واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر

علال بن ثابت[1*]، **محمد الطاهر عامري**[2]

[1] جامعة الأغواط (الجزائر)

[2] المدرسة العليا للتجارة (الجزائر)

تاريخ الاستلام: .../.../2018؛ **تاريخ المراجعة:** .../.../2018؛ **تاريخ القبول:** .../.../2018

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصاديات القومية.

ومن بين النتائج المتوصل عليها في هذه الدراسة أن تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي الجزائري يعمل على التحوط قدر الامكان من المخاطر التي تواجهه و يساهم في تطوير أداء الإدارة المصرفية ، مما ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي، وبالتالي تنشيط الاقتصاد الجزائري.

الكلمات المفتاحية:حوكمة مؤسسات؛ حوكمة مصرفية؛ لجنة بازل؛ مخاطر مصرفية؛ قطاع مصرفي جزائري.

The reality of banking governance in Algeria

Abstract

This study aims to highlight the important role of applying the principles of governance in the banking sector, which reduces the risk to banks, especially since recent experiences in the world have shown that weak governance in banking systems has serious repercussions on national economies.

Among the results achieved in this study is that the activation of the principles of governance and the introduction of its rules in the Algerian banking system are working to hedge as much as possible the risks facing them and contribute to the development of the performance of the banking administration, which will positively affect the decisions of investors and the financial sector and thus stimulate the Algerian economy.

Key words: Corporate Governance; Banking Governance; Basel Committee; Banking Risk; Algerian banking sector.

* المؤلف المراسل: الايميل: all_benth@yahoo.fr

مقدمة:

عرف الاقتصاد العالمي تحولات جذرية مست كل جوانبه بما فيها الجهاز المصرفي وهذا خاصة بعد دخوله للألفية الثالثة التي تعرف بألفية العولمة، والتي أحدثت تغيرات عميقة في أعمال المصارف وأدائها، خاصة أننا نعلم بأن الجهاز المصرفي يؤدي دورا حيويا في النشاط الاقتصادي المحلي والعالمي ويشكل الجهاز العصبي لأي نظام اقتصادي. وفي هذا الصدد ظهرت مستحدثات جديدة مالية ومصرفية وغيرها من المستحدثات الجديدة الأخرى كمصطلح حوكمة المؤسسات والحوكمة المصرفية الذي ارتبط بالعولمة والأزمات، وفرض هذا المصطلح نفسه بسرعة حتى أصبح خلال فترة قصيرة جداً مثار اهتمام الدوائر الأكاديمية والسياسية العالمية، مؤدياً إلى اقتناع صندوق النقد والبنك الدوليين إلى تبني اتجاه جديد لتحقيق الإصلاحات الهيكلية اعتماداً على مجموعة من المبادئ لتقييم برامج الإصلاح الاقتصادي في الدول الناشئة بالإضافة إلى الأسلوب التقليدي المتبع. والذي يقضي بانتهاج برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلي للدول التي تكافح من أجل تحسن أوضاعها بأخذ مجموعة من المبادئ لتقييم استمرارية تلك البرامج.

وبما أن الجزائر جزء من المحيط العالمي ، وحتى تتمكن من مواكبة التطورات العالمية قامت هي الأخرى بإصلاحات شاملة للإقتصاد بما فيها إصلاح الجهاز المصرفي وهذا بداية من الإستقلال ، حيث مرت بمراحل متعددة أخرها قانون رقم 90-10 المؤرخ في 1990/04/14المتعلق بالنقد والقرض ، حيث أصبحت البنوك تلعب دور الوسيط الذي يجمع الأموال من الأعوان الإقتصاديين الذين لديهم فائض ويعمل على توزيعها على الأعوان الذين يعانون عجزا ، وبذلك أصبحت تعمل على أساس تحقيق العائد والربحية ، فلا تقوم بتوزيع القروض بطريقة عشوائية ، وإنما تعتمد على طرائق علمية والتي يتم من خلالها تحديد الشروط اللازمة لمنح القروض ، وكيفية تقييم مخاطرها والاحتياط منها ومواجهتها في حالة تعثرها.

والمتتبع للحياة المصرفية في الجزائر يلاحظ ظهور نقاشات كبيرة بين موضوع حوكمة المؤسسات والنظام المصرفي فيما يخص سبل مواجهة حالات الفساد المالي والمحاسبي الذي قد يعاني منه القطاع المصرفي الجزائري وبالخصوص فضائح بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي ، لاسيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية الشفافة واتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح المحاسبي .وكذلك المساهمة في تقييم وإدارة المخاطر، مما يعزز فرص البنوك في الاستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى الجودة الشاملة، وبالتالي النهوض بالاقتصاد الوطني.

من خلال ما تقدم تتضح إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو واقع الحوكمة المصرفية في القطاع البنيك الجزائري؟

ومن بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة :

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة بصفة عامة والحوكمة في المصارف بصفة خاصة؛

- عرض جهود لجنة بازل في اصدار بعض القوانين التي من شأنها تفعيل اليات الحوكمة في البنوك؛
- ابراز واقع الحوكمة في العمل المصرفي الجزائري.

وقد تم تقسيم العمل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات

المحور الثاني: الحوكمة المصرفية

المحور الثلث: الحوكمة المصرفية في الجزائر

I. نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات

تعد فكرة فصل ملكية المؤسسة عن تسييرها من بين أهم الأسباب المساهمة في ظهور حوكمة المؤسسات، وهذا الفضل راجع إلى التطور الاقتصادي وزيادة حجم المؤسسات الذي فرض على المالكين توظيف مختصين لتسيير ممتلكاتهم؛ من هنا ظهر مشكل تضارب المصالح، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعته وإن كانت على حساب منفعة الطرف الآخر، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات.

1. نشأة حوكمة المؤسسات

نشأ مفهوم حوكمة المؤسسات بعد ظهور نظرية الوكالة (Théorie d'agence) والتي يعود ظهورها أولا للأمريكيين (Berls & Means) سنة 1932 وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات.[1]

ففي عام 1976 قام كل من جونسون وماكلين بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الادارية المعرفة باسم تريدواي (Tréadway) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش، والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات.[2]

لقد كانت البداية الحقيقة للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات كادبيري (Cad bury) في ديسمبر 1992 وتقريرها والمشكل من قبل مجلس مجلسي التقارير المالية وسوق لندن الأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات

الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أوّل اعتراف رسمي بذلك المفهوم.[3]

2. مفهوم حوكمة المؤسسات

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح واضح ومحدد لمصطلح الحوكمة، وذلك يرجع لتداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والقانونية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

1.2 مفهوم الحوكمة لغويا

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها[4]:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلبا للعدالة والإنصاف خاصة من ظلم السلطة الغاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد وفسادها، وبالأخص عندما تنفرد السلطة بكل شيء.

2.2 مفهوم الحوكمة محاسبيا

من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الادارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.[5]

3.2 مفهوم الحوكمة اصطلاحا

- حوكمة الشركات هي إطار يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، وتوفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، بقصد التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع.[6]
- حوكمة الشركات هي ذلك النظام الذي عن طريقه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها.[7]
- حوكمة الشركات هي مجموعة من الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطة والتأثير على قرارات المدراء، وبعبارة أخرى التي تحكم سلوكهم وتحد من فضائهم الاستبدادي.[8]
- حوكمة الشركات هي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الادارة والمساهمين وأصحاب وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التعامل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.[9]

- حوكمة الشركات هي "عملية وهيكل يستخدم لتوجيه وإدارة العمال وأمور الشركة بهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم التي تتضمن التأكد من الصحة المالية للشركة إن كل من العملية والهيكل تحدد تقسيم السلطة وتضع الآليات الخاصة بتحقيق المساءلة المحاسبية فيما بين المساهمين ومجلس الإدارة".[10]
- حوكمة الشركات هي "حقل من حقول الاقتصاد، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الادارة الكفأة في الشركات المساهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز مثل العقود، التشريعات، وتصميم الهياكل التنظيمية".[11]
- حوكمة الشركات هي "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة".[12]
- أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فهي تعرف الحوكمة على أنها: «مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين»[13].
- وعرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها»[14].

ومن خلال التعاريف السّابقة نستنتج التعريف التالي:

حوكمة الشركات هي نظام يتم بواسطته توجيه الشركات والرقابة عليها، بحيث يتم تحديد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح كل حسب مدى مساهمته، وبالتالي يتم وضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكسب ثقة متعامليها (عمال، زبائن...) لضمان استمراريتها وبقائها مع إمكانية مساءلة الإدارة على أداء الشركة والانتهاكات في الحقوق اتجاه كل الأطراف إن وجدت.

وللإشارة فإن حوكمة المؤسسات ترتكز على ثلاثة ركائز رئيسية[15]:

- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني؛
- **تفعيل أدوار أصحاب المصلحة:** مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة؛

وإدارة المخاطر: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

3. أهمية حوكمة المؤسسات

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم. وتظهر أهمية الحوكمة في ما يلي[16] :

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده؛

- تحقيق ضمان النزاهة، الحياد والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها؛
- تفادي وجود أية أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره؛
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها؛
- تقليل الأخطاء أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وتحقيق فعالية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛
- وتحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أومن المديرين التنفيذيين.

4. أهداف حوكمة المؤسسات

تهدف حوكمة المؤسسات الى تحقيق عدة نقاط نوجزها في ما يلي:[17]

- تسهيل وتنشيط أداة الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع للمديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل؛
- تقييد استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول المؤسسة؛
- وتوفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين للمؤسسات.

بالإضافة إلى أن حوكمة المؤسسات تعمل على[18]:

- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛
- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات؛
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني؛
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية؛
- تحسين الأداء المالي للمؤسسات؛
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمؤسسة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية؛
- وفتح السبيل لانفتاح المؤسسات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.

II. الحوكمة المصرفية

إن حوكمة المؤسسات قد نجحت في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي للمؤسسات والاقتصاد ككل، إلا أنه وعلى الرغم من هذه الأهمية،لم يلقى مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، ويعد ذلك غريبا في ظل الإدراك الواضح لأهمية دور المصارف في إحكام الرقابة على مختلف المؤسسات[19].

1. مفهوم الحوكمة المصرفية

يعرفها بنك التسويات الدولية على أنها " الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة العليا، و التي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف و التشغيل و حماية مصالح المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك من خلال الإلتزام بالقوانين و النظم السائدة بما يضمن حماية مصالح المودعين .و أن نظام الحوكمة في المصارف يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة و الإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف المصرف و مراعاة أصحاب المصالح و حماية حقوق المودعين[20].

و تعرفها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها" الإدارة الرشيدة و تحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الادارة، الحكومة...الخ)، و محاولة تلافي تعارض المصالح و ذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، و يضمن إدارة المصرف و خصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة و جيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي "[21]

2. أهمية تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي والهدف منها

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد، فإن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة النظام المالي وتحقيق الكفاءة في الأداء ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني، وتنعكس أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي في جملة من النقاط نوردها كما يلي:

- أصبحت درجة التزام البنوك 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 والدولي، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء، ومن ثم زيادة قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها، وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين؛[22]
- الحوكمة نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك بما يكفل تحسين إدارتها، وتجنب التعثر والإفلاس بها، ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛

- يعمل تبني الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام، كما يؤدي إلى ارتفاع قدرة المصارف في الحصول على التمويل الخارجي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاستثمار والنمو والتوظيف والاستخدام الأمثل لجميع الامكانات؛[23]
- تبني معياري الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية، كما يجعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك والمراقبين ؛[24]
- يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة، وعندما تطبق الشركات مبادئ الحوكمة فإن درجة المخاطر سوف تنخفض عند تعاملها مع البنوك؛[25]
- إن الحوكمة تساعد على ضمان أفضل نتائج للأداء وجودة صنع القرار ، وتشجع مجلس الإدارة على التخطيط الفعال ودعم أهداف البنك على المدى الطويل، كما تزيد من الثقة العامة في البنوك وتحميها من تقلبات السوق وتذبذبات أسعار الأسهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد على الاستثمار وزيادة العمالة والنمو الاقتصادي؛[26]
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها، مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية؛[27]

اما الهدف من حوكمة البنوك :تهدف الحوكمة المصرفية من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي[28]

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة؛
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين؛
- تحقيق الحماية لأموال المودعين؛
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك؛
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك؛
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

3. لجنة بازل وحوكمة المؤسسات في البنوك

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 نشرة بعنوان[29] " تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك" كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت

لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة.حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها.وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك. فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين اكثر سهولة. كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق مايلي :

- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998)؛
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998)؛
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998)؛
- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998)؛

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها [30]:

- 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 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 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 ترقيات أو أي شكل آخر؛
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف عليها Corporate Governance And Oversight على مايلي[31] :

- 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 إخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو إستثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك.
- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام 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 المخاطر 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.

III. الحوكمة المصرفية في الجزائر

رغم الإصلاحات التي عرفتها المنظومة المصرفية الجزائرية مند نشأتها، إلا أنها لازالت تعاني من جملة من النقائص والسلبيات التي تحد من فعالية تلك الإصلاحات، و تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة منها، مما يقتضي ضرورة تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها من أجل الارتقاء بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، وعليه سنحاول في هذا المحور التعرض لأهم الظروف أو الأسباب التي تدفع السلطات الجزائرية إلى الإسراع في تبني مبادئ الحوكمة المصرفية وكذلك الجهود المبذولة في سبيل ذلك.[32]

1. أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين المصارف، ومن بين أهم المصارف التي ظهرت في هذه الفترة، نجد » بنك الخليفة « و« البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA)* لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.[33]

1.1 أزمة بنك الخليفة: إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب، أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي، وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد« خليفة لعروسي« وهو صيدلي، وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها، مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع تعادل ضعف مرتب (Cartes d'achats) لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات الشراء الزبون.....الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد

ممكن من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي، وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، فان أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر ، والتي تجلت من خلال :

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر ؛
- عدم وجود احتياطي إجباري؛
- تجاوزات لقوانين الصرف.

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري للسيولة وعدم قدرته على تعويضها، مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين، لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك.

2.1 أزمة الشركة الجزائرية للبنوك (CA-BANK): تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12 ، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02.

وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررا يوم 2005/12/27 بسحب الاعتماد الممنوح له .ووضع البنك المذكور قيد التصفية، وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية، ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب، وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.

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

أما بخصوص البنوك العمومية، فان هذه الأخيرة تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة، خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا.

2. ا لجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر، حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزةالاعلام، ولكن وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي(FMI) والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة، سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف مناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت ب « :لجنة الحكم الراشد » وحتى إن كان تأسيس هذه اللجنة موجها لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار فيها.

أما في المجال المصرفي، فقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، ومن بينها : [34]

1.2 سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية : ومن أهم هذه القوانين، نجد :

1.1.2 قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية : أصدر بنك الجزائر نظام رقم03-02 بتاريخ 2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 03-02 فان أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛
- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات؛
- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج؛
- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر؛
- نظام التوثيق والإعلام.

2.1.2 قوانين محاربة الفساد المالي والإداري : إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996 ، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96- 22 المؤرخ في 09 جويلية 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من والى الخارج....الخ

وبتاريخ 1996/06/09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ12 /2003/04 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافح تهريب الأموال. ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذا الصدد عام 2005 بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.

وفي إطار تطبيق القانون رقم01–06 الصادر في 2006/06/20 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربته، فقد تم تسجيل ما يلي:

- تقديم 680 قضية أمام العدالة في سنة 2006 وأفضت إلى الحكم على 930 شخص؛
- تقديم 1054 قضية أمام المحاكم ومنها 681 قضية تم الفصل فيها سنة 2007 وأفضت إلى الحكم على 1789 شخص؛
- تقديم 622 قضية على مستوى المحاكم من بينها 484 قضية تم الفصل فيها خلال الفصل الأول من سنة 2008 وتم خلالها الحكم على 1126 شخص.

2.2 برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة: تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية.وبغرض تحسين إدارة المخاطر Gestion des risques وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية.

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي :

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية؛
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2؛
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي (AFSMA)، من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

- وضع عقود الكفاءة :حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة؛

- تحسين دور مجالس الإدارة :وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛
- تحسين إدارة البنوك :وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة؛
- تحسين ظروف الاستغلال البنكي :من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2 ، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

3.2 إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات، وقد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها.

إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق .وحتى وقت قريب، كانت منشآت الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقد لاحظ" سليم عثماني "رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة الشركات، أن غياب الحوكمة قي نطاق الشركة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فان الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال.

وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السيد" مصطفى بن بادا"، أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشات الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الراهن، وذلك من خلال المزيد من الشفافية.

الخاتمة:

الحوكمة ليست فقط مصطلح، لكنها نهج ومبادئ تطبق كاملة وباتت من الموضوعات المتداولة؛ بحيث يعبر مفهوم الحوكمة عن مجموعة القواعد والقوانين التي تحكم تصرفات المديرين وطرق الرقابة والمحاسبة داخل المؤسسات، من أجل تحقيق الشفافية والعدالة وترقية المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، كما تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية لحقوق المساهمين والعدالة ورفع فعالية الأداء، وهذا ما ينتج عنه كذلك تعزيز الثقة والروابط والالتزامات بين الأطراف، مؤديا إلى رفع جودة العلاقة وتقويتها.

ومن بين النتائج المتوصل عليها:

يعتبر البنك مؤسسة مالية كباقي المؤسسات فان وجود نظام فعال لحوكمة البنوك في كل مصرف يساعد على توفير الثقة والسلامة والشفافية الفعالة والسليمة للعمليات المصرفية ويهدف الى تحسين كفاءة وأداء الأعمال المصرفية كما ويؤدي إلى مكافحة الفساد، وحوكمة البنوك هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي توفر معلومات سليمة لمجلس الإدارة في البنوك مثل الإفصاح والشفافية والوضوح وذلك لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة عملاء المصرف ومساهميه, وتعتمد على الأنظمة القانونية والنظامية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال المصرفية من ثقة وصدق وأمانة .

كما أن للحوكمة دور فعال في حماية البنوك و الشركات المالية من المخاطر المصرفية التي يمكننا أن يتعرض لها البنك. ويؤدى تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار وإستقرار سوق المال، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي ويؤدى تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

وعلى صعيد المنظومة المصرفية الجزائرية، نلاحظ بوضوح ضعف تجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك والذي يظهر من خلال:

- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي.
- عدم التقيد بنشر المعومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية.
- ضعف الرقابة والإشراف من طرف بنك الجزائر وهذا ما أدى إلى ظهور أزمات وفضائح مالية ضربت المنظومة المصرفية الجزائرية في العمق وفي مقدمتها قضية "بنك الخليفة و"البنك التجاري والصناعي".

ورغم 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.

انطلاقا من النتائج السابقة الذكر يتم تقديم بعض التوصيات التي تلخص في الآتي:

- العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ؛
- تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل وذلك باستخدام مختلف الوسائل؛
- 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 بنك الجزائر وذلك من خلال تأهيل المورد البشري.

الهوامش والمراجع:

[1] هشام سفيان صلواتشي، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء**، مذكرة ماجستير، تخص إدارة وأعمال، البليدة، الجزائر، 2008، ص 53.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

[3] رشيد دريس، **دور الحوكمة في ادارة المخاطر**، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 19و20 نوفمبر 2013، ص226.

[4] أشرف حنا ميخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الإسكندرية، مصر، ص 92.

[5] عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 14.

[6] محمد سليمان الصلاح، **الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات** ، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، الاسكندرية،مصر، 2009،ص 65.

[7] أمين السيد أحمد لطفي، **التطورات الحديثة في المراجعة**، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، مصر، 2007ص137.

[8] Gerrard Charreaux, **Vers Une Théorie du gouvernement des entreprises**, l'harmattan, Paris, 2005, P3.

[9] http:// www.hawkama.net .

[10] أمين السيد أحمد لطفي، **دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكد**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007، ص 719.

[11] دهمش نعيم، أبو زرعفاف، **الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة**، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية مدققي الحسابات القانونيين، عمان، الأردن، 2003، ص 133.

[12] خليفة أحمد، **دور المراجعة الداخلية في رفع فعالية وأداء وظيفة المراجعة الداخلية**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، البليدة، الجزائر، 2010،ص17.

[13] رضا جاوحدو ، عمار بلعادي ،مداخلة بعنوان"**دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح**"،الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق،جامعة أم البواقي 07-2010/12/08م،ص04

[14] هوام جمعة،مداخلة بعنوان"**حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي**"،ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية،جامعة فرحات عباس سطيف،15-2011/04/26م،ص10.

[15] طارق عبد العال حماد،"**حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)**"، الدار الجامعية، مصر، ص3.

[16] أشرف حنا ميخائيل، مداخلة بعنوان "**تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**"، المؤتمر العربي الأول حول: "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،الإمارات العربية المتحدة،ص ص92،93.

[17] رياض زلاسي ،"**إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**"،مذكرة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2010م،ص11.

[18] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "**الحوكمة المؤسسية**"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص ص 43،44.

[19] هالة حلمي السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، البنك المركزي المصري، فيفري 2003 ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 02.

[20] شرقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في الإستقرار المالي والمصرفي**، ملتقى حول الأزمة المالية و الإقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص4.

[21] حاكم محسن الربيعي حمد عبد الحسين راضي ،**حوكمة البنوك وأثرها على ادارة المخاطر**،دار اليازوري العلمية، الأردن 2011 ، ص 31.

[22] منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع: www.uabonline/org/UABweb/Conference/2004/jordan .

[23] 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، العدد01، 2006، ص07 .

[24] المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية**، العدد 6 ، القاهرة، مصر، ص 03.

[25] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**–، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، ص80.

[26] محمد زيدان، **أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية**،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، العدد التاسع،2009، ص15.

[27] إبراهيم إسحاق نسمان، **دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة "دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين"**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،20،2009.

[28] دهمش نعيم، إسحق أبو زر عفاف، مرجع سبق ذكره، ص30

[29] دهمش نعيم ،اسحق أبو زر عفاف،**تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك،مجلة البنوك في الأردن**،العدد العاشر ، المجلد الثاني و العشرون،ديسمبر 2003،ص ص 27–30.

[30] بنك الإسكندرية،**دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي**،النشرة الاقتصادية ،المجلد الخامس و الثلاثون ،2003،ص ص1–11.

[31] حشاد نبيل ، **دليلك إلى اتفاق بازل2**، موسوعة بازل ،الجزء الأول ،اتحاد المصارف العربية ،بيروت 2004،ص ص 189–190.

[32] امال 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، ص12.

[33] نفس المرجع السابق، ص13.

[34] نفس المرجع السابق، ص 14.

المجلد الثاني (02) العدد الثاني (02) دسيمبر 2018