الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الملـتقى الوطـــني الأول حـــــــول:
الفساد وتأثيره على التنمية الإقتصادية
يومي 24 و 25 أفريل 2018

الجهود والمساعي الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة كمدخل للوقاية من الفساد في القطاع المصرفي

كريمة بن صالح	فاطمة الزهراء طلحي	حنان شريط
جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر	جامعة سوق أهراس، الجزائر	جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر
bensalahkarima85@yahoo.fr	fatmazohra.talhi@yahoo.fr	cheriethanane90@gmail.com

ملخص:

يعد الجهاز المصرفي من المنظومات الفاعلة والمؤثرة بالاقتصاد والتنمية، والملاحظ أن المصارف خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر لم ترق إلى مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف تشريعي ما يؤدي إلى انتشار الفساد، وتعتبر الحوكمة منهج لتطوير عمل المصارف مما يستوجب تناول هذه الدراسة التي تهدف إلى تسليط الضوء على الجهود والإجراءات التي اتخذتها الدولة الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة المصرفية تحديدا لمكافحة ظاهرة الفساد المالي، لما للموضوع من أهمية كبيرة خاصة وأن الجزائر تدرج في قائمة الدول الأكثر فسادا.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة المصرفية، الفساد، الفساد المالي، البنوك الجزائرية.

Abstract:

The banking system is an effective and influential system in the economy and development. It is noted that banks, especially in underdeveloped countries such as Algeria, have not yet reached the level of active participation in economic development because of legislative weakness which leads to the spread of corruption. To highlight the efforts and actions taken by the Algerian state in the application of banking governance specifically to combat the phenomenon of financial corruption, because of the subject of great importance, especially as Algeria is included in the list of the most corrupt countries.

Key Words : Governance, Banking governance, Corruption, Financial corruption, Algerian banks

تمهيد:

يعتبر الفساد ظاهرة خطيرة وسببا من أسباب كبح التنمية خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر، وقد شهدت السنوات الماضية اعترافا متناميا بمشكلة الفساد نظرا لدرجة اتساعه وشموليته، خاصة خلال فترة الثمانينات ومطلع التسعينات نتيجة للتزايد الملموس في أنواع وحجم المخاطر التي عرضت الاقتصاد العالمي لعدة أزمات مالية ومصرفية أدت إلى اضعاف النظام المصرفي الدولي.

قد أصبح الفساد حالة مرضية معقدة في الجزائر قد يسهل تشخيصها ويصعب معالجتها أمام غياب إرادة سياسية حقيقية، والدليل ما شهدته من بروز قضايا فساد كبرى سياسية واقتصادية أثقلت

كاهل الدولة الجزائرية والمواطن الجزائري ومسار التنمية على سبيل الذكر فضيحة سوناطراك 1 وسوناطراك 2، فضيحة الطريق السيار...

وهناك أمثلة كثيرة عن التجاوزات من جانب مديري المصارف في الاقتصاد الجزائري ونضرب مثال على ذلك فضيحة بنك الخليفة التي كان سببها التجاوزات التي قام بها مديرو البنك وضعف رقابة البنك المركزي، وكذا سلسلة الاختلاسات التي مست بعض البنوك العمومية الجزائرية.

إن البنوك الجزائرية عليها إيجاد الهياكل والعمليات للتنظيم الكامل لمختلف نشاطاتها، وتبني مفهوم حوكمة الهياكل والعمليات التي وضعت كهدف لأجل تطبيقها، وكذلك التنسيق والرقابة على نشاطاتها، ومتابعة مدى تحقيقها لغرض الاستثمار فيها وتحقيقها للقيمة، ونظرا لمحاولة الدولة الجزائرية النهوض باقتصادها وتسريع وتنشيط حركته رأت ضرورة تطوير نظامها المصرفي وتطوير آليات الحوكمة بالبنوك والمؤسسات المالية خاصة للوقاية من الفساد.

ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي لدراستنا على النحو الآتي:

ما هي الجهود والإجراءات التي اتخذتها الدولة الجزائرية في مجال تطبيق الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية لمكافحة الفساد والوقاية منه؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة الإجراءات التي اتخذتها الدولة الجزائرية لمكافحة ظاهرة الفساد في القطاع المصرفي لتفعيل تطبيق الحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية، وذلك من خلال:

-تسليط الضوء على قضية الفساد، مفهومها، أنواعها، وأسبابها؛

- تسليط الضوء على واقع الفساد في الجزائر وأسبابه؛

-تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة المصرفية وضرورة تطبيقها بالبنوك والمؤسسات المالية الجزائرية؛

-معرفة مختلف الإجراءات التي اتخذتها الجزائر لمكافحة ظاهرة الفساد بالقطاع المصرفي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة، التي جاءت لتسلط الضوء على أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية كمدخل للوقاية من الفساد بالجهاز المصرفي الجزائري، باعتباره من المنظومات الفاعلة والمؤثرة بالاقتصاد والتنمية، وكذا تسليط الضوء على الجهود والإجراءات التي اتخذتها الجزائر في هذا المجال.

منهج الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية هذه الدراسة، والإلمام بجوانبها اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على الوصف والتحليل بما يخدم أهداف الدراسة ويدعمها ويجعلها أكثر موضوعية ودقة، ولمعالجة الموضوع سوف نتطرق إلى المحاور التالية:

المحور الأول: واقع وأسباب الفساد في الجزائر

المحور الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

المحور الثالث: الإجراءات المتبعة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية

أولا: واقع وأسباب الفساد في الجزائر

إن مختلف التقارير الدولية الصادرة عن الهيئات المتخصصة تركز على عدد من القضايا والفضائح التي هزت الاقتصاد الجزائري منذ الثمانينات إلى يومنا هذا، وكانت هذه الفضائح التي مست البنوك والمؤسسات المالية مرآة عاكسة لغياب الرقابة وسوء التسيير، الرشوة، العمولات...الخ.

1. ماهية الفساد وأسبابه

إن الفساد ظاهرة مركبة ومعقدة، تشمل الاختلالات التي تمس الجانب السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والأخلاقي، وحاولنا في هذا الجزء القيام بتحليل ظاهرة الفساد المالي خاصة، وذلك للأهمية المتزايدة للعوامل المالية في اقتصاديات الدول الحديثة.

1.1.مفهوم الفساد:

لم يتفق الباحثون على إعطاء تعريف شامل وواحد للفساد نظرا لاتساع مجاله وتعدد أشكاله، فقد أعطيت الكثير من التعريفات للفساد من طرف علماء الاقتصاد والمفكرين والمنظمات المختصة، نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- **تعريف منظمة الوحدة الإفريقية:** تعتبر منظمة الوحدة الإفريقية من أوائل المنظمات السّباقة في مجال مكافحة الفساد، إذ قامت بالمصادقة على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته بمابوتو في 11 جويلية 2003، غير أن هذه الاتفاقية لم تعرّف الفساد، بل اكتفت بالإشارة إلى صوره ومظاهره فقط، حيث نصّت المادة الأولى منها على أن الفساد يقصد به: "الأعمال أو الممارسات بما فيها الجرائم ذات الصلة التي تجرّمها الاتفاقية والمشار إليها في المادة 04 من الاتفاقية".[1]
- **تعريف البنك الدولي:** وضع تعريفا للفساد من خلال الأنشطة المندرجة تحته على النحو التالي:" إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص"، ويحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب أو ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة، كما يحدث عندما يقوم وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة بتقديم رشاوى للاستفادة من السياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القواعد والقوانين، كما يمكن أن يحدث عن طريق استعمال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة.[2]
- **تعريف منظمة الأمم المتحدة:** عرّفت الفساد بأنه:" القيام بأعمال تمثل أداء غير سليم للواجب أو إساءة استغلال لموقع أو سلطة بما في ذلك أفعال الإغفال توقع المزية أو السعي للحصول على خدمة يوعد بها أو تعرض وتطلب بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء للشخص ذاته أو لصالح شخص آخر".[3]

مما سبق يمكن القول أن الفساد هو استغلال السلطة للحصول على منفعة شخصية أو جماعية عن طريق انتهاك حكم القانون أو الخروج عن معايير السلوك الأخلاقي.

2.1.أسباب الفساد:

تعتبر ظاهرة الفساد ظاهرة عالمية، وتتعدد وتتنوع أسباب تفشيها، نذكر من بينها:[4]

- **أسباب سياسية:** ويقصد بها غياب الحريات والنظام الديمقراطي ضمن مؤسسات المجتمع المدني إضافة إلى ضعف وسائل الإعلام والرقابة؛

- **أسباب اجتماعية:** متمثلة في الحروب وآثارها ونتائجها في المجتمع، والقلق الناجم من عدم استقرار الأوضاع والتخوف من المستقبل، وجمع المال بأي وسيلة لمواجهة المستقبل؛
- **أسباب اقتصادية:** الأوضاع الاقتصادية المتردية والمحفزة لسلوك الفساد وكذلك ارتفاع تكاليف المعيشة؛
- **أسباب إدارية وتنظيمية:** وتتمثل في الإجراءات المعقدة وغموض التشريعات وتعددها أو عدم العمل بها ضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية.

3.1.أشكال وتصنيفات الفساد: تتعدد وتتنوع أشكال الفساد، إذ نجد:[5]

- **من حيث التنظيم:** الفساد العرضي مثل الاختلاس، المحسوبية، المحاباة، سرقة الأدوات المكتبية أو بعض المبالغ الصغيرة، الرشوة...الخ؛
- **من حيث انتماء الأفراد المنخرطين فيه:** فساد القطاع العام الذي ينتشر في الهيئات والإدارات العمومية وفساد القطاع الخاص الذي يعني استغلال نفوذ القطاع الخاص للتأثير على مجريات السياسة العامة للدولة وهذا لأجل تحقيق مصلحة شخصية كالإعفاء من الضريبة؛
- **من حيث الحجم:** فساد كبير ينتشر في المناصب العليا للإدارة، والصغير ينتشر في المناصب الدنيا للإدارة؛
- **من حيث مدى الانتشار:** دولي ومحلي؛
- **من حيث مجال الانتشار:** الأخلاقي، الثقافي، السياسي، القضائي، الاجتماعي، الاقتصادي، الإداري والمالي. ونظرا لكون الفساد المالي أشد أنواع الفساد خطورة على اقتصاديات الدول سنتطرق لمزيد من التفاصيل حوله فيما يلي.

2. مفهوم الفساد المالي ومظاهره

إن الفساد المالي والاداري مفهوم واسع لا يمكن أن يحويه تعريف جامع مانع له، ولذلك ينظر إلى الفساد من خلل المفهوم الواسع، وهو الخلل بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص.[6]

1.2.تعريف الفساد المالي:

يتمثل في الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية المنظمة لسير العمل الإداري والمالي بالدولة، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة، أو الهيئات أو المؤسسات العامة والشركات، هذا وتظهر صور الفساد المالي في الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي دون مراعاة ما يتطلبه من معايير موضوعية والمحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية.[7]

2.2.مظاهر الفساد المالي:

يأخذ الفساد المالي أشكالا عديدة منها[8]:

- **الرشوة:** وهي تقديم أو استلام أية هدية، أو قرض أو أتعاب، أو مكافآت أو أية ميزة من أو إلى أي شخص لحثه على القيام بفعل غير أمين أو غير مشروع أو خرق للثقة في أثناء أدائه لعمل ما، أي أنها

تعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلافا للتشريع وأصول المهنة؛

- **المحسوبية والمحاباة:** تفضيل جهة ما على جهة أخرى دون وجه استحقاق...؛
- **الابتزاز والتزوير:** لغرض الحصول على المال من الأشخاص باستغلال المنصب الوظيفي دون تبريرات قانونية، تزوير النقود...الخ؛
- **نهب المال العام:** باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق.

3. تصنيف الجزائر في سلم الفساد-واقع وأسباب-

يبدو أن مسلسل الفساد في الجزائر مازالت حلقاته طويلة، فهناك من وصف هذه الحالة بالأخطبوط وهناك من وصفها بالمنظومة، فكيف وصلت الجزائر إلى هذا الكم من الفساد وماهي أسبابه.

1.3. واقع الفساد في الجزائر للفترة 2003-2017

نستعرض في الجدول التالي تطور مؤشر الفساد في الجزائر خلال الفترة **2003-2016** حسب تقرير منظمة الشفافية الدولية:

تطور مؤشر الفساد في الجزائر خلال الفترة 2003-2016

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الرتبة	88	97	97	84	99	92	111
مؤشر الفساد	2.6	2.7	2.8	3.1	3.0	3.2	2.8
عدد الدول	133	145	158	163	179	180	180
السنوات	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
الرتبة	105	112	105	94	100	88	108
مؤشر الفساد	2.9	2.9	3.4	3.6	3.6	3.6	3.4
عدد الدول	178	182	176	177	175	168	176

المصدر: بن رجم محمد خميسي، الفساد المالي والإداري في الجزائر: أسبابه، أثاره، واستراتيجيات مكافحته، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 40، 2016، ص 84.

من خلال الجدول يتبين بوضوح تفاقم مستمر لظاهرة الفساد في الجزائر، ما يجعلها تدرج في قائمة الدول الأكثر فسادا، وذلك ليس راجع فقط لغياب آليات فعالة لمكافحة الفساد، بل راجع أيضا لتورط السلطة في ذلك حسب رأي العديد من الاقتصاديين نذكر على سبيل المثال قضية الطريق السيار.

ورغم أن الجزائر حصلت في العام 2015 على نفس النقطة في سنة 2014 و2013، فإن الترتيب لا يعكس تحسنا في الوضعية، وإنما يعود السبب لتراجع عدد الدول المعنية بالإحصاء من177 في 2013 إلى 175 دولة في 2014 إلى 168 في 2015.

وكان آخر تقرير أصدرته منظمة الشفافية الدولية سنة **2017**، صنّف الجزائر في المرتبة 108 عالميا (34 نقطة)، إذ تراجعت بـ 20 مرتبة في سنة 2016 مقارنة بالعام 2015، ما يؤكد ارتفاع مستوى الفساد في الجزائر.[9]

وقد علق فرع منظمة الشفافية في الجزائر على هذه النتائج إلى أن الجزائر لم تسجل أي تحسن في مجال مكافحة الفساد، وذلك لغياب الإرادة السياسية في القضاء على هذه الظاهرة كما انتقد الإجراءات التشريعية التي هدفها قانون محاربة الفساد. متسائلا كيف لم يتم تنصيب ديوان مكافحة الفساد في غياب المستجدات بخصوص الهيئة المركزية للوقاية المركزية ومحاربة الفساد المقررة بموجب قانون 20 فيفري 2005 التي لم يتم تفعيلها منذ أربع سنوات.[10]

2.3. أسباب ظاهرة الفساد في الجزائر:

سنستعرض فيما يلي أهم أسباب تفشي ظاهرة الفساد في الجزائر:[11]

1.2.3.أزمة تشريع

إن فشل العدالة في محاسبة الفاسدين يعود إلى غياب آلية قانونية ملزمة منفصلة عن السلطة رغم وجود قوانين كقانون الفساد ومكافحته 2006، وبعض الهيئات التي خصصتها الجزائر لمكافحة الفساد مثل الديوان الوطني لقمع الفساد 2011، هذا يجعلنا نستنتج أن الأزمة أزمة تشريع أيضا بسبب وجود تلاعب وثغرات في القوانين التي شرعها المشرع الجزائري، وكثرة التحايل عليها وبطء سن القوانين، ومن جهة أخرى عدم استقلالية الجهاز القضائي عن السلطة كل ذلك نتج عنه ضياع أكثر من 6 مليارات دولار في الجزائر، وتبديد المال العام وإساءة استغلال السلطة وغسيل الأموال...الخ

2.2.3.أزمة إدارة وفساد فكري

حين نتحدث عن الفساد الإداري نجد أن الإدارة العامة في الجزائر تعاني من عدة صعوبات ساهمت في تفشي الفساد الإداري مما صعب مكافحته، وذلك بسبب غياب الكفاءة والتكوين الجيد، وعدم مواكبة التطورات الجديدة ونقص التجهيز وإهدار الأموال وعدم التحكم في النفقات ونقص التحفيز هذا ما أثر في نوعية الخدمات المقدمة في جميع القطاعات، وبروز فضائح بالجملة شهدتها مختلف القطاعات، وهذا سببه أيضا غياب المراقبة الصارمة وزيادة معدلات التزوير والرشوة.

أما إذا انتقلنا إلى عرض حالة عدد من المجالس المنتخبة البلدية والولائية ناهيك عن بعض الوزارات فإننا نجد إنفاق ميزانيات ضخمة على مشاريع وهمية وأخرى لا تمس بأي حال من الأحوال حاجات المواطن الجزائري، أضف إلى ذلك تكريس البيروقراطية عبر معظم الإدارات الجزائرية وضلوع العديد من الإداريين في قضايا الفساد أمام نقص التكوين والتوعية والمراقبة والمحاسبة وغياب دور منظمات المجتمع المدني.

من زاوية أخرى أصبحت مجموعة من الإدارات الجزائرية لا تكاد تقدم خدمة للمواطن إلا عن طريق واسطة أو رشوة أو محسوبية، وهذا أخطر أنواع الفساد الفكري في الجزائر لأنه يمتد للأجيال القادمة التي بدورها تتشرب ثقافة الفساد.

ثانيا: أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري

بالرغم من الإصلاحات التي مست الجهاز المصرفي الجزائري إلا أنه لايزال يعاني من أوضاع اختلاليه تعرقل تطوره نحو العصرنة والفعالية التي تطلبها اقتصاد السوق، لذا تسعى الجزائر لتطبيق الحوكمة كوسيلة لمعالجة النقائص.

1. مفهوم الحوكمة المصرفية ومتطلباتها

ان استخدام مصطلح الحوكمة المصرفية قد جاء مشتقا من استخدام مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة **(governance)**، والذي برز إثر العديد من الفضائح المالية والأزمات المالية في دول شرق آسيا مما استدعى تحركا مهنيا وعلميا وتشريعيا لإعادة الثقة في الاقتصاديات بالأسواق المالية والمؤسسات العاملة بها.

1.1.مفهوم الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، ويمكن تعريف الحوكمة على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة.[12] وعليه تهتم حوكمة الشركات بشكل رئيسي بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة الشركة والرقابة عليها، وبفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع سياسات ورسم أهداف للشركة تتفق ومصلحة المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.[13]

وقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".[14]

وعموما فالحوكمة هي مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها، ضمن منظور أخلاقي، وبتوافر مقدرات إدارية محترفة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة، وديمومة بقاء المنظمة، وبمنأى عن تسلط لأي فرد فيها.

2.1. الحوكمة المصرفية -مفهوم ومتطلبات-:

تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف نتيجة التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة الندفقات المالية والتقدم التكنولوجي، وتعرف الحوكمة في المصارف على أنها ":الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة، بما يؤثر على تحديد الأهداف ومراعاة حقوق أصحاب المصالح وحماية حقوق المودعين.[15]

تستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها، ومن أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي، حيث تلعب دورا هاما ورئيسيا في الاقتصاد، فهي تعتبر عنصرا حاسما لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي، ويتم عن طريق البنوك تراكم المدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك، لذلك فإن التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي يتطلب توفر عدة عناصر أساسية نلخصها فيما يلي:[16]

- الشفافية؛ توفر نظام معلومات فعال؛ وضع أهداف استراتيجية للبنك؛

- النهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب؛ ضمان توافق نظام الحوافز مع نظم البنك؛
- الاستفادة الفعلية من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين؛
- ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا؛
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك؛ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة؛
- تطبيق المعايير المحاسبية الدولية.

2. الحاجة لتطبيق الحوكمة المصرفية في الجزائر

من بين الدوافع التي تؤكد ضرورة التفكير في تبني قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية نجد:[17]

1.2.خصوصية النشاط البنكي:

تتميز المؤسسات الخدمية ومنها البنوك عن غيرها من المؤسسات بمواصفات خاصة وطبيعة نشاط مختلفة تجعلها بحاجة أكثر من غيرها لتطبيق وتبني مبادئ الحوكمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إن طبيعة المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة، حيث أن جوهر العمل البنكي يرتكز على ثقة الجمهور والمودعين في أعمال البنوك، فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فإن تصرف أحد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلى حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور مما يعني أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تكون على درجة أكبر من الأهمية بالبنوك مقارنة مع غيرها من المؤسسات الأخرى؛
- تلعب البنوك دورا هاما في حوكمة غيرها من الشركات الأخرى، وهذا لأن لديها القدرة على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها، وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات؛
- عدم تماثل المعلومات هو أخطر بكثير في الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات غير المالية، ويرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل، وتزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية، ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية؛
- إن استقرار القطاع المصرفي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل، حيث أن البنوك هي المؤسسات الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي، كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا أثارا خطيرة على الاقتصاد ككل؛
- تشجع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية، وتقلل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك، فهناك تأمين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني، وذلك بهدف الحد من امتداد أثر فشل أي بنك إلى باقي البنوك الأخرى، إلا أن هذا التأمين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم وتفتت الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين والمساهمين، ويشجع البنوك على التوجه نحو استراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية ويضعف اهتمام مديري البنوك بتحسين الحوكمة؛

2.2. العولمة والتكنولوجيا المصرفية

أدى بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية، ومن غير شك أن العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف

الطرق التقليدية للحوكمة وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة وتواجه منافسة شديدة في السوق، وبتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك؛

إن استخدام التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن العولمة وما تؤديه من زيادة عدم تماثل المعلومات، يدفع هذا التباين في المعلومات مديري المصارف إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب مصلحة الآخرين، وهناك أمثلة كثيرة عن التجاوزات من جانب مديري المصارف في الجزائر ونضرب مثال على ذلك فضيحة بنك الخليفة التي كان سببها التجاوزات التي قام بها مديرو البنك وضعف رقابة البنك المركزي، وكذا سلسلة الاختلاسات التي مست بعض البنوك العمومية الجزائرية؛

3.2.الخصخصة في القطاع المصرفي:

تؤدي عمليات خصخصة المصارف التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة إلى الحاجة الملحة لتطبيق قواعد الحوكمة بهذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها المديرون على حساب باقي المساهمين الصغار؛

4.2.المنافسة:

إن المنافسة تكون بدرجة عالية في أسواق المنتجات المصرفية وهذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين، فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف حوكمة البنوك، مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد، وملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان، وبالتالي فإن مديري البنوك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام حوكمة جيد في البنوك.

باختصار يمكن تلخيص أهمية الحوكمة المصرفية في النقاط التالية:[18]

- تعد الحوكمة المؤسسية للبنوك نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في حين يعطي النتائج العكسية سوء الحوكمة، وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

ثالثا: الإجراءات المتبعة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك الجزائرية

ظهر مضمون الحوكمة في الجزائر منذ الاستقلال، سواء من حيث أساليب الرقابة على المؤسسة أو علاقة هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصلحة، لكن مصطلح الحوكمة لم يعرف إلا بصدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مارس 2009.[19]

1. واقع حوكمة البنوك في الجزائر

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق، وتحقيق نوعية الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين البنوك، ومن بين أهم البنوك التي ظهرت بعد هذه الفترة نجد الخليفة بنك والبنك الجزائري الصناعي والتجاري BCIA، لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

إن مشكلة بنك الخليفة هي نتاج للعديد من الأسباب أهمها:[20]

- ✓ فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة في المجال البنكي؛
- ✓ عدم احترام الاجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- ✓ التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- ✓ المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- ✓ غياب المتابعة والرقابة؛
- ✓ عدم احترام قواعد الحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية، وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن. لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، وتطهير الحسابات وبيع أصول البنك.

وفي إطار برنامج الرقابة، قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة سنة 2001 بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان على مستوى بنك B C I A، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:[21]

- ✓ عدم احترام التسيير الجيد للمهنة (التسيير البنكي)، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- ✓ عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
- ✓ غياب الاحتياطي الإجباري؛
- ✓ تجاوزات لقوانين الصرف.

إن سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط بنك الخليفة وBCIA تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين، وهذا حسب ما أشارت له اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش.

كما أن المتتبع لأداء البنوك العمومية في الجزائر يجد أنها ليست على أحسن حال، إذ تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة والممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية كما تعاني من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية.

2. جهود الجزائر للوقاية من الفساد وتطبيق الحوكمة المصرفية

إن المتتبع لجهود الجزائر في مكافحة الفساد يجد أنها استطاعت أن تخطو خطوات جيدة نوعا ما من خلال إنشاء العديد من الأجهزة والآليات الخاصة بمكافحة الفساد منها الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد والديوان الوطني لقمع الفساد ومجلس المحاسبة، ناهيك عن مجموعة من القوانين والاتفاقيات منها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2003 والتي وقعت عليها الجزائر في 2004 وقانون 2006 لمكافحة الفساد.

إن المشاكل التي تعاني منها البنوك الجزائرية، وسلسلة الاختلاسات التي طالت فروع بعض البنوك العمومية، جعلت الجزائر تصدر جملة من القوانين والأوامر التي توحي بتبني بعض مبادئ الحوكمة بصفة

عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة، ومن أهم ملامح تطبيقها في الإطار التشريعي نجد العناصر التالية:[22]

- **الأمر رقم 96-22** المؤرخ في **09 جويلية 1996**، والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج؛ [23]
- **المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 09 جويلية 1996** يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهي هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.[24]
- **نظام رقم 02-03** مؤرخ في **14 نوفمبر 2002** ويهدف هذا النظام إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها لاسيما الأنظمة المتعلقة بتقدير وتحليل المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها.[25]
- **الأمر 03-11 المؤرخ في 2003** المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي، والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المركزية وإعطاء صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك؛[26]
- **قانون رقم 05-01** مؤرخ في **06 فيفري 2005** لمكافحة ظاهرة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتهما، وبمقتضى هذا القانون تجد البنوك نفسها ملزمة بالتأكد من هوية وعناوين زبائنها قبل فتح أي حساب أو دفتر أو حفظ سندات أو قيم أو إيصالات أو تأجير صندوق،...الخ، مع الزامها بتحيين المعلومات سنويا وعند كل تغيير لها، وعلى الهيئات الاشرافية السهر على أن تتوفر البنوك والمؤسسات المالية على برامج مناسبة للكشف عن غسيل الأموال وتمويل الإرهاب والوقاية منها.[27] ويجري تنفيذ هذا القانون بمساعدة فنية من جانب بنك فرنسا والبنك الدولي؛
- **نظام رقم 05-05** مؤرخ في **15 ديسمبر 2005** يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها، ويندمج هذا البرنامج نظام المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية ويتم اعداد تقرير سنوي يرسل إلى اللجنة المصرفية.[28]
- **قانون رقم 06-01 مؤرخ في 20 فيفري 2006** يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، وتنص المادة 59 من هذا القانون على أنه من أجل منع تحويل عائدات الفساد وكشفها يمنع أن تنشأ بالاقليم الجزائري مصارف ليس لها حضور مادي ولا تنتسب إلى مجموعة مالية خاضعة للرقابة، كما لا يرخص للمصارف والمؤسسات المالية المنشأة في الجزائر بإقامة علاقات مع مؤسسات مالية أجنبية تسمح باستخدام حساباتها من طرف مصارف ليس لها حضور مادي ولا تنتسب إلى مجموعة مالية خاضعة للرقابة؛[29]
- **مرسوم رئاسي رقم 06-137مؤرخ في 10 أفريل 2006** يتضمن التصديق على اتفاقية الاتحاد الافريقي لمنع الفساد ومكافحته المعتمدة بمابوتو في 11 جويلية 2003، وقد تضمنت المادة 17 السرية المصرفية وضرورة التعاون للحصول على الأدلة الموجودة بحوزة المصارف بموجب التغطية القضائية.[30]
- **قانون 07-11** الذي يتضمن النظام المحاسبي المالي الذي يتلاءم والمعايير المحاسبية الدولية؛[31]
- **نظام رقم 11-03** مؤرخ في **24 ماي 2011** يتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك.[32]

- **نظام رقم 11-04** مؤرخ في **24 ماي 2011** يتضمن تعريف وقياس وتسيير ورقابة خطر السيولة.[33]
- **نظام رقم 11-07** مؤرخ في **19 أكتوبر 2011** والمتعلق بترتيبات الوقاية من إصدار الشيكات بدون رصيد ومكافحتها.
- **نظام رقم 11-08** مؤرخ في **28 نوفمبر 2011** المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
- اعتماد مقترحات لجنة بازل وسن تشريعات فيما يخص ظاهرة غسيل الأموال التي كان آخرها **12-02 المؤرخ في 02 فيفري2012.**
- **نظام رقم 12-03** مؤرخ في **28 نوفمبر 2012** يتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها.

بالإضافة إلى ما سبق نذكر استفادة الجزائر من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي الذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك على إجراء عمليات التدقيق الداخلي، وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية ووضع مخطط التسيير الداخلي؛ ووضع نظام مركزية المخاطر ونظام لضمان الودائع المصرفية؛[34]

يجب أن تتوافر الركائز الأساسية للحوكمة حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف، والتي تتلخص في الشفافية، توافر المعلومات، تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي بوضع القواعد الرقابية فقط، وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة المصرف المعني، كذلك يجب على إدارات المصارف والمؤسسات المالية الالتزام بقواعد مراقبة الصناعة المصرفية، والتي صاغتها لجنة بازل. وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[35]

- **وضع عقود الكفاءة:** حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك، وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات سابقة؛
- **تحسين دور مجالس الإدارة**: وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛
- **تحسين إدارة البنوك**: وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة؛
- **تحسين ظروف الاستغلال البنكي:** من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء.

في الأخير يمكن القول بأن الجزائر تستطيع من خلال التطبيق الفعال والفعلي لمبادئ الحكم الراشد في البنوك أن تساهم في مواجهة الفساد وتجنب الوقوع في أزمات، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مكافحة الفساد في الجزائر لا تقتصر على قوانين ردعية فقط بل يتطلب ضرورة تشجيع وترقية دور كل الفاعلين من وسائل إعلام ومنظمات المجتمع المدني إلى تحسين المنظومة القانونية، وتفعيل دور الرقابة وتعزيز الشفافية والمسائلة وزيادة التوعية بأضرار الفساد من خلال حملات زرع القيم وتفعيل دور السلطة القضائية واستقلاليتها، وبالتالي

الوصول إلى إصلاح شامل عبر كل القطاعات وطبعا لا يتم ذلك إلا بوجود إرادة سياسية حقيقية تشرك كل الفاعلين في ظل حكم راشد.

خلاصة:

تعتبر الجزائر من الدول التي لم تكن بموضع أفضل مقارنة بباقي الدول التي تعاني من الفساد خاصة كونها إحدى الدول النامية التي مسها الفساد بشتى أنواعه سواء المالي أو السياسي أو الإداري، إذ صنفت خلال السنوات الأخيرة ضمن القائمة السوداء، واعتبرت من بين الدول العاجزة عن مكافحة الفساد حسب منظمة الشفافية الدولية لمكافحة الفساد. ويأتي هذا رغم أن الجزائر أنشأت العديد من الأجهزة والآليات الخاصة بمكافحة الفساد، تتمثل في مجلس المحاسبة وخلية معالجة المعلومة المالية، والهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، إلى جانب الديوان الوطني لقمع الفساد والمفتشية العامة للمالية، إلى جانب العديد من النصوص القانونية والتشريعية.

تحتل الحوكمة في القطاع المصرفي مكانة هامة نظرا لأهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية والاستقرار المالي، فهي تمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر، وتحسين فعالية توزيع الموارد، ويقتضي ذلك تحسين الشفافية ووضع إطار واضح يحكم مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يحدد استراتيجية المصرف ويحافظ على حقوق المودعين.

وبالرغم من المجهودات التي تبذلها السلطات الجزائرية من أجل التوعية بأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وبالرغم من اهتمام البنوك الجزائرية بقضايا الحوكمة إلا أن الالتزام الفعلي بهذه المبادئ لم يرقى إلى المستوى المطلوب، لأن المصادقة على اتفاقيات الفساد وتسنين قوانين في ظل غياب إرادة سياسية يجعلها "مجرد حبر على ورق"، ورغم ذلك تبقى كل هذه الجهود المبذولة، والتي تحتسب لصالح الجزائر غير كافية مقابل الترتيب السيء في مؤشر مدركات الفساد المقدم من قبل منظمة الشفافية.

الهوامش:

[1] مريم هاني،"**نحو تفعيل الحوكمة المصرفية في التقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري**"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، العدد 4، ديسمبر2016، ص226.

[2] بودالي بن سكران، محمد أمين بومدين،"**توظيف الرأسمال الاجتماعي لتعزيز الحوكمة-الحكم الرشيد- والتحكم في الفساد**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 31، ، ص117.

[3] مريم هاني، مرجع سابق، ص226.

[4] علي فلاق، مريم طبني،" **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة جامعة المدية، العدد4، جوان2015، ص174.

[5] مليكة قرباتي،"**الحكومة الالكترونية وأثر الفساد الإداري والمالي على أدائها**"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الاغواط، العدد23، ص166.

[6] نور طاهر الأقرع، **استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والإداري**، 2013/08/17 من الموقع: https://www.aman-palestine.org/ar/media-center/1601.html

[7] محمد خميسي بن رجم،"**الفساد المالي والإداري في الجزائر: أسبابه،أثاره واستراتيجيات مكافحته**" ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة العراق المجلد13، العدد 40، 2016، ص68.

[8] علي فلاق، مريم بني، مرجع سابق، ص174.

[9] **https://www.maghrebvoices.com/a/Algeria-corruption/394655.html**

[10] نعيمة بوزبدة، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية**، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، العدد 50، 2017، ص ص 338-339.

[11] أسامية بن يحي، الجزائر: **جهود حثيثة لمكافحة الفساد، 15 أوت 2017 من الموقع:** http://katehon.com/ar/article

[12] دهمش نعيم، إسحاق أبو زر عفاف، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**، مجلة البنوك، الأردن، العدد 10، ديسمبر 2003، ص 27.

[13] http://www.hawkama.ps/Pages/About.aspx

[14] حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، ص76.

[15] شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20و21 أكتوبر 2009.

[16] المرجع نفسه.

[17] عبد الحليم فضيلي، كمال رزيق، **أنظمة التامين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي الواقع التجربة والدروس**،(مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية ,جامعة شلف ,يومي 15/14 ديسمبر 2014.

[18] سالم محمد عبود، **حوكمة المصارف وآليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الأهلية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص 341.

[19] خرخاش جميلة، **دور الرقابة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات لدى البنوك التجارية الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 31، أوت 2017، ص 216.

[20] **http://www-marwanmant.blogspot.com/2012/06/blog-post_12.html**

[21] المرجع نفسه.

[22] الزهرة نودي فطيمة، **دور الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 28، ديسمبر 2016، ص ص 133-134.

[23] بلعورة شهيرة، **واقع المنظومة المصرفية الجزائرية والحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة**، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 53، أفريل 2017، ص 224.

[24] المرجع نفسه، ص 224.

[25] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 84، 18 ديسمبر 2002.

[26] **www.bank-of-algeria.dz**

[27] بلعورة شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 224

[28] **www.bank-of-algeria.dz**

[29] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، 08 مارس 2006.

[30] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 16 أفريل 2006.

[31] الزهرة نودي فطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[32] **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد 54، 02 أكتوبر 2011.

[33] **www.bank-of-algeria.dz**

[34] الزهرة نودي فطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

[35] الزهرة نودي فطيمة، المرجع نفسه، ص 134.