واقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمتطلبات لجنة بازل

L'application de la gouvernance dans le système bancaire algérien en respectant les exigences du Comité de Bâle

الدكتور أيت عكاش سمير طا لبة دكتوراه معمري نارجس

- جامعة البويرة-

samiraitakkache@yahoo.fr fleurinina15@outlook.com

ملخص:

يعتبر النظام المصرفي أحد أهم أجزاء النظام المالي واستقرار هذا الأخير مرتبط باستقرار النظام المصرفي،غير أنه في الآونة الأخيرة عرف عدة انهيارات مالية وفضائح مالية كبرى،وكل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بقضية الحوكمة من طرف السلطات الإشرافية،الرقابية،المنظمات الدولية والبنوك.

وفيما يخص المنظومة المصرفية الجزائرية فإنها تمتلك نظام حوكمة ناجح نسبيا وهيئات تنظيمية وإشرافية مسئولة بشكل خاص بإصدار القوانين واللوائح ،إضافة إلى ضمان تطبيقها من قبل الجهات المعنية.

الكلمات الدالة :حوكمة البنوك،لجنة بازل،النظام المصرفي الجزائري.

Abstract

The banking system is one of the most important parts of the financial system and the stability of the latter is linked to the stability of the banking system. However, recently there have been several financial collapses and financial scandals, all of which have led to increased attention to the issue of governance by the supervisory and supervisory authorities, international organizations and the banking sector.

With regard to the Algerian Banking System, it has a relatively successful governance system and regulatory and supervisory bodies

are especially responsible for issuing laws and regulations and ensuring their application by the concerned authorities.

Key word : Banking Governance, Basel Committee, Algerian Banking System.

مقدمة :

عرف الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة عدة تطورات كانتشار العولمة، التحرير المالي والانتقال إلى نظام السوق المفتوح،كل هذا أدى إلى حدوث عدة أزمات مالية وذلك راجع إلى انخفاض مستوى الرقابة الداخلية والعمل دون إتباع المعايير الاحترازية إضافة إلى الفضائح المالية التي عرفتها كبرى الشركات العالمية بسبب انتشار الفساد المالي،عدم نزاهة المدققين ومراجعي الحسابات كل هذه الأحداث أدت إلى تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة البنوك ومن بينها لجنة بازل للرقابة والإشراف المصرفي التي أصدرت عدة أوراق عمل،ففي سنة 1998 تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية في البنوك،كما أصدرت سنة 1999 نشرة بعنوان تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك إضافة إلى ذلك أصدرت سنة 2006 نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة للبنوك.

أما بخصوص البيئة المصرفية الجزائرية فقد شهدت مجموعة من الإصلاحات والاهتزازات كحالات الإفلاس التي شهدتها البنوك الخاصة لذا أدت إلى زيادة البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية.

وبناء على ما سبق،يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه المداخلة على النحو التالي: ما مدى االتزام البنوك الجزائرية بتطبيق قواعد الحوكمة وفق مبادئ لجنة بازل في ؟

من أجل الإجابة على التساؤل السابق سنعتمد على الفرضيات التالية :

- تلعب القوانين والتشريعات المنظمة لعمل البيئة المصرفية الجزائرية في الوقت الراهن دورا في تحقيق قواعد الحوكمة المصرفية؛
- مقررات لجنة بازل حول الحوكمة لم تطبق فعليا في البنوك الجزائرية لكونها بنوك غير متطورة بأتم معنى الكلمة مما يصعب تطبيق الحوكمة بها.

أهمية الدراسة: يكتسي موضوع حوكمة البنوك أهمية كبيرة خاصة في أعقاب الانهيارات التي عانى منها القطاع المصرفي إضافة إلى إظهار الدور الذي يلعبه بنك الجزائر في إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة البنكية في البنوك الجزائرية وفق للمعايير الاحترازية التي نصت عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية.

المنهج المتبع: من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على: المنهج الوصفي في أغلب الدراسة، إذ يتعلق بمختلف المفاهيم والتعاريف المقدمة في البحث، إضافة إلى المنهج التاريخي للاستعراض أهم التطورات التي مرت الحوكمة البنكية من خلال توصيات وأعمال لجنة بازل للرقابة المصرفية.

I. ماهية حوكمة البنوك

شهدت عدة دول العالم الناتجة عن الفساد، سوء الإدارة وافتقاد الشفافية، الوضوح والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات لذلك تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة البنكية. حيث يعتبر نظام الحوكمة البنكية الجيدة أحد الدعائم الأساسية لتنشيط، إنعاش واستمرار نجاح المصارف على المدى الطويل.

أولا : مفهوم حوكمة المصارف

هناك عدة تعريفات لحوكمة المؤسسات البنكية ونوجزها فيما يلي :

1. تشمل الحكومة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك؛[1]

(1) المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك**، العدد 06، ص 01. نقلا عن الموقع الإلكتروني www.ebi.gov.eg

2. تعرف أيضا أنها نظام لرقابة متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية وغيرها والذي يرمي إلى اتساع نظام المسائلة وتحقيق المساواة عند تحقيق حقوق أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية،وتحسين أدائها تعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالمية التي تحقق منفعة مستخدميها؛[2]

3. كما تعرف على أنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها،فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسيين)؛[3]

4. أما لجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي :[4]

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

5. وبصفة عامة يمكن القول أن حوكمة المؤسسات المصرفية هي النظام الذي يتم بموجبه إدارة العمليات اليومية في البنك بطريقة حذرة إضافة إلى حماية حقوق أصحاب المتعاملين مع البنك.

(2)إبراهيم اسحتق نسمان، **دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة**، مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،2009،ص 22.

(3)بن علي بلعزوز،عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والجوكمة العالمية،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،يومي 20-21 أكتوبر 2009،ص 06.

(4)عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**،مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ،المدرسة العليا للتجارة ،العدد 01،2006،ص 07.

ثانيا : محددات حوكمة البنوك

لابد من أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تتضمن التطبيق السليم حتى تتمكن البنوك من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة،حيث تشمل هذه المحددات على مجموعتين :

1. **المحددات الداخلية**: تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين ثلاثة أطراف رئيسية فيها وهي:الجمعية العامة،مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاث [1]، حيث تشمل المحددات الداخلية مايلي :[2]

- **حملة الأسهم**:يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة،حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك؛
- **مجلس الإدارة** :وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا،وضع سياسات التشغيل،تحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك؛
- **الإدارة التنفيذية** :لابد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة البنك،كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة؛
- **المراجعين الداخليين** :أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

2. **المحددات الخارجية** تشير المحددات الخارجية للحوكمة إلى المناخ العام

(1)شريقي عمر،**دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**،مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية العالمية،جامعة عباس فرحات،سطيف،الجزائر،يومي 20-21 أكتوبر 2009،ص 04.

(2)هالة حلمي السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، البنك المركزي المصري،فيفري 2003،مركز المشروعات الدولية الخاصة،ص 03.

للاستثمار في الدولة وتشمل مايلي:[1]

-القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات،تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛

-كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛

-درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛

-كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابة في إحكام الرقابة على الشركات،بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعون، المحاسبون بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة.

ثالثا : أهمية وأهداف حوكمة البنوك

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في البنوك كما يلي:[2]

1. تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛
2. تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية والعكس إن كانت الحوكمة سيئة خاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي؛
3. للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

-إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛

-إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها

(1)آسيا قاسيمي، **أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص اقتصاديات المالية والبنوك،جامعة أمحمد بوقرة،بومرداس، الجزائر،2014-2015،ص 202.

(2) حوحو فطوم،مرغاد لخضر، **دور حوكمة المؤسسة المصرفية في استقرار الأسواق المالية** ،مجلة أبحاث وإدارية، جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،العدد 16،ديسمبر 2016،ص ص 53-54.

تحمل المخاطر إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين)؛

-نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر بسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية،فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛

-يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان للتأكد من أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم،وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي :[1]

-تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة؛

-تحقيق الحماية لحقوق المساهمين؛

-تحقيق الحماية لأموال المودعين؛

-العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك؛

-تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك؛

-الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

II. توصيات لجنة بازل بشأن الحوكمة في المؤسسات البنكية

التطبيق الجيد للحوكمة البنكية سليمة يتطلب الاسترشاد بركائز أساسية،تساعد على تطبيقها الالتزام بالمبادئ التي نصت عليها أغلب المنظمات الدولية وعلى رأسها لجنة بازل للرقابة المصرفية.

أولا: أعمال لجنة بازل بشأن الحوكمة في المؤسسات المصرفية سنة1998

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة،حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق مايلي:[2]

---

(1)شريقي عمر،**مرجع سبق ذكره**،ص 06.

(2)حبار عبد الرزاق،**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال-**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائر ،العدد 07،2009،ص 84.

-مبادئ إدارة مخاطر الائتمان ماي 1998؛

-مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة سبتمبر 1998؛

-تحسين شفافية البنك سبتمبر 1998؛

-إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية سبتمبر 1998؛

ولقد بينت هذه الأوراق الاستراتيجيات والأساليب الفنية التي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي.

ثانيا: أعمال لجنة بازل حول الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية سنة 1999

قامت لجنة بازل بوضع إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية،ولقد ركزت على النقاط التالية :[1]

-وضع قيم لعمل الشركات ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

-وضع إستراتيجية للمؤسسات معدة جيدا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛

-التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛

-وضعية آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛

-توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي،الخارجي وإدارة

(1)هواري معراج،حديدي آدم، **نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر،يومي 06-07 ماي 2012،ص 08.

مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛

- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح،بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

ثالثا : أعمال لجنة بازل حول الحوكمة في المؤسسات المصرفية2006

أصدرت لجنة بازل عن تقرير الحوكمة في البنوك عام 1999 وبعدها أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان Enhancing corporate governance for banking organization،يتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في :[1]

1. **المبدأ الأول**:ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها،ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات،إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك؛
2. **المبدأ الثاني**:ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه؛
3. **المبدأ الثالث** :ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة؛
4. **المبدأ الرابع**:على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته؛
5. **المبدأ الخامس**:ينبغي على المجلس والإدارة العليا استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية،المراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية؛

(1)فاتح دبلة،محمد حلاب، **الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،العدد الافتتاحي،،ص 203.

6. **المبدأ السادس**: على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل،وكذلك مع محيط الرقابة؛
7. **المبدأ السابع**: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف؛
8. **المبدأ الثامن**: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

III. إرساء الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية تبعا لمبادئ لجنة بازل

لقد عرف النظام المصرفي الجزائري عدة ولكن أهمها كان قانون النقد والقرض90-10 المعدل بالأمر 03-11،غير أن المنظومة المصرفية الجزائرية عرفت العديد من الهزات خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر،غير أن ما ميز هذه الفترة ضعف رقابة بنك الج لهذه الجزائر بنوك وهذا ما يؤدي إلى سوء الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

أولا : أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة

منذ سنة 1990 شرعت السلطات العمومية في إجراء تعديلات هيكلية على القطاع المصرفي بهدف التهيئة للعمل وفق آليات اقتصاد السوق وتحقيق جودة الخدمات المصرفية إضافة إلى خلق منافسة بين المصارف،ومن بين أهم البنوك التي ظهرت في هذه الفترة نجد بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري،لكن أهم ما ميز هذه المرحلة هو ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد نشاطها،بما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.[1]

(1)أمال عياري،أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر-** ،مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،يومي 06-07 ماي 2012.

1. أزمة بنك الخليفة

إن مشكلة هذا البنك هي نتاج للعديد من الأسباب،أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة الكافية في المجال البنكي،وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد خليفة لعروسي وهو صيدلي وعلى أساس المغامرة قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعين الجزائريين ليحصلوا عليها،مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل،بطاقات بنكية،حسابات بالعملة الصعبة،تسهيلات القروض،بطاقات الشراء تعادل ضعف مرتب الزبون...إلخ،وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن،كما قدم هذا البنك عروضا خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية،الهيئات العامة والضمان الاجتماعي،وحسب ما أشارت إليه اللجنة البنكية في إحدى مذكراتها المتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش،فإن أهم سبب لأزمة بنك الخليفة هو سوء الحوكمة من قبل بنك الجزائر،والتي تجلت من خلال:[1]

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للبنك؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة الغير منتظمة 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 الودائع بتقدير تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين،وهو ما لم يكن كافيا،كما اضطر مصفي البنك إلى تطهير الحسابات وبيع أصول البنك؛

(1) M.Guernaout,**Crises financières et faillites des banques algériennes,** Edition GAL,Alger,2004,P43.

2. أزمة البنك الصناعي والتجاري :

وقد تم اعتماد سنة 1998،وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك،فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن بينها ؛[1]

-عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشبكات غير المدفوعة؛

-غياب الاحتياطي الإجباري؛

-تجاوزات لقوانين الصرف؛

كل هذه الأمور وغيرها أدت إلى فقدان البنك التجاري والصناعي الجزائري وعدم قدرته على تعويضها،مما جعله غير قادر على الوفاء بالتزاماته نحو المودعين،لذا قررت اللجنة المصرفية في 2003/08/31 سحب الترخيص من هذا البنك.[2]

3. أزمة الشركة الجزائرية للبنوك:

تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 1999/06/12،واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02،وقد أصدرت اللجنة البنكية وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس النقد والقرض، مقررا يوم2005/12/27يقضي بسحب الاعتماد الممنوح له،ووضع البنك المذكور قيد التصفية،وتم تعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية،ويشير ذلك المقرر أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقمت باعتراف مساهمي البنك بعدم قدرتهم على تكوين رأس المال المطلوب وعاينت اللجنة أيضا استمرارية حالة عدم سيولة البنك وبالتالي أثبتت حالة توقف هذا البنك عن الدفع.[3]

(1)شريقي عمر،**مرجع سبق ذكره**،ص ص 09-10.
(2)أمال عياري،أبو بكر خوالد،**مرجع سبق ذكره**،ص 12.
(3)نفس المرجع السابق،ص 12.

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

أما بخصوص البنوك العمومية،فإن هذه الأخيرة تعاني من سوء الحوكمة،ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة،حيث أنها تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة،خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية،كما أنها تعاني أيضا من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لجميع قواعد الحيطة والحذر المعتمدة دوليا.[1]

ثانيا : المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية

لقد اجتهدت السلطات الإشرافية الجزائرية في إطار تبني قواعد الحوكمة في المؤسسات المصرفية بوضع عدة أنظمة وقوانين تساعد على تحقيق المبادئ التي جاءت بها الحوكمة.

1. سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

ومن أهم هذه القوانين،نجد مايلي :

-**قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية**أصدر بنك الجزائر نظام رقم03-02 بتاريخ 2002/11/14 يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية،والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر،تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل 2،ووفقا للمادة 3 من النظام رقم 03-02،فإن أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية : [2]نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية،تنظيم محاسبي

(1)شريقي عمر،**مرجع سبق ذكره**،ص 10.
(2)نفس المرجع السابق،ص 10.

ومعالجة المعلومات،أنظمة تقييم المخاطر والنتائج،أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر، نظام التوثيق والإعلام؛

-**قوانين محاربة الفساد المالي والإداري** إن القانون الجزائري لم يتعرض لهذه الظاهرة بصفة مباشرة وصريحة إلا سنة 1996،حيث أشار المشرع الجزائري إلى مصادر هذه الآفة والجنح المنشئة لها،ولم يورد تعريفا صالحا 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 ...إلخ.[1]

وبتاريخ 1996/06/09 صدر مرسوم رئاسي يقضي بإنشاء مرصد وطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها،وهو هيئة جديدة تعتبر أداة لتقديم اقتراحات للقضاء على الرشوة ومعاقبة ممارسيها.[2]

كما أسس وزير العدل بتاريخ 2003/04/12 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 تبيض الأموال والجرائم العابرة للحدود والمساس بأنظمة المعلوماتية.

2. برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية وبغرض تحسين إدارة المخاطر،تعزيز قواعد الحذر وترقية

(1)الزهرة فلفلي،**حوكمة البنوك ودورها في إدارة وت خفيض المخاطر المصرفية –محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية-**، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص نقد،بنك وتمويل،جامعة باجي مختار،عنابة،الجزائر، 2010،ص 220.

(2)نفس المرجع السابق،ص 224.

2- انضباط الأسواق،يقوم بنك الجزائر حاليا،بتنفيذ ما ورد في اتفاقية بازل 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 :[1]

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاقيتي بازل 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 أثره الاتحاد الأوروبي AFSMA* من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع خطط مراقبة التسيير.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:[2]

- 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 سيعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء؛
- تحسين إدارة البنوك:وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة؛

---

(1) الآلية الإفريقية للتقييم من قب النظراء –عرض موجز لتقرير الجزائر حول تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة –الجزائر 1999-2008-،نوفمبر 2008،ص 10.نقلا عن الموقع الإلكتروني http://80.246.5.141/photos/goo/rapport.

*AFSMA : Appui à la Modernisation du Secteur Financier Algérien.

(2) شريقي عمر،**مرجع سبق ذكره**،ص 10.

- 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).

3. إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات

تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات في 2009/03/11، والذي جاء في الوقت المناسب، حيث أن تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات سيساعد في بناء الثقة المتبادلة مع القطاع البنكي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي الذي يعد الحجر الأساسي في تخطي الأزمة المالية العالمية، والتقليل من تداعياتها على الاقتصاد الجزائري [1]، إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص في بيئة الأعمال بالجزائر التي يسيطر عليها القطاع غير رسمي وسوق رأس المال الضيق وحتى وقت قريب، كانت مؤسسات الأعمال نفسها جزءا من المشكلة، فقط لاحظ سليم عثماني رئيس مجلس إدارة فريق العمل لحوكمة المؤسسات، أن غياب الحوكمة في نطاق المؤسسة ذاتها يحد من إمكانيات الابتكار والتطوير، ولن يقوم رجال البنوك أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فإن الالتزام بمدونة المؤسسات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال [2]، وضمن نفس الصدد أكد الوزير السابق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السيد مصطفى بن بادا أن الحوكمة الرشيدة ستعمل على تحسين العلاقات بين البنوك ومنشآت الأعمال من خلال تعزيز الثقة المتبادلة المفتقدة في الوقت الراهن، وذلك من خلال المزيد من الشفافية.

(1) صبرينة بوهراوة، **حوكمة الشركات –قضايا واتجاهات-**، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، العدد 16، 2009، ص 01.

(2) نفس المرجع السابق، ص 03.

ثالثا : تحديات الحوكمة في المصارف الجزائرية

على الرغم من الجهود التي بذلت من أجل تعزيز وإرساء مبادئ الحوكمة المصرفية في المصارف الجزائرية غير أنها واجهت تحديات ومن بينها مايلي :[1]

- عدم وجود ميثاق عمل مشترك للحوكمة المؤسسية لدى البنوك الجزائرية؛
- ضعف في مستوى التكوين والتدريب للمحاسبين على النظام المحاسبي الجديد في المؤسسات الجزائرية؛
- لا يوجد إطارات خبيرة بالنظام الجديد بل العديد من الخبراء والمحاسبين والطلاب والأكاديميين لا يعرفون عن هذا النظام الجديد أي شيء؛
- النظام الجديد هو نظام يهدف إلى تحقيق المصداقية والشفافية في مختلف الكشوف والقوائم المالية،وهو تطبيق من الحكم الراشد وهذا يصعب تطبيقه في البيئة الاقتصادية الجزائرية بسبب انتشار ثقافة الفساد في مختلف قطاعات الاقتصاد؛
- ضعف نظام الرقابة الداخلية لدى الشركات محل التدقيق؛
- التنافس غير الشريف بين المدققين؛
- عدم وجود معايير محاسبية ومعايير تدقيق متعارف عليها تلائم الواقع الجزائري؛
- ضعف دور النقابات المهنية في تطوير مستوى الكفاءة لدى أعضائها وتنمية وتوثيق روح التعامل بين أعضائها؛
- احتلال الجزائر مرتبة متدنية في مجال الشفافية والفساد وذلك وفق تصنيف منظمة الشفافية الدولية والذي يؤثر بشكل مباشر على واقع حوكمة المصارف الجزائرية؛
- غياب هيئة متخصصة داخل البنك المركزي تتولى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتعمل في نفس الوقت على وضع دليل موحد يجمع ويلخص الأحكام

(1) عبد الحفيظي امحمد،**دور البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية –حالة الجزائر-** ،مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية،فرع نقود وبنوك،جامعة الجزائر-3-،الجزائر،2013-2014،ص ص 113-117.

والنصوص والمبادئ المتعلقة بالحوكمة،وتحديد المهام والوظائف داخل مجلس الإدارة،ولجان المجلس،وضبط عمل الرقابة الداخلية والإفصاح والشفافية بالإضافة إلى السهر على تطبيق ومتابعة مدى التزام البنوك الجزائرية بمواد هذا الدليل.

رابعا : أثر تطبيق الحوكمة على بنوك القطاع العام في الجزائر

إن مراعاة شروط تطبيق الحوكمة وكذا الالتزام بشروط نجاح تطبيق الحوكمة في بنوك القطاع العام في الجزائر فإن ذلك كله من شأنه أن يترتب عليه الآثار التالية :

1. 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 والنجاح في تحقيق الأهداف في بنوك القطاع العام في الجزائر؛
2. يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين إدارة البنوك العمومية في الجزائر وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
3. أكدت OCDE على أهمية وضرورة تطبيق الحوكمة الجيدة لتحقيق الاستقرار المصرفي في بنوك القطاع العام في الجزائر،واعتبرت أن الإفصاح والشفافية هما العنصران الجهويان في الحوكمة ويساعدان على انضباط السوق المصرفي الوطني؛
4. إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي العمومي في الجزائر 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 والانهيار وتنامي ظاهرة الفضائح المالية،ووجود الحوكمة يعني غياب تلك الآثار السلبية كلها وعلى رأسها الفساد؛

5. تتوفر المنظومة المصرفية الجزائرية على مجموعة من العوامل الإيجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العمومي في الجزائر مع متطلبات الحوكمة وإن كانت هناك آثار بسيطة لتطبيق الحوكمة ظهرت مثل مظاهر العصرنة في البنوك العمومية وكذا الوفرة المالية وكذا زيادة الانتشار الجغرافي؛

6. لازال تطبيق الحوكمة في المرحلة الأولى،إلا أنه يجب أن تدعم هذه التجربة من طرف كل الأطراف المعنية من حوكمة وبنك مركزي وبنوك ذاتها ومن طرف المجتمع ككل.

الخاتمة :

تتوقف قدرة النظام المصرفي على مواجهة الأزمات على مدى قدرة الإجراءات والتدابير الاحترازية الموضوعة من قبل السلطات النقدية للوقاية من الأزمات،لذلك سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة البنكية وتطبيق مبادئها.حيث أنه كلما كان التطبيق الجيد للقواعد الاحترازية كلما تحسنت الحوكمة ومنه تفادي في وقوع الأزمات.

ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد مقدمة في قضية الفساد وضعف تيسير البنوك فيما أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح،غير أنها ما زالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

اختبار الفرضيات :

- تلعب القوانين والتشريعات المنظمة لعمل البيئة المصرفية الجزائرية في الوقت الراهن دورا في تحقيق قواعد الحوكمة البنكية وهي فرضية خاطئة،حيث من خلال مقارنة ما تم استعراضه في الورقة البحثية من مبادئ وقواعد الحوكمة التي جاءت بها لجنة بازل ومقارنتها بمحتوى مجمل القوانين الناتجة عن الإصلاحات النظام المصرفي الجزائري نجد أن هذه القوانين لا تعطي إلا جزءا بسيطا من الشروط التي يتوقف عليها تحقيق وإرساء قواعد الحوكمة البنكية المتعارف عليها دوليا وعليه لابد من تدعيم القوانين الموجودة بقوانين تتفاعل مع التحولات الجديدة وتضمن تحقيق قواعد الحوكمة البنكية؛

-مقررات لجنة بازل حول الحوكمة لم تطبق فعليا في البنوك الجزائرية لكونها بنوك غير متطورة بأتم معنى الكلمة مما يصعب تطبيق الحوكمة بها وهي فرضية صحيحة،حيث أنه فيما يخص بازل- 1- حاولت السلطات البنكية الجزائرية تطبيق بنود اتفاقية بازل - 2-،لكن هذا النظام يحتاج إلى العديد من التعليمات الموضحة لكيفية تطبيقه وخاصة أن اتفاقية بازل - 3- تتميز بتعقيدات كبيرة من الناحية الميدانية.

النتائج :

-ضعف الإشراف والرقابة من طرف بنك الجزائر مهد لظهور فضائح البنوك الخاصة وفي مقدمتها بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري الجزائري؛

-نجاح تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي لا يكون بوضع المبادئ فقط ولكن بجدية تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى جدية البنك المعني وإدارته من جهة أخرى؛

-يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وفقا لمبادئ لجنة بازل أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء البنك من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر؛

-نجاح الحوكمة في البنوك يتطلب تطبيق قواعدها بشكل سليم وهذا يعتمد على رقابة البنك المركزي وإدارة البنك المعني؛

-الحوكمة المصرفية الجزائرية مازالت في مرحلتها الأولية.

قائمة المراجع :

أ. المجلات :

1. حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي –حالة دول شمال– ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،الجزائ،العدد 07، 2009.

2. حوحو فطوم،مرغاد لخضر، دور حوكمة المؤسسة المصرفية في استقرار الأسواق المالية، مجلة أبحاث وإدارية،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر، العدد 16،ديسمبر 2016.

3. فاتح دبلة،محمد حلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر العدد الافتتاحي.

4. عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائرمجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي،المدرسة العليا للتجارة،العدد 2006،01.

5. صبرينة بوهراوة، حوكمة الشركات –قضايا واتجاهات–، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا ،مركز المشروعات الدولية الخاصة إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات،العدد 2009،16.

6. هالة حلمي السعيد، الحوكمة من المنظور المصرفي ،مركز المشروعات الدولية الخاصة،البنك المركزي المصري،فيفري 2003.

ب. الرسائل والأطروحات

1. إبراهيم اسحتق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة،مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية،غزة،2009.

2. آسيا قاسيمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائريةأطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص

اقتصاديات المالية والبنوك،جامعة أمحمد بوقرة،بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

3. الزهرة فلفلي، حوكمة البنوك ودورها في إدارة وت خفيض المخاطر المصرفية - محاولة إسقاط على البنوك الجزائرية-، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص نقد،بنك وتمويل،جامعة باجي مختار،عنابة،الجزائر، 2010.

4. عبد الحفيظي امحمد، دور البنك المركزي في إرساء قواعد الحوكمة المصرفية – حالة الجزائر-،مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية،فرع نقود وبنوك، جامعة الجزائر -3-،الجزائر،2013-2014.

ت. الملتقيات

1. أمال عياري،أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي،جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر،يومي 06-07 ماي 2012.

2. بن علي بلعزوز،عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية ،مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والجوكمة العالمية،جامعة فرحات عباس،سطيف،الجزائر،يومي 20-21أكتوبر 2009.

3. شريقي عمر ،دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ،مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية العالمية،جامعة عباس فرحات،سطيف،الجزائر،يومي 20-21 أكتوبر 2009.

4. هواري معراج،حديدي آدم، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائريةمداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر،يومي 06-07 ماي 2012.

ث. المواقع الإلكترونية:

1. الآلية الإفريقية للتقييم من قب النظراء –عرض موجز لتقرير الجزائر حول تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة –الجزائر 1999-2008-،نوفمبر 2008،ص 10.نقلا عن الموقع الإلكتروني
http://80.246.5.141/photos/goo/rapport
2. المعهد المصرفي المصري،نظام الحوكمة في البنوك،العدد 06،ص 01. نقلا عن الموقع الإلكتروني www.ebi.gov.eg

ج. اللغة الفرنسية

- M.Guernaout,**Crises financières et faillites des banques algériennes ,**Edition GAL,Alger,2004.