجهزة الإعلام، ولكن و بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي فى إدارة الإقتصاد، أو على المستوى الجزئى فى إدارة المؤسسات، ونظرا تصنيف الجزائر فى مراتب جد متقدمة فى



قضية الفساد، وضعف المناخ الإستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة "سميت بلجنة الحكم الراشد" حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول و مناخ الإستثمار بها.

وفيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية فإنها مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحى ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة البنوك العمومية الجزائرية.

ويعتقد الباحث بإستنتاج لهذه الدلالات أنها وتتمثل في العناصر الآتية:

- أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة.
- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلى ذلك من خلال الأمر 03- 11 المؤرخ في 26-08-2003 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض إلزام البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر، ونشير هنا أن البنوك العمومية إستفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أقره الإتحاد الأوربي AMSFA من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.<sup>22</sup>
- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، و الوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية.

وفي الأخير يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة أين تصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العملية والأنشطة حتى تتفادى الإنحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية.

#### فلاصة:

يتبين من حيثيات الدراسة أن نجاح الحوكمة في ادارة القطاع المصرفي استحوذت على اهتمام كبير الا أن مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي ما زال لم يلق القدر الكافي من اهتمام الدراسات، وربما يعود ذلك الى حداثة الموضوع، على الرغم من نشأة البنوك في الجزائر بوقت مبكر وتطورها بشكل كبير ومتسارع، انطلاقاً من وعي أكيد لأهمية القطاع المصرفي في النشاط الاقتصادي، كما أن 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، ولقابلة 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.

وهذا البحث الذي قدمناه في مجال حوكمة المؤسسات، يعالج طبيعة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، وذلك من خلال التطبيق على المؤسسات المصرفية الجزائرية، وهذا قادنا إلى معالجة الإشكالية عبر المحاور الثلاث للدراسة.

إن كل النقاط التي أثرتها في دراستنا، كان الهدف منها، الوصول إلى أبرز النتائج ومن تم العمل على صياغة بعض الاقتراحات المهمة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

#### نتائج الدراسة:

من خلال هذه الورقة البحثية تمكنا من رصد مجموعة من النتائج، أهمها:

- ✓ حوكمة المؤسسات المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في المصرف، واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.
- ✓ يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (وفقا لمبادئ لجنة بازل) أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديدته للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.

## الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية

**آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013**

- ✓ تمنح الحوكمة في المؤسسات المصرفية فرصة أفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال، والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية.
  - ✓ إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي، يجب أن يقوم على مبادئ أساسيين:
    - 1- أن يلعب البنك المركزي دورا محوريا في دفع البنوك التجارية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.
    - 2- أن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف البنوك التجارية كما أوصت به لجنة بازل.
  - ✓ أما على صعيد المنظومة المصرفية الجزائرية، فإننا نلاحظ بوضوح ضعف تجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية والذي يظهر من خلال:
    - ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف المصارف الجزائرية.
    - عدم التقيد بنشر المعومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.
    - عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية، كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض 90-10 والامر 11-03.
    - ضعف الرقابة والإشراف من طرف بنك الجزائر وهذا ما أدى إلى ظهور أزمات وفشائح مالية ضربت المنظومة المصرفية الجزائرية في العمق وفي مقدمتها قضية "بنك الخليفة و"البنك التجاري والصناعي".
  - ✓ رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية، إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التجسيد الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال تبني البرنامج الوطني في مجال الحكامة والحكم الراشد وكذلك إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، هذا علاوة عن تشديد العقوبات القانونية المحاربة للفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي.
- توصيات:** من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا، فإننا نوصي بما يلي:<sup>23</sup>
- ✓ العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ.
  - ✓ يجب أن يكون للبنك المركزي دورا هاما في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال:
    - تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل وذلك باستخدام مختلف الوسائل.

### آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013

- تطوير الدور الإشرافي والرقابي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر الحديثة في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة.
- إعداد وتنفيذ برامج تكوين وتدريب في مجال الحوكمة على مستوى البنك المركزي وذلك من خلال تأهيل الكادر البشري.
- التزام البنك المركزي بنشر وضعيته الشهرية، وهذا ما يقتضيه التنفيذ السليم لمبادئ الحوكمة.
- تنصيب خلية على مستوى البنك المركزي وذلك للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المالية والمصرفية، كما يجب أن تضطلع هذه الخلية بكشف حالات الفساد المالي والإداري في البنوك والحيولة دون ذلك.
- ✓ يجب أن تعمل مختلف البنوك أيضا على إرساء قواعد الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال:
  - الإسراع في تطبيق جميع بنود اتفاقية بازل 2002.
  - الإسراع في تطبيق معايير المحاسبة الدولية وذلك كأداة للإفصاح والشفافية.
  - تأهيل الكادر البشري وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية.
  - العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل بنك، وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.
- ✓ توفير بيئة محلية لدعم الحوكمة في المؤسسات المصرفية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:
  - التعاون بين كل من القطاع الحكومي والقطاع المصرفي والقطاع الخاص والأفراد والشركات المختلفة.
  - تفعيل دور السوق المالي وربطه بالقطاع المصرفي وذلك لحاجتهما الماسة لتطبيق مبادئ الحوكمة.

### قائمة المراجع والهوامش:

- 1- عبد الله عبد اللطيف، عبد الله محمد، دراسة عن مشكلات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على القيد والتداول في سوق الأوراق المالية (مبدأ الإفصاح والشفافية)، الاردن، 2006، ص12.
- 2- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها (مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر) يونيو 2007، ص50.
- 3- كمال بوعظم وعبد السلام زايدى: حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة).، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي 18 و 19/11/2009، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 04.
- 4- عادل رزق: الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، سبتمبر 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ص 16.
- 5- Alain jounot et Christaine Lallement: Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises، Afnor, France, 2003, p75.
- 6- Gérard Sharreaux: Le gouvernement des entreprises» corporate governance théories et faits, « Economica، Paris, 1997, p421-422
- 7- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008، ص 18.
- 8- محمد حسن يوسف، مرجع سابق، ص53.
- 9 - samiha fawzi : Assesment of corporate governance in Egypt, working paper n82, the Egyptian center for economic studies, Egypt, april, 2003, p04.
- 10 - ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق 2003، ص36.
- 11 - بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، "الحكومة الطريق إلى الإدارة الرشيدة"، العدد 35، سنة 2003، ص15.

### آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي: 8 و 9 ديسمبر 2013

- <sup>12</sup> - جون سوليفان و آخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص 17- 18.
- بتاريخ [www.hawkama.net/Articles.aps?id=1:2012/06/28](http://www.hawkama.net/Articles.aps?id=1:2012/06/28) - <sup>13</sup> محمد حتاملة، من الموقع الإلكتروني
- <sup>14</sup> - منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير والممارسات الدولية، من الموقع: [www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan](http://www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan), consulté le : 10/03/2005.
- <sup>15</sup> - ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، القاهرة، دار الشروق 2003، ص36.
- <sup>16</sup> - طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات "المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات" شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007، ص438.
- <sup>17</sup> - عبد القادر بريش: قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 01، 2006، ص07.
- <sup>18</sup> - شهيرة الرافعي، الحوكمة صمام أمان الشركات ضد الانهيار، الأهرام الاقتصادي، 2003/4/7.
- <sup>19</sup> - Monks, R. A. G & Minow, N. Corporate Governance, Black Well, Cambridge, MA 1995, p11.
- <sup>20</sup> - Shleifer, Andrei & Vishny, Robert, " A survey of Corporate Governance, " The Journal of Finance, Vol. LII, No. 2, June, 1997, p 37.
- <sup>21</sup> - ميللستين، ابرام، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة الثالثة 2003، ص 32.
- <sup>22</sup> - نشرة برامج التعاون الأوروبي، "دعم و عصرنة النظام المالي الجزائري"، العدد 05، مارس 2005.
- <sup>23</sup> - أمال عياري، ابو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة بسكرة، 06- 07- ماي 2012، ص 17.