

## أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية

د. محمد زيدان

□ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف

### Résumé :

Cet article vise de montrer l'importance de l'application et le renforcement des principes de la gouvernance dans le secteur bancaire, on parlant sur le cas des banques algériennes, après les crises bancaires et financières enregistrées au niveau national et international ces derniers temps.

Cette situation a poussée plusieurs organisations internationales de mettre en place un ensemble de critères et de règles visant l'amélioration de la performance et promouvoir un contrôle solide dans un cadre intitulé "la bonne gouvernance".

### ملخص:

يهدف المقال إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية، خاصة بعد الأزمات التي عرفها القطاع في الآونة الأخيرة على المستويين الوطني والدولي.

الأمر الذي حد بالمنظمات والمؤسسات المالية الدولية أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية تحت عنوان "الحكم الرشيد".

### مقدمة:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة، وهو المصطلح الذي أتفق على ترجمته إلى " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " أو "حوكمة الشركات"، وقد تعاطم الاهتمام بهذا المفهوم في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها العديد من الدول، وخاصة الانهيارات المالية الكبيرة للعديد من البنوك والشركات الأمريكية، كان آخرها أزمة الرهن العقاري التي تحولت إلى أزمة مالية عالمية كانت لها انعكاسات جد سلبية على غالبية دول العالم.

وفي خلال السنوات العشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعودة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، انعكست على نمو الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية المستخدمة من طرف البنوك، مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها، وهو ما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة المخاطر وتغيير القوانين ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام المصرفي.

وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته، مما يؤدي إلى حدوث أثارا سلبية على الاقتصاد، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجالس إدارة البنوك من جهة، والسلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى لتجنب الأزمات المصرفية والمحافظة على سلامة واستقرار النظام المصرفي والمالي.

ولقد حاز موضوع الحكم السليم أو الحكم الجيد على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية وأيضا قطاع البنوك، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي<sup>1</sup>.

وقد أصدرت عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE ولجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة وافية للحكم السليم في المؤسسات المصرفية والمالية، ولقد أصبحت هذه المبادئ 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 البنوك والشركات 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 Good Governance أي "الحكم الجيد أو الراشد" ولم تتوقف المؤسسات المالية عن هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ.

## 1- إشكالية البحث

انطلاقا من أهمية الحوكمة وضرورة تعميق أسسها ومبادئها في القطاع المصرفي يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هي أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي، وكيف يمكن إرساء، تعزيز ودعم الحوكمة في هذا القطاع في إطار مقررات لجنة بازل I و2؟
- وهل تبنت السلطات الإشرافية الجزائرية مبادئ الحوكمة في إدارة بنوكها، خاصة بعد الأزمات والفضائح الكبرى التي عرفتها بعض البنوك الخاصة والعمومية في الفترة الأخيرة؟

## 2- أهداف البحث

- يهدف البحث إلى إبراز:
- دور الحوكمة في القطاع المصرفي باعتباره القطاع الأساسي للتنمية.
  - إرساء وتعزيز حوكمة البنوك، خاصة في إطار مقررات لجنة بازل 2.
  - دور السلطات الإشرافية (بنك الجزائر) في وضع أسس الحوكمة على مستوى البنوك التي تنشط في السوق الجزائرية من خلال ترسانة من القوانين والتشريعات التي تصب في إطار تحقيق الإدارة الرشيدة لهذه البنوك.

## 3- محاور البحث

لمعالجة الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى المحاور التالية:

أولاً- مفهوم الحوكمة في البنوك، مبادئها وأهدافها

**1- مفهوم الحوكمة في البنوك:** عرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف وإدارته وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين<sup>2</sup>. ويرى بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعنى تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة<sup>3</sup>. أما لجنة 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 وضع أهداف البنك مع كيفية إدارة العمليات المصرفية بطريقة آمنة وسليمة، وفقا للقوانين السارية وبما يحمي مصالح المودعين وأصحاب المصالح<sup>4</sup>.

## 2- مبادئ وأهداف الحوكمة في القطاع المصرفي:

دفعت الانهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وتعرض العديد من البنوك والشركات الأمريكية بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية الراهنة، دفعت لجنة بازل إلى إصدار تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 ، وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة معدلة للنسخة الصادرة في عام 2005 بعنوان " *Enhancing corporate governance for organization banking* " تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتمثل في<sup>5</sup> :

**المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك ، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح ، وتتضمن واجبات مجلس الإدارة اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين، بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية ، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات ، حيث تتسلم وتراجع تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والتشريعات.

كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق السيولة، التشغيل ، وغير ذلك من المخاطر.

**المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك ، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة

أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة ، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

**المبدأ الثالث:** يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يتم وضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

**المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

**المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية ) باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل .

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية ، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة .

**المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل .

**المبدأ السابع :** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه ووعيته المالية، وبعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

**المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها ، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

الملاحظ أن مبادئ تعزيز حوكمة البنوك الواردة في توصيات لجنة بازل الصادرة في عام 1999 وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في جوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر جديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على اعتبار أن الإفلاسات والانهيارات التي حصلت في المصارف والمؤسسات المالية والتي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية)، حيث أن هذا المبدأ والمبادئ الأخرى تؤكد على مسؤولية مجالس الإدارة عن أداء البنك فيما يخص صياغة إستراتيجيته وسياسة المخاطر ومراقبة تعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن الإدارة الحيدة للبنك، والإقرار باستقلال مراقبي الحسابات، والتحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه، وإضفاء الشفافية وتكريسها والالتزام بالرقابة الداخلية، دون إغفال سياسات الأجور والمكافآت التي يجب أن تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل.

### 3- أثر تطبيق الحوكمة في البنوك:

يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقتض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر

و تجدر الإشارة أن هذه المبادئ ليست ملزمة بل الغرض منها يتمثل في كونها الإطار المرجعي الذي بالإمكان استخدامه من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في الشركات، وذلك بما يتفق والظروف الإقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وتتصف بالمرونة وينبغي على الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة.

وتحقق المبادئ السابقة عددا من الأهداف نذكر منها<sup>6</sup>:

- العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومساءلة الإدارة.
- حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية.
- مراعاة مصالح الموظفين والمجتمع.
- تشجيع جذب الإستثمارات المحلية والدولية.
- ضمان وجود هيكل 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 على ضوء الحوكمة الرشيدة.

### ثانيا- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي

تتبع أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نوردتها كما يلي<sup>7</sup>:

- 1- أصبحت درجة التزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء.
- 2- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- 3- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام.
- 4- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- 5- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا- على مستوى الأسواق الناشئة- بين أداء البنوك ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

### ثالثا- إرساء وتعزيز الحوكمة في الجهاز المصرفي

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في الاقتصاديات الوطنية، فإن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي وتحقيق الكفاءة في الأداء ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني<sup>8</sup>. هذا ويرى الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي<sup>9</sup> تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة بالإضافة وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.

ووفقا للجنة 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 بمايلي<sup>10</sup>:

- وضع أهداف البنك.
- إدارة العمليات اليومية في البنك.
- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.

- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم.  
ومن ناحية أخرى أشار الخبراء إلى أهمية تنوع الخبرات في مجلس إدارة البنوك وتحديد المسؤوليات للتقليل من الفساد، على اعتبار أن الحوكمة من مقتضياتها الضغط على الفساد ومحاربه بشتى الوسائل.  
كذلك فإن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح<sup>11</sup>.  
هذا وقد سجلت التجارب العملية في مجال الرقابة والإشراف ضرورة توافر مستلزمات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل بنك، ويؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على جعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك والمراقبين.  
وقد أدركت لجنة بازل أن تحقيق الرقابة المصرفية بشكل فعال لن يتم إلا في وجود تطبيق سليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي.

ومن متطلبات ضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك ما يلي<sup>12</sup>:  
- الرقابة من خلال مجلس الإدارة وهيئات الإشراف والرقابة الداخلية؛  
- الرقابة من خلال أشخاص ليس لهم صلة بالعمل اليومي في مجالات العمل المختلفة لضمان حياد وسلامة الرقابة؛  
- رقابة مباشرة على مجالات العمل المختلفة في البنك؛  
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.

#### رابعاً- العناصر الأساسية لتعزيز التطبيق السليم للحوكمة في البنوك

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي توفر مجموعة من العناصر الأساسية نستعرضها فيما يلي<sup>13</sup>:

**1- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك**

يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك.

كما يجب عليه أيضاً تطوير المبادئ التي يدار بها البنك ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وأن تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد والرشوة.

يتطلب الأمر من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقبيد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

**2- وضع وتنفيذ سياسات محددة وواضحة في البنك:**

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

### 3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة:

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية، إذ يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن عمليات البنك وعن المتانة المالية له، مما يتحتم عليه - مجلس الإدارة - متابعة أداء البنك وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع تحديد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من إتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب<sup>14</sup>.

### 4- ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك:

من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته، على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هيكل البنك.

### 5- الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين:

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 كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددها المراجعون.

### 6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك:

يجب أن تتوافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة به، ويتطلب تحقيق هذه الأمر أن يكون في البنك سلم واضح للمكافآت والحوافز وربطها بالأداء.

### 7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والزبائن من الحصول على المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية وكفاية رأس ماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

### 8- دور سلطة الإشراف والرقابة:

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة... الخ.



لقد بات واضحاً أن الاتهام الكبير والمتنامي على الساحة العالمية يعود إلى الارتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والملية لديها وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات بحيث تحكم وتدير أداؤها وتعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية التي تحكم وتقوم أداء المؤسسات وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل وخارج هذه المؤسسات، وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية من جهة، وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعلاقة بهذا القطاع.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة الحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين:

الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي والثاني هو من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانحيار.

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال تعيين المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة.

يضاف إلى ذلك أن إجراءات المراجعة والتدقيق التي تجريها البنوك والبنك المركزي تحتاج إلى عملية التقييم الدوري، فبرغم من التزام البنوك بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي، ورغم دور البنك المركزي بالتدقيق على أعمالها إلا أن ذلك لم يمنع تعرض البنوك للاضطرابات الأمر الذي يظهر مدى الحاجة إلى تدعيم قواعد عمليات المراجعة وتقويتها.

### خامساً - مدى تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي ولجنة بازل بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الإقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات وقد أجمعت هذه الهيئات على ضرورة أن يلعب الفاعلين الأساسيين<sup>15</sup> أدوارهم ومسؤولياتهم في إرساء وتعزيز الحوكمة المصرفية من خلال قيامهم بالمهام المنوطة إليهم لضمان سلامة واستقرار البنوك، ونظراً لتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة في قضية الفساد الإداري وضعف مناخ الاستثمار<sup>16</sup>، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالحكومة إلى تأسيس لجنة تحت اسم " اللجنة الوطنية للحكم الرشيد"<sup>17</sup> مكونة من تسعة وتسعين عضو تضم كل الفعاليات ممثلة في الحكومة والهيئات المختلفة والمتعاملين الاقتصاديين<sup>18</sup>، حتى وإن

كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه يعتبر عن بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها.

يتوفر الجهاز المصرفي الجزائري على قاعدة من الأنظمة التشريعية والتنظيمية، خاصة المتعلقة بالرقابة المصرفية التي تعمل على دعم وتعزيز إدارة العمليات المصرفية، وهي أصلا مستوحاة من توصيات لجنة بازل<sup>1</sup>، حيث يظهر التوافق الكبير بين القواعد الاحترازية في إطار التعلية 94-74 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر في إدارة البنوك والمؤسسات المالية<sup>19</sup> وتلك الخاصة بمقررات لجنة بازل<sup>1</sup>.

وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل فيما يخص الحد الأدنى لرأس المال الذي يعتبر من أهم القواعد الاحترازية التي تعمل بها البنوك العمومية وهي أساس أعمال لجنة بازل خصوصا الاتفاقية الأولى الصادرة سنة 1988، وتسمح هذه القاعدة لمسيري هذه البنوك بإدارة رؤوس أموالها بشكل فعال، وقد حققت البنوك العمومية معدلات مقبولة تجاوزت الحد الأدنى المطلوب وهو 8% ، حيث سجلت معدل 12% في عام 2005.

كما تم وضع نظام للرقابة الداخلية في عام 2002 ينسجم مع الإطار الخاص بنظم الرقابة الداخلية الذي أصدرته لجنة بازل في سبتمبر 1998 يتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر، إلى جانب صدور نظام ضمان الودائع المصرفية الصادر في 2004/04/03<sup>20</sup> ، والذي يتماشى أيضا مع مقررات لجنة بازل. كما أن الإفصاح والشفافية التي تضمنته مبادئ بازل الصادرة في 2006 لا تزال دون المستوى المطلوب، حتى وإن وفق بعضها في تحقيق مستوى متقدم في الإفصاح والإعلان العام عن معلومات حول أنشطتها المصرفية، ولكن من حيث نوعية المعلومات لا تزال ناقصة على غرار التفصيل في محافظ القروض المشكوك في تحصيلها أو تغطية المخاطر والمؤونات وبعض القواعد الاحترازية كمعدل الملاءة.

وفي هذا الصدد قامت السلطات الإشرافية بوضع تشريعات تدرج ضمن الإطار العام لحوكمة البنوك العمومية تنسجم مع مقررات لجنة بازل<sup>1</sup> و<sup>2</sup> من أهمها:

**1- وضع نظام الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في السوق الجزائرية من خلال نظام رقم: 02-03 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 14/11/2002 المتضمن قيام البنوك بالرقابة الداخلية لأنشطتها والتي شملت فيما يلي<sup>21</sup>:**

**1-1 مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية:** يهدف نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية إلى :

- مراقبة تطبيق العمليات المصرفية للأحكام التشريعية والتنظيمية الموضوعة من قبل البنك المركزي؛
- مراقبة التنفيذ الصارم للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعرض للمخاطر، والتقيد بمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي ، لاسيما إذا تعلق الأمر بمعايير التسيير على شكل حدود قصوى.

**1-2 التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات:** يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية، نوعية ومصداقية المعلومات، وكذا مناهج التقييم المحاسبية، مع التركيز على الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات بشكل دوري.

**1-3 وضع أنظمة تقدير المخاطر والنتائج:** يجب أن تقيم البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة بتقدير وتحليل المخاطر، وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم عملياته، بغرض توخي المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها جراء هذه العمليات، لاسيما المخاطر المرتبطة بالقروض، بالسوق، بمعدلات الفائدة وبالسيولة.

**1-4 وضع أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر من خلال:**

- التأكد من متابعة ملفات التوظيف المفتوحة ومراجعتها في الوقت المحدد؛
- السهر على توضيح العمليات المصرفية المختلفة قبل تقديم التقارير؛
- التأكد من المطابقة التامة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية بلدان العالم؛

**1-5 وضع نظام للإعلام والتوثيق:** يهدف هذا النظام إلى:

- إضفاء الشفافية على مختلف العمليات المصرفية.
  - إعداد التقارير الخاصة بكل بنك، مع نشرها ووضعها في متناول أصحاب المصالح.
  - توثيق كل المعلومات حتى يمكن الرجوع إليها في حالة الاقتضاء.
- 2- وضع نظام مركزية المخاطر** من أجل تفادي الوقوع في المخاطر أو الحد منها، بمعنى نظام للإنذار المبكر لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها البنوك نتيجة لعدم تطبيقها تعليمات بنك الجزائر.

**3- وضع نظام لضمان الودائع المصرفية<sup>22</sup>:** والذي يقضي بانخراط كل البنوك العمومية والخاصة، الوطنية والأجنبية في هذا النظام، بهدف تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم، والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، كما يهدف هذا النظام إلى الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك.

وعلى الرغم من الإجراءات التي قامت السلطات الإشرافية والتي تندرج في إطار 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. وتتمثل أهم هذه الدلالات في العناصر الآتية:

أ- 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.

ب- 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، وتجلي 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 إلى أن البنوك العمومية الجزائرية قد استقادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي والمصرفي الجزائري الذي أقره الإتحاد الأوربي AMSFA<sup>23</sup> من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد أشارت الوزيرة المنتدبة المكلفة بالإصلاحات المالية والمصرفية إلى أن تطوير وتعزيز مبادئ الحوكمة في البنوك يعتبر من أولويات الإصلاحات في هذا المجال، وعليه فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يمر حتما بإعادة النظر في تركيبة مجالس إدارة البنوك العمومية لضمان مستوى راق من المهنية في إدارة وتوجيه هذه البنوك، إلى جانب الرفع من الأداء، حيث أن التعييضات التي يحصل عليها المديرون مرتبطة بالأهداف المرسومة في الإستراتيجية التي يضعها البنك<sup>24</sup>.

كما أشارت الوزيرة إلى أهمية الشفافية والإفصاح<sup>25</sup>، كأحد مبادئ الحوكمة في البنوك، وأن هذه الأخيرة تتطلب وجود نظام معلومات متطور يتيح لأصحاب المصالح معرفة المركز المالي للبنوك.

ج- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة، وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة، والوصاية باعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأس المال البنوك العمومية.

## الخاتمة:

لا يزال تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية في مرحلته الأولية، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة حدة المنافسة أين أصبح للحوكمة دورا فعالا في ضبط أنشطة البنوك وتجنب وقوع الأزمات المصرفية.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري يبدأ من بنك الجزائر باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها، كما يجب أن تتبنى الإدارة العليا للبنوك العمومية مبادئ الحوكمة وتعمل على إرسائها وتعزيزها، لتجنب الأزمات المالية، حيث يتطلب ذلك تبني المبادئ الواردة في لجنة بازل والصادرة في 2006 .

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد لا تخرج عن الإصلاحات المطلوبة عموما في مجال حوكمة الشركات من حيث التأثير في تركيبة مجلس الإدارة والفصل بين الملكية والإدارة، وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح والدقيق للمهام والمسؤوليات التي تضطلع بها، والعمل ترسيخ المهنية في إدارة البنوك باعتماد الكفاءة في تعيين المدراء التنفيذيين.

إن تطبيق مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في البنوك يجب أن يمر عبر مسارين، الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة المنظومة المصرفية، والآخر هو البنوك الأخرى على مختلف أنواعها باعتبارها تلعب دورا مزدوجا في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة من خلال كونها شركات مساهمة من الضروري أن تكون رائدة في تطبيق الحوكمة

من جهة، وأن تشكل البنوك إحدى أدوات التغيير الأساسية باتجاه إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات باعتبارها المزود الرئيسي لها بالأموال.

## الهوامش والإحالات:

- <sup>1</sup> فؤاد شاكر، " الحكم الجيد أداة أساسية لتقوية إدارة المصارف"، مجلة اتحاد المصارف العربية، مارس 2004، ص1.
- <sup>2</sup> محمد طاهر، الحوكمة في البنوك، من الموقع الإلكتروني : www.financial.manager.wordpress.com، تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 16/04/2008، ص1.
- <sup>3</sup> هالة السعيد، الحوكمة في البنك العامة، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، 2007، ص8.
- <sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص9.
- <sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص2.
- <sup>6</sup> شهيرة الراجحي، الحوكمة صمام أمان الشركات ضد الانهيار، جريدة الأهرام الاقتصادي 2003/07/04.
- <sup>7</sup> منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع: [www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan](http://www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan), consulté le : 10/03/2005.
- <sup>8</sup> انظر في ذلك:  
- فؤاد شاكر، الحكم المؤسساتي السليم في المصارف و المؤسسات المالية، مجلة اتحاد المصارف العربية ببيروت، 2002.  
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم- المبادئ- التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص226.
- <sup>9</sup> هالة السعيد، مرجع سابق، ص ص8-9.
- <sup>10</sup> منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع: [www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan](http://www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan), consulté le : 10/03/2005.
- <sup>11</sup> Basel committee on banking supervision, enhancing corporate governance for banking organization, 1999.
- <sup>12</sup> Gérard Charreaux, Le Gouvernement des Entreprises, Théorie et faites, Edition Economica, Paris, 1997, p : 331.
- <sup>13</sup> الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة، بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، العدد 35. 2003، ص ص8-10.
- <sup>14</sup> Gérard Charreaux, op-cit, p335.
- <sup>15</sup> المقصود بالفاعلين الأساسيين: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، حملة الأسهم، الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي، المودعون، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، وسائل الإعلام.
- <sup>16</sup> زيدان محمد، دور الحكومات في تدعيم التنافسية بالإشارة إلى حالة الجزائر، ورقة بحث مقدمة في الملتنقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، كلية الاقتصاد جامعة ورقلة، مارس 2005.
- <sup>17</sup> اللجنة الوطنية للحكم الرشيد في الجزائر، أسست في عام 2005، ترأسها السيدة فاطمة الزهراء فارحة.
- <sup>18</sup> جريدة المساء، الصادرة بتاريخ 10/11/2007 من الموقع: www.el-
- <sup>19</sup> تعليمة 74-94 الصادرة عن بنك الجزائر في 29/11/1994 المتعلقة بتحديد القواعد الاحترازية في إدارة البنوك والمؤسسات المالية.
- <sup>20</sup> نظام رقم 03-02 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 14/11/2002، المتضمن تطبيق الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 84، الصادر بتاريخ 18/12/2002، ص ص:25-31.
- <sup>21</sup> نظام رقم 03-02 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 14/11/2002، المتضمن تطبيق الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية، العدد 84، الصادر بتاريخ 18/12/2002، ص ص:25-31.
- <sup>22</sup> نظام رقم 03-04 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 03/2004/04، المتضمن وضع نظام لضمان الودائع المصرفية، ص:25-31.

<sup>23</sup> نشرة برامج التعاون الأوروبي، "دعم وعصرنة النظام المالي الجزائري"، العدد 05، مارس 2005 ، ص8.

<sup>24</sup> Mme Fatiha Mentouri , Ministre Déléguée à la réforme financière, Rendre les Banques Plus Performantes Dans la Gestion du Risque, Entretien accordé à l'APS en Mars2008 , Publié Par Economia, Revue de l'économie et de la Finance, N° 10, Avril 2008,PP : 20-21.

<sup>25</sup> Idem, p :21.