

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم السياسات العامة والنظم المقارنة

بعنوان

دور حوكمة البنوك في الحد من الفساد المالي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: سياسات الحوكمة والأمن

من إعداد الطالبة:

- لمياء بن شعلال

تحت إشراف الأستاذ:

- أ.د. علي لوري

الصفة	مؤسسة الانتساب	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أ.د. صارة اخلف
مشرفا ومقررا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أ.د. علي لاراري
عضوا مناقشا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أ.د. جلال عيمر

السنة الجامعية: 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم السياسات العامة والنظم المقارنة

بمعنوان

دور حوكمة البنوك في الحد من الفساد المالي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: سياسات الحوكمة والأمن

تحت إشراف الأستاذ:

- أ.د. علي لوري

من إعداد الطالبة:

- لمياء بن شعلال

الصفة	مؤسسة الانتساب	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أ.د. صارة اخلف
مشرفا ومقررا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أ.د. علي لوري
عضوا مناقشا	المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية	أ.د. جلال عيمر

السنة الجامعية: 2025/2026

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا، إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة ﴿32﴾.



شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر لله أولاً وآخراً، الذي أعاننا على إتمام هذا العمل ووفقنا لبلوغ هذه المحطة.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر وأخلص معاني الامتنان إلى أستاذي المشرف الكريم

الأستاذ الدكتور علي لراري

الذي رافق هذا العمل بصبر وعلم، ووجهني بحكمة في كل منعطف، فكان المرشد الأمين الذي لم يبخل بوقته ولا بتوجيهاته القيمة. جزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الكرام:

الأستاذة صارة اخلف والأستاذ جلال عمير

على تفضلهما بقبول مناقشة هذا العمل وتقييمه، فقراءتهما النقدية الرصينة شرف حقيقي يضاف إلى هذا البحث.

وأخص بالشكر الموصول إلى المدرسة الوطنية للعلوم السياسية

هذا الصرح العلمي العريق الذي احتضن مسيرتنا الأكاديمية، ومنحنا فضاء للتفكير والبحث والنقد،

وإلى كامل طاقمها الإداري الكريم الذي لم يدخر جهداً في تذليل الصعاب ومساعدة الطلاب.

ولكل من مد لي يد العون، وأضاء طريقاً، وألقى كلمة تشجيع في لحظة تعب

شكراً من أعماق القلب

2

0

2

6

إهداء

كل حرف كتبته كان يحمل اسمكما في قلبي
والذي الكريمين.

وكل فكرة أضأتها كانت بنور دعائكما.

لأختي العزيزتين رفيقتي في كل فرح وكل تعب.

لأخوي من علماني أن الأخوة حصن لا يكسر.

لخالتي القلب الطيب الذي يسع الجميع.

لكم هذا العمل.

ولله الشكر والحمد.

لمياء بن شعلول





الخطة



العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	-
إهداء	-
الخطة	01
قائمة الجداول	05
قائمة الأشكال	07
ملخص الدراسة	09
مقدمة عامة	11
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة	
تمهيد	18
المبحث الأول: ماهية الحوكمة وتطورها	19
المطلب الأول: الجذور والدوافع التاريخية لنشأة الحوكمة	19
المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة وخصائصها	26
المطلب الثالث: آليات تطبيق حوكمة المؤسسات	31
المبحث الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف المعنية بها	32
المطلب الأول: أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي	33
المطلب الثاني: أهداف تطبيق حوكمة المؤسسات	35
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	35
المبحث الثالث: المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة	37
المطلب الأول: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	38
المطلب الثاني: معايير الحوكمة وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية	41
المطلب الثالث: معايير الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية	42
خلاصة	44
الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي	

46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية
47	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية
52	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية ومزاياها
54	المطلب الثالث: العناصر الأساسية التي تدعم التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية
56	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للفساد المالي
56	المطلب الأول: ماهية الفساد
64	المطلب الثاني: أسباب الفساد المالي
66	المطلب الثالث: آثار الفساد المالي ومؤشرات قياسه
68	المبحث الثالث: تحليل دور ميكانيزمات الحوكمة في الحد من الفساد في البنوك
68	المطلب الأول: مظاهر الفساد المالي وأهمية تطبيق آليات الحوكمة للحد منه
74	المطلب الثاني: دور الشفافية والإفصاح في الحد من الفساد المالي
80	المطلب الثالث: دور المساءلة والمحاسبة في الحد من الفساد المالي
87	خلاصة
	الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري
89	تمهيد:
90	المبحث الأول: الملامح الأساسية للنظام المصرفي الجزائري وتطوره
90	المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل 1990
92	المطلب الثاني: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري بعد 1990
95	المطلب الثالث: تعديلات قانون النقد والقرض من 2001 إلى غاية 2023
101	المبحث الثاني: واقع القطاع المصرفي الجزائري ودوافع تبني الحوكمة
101	المطلب الأول: المنظومة المصرفية الجزائرية بين أزمة البنوك الخاصة وفضائح البنوك العامة
109	المطلب الثاني: الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

المطلب الثالث: آثار تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي العمومي الجزائري	111
المبحث الثالث: دور الحوكمة المصرفية في مكافحة الفساد وتقييم التجربة الجزائرية	113
المطلب الأول: استراتيجيات مكافحة الفساد والوقاية منه في القطاع المصرفي الجزائري	113
المطلب الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة والحد من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري	115
المطلب الثالث: آفاق تعزيز وتحسين الحوكمة لإصلاح القطاع المصرفي الجزائري	117
خلاصة:	121
خاتمة عامة	123
قائمة المصادر والمراجع	126



قائمة الجداول



عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01-01): أهم المؤشرات المستعملة لقياس الفساد المالي	67
الجدول رقم 01-03: تطور نسبة القروض المتعثرة والمؤونات المخصصة لها على مستوى البنوك الناشطة بالجزائر 2014-2018.....	119



قائمة الأشكال



عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01-01): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسة.....	37
الشكل رقم (01-02): حلقة الفساد المفرغة	61
الشكل رقم (02-02): أسباب الفساد الإداري والمالي	65
الشكل رقم (03-02): الأطراف المؤثرة في الحوكمة المصرفية	52
الشكل رقم (04-02): دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري في البنوك	72



ملخص الدراسة



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة البنوك في الحد من الفساد المالي داخل القطاع المصرفي الجزائري، من خلال استجلاء المفاهيم النظرية المرتبطة بالحوكمة وتوضيح مبادئها وآلياتها، ثم ربطها بالواقع العملي للبنوك الجزائرية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى الأدبيات الاقتصادية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة، إضافة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع المصرفي.

خلصت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، مثل الشفافية والإفصاح والمساءلة والرقابة الداخلية، يسهم بشكل فعال في تقليص مظاهر الفساد المالي كالرشوة واستغلال النفوذ وضعف الرقابة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الفساد المالي، مما يؤكد أن تعزيز الإصلاحات البنكية وتبني معايير الحوكمة الدولية يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الاستقرار المالي وتحسين الأداء المؤسسي.

وتوصي الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتطوير آليات الحوكمة في البنوك الجزائرية، من خلال تحديث التشريعات، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، وتبني سياسات إفصاح أكثر صرامة، بما يضمن حماية أموال المودعين وتعزيز الثقة في النظام المصرفي.

Abstract:

This study aims to analyze the role of banking governance in reducing financial corruption within the Algerian banking sector, by examining the theoretical foundations of governance, its principles, and mechanisms, and linking them to the practical reality of Algerian banks. The research adopts a descriptive-analytical approach, relying on economic literature, official reports, previous studies, and the legal and regulatory framework of the banking system.

The findings reveal that the implementation of banking governance principles—such as transparency, disclosure, accountability, and internal control—effectively reduces manifestations of financial corruption, including bribery, abuse of power, and weak oversight. The study also demonstrates an inverse relationship between the level of governance implementation and the extent of financial corruption, highlighting that strengthening banking reforms and adopting international governance standards are essential for achieving financial stability and improving institutional performance.

The study recommends intensifying efforts to develop governance mechanisms in Algerian banks through updating legislation, enhancing internal and external controls, and adopting stricter disclosure policies, thereby ensuring depositor protection and reinforcing trust in the banking system.



مقدمة عامة



يشهد القطاع المصرفي تطورات متسارعة نتيجة التحولات الاقتصادية والمالية العالمية، الأمر الذي فرض على البنوك ضرورة تبني أساليب حديثة في التسيير تقوم على الشفافية والرقابة والمساءلة، بهدف ضمان سلامة المعاملات المالية وتعزيز الثقة في النظام المصرفي. ويعد الفساد المالي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية، لما يترتب عنه من آثار سلبية تمس استقرار البنوك وتؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي، من خلال إضعاف الثقة في المؤسسات المالية وعرقلة جهود التنمية.

وفي ظل تنامي الاهتمام بالإصلاحات الاقتصادية والمالية، برزت حوكمة البنوك باعتبارها آلية إدارية ورقابية حديثة تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة المصرفية، وفق مجموعة من المبادئ والمعايير التي تقوم على الشفافية والإفصاح والرقابة الفعالة وتحمل المسؤولية، كما تسهم الحوكمة البنكية في تعزيز كفاءة التسيير والحد من التجاوزات المالية والإدارية، بما يساعد على حماية أموال المودعين وتحقيق الاستقرار المالي. وتكتسي دراسة حوكمة البنوك أهمية كبيرة في الجزائر، خاصة في ظل الجهود المبذولة لتحديث القطاع المصرفي وتعزيز آليات الرقابة ومكافحة الفساد المالي، من خلال تبني إصلاحات تهدف إلى تحسين الأداء البنكي ورفع مستوى الشفافية داخل المؤسسات المصرفية.

وقد أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة من المتطلبات الأساسية التي تسعى البنوك الجزائرية إلى تجسيدها من أجل تحقيق إدارة رشيدة تتماشى مع المعايير الدولية وتدعم فعالية النظام المالي.

وانطلاقاً من أهمية الموضوع، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة البنوك في الحد من الفساد المالي داخل البنوك الجزائرية، من خلال التعرف على مختلف مبادئ وآليات الحوكمة البنكية، وإبراز طبيعة الفساد المالي وأبرز مظاهره داخل القطاع المصرفي، إضافة إلى دراسة مدى فعالية تطبيق الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة داخل البنوك.

أ. إشكالية الدراسة:

أصبحت حوكمة البنوك من أهم الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات المصرفية من أجل تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين فعالية الرقابة الداخلية، خاصة في ظل التحديات التي يشهدها القطاع المصرفي نتيجة انتشار مظاهر الفساد المالي وما يترتب عنها من آثار سلبية تمس استقرار البنوك وكفاءة النظام المالي.

وقد سعت الجزائر على غرار العديد من الدول، إلى تبني مجموعة من الإصلاحات والإجراءات الرامية إلى تطوير القطاع المصرفي وتعزيز مبادئ الحوكمة داخل البنوك، بهدف الحد من التجاوزات المالية وتحقيق إدارة مصرفية رشيدة.

ورغم الجهود المبذولة في هذا المجال، إلا أن بعض البنوك الجزائرية لا تزال تواجه صعوبات مرتبطة بضعف تطبيق آليات الحوكمة، الأمر الذي يؤثر على فعالية الرقابة والشفافية داخل المؤسسات المصرفية، ويحد من قدرتها على مكافحة الفساد المالي بمختلف أشكاله. وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تساهم حوكمة البنوك في الحد من الفساد المالي داخل البنوك الجزائرية؟

ب. التساؤلات الفرعية:

1. ما المقصود بالحوكمة المصرفية وما أهم مبادئها وآليات تطبيقها؟
2. ما طبيعة الفساد المالي في القطاع المصرفي وأبرز صوره؟
3. كيف تساهم الحوكمة في تعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة في الجهاز المصرفي الجزائري؟

ت. الفرضيات:

بناء على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. تقوم الحوكمة المصرفية على مجموعة من المبادئ والآليات التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة في الجهاز المصرفي.
2. يتمثل الفساد المالي في الجهاز المصرفي الجزائري في عدة صور، من بينها الرشوة، واستغلال النفوذ، وضعف أنظمة الرقابة الداخلية.

3. توجد علاقة عكسية بين فعالية تطبيق آليات الحوكمة المصرفية ومستوى الفساد المالي داخل البنوك الجزائرية، بحيث كلما ارتفع مستوى تطبيق الحوكمة انخفضت مظاهر الفساد المالي.

ث. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا حيويا يقع في صميم الإصلاحات الاقتصادية والمؤسسية المعاصرة، والمتمثل في حوكمة البنوك ودورها في تكريس مبادئ الشفافية والمساءلة داخل القطاع المصرفي، إذ أصبحت الحوكمة الرشيدة أحد المرتكزات الأساسية لضمان حسن سير المؤسسات المالية وتعزيز مصداقيتها، خاصة في ظل تنامي التحديات المرتبطة بالفساد المالي وتعدد العمليات المصرفية، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من سعيها إلى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة والحد من مظاهر الفساد، بما يساهم في دعم الاستقرار المالي وتحسين الأداء المؤسسي.

ومن زاوية علمية، تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات في مجالي الحوكمة والعلوم السياسية، من خلال تقديم مقارنة تحليلية تجمع بين البعد النظري والتطبيقي، فضلا عن اقتراح جملة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل البنوك.

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة التي تنطلق من التأصيل النظري وصولا إلى النقيض التطبيقي، حيث تهدف بداية إلى تحديد مفهوم حوكمة البنوك واستجلاء أبعادها ومبادئها الأساسية في السياق المصرفي، كما أنها ترمي إلى تحليل ظاهرة الفساد المالي داخل هذا القطاع من خلال الكشف عن أسبابها البنيوية والتنظيمية، ورصد أبرز تجلياتها وانعكاساتها على الأداء المالي والمؤسسي.

وفي سياق متصل، تعمل الدراسة على إبراز الدور الذي يمكن أن تضطلع به الحوكمة كآلية فعالة للحد من الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية داخل البنوك. وختاما، تهدف إلى تقييم مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، من خلال تشخيص واقع الممارسة وتحديد مكان القصور، بما يسمح باقتراح آليات عملية لتحسين الأداء وتعزيز الامتثال لمعايير الحوكمة الرشيدة.

ح. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، لكونهما من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية، حيث يمكن من تقديم وصف دقيق لظاهرة حوكمة البنوك، وتحليل مختلف أبعادها، مع التركيز على إبراز دورها في الحد من الفساد المالي داخل القطاع المصرفي.

خ. أدوات الدراسة:

استندت الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية، تمثلت في تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة، والرجوع إلى الدراسات السابقة، إضافة إلى القوانين والتنظيمات المتعلقة بحوكمة البنوك وذلك بهدف تدعيم الجانب النظري وتحليل الإطار التنظيمي للموضوع.

د. الدراسات السابقة:

دراسة حنوف عبد الرحمن (2018)¹

هدفت دراسة حنوف عبد الرحمن الموسومة بـ "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية الجزائرية" إلى إبراز دور الحوكمة المصرفية في مكافحة الفساد المالي والإداري داخل البنوك العمومية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي واستعانت باستبيان وُزِعَ على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والرقابة الداخلية ويساهم بشكل فعال في الحد من الفساد والانحرافات المالية والإدارية.

دراسة هبال عادل² (2017)

تناولت دراسة هبال عادل بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية" أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المصرفي داخل البنوك

¹ -حنوف، عبد الرحمن، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة: دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة 2003-2012، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018

² -هبال، عادل، أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي: دراسة عينة بعض البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018

التجارية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال تحليل البيانات المالية واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسن الأداء المصرفي، كما ساهمت الحوكمة في تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر والانحرافات المالية وتحسين كفاءة التسيير.

دراسة جلاب محمد¹ (2020)

سعت دراسة جلاب محمد الموسومة بـ "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية" إلى إبراز دور حوكمة الشركات في تحسين التسيير المصرفي والحد من الانحرافات المالية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي من خلال تحليل الأدبيات الاقتصادية والتقارير المالية الخاصة بالبنوك. وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز الشفافية والإفصاح، ويحسن جودة التسيير المصرفي، كما يساهم في تقليل المخاطر والانحرافات المالية من خلال تفعيل آليات الرقابة الفعالة.

أوجه المقارنة والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتشابه الدراسة الحالية الموسومة بـ "دور حوكمة البنوك في الحد من الفساد المالي" مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة المصرفية وأهميتها في تحسين أداء البنوك وتعزيز الشفافية والرقابة الداخلية. كما تتفق مع دراسة حنوف عبد الرحمن (2018) في التركيز على دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري داخل البنوك، ومع دراسة هبال عادل (2017) في إبراز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين كفاءة التسيير وتقليل المخاطر والانحرافات المالية، ومع دراسة جلاب محمد (2020) في التأكيد على دور الحوكمة في تعزيز الشفافية والإفصاح وتحسين نظم الرقابة داخل المؤسسات المصرفية.

¹ -جلاب، محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.

أما من حيث الاختلاف، فإن دراسة حنوف عبد الرحمن ركزت على الفساد المالي والإداري في البنوك العمومية الجزائرية، بينما ركزت دراسة هبال عادل على أثر الحوكمة في الأداء المصرفي بالدرجة الأولى، في حين اهتمت دراسة جلاب محمد بحوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن إطار التحولات الاقتصادية العالمية. أما الدراسة الحالية فتتميز بتركيزها المباشر على دور حوكمة البنوك في الحد من الفساد المالي من خلال إبراز مختلف آليات الحوكمة المصرفية وكيفية مساهمتها في مكافحة الفساد المالي والحد من مخاطره داخل القطاع المصرفي، مما يمنحها خصوصية في تناول العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي بصورة أكثر تركيزاً وشمولاً.

ذ. هيكل الدراسة:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل التأسيس المفاهيمي لحوكمة الشركات، حيث يستعرض جذورها التاريخية وتطورها، ويعرف بمفهومها وخصائصها، ثم يوضح آليات تطبيقها داخل المؤسسات. كما يبرز أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والإصلاح المؤسسي، ويعرض المبادئ والمعايير الدولية التي وضعتها منظمات مثل لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بما يرسخ الأساس النظري لفهم دور الحوكمة في القطاع المصرفي.

الفصل الثاني: ينتقل هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة المصرفية والفساد المالي، حيث يوضح مفهوم الحوكمة المصرفية وأهدافها ومزاياه، ثم يعرف بالفساد وأسبابه وآثاره على النظام البنكي، ونتطرق للمظاهر الفساد المالي وأهمية تطبيق آليات الحوكمة، كما يبرز دور آليات الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح والمساءلة في الحد من التجاوزات المالية والإدارية، مؤكداً أن الحوكمة تمثل أداة فعالة لتعزيز النزاهة والثقة داخل البنوك.

الفصل الثالث: يخصص هذا الفصل لتشخيص واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، من خلال تحليل الملامح الأساسية للنظام البنكي والإصلاحات التي شهدتها منذ التسعينيات، إضافة إلى التعديلات القانونية المرتبطة بالنقد والقرض. كما يستعرض الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة، ويقيم آثارها على مكافحة الفساد المالي، لينتهي بتحديد المعوقات التي تواجه التجربة الجزائرية واقتراح آفاق لتعزيز الحوكمة بما يساهم في إصلاح القطاع المصرفي وتحقيق الاستقرار المالي.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة



تمهيد

حظي مفهوم الحوكمة باهتمام متزايد في الفكر الاقتصادي والإداري المعاصر، نتيجة التحولات العميقة التي شهدتها البيئة الاقتصادية العالمية وتنامي حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها. وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات ضرورة تبني أساليب حديثة في التسيير تركز على مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، بما يضمن الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة. كما ساهمت الأزمات المالية المتكررة في إبراز أهمية الحوكمة باعتبارها إطاراً تنظيمياً يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في الأنشطة الاقتصادية والمالية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يسعى هذا الفصل إلى تقديم الإطار المفاهيمي للحوكمة من خلال تتبع نشأتها التاريخية وتطورها، والتعرف على مفهوميها وخصائصها، إضافة إلى إبراز أهميتها وأهدافها داخل المنظومة الاقتصادية، مع استعراض المبادئ والمعايير الدولية التي تشكل الأساس لتطبيقها في المؤسسات المعاصرة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة وتطورها

تعتبر دراسة الجذور التاريخية لمفهوم الحوكمة خطوة أساسية لفهم تطوره ومكانته في العلوم السياسية والاقتصادية الحديثة. فقد مر هذا المفهوم بعدة مراحل، بدءاً من استخدامه في النصوص الكلاسيكية القديمة حيث ارتبط الفعل اليوناني "kubernao" بقيادة السفينة بمعناه المجازي لحكم الأفراد، مروراً بتوطينه في اللاتينية والفكر الأوروبي الكلاسيكي، ثم تطوره عبر العصور الوسطى وعصر النهضة، ليصل إلى استخدامه الحديث في القرن العشرين في مجالات حوكمة الشركات والحكم الرشيد والحوكمة العالمية.

ويعكس هذا التطور كيف تغير معنى الحوكمة من الهيمنة الفردية والسلطة المركزية إلى مفهوم يشمل التنسيق بين المؤسسات، المساءلة، الشفافية، والمشاركة. كما يبين التاريخ أن فكرة الحوكمة لم تقتصر على الدولة فحسب، بل امتدت إلى القطاع الخاص، الحكومات المحلية، والمستوى الدولي، وهو ما يفسر تنوع استخدامات المصطلح بين government، governance، gouvernance في اللغات الأوروبية الحديثة. وهذا المبحث يتيح للقارئ فهم الأبعاد التاريخية والفكرية للمفهوم قبل الانتقال إلى دراسة المراحل الثلاثة لتطور الحوكمة، والتي تشمل الحوكمة في الشركات، الحوكمة خارج الشركات، والحكم الرشيد والحوكمة العالمية، وصولاً إلى الحوكمة الأوروبية.

المطلب الأول: الجذور والدوافع التاريخية لنشأة الحوكمة

يرتبط مفهوم الحوكمة بسياق تطور أنماط التسيير عبر التاريخ، حيث لم يظهر بشكل مفاجئ، بل جاء نتيجة مسار طويل من التحولات الفكرية والتنظيمية التي مست طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع والمؤسسات. وقد ساهمت هذه التحولات في بلورة مفهوم الحوكمة كآلية حديثة لضبط الأداء وتحقيق الشفافية والنجاحة في تسيير الشأن العام.

وعليه، سيتم التطرق إلى هذا الموضوع من خلال فرعين رئيسيين، يتمثل الفرع الأول في الجذور التاريخية لنشأة الحوكمة عبر مراحلها الثلاث، بينما يتناول الفرع الثاني أهم الدوافع والأسباب التي أدت إلى ظهورها، سواء كانت سياسية أو إدارية أو اقتصادية ومالية أو اجتماعية.

أولاً: الجذور التاريخية لنشأة الحوكمة

يعد أفلاطون Platon أول من وظف الفعل (kubernao) Kubernao قيادة السفينة gouverner les بمعناه المجازي حكم الأفراد conduire un navire ou un char أو الدبابة hommes حيث أراد أن يبين من خلال استدعائه لهذه الكلمة من مجال استعمالها العسكري وتوطينها في حقل السياسة بأن إدارة المدينة تتطلب فردا يجلس وحده على رأس الدولة، يحكم ويسيطر على كل شيء، بنفس الطريقة التي يحتل فيها الربان موقعا استراتيجيا في قيادة السفينة¹

متسلحا بسلطات ومسؤوليات كبيرة. وهكذا ارتبط فعل gouverner بالهيمنة الهرمية لشخص على آخرين. أخذت اللاتينية عن الإغريقية هذا المعنى المزدوج، وذلك في الفعل gubernare، والذي غالبا ما تم توظيفه بمعناه المجازي من قبل مفكري تلك الحقبة على غرار شيشرون، تيت ليف Tite Live، وسينيك. ومن هذا الفعل اللاتيني ظهر اسم gubernatio، بالمعنى المزدوج قيادة السفينة وحكم الناس، كما ظهر لاحقا في بداية العصور الوسطى اسم gubernantia، بمعنى واحد ومكافئ لكلمة الحكم gouvernement، وهو ما يدل على أن اللغات الأوروبية الوليدة حوالي القرن 13، كانت تخلق أحيانا كلمتين غير متميزتين في المعنى (مترادفتين) أو تكتفي بواحدة، فترجمت إلى الفرنسية

gouvernance وgouvernement، وإلى الإنجليزية governance, government، وإلى البرتغالية governança وgoverno، والإسبانية gobernanza وgobierno، على عكس الإيطالية، الألمانية، الهولندية والسويدية... التي لم تخلق ما يكافئ كلمة gouvernance في المعنى، ما حدا بها إلى اعتماد المصطلح الإنجليزي.

إن المسافة التي قطعتها عودة ظهور مفهوم الحوكمة تجعل من الممكن تسليط الضوء على العصور الثلاثة لمفهوم الحوكمة: ²

¹ - عادل مبرك، خالد بفاص، إعادة اكتشاف الحوكمة من منظور تاريخي: قراءة في السياقات والتصورات، المجلة الدولية للبحوث القانونية 31/12/2021، ص 570.

² - نفس المرجع، ص 571.

1. العصر الأول للحوكمة:

ظهر مفهوم الحوكمة في فرنسا خلال القرن الثالث عشر باعتباره مرادفًا للحكومة وطريقة ممارسة الحكم. ثم انتقل إلى اللغة الإنجليزية في القرن الرابع عشر بمعنى إدارة شؤون الدولة. وكان يُستخدم للتعبير عن التعاون بين الحاكم والمؤسسات السياسية. لذلك ارتبط في بداياته بتنظيم السلطة وتسيير الشؤون العامة¹.

2. العصر الثاني للحوكمة:

خلال عصر الأنوار برز مفهوم الحكومة باعتباره تجسيدًا للسلطة المركزية للدولة. في المقابل استُخدم مفهوم الحوكمة للدلالة على التوازن بين مختلف القوى والمصالح داخل المجتمع. كما ارتبط بفكرة الحد من السلطة المطلقة وتعزيز المشاركة. غير أن استعماله تراجع خلال القرن التاسع عشر².

3. العصر الثالث للحوكمة:

3.1 حوكمة الشركات:

أعيد إحياء مفهوم الحوكمة في ثلاثينيات القرن العشرين داخل المجال الاقتصادي. وركز على كيفية إدارة الشركات وتنظيم العلاقات داخلها بكفاءة. كما هدف إلى تخفيض تكاليف المعاملات وتحسين الأداء. وأصبحت حوكمة الشركات أداة لضمان حسن التسيير والرقابة.

3.2 الحوكمة خارج عالم الشركات:

امتد مفهوم الحوكمة إلى المجالين الاجتماعي والسياسي بفضل الحركات الداعية إلى الديمقراطية التشاركية. وأصبح يشير إلى إشراك المواطنين في صنع القرارات العامة. كما ركز على التعاون بين مختلف الفاعلين داخل المجتمع. وبذلك تجاوز الإطار الاقتصادي الضيق³.

¹ - عادل مبرك، خالد بقاص، مرجع سبق ذكره، ص 571.

² - نفس المرجع ص 572.

³ - نفس المرجع ص 573.

3.3 الحوكمة الحضرية:

ظهر مفهوم الحوكمة الحضرية في بريطانيا مع إعادة تنظيم السلطة المحلية. ويعبر عن مشاركة عدة جهات في إدارة الشؤون المحلية بدل احتكارها من طرف الدولة. كما يقوم على التعاون بين المؤسسات والقطاع الخاص والمجتمع المدني. ويهدف إلى تحسين فعالية العمل المحلي¹.

3.4 الحكم الراشد:

برز مفهوم الحكم الراشد في إطار برامج التنمية والإصلاح الاقتصادي. ويرتكز على مبادئ الشفافية والمساءلة وسيادة القانون. كما يسعى إلى رفع كفاءة المؤسسات العمومية وتحسين الخدمات. ويُعد من الشروط الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة².

3.5 الحوكمة العالمية:

يقصد بها إدارة القضايا العالمية من خلال التعاون بين الدول والمنظمات الدولية. وتشارك فيها مؤسسات مثل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي. كما تشمل المنظمات غير الحكومية والفاعلين الاقتصاديين. وتهدف إلى مواجهة التحديات المشتركة على المستوى العالمي.

3.6 الحوكمة الأوروبية:

تشير الحوكمة الأوروبية إلى القواعد والآليات التي تنظم عمل الاتحاد الأوروبي. وتركز على الانفتاح والمشاركة والمساءلة في اتخاذ القرار. كما تسعى إلى إشراك المواطنين والمنظمات في رسم السياسات الأوروبية. وتهدف إلى تحقيق فعالية أكبر في إدارة شؤون الاتحاد³.

¹ - عادل مبرك، خالد بقاص، مرجع سبق ذكره، ص574.

² - نفس المرجع ص574.

³ - نفس المرجع ص575.

ثانيا: دوافع وأسباب ظهور الحوكمة

توجد مجموعة من الدوافع والمسببات التي ساهمت في بروز موضوعات الحوكمة وأسست لتبنيها كأسلوب للتسيير والإدارة، ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى دوافع سياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية ومالية، وذلك كما يلي:

1. الدوافع السياسية:

هناك عدة أسباب سياسية أدت إلى ظهور الحوكمة أهمها:

- 1.1 بروز النضال السياسي والاجتماعي النشيط الذي ظهر لدى منظمات المجتمع المدني في كل أنحاء العالم ودعوة هذه المنظمات إلى إرساء الديمقراطية والمشاركة في صنع القرار العام والحياة السياسية.
- 1.2 سيادة نمط الدولة الأمنية التي تتبع سياسة الاحتواء القمعي من خلال اقتحامها لحياة المواطنين بحيث يتم التلاعب بالتنظيمات والنقابات والجمعيات المهنية وقياداتها وأطباق الخناق على كل أشكال المشاركة السياسية وذلك باستخدام آليات التهريب، مع استمرار دور متناقض لسياسات الاحتواء الاجتماعي عبر دولة الرعاية والتدخل¹.

- 1.3 فشل الدولة في القيام بمهامها الأساسية المتمثلة في تلبية احتياجات مواطنيها، وعجزها عن قيادة عملية التنمية وتحقيق الأمن والسلم، وهو ما أدى إلى انعدام ثقة المواطن في المؤسسات الحكومية خاصة في الدول المتخلفة.

- 1.4 تدهور معدلات الاستقرار السياسي في دول العالم الثالث، خصوصا التي تتميز بتسلط النخب الحاكمة، وعدم فسحها المجال أمام المجتمع المدني للمشاركة السياسية، وبدايات البحث عن مصادر حكم جديدة تعوض القديمة.

- 1.5 تنامي موجة العولمة وانتشار القيم الديمقراطية في الدول النامية، وأصبح اقتناع على المستوى الدولي بأن الفساد له تأثير على الاستقرار الدولي.

¹ -مشتة بومدين، الحوكمة المحلية كآلية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر، دراسة حالة ولاية برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022 - 2023، ص 21

2. الدوافع الإدارية:

هناك عدة أسباب إدارية أدت إلى ظهور الحوكمة أهمها:

2.1 النمو الكبير للأجهزة البيروقراطية والإدارة العامة وترهل الإدارة وتقادمها وازدياد العجز في الميزانيات، وارتفاع المديونية، وانخفاض الإنتاجية.

2.2 ظهور الإدارة العامة الجديدة: وذلك من خلال تغير دور الدولة من فاعل رئيسي لصنع القرار وممثل مدني في تقرير السياسات ووضع الخطط ومتابعة التنفيذ، ومالكة للمشروعات وإدارتها ومسؤولة عن توزيع الدخل وتقديم الخدمات إلى مجرد شريك من بين شركاء متعددين في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، متمثلين في القطاع المدني، وهؤلاء الشركاء الذين أصبحوا يدعون إلى المزيد من فرض الرقابة والشفافية والمسائلة يساهمون في وضع السياسات الإنمائية للدولة¹.

2.3 التغير الذي حدث في دور الدولة من فاعل رئيسي في صنع السياسات العامة، وممثل للمجتمع في تقرير السياسات ووضع الخطط ومتابعة التنفيذ ومالكة للمشروعات ومسؤولة عن إدارتها، وعن إعادة توزيع الدخل وتقديم الخدمات، إلى مجرد كونها الشريك الأول من بين شركاء متعددين في إدارة شؤون الدولة والمجتمع.

3. الدوافع الاقتصادية والمالية:

هناك عدة أسباب اقتصادية ومالية أدت إلى ظهور الحوكمة أهمها:

3.1 الانهيارات المالية لعدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2002، وعلى رأسها كل من شركة أنرون، وشركة وولد كوم، حيث كانت القوائم المالية لتلك الشركات لا تعبر عن الواقع الفعلي، وذلك بالتواطؤ مع كبار الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة.

3.2 والمحاسبة، وهو الأمر الذي دفع نحو المزيد من الاهتمام بمعايير الإفصاح والممارسات المحاسبية السليمة، وبناء على ذلك وبالإضافة إلى المشكلات التي شهدتها أسواق المال العالمية، فقد قامت

¹ -مشقة بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 21

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتحديث مبادئ حوكمة الشركات سنة 2004 لتواكب الديناميكية التي تفرضها أسواق المال العالمية¹.

3.3 إدراك أن إدارة الاقتصاد العالمي خلال العقود القليلة الماضية لم تكن مرضية، وأن القواعد والسياسات والإجراءات التي تحكم هذه العملية لم تعد تتلاءم مع ما أفرزته ظاهرة العولمة من تغيرات على الساحة الدولية، ويذهب بعض المفكرين إلى أبعد من ذلك، حيث يرون أن الليبرالية الجديدة، والتي وجهت برنامج عمل مسيرة التنمية العالمية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي لم تحقق الأهداف المرجوة منها، بحيث لم يتحقق النمو الاقتصادي الموعود واستمر الفقر وعدم المساواة في العالم، وبقيت مشكلة الديون في الدول النامية في تآزم متصاعد، حتى في الفترات التي تم فيها تسجيل معدلات نمو اقتصادي، لذا كان من الواجب البحث عن آلية جديدة تحقق التنمية.

3.4 تعثر العديد من برامج التكيف والإصلاح الهيكلي التي قدمها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في العديد من الدول النامية، حيث أثبتت الدراسات أن هذا التعثر يرجع في جانب كبير منه إلى انتشار الفساد وضعف المؤسسات في الدول التي طرحت فيها تلك البرامج، وهو ما دفع بالمؤسسات الدولية إلى التأكيد بأن الحوكمة في تلك الدول شرط أساسي وحاسم للقضاء على الفساد وتجفيف منابعه، والسبيل الوحيد لإنجاح مثل تلك الإصلاحات.

3.5 الأزمة المالية العالمية التي واجهت الدولة وعجزها عن تلبية احتياجات المواطن وهذا ما أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية خاصة مع ظهور مفاهيم جديدة لهذه الأخيرة حيث وجد تيار شبه عالمي يدعو إلى نوع جديد من الليبرالية، يستند على الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل في السوق وهذا ما تبنته مؤسسات النظام الاقتصادي الدولي الجديد.²

3.6 التحول الإيديولوجي للسوق بدأت الدول تحديا كبيرا من خلال التحول الإيديولوجي نحو التحرير الاقتصادي، وهذا يعني أن الدولة اضطرت إلى إعادة تعريف دورها في المجتمع بفعالية أكثر وذلك

¹ - محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 373.

² - إبراهيم فريد عاكوم، إدارة الحكم والعولمة وجهة نظر اقتصادية، دراسات استراتيجية مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 11.

باعتبارها المؤسسة الوحيدة التي تم تعيينها لتقديم السلع العامة للمجتمع، وهي وظيفة أساسية تعني التوافق والتفاعل وتحقيق التناسق بين القطاعين العام والخاص، بدلا من النظر إلى القطاع الخاص كخصم.¹

4. الدوافع الاجتماعية:

هناك عدة أسباب اجتماعية أدت إلى ظهور الحوكمة أهمها:

4.1 الانفجار السكاني وبروز الزيادات الضخمة في عدد السكان، وما تفرضه هذه الزيادات من زيادة موازية في الحاجات والأخذ بأنماط جديدة من التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، مما استدعى إلى إحداث تطوير في نظم الإدارة المحلية في مختلف الدول.

4.2 تراجع المستوى المعيشي للأفراد في الدول النامية في المجالات الصحية، التعليمية والمالية، تراجع مستويات التنمية البشرية.

4.3 تدهور عدالة توزيع الدخل والثروة مما يقلل من الكفاءة المجتمعية ويعطل فرص التنمية.²

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة وخصائصها

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تنظيم وتسيير المؤسسات بكفاءة من خلال تحديد العلاقات بين مختلف الأطراف وضمان تحقيق الأهداف، كما أنها تقوم على خصائص أساسية وهذا ما سوف نوضحه في هذا المطلب.

أولا: مفهوم الحوكمة

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في مختلف الحقول العلمية، نظرا لتعدد أبعاده واتساع مجالات تطبيقه بين الاقتصاد والقانون والإدارة والسياسة، وقد أدى هذا التنوع إلى اختلاف دلالاته باختلاف السياق الذي يستخدم فيه، مما جعل تحديده بدقة يتطلب مقارنته من زوايا متعددة. وانطلاقا من ذلك، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الحوكمة من خلال تناوله لغويا وقانونيا واقتصاديا وسياسيا، بهدف إبراز مختلف أبعاده وتوضيح دلالاته المتنوعة.

¹ - إبراهيم فريد عاكوم، مرجع سبق ذكره، 11.

² - مشة بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

1- مفهوم الحوكمة:

إن وجود تطبيقات الحوكمة القانونية والإدارية وبأشكالها المتعددة أصبحت مع بروز بعض¹ المشاكل المالية والإدارية في الشركات أمر حيوي، ومن نتائجها الإصلاحية المثلى نشوء الأعمال الناجحة التي أدت إلى ارتفاع كفاءة الأداء، وعليه فهي ليست مجرد بدعة سوف تضمحل وتتلاشى مع الزمن، ولكن الواقع بأن المصطلح الذي أطلق على الحوكمة وتطبيقاتها القانونية والإدارية، قد أوجد نفسه، وفرض عمله قسراً أو طواعية، ضمن الأوضاع غير المستقرة والأزمات المالية التي اجتاحت بعض أسواق المال، وبعد اطلاعنا على مراجع متعددة تناولت حوكمة الشركات، وجدنا أن هناك مفاهيم عديدة للحوكمة، لغويا وقانونيا وسياسيا واقتصاديا وأدرج أدناه تلك المفاهيم.

1.1 الحوكمة لغة: إن معجم الصحاح هو الأكثر شيوعاً في تناول الكلمات العربية وشروحاتها، والمعجم المذكور يتناول الحكم والتحكم والتحكيم والأحكام والحاكمية للدلالة على الاحتكام للشرعية الواردة في القرآن الكريم، أو الاحتكام إلى السنة النبوية الشريفة، والأخذ بهما في التعامل اليومي، وبذلك فالاحتكام هو الأقرب لغويا وعربيا إلى الحوكمة، ويقصد بالاحتكام أي الرجوع إلى العقل أو نص عملي، أو الشريعة المتبعة في بلد ما، وبذلك فإن فقهاء اللغة العربية أخذوا من هذا المعنى لوضع كلمة الحوكمة بديلاً للكلمة الإنجليزية (corporate Governance)، وفي العربية فإن الحوكمة تعني الرجوع إلى تحكيم العقل، وأحكام التقاليد والعرف والثقافة وأحكام الدين، ومنه جاء الحكم أي الحاكم الذي يدير جلسة جنائية كالقاضي أو الحاكم، إذا بذلك تكون الحوكمة بمعناها العربي الاحتكام إلى العقل، وهناك ترجمات متعددة في اللغة العربية لمصطلح الحوكمة (C.G)، وعند مراجعة هذه الترجمات نجد ترجمات وهم:²

- حوكمة الشركة.
- حاكمية الشركة وحكمانية الشركة.
- التحكم المشترك والتحكم المؤسسي والإدارة المجتمعة.

¹ - غني صبري أحمد، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة: الدنمارك ولبنان. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، ص 28.

² - غني صبري أحمد، المرجع السابق، ص 29.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

– ضبط الشركة والسيطرة عليها والمشاركة الحكومية في إدارة شؤون الشركة الرشيدة والإدارة الحقة للشركة.

كل هذه التراجم المنقولة عن اللفظ الإنكليزي (C.G) تدل كل منها عن وجهة النظر التي يراها مقدم هذه التعاريف.

1.2 مفهوم الحوكمة قانونيا: يفسر القانون الحوكمة، بأنها الصيغة الموضوعية والمتفق عليها من قبل فقهاء القانون والاقتصاد والإدارة، لضبط عمل الشركات والمحافظة على ثقة الجمهور بها، وبهذا المفهوم فهو الاحتكام إلى قانون عمل الشركة من قبل كل المتعاملين معها سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، وعليه فالحوكمة قانونا، عبارة عن أحكام متعددة تعمل على ضوء عمل الشركة أو المؤسسة، وبشكل أفضل ومؤثر على جميع مفاصلها الإدارية.¹

1.3 مفهوم الحوكمة اقتصاديا: هي النشاط الاقتصادي الأمثل لعمل الشركات، واحتساب كشوفات الموارد المتاحة الداخلة في الإنتاج، وبين الموارد الخارجة منه على شكل أرباح، وتحسب هذه الأرباح بين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للشركة، بحيث يكون الاحتساب بشفافية بين الجمهور للإبقاء على ثقته بها.

1.4 مفهوم الحوكمة سياسيا: بهذا المفهوم تقوم الدول بوضع إستراتيجية احتسابية للحفاظ على الشركات، وإبعاد شبح انهيارها وفشلها، مما يجلب الخسارة للإنتاج المحلي العام (G.D.P) أو الإنتاج القومي العام (G.N.P) وتأثيرهما بالتالي على الدخل القومي، كما تضمن الحكومة التقليل من البطالة في حالة استقرار عمل الشركات والسياسة الليبرالية المتبعة في عقيدتها، "دعه يعمل دعه يمر". فالحوكمة هي استقرار السوق وعدم الدخول في أزمات مالية متعددة.

1.5 مفهوم الحوكمة فسيولوجيا: الإنسان منذ الخليقة هو مسير ومخير عكس الحيوانات فهي مسيرة لذا فالإنسان يحاول دوما التحكم في تنظيم حياته وحوكمته في كلا الجانبين المخير والمسير، ويضع الأبحاث في كيفية التحكم بهما لصالح صحة الإنسان وعمله بالشكل المنتظم والسليم، وهكذا فالشركات

¹ – غني صبري أحمد، المرجع السابق، ص30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

تتعامل بهذا الجانب مع جمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق راحتهم النفسية مما يؤدي إلى استقرار فسيولوجية أنفسهم والاندفاع نحو دعم الشركة.

وعليه ومما تقدم أعلاه، نستدل على عدم وجود مفهوم موحد على المستوى العالمي، متفق عليه بين القانونيين والإداريين والاقتصاديين والسبب يرجع إلى حداثة تطبيق الحوكمة قانونيا وإداريا واقتصاديا، ولكن هناك تفريق جوهري في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD 2) عام¹ 1999م والتي عرفت الحوكمة بأنها، نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملئ الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء، ويجب أن تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة كل من مجلس الإدارة والإدارة بالحوافز المعقولة وذلك من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة (المصرف) والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع الشركات المصارف على استخدام مواردها المتاحة بشكل كف².

التعريف الإجرائي للحوكمة:

تُعرف الحوكمة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة القواعد والآليات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، بما يضمن الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة في اتخاذ القرارات. كما تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وحماية حقوق أصحاب المصالح، وتعزيز الثقة في المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

¹ - غني صبري أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - غني صبري أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ثانياً: خصائص الحوكمة

تتلخص خصائص الحوكمة فيما يلي:

2.1 الانضباط: من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية.¹

2.2 الإفصاح والشفافية: يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الأنترنت وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات.

2.3 الاستقلالية: ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.²

2.4 المساءلة: للإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم. التحقيق الفوري في حالة الإساءة لإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.

2.5 المسؤولية: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي، وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعة التقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.

¹ - عطا الله وارد وآخرون، الحوكمة المؤسسية مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008، ص 22.

² - عطا الله وارد وآخرون، المرجع السابق، ص 22.

2.6 العدالة: المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم كالمشاركة في تعيين المديرين وأيضاً في اتخاذ القرارات والنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

2.7 المسؤولية الاجتماعية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية الشكل التالي يوضح خصائص الحوكمة¹.

المطلب الثالث: آليات تطبيق حوكمة المؤسسات

تعد الآليات التطبيقية للحوكمة من الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسات من تجسيد مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، حيث تساهم هذه الآليات في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز الشفافية، وضمان فعالية الرقابة وتحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن عرض هذه الآليات كما يلي²:

1. **الآليات القانونية:** وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

2. **الآليات الرقابية لتحقيق حوكمة الشركات:** مثل التحديد الدقيق للمسؤوليات، والهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

3. **الآليات التنظيمية:** والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة، مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

4. **الآليات المحاسبية:** والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية، ويوفر المعلومات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

¹ - عطا الله وارد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 54.

وبدراسة الآليات المختلفة للحوكمة، نجد أن بينها علاقات تأثيرية، فعلى سبيل المثال لا الحصر، نجد أن وجود قانون فعال للشركات يحدد السجلات المحاسبية التي يجب إمسакها، والقوائم المالية التي يجب نشرها، من الممكن أن يؤدي إلى تفعيل الآليات المحاسبية المتعلقة بإعداد التقارير المالية، وبما يحقق الإفصاح والشفافية من أجل الوفاء بمتطلبات هذا القانون.

وأيضاً، قد تضمنت مبادئ (OECD، 2004) الخاصة بالإفصاح والشفافية مجموعة من الآليات المحاسبية التي يتم استخدامها لتقديم معلومات بمواصفات جودة معينة، ويتم إعدادها وفقاً لمجموعة من المعايير (المعايير المحاسبية)، مع ضرورة تحقيق الرقابة على مراحل إعدادها المختلفة آليات الرقابة على إنتاج المعلومات، ويمكن تلخيص هذه الآليات على النحو التالي:

1. **آليات المعايير المحاسبية:** يجب إنتاج المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها وفقاً لمجموعة من المعايير المحاسبية.

2. **آليات قياس الجودة:** يجب توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات جودة معينة، مثل التوقيت المناسب، وأن تكون منافع المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها، بالإضافة إلى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين.

3. **آليات الرقابة على إنتاج المعلومات:** يجب توفير مجموعة من آليات المراجعة للتأكد من صحة المعلومات التي تم إنتاجها، ومن خلال دراسة هذه الآليات، يظهر أنها مترابطة ومتكاملة في ما بينها.¹

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة والأطراف المعنية بها

تعتبر الحوكمة من الآليات الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة داخل المنظومة الاقتصادية، نظراً لدورها في تحسين أساليب التسيير وتعزيز الشفافية وترسيخ مبادئ الرقابة والمساءلة داخل المؤسسات. كما أنها أصبحت تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق الكفاءة الاقتصادية ودعم مسارات الإصلاح والتنمية.

¹ -عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص 55.

وانطلاقاً من ذلك، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية الحوكمة وأهدافها في المنظومة الاقتصادية، من خلال دراسة دورها في التنمية والإصلاح الاقتصادي، وتحديد الأطراف المعنية بتطبيقها، ثم إبراز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلالها.

المطلب الأول: أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي

شهد مفهوم حوكمة الشركات اهتماماً متزايداً في معظم الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة، خاصة عقب الأزمات المالية والانهيarts الاقتصادية التي عرفتتها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية خلال الفترة الممتدة بين 1997 و2002. وقد أرجعت العديد من الدراسات هذه الأزمات إلى انتشار الفساد الإداري والمالي، وضعف أنظمة الرقابة والإشراف داخل الشركات، بالإضافة إلى نقص الكفاءة والخبرة في التسيير¹.

ومن هذا المنطلق، تزايد اهتمام الباحثين والخبراء الاقتصاديين بدراسة آثار حوكمة الشركات على مختلف الجوانب الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، ودورها في تحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والنامية. وتشير الدراسات إلى أن الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات، سواء من حيث الجوانب المالية أو التشغيلية، كما يساهم في تحقيق الاستقرار والاستمرارية في النمو.

وعلى الرغم من تعدد أبعاد حوكمة الشركات، سواء كانت قانونية أو تنظيمية أو اجتماعية، إلا أن البعد المحاسبي يحظى بأهمية خاصة، نظراً لدوره في تعزيز الشفافية والإفصاح وتحسين جودة المعلومات المالية. وانطلاقاً من ذلك، يمكن تناول أهمية حوكمة الشركات من خلال المحاور التالية:

أولاً: أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية

تؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في رفع كفاءة استغلال الموارد وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات. كما تساهم في زيادة قيمة الشركة وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق. وتساعد على استقطاب الاستثمارات

¹ - مناوّر منال، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 37 - جوان 2012، جامعة الأردن، ص173.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

المحلية والأجنبية من خلال توفير بيئة أعمال أكثر شفافية. كذلك تدعم الاستقرار المالي وتحد من المخاطر والأزمات الاقتصادية. مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة¹.

ثانياً: حوكمة الشركات والحصانة القانونية

تسهم حوكمة الشركات في حماية حقوق مختلف الأطراف المرتبطة بالشركة وضمان احترام التزاماتها القانونية. كما تعتمد على مجموعة من القوانين والأنظمة التي تنظم سير العمل والعلاقات بين أصحاب المصالح. وتساعد على ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والإفصاح. إضافة إلى دورها في الحد من النزاعات والممارسات غير القانونية. لذلك تعد إطاراً أساسياً لتحقيق الانضباط القانوني داخل الشركات².

ثالثاً: حوكمة الشركات والرفاهة الاجتماعية

تتعرض ممارسات الحوكمة الجيدة إيجاباً على المجتمع من خلال دعم الاستقرار الاقتصادي وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات. كما تساهم في توفير فرص العمل وتعزيز الثقة بين المؤسسات والأفراد. وتساعد على تحقيق التوازن بين مصالح الشركة ومصالح المجتمع. إضافة إلى دورها في رفع مستوى المعيشة ودعم التنمية الاجتماعية. وبذلك تصبح الحوكمة عاملاً مهماً في تحقيق الرفاه الاجتماعي³.

رابعاً: الأهمية الاقتصادية لتطبيق معايير وقواعد حوكمة الشركات

يساعد تطبيق معايير الحوكمة على تعزيز الشفافية والدقة في إعداد التقارير المالية. كما يساهم في مكافحة الفساد والحد من التجاوزات الإدارية والمالية. ويؤدي إلى تحسين كفاءة الإدارة وترشيد عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى دوره في تعزيز ثقة المستثمرين وجذب رؤوس الأموال. لذلك تعد الحوكمة من الركائز الأساسية لضمان النمو الاقتصادي واستدامة الشركات⁴.

¹ - مناور منال، مرجع سبق ذكره، ص173.

² - نفس المرجع، ص174.

³ - مناور منال، مرجع سبق ذكره، ص175.

⁴ - نفس المرجع، ص176.

المطلب الثاني: أهداف تطبيق حوكمة المؤسسات

تسعى الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحسين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تعزيز صورتها الذهنية وإرساء انطباع إيجابي لدى مختلف المتعاملين.
2. تطوير عملية صنع القرار داخل المؤسسات، من خلال تعزيز إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم عبر الجمعيات العامة وأجهزة الرقابة.
3. رفع مصداقية البيانات والمعلومات، وتسهيل فهمها وتبادلها عبر مختلف الحدود والأسواق.
4. إدماج الاعتبارات البيئية والأخلاقية ضمن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
5. تعزيز مستويات الشفافية والوضوح والإفصاح من خلال نشر البيانات والمعلومات بشكل دقيق ومنتظم.
6. زيادة قدرة المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي وجذب الاستثمارات ورؤوس الأموال.
7. دعم قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، بما يساهم في تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة¹.

كما تسهم الحوكمة في بناء الثقة بين مختلف المتعاملين في ظل ما قد يشهده المحيط الاقتصادي من انحرافات وفضائح مالية، وتوفر آليات فعالة للرقابة على إدارة أصول المؤسسات واستثماراتها.²

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

توجد أطراف وعناصر متعددة تسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة، حيث تشمل هذه الأطراف مختلف الفاعلين الذين تتباين مصالحهم وأدوارهم، إلا أنهم يشتركون في التأثير على آليات التسيير والرقابة داخل الشركة. ويطلق على هذا التصور "نموذج حوكمة المؤسسة"، ويمكن توضيح أهم هذه الأطراف كما يلي:

¹ - عطا الله وارد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² نفس المرجع، ص 22.

أولاً: الأطراف الداخلية

1.1 المساهمون: هم الأفراد أو الجهات التي تقدم رأس المال للمؤسسة من خلال امتلاك الأسهم، ويهدفون إلى تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل وضمان استمرارياتها، مقابل تحقيق عوائد مناسبة لاستثماراتهم. كما يتمتع المساهمون بحق اختيار أعضاء مجلس الإدارة بما يضمن حماية مصالحهم¹.

1.2 مجلس الإدارة: يتولى مجلس الإدارة مهمة تعيين المديرين التنفيذيين، الذين يمنحون سلطة إدارة الأعمال اليومية للمؤسسة، إضافة إلى وضع السياسات العامة والإشراف على حماية حقوق المساهمين.

وقد أكدت المبادئ الدولية للحوكمة أن أعضاء مجلس الإدارة يتحملون واجبين أساسيين:

أ. **واجب العناية الواجبة (Duty of Care):** ويعني التزام أعضاء المجلس ببذل العناية والحرص اللازمين عند اتخاذ القرارات، وضمان وجود أنظمة وإجراءات داخلية فعالة، والالتزام بالقوانين والتنظيمات المعمول بها.

ب. **واجب الولاء (Duty of Loyalty):** ويقصد به التزام أعضاء المجلس بالتصرف بما يحقق مصلحة المؤسسة والمساهمين، بما في ذلك ضمان العدالة بين المساهمين، وتنظيم التعامل مع أصحاب المصالح، ووضع سياسات عادلة للأجور والمكافآت.

1.3 الإدارة التنفيذية: تتولى الإدارة التنفيذية مسؤولية التسيير اليومي للمؤسسة، وتقديم التقارير الدورية حول الأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من حيث الربحية وتعزيز قيمتها السوقية، مع الالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح.²

1.4 أصحاب المصالح: يشمل أصحاب المصالح جميع الأطراف التي ترتبط بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة، مثل الدائنين، الموردين، العملاء، العمال والموظفين، وتختلف مصالح هذه الأطراف، فالدائنون

¹ مناور منال، مرجع سبق ذكره، ص 175.

² -محمد عبد الله حامد العبدني، أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية في سوق الكويت للأوراق المالية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012، ص 45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد، بينما يركز العمال والموظفون على استمرارية المؤسسة واستقرارها في السوق¹.

وتتمثل في أصحاب الاهتمام وأصحاب العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالشركة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-01): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة

مع تزايد أهمية الحوكمة في تنظيم عمل المؤسسات وتعزيز كفاءتها، برزت الحاجة إلى وضع مبادئ ومعايير دولية توجه ممارسات الحوكمة وتضمن تطبيقها بشكل فعال داخل مختلف المؤسسات الاقتصادية. وقد سعت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية إلى تطوير أطر مرجعية تساعد الدول والمؤسسات على اعتماد نظم حوكمة فعالة تقوم على الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة الموارد. ومن بين أبرز هذه الهيئات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي وضعت مجموعة من المبادئ التي أصبحت مرجعا أساسيا في مجال

¹ - نفس المرجع، ص 46

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

حوكمة الشركات على المستوى الدولي، حيث تهدف هذه المبادئ إلى حماية حقوق المساهمين وتعزيز دور أصحاب المصلحة وتحقيق الإفصاح والشفافية في إدارة المؤسسات.

وفي هذا الإطار، يتناول هذا المبحث دراسة المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة من خلال التطرق أولاً إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تشكل الأساس المرجعي لتطبيق الحوكمة في العديد من الدول، ثم التعرف على الركائز الجوهرية للحوكمة التي تقوم عليها الممارسات الحديثة في إدارة المؤسسات، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية، والتي تعد عناصر أساسية لضمان كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في الأسواق المالية.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يعتبر أولها إطاراً عاماً وضرورياً لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان التطبيق الفعال لقواعد الحوكمة، وهو ما يعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، وأن يشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

ثانياً: ضمان حقوق المساهمين

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
- إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم¹.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.

¹ - مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، الإمارات العربية المتحدة، 2021، ص16.

– المشاركة في أرباح الشركة.

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

– تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.

– إصدار أسهم إضافية.

– أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

ثالثا: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن تكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل جميع المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيرا، يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.¹

رابعا: دور أصحاب المصالح

لقد سبق أن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في الشركة، وبينما أن المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة. وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت.

¹ – نفس المرجع، ص 17.

خامسا: الإفصاح والشفافية

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات، وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم.
- العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- هياكل الحوكمة وسياساتها.¹

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل، وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

سادسا: مسؤولية مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين. ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة:

- إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.
- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر

¹ - مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سبق ذكره، ص18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

- اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.¹
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصا وجود نظم الإدارة المخاطر والرقابة
- المالية ورقابة العمليات.
- الإشراف على عمليات الإفصاح.

المطلب الثاني: معايير الحوكمة وفق لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية، التابعة لبنك التسويات الدولية، منذ سنة 1999 مجموعة من الإرشادات الخاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، بهدف تعزيز الاستقرار المالي وحسن تسيير البنوك وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية. وتقوم هذه المعايير على جملة من المبادئ الأساسية التي يمكن عرضها فيما يلي:

1. **قيم الشركة ومواثيق الشرف:** تؤكد معايير بازل على ضرورة وجود منظومة قيمية وأخلاقية داخل المؤسسة المصرفية، تتجسد في مواثيق سلوك مهني تحدد قواعد التصرف السليم وتضمن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في ممارسة النشاط المصرفي.
2. **استراتيجية واضحة للمؤسسة:** تشدد اللجنة على أهمية وضع استراتيجية محكمة للمؤسسة، تسمح بقياس الأداء العام وتحديد مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف المسطرة، بما يضمن الفعالية والاستدامة.²

¹ -مركز أبو ظبي للحوكمة، مرجع سبق ذكره، ص19.

² -لجنة بازل للرقابة المصرفية، تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، بنك التسويات الدولية، بازل، 1999، ص 5.

3. توزيع المسؤوليات واتخاذ القرار: تتطلب الحوكمة الجيدة تحديدا دقيقا لمراكز المسؤولية داخل المؤسسة، مع تسلسل إداري واضح لعمليات اتخاذ القرار، بما يعزز الشفافية ويمنع تضارب الصلاحيات.

4. التعاون بين مجلس الإدارة والأطراف الرقابية: تدعو المعايير إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والإدارة العليا، لضمان رقابة فعالة وشاملة على مختلف الأنشطة.

5. نظام رقابة داخلية قوي: تؤكد لجنة بازل على ضرورة وجود نظام رقابة داخلية متكامل يشمل التدقيق الداخلي والخارجي، مع استقلالية إدارة المخاطر عن خطوط النشاط، وتطبيق مبدأ التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات.

6. مراقبة تضارب المصالح: تولي المعايير أهمية خاصة لمراقبة العمليات التي قد تنشأ فيها حالات تضارب مصالح، خاصة في العلاقات مع المقترضين الكبار، أو كبار المساهمين، أو صناع القرار داخل المؤسسة¹.

7. نظام الحوافز: تنص المعايير على ضرورة تصميم أنظمة حوافز مالية وإدارية تتماشى مع الأداء السليم وإدارة المخاطر، بما يشجع على السلوك المسؤول داخل المؤسسة.

8. تدفق المعلومات والشفافية: تؤكد اللجنة على أهمية توفير تدفق معلومات دقيق وشفاف داخل المؤسسة وخارجها، بما يسمح باتخاذ قرارات سليمة ويعزز ثقة المتعاملين.

المطلب الثالث: معايير الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 توجيهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربعة مستويات كما يلي:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد: تشمل القواعد الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها أي مؤسسة، مثل وجود هيكل تنظيمي واضح، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة، وضمان الشفافية والإفصاح، واحترام حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة².

¹ - لجنة بازل للرقابة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة

2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد: تتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات، وتركز على تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحسين نظم الرقابة الداخلية، وتعزيز استقلالية مجلس الإدارة، وإنشاء لجان متخصصة (مثل لجنة التدقيق)، وتبني ممارسات حديثة في الإدارة.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا: تهدف إلى تكييف مبادئ الحوكمة مع البيئة المحلية، عبر المساهمة في تطوير التشريعات، ونشر ثقافة الحوكمة، وتدريب الكفاءات، ودعم المؤسسات لتطبيق أفضل الممارسات بما يتناسب مع خصوصيات كل بلد.
4. القيادة: تركز على الدور القيادي في ترسيخ الحوكمة، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا ومجلس الإدارة نشر ثقافة النزاهة والشفافية، واتخاذ قرارات استراتيجية مسؤولة، وقيادة التغيير نحو ممارسات أكثر كفاءة واستدامة¹.

² - محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

¹ - محمد حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن حوكمة الشركات تمثل منظومة متكاملة من القواعد والآليات التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه عمل المؤسسات بما يحقق الكفاءة والشفافية في التسيير، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تعزيز الرقابة وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في المؤسسات الاقتصادية، وعليه فإن الإلمام بالإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات يشكل أساساً نظرياً مهماً لفهم مختلف الجوانب المرتبطة بتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات، وهو ما يمهد للانتقال إلى دراسة أبعادها وتطبيقاتها في الفصول اللاحقة من هذا البحث.



الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي



الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

تمهيد

يعد القطاع المصرفي من أهم الركائز الحيوية في أي اقتصاد وطني، نظرا لما يؤديه من دور محوري في تعبئة الموارد المالية وتوجيهها نحو الاستثمار وتمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية. وتزداد أهمية هذا القطاع بارتباط سلامة النظام المصرفي واستقراره بمدى تبني إدارة رشيدة قائمة على مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، وهو ما جعل مفهوم الحوكمة البنكية يبرز كآلية أساسية لضمان حسن إدارة المؤسسات المصرفية وتعزيز كفاءتها، من خلال وضع قواعد ومعايير تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، بما يسهم في تحقيق الاستقرار المالي والحد من المخاطر.

ومع تطور الأنشطة المالية وتعدد العمليات المصرفية، ظهرت تحديات جديدة أبرزها الفساد المالي، الذي يشمل مختلف الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية المؤدية إلى إساءة استخدام الموارد أو استغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية، وهو ما يشكل تهديدا مباشرا لاستقرار النظام المالي ويؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسات البنكية وإضعاف قدرتها على أداء وظائفها الاقتصادية. ومن هنا تبرز أهمية تبني آليات فعالة للحوكمة داخل البنوك، بما يعزز الرقابة والشفافية ويحد من الممارسات غير السليمة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية

إن الفساد المصرفي يعد من أخطر التحديات التي تهدد استقرار اقتصاديات الدول المالية لما تسببه من أضرار تمس القطاع المالي ككل، وفي هذا السياق تبرز الحوكمة كواحدة من بين الآليات الحديثة التي تهدف إلى ضمان الاستقرار في المنظومة المالية ككل والمصرفية بشكل خاص. فحوكمة الشركات في القطاع المصرفي تعتمد على استراتيجيات وقواعد قانونية ومحاسبية ومالية واقتصادية توجه الإدارة في أداء عملها لمواجهة الفساد المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المصرفية

تعد الحوكمة المصرفية إطاراً تنظيمياً حديثاً يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات المالية، بما يضمن حسن إدارة الموارد وحماية مصالح المودعين. فهي تقوم على مجموعة من المبادئ والآليات التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في البنك، مثل المساهمين والإدارة والرقابة. كما تسعى الحوكمة إلى تقليص المخاطر والانحرافات المالية عبر تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية. ومن هنا تأتي أهمية تحديد مفهوم الحوكمة المصرفية كمدخل أساسي لفهم دورها في إصلاح القطاع البنكي ومكافحة الفساد المالي.

أولاً: مفهوم حوكمة النظام المصرفي

فحول مفهوم الحوكمة في المصارف هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي ذكرت في هذا المجال، حيث ينظر إليه من عدة جهات نظر مختلفة منها:

الحوكمة من المنظور المصرفي تعني: تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، وترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا.

كما تعرف بأنها نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية، وغيرها، والذي يرمي إلى اتساع نظام المساءلة وتحقيق المساواة عند تحديد حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

كما تعرف الحوكمة بالبنوك بأنها: النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع م مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين والمؤسسين).¹

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة المصرفية على أنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف المصرف والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين وأن نظام الحوكمة في المصارف يشمل الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يؤثر على تحديد أهداف المصرف.²

وتعرفها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة.... الخ) ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة المصرف وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي.³

وتعرف الحوكمة المصرفية هي الأسلوب الذي من خلاله يحكم مجلس الإدارة والمديرين والإدارة العليا، أعمال وقضايا ومعاملات المصرف، ويوضح هذا الأسلوب كيف يتم: وضع أهداف المصرف عمليات المصرف اليومية والأساسية، الوفاء بالالتزامات التي قطعت للمساهمين حماية مصالح المودعين، وضع

¹ - سعاد عون الله، بن علي بلعزوز، الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعتثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 171-181.

² - علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (02) العدد (02)، ديسمبر 2018 ص 122.

³ - علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري (ديسمبر 2018) وواقع الحوكمة المصرفية في الجزائر. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد 02 العدد 04، ص 122.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

نشاطات وسلوك المصرف جنبا إلى جنب مع توقعاته وأهدافه المسطرة والذي سيعمل بأسلوب سليم للوصول إلى ذلك.¹

من خلال التعاريف الواردة أعلاه، يمكن تلخيص مفهوم الحوكمة المصرفية في أنها: مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها، وهي ذلك النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها من أجل تحقيق غاياتها، وبالتالي فهي النظام الذي يتعامل المصرف بموجبه مع مصادر رؤوس أموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين لوضع الخطط والسياسات التي تضمن حسن التنفيذ من خلال التقيد بتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح، وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية².

التعريف الإجرائي لحوكمة النظام المصرفي:

يقصد بحوكمة النظام المصرفي في هذه الدراسة مجموعة القواعد والآليات والإجراءات التنظيمية والرقابية التي تعتمد عليها البنوك لتنظيم أعمالها وإدارة مواردها بكفاءة، بما يضمن الشفافية والإفصاح والمساءلة والرقابة الفعالة، ويحدد بوضوح مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح. كما تهدف إلى تعزيز النزاهة والالتزام بالقوانين وإدارة المخاطر بصورة سليمة، بما يسهم في الحد من ممارسات الفساد المالي، وحماية حقوق المودعين والمساهمين، وتحقيق الاستقرار والكفاءة في القطاع المصرفي.

ثانيا: مبادئ الحوكمة

لقد حظي مفهوم الحوكمة باهتمام متزايد من قبل مجموعة واسعة من المنظمات الدولية العاملة في هذا المجال، ومنها على الخصوص منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ولأن معايير لجنة بازل هي المعنية بصفة مباشرة

¹ - مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 04، ديسمبر 2016، (224).

² - مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي بميلة، العدد 04، ديسمبر 2016، ص224.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

بتعزيز الحوكمة في المصارف، حيث وضعت عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، لذلك نوردتها فيما يلي:¹

- وضع مواثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين المؤسسات.
 - وضع إستراتيجية 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 وآليات تبين نوع وشكل التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات.
 - إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل كبار المساهمين والإدارة العليا.
 - ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة.
 - تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو ترقية.
- وتؤكد الحوكمة المصرفية على تحقيق الشفافية المالية والعدالة ومنح حق المساءلة المالية لإدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات والحد من الفساد المالي والإداري وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن الحوكمة المصرفية تؤكد أيضا على سيادة القانون وضمان مراجعة الأداء المالي. وبذلك يمكن القول أن الحوكمة المصرفية تساهم في معالجة ظاهرة الفساد المالي من خلال أنها:
- نظام كامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة البنوك والرقابة عليها.

¹ - فوزية بن عثمان، الحوكمة المصرفية ورهان مكافحة جرائم الفساد المالي، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 03، نوفمبر 2018، ص 76.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

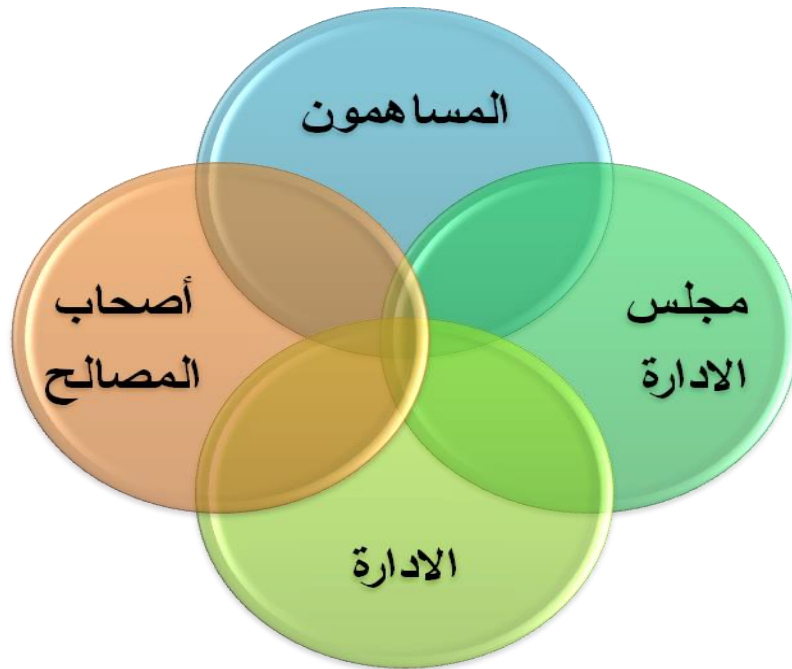
ثالثاً: الأطراف المؤثرة في الحوكمة المصرفية

يستوجب التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية وجود أربعة أطراف فاعلة تتأثر وتتوثر في التمكين للحوكمة المصرفية، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق مبادئ الحوكمة وهذه الفواعل أو الآليات هي:¹

1. مجلس الإدارة: ويقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم بهيكله مختلف اللجان التابعة والتي تلعب دوراً مهماً في تفعيل دور الحوكمة في استقرار المؤسسات ومنها لجنة المراجعة ولجنة إدارة المخاطر.
2. المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم ومقابل الحصول على الأرباح، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
3. الإدارة: الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها.
4. أصحاب المصلحة: هم مجموعة من الأطراف لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العمال، الموظفين وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلا الدائنون تهمهم قدرة البنك على السداد أما الموظفون فتهمهم قدرته على الاستمرارية.

¹ فوزية بن عثمان، الحوكمة المصرفية ورهان مكافحة جرائم الفساد المالي، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 03، نوفمبر 2018، ص 76.

الشكل رقم (02-03): الأطراف المؤثرة في الحوكمة المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية ومزاياها

تكتسب الحوكمة المصرفية أهمية بالغة كونها تمثل أداة استراتيجية لضمان استقرار النظام المالي وتعزيز الثقة في المؤسسات البنكية. فهي تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وحماية أموال المودعين. كما توفر الحوكمة مزايا متعددة أبرزها تقليل المخاطر المالية والإدارية، ودعم قدرة البنوك على مواجهة التحديات الاقتصادية. ومن هنا فإن دراسة أهدافها ومزاياها تعد خطوة أساسية لفهم دورها في إصلاح القطاع المصرفي والحد من الفساد المالي.¹

أولاً: أهمية وأهداف حوكمة المصارف

أثارت حوكمة المصارف اهتمام الباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وذلك نتيجة الحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى فمن خلال دراسة الأسباب التي أدت لحدوث هذا

¹ -سعاد عون الله، بن علي بلعزوز، الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 171-181.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

الفشل المالي والإداري تبين أن انعدام أسلوب حوكمة للمصارف يمكن القائمين على المصرف من الداخل سواء كانوا مجالس إدارة أم مدراء أم موظفين عموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين الدائمين وعامة الجمهور.

وعليه فإن الدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة للمصارف تعتبر أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق مجرد فضائح وأزمات مالية حيث أصبح من الواضح تماما أن إدارة المصرف من خلال مفهوم الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير المصارف ومصير اقتصاديات الدول في هذا العصر المسمى بعصر العولمة بالإضافة إلى ذلك فإن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية، وأيضا التحويلات في أشكال ملكية للمصارف مع زيادة عدد المستثمرين زادت من الحاجة إلى قواعد حوكمة للمصارف والتي يمكن من خلالها مساعدة للمصارف وجذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية ويضاف لذلك أن المساهمة بتطبيق قواعد الحوكمة يحسن إدارة المصارف من خلال:

- وضع استراتيجية للمصرف.
 - تحديد أهداف المصرف وكيفية تحقيقها.
 - تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفعالية.
 - وضع نظام رئيسي في تحسين الكفاءة الاقتصادية في المصارف.
- وهناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها في المصارف من أهمها:
- التأكد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف.
 - متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المصارف بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة المصرف والمساهمون.
 - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
 - إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم استقرار نشاط المصارف العامة بالاقتصاد وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

ثانيا: مزايا حوكمة المصارف

- تحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله وموجوداته مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي وبالتالي فإن للحوكمة مزايا أهمها:
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول.
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدول.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها لاتخاذ القرار.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة على المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العامة بالاقتصاد ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية التي تدعم التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية

- هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي:¹
- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة.

¹ -هاني، مريم. (2016)، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، (04)، ص225.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.
- ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.
- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون به.
- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.
- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة.
- دور السلطات الرقابية.

من خلال النقاط المذكورة أعلاه نستنتج أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيا المصرف بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة ... الخ.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للفساد المالي

تعتبر الفساد أحد أخطر الظواهر التي تهدد كيان المجتمع ككل. بغض النظر عن انتمائه للدول المتقدمة أو النامية، لكن بنسب متفاوتة حيث ترتفع درجته في الدول النامية، حيث الشعوب التي تتضاءل نسبة وعيها، ولهذا يجد البيئة الخصبة له للتفشي في ظل الأنظمة غير الديمقراطية، أين توجد فجوة كبيرة بين الحكومة والشعوب وغياب الرقابة الصارمة وشح المعلومة، وانعدام الشفافية حيث تعرف انتشارا واسعا شاملا مختلف القطاعات الاقتصادية، منها القطاع المصرفي. ولهذا سوف نرى في هذا المبحث مفاهيم الفساد وأنواعه ثم نتطرق إلى الفساد المالي وأهم مسبباته وفي الأخير نرى آثار الفساد المالي ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: ماهية الفساد

يعد الفساد المالي ظاهرة معقدة تتجلى في إساءة استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية غير مشروعة، بما يخل بمبادئ النزاهة والشفافية. وتظهر مظاهره في صور متعددة مثل الرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ، وهي ممارسات تؤثر سلبا على استقرار المؤسسات المالية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة ماهية الفساد لفهم أبعاده وانعكاساته على النظام المصرفي والاقتصاد الوطني.

أولاً: تعريف الفساد

الفساد لغة هو نقيض الصلاح، والفساد لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل وضمحل ويأتي التعبير على معان عدة في القرآن الكريم حسب موقعه فهو (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى (الذين لا يريدون علوا الأرض ولا فسادا) سورة القصص آية 83، أو (عصيان لطاعة الله) وفي قوله تعالى (إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فسادا إن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا في الأرض ذلك خزى في الدنيا ولهم عذاب عظيم) سورة المائدة آية 33، ومن الآية الكريمة نرى تحريم للفساد على نحو كلي وأن لمرتكبيه الخزى في الحياة الدنيا وعذاب الآخرة.

ويرى البعض أن مفردة (الفساد) تعرف على أنها علاقة تعاقدية غير مشروعة بين فاعلين يقع فعلهما تحت طائلة القانون، وهما (الفساد) و(المفسود) حيث أن الأخير هو كل شخص يجوز سلطة ويستعملها

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

استعمالا احتياليا، والفساد هو كل من يجوز وسيلة مادية لشراء تلك السلطة، أو بالأحرى شراء قرار بعينه يمكن أن يصدر عن تلك السلطة.

وقد أخذ الفساد تعريفات عدة تختلف في طابعها ونظرتها وفلسفتها، البعض يرى أن الفساد مرتبط بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليد وعقائد وسياسة وبيئة، ويرى البعض أن الفساد يظهر نتيجة التسبب الإداري والفوضى أو استجابة للحاجة أو العوامل الاجتماعية والنفسية حيث يعرفه تقرير التنمية في العالم عام 1997 على أنه: سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. وتعرفه منظمة الشفافية الدولية على أنه: سوء استعمال الوظيفة في القطاع العام من أجل تحقيق مكاسب شخصية بالرغم من أن تعريف الفساد بهذا الشكل يسلط الضوء على أداء المسؤولين السياسيين وموظفي الدولة والقطاع العام دون ذكر فساد الشركات الخاصة ورجال الأعمال مما أدى ببعض المراقبين إلى انتقاد تعريف الفساد بهذا الشكل، وفسروا ذلك فساد المسؤولين والسياسيين عامة يحدث في مجالات التماس بين القطاع العام والقطاع الخاص كما أنه ينطوي بالضرورة على مشاركة طرفين، فمثله مثل أي خدمة أو سلعة يخضع لقوى العرض والطلب، والقطاع الخاص في الغالب يكون هو الجهة الطالبة، بينما يكون القطاع العام هو الجهة العارضة في الكثير من الأحيان، حيث تندرج جميع ممارسات الاستغلال السيئ للوظيفة الحكومية أو الخاصة إذا تعلق الأمر بالشركات الكبرى، ومن ذلك (العمولات الرشوة، التهرب الضريبي تهريب الأموال، الغش الجمركي، إفشاء أسرار العقود والصفقات، الوساطة أو المحسوبية في الوظائف العامة).¹

أحد التعاريف الهامة للفساد هو استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة مثل الرشوة والابتزاز، وذلك عندما يقوم السياسيون الكبار المسؤولين بتخصيص الأصول العامة لاستخدام خاص، ويكون لذلك آثار معاكسة واضحة ومباشرة على التنمية الاقتصادية لا تحتاج تبعاتها إلى مناقشة، غير أن الأمر يكون أكثر تعقيدا عندما يتعلق بتقديم الأطراف الخاصة للرشوة إلى المسؤولين العموميين لاسيما تأثيرها على القطاع الخاص.

كما وضع البنك الدولي تعريفا للأنشطة التي تندرج تحت تعريف الفساد على النحو التالي:

¹ - فريد مرزوق، استراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة التنوير العدد السادس، جوان 2018، ص 270-271.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يتم عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاي للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين، كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة.

- هو مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين والهادفة إلى التأثير بسير الإدارة العامة وقراراتها وأنشطتها بهدف الاستفادة المالية المباشرة أو الانتفاع غير المباشر.
- وهو سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريقة غير شرعية.
- ويشير فيتو تانز إلى أن: الفساد هو تعمد مخالفة مبدأ التحفظ أي مخالفة الحرص على تطبيق قواعد العمل في التعامل مع كافة الأطراف بهدف الحصول على المزايا الشخصية أو مزايا لذوي الصلة.
- أما تعريف الفساد في نظر المشرع الجزائري فجاء في القانون 01-06 الصادر في 20 فيفري 2006 على نحو ما ورد في الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والمسمى «قانون الوقاية من الفساد ومكافحته حيث اكتفت المادة 02 من هذا القانون في تعريفها للفساد بنصها في الفقرة «أ» على أنه: كل الجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من القانون.
- في حين تعرفه منظمة الشفافية العالمية فهو: إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص وينطوي هذا التعبير البسيط على عدد من العناصر الأساسية:
- فهو ينطبق على القطاعات الثلاث للحوكمة: الخاص والعام والمجتمع المدني.
- يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردى، الذي يتراوح بين الخداع، والأنشطة غير القانونية والإجرامية.
- يغطي كلا من المكاسب المالية وغير المالية
- يشير إلى أهمية منظومة الحوكمة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة يلقي الضوء على التكاليف غير الفعالة المصاحبة للفساد وتحويل الموارد في الاتجاه غير المخصص لاستخدامها ومعادلة الفساد تكون كما يلي:

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

❖ المساءلة - التصرف حرة + القرار + احتكار درجة = الفساد

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن تحديد العناصر الأساسية لمفهوم الفساد:

- إساءة استخدام السلطة أو استغلالها لحساب المصلحة الخاصة وحرية التقدير في اتخاذ القرار مع غياب المساءلة القانونية.
- انحراف في السلوك عن متطلبات الواجبات الرسمية المقررة في القانون وانتهاكه
- الإساءة السرية اللاقانونية لاستخدام السلطة.
- الانحراف عن معايير السلوك الاجتماعي.
- إلحاق الضرر بالمصلحة العامة لحساب المصلحة الخاص.¹

للفساد العديد من المظاهر منها الفساد الأخلاقي والسياسي والإداري والمالي ولعل أهم ما يهمنا في هذا المجال المظهر الأخير الفساد المالي²:

يقصد بالفساد المالي في موسوعة العلوم الاجتماعية أنه سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة ولذلك كان التعريف شاملاً لرشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين، أو السياسيين مستبعدة رشاوي القطاع الخاص، وعرفته كذلك هو خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بها من أجل تحقيق مصالح سياسية واقتصادية واجتماعية للفرد أو لجماعة معينة.

فتعريف منظمة الشفافية العالمية: فهو إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص.³

أما تعريف صندوق النقد الدولي: فهو علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف الى استحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد.

ويعرف على أنه أي تصرف يؤدي إلى استلاء على الموارد العامة أو الخاصة أو ابتزازها والتصرف بها خارج نطاق أغراضها ومجالاتها كما يحدث في الموازنة العامة للدولة وفي مصلحة الضرائب

¹ -رشيد دريس، آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي، المؤسسة، العدد03 (كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03)، 2014، ص134-135.

² -فريد مرزوق، إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة التتوير العدد السادس، جوان 2018، ص (272).

³ - رشيد دريس، آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي، المؤسسة، العدد03 (كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03)، 2014، ص137-138.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

والجمارك، ويشمل تلك الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها. وتجلي أهم مظاهره نجد:

- التهرب الضريبي.
- خوصصة الأراضي من خلال قرارات إدارية علوية، تأخذ شكل العطايا، لتأخذ فيما بعد شكل المضاربات العقارية.
- المحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية الكبرى
- قروض المجاملة التي تمنحها المصارف بدون ضمانات جدية لكبار رجال الأعمال
- عمولات عقود البنية التحتية والصفقات الكبرى.
- العمولات والإتاوات التي يتم الحصول عليها بحكم المنصب أو الاتجار بالوظيفة العامة (ريع المنصب، رشوة رجال الصحافة والقضاء وجهات الأمن عن طريق (الرشوة النقدية العينة وغيرها من المدفوعات الخفية) لتسهيل مصالح غير مشروعة والحصول على امتيازات خاصة.
- وعليه نستنتج تعريفا شاملا للفساد المالي على أنه السلوك المنافي للقوانين والأخلاق والقائم على الإخلال بالمصالح والواجبات العامة من خلال استغلال المال العام لتحقيق مصالح الخاصة، وهو ليس حكرا على النشاط الذي يتصل بالوظيفة العامة بل خارجها أيضا.
- ومهما كان نوع الفساد فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص:
- يتم الفساد من خلال اطر شبكية معقدة وسرية ومتعددة الأطراف، وليس مجرد ممارسات فردية.
- رغم تنوع الفساد فإن أخطره ذلك الذي يكرس نفسه بمرور الوقت، ويعيد إنتاج نفسه ضمن الحلقة المفرغة للفساد، والموضحة في الشكل أدناه:

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

الشكل رقم (02-01): حلقة الفساد المفرغة



المصدر: عبد القادر خليل، الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، ربيع 2008، ص 93.

التعريف الإجرائي للفساد المالي:

يقصد بالفساد المالي في هذه الدراسة كل ممارسة أو تصرف غير قانوني أو غير أخلاقي يتعلق بإدارة الأموال والموارد المالية داخل البنوك، ويهدف إلى تحقيق منفعة خاصة من خلال إساءة استخدام السلطة أو المنصب، مثل الرشوة، واختلاس الأموال، والتلاعب بالحسابات، ومنح قروض المجاملة، وإخفاء المعلومات المالية، بما يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة وإضعاف الشفافية والنزاهة وكفاءة الأداء المصرفي.

ثانيا: خصائص الفساد

وتتلخص أهم خصائص الفساد فيما يلي¹:

- سري وسريع الانتشار وسريته تستمد من أدواته.
- تباين الأساليب والوسائل التي يستتر الفساد بها تبعاً للجهة التي تمارسه.
- يتفاعل الفساد مع الظروف والمتغيرات المحيطة به لتجعلها مناخاً وبيئة مشجعة لنموه وانتشاره.
- اختلاف أنماط الفساد وأدواته باختلاف الجهات التي تتعامل به والمجالات التي يمارس فيها.

¹ - فريد مرزوق، استراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة التنوير العدد السادس، جوان 2018، ص 270-271.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- أخطر ممارسات الفساد تتم عبر وسطاء مجهولين.
- أن ممارسات الفساد يتم التخطيط لها من قبل متمرسين ومحترفين مما يجعل كشفها غاية في الصعوبة.
- ظاهرة دولية سهلة الانتشار عبر الحدود، وينتشر في كافة المجتمعات المتقدمة والنامية.
- أن الحروب والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية تعد ظروفًا مشجعة لانتشار الفساد.

ثالثًا: أنواع الفساد

لذا توجد مستويات عديدة للفساد يمكن تصنيفها كما يلي:

1. حسب الأطراف المتعاملة فيه:

- **الفساد الداخلي:** هو الذي يرتكبه طرف واحد دون تدخل طرف ثانٍ مثل: قيام الموظف العام أو الخاص بسرقة أو اختلاس أو تدليس داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- **الفساد الخارجي:** وهو النوع الأكثر شيوعًا وانتشارًا، الذي يتم من خلال اشتراك أكثر من جهة وذلك بالتفاعل بين جانبي العرض والطلب.

2. حسب درجة تغلغل الفساد في المجتمع:

- **الفساد الصغير:** هو الفساد الذي ينتشر بين صغار الموظفين الحكوميين أي المستويات الوظيفية الدنيا مثل رشوة موظف صغير لاستخراج وثائق أو لتسهيل عملية أو لإنجاز عمل معين أو الاختلاس...، ويرجع مسببات هذا النوع من الفساد إلى الحاجة وصعوبة الأوضاع المعيشية.
- **الفساد الكبير:** هو الفساد الذي ينتشر بين كبار الموظفين الحكوميين أي المستويات الوظيفية العليا، لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة وهو أهم وأشمل وأخطر لتكليفه الدولة بمبالغ ضخمة، ويرجع مسببات هذا النوع من الفساد في الرغبة إلى تحقيق فائض الربح.

3. حسب درجة الانتشار:

- **الفساد الدولي:** وهذا النوع من الفساد يأخذ مدى واسعًا عالميًا يعبر حدود الدول وحتى القارات ضمن ما يطلق عليها (بالعولمة) من خلال فتح الحدود والمعابر بين الدول وتحت مظلة نظام الاقتصاد الحر. حيث ترتبط المؤسسات الاقتصادية للدولة داخل وخارج البلد بالكيان السياسي أو قيادته لتمير

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

منافع اقتصادية، لهذا يكون هذا الفساد أخطبوطيا يلف كيانات واقتصاديات الدول على مدى واسع ويعتبر الخطر نوع.

– **الفساد المحلي:** هو ما يعبر عن الفساد داخل البلد الواحد، ولا يخرج عن كونه فساد صغار الموظفين والأفراد يرتبطون في مخالفاته وجرائمهم بشركات أجنبية.

4. حسب القطاع:

– **فساد القطاع العام:** لقد وجد القطاع العام لكي يبقى وبقائه مرهون بأدائه وفعاليتيه، وتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، وعلى رأس هذه الأهداف خدمة المجتمع وأفراده ولكن للأسف يعتبر القطاع العام مرتعا خصبا للانحرافات الإدارية والاختلاسات بمبالغ قد يصعب تخيلها، خاصة وأن هذه الأموال هي مال عام وأن الدولة موجودة دائما لتغطية الخسائر وتغطية الاختلاسات بل وربما التستر على فساد كبار المسؤولين أحيانا.

– **فساد القطاع الخاص:** لقد ورد في تقرير منظمة الشفافية الدولية المنشور في شهر أكتوبر 2005 الذي أكد أن الشركات الأمريكية التي تمارس أعمالا غير مشروعة، تليها الشركات الفرنسية، الصينية والألمانية، ويضيف ذلك التقرير أن عدد كبير من كبار الموظفين في أكثر من 136 دولة يتقاضون مرتبات منتظمة مقابل تقديم خدمات لتلك الشركات.

الفساد له عواقب ضارة على تحقيق التنمية وفعالية الإصلاحات الاقتصادية.

- يرتبط طرديا بوجود أزمات وكوارث.
- تأثير العولمة في انتشار الفساد عبر أنحاء العالم بدرجات متفاوتة.
- الفساد يشوه السياسات الحكومية من خلال دور الحكومة في توزيع الموارد.
- ضمن الاقتصاد السري تتمو جميع أنواع الفساد.
- الفساد عملية تدعمها بعض الدول الأوربية في الخفاء وبأساليب غير مباشرة، عن طريق وجود قوانين تحترم الفساد الداخلي ولا تتطرق إلا لحالات الفساد الخارجي ضمن إطار العولمة.¹

¹ – مالك مرهون، دور وأهمية الحوكمة في محاربة مخاطر الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي الجزائري، 2013/Reformes Economique et Intégration en Economie Mondiale ,ESC n°14 ص48-49.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

المطلب الثاني: أسباب الفساد المالي

لا شك في أن أول طريق لعلاج المشكلات هو تحديد أسباب ظهورها، وقد اجتهد الباحثون لمعرفة أسباب ظهور الفساد المالي وتعددت طرق تصنيفهم لها فقد صنفنا «أسباب الفساد المالي على النحو التالي:

1. أسباب سياسية: ويقصد بالأسباب السياسية هي غياب الحريات والنظام الديمقراطي، ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.

2. أسباب اجتماعية: متمثلة بالحروب وأثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية، الطائفية والعشائرية والمحسوبية القلق الناجم من عدم الاستقرار من الأوضاع والخوف من المجهول القادم..... جمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل والمجهول الغامض.

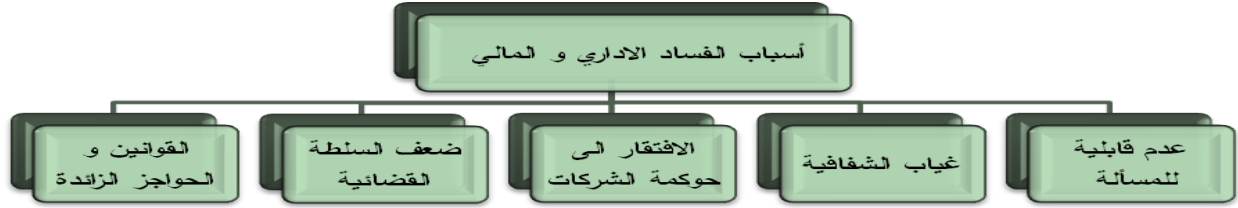
3. أسباب اقتصادية: الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفزة لسلوك الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة.

4. أسباب إدارية وتنظيمية: وتتمثل في الإجراءات المعقدة البيروقراطية وغموض التشريعات وتعددتها أو عدم العمل بها، وضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية. وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي:

- تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها.
- وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.
- حصول فراغ في السلطة السياسية ربما بسبب الصراع على السلطة.
- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.
- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.
- إضافة إلى الأسباب السابقة الذكر فإن دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) حدد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والشكل التالي يوضح هذه الأسباب:

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

الشكل رقم (02-02): أسباب الفساد الإداري والمالي



المصدر: نقماري سفيان، الإطار الفلسفي والتنظيمي للفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية لحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، ص8.

– غياب الشفافية: المجتمعات غير الديمقراطية معروفة بكونها بيئات مغلقة تسيطر الحكومات على إعلامها وتخضعه لرقابتها، ولا تسمح الحكومات بنشر معلومات غير تلك التي توافق عليها وتخدم مصالحها.

– ضعف السلطة القضائية: تعتبر من أهم أركان الديمقراطية لأنها تساعد على ضمان المساءلة والقابلية للمحاسبة وحماية حقوق المواطن لكن الملاحظ أن هذه السلطة في دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط تعمل تحت إشراف الحكومة، ويعتبر القضاة من موظفي الدولة ويخضعون لسلطة وزير العدل الذي يشغل بدوره منصبا تنفيذيا في مجلس الوزراء مما يسمح للنفوذ المالي للحكومة بالتغلغل في العملية القضائية وبالتالي تنخفض قابلية الحكومة للمساءلة وينفتح المجال أمام ممارسات الفساد.

المطلب الثالث: آثار الفساد المالي ومؤشرات قياسه

يخلف الفساد المالي آثارا عميقة على استقرار النظام المصرفي، إذ يؤدي إلى إضعاف الثقة في المؤسسات المالية ويعرقل جهود التنمية الاقتصادية. كما تتجلى انعكاساته في تراجع كفاءة الأداء البنكي وارتفاع المخاطر المرتبطة بالمعاملات المالية. ومن هنا تبرز أهمية مؤشرات قياس الفساد المالي كأداة لتشخيص حجم الظاهرة وتقييم فعالية السياسات الإصلاحية في مواجهتها.

أولاً: آثار الفساد المالي

لا يمكن رصد آثار إيجابية للفساد، فقد طغت آثاره السلبية حتى أصبح كارثة كبرى قد تبتلع معها خيرات البلد بكامله من أهم هذه الآثار نذكر:

1. إضعاف أداء القطاعات الاقتصادية ومن ثم النمو الاقتصادي، حيث يؤثر على استقرار وملاءة مناخ الاستثمار ويزيد من تكلفة المشاريع ويهدد نقل التقنية، ويضعف الأثر الإيجابي لحوافز الاستثمار حيث يعتبر الفساد ضريبة ذات طبيعة ضارة ومعيقة للاستثمار.
2. التقليل من إيرادات الدولة وأموالها وهو ما يؤثر سلباً على مقابلاته من الإنفاق العام وخاصة على جودة البنى الأساسية والخدمات العامة المقدمة حيث يلاحظ أن الأجهزة الحكومية التي ينتشر فيها الفساد تتفق أقل على الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة وتتجه إلى الإنفاق بشكل أكبر على مجالات الاستثمار المفتوحة على الرشوة.
3. إفقاد الفساد لمصداقية الدولة وهو ما يثير مشاكل واختلافاً تهدد الأمن والاستقرار السياسي فيها وهو ما حدث في دول الربيع العربي.
4. اتساع الفجوة بين الأثرياء والفقراء وهو ما يدعم الانطباع السائد لدى العامة بعدم عدالة ومساواة توزيع الثروة والدخل وحتى الإنفاق بين مختلف أفراد المجتمع.
5. إضعاف فعالية القانون من خلال كثرة خروقاته واستغلال ثغراته وعدم معاقبة المسؤولين عن سبب عدم استقلالية السلطة القضائية في الكثير من الدول العربية.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

6. عدم كفاءة الكثير من موظفي المؤسسات في الدول العربية بسبب خضوع التوظيف للرشاوي والمحابة والواسطة والمحسوبية.

ثانياً: مؤشرات قياس الفساد المالي

تعد مؤشرات قياس الفساد المالي أدوات أساسية لفهم حجم الظاهرة وتشخيص انعكاساتها على الأداء الاقتصادي والمؤسسي. فهي تمكن الباحثين وصناع القرار من رصد مستويات الفساد عبر مقاييس كمية ونوعية، وتسمح بالمقارنة بين الدول والأنظمة المصرفية. كما أن هذه المؤشرات، الصادرة عن منظمات دولية مثل البنك الدولي ومنظمة الشفافية العالمية، توفر قاعدة علمية لتقييم فعالية السياسات الإصلاحية. وفي هذا السياق، يلخص الجدول رقم (01-02) أهم المؤشرات المستعملة لقياس الفساد المالي.

الجدول رقم (01-01): أهم المؤشرات المستعملة لقياس الفساد المالي.

اسم المؤشر	المفهوم	الجهة المصدرة للمؤشر
مدركات الفساد	مؤشر مركب يعكس وجهات النظر وخبرات رجال الأعمال ومحلي المخاطر عن حالة الفساد في الدولة وهو ينحصر بين فساد كلي ونزاهة مطلقة.	المنظمة العالمية للشفافية
ضبط الفساد	مدى انتشار الفساد بين الموظفين الحكوميين.	
حكم القانون	يقيس مدى الثقة والتقيّد بالقواعد القانونية في المجتمع.	البنك الدولي
الرأي والمسألة	إمكانية انتقال السلطة وقدرة المؤسسات على حماية الحريات.	البنك الدولي
فعالية الحكومة	كفاء الخدمات والإجراءات البيروقراطية واستقلالية المؤسسات عن مختلف الضغوط.	البنك الدولي
نوعية الأداة التنظيمية	مدى دور وتدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي وعبء التشريعات والضوابط التي تفرضها الأعمال والشركات ومدى شمولية القواعد القانونية وفعاليتها.	البنك الدولي

المصدر: بن لحسن، آليات العولمة على الفساد الإداري والمالي، مداخله ضمن ملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ص 09.

المبحث الثالث: تحليل دور ميكانيزمات الحوكمة في الحد من الفساد في البنوك

يعتبر تبني آليات الحوكمة وتطبيقها في البنوك والمؤسسات المالية أهم داعم في مجال القضاء على الفساد المالي والإداري بها، فمظاهر هذا الأخير تعود في مجملها إلى غياب تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة المرتبطة بحقوق المساهمين والتدقيق والإفصاح والشفافية وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح الآخرين. فمن الواضح أن الإفصاح والشفافية اللذان يعتبران من الركائز الأساسية للحوكمة لا يروقان لكثير من إدارات البنوك لأسباب عديدة، منها أنهما يكشفان عن بعض المعلومات الجوهرية التي توفر للمطلعين ميزة الاستفادة منها، كما أن الإفصاح قد يعني لهم كشف فشل ما أو قصور إداري هم حريصون على إخفائه، ولهذا تلجأ بعض الإدارات إلى تجميل بياناتها المالية من خلال وسائل عديدة، مثل تقييم بعض الموجودات بصورة مخالفة للقانون، أو دمج بند مكافآت ومزايا مجلس الإدارة ضمن بنود أخرى، أو إخفاء تفاصيل بعض الصفقات المشبوهة أو المرتبطة مع أطراف ذوي العلاقة.

المطلب الأول: مظاهر الفساد المالي في البنوك وأهمية تطبيق آليات الحوكمة للحد منه

يعد الفساد المالي من أبرز التحديات التي تواجه البنوك، حيث تتجلى مظاهره في الرشوة، المحسوبية، واستغلال النفوذ وضعف أنظمة الرقابة الداخلية. وتؤدي هذه الممارسات إلى إضعاف الثقة في المؤسسات المصرفية وتقويض قدرتها على أداء دورها الاقتصادي بكفاءة. ومن هنا تبرز أهمية تطبيق آليات الحوكمة التي تقوم على الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، باعتبارها أدوات أساسية للحد من هذه التجاوزات وتعزيز النزاهة داخل الجهاز المصرفي. كما أن تبني الحوكمة يساهم في حماية أموال المودعين وضمان استقرار النظام المالي.¹

¹ - حنوف عبد الرحمن، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة (دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة 2003-2012)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2018، جامعة الجزائر 3، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

أولاً: مظاهر الفساد المالي في البنوك:

يتجلى الفساد المالي داخل البنوك في صور متعددة مثل الرشوة، الغش، وهي ممارسات تؤدي إلى إضعاف الثقة في المؤسسات المصرفية. وتبرز أهمية رصد هذه المظاهر لفهم انعكاساتها على الأداء البنكي وتحديد سبل مواجهتها عبر آليات الحوكمة الفعالة، ما يلي:¹

1. **الرشوة:** يعرف بأنها طلب أو قبول أو أخذ موظف عام لأي فائدة أو مزية مادية لنفسه أو لغيره لأداء عمل من أعمال وظيفته أو الامتناع عن أدائه سواء كان العمل أو الامتناع عنه حقيقياً أو مزعوماً ولو لم يكن ينتوي القيام بما وعد به في الحاليتين - أو للإخلال بواجبات وظيفته أو لمكافأته على ما وقع منه ولو بدون اتفاق سابق أو استعمال نفوذ حقيقي أو مزعوم للحصول أو محاولة الحصول من أي سلطة عامة على خدمة أو مزية من أي نوع.

2. **الغش:** عرف معيار المراجعة الدولي رقم (240) الغش بأنه فعل مقصود من قبل واحد أو أكثر من أفراد الإدارة أو أولئك المكلفون بالحوكمة أو الموظفين أو أطراف ثالثة، ينطوي على اللجوء إلى الخداع للحصول على منفعة غير عادلة أو غير قانونية، وينطوي الغش على عنصرين أساسيين هما:

أ. **اختلاس الأصول:** وهذا يتم من خلال قيام شخص واحد بأداء وظيفتين معاً في وقت واحد، مما يتيح له التصرف في الأصل لمصلحته الخاصة، ثم يقوم بتغطية هذا الاختلاس عن طريق التلاعب في السجلات المحاسبية، وتحدث هذه الحالات نتيجة للضعف الحاصل بنظم المعلومات المحاسبية للمؤسسة، وضعف دور أجهزة الرقابة الداخلية في مكافحة مثل هذه الحالات التي تمثل الفساد المالي بعينه.

ب. **التقرير المالي الاحتيالي:** ويتضمن هذا النوع من الغش تحريف وتزييف حقيقة الوضع المالي للشركة عن طريق ارتكاب الأخطاء المتعمدة بالدفاتر والسجلات المحاسبية بواسطة الإدارة العليا وهو ما يعرف بغش الإدارة، وتتمثل خطورة هذا النوع من الغش في كونه يحدث حتى في ظل وجود نظام رقابة داخلية جيد، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة لديها القدرة على قهر

¹ - محمد الأمين & خنيوة، دور نظام المعلومات المحاسبية في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك التجارية دراسة عينة من البنوك التجارية في ولاية قسنطينة، مجلة البشائر الاقتصادية (1) 5، 2019، ص 252-234.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

الإجراءات الرقابية، وعليه فإن هذا النوع من الغش يصعب اكتشافه على الرغم مما قد يحمله من آثار جوهريّة تؤثر على صدق وعدالة عرض القوائم المالية.

3. **هدر ونهب المال العام:** ويقصد التهاون وعدم المبالاة بالمال العام وفي متطلباته مما يؤدي إلى إضاعته وعدم المحافظة عليه، لأن ذلك يتعارض مع المصلحة العامة، والموظف الذي يفرط فيما عهد إليه يعدّ مخلّاً بأمانته مما قد يتسبب بالضرر للمصلحة العامة منتدًى الرياض الاقتصادي.

4. **غسيل الأموال:** تعرف جريمة غسيل الأموال بأنها هو إضفاء صفة الشرعية على أموال متأتية من مصدر غير شرعي، وذلك من خلال إدخالها في الدورة المالية الداخلية أو العالمية عبر القنوات المصرفية وإعادة تدويرها.

5. **مخالفة القواعد والأحكام المالية والقانونية:** ويتم ذلك من خلال الافتقار إلى النزاهة والشفافية في التصرفات المالية، ويحدث ذلك عندما تكون هناك علاقات اجتماعية بين المسؤولين الكبار وأشخاص آخرين متمثلين بأقاربهم أو معارفهم فيتم إحالة الصفقات المالية والمشاريع لهم بهدف الحصول على الأموال وليس تنفيذاً للصفقة.

ثانياً: أهمية تطبيق آليات الحوكمة للحد من الفساد

تعد آليات الحوكمة من الأدوات الأساسية لضمان نزاهة العمل المصرفي، إذ تسهم في تعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة داخل البنوك. كما أن تطبيقها الفعال يحد من التجاوزات المالية والإدارية، ويعزز الثقة في المؤسسات المصرفية ويضمن استقرار النظام المالي.

1. الفساد المالي والإداري وقصور ركائز الحوكمة:

ينتشر الفساد المالي والإداري كالسرطان، ويؤدي إلى آثار مدمرة على المجتمع بصفة عامة وعلى البنوك والمؤسسات المالية التي ينتشر فيها بصفة خاصة، وللوقاية من الفساد ومكافحته ينبغي تفعيل آليات الحوكمة من خلال الانضباط والتوازن والأخلاقيات والرقابة والمساءلة والعدالة والاستقلالية والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.¹ ويمكن تلخيص أهم خصائص الحوكمة التي تعمل على الحد من الممارسات الفاسدة في البنوك والمؤسسات المالية فيما يلي:

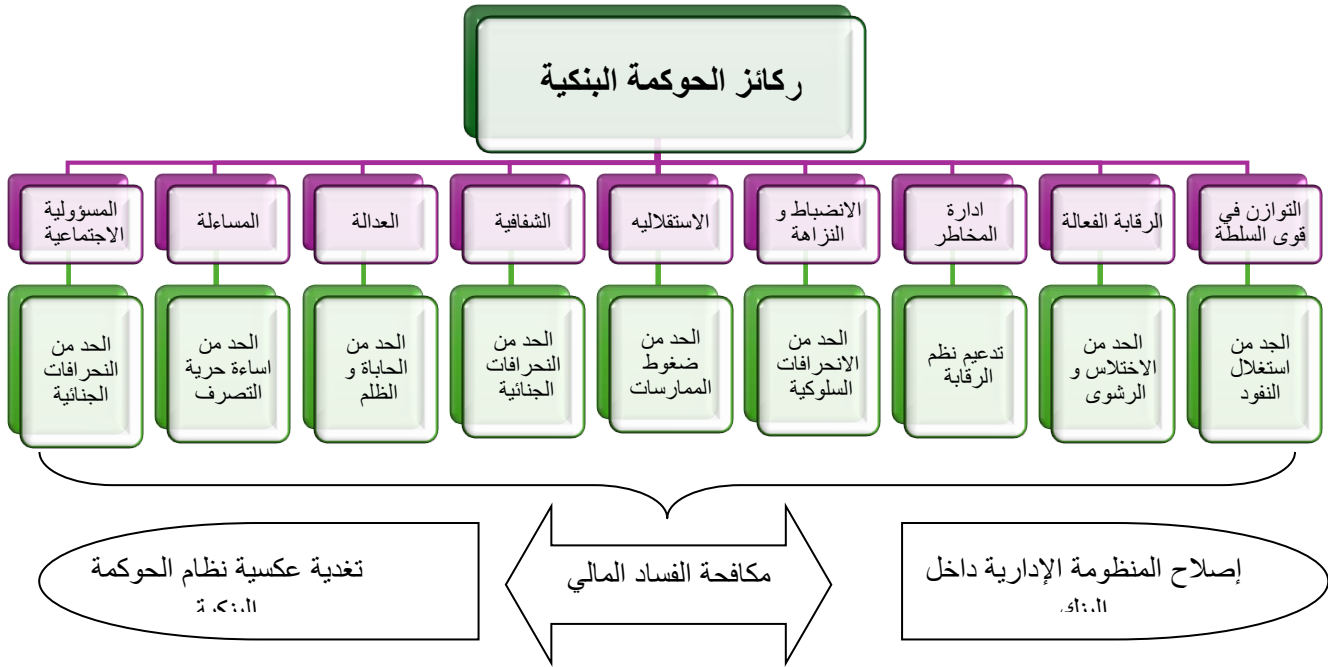
الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- الانضباط والنزاهة: باتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
 - الاستقلالية: بتلافي أي تأثير ناتج عن أي ضغوط.
 - المساءلة: في ظل تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 - المسؤولية: أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
 - العدالة: باحترام حقوق كل مجموعات ذوي المصلحة في المنظمة.
 - المسؤولية الاجتماعية: بالنظر للبنك في المجتمع على أنه ذو سمعة طيبة.
 - الشفافية: أي تقديم صور حقيقية لكل ما يحدث.
 - إدارة المخاطر: وهي منهج علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر المحتملة بداية، ثم تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة، أي أنها تتضمن قياس المخاطر وضبطها.
 - الرقابة الفعالة: أي الرقابة على أعمال المنشأة من كافة الأطراف ذات المصلحة في المنظمة، وأن يقوم كل طرف بدوره في الرقابة بفعالية.
 - التوازن: أي وجود توازن في القوى داخل السلطة العليا في المنظمة، بحيث لا يستأثر شخص واحد أو فئة معينة باتخاذ جميع القرارات، وكذلك التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف المهمة والمرتبطة بالمنظمة، بالإضافة إلى توازن الأداء ليشمل جميع الجوانب.
- من خلال دراسة وتحليل الشكل رقم (02-04) الموضح أدناه نلاحظ أهمية ودور ركائز الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، حيث تعمل آليات الحوكمة على الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في إطار إصلاح المنظومة الإدارية الداخلية، إذ أن الممارسات الفاسدة بأشكالها المختلفة التي تتواجد في الوحدات الإدارية بصفة عامة ترجع إلى قصور عمل آليات الحوكمة من خلال:¹
- قصور في نظم المحاسبة والمساءلة في الوحدات الإدارية.
 - نقص الشفافية في المعلومات وسريتها، والتكتم عليها في الوحدات الإدارية.

¹ -حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- قصور في نظم الرقابة الداخلية وفي نظم المحاسبة والإدارة المالية في الوحدات الإدارية، حيث يساهم القصور في هذه النظم في تهيئة الفرصة أمام المسؤولين والموظفين لارتكاب الممارسات الفاسدة.



الشكل رقم (04-02): دور آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري في البنوك

المصدر حنوف عبد الرحمن، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة (دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة 2003-2012)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2018، جامعة الجزائر 3، ص 184-199.

من خلال الشكل رقم (04-02) نلاحظ أن عمل الحوكمة في مواجهة الفساد يركز على ثلاثة عناصر أساسية: أولها ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة والشفافية عند عرض المعلومات، وثانياً تفعيل أدوار أصحاب المصالح مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة، وأخيراً إدارة المخاطر.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

ومن هنا فإن مصطلح الإصلاح المؤسسي كمنهجية يمكن العمل وفقها وغاية يمكن تحقيقها أحوج إلى مفهوم الحوكمة لما تتضمنه من أبعاد ومبادئ تطل القواعد الرسمية وغير الرسمية في المجتمع، على سبيل المثال لا الحصر: المساءلة والنزاهة والشفافية والاستجابة.

2. أسباب غياب وتغييب تطبيق ركائز الحوكمة في البنوك:

إن مفهوم الحوكمة لا يعني فقط احترام مجموعة من القواعد والإجراءات الموضوعة لإدارة البنك أو المؤسسة المالية، بل هي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقة بين أصحاب المصالح ذات العلاقة، باعتبار أن هناك الكثير من الأعمال والممارسات التي تتجاوز القانون والقواعد الواجبة في إدارة البنك والتي من شأنها مخالفة القواعد الصحيحة للعمل الإداري. وفي هذا الصدد يعتبر الغش والخداع والرشوة هم الدعامات الأساسية للفساد الإداري والمالي.

ففي إطار اكتشاف هذا الغش ، يجب وضع إستراتيجية لمواجهة الفساد المالي والإداري الحاصل في البنوك، وهنا ننتبع أهمية تطبيق ركائز الحوكمة في كونها علاج ووقاء للبنوك والمؤسسات المالية من التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري والأزمات والإفلاس ، وبالرغم من أهمية الحوكمة، فإن تحليل البيئة العامة لعمل الكثير من البنوك والمؤسسات المالية يوضح النقص الفادح في تطبيق هذه الآليات، حيث نجد أن من أهم أسباب غياب وتغييب المساءلة والمحاسبة والركائز الأخرى للحوكمة البنكية تتضمن واحدا أو أكثر من النواقص التالية:¹

- نقص الإمكانيات وضعف الكفاءات الفنية داخل البنوك، وهو ما ينتج عنه ضعف في عملية المتابعة والمراجعة.
- عدم كفاءة الجهات الرقابية التي يتم تعيينها على أساس المحسوبية، يجعلها تعاني من غياب النزاهة ومن ضعف الأداء.

¹- حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- لا تتم معالجة المشكلات منذ بداياتها، بل تترك حتى تتفاقم وتستشري؛ فعلى سبيل المثال قد تمر بعض البنوك بحالة تعثر مالي بحيث تصبح تصنيفاتها أو تغيير إدارتها العليا أو محاسبتهم بشكل مبكر بمثابة إنقاذ لها، ولكن مع ذلك تترك هذه البنوك في أغلب الأحيان لقدرها، وعندما يبلغ السيل الزبى تتدخل الجهة الرقابية بتعيين لجنة إدارة من غير المساهمين، تضم في أغلب الأحيان أشخاصا يعملون في الجهات الرقابية ذاتها، ما قد يؤدي لمزيد من المشكلات.
- المؤسسات المكلفة بمتابعة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة قد تكون هي نفسها بحاجة لحوكمة لكي تصبح مثالا يقتدى به الآخرون.

المطلب الثاني: دور الشفافية والإفصاح في الحد من الفساد المالي

من أهم العوامل المساعدة على انتشار الفساد المالي نجد غياب الشفافية والمعلومات عن أداء الأجهزة التنفيذية، فمثلا ضعف الشفافية وغياب الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالدولة ونشاطها الاقتصادي وأمورها المالية والذمة المالية لكبار المسؤولين يمكنهم من اختراق القانون والإخلال بالالتزامات الوظيفية بغرض تحقيق كسب غير مشروع، وهو ما يغذي خطر نشوء الفساد¹.

أولا: أهمية الشفافية في مكافحة الفساد المالي

لقد أصبح توفر الشفافية مطلباً أساسياً للعمليات الإدارية والتنظيمية في المنظمات التي تسعى للوصول إلى مستوى حضاري متقدم يساهم في تحسين المستويات المعيشية للمواطنين وتحقيق حياة كريمة لهم، وهي تعتبر مدخلا لمعالجة العديد من مشاكل الإدارات في القطاعين العام والخاص كالفساد، من خلال الوضوح والعقلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد.

3. تعريف الشفافية: تعبر الشفافية عن عرض المعلومات الكاملة والدقيقة في الوقت المناسب، بحيث تمكن أصحاب المصلحة من الاطلاع بشكل مستمر على كيفية إدارة البنك، ويجب أن تتكون المعلومات من حقائق وأرقام أساسية وأن تتضمن القواعد والعمليات والخطط والإجراءات ضمن إطار البنك.

¹ - حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

والشفافية أيضا هي التحرر من كل مظاهر الغش والخداع، وسهولة كشف هذه المظاهر أو جعلها بادية للعيان، وإمكان معرفتها بسرعة، وتتصف بالوضوح وسهولة الوصول إلى المعلومات التي تمتلكها المنظمة.

وتعرف الشفافية الإدارية بأنها وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات وإتباع التعليمات واعتماد آليات إدارية كفؤة ومتقنة من أجل اتخاذ قرارات على مستوى عالٍ من الموضوعية والريانة.

أما الشفافية في التقارير المالية المنشورة فيقصد بها قدرتها على تمكين مستخدميها من استخلاص الجوهر الاقتصادي للشركة، ولتحقيق ذلك فإنه يجب تحقيق الشفافية في المجالات التالية:¹

- شفافية المعاملات والأحداث الاقتصادية التي تمت خلال الفترة المحاسبية.
- شفافية المبادئ والطرق المحاسبية المستخدمة في تحديد وقياس أثر تلك المعاملات والأحداث الاقتصادية.
- شفافية التنبؤ من خلال الإفصاح عن سلسلة زمنية من مؤشرات الأداء والتغيرات، وكذلك الإفصاح عن الطبيعة الدائمة أو المتكررة أو العرضية لبنود الإيرادات والمصروفات.
- شفافية الحصول على المعلومات من خلال عرضها بطريقة يسهل فهمها من قبل قارئ تلك التقارير، وأن تكون متاحة للجميع دون تمييز، وأن يتم مراجعتها من قبل مراجعين مستقلين حتى يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها.

4. شروط المعلومات التي تتصف بالشفافية: يرى صندوق النقد الدولي أن المتطلبات الأساسية للشفافية

المالية تقوم على أربعة مبادئ أساسية هي:

أ. إتاحة المعلومات للجمهور: وفقا لهذا المبدأ يجب أن تتاح للجمهور معلومات شاملة وحديثة وصحيحة في الوقت المناسب، كما يجب أن تكون إجراءات الحصول على هذه المعلومات سهلة ومبسطة.

ب. العلانية: ويتطلب هذا وضع آليات للعلنية مثل الصحافة والجمهور والنشرات.

¹ - حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

ت. القانونية: تتمثل في وجود النصوص القانونية الثابتة والقوية أو أنظمة العمل والتعليمات الإدارية التي تراعي المصلحة العامة.

ث. وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.

وهناك عدة شروط يجب توفرها في أية معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية، منها:¹

- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها.
 - أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.
 - أن تكون واضحة وغير غامضة وتفصيلية دون الإخلال بسرية العمل.
 - أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل هي وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها، وذلك في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.
5. العلاقة بين الشفافية والمساءلة: من الملاحظ أن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية تبادلية وطردية، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المساءلة والعكس صحيح، فالانفتاح على المجتمع من شأنه أن يؤدي إلى نجاح عملية المساءلة وتثبيت المصداقية، وبالتالي حصول برامج الدولة وسياساتها الاقتصادية على التأييد، أما انعدام الشفافية فإنه يفضي إلى زعزعة الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. وتعد المساءلة آلية مهمة من آليات مكافحة الفساد، فهي معايير ضابط لأداء المؤسسات وتقويم هذا الأداء من خلال المحاسبة التي تخضع لها على يد السلطات التشريعية أو القضائية أو الجهات المختصة لمكافحة الفساد، وتتطوي زيادة الشفافية والمساءلة في المجتمع على مجموعة من الآثار الإيجابية بالنسبة للاقتصاد الوطني يمكن حصرها في النقاط التالية:
- تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق وتخفيض تكاليف المشروعات لزيادة كفاءة الاقتصاد.
 - حماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق، نظرا إلى أن تقديرات المستثمرين للمخاطر تتأثر بوفرة ودقة المعلومات.

¹ - حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

– زيادة جاذبية المناخ الاستثماري حيث يحتاج المستثمر إلى التأكد من أن النظام القانوني والقضائي سوف يحمي حقوقه خلال فترة معقولة وبتكلفة معقولة.

– التخفيف من حدة الأزمات: أظهرت التجارب الدولية أن عمق الأزمات الاقتصادية يتأثر بدرجة الشفافية في الاقتصاد وبمدى الثقة في قنوات المساءلة.

6. أهمية الشفافية في الحد من الممارسات الفاسدة: يرتبط بالمنظمة أطراف عديدة، وينشأ عن تعارض المصالح بين هذه الأطراف مشكلات وكالة عديدة، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته الذاتية ولو على حساب مصالح الآخرين، ويرجع الفساد المالي والإداري في معظم الأحوال إلى مشكلات الوكالة، وهو ما ثبت من خلال انهيار الشركات الكبرى مثل إنرون وورلد كوم وغيرها.

لذلك عملت جميع الدول والمنظمات والهيئات الرقابية على محاولة حل مشكلة الوكالة من خلال وضع نظم للحوافز تحقق مصالحهم معا بقدر الإمكان وفي هذا الإطار يتم التركيز على الإدارة باعتبارها المهيمنة على أنشطة المنظمة من ناحية، والقادرة على توصيل الإفصاح المناسب عنها إلى الأطراف المهمة بها، وأنها يجب أن تكون وسيط محايد وعادل بين مصالح الأطراف المهمة بالمنظمة.

إن الشفافية والفساد المالي والإداري مفهومان يقعان على طرفي نقيض، فكلما اتسعت دائرة الشفافية والتزمت البنوك بمبادئها كلما ضاقت دائرة الفساد وانحصرت مظاهره وأشكاله. فالشفافية تتيح للمجتمع ووسائل الإعلام والقضاء والأجهزة الرقابية ممارسة عملها ومعرفة مجريات الأعمال الإدارية التي تمارسها المنظمات، وهذا يساهم في تضيق دائرة الفساد في الشركات. ولذا لابد من إرساء مبادئ الشفافية في المنظمات والالتزام بها في جميع تعاملاتها، فتعزيز الشفافية في الشركات ضمن إطار نظام الحوكمة يعمل على:

- الحد من انتشار مختلف أشكال الفساد.
- تعزيز المساءلة، من خلال توفير معلومات حديثة ودقيقة حول كافة أنشطة المنظمات، وهي بالتالي تحد من الفساد لكونها تسهل الوصول إلى المعلومات وتخفف من السرية.
- الفعالية في عمل المنظمة.
- تجعل الموظف العمومي أكثر حذرا وحرصا في أعماله خشية المساءلة.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- تعزيز الرقابة والمصادقية.

- توسيع فرص المشاركة.

ثانيا: أهمية الإفصاح في الحد من الفساد المالي والإداري

تنتج التقارير المالية أساسا من الاحتياجات المعلوماتية من جانب المستخدمين الخارجيين الذين تنقصهم سلطة طلب المعلومات المالية التي يحتاجون إليها عن الشركة، ومن ثم لا يتوفر لديهم سوى استخدام المعلومات المقدمة إليهم. ولذلك فإن دور التقارير المالية يتطلب تقديم معلومات محايدة وغير متحيزة.¹

1. تعريف الإفصاح: يعد الإفصاح العام العمود الفقري في نظام الشفافية، والإفصاح يعني ضمنا إعلام متخذي القرارات بالمعلومات المهمة بهدف ترشيد عملية اتخاذها، والاستفادة من استخدام الموارد بكفاءة، ويختص الإفصاح بالمعلومات سواء تلك التي في القوائم المالية، أو في الأساليب المكملة الأخرى لتقديم المعلومات المالية.

كما يعرف الإفصاح على أنه عرض للمعلومات المهمة للمستفيدين كالمستثمرين والدائنين وغيرهم بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة الشركة على تحقيق أرباح في المستقبل وقدرتها على سداد التزاماتها.

2. أنواع الإفصاح: لقد أظهرت العديد من الدراسات أن التوسع في الإفصاح المحاسبي سواء الإلزامي أو الاختياري يقود إلى الحد من عدم تماثل المعلومات بشكل واضح:

أ. الإفصاح الإلزامي: يطلق عليه كذلك الإفصاح الإجباري والمقنن، ويقصد به الحد الأدنى الذي يجب أن تلتزم به الوحدات الاقتصادية عند الإفصاح عن المعلومات، وذلك من حيث محتوى وكمية ونوعية المعلومات المفصح عنها، وتوقيت الإفصاح عن المعلومات والأداة المستخدمة لتوصيل هذه المعلومات لمستخدميها.

ب. الإفصاح الاختياري: ويطلق عليه أحيانا الإفصاح الطوعي والإفصاح الإضافي، ويقصد به الإفصاح الذي يزيد عن المتطلبات القانونية والتشريعات، ويقدم بصورة اختيارية حسب حرية

¹ - حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

الإدارة في تقديم المعلومات التي تعتقد أنها ذات صلة باتخاذ القرارات من قبل الأطراف ذات العلاقة بالوحدة الاقتصادية.

3. دور شفافية الإفصاح في الحد من الفساد: يعتمد نجاح عملية اتخاذ القرارات على المعلومات المتاحة، وحتى تكون تلك المعلومات مفيدة فإنها يجب أن تتميز بصفتين أساسيتين هما الملائمة والمصادقية. ومن أجل كون المعلومات ملائمة فإنه يلزم أن تكون مؤثرة في القرار، إذ يجب أن تتصف بأن يكون لها قيمة تنبؤية وقيمة استرجاعية، فضلا عن ضرورة توفيرها في الوقت المناسب. وحتى تتسم المعلومات بأنها ذات مصداقية فإنها يجب أن تخلو من الخطأ والتحيز، وأن يتم عرضها بصورة صادقة، حيث تمثل خاصية المصادقية ضرورة المستخدمين الذين لا يتوافر لديهم الوقت أو الخبرة اللازمة لتقييم المحتوى الفعلي من المعلومات من خلال اتسامها بثلاث خصائص هي: القابلية للتحقق، والصدق في العرض، والحياد.

وبصفة عامة يرتفع مستوى شفافية الإفصاح المحاسبي كلما كانت المعلومات المقدمة للمستخدمين تساعدهم في تقييم الأداء السابق للوحدة الاقتصادية وتعزز التنبؤ بالأداء المستقبلي وتتوافر فيها خصائص الملائمة والوضوح.

لقد أكدت المنظمات الدولية المختصة على أهمية انتهاز آليات دورية وسريعة لأحداث الإفصاح، الأمر الذي استدعى توسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية في القوائم المالية، والإفصاح عن الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركات، فضلا عن الإفصاح عن دور مراقب الحسابات والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وغير ذلك من المعلومات الهامة.

وقد أكدت العديد من الدراسات المهمة بالحوكمة أن الإفصاح يعمل على الحد من عدم تماثل المعلومات الذي من الممكن أن يؤدي إلى ظهور فساد في الشركة، وجدير بالذكر أن تحقيق الإفصاح يواجه عدة قيود أهمها: التكلفة الإضافية لإعداد وعرض المعلومات، ورد فعل المنافسين وما قد ينتج عنه من أضرار بمركز الشركة التنافسي، وفي هذا الصدد يشير البعض إلى أن شفافية الإفصاح لا تعني بأن يكون الإفصاح

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

بلا حدود، فيجب أن يكون متوازنا يحقق مصلحة المستخدمين من حيث الكشف عن المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة، وفي ذات الوقت لا تضر بوضعها ومصالحها.

المطلب الثالث: دور المساءلة والمحاسبة في الحد من الفساد المالي

تحدد الحوكمة من الناحية الرقابية القواعد التي بناء عليها تتم إدارة البنك أو المؤسسة المالية داخليا بإشراف مجلس الإدارة من أجل حماية المصالح، كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين أطراف نظام الحوكمة من مجلس إدارة ومساهمين ومودعين وأصحاب مصالح أخرى، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية، وهو ما يساعد على الرقابة على كفاءة الأداء ومكافحة الفساد المالي.

وفي هذا الإطار تعد آليات المساءلة والمحاسبة من أهم المبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة، وذلك لأهمية دورهما في الحد من الفساد والإسهام في التطوير والإصلاح، حيث تعتبر إحدى آليات الرقابة فهي تعتبر معيارا ضابطا للأداء وأداة تقييمية للأشخاص العاملين عندما تتم محاسبتهم من قبل الهيئات المخولة بذلك رسميا، أو من قبل مؤسسات المجتمع المدني والرأي العام للحد من الخروقات والانحرافات¹.

أولاً: المساءلة

يعتبر المبدأ الفلسفي الذي يحكم المساءلة مبدأ قديما ارتبط تاريخيا بظهور التجمعات البشرية المنظمة التي رافقها ظهور الإدارة، فقد ظهرت فكرة المساءلة في مجال الممارسة قبل 3000 عام قبل الميلاد، حيث أوجدت وظيفة المحاسب الذي يدون الغنائم، وكلف مدير الإدارة بتقديم كشف حساب عن عمله.

1. أهمية المساءلة في الإدارة العامة: تعد المساءلة حجر الأساس بالنسبة إلى الإدارة العامة، حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وقد طورت آليات لمساءلة الأشخاص العاملين ومحاسبتهم حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم الخدمات والتعامل مع المواطنين والمحافظة على قيم الإدارة العامة كالحيدة والعدالة، وكانت وما تزال

¹ - حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

المساءلة محل اهتمام معظم المجتمعات والحضارات، وتتفاوت معايير وأساليب المساءلة ودلالاتها تبعاً للسياسة السائدة واختلاف المكونات الاجتماعية والتاريخية والمعتقدات الثقافية والإيديولوجية للمجتمعات.

2. تعريف المساءلة: يستخدم مفهوم المساءلة في مجالات معرفية عديدة وهو ما يعني اختلاف دلالات المفهوم تبعاً لمقاصده. وينبع من فكرة مفادها أن يخضع كل من حصل على تفويض من جهة معينة، بصلاحيات وأدوات عمل، للإجابة عن كيفية استعمال الصلاحيات وإدارة الموارد التي وضعت تحت صرفه، ومن أهم التعاريف التي أعطيت للمساءلة نجد:¹

المساءلة هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، وهذا بتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة وأعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساساً لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.

تعرف نظم المساءلة على أنها واجب المسؤولية عن الوظائف الرسمية في تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة.

المساءلة هي جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها، وضمن أقصى المستطاع، ولذلك فالمساءلة ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد منها التحقق من أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف وفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية.

المساءلة تعني التزام الدولة ومؤسساتها الحكومية بتقديم حساب عن طبيعة ممارساتها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها، أما المحاسبة فتعني إخضاع المسؤولين في إدارة المال العام للعقوبات القضائية والإدارية في حالة ما إذا تبين أن أعمالهم منافية للمصلحة العامة.³

¹ - حنوف عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 184-199.

3. أنواع ومستويات المساءلة وفعاليتها:

أ. أنواع المساءلة: حدد بوين Bouen الخطوات الرئيسية لتحقيق المساءلة المؤسسية وهي: تحديد الأهداف وترتيبها وفق أهميتها، وتعيين مقياس للمخرجات ومقارنة ومقابلة المخرجات بالأهداف وإصدار الحكم على درجة الأهداف، وقياس التكلفة والحكم على درجة قربها من حد أدنى مقبول.

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المساءلة هي:¹

- المساءلة السياسية: التي تتمثل بالمساءلة التشريعية أو البرلمانية على الحكومة ومراقبة أعمالها.
- المساءلة الإدارية: التي تتمثل بمساءلة الرؤساء لمرؤوسيهـم داخل الهيكل الهرمي للمنظمات الإدارية، وهي المساءلة التنفيذية لضبط العمل الإداري.
- المساءلة القضائية: والتي تتمثل بمساءلة السلطات القضائية المستقلة للجهات الأخرى، بعد طلب رسمي يرفع إليها.
- المساءلة المالية: والتي تتمثل بمساءلة السلطات الحكومية بجميع أشكالها، لغرض سلامة التعامل مع الأموال العامة، استنادا إلى القواعد والممارسات المقررة مهـنيا وطبقا لأنظمة المحاسبة وطرق ضبط الواردات والنفقات والتدقيقات الداخلية والخارجية.
- مساءلة الرأي العام: والتي تتمثل بمساءلة الصحافة ومنظومة الإعلام بوسائلها المتنوعة، والتي تنوه بمواطن الخلل أو القصور أو الفساد عند الأشخاص أو المؤسسات، وتمثل الرأي العام الداعي للمحاسبة والمساءلة تجاه الغير.

ب. محاور المساءلة: يمكن حصر المساءلة في ثلاثة محاور رئيسية هي:

- المساءلة الذاتية: تتجلى فيما تزرعه العقائد الدينية والمبادئ والأخلاق الفاضلة من تجنب الفساد بكل صوره، وتوسيع دائرتي الثواب والعقاب، مما يجعل هذه العقيدة قوة رادعة للفساد ورقابة ذاتية.

¹ - سعاد عون الله، بن علي بلعزوز، الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 171-181.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

فهذا المستوى من المساءلة الذاتية النابعة من الخوف من الله والرغبة في ثوابه هو أرقى صيغة للمساءلة وأقل كلفة.

- **المساءلة المجتمعية:** فعندما تتحقق المشاركة السياسية الفاعلة من حرية تعبير وانتخاب وتشكيل للأحزاب وشفافية للقرارات واستقلالية للقضاء وحرمة للمال العام وتحرير للإعلام، فإننا سنصبح أمام بيئة صحية تتصف بالمساءلة.

- **المساءلة الداخلية:** تنشأ داخل هرم السلطة ضمن المنظمات الإدارية التنفيذية القائمة، وتتمثل في مجموعة الضوابط التي تحكم أداء المؤسسات من تعريف الصلاحيات وشروط التوظيف والتدريب المستمر والتدقيقين الداخلي والخارجي والشفافية وغيرها من الآليات التي تقلل من إمكانية سوء استغلال المسؤولية.

ت. **فعالية ترتيبات المساءلة:** يشترط حتى تكون ترتيبات المساءلة فعالة أن تشمل مزيجا متوازنا من الإجراءات التالية:¹

- **المساءلة المسبقة:** تشير إلى الإبلاغ قبل أن تتخذ الهيئة الإجراء المناسب، خاصة عند مناقشة المسائل المتعلقة بالسياسات الرقابية والتنظيمية.
- **المساءلة البعدية:** تشير إلى الإبلاغ بعد اتخاذ القرار، وتعرف من خلال التقارير السنوية.
- **المساءلة التفسيرية:** تشترط إبداء الأسباب وراء الإجراءات المتخذة وتفسيرها.
- **المساءلة التعديلية:** تعني الالتزام بالفصل في الشكاوى عن طريق معالجة العيوب في صنع السياسات أو وضع القواعد.
- **المساءلة الإجرائية:** وتشير إلى المتطلبات اللازمة في الإجراءات الواجب اتخاذها.
- **المساءلة الموضوعية أو الوظيفية:** تشترط أن يكون للإجراءات التنظيمية والرقابية ما يبررها في ضوء أهداف الهيئة.
- **المساءلة الشخصية:** تشير إلى الوفاء بالمسؤوليات المفوضة إلى الأفراد العاملين في الهيئة.

¹ -سعاد عون الله، بن علي بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص171-181.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

- **المساءلة المالية:** تشير إلى تقديم الكشوف المالية، والمساءلة عن الأداء التي تتعلق بمدى تحقيق الهيئة لأهدافها.

4. **العلاقة بين المساءلة والاستقلالية:** المساءلة والاستقلالية عنصران متكاملان، فالمساءلة تعزز استقلالية الهيئة بإضفاء الشرعية على أعمالها، حيث تسعى الهيئات المستقلة إلى كسب ثقة الجمهور، وأن توضح له كيفية ممارستها للتفويض المنوط بها والسماح له بالتعبير عن رأيه فيما تتبعه من سياسات، وبناء سمعتها كذلك، وتؤدي السمعة الحسنة إلى تعزيز استقلالية الهيئة. وفي إطار دراسة علاقة المساءلة بالاستقلالية يتعين توضيح استقلالية الهيئات لا يمكن أن تكون استقلالية مطلقة، وأن المساءلة ليست مرادفا للرقابة، ولكنها تستلزم شبكة من الآليات الإشرافية والأدوات الرقابية المتكاملة والمتداخلة.¹

ثانيا: المحاسبة في الإدارات العامة

لقد استعملت كلمة المحاسبة منذ عقود خلت في أدبيات الإدارة العامة، وكان جوهر معناها يركز على عملية محاسبة الأشخاص بموجب أعمالهم والسلطة الممنوحة لهم، وفيما يلي نورد بعض التعاريف لمفهوم المحاسبة:

- المحاسبة هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم، الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.
- يقصد بالمحاسبة أن يكون المسؤولون المنتخبون وغير المنتخبين المقصرون مسؤولين قانونيا وإداريا وأخلاقيا عن أعمالهم، وأن جميع المسؤولين الحكوميين غير المنتخبين مسؤولون أمام رؤسائهم (غالبا ما يكون الوزير) الذين يكونون بدورهم مسؤولين سياسيا أمام المشرع صاحب الحق بإقرار القوانين والإشراف والمراقبة على أعمال الحكومة.

¹ - سعاد عون الله، بن علي بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص 171-181.

ثالثا: المساءلة والمحاسبة كأساس لنظام الحوكمة في مكافحة الفساد

تعتبر المساءلة والمحاسبة وسيلتين لمقاومة الفساد والانحراف المالي والإداري، فشعور العاملين بشيوعهما يكبح الجراح لاستغلال السلطة في إساءة استخدام الموارد العامة، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك، كمانع للتعسف في ممارسة السلطة، خاصة عند التقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة.¹ إن خضوع الشركة للمساءلة والمحاسبة وتحملها المسؤولية إزاء حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين فيها تضمنها مجموعة من الواجبات التي يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يتقيدوا بها عند اتخاذ القرارات.

وتعرف هذه الواجبات أو المهمات بالواجبات الائتمانية أو مسؤوليات العهدة بالأمانة.

إن الأفراد الذين يشغلون مناصب في مرافق الدولة يجب أن يخضعون إلى المحاسبة من قبل المسؤولين عنهم في مناصب العليا، وتكون في ثلاثة جوانب أولها المتابعة القانونية وهي هل تصرفات الأفراد في الأعمال التي يقومون بها مطابقة مع بنود القانون، حيث تتم محاسبة المخالفين حسب بنود القانون لدى الجهات القضائية، والمتابعة الإدارية هي التقييم المتواصل من قبل المسؤول الأعلى في الهرم الوظيفي إلى الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية ، والمتابعة الأخلاقية والالتزام بالصفات مثل الصدق في القول والأمانة والإخلاص في العمل ومتابعة كل الموظفين بالعدالة في المعاملة ، فالفساد يقع عندما يكون الاحتكار والقدرة على التصرف ولا تكون ثمة المساءلة.

ومبدأ المساءلة والمحاسبة لا يشمل فقط القطاع العام إنما يشمل أيضا مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، كما يركز على مبدأ فصل الخاص عن العام، وحماية الصالح العام من تعسف واستغلال

¹ - سعاد عون الله، بن علي بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص 171-181.

الفصل الثاني: الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الفساد المالي

السياسيين، وتتم مساءلة مؤسسات الإدارة العمومية على عدة مستويات تستند في الأساس إلى طبيعة عمل هذه المنظمات من ناحية، وطبيعة علاقتها بالبيئة من ناحية أخرى.

وبذلك فإن كل موظف ينبغي أن يكون قابلاً للمساءلة حول إسهاماته عندما يستلزم الأمر ذلك، لضمان سلامة الأداء وجودة المخرجات، لأن الفساد ينتعش في غياب الأمانة وعدم المساءلة. وتتجلى أهمية المساءلة والمحاسبة في الحد من الفساد وتبرز من خلال كون

المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم، حيث تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة، وتعتبر كذلك كنوع من الضمان بحيث تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلالها حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر، كما تعتبر المساءلة عملية لتحسين المستمر من خلال خفض السلبية في الأداء، وتخلق استعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى تلك الأنواع من الأخطاء لتلافيتها.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل توصلت الدراسة إلى أن الفساد المالي يمثل ظاهرة عابرة للحدود، يتغلغل في ظل غياب الديمقراطية، وضعف الرقابة، وانعدام الشفافية، خاصة في الدول النامية. وقد تبين أن القطاع المصرفي هو الأكثر عرضة لهذا الخطر، نظرا لطبيعته الحساسة في إدارة الأموال، حيث يتخذ الفساد أشكالاً معقدة كقروض المجاملة والرشوة والابتزاز، ما يؤدي إلى زعزعة استقرار النظام المالي وإعاقة جهود التنمية. وكواجهة حاسمة لهذه المخاطر، برزت الحوكمة المصرفية كآلية تنظيمية وقانونية وأخلاقية تهدف إلى ضبط العلاقة بين الأطراف الفاعلة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين، وأصحاب المصالح). ولم تعد الحوكمة مجرد خيار إداري، بل أصبحت ضرورة إستراتيجية تفرضها متطلبات العولمة ومعايير لجنة بازل لضمان الإفصاح والشفافية وحماية حقوق المودعين.

وفي الختام، تؤكد الدراسة أن تحصين الجهاز المصرفي ضد التحديات المالية المعاصرة يتطلب هندسة شاملة للحوكمة تدمج ببراعة بين الالتزام الصارم بالقوانين والتحلي بالأخلاق المهنية وتتجلى أهمية هذه المنظومة في العلاقة العكسية بين الفساد والحوكمة فكلما ترسخت أدوات المسألة والشفافية تلاشت بيئات احتكار القرار وتراجعت فرص الفساد. ولا تقتصر مكاسب هذا الالتزام على منع الانحرافات المالية فحسب بل تمتد لتشمل رفع الكفاءة الاقتصادية وجذب الاستثمارات مما يعزز ثقة المواطن في النظام المصرفي.

إن نجاح هذا المسار يعتمد بشكل أساسي على تبني نموذج حوكمة مرن يركز على استقلالية القضاء وتفعيل الرقابة وإدارة المخاطر، إذ يظل الالتزام بالضوابط الوقائية هو السبيل الأمثل لتجنب الأزمات النظامية والتعثر المالي، بما يضمن في نهاية المطاف الاستقرار الاقتصادي للدول وحماية المصلحة العامة من آثار الفساد المدمرة.



الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري



تمهيد:

يشكل الفساد المالي أحد أبرز التحديات التي تواجه النظام المصرفي الجزائري، حيث انعكس سلبا على كفاءة البنوك وأضعف الثقة في المؤسسات المالية. وقد أظهرت التجربة أن غياب الشفافية وضعف آليات الرقابة الداخلية والخارجية ساهم في تفاقم الأزمات البنكية وفضائح المؤسسات العمومية. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة المصرفية كآلية حديثة تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة البنكية وفق مبادئ الإفصاح والمساءلة والرقابة الفعالة. كما أن تبني الحوكمة أصبح ضرورة استراتيجية لضمان نزاهة العمليات المالية وحماية أموال المودعين، بما يعزز الاستقرار المالي ويحد من مظاهر الفساد. ويأتي هذا الفصل لتشخيص واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر من خلال تحليل الإصلاحات القانونية والتنظيمية المرتبطة بالنقد والقرض، وتقييم مدى فعاليتها في مكافحة الفساد المالي. كما يسعى إلى إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء البنكي وتعزيز الثقة في النظام المالي، مع تحديد المعوقات التي تواجه التجربة الجزائرية. وفي الأخير، يفتح الفصل آفاقا لتطوير الحوكمة بما يساهم في إصلاح القطاع المصرفي ويعزز قدرته على مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية.

المبحث الأول: الملامح الأساسية للنظام المصرفي الجزائري وتطوره

يعد النظام المصرفي الجزائري أحد الركائز الأساسية في مسار التنمية الاقتصادية، حيث عرف منذ الاستقلال سلسلة من التحولات العميقة التي ارتبطت بالخيارات الاقتصادية والسياسية للدولة. فقد ورثت الجزائر عند استقلالها جهازا مصرفيا واسعا، غير أن تبنيها للنظام الاشتراكي القائم على التخطيط المركزي أفرز تناقضات هيكلية ووظيفية انعكست على أداء المؤسسات البنكية. ومع بداية مرحلة التأمينات، اتسعت هذه الاختلالات نتيجة غياب المرونة وضعف آليات التسيير، مما أدى إلى بروز أزمات هيكلية داخل الجهاز المصرفي. وقد دفعت هذه التحديات السلطات الجزائرية إلى الشروع في إصلاحات متتالية تستهدف إعادة هيكلة القطاع البنكي وتكييفه مع متطلبات الاقتصاد الوطني، بما يضمن تعزيز كفاءته واستجابته للتحولات الاقتصادية والمالية. ويأتي هذا المبحث لتسليط الضوء على الملامح الأساسية للنظام المصرفي الجزائري، واستعراض أهم مراحل تطوره والإصلاحات التي عرفها، بغية فهم الأسس التي انطلقت منها التجربة الجزائرية في مجال تحديث القطاع البنكي.

المطلب الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل 1990

عرف النظام المصرفي الجزائري قبل سنة 1990 هيمنة الطابع المركزي للدولة على مختلف الأنشطة المالية والمصرفية، حيث كانت البنوك تعمل وفق توجهات الاقتصاد الموجه. وقد تميزت هذه المرحلة بضعف استقلالية المؤسسات البنكية واعتمادها الكبير على القرارات الحكومية في منح القروض وتسيير الموارد. كما انعكس هذا الوضع على محدودية الابتكار المالي وغياب المنافسة الحقيقية داخل القطاع. ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذه المرحلة لفهم الأسس التي انطلقت منها الإصلاحات اللاحقة في النظام المصرفي الجزائري.¹

¹ - بومعزة عفاف، شاكري فاطمة الزهراء، دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2012/2013، ص109.

أولاً: مرحلة تكوين نظام مصرفي وطني 1962-1971

دعمت الجزائر الحوكمة المصرفية بإصدار النظام رقم 02-03 سنة 2002 المتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية. وألزم هذا النظام البنوك بإنشاء آليات رقابة داخلية لمواجهة المخاطر المختلفة. وتشمل هذه الآليات مراقبة العمليات والإجراءات، وتنظيم المعالجة المحاسبية والمعلوماتية، وتقييم المخاطر، إضافة إلى أنظمة التوثيق والإعلام. وقد جاءت هذه التدابير تماشياً مع متطلبات اتفاقية بازل لتعزيز سلامة القطاع المصرفي.

ثانياً: قوانين محاربة الفساد المالي والإداري

عملت الجزائر على مكافحة الفساد المالي والإداري من خلال إصدار تشريعات وإنشاء هيئات رقابية متخصصة. ومن أبرز الإجراءات إصدار الأمر المتعلق بمخالفات الصرف وحركة رؤوس الأموال سنة 1996، وإنشاء المرصد الوطني للوقاية من الرشوة. كما تم تأسيس مفوضية لمكافحة تهريب الأموال وتكوين قضاة مختصين في جرائم تبييض الأموال. وأسهم قانون الوقاية من الفساد ومحاربه لسنة 2006 في تعزيز المتابعات القضائية والحد من الممارسات غير القانونية¹.

ثالثاً: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة

سعت الجزائر إلى تحديث القطاع المصرفي من خلال تطوير أنظمة الدفع وتعزيز إدارة المخاطر وتطبيق مقررات بازل 2 تدريجياً. كما تم إنشاء فرق متخصصة لتقييم جاهزية البنوك وإجراء الدراسات اللازمة لتطبيق المعايير الدولية. واستفادت البنوك من برامج دعم وعصرنة النظام المالي لتحسين التدقيق الداخلي والأنظمة المحاسبية. وأسهمت هذه الإصلاحات في تطوير التسيير البنكي وتعزيز فعالية مجالس الإدارة والموارد البشرية².

¹ - بومعزة عفاف، شاكري فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص. 113.

² - المرجع نفسه، ص. 117.

رابعاً: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات

أطلقت الجزائر مدونة حوكمة الشركات سنة 2009 بهدف ترسيخ مبادئ الشفافية والمسؤولية وتحسين مناخ الأعمال. وتسعى هذه المدونة إلى تعزيز الثقة بين المؤسسات الاقتصادية والقطاع المصرفي وتشجيع الاستثمار. كما تساعد على تحسين العلاقات بين البنوك والمؤسسات من خلال تعزيز الإفصاح والشفافية. وتعد الحوكمة أداة مهمة لدعم النمو الاقتصادي وتحسين تنافسية المؤسسات¹.

المطلب الثاني: إصلاحات النظام المصرفي الجزائري بعد 1990

عرف النظام المصرفي الجزائري بعد سنة 1990 مرحلة جديدة من الإصلاحات العميقة، جاءت استجابة للتحويلات الاقتصادية العالمية وبرامج التكيف الهيكلي. فقد سعت السلطات إلى تحرير النشاط البنكي من هيمنة الدولة، وإرساء قواعد المنافسة وتحسين كفاءة التسيير المالي. كما تم إصدار قوانين وتشريعات تهدف إلى تنظيم العمل المصرفي وتعزيز استقلالية البنوك عن القرارات الإدارية المباشرة. وتشكل هذه الإصلاحات نقطة تحول أساسية في مسار تحديث القطاع المصرفي الجزائري وإرساء أسس الحوكمة الرشيدة.

2

أولاً: مفهوم الإصلاح المصرفي

يقصد بالإصلاح المصرفي: تلك العملية التي تؤدي إلى تعديل جذري وجوهري في القوانين والتشريعات والسياسات المتعلقة بالعمل المصرفي على اختلاف أنواعها وأشكالها بحيث يؤدي إلى تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية وبالتالي يجب إجراء عملية تقييم لمجمل هذه الإجراءات حتى يتم الحكم عليها وإعطائها الوصف الحقيقي.

ثانياً: قانون النقد والقرض 10-90

يعتبر قانون 10-90 الصادر في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصاً تشريعياً يعكس بحق الاعتراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام لبنكي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات، وكانت كل الجهود المبذولة لإصلاح وإنعاش النظام المصرفي الجزائري لم تنعكس إيجاباً على

¹ - بومعزة عفاف، شاكري فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، 119.

² - المرجع السابق، ص 121.

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

الاقتصاد الجزائري مما جعل السلطات تعزز أكثر فكرة إصلاح الجهاز المصرفي في التسعينات، وذلك من خلال قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990، رغم أنها تواجدت في ظروف صعبة نوعا ما، إلا أن الاهتمامات المربحة انصبت على النظام النقدي بالدرجة الأولى، فقد جاء هذا القانون ليحرر تماما البنوك التجارية من قيودها الإدارية ويركز السلطة في البنك الجزائري، أو مجلس النقد والقرض، ويفتح المجال لإنشاء بنوك خاصة خصوصا أن الجزائر متوجهة نحو اقتصاد السوق، هذا الأخير الذي يرغما على القيام بإصلاح جذري في جهازنا المصرفي إداريا وتسييريا، وكما يجب أن نشير إلى أن هذا القانون أنشئ لإعادة إدخال العقلانية الاقتصادية على مستوى البنك المؤسسة والسوق.

وكما ساعد قانون النقد والقرض على تنشيط وظيفة الوساطة المالية، وإبراز دور النقد والسياسة النقدية، ونتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين، أعاد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد والائتمان في البنوك التجارية وظائفها التقليدية بوصفها أعوانا اقتصادية مستقلة، كما تم فصل ميزانية الدولة عن الدائرة النقدية من خلال وضع سقف لتسليف البنك المركزي لتمويل عجز الميزانية، مع تحديد مدتها واسترجاعها في كل سنة، وكذا إرجاع ديون الخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي المتراكمة وفق جدول يمتد على 15 سنة وإلغاء الاكتتاب الإجباري من طرف البنوك التجارية لسندات الخزينة العامة ومنع كل شخص طبيعي ومعنوي غير البنوك والمؤسسات المالية من أداء هذه العمليات.

1. **مبادئ قانون النقد والقرض:** يعتبر القانون 90-10 من بين القوانين الأساسية التي بينت التوجهات الجديدة للانتقال نحو اقتصاد السوق إذ، حمل أفكار جديدة فيما يتعلق بالتنظيم البنكي وأدائه، ويقوم قانون النقد والقرض على مجموعة من المبادئ، أهمها:

أ. **الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:** تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين السلطة النقدية والسلطة الحقيقية، ومعنى ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، ولكن تتخذ على أساس الوضع النقدي السائد الذي تقدره السلطة النقدية.

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

ب. الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة: فصل قانون النقد والقرض بين الدائرة النقدية والمالية، فلم تعد الخزينة العمومية بموجب هذا القانون حرة في لجوئها إلى البنك المركزي لتمويل العجز، وقد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضد للخزينة.
- تقليص ديون الخزينة اتجاه البنك المركزي، وتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.
- تراجع التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.

ت. الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان: كانت الخزينة في النظام الموجه تلعب الدور الرئيسي في تمويل الاستثمارات المؤسسات العمومية، في حين كان دور الجهاز المصرفي يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات الأمر الذي ترتب عنه غموض على مستوى نظام التمويل. لكن بصدور القانون 90-10 أبعدت الخزينة عن منع القروض لاقتصاد، ليبض دورها هو تمويل الاستثمارات الاستراتيجية المخططة من طرف الدولة.

ث. إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة: إن السلطة النقدية في النظام السابق كانت موزعة على عدة مستويات فوزارة المالية تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية والخزينة تلجا في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها وتتصرف وكأنها السلطة النقدية، والبنك المركزي يمثل سلطة نقدية لاحتكاره عملية الإصدار النقدي. ولكن بصدور قانون النقد والقرض الغي هذا التعدد، وبرزت سلطة نقدية وحيدة ومستقلة وهي مجلس النقد والقرض وجعلها:

- وحيدة ليضمن انسجام السياسة النقدية.
- مستقلة ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية.
- موجودة في الدائرة النقدية ليضمن التحكم في تسيير النقد ويتقاضي التعارض بين الأهداف النقدية.

ج. وضع نظام بنكي على مستويين: لقد اعتمد قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين، وذلك من أجل التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية، ونشاط البنوك التجارية

كموزعة للقرض، وبموجب هذا القانون أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنك للبنوك يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كآخر ملجأ للإقراض في التأثير على السياسة الائتمانية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي، أيضا فانه نتيجة لترأس البنك المركزي للنظام النقدي أصبح بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي ومعايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة الأهداف النقدية وتحكمه في السياسة النقدية.

2. أهداف قانون النقد والقرض: لقد أحدث قانون النقد والقرض 90-10 تغييرات عميقة في الجهاز المصرفي وهذا من أجل تنظيم النشاط المصرفي حيث تتمثل أهم أهدافه في:

- مواجهة التضخم وهروب الأموال إلى الخارج.
- تقييم عوامل الإنتاج ووضع نظام مصرفي حديث وفعال بإمكانه تجنيد وتوجيه الموارد.
- تحديد إجراءات التطهير المالي وهذا بتسديد المؤسسات المدينة لديونها.
- عدم التمييز بين المتعاملين الاقتصاديين في مجال الاقتراض.
- الاهتمام بتطوير عنصر المنافسة في السوق بين المصارف.
- صرامة أكبر في تسيير خزينة المصارف وهذا تحت رقابة مصرف الجزائر.
- إعادة إنعاش الشبكة الواسعة التي تتمتع بها المصارف لضمان تغطية أفضل لكل المناطق عبر الوطن.

المطلب الثالث: تعديلات قانون النقد والقرض من 2001 إلى غاية 2023

جاءت تعديلات قانون النقد والقرض لتشكل محطة أساسية في مسار إصلاح النظام المصرفي الجزائري، حيث هدفت إلى إعادة تنظيم العلاقة بين البنوك والبنك المركزي وتعزيز استقلالية المؤسسات المالية. وقد ساهمت هذه التعديلات في وضع إطار قانوني أكثر وضوحا يحدد آليات الرقابة والشفافية داخل القطاع البنكي. ومن ثم، مثلت هذه الإصلاحات خطوة مهمة نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة المصرفية ومكافحة مظاهر الفساد المالي.¹

¹ -بومعزة عفاف، شاكري فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص125.

أولاً: التعديل الهيكلي 94-98

يمكن وصف وضعية الجزائر في نهاية سنة 1993 بأنها تميزت بالانهيار التام للتوازنات الاقتصادية والنقدية والمالية بفعل انخفاض إيرادات الدولة لتدهور أسعار المحروقات من جهة، وارتفاع المديونية الخارجية وخدمات الدين من جهة أخرى، وانسداد تام للأسواق المالية والنقدية الدولية أمام السلطات الجزائرية، وتدهور خطير في الوضعية الأمنية، نتج عنها خسائر للممتلكات والمؤسسات العامة والخاصة تقدر بالملايير، مأساة اجتماعية وفقر مدقع بطالة في مختلف أوساط الشعب نتيجة حرق المؤسسات وغلق وإفلاس وتصفية المؤسسات العمومية وانخفاض مستوى الاستثمار المنتج، وفشل سياسة استقطاب تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، وامتد هذا الفشل حتى للحد من هجرة رأس المال الوطني بسبب الأوضاع سالفه الذكر.

يمتد برنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل الذي أبرمته السلطات الجزائرية مع مؤسسات النقد الدولية إلى مرحلتين:

- مرحلة التثبيت الاقتصادي قصيرة الأجل تمتد لمدة سنة من أبريل 1994 إلى ماي 1995.

- مرحلة التعديل الهيكلي متوسطة الأجل تمتد لمدة ثلاث سنوات من 1995 إلى 1998.

يهدف برنامج الإصلاح الاقتصادي الموسع إلى القضاء على الاختلالات العميقة في توازنات الاقتصاد الكلي التي ظلت تعاني منها الجزائر منذ 1986، رغم الإصلاحات التي قامت بها سواء مع المؤسسات النقدية أو الإجراءات والإصلاحات من قبل دستور 1989.

كما يهدف برنامج التثبيت والتعديل الهيكلي إلى إصلاحات عميقة تشمل جميع القطاعات منها القطاع المصرفي والمالي.

❖ أهداف برنامج التثبيت والتعديل الهيكلي 1994-1998:

تمثل برنامج الإصلاح الاقتصادي الموسع في إعادة الاستقرار النقدي لتخطي مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق بأقل التكاليف وللوصول إلى ذلك ارتكزت السياسة الاقتصادية والنقدية والمصرفية على تحقيق الأهداف التالية:

- التحكم في المعروض النقدي للحد من التضخم.

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

- تحرير معدلات الفائدة المدينة للبنوك مع رفع معدلات الفائدة الدائنة على الادخار، وبالتالي تحقيق أسعار فائدة حقيقية موجبة في سبيل إحداث منافسة على مستوى تعبئة المدخرات للمساهمة في تمويل الاستثمارات وتحسين فعالية الاستثمار بالرفع من إنتاجية رأس المال، ومن ثم رفع معدل النمو الاقتصادي المبتغى تحقيقه خلال الفترة.
- توفير الشروط اللازمة لتحرير التجارة الخارجية، تمهيدا للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ومن ثم الاندماج في العولمة الاقتصادية.
- رفع احتياطات الصرف بغرض دعم القيمة الخارجية للعملة.
- التخلي عن استعمال وسائل المراقبة المباشرة لقروض الاقتصاد في 1994، تحضيراً للاستعمال التدريجي لوسائل المراقبة غير المباشرة، الاحتياطي النقدي والسوق المفتوحة مع تنمية السوق النقدي عن طريق وضع نظام متزايد لديون البنك المركزي، وسندات الخزينة، ومن ثم جعل معدل تدخل البنك الجزائري في السوق النقدية عند مستوى 20%، مع رفع معدل إعادة الخصم إلى 15%، معدل السحب على المكشوف للبنوك على البنك الجزائري يعادل 24%.
- التحضير لإنشاء سوق للأوراق المالية (القيم المنقولة) بإنشاء لجنة تنظيم ومراقبة للبورصة وشركة تسيير سوق القيم، مع إمكانية السماح للمؤسسات الوطنية ذات النتائج الجيدة بالتوسع في رأس مالها بنسبة 20% ابتداء من 1998.
- مراقبة الحسابات البنكية التجارية العمومية بالتعاون مع البنك العالمي خلال الفترة 1994-1996، والسماح للشركات الأجنبية الاستثمار في البنوك الجزائرية.

ثانيا: تعديلات قانون النقد:

1. تعديلات قانون النقد والقرض 2001: يعتبر الأمر 01-01 الصادر في 27 فيفري 2001 أول تعديل للقانون 90-10 حيث مس الأمر الرئاسي الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون، ويهدف أساسا إلى تقسيم مجلس النقد والقرض إلى جهازين هما¹:
الأول: يتكون من مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود

¹ - بومعزة عفاف، شاكري فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 128.

المنصوص عليها في القانون.

الثاني: يتكون من مجلس النقد والقرض وهو مكلف بأداء دور السلطة النقدية والتخلي عن دوره كمجلس إدارة لبنك الجزائر.

هدفت تعديلات سنة 2001 إلى إعادة تنظيم بنك الجزائر من خلال الفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض. كما تم تحديد مهام كل جهاز بشكل أوضح لتعزيز فعالية التسيير. وشملت التعديلات شروط تعيين المحافظ ونوابه وصلاحياتهم. إضافة إلى توسيع تشكيلة مجلس النقد والقرض. وساهمت هذه الإجراءات في تحسين تنظيم السلطة النقدية.

2. تعديلات قانون النقد والقرض 2003:

جاءت هذه التعديلات بعد الأزمات المصرفية التي عرفت الجزائر، خاصة قضية بنك الخليفة. وهدفت إلى تعزيز الرقابة والإشراف على البنوك والمؤسسات المالية. كما دعمت استقلالية بنك الجزائر في ممارسة مهامه. وعززت دور اللجنة المصرفية في المتابعة والرقابة. وسعت إلى رفع كفاءة النظام المصرفي وتحقيق الاستقرار المالي.

3. تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2009: استهدفت معالجة النقائص التي ظهرت في قانون 2003 وتحديث القطاع المصرفي. كما سمحت للبنوك بتقديم خدمات مصرفية جديدة وتحديد أسعار الفائدة بحرية. وألزمت المؤسسات المالية بتطبيق أنظمة رقابة داخلية فعالة. كذلك عززت دور بنك الجزائر في الإشراف على أنظمة الدفع. وساهمت في تكييف القطاع المصرفي مع المعايير الدولية.

4. التشريعات المصرفية لسنة 2010

شهدت سنة 2010 إصدار مجموعة من النصوص التنظيمية المتعلقة بالنشاط المصرفي. شملت قواعد التقييم والتسجيل المحاسبي للأدوات المالية. كما تضمنت إجراءات دعم القروض السكنية وتخفيض نسب الفائدة. إضافة إلى تنظيم بعض الرخص المصرفية وتسيير الصناديق الخاصة. وهدفت هذه التشريعات إلى تحسين الأداء المالي والمصرفي.

5. تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2011

ركزت هذه التعديلات على تعزيز الاستقرار المالي ومواجهة مخاطر السيولة. وتم اعتماد معايير جديدة مستوحاة من توصيات لجنة بازل الدولية. كما ألزمت البنوك باحترام حد أدنى من السيولة. وساهمت في تطوير أدوات الرقابة والإشراف المصرفي. مما عزز متانة واستقرار النظام المصرفي الجزائري¹.

6. تعديلات قانون النقد والقرض لسنة 2017

جاءت هذه التعديلات نتيجة تراجع إيرادات الدولة بسبب انخفاض أسعار المحروقات. وتم اعتماد آلية التمويل غير التقليدي لتغطية احتياجات الخزينة العمومية. حيث سُمح لبنك الجزائر بشراء السندات الصادرة عن الخزينة مباشرة. كما استُخدمت هذه الآلية لتمويل الدين العمومي والصندوق الوطني للاستثمار. وهدفت إلى مواجهة العجز المالي ودعم الاقتصاد الوطني².

7. القانون النقدي والمصرفي لسنة 2023

يهدف القانون النقدي والمصرفي لسنة 2023 إلى تحديث وعصرنة المنظومة البنكية الجزائرية. كما يعزز مهام الرقابة والتنظيم الموكلة للسلطات النقدية. ويسعى إلى تحسين أداء المؤسسات المصرفية وتطوير خدماتها. إضافة إلى مواكبة المعايير والممارسات الدولية الحديثة. وبذلك يدعم كفاءة واستقرار القطاع المالي والمصرفي³.

ويتعلق الأمر بالقانون رقم 09-23، المؤرخ في 21 يونيو 2023، المتضمن القانون النقدي والمصرفي، والموقع من قبل رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون، والذي يضمن تعزيز حوكمة بنك الجزائر من خلال عدة أحكام تشمل أساسا اعتماد نظام العهدة لممارسة وظيفة محافظ بنك الجزائر ونواب المحافظ.

¹ - سهيلة شريط، "واقع النظام المالي الجزائري في ظل التعديلات المختلفة لقانون النقد والقرض"، مجلة الدراسات القانونية

التطبيقية، العدد الدولي نصف السنوي، جامعة الجزائر، تاريخ النشر الإلكتروني 25 سبتمبر 2023.

² - سهيلة شريط، مرجع سبق ذكره.

³ - (تم الاطلاع عليه بتاريخ 20 مايو 2026) <https://www.aljazairalyoum.dz>

❖ استحداث إطار قانوني للصيرفة الإسلامية:

وعلاوة على إنشاء إطار قانوني لممارسة النشاط المتعلق بالصيرفة الإسلامية، الذي يكرس على وجه الخصوص إمكانية اعتماد بنوك ومؤسسات مالية تمارس عمليات متعلقة بالصيرفة الإسلامية حصرا، يدرج القانون إمكانية إطلاق العملة الرقمية للبنك المركزي التي يطورها بنك الجزائر، ويصدرها، ويسيرها ويراقبها، وتسمى "الدينار الرقمي الجزائري".¹

❖ حوكمة جديد للنظام المصرفي:

وأوضح وزير المالية لعزیز فايد، خلال تقديم النص الجديد أمام نواب المجلس الشعبي الوطني الربيع الفارط، أن قرار المراجعة العميقة لنص قانون النقد والقرض (التسمية القديمة التي جاء بها القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990) صار "ضروريا بسبب تطور البيئة البنكية وسياق الاقتصاد الكلي، ما يطرح تحديات مهمة من حيث تحديد السياسة النقدية والتطور التكنولوجي ومراقبة المخاطر وتقنين المهنة.

ويلغي النص الجديد الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم، ويدخل في إطار الإصلاحات التي باشرتها السلطات العمومية وإعادة هيكلة القطاع المصرفي والمالي في الجزائر بما يتماشى والمنظومة الاقتصادية العالمية لمواكبة المستجدات والاستجابة لمقتضيات الإصلاح الاقتصادي المنشود.

وتهدف هذه المراجعة العميقة، يضيف الوزير، إلى تعزيز حوكمة النظام المصرفي وعلى رأسه بنك الجزائر، وتحسين شفافيته، مع منح مجلس النقد والقرض صلاحيات جديدة تمكنه من مرافقة التحولات التي تشهدها البيئة المصرفية، إلى جانب توسيع صلاحياته في مجال اعتماد البنوك الاستثمارية، والبنوك الرقمية ومقدمي خدمات الدفع، والوسطاء المستقلين، والترخيص بفتح مكاتب الصرف، فضلا عن تعزيز حوكمة ودور اللجنة المصرفية كسلطة إشراف.

وتعد هذه اللجنة وفق توضيحات الوزير السلطة الوحيدة المخولة للبت في مخالفات أحكام هذا النص ولوائحه، المتعلقة بالتعرض للمخاطر لاسيما خطر القرض، وأعمال التسيير المترتبة. ويتعلق الأمر كذلك

(تم الاطلاع عليه بتاريخ 20 مايو 2026) <https://www.aljazairalyoum.dz> -¹

بتعزيز المؤسسات في مهامها التنظيمية والرقابية فحسب، ويمكن أيضا من التماشي مع ممارسات البنوك المركزية والمؤسسات الرقابية على المستوى الدولي.

وذكر فايد أن وضع إطار قانوني جديد يحكم النشاط النقدي والمصرفي، والذي يندرج ضمن الالتزامات الـ 54 لرئيس الجمهورية، فيما يتعلق بالإصلاحات الكبرى للحوكمة المالية في الجزائر، يهدف إلى موازنة تطوير البيئة البنكية مع الانتقال الاقتصادي والمالي والتكنولوجي الذي تعرفه الجزائر واستجابة للتحديات الجديدة المطروحة.

المبحث الثاني: واقع القطاع المصرفي الجزائري ودوافع تبني الحوكمة

يشكل القطاع المصرفي الجزائري محورا أساسيا في مسار الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها البلاد منذ بداية التسعينيات، حيث عرف تحولات عميقة ارتبطت ببرامج التكيف الهيكلي وتحرير السوق المالية. وقد أفرزت هذه التحولات تحديات متعددة أبرزها أزمة البنوك الخاصة وفضائح البنوك العمومية، الأمر الذي جعل مسألة الحوكمة المصرفية تطرح بإلحاح كآلية لضمان الشفافية وتعزيز الرقابة. كما أن تنامي مظاهر الفساد المالي وضعف آليات الرقابة الداخلية والخارجية ساهم في إضعاف الثقة بالمؤسسات البنكية، مما استدعى البحث عن أدوات إصلاحية جديدة. ومن هنا برزت الحوكمة المصرفية كخيار استراتيجي يهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة البنكية وفق معايير دولية. ويأتي هذا المبحث لتشخيص واقع القطاع المصرفي الجزائري وتوضيح دوافع تبني الحوكمة باعتبارها ركيزة أساسية لإصلاح النظام المالي وتعزيز الاستقرار الاقتصادي.

المطلب الأول: المنظومة المصرفية الجزائرية بين أزمة البنوك الخاصة وفضائح البنوك العامة

رغم اعتماد مسار إصلاح مصرفي منذ سنة 1999، إلا أن هذا المسار لا يزال بطيئا مما أثر سلبا على محيط نشاط البنوك، حيث سجلت الساحة المصرفية أزمة مصرفية خطيرة زلزلت البنوك الخاصة وأدت إلى فقدان ثقة كامل المتعاملين الاقتصاديين بها، مما أدى إلى زعزعة في مصداقية بنك الجزائر في مجال الإشراف والرقابة، كما أن البنوك العمومية التي يسودها نموذج النظام الإداري الموجه دون مراعاة مقاييس

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

المردودية فهي بدورها سجلت فضائح ومشاكل مالية ومصرفية، الأمر الذي سارع ببدء تطبيق الحوكمة المصرفية.¹

أولاً: أزمة البنوك الخاصة

وسيتم التركيز على أهم قضيتين وهما:

أولاً: أزمة البنوك الخاصة

وسيتم التركيز على أهم قضيتين وهما:

1. قضية آل خليفة بنك: تم اعتماد بنك آل خليفة بنك كشركة أسهم بتاريخ 27 جويلية 1998 حيث كان

يقع مقرها الرئيسي في مدينة الشارقة بالجزائر العاصمة، ويتكون رأسمالها من 500 مليون دينار مقسم إلى 5000 سهم اجتماعي بقيمة 100.000 دج للسهم الواحد وتهدف هذه الشركة إلى تحقيق كل العمليات البنكية وحتى التدخل على مستوى أسواق رؤوس المال وتقديم الخدمات التوجيهية، التكوين وذلك داخل وخارج الحدود الوطنية في إطار القوانين المحلية والأجنبية والدولية الغير معنية بهذه العمليات.

بدأت ملامح تجاوزات آل خليفة بنك منذ سنة 2001 إثر عمليات الرقابة الدورية لبنك الجزائر لأعمال ونشاطات مختلف البنوك والمؤسسات المالية، وقد تم إعداد تقرير من طرف البنك المركزي يبين مخالفة هذا البنك لأنظمة الصرف المعتمدة وتم إرساله إلى الوزير المكلف بالمالية في شهر ديسمبر 2001 ولم تقم أية جهة بالإجراءات القانونية والتنظيمية الضرورية قبل استفحال الخطر وفقدان التحكم فيه، إلا أن عمليات مراقبة أخرى التي أجري عليها في سبتمبر 2002 أكدت استمرار هذا البنك في مخالفة أنظمة الصرف وتحويل رؤوس الأموال إلى الخارج، وقد أعد المراقبون تقريراً لمختلف التجاوزات المرتكبة وسلم إلى العدالة في فيفري 2003 بموجب التعديلات التي أدخلت على الأمر (96-22) والتي تخول لبنك الجزائر إرسال محاضر المخالفات إلى العدالة.

عقب المخالفات المسجلة في تشغيل آل خليفة بنك قرر بنك الجزائر اتخاذ إجراء تحفظي ابتداء من 27 نوفمبر 2002، وفي اجتماع اللجنة المصرفية في جلسة 2 ديسمبر 2002 قررت استناداً إلى تطبيق

¹ -نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة 2003/2005، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد عدد 15، 02/2016، ص 293/294/295/296/297/298.

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

القانون (90-10) المؤرخ في 14 أبريل 1990 المعدل والمتمم والمتعلق بالنقد والقرض، تأكيد الإجراءات التحفظي بتعليق عمليات تحويل رؤوس الأموال نحو الخارج وكما قررت اللجنة أيضا، نتيجة لعجز مسيري آل خليفة بنك من اتخاذ الإجراءات المناسبة. وتقاديا لتدهور الوضعية المالية لهذا البنك تم تطبيق المادة 155 من القانون (90-10) المتعلق بالنقد والقرض، بتعين قائم بالإدارة مؤقتا تنقل له كل السلطات اللازمة للإدارة أعمال آل خليفة بنك وتسييرها.

ترأست اللجنة المصرفية الجلسة التأديبية بحضور مسيرين (2) فقط للبنك المعني، وقد تم في 26 ماي 2003، الاستماع إلى المدير المؤقت لتقديم نتائج التحقيق المحاسبي والمالي، فأكد أن الوضعية المالية لشركة المساهمة آل خليفة بنك تتميز بعجز في الموارد مرفق بتصاريح مزورة ويرجع هذا العجز في الموارد إلى:

- تهريب رؤوس الأموال نحو الخارج.
 - تراكم المستحقات للديون المعدومة على مؤسسات تابعة.
 - مخالفات تنظيم الصرف المتزامنة مع اختلال الهيكل المالي.
 - اختلاسات ضخمة في الموارد ومخالفة القواعد المحاسبية والمهنية.
- هذه الوضعية من سوء التسيير أدت إلى حالة خطيرة من فقدان السيولة التي سرعان ما تحولت إلى إعسار مالي وعدم القدرة على التسديد لالتزاماتها عند فترة التحصيل وهو ما يؤكد ضياع الودائع وبعد المداولة للجنة المصرفية وفق القانون تم اتخاذ القرارات الآتية:
- سحب ترخيص بنك آل خليفة بنك من خلال تطبيق المادة 156 من القانون (90-10) المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم.
 - تعيين مصف استنادا إلى المادة 157 من القانون (90-10) المتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم.
- ويتفق معظم المختصين الماليين بأن هذه الإجراءات جاءت متأخرة جدا في حين كان يمكن تفادي هذه

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

النتائج الوخيمة من ضياع المال العام وفقدان ودائع المواطنين إذا كانت هناك مراقبة فعلية وشفافية حقيقية للنظام المصرفي. وحضور فعال للبنك المركزي الذي تغاضى على بعض المخالفات الواضحة كتقديم آل خليفة بنك لمعدلات فائدة أعلى من تلك المتوفرة في السوق وهو خرق واضح لقوانين المنافسة الشرعية والتزام الصمت حول تحويل الأموال العمومية والإيداعات المالية للخواص إلى عمله صعبة ونقلها إلى الخارج. ويرى كذلك الخبراء الماليين أن الإجراءات المتخذة اكتست الطابع السياسي في حين كان يمكن اتخاذ قرارات تميل أكثر للجانب الاقتصادي دون سحب الاعتماد، من خلال دمجها وتغيير شكلها من شركة مساهمة ذات الشخص الوحيد أو غير ذلك قصد الحفاظ على أموال المودعين ومناصب الشغل التي توفرها هذه المؤسسة العملاقة وسمعة القطاع المصرفي في البلاد.

2. قضية بنك الجزائر التجاري والصناعي: في اجتماعه المنعقد في 28 جوان 1997 منح مجلس النقد والقرض من خلال القرار رقم (01-97) رخصة بإنشاء بنك خاص يسمى بنك الجزائر التجاري والصناعي يتخذ الشكل القانوني لشركة مساهمة برأس مال اجتماعي قدره 1 مليار دينار. وقد تم الانتهاء من إنشاء هذه الشركة بموجب عقد موثق صادر في 04 جويلية 1998، وبعد ذلك تم اعتمادها بصفتها بنكا من خلال قرار محافظ البنك الجزائر رقم (08-98) المؤرخ في 24 سبتمبر 1998.

وتجدر الإشارة إلى أن بنك الجزائر التجاري والصناعي كان محل مراقبة ميدانية خلال سنة 1999 وبعد الإجراءات الحضورية أمام اللجنة المصرفية تم تطبيق الإجراءات التأديبية بتاريخ 9 ماي 2000 من خلال عقوبة التعليق المؤقت لمهام مدير مجلس الإدارة إلى جانب عقوبة مالية بقيمة 5 ملايين دينار دفعت إلى الخزينة العمومية. وفي 21 أوت 2003، قررت اللجنة المصرفية سحب اعتماد بنك الجزائر التجاري والصناعي من خلال القرار رقم (08-2003) استنادا كذلك إلى المادتين 156 و157 من القانون (90-10) المتعلق بالنقد والقرض وتعيين مصف له وقد بررت اللجنة المصرفية قرارها بكون وضعية السيولة المالية للبنك لا تسمح له بتغطية التزاماته تجاه الغير. وكذا عدم تمكن مساهمي البنك من الاستجابة الملموسة لطلب السلطات النقدية لتقديم الدعم المالي الضروري لبنكهم طبقا للقانون ومن مخالفات هذه المؤسسة نجد:

- عدم احترام المعايير ونسب الحذر لاسيما نسب توزيع المخاطر ونسبة قابلية السداد.
- عدم احترام مواعيد إرسال الوثائق التنظيمية.

- عدم مطابقة تحرير رأس المال.
- عدم احترام قواعد السير الحسن للمهنة في معالجة الشيكات غير المسددة والسفستجات المزورة.
- الوضعية غير الكافية للحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر.
- عدم احترام متطلبات الاحتياطي الإجباري لدى بنك الجزائر.
- مخالفة تشريعات وتنظيمات الصرف.

وجاء هذا القرار في الوقت الذي كان يوجد فيه المدير العام بالنيابة لبنك الجزائر التجاري والصناعي تحت الرقابة القضائية في قضيتين مختلفتين تحقق فيها محكمة وهران تتعلق الأولى بعملية استيراد ما قيمته 5 ملايين دينار من السكر من طرف مؤسسة سوترا بلا بسفستجات مزورة والثانية انفجرت في بداية شهر أوت 2003 عندما حاول نفس المدير الاستيلاء على مقرات خاصة بوثائق مزورة كذلك، ويتضح في الواقع أن هذه القضية سارعت إلى تعجيل صدور الأمر (11-03) المتعلق بالنقد والقرض وتقليص استقلالية وصلاحيات بنك الجزائر الذي صدر في أقل من أسبوع من تاريخ قرار سحب اعتماد بنك الجزائر التجاري والصناعي.

وفي الأخير تجدر الإشارة بأنه بمجرد سحب ترخيص آل خليفة بنك وبنك الجزائر التجاري والصناعي والإعلان عن تصفيتهما تم اعتماد إجراءات ضمان الودائع من خلال شركة ضمان الودائع المصرفية، التي اضطلع بنك الجزائر بدور المؤسس الوحيد لها على شكل شركة مساهمة برأسمال قدره 220 مليون دينار موزع بطريقة متساوية بين البنوك اثنا والعشرون (22) المرخص لها.

وفضلا عن الأسهم التي يحوزها يلزم كل بنك بدفع منحة ضمان سنوية قدرها (0.35%) من إجمالي ودائع المصرفية المسجلة حتى 31 ديسمبر 2002، على أن يتم تسديد كل بنك لالتزاماته نحو شركة ضمان الودائع المصرفية كأقصى أجل حتى نهاية شهر جوان 2003. وقد أكد محافظ بنك الجزائر بأن هذه الشركة قد سددت 27000 شيكا بتكلفة إجمالية تقدر بحوالي 2.4 مليار دينار لتعويض صغار المدخرين من عملاء آل خليفة بنك والتي لا تتجاوز ودائعهم قيمة 600.000 دينار.

وفي الأخير يجب أن نشير أنه قدرت مصادر مصرفية وقضائية رسمية الخسائر الناجمة عن أهم

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

الفضائح للبنوك الخاصة بحوالي 3 ملايين دولار، فبنك الخليفة الذي تسبب لوحده في خسائر في حدود 2 مليار دولار، أما البنك الصناعي والتجاري الجزائري فقد كلف خسائر بقيمة 800 مليون دولار، وبعد تصفيتهما شهد القطاع المصرفي أزمة مصرفية حادة عصفت بجميع البنوك الخاصة ذات رأس المال الجزائري، حيث قامت اللجنة المصرفية لبنك الجزائر بسحب اعتماد كل من الشركة الجزائر للبنك، يونيون بنك، منى بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائر... الخ، وإن تعددت الأسباب للوصول لهذه الوضعية الحرجة، إلا أنه تبقى سوء الإدارة وعدم الالتزام بمبادئ الحوكمة السليمة من الأسباب التي أدت إلى تلك الأزمة المصرفية.

ثانيا: الفضائح المالية للبنوك العمومية:

من الصعب تصنيف محدد لطبيعة التسيير المنتهج في البنوك العمومية فهل هو تسيير خاص أو تسيير عام (وصايا)، أو مزج بينهما، فهل تسيير وفق معايير اقتصادية أو سياسية؟ فليس من قواعد التسيير أن يتكرر مسؤول مهما كانت خبرته وقدراته في ترأس إدارة بنك منذ سنة 2001 أكثر من عهديتين وهو حال البنوك العمومية، رغم ما تسجله من فضائح مالية وإدارية وتحويل وتهريب ملايين الدولارات نحو الخارج عبر وكالات البنوك العمومية. ولا تتوانى الحكومة في اللجوء كل سنتين أو ثلاثة إلى تطهير مالية البنوك العمومية من خلال شراء الديون غير العاملة للشركات العمومية العاجزة بالإضافة إلى تطهير مباشر للبنوك بأزيد من 2 مليار دولار، وباعتراف جميع المختصين في الشؤون المصرفية فإن الحوكمة المصرفية تعتبر السبيل الوحيد لتجاوز حالة الفساد المالي والإداري للقطاع المصرفي الوطني.

ويمكن عرض أهم المخالفات المصرفية والفضائح المالية للبنوك العمومية فيما يلي:

1. **البنك الوطني الجزائري:** ويعتبر أول البنوك التجارية في الجزائر المستقلة، تم تأسيسه بموجب الأمر (66-178) الصادر في 13 جوان 1966 نتيجة لاندماج أربعة بنوك أجنبية، ومن أشهر المخالفات المصرفية التي سجلها نجد قضية اختلاس 3200 مليار سنتيم. تعود أطوار القضية إلى نهاية سنة 2005 على مستوى ثلاثة فروع للبنك، أين تم اكتشاف اختلاس مبالغ ضخمة منذ 2002، تعود لثلاثة سنوات من النهب المستمر والمستمر للمال العام في غياب سلطة الإشراف والرقابة. حيث تم إيداع الحبس ستة مديرين فرعيين بما فيهم المدير العام السابق للبنك، بينما استطاع مدير فرع بنك بوزريعة من الفرار إلى لندن بمعية عائلته، بالإضافة إلى محافظي الحسابات والمفتش العام. وتدور القضية حول تواطؤ كبار مسؤولي فروع البنك مع أحد العملاء عن طريق تأسيس 24 شركة وهمية وإصدار 1957 صك بدون رصيد، بعدما استفاد هذا العميل من قروض بنكية دون ضمانات وخصم لأوراق تجارية وهمية قبل وصول الإشعارات.

2. **بنك الفلاحة والتنمية الريفية: BADR** وقد تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم (206-82) الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 لغرض تمويل الفلاحة تعرض بدوره لكبرى الفضائح والأزمات المصرفية التي هددت استمراريته وكادت أن توقف نشاطه، في حين تم سحب الاعتماد من وكالتين تابعتين له. سجلت المفتشية العامة لإدارة بدر في شهر نوفمبر 2005 ضياع مبالغ خيالية في صفقات مشبوهة بين متعاملين خواص تجاوزت 1700 مليار سنتيم، أمكن استرجاع حوالي 500 مليار سنتيم وهي عملية مرتبطة بتعاملات مشبوهة لمسؤولي الوكالة بأوراق تجارية وهمية عرفت بقضية سفتجات المجاملة، التي هددت المركز المالي للوكالة ببئر مراد رايس، إلا أن القضية عرفت إجراءات قضائية بطيئة ليبت فيها في مارس 2011 من خلال متابعة 9 من 25 متهما من إطارات البنك ومجمع ديجيماكس، وقد تراوحت الأحكام ما بين سنتين وعشرة سنوات أما الباقية فقد استفادوا من البراءة. أما في منتصف سنة 2006 فقد سجل بنك البدر متاعب مالية كبيرة كادت أن تعصف بوجوده لو لا

قرار إعادة تمويل البنك من طرف الحكومة، حيث سجل قضية اختلاس وتبديد 9 ملايين دولار من وكالة رياض الفتح، وفي ظاهرة أولى من نوعها أصبحت أموال البنك غير مضمونة في الخارج على الأقل في بلجيكا بعد صدور قرار المحكمة التجارية ببروكسيل.

3. الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - بنك: وتم تأسيسه بموجب النظام رقم (95-01) المؤرخ في 28 فيفري 1995، ومن مهامه ممارسة الأعمال المصرفية لصالح زبائن القطاع الزراعي المنتج، وقطاعات تربية المواشي والغابات والصيد البحري وبذلك قد استفاد الصندوق من رخصة لممارسة عمليات مصرفية مع احترام كل اللوائح والقوانين المتعلقة بذلك.

وفي 22 سبتمبر 2008 عينت اللجنة المصرفية متصرفا مؤقتا لدى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بنك بسلطات تسييرية كاملة وفقا للقواعد القانونية، ليقف على الوضعية التسييرية الكارثية لبنك عمومي يسير قروض 65 ألف فلاح بقيمة إجمالية تقدر بحوالي 19 مليار دينار للفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2008 دون ضمانات وكانت تعتبر هذه الخطوة الأولى نحو تصفية البنك بعد أن وصل إلى نقطة الإفلاس الحقيقية، لكن القرارات الإدارية والسياسية للوصايا البعيدة عن الأعراف المصرفية جعل منح الإصلاح يتجه عكسيا نحو إصدار قرارات مسح الديون لجميع الفلاحين المسجلين على مستوى الصندوق التي أمر بها رئيس الجمهورية، كما تم إعادة إدماج حوالي 510 عاملا وإطار من البنك دون شروط مسبقة في كل من فرع التأمينات وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وفي 24 ديسمبر 2011 قرر بنك الجزائر سحب رقابة المتصرف الإداري عن الصندوق، الذي أصبح فرعاً تابعاً للمؤسسة المالية الصندوق الوطني للتعااضدية الفلاحية بنسبة (100%) برأسمال 5.3 مليار دينار منذ نهاية سنة 2009.

هشاشة البنوك العمومية تعود أساساً للإبقاء على منح القروض ذات مردودية منخفضة لفائدة المؤسسات العمومية الكبرى، إضافة إلى ديون غير عاملة متأتية من مؤسسة منحلة تعاني أزمات هيكلية إلى جانب نقص المؤهلات والتخصص لإطارات البنوك العمومية في بيئة مصرفية تسودها الضبابية وعدم الإفصاح. ويشير بعض الخبراء أنه لو يتم تطبيق المعايير المصرفية الدولية في مجال تقييم الأداء لیتم إعلان إفلاس عدة بنوك عمومية بالنظر لوضعيتها المالية المتدهورة، خاصة في مجال القروض المتعثرة، إلا أنه لا يمكن

أن نتجاهل الجهود المبذولة من الدولة ممثلة ببنك الجزائر في الفترة الأخيرة للرفع من أداء البنوك وتعزيز أنظمة الرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية.

المطلب الثاني: الجهود المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

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 (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.¹

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

أولا: سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

عملت الجزائر على تعزيز الحوكمة المصرفية من خلال إصدار قوانين وتنظيمات تدعم الرقابة والإشراف على البنوك والمؤسسات المالية. ومن أهمها النظام رقم 02-03 الصادر سنة 2002 والمتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي ألزم هذه المؤسسات بإنشاء أنظمة رقابة داخلية فعالة لمواجهة مختلف المخاطر المصرفية. وتشمل هذه الأنظمة مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية، وتنظيم المعالجة المحاسبية والمعلوماتية، وتقييم المخاطر والنتائج، بالإضافة إلى أنظمة التوثيق والإعلام. وقد جاءت هذه الإجراءات انسجاما مع متطلبات اتفاقية بازل الرامية إلى تعزيز سلامة واستقرار القطاع المصرفي.

¹ - علال بن ثابت، محمد الطاهر عامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 127/128/129.

ثانيا: قوانين محاربة الفساد المالي والإداري

اهتمت الجزائر بمكافحة الفساد المالي والإداري من خلال إصدار مجموعة من القوانين والآليات الرقابية. ففي سنة 1996 صدر الأمر رقم 96-22 المتعلق بقمع مخالفات التشريع الخاص بالصرف وحركة رؤوس الأموال. كما تم إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها بهدف تقديم الاقتراحات لمحاربة هذه الظاهرة. وفي سنة 2003 تم إنشاء مفوضية لمكافحة تهريب الأموال وتعزيز الشفافية المالية، إضافة إلى تكوين قضاة مختصين في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود. كما ساهم قانون الوقاية من الفساد ومحاربتة لسنة 2006 في تعزيز المتابعات القضائية المتعلقة بجرائم الفساد، مما يعكس اهتمام الدولة بحماية الاقتصاد الوطني وتعزيز النزاهة في القطاع المالي.

ثالثا: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة

في إطار تنفيذ برنامج العمل الوطني للحكامة، شرعت الجزائر في تحديث أنظمة الدفع البنكية من خلال إدخال وسائل دفع إلكترونية وشبكات تبادل حديثة تضمن سرعة وأمن المعاملات. كما عمل بنك الجزائر على تطبيق مقررات اتفاقية بازل 2 بشكل تدريجي وبالتنسيق مع المؤسسات المالية. وشملت الإجراءات المتخذة إنشاء فرق متخصصة لمتابعة المشروع، وتقييم جاهزية البنوك لتطبيق المعايير الجديدة، وإجراء دراسات لقياس آثارها على القطاع المصرفي. كما استفادت البنوك الجزائرية من برامج دعم وعصرنة النظام المالي الممولة من الاتحاد الأوروبي، والتي ساعدت على تطوير التدقيق الداخلي وتحسين الأنظمة المحاسبية والرقابية. وأسهمت هذه الإصلاحات في تحسين أداء مجالس الإدارة، وتطوير إدارة البنوك، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية وربط الأجور بالأداء.

رابعا: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات

أطلقت الجزائر المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات سنة 2009 بهدف تعزيز مبادئ الشفافية والمسؤولية داخل المؤسسات الاقتصادية. وجاءت هذه المبادرة في سياق التوجه نحو تبني أفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة وتحسين مناخ الأعمال. وتهدف المدونة إلى تعزيز الثقة بين المؤسسات الاقتصادية والقطاع المصرفي وتشجيع المستثمرين على تمويل المشاريع ذات الإدارة الرشيدة. كما تساهم في تحسين العلاقات بين البنوك والمؤسسات الاقتصادية من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والإفصاح. وقد اعتُبرت الحوكمة أداة مهمة لدعم النمو الاقتصادي وتطوير المؤسسات وتحسين قدرتها على الابتكار والتنافسية.

خامسا: الدلالات والمؤشرات الأساسية للحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري¹

شهد القطاع المصرفي الجزائري بعض المؤشرات الإيجابية التي تعكس بداية تبني مبادئ الحوكمة، من بينها اعتماد الكفاءة في تعيين مسيري البنوك وإبرام عقود نجاعة لتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز دور الهيئات الرقابية وتوسيع صلاحيات اللجنة المصرفية. كما تم إلزام البنوك بإنشاء أنظمة للمراقبة الداخلية ولجان متخصصة في إدارة المخاطر، والاستفادة من برامج دعم وعصرنة النظام المالي وتطوير التدقيق الداخلي. كذلك تم منح مجالس الإدارة صلاحيات أوسع لتحسين التسيير والرقابة.

ورغم هذه الجهود، لا تزال الحوكمة المصرفية في الجزائر تواجه عدة تحديات، أهمها ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي، وعدم الانتظام في نشر البيانات المالية والتقارير السنوية، إضافة إلى محدودية تطبيق بعض المعايير المحاسبية الدولية وعدم تفعيل بعض الآليات الرقابية بشكل كامل. لذلك تبقى الحاجة قائمة إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وتطويرها بما يضمن استقرار النظام المصرفي ورفع كفاءته وقدرته على مواجهة المخاطر والأزمات.

المطلب الثالث: آثار تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي العمومي الجزائري

في خضم الحديث عن الحوكمة وتأثيراتها على تحسين العمل المصرفي العالمي يطرح موضوع موقع بنوك القطاع العام في الجزائر ودرجة تبنيها لمبادئ الحوكمة، خصوصا في ظل الإصلاحات التي طبقت منذ سنة 1990 إلى غاية يومنا هذا، والهادفة إجمالا إلى التكيف مع المعايير العالمية لتمكين المنظومة المصرفية العمومية في الجزائر من المشاركة في عملية بناء الاقتصاد الوطني على أسس سليمة وصلبة وضمان مكانته في السوق المصرفي العالمي، إن مراعاة شروط تطبيق الحوكمة وكذا الالتزام بشروط نجاح تطبيق الحوكمة في بنوك القطاع العام في الجزائر، فإن ذلك كله من شأنه يترتب عليه الآثار التالية:²

¹ - راييس مبروك، مشري فريد، نسيب أنفال، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، 2013، ص 90/10.

² - بن رجم محمد خميسي، معيزي أحلام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012، ص 211.

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

- على اعتبار أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية واضحة، فإن هذا يؤدي ويترتب عليه تحسين الأداء المصرفي للنجاح في تحقيق الأهداف في بنوك القطاع العام في الجزائر.
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تفعيل إدارة البنوك العمومية في الجزائر وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أهمية ضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة لتحقيق الاستقرار المصرفي في بنوك القطاع العام في الجزائر، واعتبرت أن الإفصاح والشفافية هي العنصر الجوهري في الحوكمة فهو يساعد على انضباط السوق المصرفي الوطني.
- إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي العمومي الجزائري يجب أن يمر عبر طريقين الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والثاني من خلال البنوك العمومية ذاتها لأن غياب الحوكمة تعني الفوضى والانحيار وتنامي ظاهرة الفضائح المالية، ووجود الحوكمة يعني غياب تلك الآثار السلبية كلها وعلى رأسها الفساد.
- تتوفر المنظومة المصرفية الجزائرية على مجموعة من العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح عملية تكيف النشاط المصرفي العمومي في الجزائر مع متطلبات الحوكمة وإن كانت هناك آثار بسيطة لتطبيق الحوكمة ظهرت مثل مظاهر العسكرة في البنوك العمومية وكذا الوفرة المالية وكذا زيادة الانتشار الجغرافي.

المبحث الثالث: دور الحوكمة المصرفية في مكافحة الفساد وتقييم التجربة الجزائرية

يمثل تقييم تجربة الحوكمة المصرفية في الجزائر خطوة أساسية لفهم مدى فعالية المنظومة القانونية والرقابية الحالية في تنظيم القطاع المالي والحد من الانحرافات المالية. فقد شهدت البيئة المصرفية الجزائرية جهودا تشريعية ومؤسسية هامة لتأصيل معايير النزاهة والشفافية، إلا أن التحديات الهيكلية والتنظيمية أظهرت وجود بعض الثغرات والمعوقات التي تحد من الكفاءة القصوى لهذه الجهود، يهدف هذا المبحث إلى تشخيص واقع هذه التجربة في الجزائر من خلال دراسة الاستراتيجيات والآليات الوقائية المعتمدة قانونيا، وتحليل المعوقات التنظيمية، والبشرية، والثقافية التي تواجه البنوك المحلية، وصولا إلى استشراف الآفاق المستقبلية الممكنة لتفعيل الحوكمة وتحسين الجهاز المصرفي.

المطلب الأول: استراتيجيات مكافحة الفساد والوقاية منه في القطاع المصرفي الجزائري

يعد الفساد المالي من أبرز التحديات التي تواجه النظام المصرفي الجزائري، مما استدعى وضع استراتيجيات فعالة لمكافحته والوقاية منه. وقد ركزت هذه الاستراتيجيات على تعزيز الشفافية والمساءلة، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية والخارجية لضمان نزاهة المعاملات البنكية. كما شملت جهود الإصلاح تحديث التشريعات وتبني معايير دولية للحوكمة المصرفية، بما يساهم في تقليص فرص الانحرافات المالية والإدارية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذه الاستراتيجيات لفهم دورها في حماية النظام البنكي وتعزيز الثقة في المؤسسات المالية.¹

أولا: استراتيجية مكافحة الفساد في القطاع المصرفي الجزائري

يمكن أن نتناول استراتيجية مكافحة الفساد في القطاع المصرفي الجزائري من حيث تقييد الدولة لحرية المعاملات في مجال الصرف وحركة رؤوس الأموال، ذلك بممارسة الدول لعملية الرقابة على الصرف ورؤوس الأموال باتخاذها مجموعة من التدابير تشكل ما يطلق عليه تنظيم الصرف، منع تحويل عائدات الفساد وكشفها عن طريق عدم السماح بإنشاء بنوك بالإقليم الجزائري ليس لها حضور مادي ولا تنتسب إلى

¹ -مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 04، ديسمبر 2016، ص234/235/236.

مجموعة مالية خاضعة للرقابة، كما يلتزم الموظفون العموميون الذين لهم مصلحة في حساب مالي في بلد أجنبي أو حق أو سلطة توقيع أو سلطة أخرى على ذلك الحساب، بأن يبلغوا السلطات المعنية عن تلك العلاقة، وأن يحتفظوا بسجلات ملائمة تتعلق بتلك الحسابات.

ثانيا: آليات الوقاية من الفساد في ظل الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري

أوجد المشرع الجزائري مجموعة من الآليات التي تهدف إلى الحد من ظاهرة الفساد، كمجلس المنافسة لجنة مراقبة عمليات البورصة مجلس المحاسبة، مجلس النقد والقرض، إلى جانب الآلية المتعلقة بالنشاطات المهنية التي ترك المشرع كيفية إنشاءها للهيئات الاقتصادية والتجارية عن طريق التنظيم، وسنتولى تسليط الضوء على ثلاث هيئات أساسية لها تأثير مباشر على موضوع بحثنا هذا، وهي **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلس النقد والقرض، ومجلس المحاسبة.**

1. **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:** وهي الهيئة التي أناط بها المشرع الجزائري مهمة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد وتبرز أهم مهامها في تقديم توجيهات استشارية والتوعية بالآثار الضارة للفساد، جمع واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، الاستعانة بالنيابة العامة لجمع الأدلة والتحري في وقائع ذات علاقة بالفساد.

2. **مجلس النقد والقرض:** بالرجوع إلى القانون 10-90 نلاحظ أنه قسم صلاحيات مجلس النقد والقرض إلى ثلاثة مهام أساسية، صلاحياته كمجلس إدارة البنك المركزي، صلاحيات باعتباره سلطة نقدية تتولى إصدار الأنظمة ومراعاة تنفيذها، إضافة إلى صلاحياته كهيئة حراسة ومراقبة. فباعتباره هيئة حراسة ومراقبة، أناط القانون مهمة مراقبة البنك المركزي مراقبان يعينان بمرسوم رئاسي يختاران من بين الموظفين السامين في السلك الإداري للوزارة، وتشمل مهمة المراقبة جميع دوائر البنك المركز وكافة أعماله، ويجري المراقبان عمليات التحقيق والمراقبة الملائمة، ولهما حق حضور الاجتماعات التي يعقدها المجلس كمجلس إدارة، ويطلعان المجلس على نتائج أعمال المراقبة التي أجريها، كما لهما حق إبداء اقتراحات أو ملاحظات يريانها مناسبة. كما يدققان الحسابات ضمن الشروط التي يعمل وفقها مراجعو الحسابات في نهاية السنة المالية. كما يقدمان للوزير

المكلف بالمالية تقريراً حول حسابات السنة المالية المنصرمة خلال الأشهر الثلاثة التي تلي انتهاء السنة المالية، وتسلم نسخة من هذا التقرير لمحافظ البنك.

3. **مجلس المحاسبة:** وقد حددت مجال اختصاصه بموجب المادة 03 من القانون 30-90 المتعلق بمجلس المحاسبة وسيره بحيث تنحصر المهمة العامة لمجلس المحاسبة في القيام بالرقابة اللاحقة لمالية الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية وكل هيئة تخضع لقواعد القانون الإداري والمحاسبة العمومية، ويدخل في ذلك مراقبة القطاع المصرفي والمالي.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة والحد من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري

رغم الجهود المبذولة لتفعيل مبادئ الحوكمة المصرفية في الجزائر، إلا أن التطبيق العملي يواجه جملة من المعوقات البنوية والتنظيمية. إذ يعاني القطاع من ضعف آليات الرقابة الداخلية والخارجية، وتداخل الصلاحيات بين الهيئات المشرفة، إضافة إلى محدودية الشفافية في بعض العمليات البنكية. كما يشكل غياب ثقافة مؤسسية راسخة في مجال الحوكمة، إلى جانب قصور التشريعات وعدم مواكبتها للمعايير الدولية، عائقاً أمام الحد من الفساد المالي. ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذه المعوقات لفهم التحديات التي تواجه إصلاح النظام المصرفي الجزائري.

أولاً: الإطار التنظيمي والقانوني غير المكتمل

تواجه البنوك الجزائرية صعوبات في تطبيق معايير الحوكمة بسبب وجود بعض الثغرات في الإطار القانوني والتنظيمي. فالقوانين الحالية في بعض الأحيان لا تغطي كافة جوانب الرقابة والإدارة المؤسسية، مما يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة ويحد من قدرة الجهات الرقابية على متابعة الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة. كما أن تحديث التشريعات بشكل مستمر لمواكبة التطورات الاقتصادية والمالية العالمية لم يتم بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى صعوبة مواءمة البنوك المحلية مع الممارسات الدولية الحديثة في الحوكمة¹.

¹ - النجار، فايز جمعة العلي، الحوكمة المؤسسية وأثرها على الإدارة المالية، 2013، ص 22-28.

ثانيا: ضعف القدرات البشرية والإدارية

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة عاملا أساسيا في نجاح تطبيق معايير الحوكمة. إلا أن العديد من البنوك تواجه نقصا في الكوادر المتخصصة في الإدارة المالية والإشراف الرقابي، فضلا عن قلة الخبرات اللازمة لتطبيق نظم الرقابة الداخلية والخارجية بشكل فعال. هذا النقص يحد من قدرة البنوك على تنفيذ السياسات الرقابية بشكل كامل ويؤثر على كفاءة اتخاذ القرار الإداري، مما قد يساهم في استمرار بعض الممارسات غير السليمة أو التأخير في كشف المخالفات المالية¹.

ثالثا: التحديات الثقافية والمؤسسية

تلعب الثقافة المؤسسية دورا كبيرا في نجاح الحوكمة، حيث أن غياب ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات المصرفية يحد من الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية. في الجزائر، تواجه البنوك تحديات مرتبطة بعادات العمل التقليدية والممارسات القديمة التي تعيق تطبيق الحوكمة الحديثة. إضافة إلى ذلك، فإن مقاومة التغيير وعدم تقبل بعض الموظفين للإجراءات الرقابية قد يؤدي إلى ضعف التفاعل مع آليات الرقابة ومنع الانحرافات المالية².

رابعا: التأثيرات الاقتصادية والسياسية

تشكل الظروف الاقتصادية المتقلبة والسياسات الاقتصادية العامة أحد المعوقات المهمة أمام تطبيق الحوكمة بشكل فعال. فقد تؤدي ضغوط السوق أو التغيرات في السياسات المالية إلى التركيز على الربحية قصيرة الأجل على حساب الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة. كما يمكن أن تؤثر التدخلات السياسية أحيانا على استقلالية إدارة البنوك، مما يضعف القدرة على مواجهة الفساد أو تجاوزات السلطة بشكل مستقل وموضوعي³.

¹ - الزهراني، محمد، حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المؤسسي، 2018، ص 48-55.

² - العباسي، فؤاد، أهمية إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار المؤسسي، 2019، ص 40-45.

³ - الكردي، فؤاد، تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استقرار الأسواق المالية، 2020، ص 49-56.

المطلب الثالث: آفاق تعزيز وتحسين الحوكمة لإصلاح القطاع المصرفي الجزائري

يمثل تعزيز الحوكمة المصرفية أحد أهم الآفاق المستقبلية لإصلاح القطاع البنكي الجزائري، لما له من دور في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي. وتقضي هذه الآفاق تطوير التشريعات بما يتماشى مع المعايير الدولية، وتوسيع نطاق الرقابة الداخلية والخارجية لضمان نزاهة العمليات المالية. كما يتطلب الأمر الاستثمار في الكفاءات البشرية وتبني التكنولوجيا الحديثة لدعم التحول الرقمي في البنوك. ومن ثم فإن تعزيز الحوكمة يشكل ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار المالي ومكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري.

أولاً: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي

تعتبر مراجعة وتطوير الإطار القانوني والتنظيمي من أبرز السبل لتفعيل الحوكمة في البنوك الجزائرية. إذ يشمل ذلك تحديث القوانين واللوائح التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتوضيح دور الجهات الرقابية في الإشراف على العمليات المصرفية. كما يتطلب هذا الإطار تعزيز استقلالية الرقابة وتحديد آليات صارمة للمساءلة، مما يضمن قدرة البنوك على الالتزام بالمعايير الدولية للحوكمة وتحسين الشفافية والمصداقية أمام المستثمرين والمودعين¹.

ثانياً: تطوير نظم الرقابة الداخلية والخارجية

تشكل الرقابة الداخلية الفعالة حجر الزاوية في تطبيق الحوكمة البنكية. ويشمل ذلك اعتماد نظم رقابية متكاملة لمتابعة العمليات المالية والإدارية، مع التركيز على الكشف المبكر عن المخاطر المالية ومنع الانحرافات أو الممارسات غير القانونية. أما الرقابة الخارجية، فتتمثل في الجهات الرقابية والمصرفية الوطنية، التي يجب أن تتمتع بالاستقلالية والقدرة على التدخل بشكل فعال لضمان تطبيق السياسات الرقابية ومعايير الشفافية على مستوى كافة المؤسسات المصرفية².

¹ - الشريف، يوسف، استقرار النظام المصرفي عبر تطبيق مبادئ لجنة بازل، 2020، ص 30-38.

² - الزبيدي، محمد، تعزيز النزاهة المصرفية من خلال الحوكمة وأخلاقيات المهنة، 2021، ص 40-47.

ثالثا: تعزيز الشفافية والإفصاح المالي

يمثل الإفصاح المالي والشفافية أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الحوكمة البنكية. ويشمل ذلك تقديم تقارير دقيقة وموثوقة عن الأداء المالي والإداري للبنوك، والكشف عن المخاطر المحتملة، والإفصاح عن السياسات والاستراتيجيات المؤسسية. مثل هذه الممارسات تعزز ثقة المستثمرين والعملاء، وتساهم في جذب الاستثمارات، كما تقلل من فرص التلاعب بالبيانات أو سوء استخدام الموارد المالية، مما يدعم استقرار النظام المصرفي في الجزائر¹.

رابعا: ترسيخ ثقافة المساءلة وأخلاقيات المهنة

لضمان نجاح الحوكمة، يجب تعزيز ثقافة المساءلة وأخلاقيات المهنة داخل المؤسسات المصرفية. ويعني ذلك وضع آليات واضحة لمحاسبة المسؤولين عند ارتكاب أي تجاوزات مالية، وتشجيع الموظفين على الالتزام بالقوانين واللوائح، بالإضافة إلى تبني مبادئ النزاهة والعدالة في جميع مستويات الإدارة. مثل هذه الثقافة تساهم في ضبط السلوكيات، وتقليل الفساد، وتعزيز مصداقية البنك في الأسواق المالية، كما تعكس التزام المؤسسات بممارسات إدارة رشيدة ومستدامة².

خامسا: الاستثمار في التدريب وتطوير الكفاءات

يشكل الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية أحد أهم أدوات تحسين الحوكمة. ويشمل ذلك برامج تدريبية متخصصة لموظفي البنوك في مجالات الإدارة المالية، والرقابة، وإدارة المخاطر، والشفافية. كما يجب تعزيز قدرة الكوادر على تطبيق المعايير الدولية للحوكمة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة النشاط المصرفي. هذا الاستثمار في الكفاءات يتيح للبنوك الجزائرية تحسين فعاليتها إدارتها، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المالية والاقتصادية، ودعم نموها في بيئة تنافسية³.

¹ - الزهراني، محمد، الشفافية والإفصاح المالي في المؤسسات الاقتصادية، 2018، ص 53-58.

² - السالم، خالد، مسؤوليات مجلس الإدارة في حوكمة الشركات، 2017، ص 130-135.

³ - حسين علي محمد - 2016 - حوكمة الشركات وتطوير الأداء المؤسسي، ص 60-65.

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

الجدول رقم 03-01: تطور نسبة القروض المتعثرة والمؤونات المخصصة لها على مستوى البنوك الناشطة بالجزائر 2014-2018.

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض (%)	9.88	9.77	12.09	12.96	13.13
نسبة المؤونات المخصصة للقروض إلى إجمالي القروض المتعثرة (%)	62.13	59.93	54.62	52.28	49.96
نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض بالبنوك العمومية (%)	10.06	9.91	12.58	13.71	49.43
نسبة المؤونات المخصصة للقروض إلى إجمالي القروض المتعثرة بالبنوك العمومية (%)	64.04	61.54	55.40	52.43	49.9
نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض بالبنوك الخاصة (%)	8.53	8.63	8.55	7.79	7.11
نسبة المؤونات المخصصة للقروض إلى إجمالي القروض بالبنوك الخاصة (%)	44.96	45.34	46.26	50.52	57.27

المصدر: صليحة عماري، النظام المصرفي الجزائري، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2021/2020، ص 51.

يُظهر الجدول ارتفاع نسبة القروض المتعثرة في البنوك العمومية، ويرجع ذلك أساسًا إلى إعادة تصنيف 56% من القروض الممنوحة في إطار برامج دعم الشباب، والتي بلغت آجال استحقاقها، ضمن القروض غير القابلة للاسترداد، مما أدى إلى زيادة حجم القروض المتعثرة بهذه البنوك بنسبة 60%. ونتيجة لذلك، ارتفع معدل القروض المتعثرة في البنوك العمومية إلى 13.98% سنة 2018، مقارنة بـ 13.71% سنة 2017 و 12.58% سنة 2016. وعلى العكس من ذلك، سجلت البنوك الخاصة تحسنًا في جودة محفظتها الائتمانية، حيث انخفضت نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض من 8.55% سنة 2016 إلى 7.11% سنة 2018.

كما يبين الجدول أن نسبة تغطية القروض المتعثرة بالمؤونات بلغت 49.9% سنة 2018 مقابل 52.43% سنة 2017، ويُعزى هذا التراجع إلى انخفاض المؤونات المكونة من طرف البنوك العمومية، والتي لم تقم

الفصل الثالث: الحوكمة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد في النظام المصرفي الجزائري

بتغطية القروض الممنوحة في إطار برامج دعم الشباب إلا بشكل جزئي، نظرًا لاستفادتها من ضمانات صناديق الضمان العمومية التي قد تصل إلى 85% في المقابل، شهدت البنوك الخاصة ارتفاعًا في معدل تغطية القروض المتعثرة بالمؤونات، حيث ارتفع من 46.26% سنة 2016 إلى 57.27% سنة 2018.

وتشير هذه المؤشرات إلى أن القطاع البنكي الجزائري حافظ على مستوى مقبول من الصلابة المالية رغم التحديات الاقتصادية الناجمة عن تراجع أسعار النفط منذ سنة 2014، إلا أن استمرار ارتفاع القروض المتعثرة، خاصة في البنوك العمومية، يعكس وجود اختلالات في إدارة المخاطر الائتمانية وضعفًا في استرجاع الأموال المتداولة خارج الدائرة الرسمية، وهو ما أثر سلبًا على مستويات السيولة البنكية وزاد من درجة تعرض القروض للتعثر.

تُظهر نتائج الجدول أن فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية تنعكس بشكل مباشر على جودة المحفظة الائتمانية وكفاءة إدارة المخاطر. فقد عرفت البنوك العمومية ارتفاعًا في القروض المتعثرة نتيجة تعثر جزء من القروض الموجهة لبرامج دعم الشباب، وهو ما يشير إلى وجود قصور في متابعة القروض وإدارتها، الأمر الذي قد يكون ناتجًا عن ضعف الرقابة الداخلية أو عدم الالتزام الكافي بمبادئ الشفافية والمساءلة. وفي المقابل، حققت البنوك الخاصة تحسنًا في مستوى القروض المتعثرة ورفعت من مخصصات تغطيتها، مما يعكس اعتمادها على سياسات أكثر صرامة في إدارة المخاطر والرقابة على النشاط الائتماني.

وتؤكد هذه النتائج أن الالتزام بمبادئ الحوكمة، لاسيما الشفافية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، يسهم في الحد من الممارسات التي قد تؤدي إلى الفساد المالي، مثل منح القروض دون دراسة كافية أو ضعف متابعتها بعد منحها. وعليه، فإن تعزيز الحوكمة داخل البنوك يعد من أهم الآليات التي تساهم في حماية الموارد المالية، وتحسين جودة القرارات الائتمانية، والحد من مظاهر الفساد المالي، بما يدعم استقرار القطاع المصرفي ويعزز الثقة فيه.

خلاصة:

يظهر تحليل واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر أن هذه الآلية أصبحت ضرورة ملحة لمواجهة التحديات البنكية والحد من مظاهر الفساد المالي والإداري. فقد بينت التجربة أن ضعف الرقابة وتداخل الصلاحيات وغياب الشفافية ساهم في تفاقم الأزمات البنكية، مما استدعى تدخل السلطات لإرساء إصلاحات قانونية وتنظيمية تهدف إلى تعزيز استقلالية المؤسسات المالية. كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الإفصاح والمساءلة والرقابة الداخلية والخارجية، ساهم في تحسين الأداء البنكي وزيادة الثقة في النظام المصرفي. ومع ذلك، لا تزال هناك معوقات ترتبط بالقصور التشريعي، وضعف الثقافة المؤسسية، والحاجة إلى مواكبة المعايير الدولية. ومن ثم، فإن تعزيز الحوكمة المصرفية يمثل أفقا استراتيجيا لإصلاح القطاع البنكي الجزائري وضمان استقراره، بما يرسخ أسس النزاهة ويحد من الفساد المالي، ويجعل النظام المصرفي أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية المستقبلية.



خاتمة عامة



إن دراسة الحوكمة المصرفية في الجزائر تكشف عن أهمية هذه الآلية في ظل التحولات الاقتصادية والمالية العالمية، حيث لم يعد النظام البنكي قادرا على مواجهة التحديات المعقدة دون اعتماد مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة. وقد أظهرت التجربة الجزائرية أن الفساد المالي يمثل أحد أبرز العوائق أمام استقرار البنوك وكفاءة أدائها، مما جعل من الحوكمة خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لإصلاح القطاع المصرفي. ومن خلال تحليل الإطار النظري والتطبيقي، يتضح أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل هي ثقافة مؤسسية متكاملة تسعى إلى حماية أموال المودعين، تعزيز الثقة في المؤسسات المالية، وضمان انسجام النظام البنكي مع المعايير الدولية. إن هذه الدراسة، بما قدمته من تحليل للواقع البنكي الجزائري، تبرز الحاجة الملحة إلى تفعيل آليات الحوكمة بشكل أوسع وأعمق، بما يساهم في مكافحة الفساد المالي ويعزز دور البنوك في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

أولاً: النتائج

- أظهرت الدراسة أن الفساد المالي يشكل عائقا رئيسيا أمام كفاءة النظام المصرفي الجزائري ويؤثر سلبا على الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية.
- تبين أن ضعف آليات الرقابة الداخلية والخارجية وتداخل الصلاحيات ساهم في تقادم الأزمات البنكية وفضائح المؤسسات العمومية.
- أكدت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، مثل الشفافية والإفصاح والمساءلة، يساهم بشكل فعال في تقليص مظاهر الفساد المالي والإداري.
- وجدت علاقة عكسية بين مستوى تطبيق الحوكمة ومظاهر الفساد، حيث كلما ارتفع الالتزام بمبادئها تراجع حجم الانحرافات المالية.

ثانياً: التوصيات

- تحديث التشريعات المصرفية بما يتماشى مع المعايير الدولية، خاصة تلك التي وضعتها لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

خاتمة

- تعزيز استقلالية البنوك عن القرارات الإدارية المباشرة وتوسيع نطاق الرقابة المستقلة لضمان نزاهة العمليات المالية.
- الاستثمار في تكوين الكفاءات البشرية وتبني التكنولوجيا الحديثة لدعم التحول الرقمي في البنوك الجزائرية.
- ترسيخ ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات المالية عبر برامج توعية وتدريب مستمر، بما يعزز قيم النزاهة والشفافية.
- تطوير آليات الإفصاح المالي وتفعيل دور المراجعة الداخلية والخارجية لضمان الامتثال لمعايير الحوكمة الرشيدة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- فتح المجال أمام بحوث مقارنة بين التجربة الجزائرية وتجارب دولية ناجحة في مجال الحوكمة المصرفية، لاستلهاهم أفضل الممارسات.
- دراسة أثر التحول الرقمي على مكافحة الفساد المالي وتعزيز الشفافية البنكية، خاصة مع إدماج التكنولوجيا المالية.(FinTech)
- تحليل العلاقة بين الحوكمة المصرفية والاستقرار الاقتصادي الكلي، بما يساهم في صياغة سياسات أكثر شمولاً لإصلاح القطاع البنكي.
- التوسع في دراسة دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين البنوك والمودعين، وفي دعم التنمية الاقتصادية المستدامة.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم فريد عاكوم، إدارة الحكم والحوكمة: وجهة نظر اقتصادية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2006.
2. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
3. عطا الله وارد وآخرون، الحوكمة المؤسسية: مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
4. غني صبري أحمد، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة: الدنمارك ولبنان، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بيروت.
5. لجنة بازل للرقابة المصرفية، تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، بنك التسويات الدولية، بازل، 1999.
6. محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
7. مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، الإمارات العربية المتحدة، 2021.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية

1. جلاب، محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.
2. حنوف عبد الرحمن، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة (دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة 2003-2012)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3.

3. صليحة عماري، النظام المصرفي الجزائري، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2021/2020.
4. محمد عبد الله حامد العبدني، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
5. مشقة بومدين، الحوكمة المحلية كآلية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر: دراسة حالة ولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه الجزائر 3، 2022-2023.
6. هبال، عادل، أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على الأداء المصرفي: دراسة عينة بعض البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018.

ثالثا: المقالات والمجلات

1. بن رجم محمد خميسي، معيزي أحلام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012.
2. بومعزة عفاف، شاكري فاطمة الزهراء، دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2012/2013.
3. حسين علي محمد، حوكمة الشركات وتطوير الأداء المؤسسي، 2016.
4. رايس مبروك، مشري فريد، نسيب أنفال، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد المالي والإداري، مجلة اقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، 2013.
5. رشيد دريس، آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي، مجلة المؤسسة، العدد 03، جامعة الجزائر 03، 2014.
6. الزبيدي، محمد، تعزيز النزاهة المصرفية من خلال الحوكمة وأخلاقيات المهنة، 2021.
7. الزهراني، محمد، الشفافية والإفصاح المالي في المؤسسات الاقتصادية، 2018.
8. الزهراني، محمد، حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المؤسسي، 2018.
9. السالم، خالد، مسؤوليات مجلس الإدارة في حوكمة الشركات، 2017.

10. سعاد عون الله، بن علي بلعزوز، الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018.
11. سهيلة شريط، "واقع النظام المالي الجزائري في ظل التعديلات المختلفة لقانون النقد والقرض"، مجلة الدراسات القانونية التطبيقية، العدد الدولي نصف السنوي، جامعة الجزائر، تاريخ النشر الإلكتروني 25 سبتمبر 2023.
12. الشريف، يوسف، استقرار النظام المصرفي عبر تطبيق مبادئ لجنة بازل، 2020.
13. عادل مبرك، خالد بفاص، إعادة اكتشاف الحوكمة من منظور تاريخي: قراءة في السياقات والتصورات، المجلة الدولية للبحوث القانونية، 31 ديسمبر 2021.
14. العباسي، فؤاد، أهمية إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار المؤسسي، 2019.
15. فريد مرزوق، استراتيجية مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة التنوير، العدد السادس، جوان 2018.
16. فوزية بن عثمان، الحوكمة المصرفية ورهان مكافحة جرائم الفساد المالي، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 05، العدد 03، نوفمبر 2018.
17. الكردي، فؤاد، تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استقرار الأسواق المالية، 2020.
18. مالك مرهون، دور وأهمية الحوكمة في محاربة مخاطر الفساد الإداري والمالي في القطاع المصرفي الجزائري، ESC، العدد 14، 2013.
19. محمد الأمين & خنيوة، دور نظام المعلومات المحاسبية في الحد من الفساد المالي والإداري في البنوك التجارية دراسة عينة من البنوك التجارية في ولاية قسنطينة، مجلة البشائر الاقتصادية (1) 5، 2019.
20. مريم هاني، نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 04، ديسمبر 2016.
21. مناور منال، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 37، جامعة الأردن، جوان 2012.
22. النجار، فايز جمعة العلي، الحوكمة المؤسسية وأثرها على الإدارة المالية، 2013.
23. نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية: دراسة تقييمية للفترة 2003-2005، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 15، 2016.

رابعاً: مواقع الأنترنت:

1. <https://www.aljazairalyoum.dz> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 20 مايو 2026).