

الحوكمة والقطاع البنكي الجزائري - بين الواقع والمأمول -

ط. بوجلال ناصر

طالب دكتوراه

المركز الجامعي تيبازة

د. حليمي حكيم

أستاذ محاضرة أ

جامعة سوق اهراس

د. شعابنية سعاد

أستاذة محاضرة ب

جامعة قالم

الملخص:

تسعى مختلف المؤسسات الاقتصادية منها والمالية في مختلف دول العالم إلى الرفع من كفاءتها ودعم قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والبعض منها على المستوى الدولي، وهو ما جعل من تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة ضرورة حتمية لذلك، وباعتبار أن البنوك الجزائرية ليست بمنأى عن التغيرات والمستجدات العالمية الحاصلة فقد سعت بجد نحو إرساء مبادئ الحوكمة على مستوى هيكلها، ومن هنا انطلقت فكرة هذه الورقة البحثية في تسليط الضوء حول واقع البنوك الجزائرية في ظل هدف إرساء قواعد للحوكمة، وهو ما يسمح بالكشف عن مختلف المعوقات التي تحول دون تفعيل الحوكمة من جهة، ثم البحث في أبرز المقومات المساعدة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تبني الحوكمة في المصارف الجزائرية وانجاحها عبر جملة من الأطر القانونية والمؤسسية المنظمة لذلك.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة - القطاع البنكي - الاقتصاد الجزائري -

المقدمة:

لقد تزايد اهتمام المؤسسات البنكية بتطبيق مفهوم الحوكمة في معظم دول العالم عقب الأزمات المصرفية التي تعرضت لها المؤسسات البنكية في بعض هذه الدول، ذلك أن الحكم الجيد والسليم يسمح بوجود علاقات أكثر فاعلية بين البنك وكل المتعاملين معه، فعلى الرغم من أن الحوكمة لا تكتسب الصبغة الإلزامية على الشركات أو البنوك إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية المتلاحقة والتي أصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي. فالحوكمة تعتبر وسيلة رقابية غاية في الأهمية من شأنها الكشف عن الفساد والغش الإداري وكذا التهرب الضريبي ومختلف تقارير الإفصاح المزورة بل وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في البنوك، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها فهي علاج حقيقي ووقائي للبنوك.

ولتطبيق نظام الحوكمة هناك مجموعة من الإجراءات والإصلاحات الهيكلية التي يجب اتخاذها بالجهاز المصرفي كترشيد وتصحيح هيكل الملكية بالجهاز المصرفي وذلك بالحد من تركيز الملكية وكذا محاولة دعم

نظام الرقابة الداخلية وزيادة كفاءة نظم ومعايير المحاسبة والمراجعة وتعزيز الشفافية والإفصاح، بالإضافة إلى تفعيل دور الرقابة الخارجية من خلال تطوير النظم المصرفية وتطبيق نظام لضمان الودائع وكذا تطبيق المعايير الدولية ودعم المنافسة في السوق المصرفية. (1)

وبما أن البنوك الجزائرية ليست بمنأى عن التغيرات والمستجدات العالمية الحاصلة فقد سعت بجد نحو إرساء مبادئ الحوكمة على مستوى هياكلها لترفع من كفاءتها ولتدعم مقدرتها التنافسية على المستوى المحلي ولما لا الدولي. من هذا المنطلق جاءت ورقتنا البحثية هذه لتجيب عن الإشكال الآتي:

ما هو واقع البنوك الجزائرية في ظل تطبيق الحوكمة؟

حيث نهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء حول واقع البنوك الجزائرية في ظل تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة من جهة، ما يسمح بمعرفة معوقات من جهة، ومقومات إرساء قواعد الحوكمة في البنوك الجزائرية من جهة أخرى.

أولاً- ماهية الحوكمة البنكية:

1. الحوكمة البنكية في اللغة والاصطلاح:

"الحَكَم" في اللغة هو صفة من صفات الله تعالى وهو "أحكم الحاكمين"، وتبعاً لذلك تداول المتخصصون في بداية الأمر تعريف لفظ المصطلح الإنجليزي (governance) إلى "الحاكمية"، ثم تم الاعتراض عليه تبعاً لهذا المعنى وتم التعريب فيما بعد بكلمة "حوكمة" (2)، أما الترجمة العلمية والتي اتفق عليها فهي "اسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". (3)

هذا وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، حيث يعتبر لفظ "الحوكمة" مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه "النحت" في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة و"الحُكْم" بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، لذا فإن لفظ الحوكمة تتضمن العديد من الجوانب فهي تعني "الحُكْمَة" والتي تقتضي التوجيه والإرشاد، وتعني أيضاً "الحُكْم" والتي تقتضي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، الإِجْتِكام والتي تقتضي الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، "التحكم" طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين (4)

ومن أهم التعريفات التي تطرقت لمطلح الحوكمة في المؤسسات البنكية نجد تعريف بنك التسويات الدولية (Bank of International Settlements BIS)، حيث عرف الحوكمة من المنظور البنكي على أنها: "الأساليب التي يدار بها البنك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك،

والتشغيل، وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين". (5)

2. أهمية إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك:

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمنشآت الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من زبائن ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضاً على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق ما بين البنوك وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي، ومن ثم حتماً على الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي، الأمر الذي أدى حتماً إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي، وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة في المصارف لها أهمية واسعة.

كما إن إشكالية الحوكمة تعتبر أكثر تعقيداً في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، باعتبار أن المصارف تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقرضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يكون عموماً يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في المصرف تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوفرة عند الطلب من طرف المودعين، في حين أن أصول المصرف تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل.

إن الحوكمة في البنوك بصفة خاصة وفي بقية الشركات والمؤسسات الأخرى بصفة عامة ترسي الديمقراطية والعدالة والشفافية والمسؤولية والمساءلة القانونية، وتضمن نزاهة المعاملات وتعزز القانون ضد الفساد، إذ تضع الحدود بين المصلحة والحقوق الخاصة والمصالح العامة، وتمنع استخدام السلطة. وتقوم حوكمة البنوك على تحديد العلاقة بين المودعين والمقرضين، ومجالس الإدارة، حملة الأسهم والمالكين والمديرين وغيرهم، بما يضمن زيادة الكفاءة والفاعلية في التسيير وترشيد اتخاذ القرارات فيها، ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح كل من سبق ذكرهم، وبالتالي احترام رغبات ومصالح كل المتعاملين. وبصفة عامة يمكننا تبيان أهمية وضرة إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك من خلال ما يلي: (6)

- ✓ محاربة الفساد المالي والإداري.
- ✓ تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة الخدمات البنكية
- ✓ تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله الى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- ✓ تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية.
- ✓ تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية بما يضمن مصالح كل المتعاملين مع البنك.

✓ ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين، أو من أية سلطة عليا أخرى.

✓ العمل على الاستخدام الأمثل لموارد البنك بكأفأ السبل الممكنة مما يؤدي الى رفع مستوى الأداء البنكي بما ينعكس ايجابا على تعزيز التنمية والنمو الاقتصادي للدولة. (7)

3. آليات إرساء قواعد الحوكمة في البنوك:

ان الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي الى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وتقادي الوقوع في الأزمات المصرفية، ونجاحها لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن ايضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهو ما يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة (المحددات الخارجية)، وعلى البنك المعني وادارته من جهة اخرى (المحددات الداخلية): (8)

✓ المحددات الخارجية:

ويقصد بها ايضا المعايير والتنظيمات الاحترازية، وهي تمثل الإجراءات التي تسمح بالتقليل او التحكم الجيد في مختلف المخاطر الناتجة عن مكونات النظام المالي والمصرفي، وهذه الإجراءات والقواعد يجب ان تكون صادرة من اجل تحقيق استقرار النظام المصرفي وحماية اصحاب الحقوق وذلك من خلال:

✚ **التدابير الاحترازية للبنك المركزي:** يلعب البنك المركزي دورا اساسيا في تفعيل وارساء الحوكمة على مستوى البنوك وذلك من خلال اجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط الداخلي بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسات المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري بمختلف الإجراءات الإستباقية والتحوطية لمنع تعثرها او اعلان افلاسها.

✚ **شركات التصنيف الائتماني المعتمدة:** تساعد شركات التصنيف على دعم الإلتزام في السوق، حيث تمكن من وصول المعلومات لصغار المستثمرين والمتعاملين مما يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توفرها في السوق .

✚ **المودعين:** يتمثل دور المودعين في الرقابة على اداء النظام المصرفي بصفة عامة، او البنك المتعامل معه بصفة خاصة، وقدرتهم على سحب مديراتهم او انهاء معاملاتهم اذا ما لاحظوا اقبال البنك على تحمل مخاطر عالية تهدد مصالحهم وكذلك حقوقهم.

✚ **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام ان تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات للجمهور، رفع كفاءة راس المال البشري، مراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، بالإضافة الى تأثيرها على الرأي العام.

✓ **المحددات الداخلية:** وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد الأساليب الإدارية التي تدار بها البنوك، من خلال اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي الى تقليص التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتشمل المحددات الداخلية ما يلي:

✚ **مجلس الإدارة:** يسهر مجلس الإدارة ويحرص على المعاملة العادلة وتطبيق المعايير الأخلاقية، في ظل الإستراتيجية و أهداف البنك، ممارسة الرقابة، اجراءات نشر وتوزيع المعلومات والاتصال بالبنك، تقديم التوصيات والآراء وتجنب صراعات المصالح فهو المسؤول على ان يكون البنك قويا ويعمل بصورة جيدة.

✚ **الإدارة التنفيذية:** لابد ان تكون لهم الكفاءة والمؤهلات المطلوبة لإدارة البنك، كما عليهم ان يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة باعتبارها الجهة المسؤولة على تنفيذ السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

✚ **المساهمون:** يلعب حملة الأسهم دورا أساسيا في مراقبة اداء الشركات بصفة عامة، حيث انه في امكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك، فيقع على المساهمين عبء اختيار اعضاء مجلس الإدارة وهم المسؤولين عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فإن اختيارهم يجب ان يكون اختيارا سليما لضمان وجود ادارة مثلى في البنك.

✚ **لجنة التدقيق والرقابة الداخلية:** تعتبر لجنة التدقيق والرقابة الداخلية بمثابة امتدادا لوظيفة او مهمة سياسة مجلس الإدارة، لذا يجب ان تقوم بالتأكد من التزام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات الفعالة .

ومن الجدير بالذكر هنا أن للحوكمة بصفة عامة والحوكمة البنكية بصفة خاصة أعمدة ثابتة وجب توافرها لاساء قواعدها وجني ثمارها، هذه الأعمدة تتمثل في: (9)

- **المساءلة:** بين البنك وكل المتعاملين معه من الداخل والخارج.
- **الشفافية:** لزرع الثقة بيه وبين المتعاملين معه سواء الحاليين أو المرتقبين.
- **النزاهة:** وتعتبر أحد أهم الأعمدة التي تقوم عليها الحوكمة البنكية، فاندفاع العاملين بالبنك لابتعاد الفساد الاداري والمالي كفيل بتحقيق أهداف الحوكمة وجني ثمارها.
- **الأخلاق:** وهي مسؤولية جميع الأطراف المشاركة في حماية البنك وكذا أصحاب المصالح فيه، لإبعاد كل السلبيات بطرق شفافة.

ثانيا - واقع تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية:

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام ولكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي 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 الفساد المالي والإداري وضعف المناخ الاستثماري، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بـ " لجنة الحكم الراشد" حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أننا نعتبر ذلك بداية لإرساء مفهوم وأهمية تبني مبادئ الحوكمة، هذه الأخيرة التي أصبحت من المعايير العالمية المعمول بها لتقييم اقتصاديات الدول ومناخ الاستثمار بها. (10)

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

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

❖ القوانين والتشريعات التي سنّها البنك المركزي: (11)

➤ في سنة 2003 وعقب الأزمة التي هزت القطاع البنكي الجزائري على اثر افلاس بنك الخليفة و البنك التجاري الصناعي والتي أظهرت جليا سوء الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي الجزائري تم استحداث قانون بنكي في إطار تعديل قانون النقد والقرض، لتعزيز أطر الرقابة المصرفية، حيث تمحور هذا القانون حول النقاط الآتية:

+ مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛

+ التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات؛

+ نظام قياس المخاطر والنتائج المتضمنة اختيار وقياس مخاطر القرض ونظام قياس مخاطر؛

+ الصرف، ونظام قياس مخاطر أسعار الفائدة وكذلك نظام قياس مخاطر النظام؛

+ نظام المراقبة والتحكم في المخاطر؛

➤ كما وقد قام البنك المركزي بتمحيص آليات المراقبة واليقظة والإنذار وتم وضع سنة 2007 عملية متابعة للمصارف عن طريق اختبارات المقاومة بالإضافة إلى مؤشرات الصلابة.

➤ أما في سنة 2009 فقد عملت السلطات على تطوير تشريعات الرقابة المصرفية، من خلال اتخاذ إجراء إلزامية اعتماد مبدأ تقييم البنوك (درجات) بما يساعد على تطوير الرقابة على البنوك على أساس درجة المخاطر، كما ألزم بنك الجزائر المركزي البنوك بعدم عرض أية خدمات مصرفية جديدة دون ترخيص مسبق منه. وقد تم اختبار نظام التتقيط المستحدث لمراقبة العمليات البنكية سنة 2014.

❖ قوانين محاربة الفساد المالي والإداري (12): إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996، حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها، ولم يورد تعريفا صريحا لهذه الظاهرة، وذلك من خلال إصدار الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 09 جويلية

1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاص بالصرف الأجنبي وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج... الخ. وبتاريخ 09-06-1996 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها، وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.

كما أسس وزير العدل بتاريخ 12-04-2003 مفوضية تضم عددا من الوزارات لمكافحة تهريب الأموال. ومع أن هذه المفوضية لا تملك الصلاحيات التشريعية، إلا أنه من المتوقع منها تفعيل الشفافية في قطاع البنوك ومحاربة المصادر السرية في الحصول على الأموال، كما قام في هذا الصدد عام 2005

بالشروع في تكوين مجموعة من القضاة يختصون في جرائم تبييض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية. هذا اضافة الى القانون رقم 01-06 الصادر في 20-02-2006 والمتضمن الوقاية من الفساد ومحاربه.

✓ **برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة:** (13) تنفيذ لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية. وبغرض تحسين إدارة المخاطر (Gestion des risques) وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل2 بطريقة تدريجية

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

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل2.

- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).
- وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي، الذي أقره الاتحاد الأوروبي (AFSMA)، من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

- وضع عقود الكفاءة: حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.
- تحسين دور مجالس الإدارة: وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.
- تحسين إدارة البنوك: وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.
- تحسين ظروف الاستغلال البنكي: من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية.

✓ **إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات:** عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب في شهر جانفي 2008 والإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000. انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات. وقد جاء صدور المدونة

الجزائرية لحوكمة الشركات في 11-03-2009 في الوقت المناسب تماما، فتنطبق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها. إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير الرسمي، وسوق رأس المال الضيق. وحتى وقت قريب، كانت منشآت الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فغياب الحوكمة على مستوى الشركات يحد من إمكانيات نموها، مما يؤدي إلى زعزعة ثقة البنوك في التعامل معها، وبالتالي فالحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشآت الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة من خلال المزيد من الشفافية في التسيير.

ثالثا- واقع العمل البنكي في الجزائر في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة:

على الرغم من إدراك البنوك الجزائرية بضرورة وأهمية إرساء مبادئ الحوكمة، إلا أن واقعها الذي يحمل في طياته العديد من النقائص والثغرات لدليل على عدم الالتزام بهذه المبادئ وعدم احترامها، فمن خلال النقاط الآتية نقف على واقع القطاع البنكي الجزائري في ظل تقاضي البنك المركزي والجهات المعنية بتطبيق وإرساء مبادئ الحوكمة البنكية:

1- من حيث النظام الرقابي المطبق واحترام معايير الملاءة المالية (مقررات بازل):

من خلال التعلية رقم 74/94 الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1994 والتي حررت معظم المعدلات المتعلقة بالقواعد الحذرة (Les Règles Prudentielles) وأهمها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال وبطريقة مشابهة تماما لما ورد في اتفاقية بازل الأولى، إلا أن تلك التعلية دعت إلى رفع رأس مال البنوك ليصل إلى نسبة بازل العالمية على مراحل تبدأ من 4% نهاية شهر جوان 1995 وتنتهي ب 8% نهاية شهر ديسمبر 1999.

و على الرغم من أن إلزام البنوك الجزائرية بهذه النسبة العالمية تأخر بسنوات عن التاريخ المحدد من قبل لجنة بازل ويرجع سبب ذلك إلى المرحلة الانتقالية التي مر بها الاقتصاد الجزائري على نحو اقتصاد السوق الحر، وكذا التطبيق المتدرج للإصلاحات الاقتصادية منذ بداية التسعينيات فإن استجابتها للتعلية سابقة الذكر كان سريعا وفي المعدلات المطلوبة وحتى أكثر منها حيث بلغت نسبة الملاءة المالية ، أما بالنسبة لبازل الثانية فقد تأخر تطبيقها إلى نهاية سنة 2006⁽¹⁴⁾، لكن الملاحظ هو محافظة البنوك الجزائرية وتحقيقها لنسب ملاءة مالية تفوق حتى النسب المطلوبة من قبل لجنة بازل، الأمر الذي جعل القطاع البنكي الجزائري يحتل سنة 2014 المرتبة الأولى من بين القطاعات المصرفية العربية من حيث نسب الملاءة المالية المحققة.

وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من التعديلات المتتالية التي أدخلت على القانون المنظم للنشاط البنكي - لا سيما بعد فضائح الإفلاس التي عرفت البنوك الخاصة كبنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي - تبقى ظاهرة الإفلاس هي المسيطرة على المشهد العام للبنوك الخاصة في الجزائر، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على

هشاشة القوانين الردعية والرقابية لعمل البنوك ، وهو الأمر الذي يؤكد تفشي ظاهرة الاختلاسات في البنوك العمومية كالفضيحة التي هزت أحد وكالات البنك الوطني الجزائري المتواجدة ببوزريعة، والتي أسفرت عن اختلاس أكثر من 200 مليار سنتيم، و فضيحة أحد وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية المتواجدة بالخروب ولاية قسنطينة على شكل قروض بدون ضمانات لشخص واحد على مدى عشر سنوات، ليبقى مسلسل الإفلاسات والاختلاسات مستمرا ليثبت بجدارة ضعف أنظمة الرقابة المصرفية سواء الداخلية التي تمارس على مستوى البنك نفسه، أو الخارجية التي يمارسها البنك المركزي على البنوك.⁽¹⁵⁾

2- من حيث فعالية المورد البشري في القطاع البنكي:

يعاني القطاع المصرفي الجزائري من نقص تأهيل العنصر البشري⁽¹⁶⁾، فمن الناحية التاريخية قام الموظفون الذين كانوا يعملون في البنوك الأجنبية المتواجدة في الجزائر بتأطير الموارد البشرية في البنوك، وقد ذهب القطاع البنكي ضحية جمود مزدوج. لقد تطورت مهنة البنوك في العالم وتضاعفت الأدوات و المنتجات المالية بشكل كبير و بكيفية أكثر جودة، و ما كان لهذا التطور أن يتم إلا عن طريق موظفين أكفاء و مؤهلين لمهنة البنوك و قادرين على استيعاب الإبداعات، إلا أنه في الجزائر يبقى التوظيف بالنسبة للموظفين الجدد معتمدا بشكل كبير على عنصر المحسوبية-الواسطة- أما بقية الموظفين في البنك فهم عبارة عن موظفين كبار في السن واصلوا مسيرتهم في هذه البنوك معتمدين على التسيير الإداري الروتيني و غير المتطور مع مهنة البنوك، وبالتالي يطلب من القطاع بذل جهود للتكيف مع التطورات الحاصلة في عالم البنوك و ضرورة تعزيز صفوفه بمستخدمين ذو مستوى عالٍ، فعلى الرغم من مجهودات الجامعة التي تعمل على تخريج دفعات بتكوين جيد ومؤهلين ليصبحوا إطارات في المستقبل، و إنشاء شركة تكوين بين البنوك غير أنها تبقى عاجزة عن توفير جميع الوسائل الضرورية لتلبية الحاجات الضخمة للبنوك في مجال التكوين التطبيقي و في جميع الفروع و المدرسة العليا للبنوك التي تم تشغيلها منذ 1996 و القادرة على تكوين متخصصين ما بعد التدرج لا يتم اللجوء إليها إلا قليلا من قبل البنوك التي يبدو أنها تهمل الجانب النوعي لإطاراتها، حيث بقي مستوى التأطير محدودا نوعا ما من حيث التكوين⁽¹⁷⁾

إن الموظف في البنوك الجزائرية يكرس عمله وجهده لإرضاء مديره أو مسؤوله، في حين نرى أنه في البنوك المتطورة يوجد نمط آخر من التنظيم والإدارة المشتركة (Corporat Management) ، بحيث يعمل جميع الموظفون أو المستخدمون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة العميل، والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون ومدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة للزبون، وللمشرفين مساعدة المستخدمين بأي شكل من الأشكال في خدمة هذا الزبون⁽¹⁸⁾.

نضيف إلى ما سبق أن ضعف العنصر البشري والمتعلق بقلّة وضعف الخبرات البنكية الإدارية وعدم دراية العاملين في البنوك الجزائرية بأسس العمل المصرفي، مرده أيضا المفهوم السائد في كل الإدارات والقطاعات الحكومية وهو أن الموظف الذي يحضر للبنك يحضر بنية الوصول في وقت محدد لينتهي بعض ساعات عمله وينصرف في آخر الدوام (هذا وبدون احتساب الوقت بدل الضائع الذي يذهب في القيل والقال باستخدام الهاتف

أو مع الزملاء)، في حين أن العاملين في البنوك المتطورة يعملون بمعنويات مرتفعة وروح مبادرة عالية؛ إن الحديث عن الكوادر البشرية يقودنا للحديث عن مسألة الحوافز والتعويضات والمكافآت، حيث لا يتقاضى العاملين في البنوك الجزائرية الأجور والتعويضات المناسبة، ونظام الحوافز لا يسمح بإسناد مهام إضافية للموظفين المتميزين. (19)

أمام هذا التعقيد المتزايد الذي تعرفه مهنة البنك الناتجة من عدم خلق، ابتكار أو تطوير منتجات بنكية جديدة، و ارتفاع مستوى العام للمعارف الاقتصادية و المالية لدى الزبائن، على البنوك أن تبذل جهودا جبارة في مجال التكوين و التدريب لإتاحة الفرص للجيل الجديد لتطبيق أساليب المهنة البنكية المعاصرة والملحة التي يريتها الزبون.

3- من حيث المنافسة البنكية في الجزائر:

إن المنافسة بين بنوك القطاع المصرفي الجزائري تكاد تكون منعدمة وذلك بسبب استحواذ البنوك العمومية على حصة الأسد من مؤشرات الوساطة مقارنة بالبنوك الخاصة الأجنبية (20)، مع العلم المسبق بعدم وجود ولا بنك وطني خاص واحد؛ أما المنافسة الحاصلة بين البنوك العمومية نفسها فهي ضئيلة بسبب توجيه هذه البنوك من قبل البنك المركزي والحكومة، وبالتالي فلا سلطة لأصحاب القرار من مديري ومسيرى هذه البنوك على توجيهها أو تبني استراتيجيات من شأنها الرفع من القدرة التنافسية لهذه البنوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المنافسة الضئيلة الحاصلة بين البنوك العمومية تشدد حدتها بين ثلاثة بنوك فقط هي (BNA)، (BEA) و (CNEP-BANQUE) وتقتصر منافستها على كسب أكبر حصة من السوق بالاستحواذ على أكبر قدر من الموارد ومنح أكبر حجم من الائتمان. (21)

4- من حيث نوعية الخدمات المصرفية المقدمة:

بشكل عام تتميز الخدمات البنكية في الجزائر بـ: (22)

- خدمات تقليدية لا تتماشى ومتطلبات التطور الحاصلة في المجتمع، ففي الوقت الذي تقدم فيه البنوك الدولية المئات من الخدمات لاتصل الجزائر إلى مستوى 40 خدمة.
- ثقل الإجراءات والبيروقراطية في المعاملات، فدراسة ملف طلب قرض مثلا في بنك عمومي تستغرق عدة شهور في حين لا تستغرق مدة الأسبوع في بنك أجنبي في الجزائر كبنك سوسيتي جنرال.
- عدم التجاوب مع شكاوى العملاء، فبالرغم من أن الشكاوى التي تقدم في البنوك المتطورة تعتبر من بين المؤشرات الدالة على مدى جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء ومستوى رضاهم عنها، والتي تسمح باتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على أي عقبة تقف في وجه رضا عملاء البنك، نجد أنه على مستوى البنوك الجزائرية يقابل العاملون وحتى مديرو البنوك شكاوى العملاء بكثير من التذمر والانزعاج، بحيث يتم تجاهلها في كثير من الأحيان أو حتى قد تتم مواجهتها بكلام غير لبق ومعاملة تتصف بالفوضى والخشونة.

- انتشار ظاهرة التعاملات التجارية النقدية بسبب عدم التفعيل الايجابي والفعلي لأنظمة الدفع الالكتروني، فعلى سبيل المثال معظم البطاقات الالكترونية (بطاقات الدفع مابين البنوك) المصدرة أطلق عليها تسمية بطاقات الدفع الالكتروني في حين أنها هي بطاقات تستخدم للسحب فقط وليست للدفع من خلال أجهزة الصراف الآلي. أما فيما يتعلق ببطاقات الدفع الدولية فهي محدودة الإصدار من البنوك الجزائرية مقارنة بالبطاقات المصدرة على المستوى العالمي.
- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي و الاستعمال المفرط للموارد البشرية لمعالجة العمليات التجارية.
- اكتظاظ استقبال الزبائن والعجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.
- طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تموضع المكاتب غير ملائمة لأداء المهام الجارية على أحسن وجه، حيث أن تنظيم الوكالات وفقا لمكاتب أمامية وخلفية دون وضع حلقة وصل بينهما يخلق بطئ في التعامل.
- عدم الدقة في تحديد أهداف وأولويات البنك التسويقية وخاصة فيما يتعلق بالبحث في احتياجات الزبون و توقعاته، بالإضافة إلى ضعف تفويض المهام للعاملين .

5- من حيث حجم السيولة في البنوك:

تعاني البنوك الجزائرية من إشكالية الفائض في السيولة غير الموظفة، وقد برزت هذه الظاهرة تحديدا سنة 2001 بعد ما كانت تعاني البنوك الجزائرية من العجز (العجز في السيولة). إن نمو حجم السيولة غير الموظفة خلال الخمسة عشر سنة الأخيرة بوتائر متصاعدة يعتبر خسارة حقيقية للاقتصاد الجزائري بالنظر إلى اتساع مجالات الاستثمار وتفشي ظاهرة البطالة؛ والجدول الآتي يوضح تطور هذه الفوائض للفترة (2006- 2013):

جدول رقم(01): نمو فوائض السيولة غير الموظفة في البنوك الجزائرية للفترة(2006 - 2013)

بالمليار دينار.

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الفائض من السيولة	1612,4	2313,6	2547,7	2061,3	2552,4	3008,3	2952,4	2632,9

المصدر: سليمان ناصر، آدم حديدي، (2015): تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة- أي دور لبنك الجزائر؟-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (العدد 2)، ص 19

من خلال الجدول السابق يتضح لنا جلليا النمو المتصاعد للسيولة الغير موظفة في البنوك، التي وصلت ذروتها سنة 2011 ويعود سبب ذلك إلى فوائض الربح البترولي المحققة والتي تنعكس على ثروة الأفراد والمؤسسات مما يزيد في حجم المدخرات و المداخل وبالتالي حجم الودائع لدى البنوك.

6- من حيث أنظمة الدفع وشبكات الاتصال في البنوك الجزائرية ومدى مساهمتها للتطورات العالمية:

تعاني البنوك الجزائرية من أزمة تخلف بالنسبة لأنظمة الدفع والاتصال الحديثة مقارنة بغيرها من بنوك دول العالم ويبرز ذلك في العديد من المظاهر أهمها: (23)

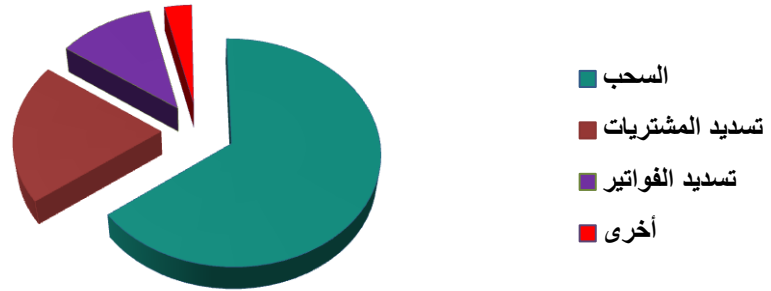
✓ **ضعف شبكة الاتصالات الإلكترونية في البنوك:** بادرت بعض المؤسسات المصرفية والمالية إلى تطوير شبكات إلكترونية للدفع والتسديد منتشرة في نقاط محدودة من التراب الوطني، لكن عدم القدرة في التحكم فيها وتسييرها جعل بعضها يتوقف عن أداء خدماته وذلك بسبب اعتماد المؤسسات على حلول أو أنظمة مستوردة وغير متوافقة وخصائص السوق الجزائرية، وكذلك عدم تزايد الطلب على هذه الخدمات، وهذا العامل كان من الممكن أن يشجع هذه المؤسسات على مواصلة العمل بهذه الوسائل. ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من رواد المؤسسات المصرفية في الجزائر في تطوير هذه الشبكة، فقد قطع شوطاً كبيراً على مستوى نظام الاتصالات، فهو يمتلك شبكة منها تعم جل مناطق الوطن، وهي مخصصة للتحويل المالي المباشر من وإلى وكالاته .

✓ **غياب استخدام الهاتف في الخدمات المصرفية:** لا تستعمل البنوك الجزائرية الهاتف في تقديم خدماتها سواء الثابت أو المحمول، وهذا رغم ما شهدته هذا الأخير من تطور كبير بعد فتح السوق الجزائرية في السنوات الأخيرة، ورغم العدد الكبير من مشترك خدمة الهاتف في الجزائر، وهي الشبكة التي يمكن أن تساهم في تقديم الخدمات المصرفية لأكثر عدد ممكن من الزبائن.

✓ **ضعف استخدام البطاقات البنكية والتأخر في أنظمة الدفع:** رغم التطورات التي عرفتها وسائل الدفع الإلكتروني في العالم وتوسع نطاق استخدامها ليشمل مختلف المجالات حيث أصبحت من أهم وسائل الدفع في الوقت الراهن، إلا أن البنوك الجزائرية بقيت في منأى عن هذه المستجدات رغم أن العديد من الدول العربية وخاصة المجاورة قد قطعت أشوطاً كبيرة في هذا المجال. ومن أهم البطاقات المستعملة في الجزائر حالياً وعلى نطاق محلي أي داخل الوطن، بطاقة الدفع مابين البنوك (Carte Inter Bancaire CIB) والتي صدرت عقب إنشاء شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (Société d'Automatisation des Transactions Interbancaire et de Monétique SATIM) في أبريل 1995؛ وتهدف هذه الشركة إلى إنشاء نظام وطني للدفع الإلكتروني من خلال إنشاء بطاقة مابين البنوك، والتي بدأ العمل بها سنة 1997. وقد أنشأت هذا النظام البنوك العمومية الستة بالإضافة إلى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وبنك البركة الجزائري، أما الآن فيضم هذا النظام 17 عضواً، فبالإضافة إلى الأعضاء السابقين أصبح يضم 9 بنوك خاصة أخرى إضافة إلى مؤسسة بريد الجزائر؛ وتعمل شركة (SATIM) على ضمان السير الحسن لعمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي لكل البنوك المشاركة، بالإضافة إلى تأمين قبول البطاقات من جميع هذه البنوك، وإجراء عمليات المقاصة بصفقات السحب فيما بينها، كما يعمل على تأمين تبادل التدفقات المالية للإسراع في وتيرة تألية نظم المعلومات والدفع وتعميم الصيرفة الإلكترونية في الجزائر؛ لكن وبالرغم من تأسيس شركة (SATIM) إلا أن الهدف والنتائج لم تتحقق بالقدر الذي كان مرجواً، نظراً لتأخر إنجاز عدة مشاريع

شراكة مع شركات أجنبية في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى أن بطاقة الدفع مابين البنوك بقيت للسحب فقط ولمدة طويلة رغم أن إنشاءها في الأساس كان من أجل تطوير آليات الدفع الإلكتروني في الجزائر، وهذا رغم تجارب محدودة لاستعمالها لدفع بعض الفواتير وبشكل محدود جداً. والشكل الآتي يوضح نسب استخدام البطاقات الإلكترونية البنكية في المعاملات:

شكل رقم (01): العمليات المنجزة باستخدام البطاقات الإلكترونية في الجزائر



Source : Les Internauts et Le Paiement Electronique en Algérie, p 7 sur le site :

<http://www.webdialna.com>

إن عدد الحسابات البريدية بلغ 14.5 مليون حساب سنة 2012، لكن عدد البطاقات الإلكترونية التي أصدرها بريد الجزائر تصل إلى حوالي 6 ملايين بطاقة (وهي تشكل العدد الأكبر من بطاقات الدفع)، وبالتالي فإن عدد البطاقات يشكل أقل من نصف عدد مالكي الحسابات البريدية، وبالنسبة لسنة 2013 وبداية سنة 2014، فقد وصل عدد البطاقات التي أصدرها بريد الجزائر حوالي 7 مليون بطاقة لكن هذا العدد لا يزال بعيداً عن عدد مالكي الحسابات البريدية والذين يتجاوزون 24 مليون حساب حالياً.

أما بالنسبة للبطاقات البنكية الدولية فلا يزال عددها قليلاً جداً مقارنة بعدد الحسابات البنكية في الجزائر، وتتمثل خاصة في بطاقة (Visa) الدولية التي أصدرتها بعض البنوك العمومية والخاصة، إضافة إلى بطاقة (Master Card) التي أصدرها بنك الخليج (AGB) مؤخراً، ويعود السبب الرئيسي لقلّة إصدار البطاقات البنكية الدولية إلى ندرة أماكن استخدامها في السوق الجزائرية، إذ يقتصر الأمر على بعض الفنادق الفخمة أو بعض شركات الخدمات الخاصة بكبار رجال الأعمال، ومعظم الذين يطلبونها للتعامل بها في الأسفار الخارجية.

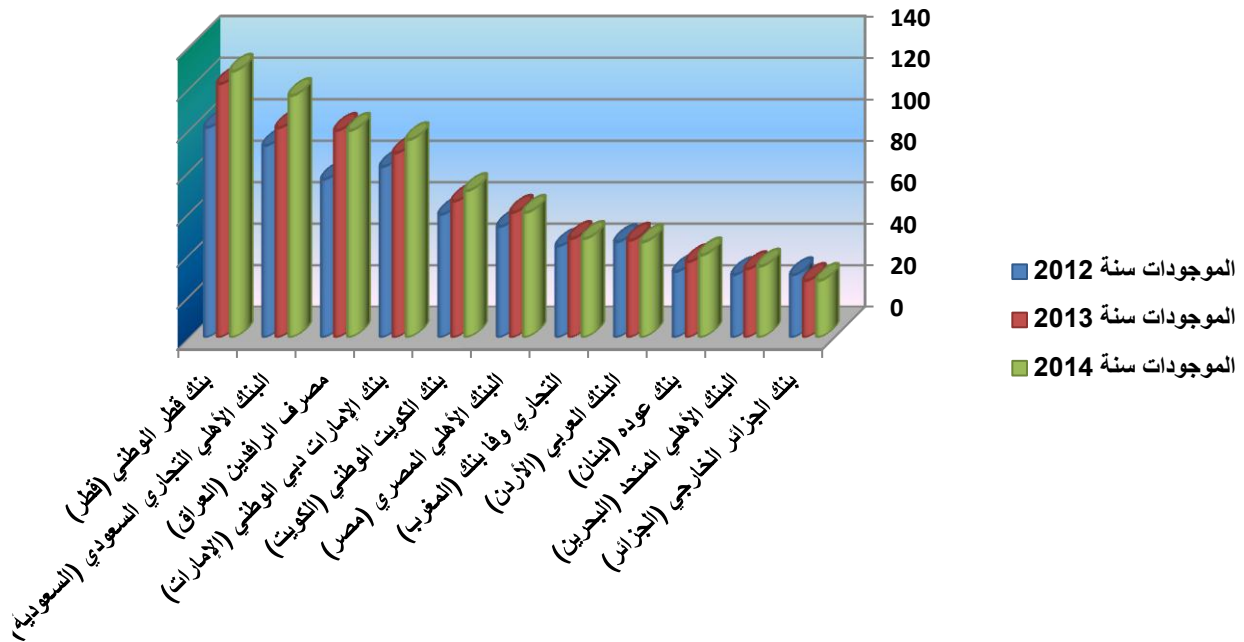
ومما تجدر الإشارة إليه هو أن أهم برامج التحديث والتطوير للنظام المصرفي الجزائري كانت ضمن برنامج "أمسفا" دعم عصرنة القطاع المالي الجزائري (Appui à la Modernisation du Secteur Financier) (Algérien AMSFA) الذي طبقتة الجزائر في إطار برنامج "ميدا" (MEDA) والشراكة مع الاتحاد.

7- من حيث صغر حجم البنوك (حجم موجوداتها):

تعاني البنوك الجزائرية من صغر حجمها مقارنة ببنوك العديد من الدول الأخرى وحتى بنوك دول المنطقة كالإمارات، السعودية، قطر، مصر، الكويت، لبنان، المغرب... الخ⁽²⁴⁾؛ هذا إذا قارنا الموجودات المتعلقة بالقطاع البنكي الجزائري ككل بباقي موجودات القطاعات البنكية للدول الأخرى، أما إذا قارنا موجودات أكبر بنك جزائري بموجودات أكبر البنوك ضمن القطاعات البنكية لدول أخرى فنجد نفس الملاحظة، أي صغر حجم موجودات أكبر بنك جزائري مقارنة مع حجم أكبر بنك لبلدان أخرى، وعلى سبيل المثال نأخذ الشكل الآتي الذي يوضح صغر حجم موجودات أكبر بنك جزائري مقارنة مع نظرائه من بعض الدول العربية الأخرى :

شكل رقم (01): تصنيف أكبر بنك جزائري مقارنة بأكبر البنوك ضمن القطاعات المصرفية العربية من

حيث الموجودات للفترة (2011-2013) بالمليون دولار



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على إحصائيات الدراسات والبحوث المنشورة على موقع اتحاد المصارف العربية:

<http://www.uabonline.org> : 24/10/2016.

إن البنوك الجزائرية لن تجد مكانا لها في ظل المنافسة الشديدة للبنوك الأجنبية التي ستجد الحرية في دخول السوق الجزائري خاصة بعد التسهيلات والإصلاحات التشريعية التي تشجع على الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا يفرض على بنوكنا الوطنية التفكير بجدية في صياغة أسلوب ملائم للرقى بقطاعها البنكي إلى المستوى المطلوب.

الخاتمة:

إن النظرة الشاملة غير المطمئنة للبنوك الجزائرية تفرض على أصحاب القرار السعي بجد نحو صياغة إستراتيجية فعالة تخدم هذه البنوك بصفة خاصة وتعمل دورها الاقتصادي التتموي في البلد بصفة عامة، فالدعم المالي الممارس والمستمر للبنوك العمومية- حيث وصل المبلغ المخصص لإعادة رسملة البنوك العمومية 42 مليار دينار سنة 2016، وهو ما يساهم أساسا في تطهير ديونها قبل الدعم لأصولها أو زيادة مواردها (25)- يمكن أن يمنح الطمأنينة في قلوب الكثير من المسؤولين، لكن إلى متى يبقى هذا الدعم الذي يغطي أعين أصحاب القرار عن اتخاذ التدابير العلمية السليمة و الملائمة في التسيير للرقى بقطاعا البنكي وليس التغطية والتستر على عيوبه خوفا من فضيحة الإفلاس؟، إن هذا الدعم شجع بطريقة غير مباشرة على تقشي ظاهرة الاختلاسات التي تشهدها البنوك الجزائرية وتحديدا وكالاتها. فالواقع الذي يعيشه القطاع البنكي الجزائري يدل على حقيقة واحدة وهي وجوب إعادة هيكلته بطريقة تضمن إعادة هيكلة جوانبه التشريعية بصفة أساسية ثم التنظيمية والإدارية فالرقابية قبل التفكير في الدعم المالي وفقط، لأن هذا الدعم لن يؤدي إلا إلى تبذير المالي العام بسبب سوء التسيير.

كما أن الواقع التنافسي للبنوك الجزائرية يفرض على أصحاب القرار وقف الامتيازات الممنوحة للبنوك العمومية وتهيئة الظروف الملائمة لإتباع أساليب عقلانية تدعم موقفها التنافسي. ولعل الإرساء الواقعي لمبادئ الحوكمة الرشيدة كفيل بالحد من المشاكل التي يتخبط فيها قطاعا البنكي.

- ¹ : عبد اللطيف مصيطفى، محمد بن بو زيان: أساسيات النظام المالي و اقتصاديات الأسواق المالية، دار ومكتبة حسن للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، لبنان، ص 263.
- ² : عبد الله صديقي، خولة فريز النوباني: حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، كرسي سابع لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، كرسي الباحث، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، 2016، السعودية، ص 15.
- ³ : عمر شريقي، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى الدولي دول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية المنعقد يومي 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 3.
- ⁴ : حكيم بن جروة، عبلة مخرمش: الحوكمة في المؤسسات المصرفية - محدداتها، معاييرها وتطبيقاتها، مع الإشارة لحالة الجزائر، ص 533. من الموقع: https://manifest.univ-ouargla.dz/.../hakim_bendjeroua.pdf
- ⁵ : عبد الله صديقي، خولة فريز النوباني، المرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.
- ⁶ : حسين عبد المطلب الأسرج: حوكمة الصناديق الوقفية بين النظرية والتطبيق، 2016، ص ص 42-43.
- ⁷ : ريس مبروك، مشري فريد، نسيب أنفال، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الاداري- مع الإشارة إلى حالة الجزائر-، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري المنعقد يومي 6 و 7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 7.
- ⁸ : نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، بنك الجزائر وارساء قواعد الحوكمة المصرفية دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2003-2015)، مجلة الاقتصاد الجديد، (العدد 15)، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص ص 292-293.
- ⁹ : صبري أحمد شلبي: مبادئ الحوكمة و تطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك و لبنان، الطبعة الأولى، الدار العربية للموسوعات، 2014، ص 32.
- ¹⁰ : خميسي بن رجم، معيزي أحلام: أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (العدد 8)، جامعة سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص 210.
- ¹¹ : التقارير السنوية للبنك المركزي الجزائري، من الموقع: <http://www.bank-of-algeria.dz>
- ¹² : حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، المصدر سبق ذكره، ص 539.
- ¹³ : أمال عياري، أبو بكر خوالد: تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية- دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري المنعقد يومي 6 و 7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص 25.
- ¹⁴ : سليمان ناصر: النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة، الملتقى الدولي للإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة - واقع وتحديات- المنعقد يومي 6 و 7 جوان 2005، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين بالتعاون مع مؤسسة كونراد اديناور الألمانية، المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر، ص 5.
- ¹⁵ : سليمان ناصر: تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية الجزائرية - الأسلوب والمبررات-، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية المنعقد يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 8.
- ¹⁶ : سليمان ناصر: تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية الجزائرية - الأسلوب والمبررات-، المصدر سبق ذكره، ص 11

- ¹⁷ : عامر بشير بن عبد العزيز: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 163
- ¹⁸ : عبد الرزاق حميدي: أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 339.
- ¹⁹ : المصدر نفسه، ص 340.

²⁰ Benzai Yassine: **Mesure de l'Efficiencia des Banques Commerciales Algériennes par les Méthodes Paramétriques et Non Paramétriques**, Thèse De Doctorat, Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion Et Sciences Commerciales, Université Abou Bakr Belkaied ,Tlemcen, L'Algérie, 2016, pp 185-186

- ²¹ : سليمان ناصر: تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية الجزائرية، المصدر سبق ذكره، ص 3.
- ²² : للمزيد من التفاصيل يرجى الاطلاع على:
- عبد الرزاق حميدي، المصدر سبق ذكره، ص
 - عامر بشير بن عبد العزيز، ص 164.
 - سليمان ناصر، (2006) : تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية الجزائرية، المصدر سبق ذكره، ص 12.
- ²³ : سليمان ناصر، آدم حديدي: تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة - أي دور لبنك الجزائر؟ -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (العدد 2)، 2015، ص 17-18.
- ²⁴ : للمزيد من التفاصيل أنظر الاحصائيات المنشورة على موقع صندوق النقد العربي:
- <http://www.amf.org.ae/sites/default/files/econ/joint%20reports//%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D9%8A%D9%94%D9%8A%D8%A9.pdf> : 24/10/2016 .
- ²⁵ : للمزيد من التفاصيل يرجى الاطلاع على:
- عبد الرزاق حميدي، المصدر سبق ذكره، ص
 - عامر بشير بن عبد العزيز، ص 164.
 - سليمان ناصر، (2006) : تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية الجزائرية، المصدر سبق ذكره، ص 12.