تعزيز فعالية الحوكمة للحدّ من الفساد الإداري في البنوك الجزائرية: دراسة مقارنة بين رواندا وسنغافورة

Enhancing the effectiveness of governance to reduce administrative corruption in Algerian banks: a comparative study between Rwanda and Singapore

محمد الأخضر قريشي [1،*]، المهدي بقادر [2]

[1] جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، (ml_essibai@yahoo.fr)

[2] جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، (Mahdibakader30@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 06 ديسمبر 2025؛ **تاريخ المراجعة**: 06 ديسمبر 2025؛ **تاريخ القبول**: 08 ديسمبر 2025

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة في الحدّ من الفساد الإداري داخل البنوك الجزائرية، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بضعف الشفافية وغياب آليات فعّالة للمساءلة، وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أنّ تبنّي مبادئ الحوكمة الرشيدة يمكن أن يشكّل أداة جوهرية لمكافحة الفساد، شريطة مواءمتها مع الخصوصيات التنظيمية والمؤسساتية للسياق الجزائري، وقد استند البحث إلى مؤشرات دولية، وفي مقدمتها مؤشر مدركات الفساد، الذي يُبرز الحاجة الملحّة إلى إصلاحات مؤسساتية معمّقة، كما ركّزت الدراسة على القطاع المصرفي باعتباره من أكثر القطاعات عرضة لممارسات الفساد نتيجة قصور الرقابة وضعف استقلالية الهيئات التنظيمية، وتطرّقت كذلك إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والفصل بين السلطات، واستفاد البحث من التجربتين الرواندية والسنغافورية اللتين حققتا تقدّمًا ملموسًا في تقليص الفساد عبر إصلاحات هيكلية ورقمنة واسعة للخدمات، وخلصت الدراسة إلى أنّ تعزيز منظومة الحوكمة يمثّل مدخلًا محوريًا لإصلاح النظام المصرفي في الجزائر وتعزيز الثقة فيه.

الكلمات المفتاح: الحوكمة، الفساد الإداري، البنوك الجزائرية، الحوكمة الرشيدة، مكافحة الفساد.

تصنيف JEL: G21، G28، G34، D73، K42.

Abstract: This study aims to highlight the role of governance in reducing administrative corruption within Algerian banks, especially in light of the challenges associated with weak transparency and the absence of effective accountability mechanisms. The study starts from the premise that adopting the principles of good governance can constitute an essential tool for combating corruption, provided that they are adapted to the organizational and institutional specificities of the Algerian context. The research was based on international indicators, most notably the Corruption Perceptions Index, which highlights the urgent need for in-depth institutional reforms. The study also focused on the banking sector as one of the sectors most vulnerable to corruption practices due to inadequate oversight and weak independence of regulatory bodies. It also addressed the importance of applying governance principles, such as transparency, accountability, and separation of powers. The research benefited from the Rwandan and Singaporean experiences, which have achieved tangible progress in reducing corruption through structural reforms and extensive digitization of services. The study concluded that strengthening the governance system represents a pivotal approach to reforming the banking system in Algeria and enhancing confidence in it.

Keywords: Governance, administrative corruption, Algerian banks, transparency, Rwanda, Singapore, good governance, anti-corruption.

Jel Classification Codes : G21،G28،G34 ،D73 ،K42.

* **قريشي محمد الأخضر.**

I- تمهيد :

يُعَدّ الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تُواجه النظم الاقتصادية والمؤسسات المالية، خاصة في الدول النامية، حيث يُسهم في إضعاف الأداء المؤسسي وتقويض ثقة المواطنين والمستثمرين على حد سواء، وفي السياق الجزائري، تشهد البنوك، خصوصًا العمومية منها، اختلالات إدارية متكررة تُعزى في كثير من الأحيان إلى غياب الشفافية والمساءلة وضعف تطبيق مبادئ الحوكمة.

إن الحوكمة الرشيدة – باعتبارها منظومة متكاملة من الآليات المؤسسية والتنظيمية والقيم الأخلاقية – تمثل إحدى أهم الوسائل الفعالة للحد من الفساد الإداري وتعزيز الأداء المالي والرقابي داخل المؤسسات المصرفية، وتزداد أهمية هذا التوجه في ضوء ما أثبتته التجارب الدولية الناجحة، مثل رواندا وسنغافورة، من قدرة إصلاحات الحوكمة على إعادة بناء الثقة وتحقيق معدلات عالية من الشفافية والنزاهة في القطاع العام والمالي.

وعليه تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحليل واقع الحوكمة في البنوك الجزائرية، والكشف عن مدى فعاليتها في مكافحة الفساد الإداري، مع الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة ومحاولة إسقاطها على الواقع المحلي في إطار مقاربة إصلاحية بنّاءة.

إشكالية الدراسة:

رغم الإصلاحات التشريعية والتنظيمية التي باشرتها الجزائر خلال السنوات الأخيرة في مجال الحوكمة، لا تزال مظاهر الفساد الإداري منتشرة داخل العديد من المؤسسات، لاسيما في القطاع المصرفي العمومي، مما يعيق تحقيق الكفاءة والشفافية، ويُهدد الاستقرار المالي والاقتصادي، وفي هذا السياق، تبرز تساؤلات جوهرية حول مدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، وكيفية توظيفها كآلية لمكافحة الفساد الإداري، مع إمكانية الاستفادة من النماذج الدولية الناجحة، ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة كما يلي:

إلى أي مدى تُسْهم الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري في البنوك الجزائرية؟ وما هي أبرز الممارسات والدروس المستفادة من تجارب دولية ناجحة مثل رواندا وسنغافورة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بقطاع حيوي يُشكل عصب النظام المالي في البلاد، وهو القطاع البنكي، الذي تُعد الحوكمة داخله ركيزة لضمان الشفافية وحسن الأداء، كما تكتسي الدراسة أهمية عملية من خلال اقتراح آليات وتوصيات مستمدة من تجارب دولية فعالة أثبتت قدرتها على تقليص مستويات الفساد، مما يجعل نتائج الدراسة ذات صلة بصنّاع القرار والمختصين في الإصلاحات المؤسسية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تسليط الضوء على العلاقة بين الحوكمة ومكافحة الفساد يُمكن أن يُسهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول موضوع الحوكمة في الدول النامية، وخاصة في السياق الجزائري.

أهداف الدراسة:

1- تحليل واقع الفساد الإداري في البنوك الجزائرية، مع التركيز على مظاهره وأسبابه المؤسسية؛

2- تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، لا سيما في ما يتعلق بالشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر؛

3- استكشاف التجارب الدولية الناجحة، وبوجه خاص تجربتي رواندا وسنغافورة، لاستخلاص الدروس والتوصيات الممكنة لتكييفها مع الواقع الجزائري؛

4- اقتراح آليات عملية لتعزيز الحوكمة كأداة فعالة للحد من الفساد الإداري داخل المؤسسات البنكية.

المحور الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

تُعد الحوكمة الجيدة إحدى أهم الوسائل التي تعزز الرقابة على إدارة المؤسسات، إذ تسهم في تحسين الأداء ورفع مستويات الكفاءة والفعالية، ولهذا اتجه العديد من الباحثين إلى توظيف مبادئ ومعايير الحوكمة في مختلف المؤسسات بهدف دعم استدامتها وتعزيز قدرتها على تحقيق نتائج أفضل.

أولاً: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

نظرًا للدور الحيوي الذي تضطلع به الحوكمة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين والخبراء، هذا الاهتمام أسفر عن ظهور تعريفات متعددة لمفهوم الحوكمة، رغم اختلاف صيغها حسب وجهات النظر، لكنها تتفق في جوهرها على غاية واحدة: تحسين إدارة المؤسسات وتعزيز كفاءتها.

1- مفهوم حوكمة المؤسسات

عرفت المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية الحوكمة بأنها: «الإجراءات التي يستخدمها ممثلو أصحاب المصلحة في المؤسسة لتوفير الرقابة والإشراف على المخاطر التي تديرها الإدارة».

ويركّز هذا التعريف على ضرورة الرقابة على سلوك الإدارة، خصوصًا بشأن الإفصاح عن المعلومات ومدى تأثير ذلك في حماية حقوق الأطراف المعنية.

كما عرّفتها لجنة كادبوري (Cadbury Committee, 1992) بأنها: «نظام تُدار وتُراقب بموجبه المؤسسات». (مصطفى ، 21-22 جانفي 2007، الصفحات 14-15)

يشير هذا التعريف إلى أن قوة الاقتصاد الوطني تؤسس على فعالية مؤسساته، وبالتالي فإن مدى كفاءة مجالس الإدارة في أداء مهامها يُعد من العوامل التي تحدّد قدرة الدولة على المنافسة، ومن هنا تنبع أهمية نظام الحوكمة المؤسساتية.

هذا المفهوم يوضح كيف تتعامل الإدارة مع القضايا الأساسية بطريقة تحفظ حقوق جميع الأطراف — سواء الأغلبية أو الأقليات — من خلال تعزيز الشفافية في التقارير المالية، وتطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، مع فرض المساءلة بين المسؤولين وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، والحد من الفساد المالي، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة.

كما تُعرف حوكمة المؤسسات أيضًا بأنها أحد فروع الاقتصاد التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة الإدارية أو ضمانها، من خلال استخدام آليات وإجراءات محدَّدة لتحفيز هذه الكفاءة. (عماد و علام ، يومي20-21 اكتوبر2009، صفحة 03).

وبالنظر إلى مختلف التعريفات المتداولة حول مفهوم الحوكمة، يمكن استخلاص أنها — رغم تنوعها وتعدد الجهات التي تناولتها — تتقاطع جميعها في التأكيد على أن تحقيق الكفاءة والفعالية في مختلف عمليات المؤسسة، وضمان الاستخدام الأمثل لمواردها، يُسهم في رفع قدرتها التنافسية وزيادة قيمتها الاقتصادية، وهذا بدوره يساعد على استقطاب الاستثمارات وتعزيز أسس الأداء الاقتصادي المستدام على المدى الطويل.

ثانيًا: مبادئ وخصائص حوكمة المؤسسات

تعتمد حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العام لتطبيقها بطريقة فعالة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:

- ✓ **الانضباط**

الانضباط يعكس التزام المؤسسة والسلوك الإداري بمبادئ الأخلاق والمهنية في جميع تعاملاتها، بحيث يكون كل قرار وكل إجراء مسنوداً بإطار القيم المؤسساتية والضوابط الأخلاقية، هذا الالتزام يشمل القيادة، الإدارة، وكذلك كافة الموظفين، ويُسهم في بناء بيئة عمل مسؤولة وجديرة بالثقة.

- ✓ **الشفافية**

الشفافية تعني نشر معلومات صادقة وموثوقة تعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة، بما في ذلك الجوانب التشغيلية والمالية والإدارية، وهي لا تقتصر على تقديم البيانات، بل تضم أيضاً وضوح الإجراءات، وشرح الخيارات الاستراتيجية، وإتاحة المعلومات الضرورية لأصحاب العلاقة بطريقة يسهل فهمها.

- ✓ **المساءلة**

المساءلة تعني أن يكون أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية قابلاً للتقييم من خلال معايير واضحة وموضوعية. هذا التقييم يتيح للمساهمين وأصحاب المصالح مناقشة القرارات، ومساءلة الإدارات عند الحاجة، مما يعزز الثقة والعدالة الداخلية.

- ✓ **المسؤولية**

المسؤولية تتعلق بقدرة المؤسسة على مواجهة تبعات قراراتها تجاه جميع الأطراف ذات الصلة: المساهمون، الموظفون، العملاء، المجتمع. كما تتطلب أن تكون القيادة مستعدة لتحمّل نتائج أعمالها — سواء الإيجابية أو السلبية — مع استعداد للتعامل معها بشفافية وعدالة.

✓ **العدالة**

العدالة تعني معاملة جميع أصحاب المصالح بصورة متوازنة وغير تمييزية، مع احترام كامل للحقوق القانونية والتنظيمية لكل منهم، يؤمن هذا المبدأ بأن كل طرف له حق متساو في المشاركة والإنصاف، دون تحيز أو تمييز.

✓ **المسؤولية الاجتماعية**

المسؤولية الاجتماعية تشير إلى رؤية المؤسسة ككيان مكوّن من المجتمع — وليست منفصلة عنه — وبالتالي تتحمل دوراً إيجابياً في دعم تنمية المجتمع، وتحسين البيئة المحيطة بها، والمساهمة في رفاه الأفراد والجماعات المتصلة بها.

وإلى جانب هذه المبادئ توجد قواعد داعمة تُعد ضرورية لتفعيل حوكمة المؤسسات بشكل عملي وفعّال، من أبرزها:

✓ **حقوق المساهمين**

تشمل حقوق المساهمين الحق في نقل ملكية الأسهم، والمشاركة في التصويت خلال الجمعيات العامة، والمساهمة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على حصتهم من الأرباح، والمشاركة في تدقيق القوائم المالية. هذه الحقوق تشكّل أساساً لمشاركة فعالة وضمان تمثيل حقيقي للمساهمين.

✓ **المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين**

يتوجب ضمان معاملة متكافئة لجميع المساهمين ضمن الفئة نفسها، مع احترام حقوقهم القانونية كاملة. يشمل ذلك حماية المساهمين من عمليات اندماج أو استحواذ غير عادلة، والسعي لمنع التداول غير المشروع بالمعلومات الداخلية، كما يجب تمكينهم من الاطلاع على أي معاملات تشمل أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

✓ **دور أصحاب المصالح**

لا تقتصر حوكمة المؤسسات على المساهمين فقط، بل تشمل أيضاً جميع الأطراف المتأثرة بأنشطة المؤسسة، لذا يجب احترام الحقوق القانونية لهم، وضمان تعويضهم إذا ما تعطلت حقوقهم، وتعزيز مشاركتهم في الرقابة أو الإدارة عند الحاجة، مع تزويدهم بالمعلومات المطلوبة لتمكينهم من أداء أدوارهم بشفافية.

✓ **الشفافية والإفصاح**

يلزم أن تُعلن المؤسسة عن المعلومات الجوهرية المتعلقة بأدائها المالي والتشغيلي، وأهدافها المؤسسية، والمخاطر المحتملة، وكل الأحداث الأساسية في وقت مناسب ودقة، هذا الإفصاح يسهم في تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من اتخاذ قرارات مستنيرة، ويقوّي ثقة الجميع في إدارة المؤسسة.

✓ **مسؤولية مجلس الإدارة**

يتطلب الأمر تحديد هيكل مجلس الإدارة بوضوح، ووضْع معايير واضحة لاختيار أعضائه، وتعريف المهام والمهام الرقابية المنوطة به بدقة، يجب أن يؤدي المجلس دوراً فعالاً في الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية، وضمان التزامها بسياسات القيم والحوكمة.

✓ **إطار فعّال لحوكمة المؤسسات**

من الأهمية أن يوفر إطار الحوكمة كلاً من الشفافية، وكفاءة الأسواق، والامتثال للقانون، كما ينبغي أن يوضح بجلاء توزيع المسؤوليات بين الأطراف التنظيمية والتنفيذية والرقابية، بحيث تتجسد علاقة توازن وضبط داخلي يسهم في تحقيق الاستدامة والعدالة وكل القيم الجوهرية للحوكمة. (زايد و ترغيني ، يومي 06-07 ماي2012، الصفحات 04-06)

ثالثًا: مكانة الحوكمة في المؤسسات

أصبح تبنّي مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات أمرًا لا غنى عنه، نظرًا لما تتيحه من فرص كبيرة لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية والإدارية، فالاعتماد على أنظمة حوكمة فعّالة يُعد من الركائز الأساسية لتطوير بيئة مؤسساتية شفافة ومسؤولة.

1- أهمية حوكمة المؤسسات

يساهم نظام الحوكمة الجيد في حماية مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، من مساهمين ومستثمرين وعمال وغيرهم، من خلال تنظيم العلاقة بين الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة، ولجان المراجعة، ويساعد هذا التنظيم على الحد من المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة، كما يعزز من قيمة أسهمها في الأسواق المالية.

كما تساهم الحوكمة في رفع كفاءة القيادة داخل المؤسسة، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للأصول، وخفض تكلفة رأس المال، كما تلعب دورًا مهمًا في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وتطلعات المجتمع، مما يُعزز البعد الاجتماعي لأداء المؤسسة.

وتُعد الحوكمة المؤسسية ركيزة أساسية في تحسين مناخ الأعمال العام، إذ تساهم في جذب الاستثمارات، وتعزيز الأداء الاقتصادي على المدى الطويل، من خلال التأكيد على مبدأ الشفافية في جميع المعاملات، بما فيها المحاسبة والتدقيق المالي، والمشتريات، وغيرها، كما تدعم الإدارة في تبني استراتيجيات رشيدة، واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وقانونية، وتحديد سياسات المكافآت بطريقة عادلة، علاوة على ذلك، يُمكن أن تساهم الحوكمة الجيدة في الوقاية من الأزمات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع المصرفي.

2- أهداف حوكمة المؤسسات

تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامته، ومن بين هذه الأهداف:

- تعظيم كفاءة وأداء المؤسسة؛
- وضع أنظمة فعّالة للحد من الغش، وتضارب المصالح، والممارسات غير الأخلاقية والإدارية؛
- تحقيق العدالة والشفافية، وحماية حقوق المساهمين من خلال سنّ قواعد تضمن الإفصاح العادل والمتوازن؛
- دعم الأداء المالي للمؤسسة عبر تعزيز المساءلة والمحاسبة؛
- فرض رقابة صارمة وفعّالة على أداء الوحدات الاقتصادية بهدف تحسين قدرتها التنافسية؛ (نعيمة و حكيمة ، يومي 06-07 ماي2012، صفحة 06)
- إرساء قواعد وهياكل إدارية تسمح بمساءلة الإدارة أمام الجمعيات العامة، بما يضمن احترام حقوق المساهمين؛
- تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة عبر زيادة وعي المديرين بمسؤولياتهم؛ (عماد و علام ، يومي20-21 اكتوبر2009، صفحة 05)
- ضمان الشفافية، وتعزيز ثقافة الإفصاح، ومكافحة مقاومة الإصلاح داخل المؤسسة؛
- تطبيق معايير محاسبية سليمة للحد من الفساد وسوء الإدارة؛
- تحفيز تدفق الاستثمارات وتنمية المدخرات، وزيادة الربحية، (زايد و ترغيني ، يومي 06-07 ماي2012، صفحة 18)

تجدر الإشارة إلى أن من أبرز أهداف الحوكمة هو تعزيز المساءلة والمحاسبة، ومحاربة الفساد المالي والإداري بكافة أشكاله، والعمل على تهيئة بيئة استثمارية جاذبة سواء من خلال تحسين الأطر القانونية أو منح التسهيلات والامتيازات للمستثمرين، كما تُولي الحوكمة اهتمامًا كبيرًا بالجانب الأخلاقي والإنساني في التعاملات الاقتصادية، حيث تُعد الأخلاقيات المهنية حجر الأساس في نجاح وتماسك أي نظام حوكمي فعال.

المحور الثاني: الفساد الإداري في الجزائر

الفساد الإداري والمالي في المؤسسات يُقصد به مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تتم داخل هيئة إدارية أو مؤسسة، تؤدي إلى انحراف هذه الأخيرة عن أهدافها الرسمية المتمثلة في خدمة الصالح العام، لتتحول إلى أداة لتحقيق مصالح خاصة، سواء كانت تلك المصالح لفرد أو لمجموعة منظمة، ينتج عن هذا الفساد اختلال في أداء المؤسسة، وهدر للموارد البشرية والمالية، ويُؤثر سلبًا على فعاليتها وشرعيتها، بما يُعيق تحقيق التنمية ويُضعف ثقة المجتمع في مؤسساته. (Krishnan, Teo, & Lim, 2013, pp. 638-649)

كما يُعد الفساد الإداري أحد أبرز التحديات التي تعاني منها المؤسسات المالية في الجزائر، وعلى رأسها البنوك، لا سيما العمومية منها، هذا النوع من الفساد لا يقتصر على مظاهر الرشوة أو المحاباة فحسب، بل يشمل أيضًا ضعف الشفافية، غياب آليات الرقابة والمساءلة، وتضارب المصالح، وهي ممارسات تُقوّض كفاءة الجهاز المصرفي وتؤثر سلبًا على ثقة المتعاملين والمستثمرين، ومن ثم على الأداء الاقتصادي الوطني ككل.

أولاً: مظاهر الفساد الإداري في البنوك الجزائرية

تشير الأدبيات المتخصصة إلى أن الفساد في البنوك الجزائرية يتجلى من خلال عدة مظاهر، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ضعف الشفافية والإفصاح المالي

يُعد الإفصاح والشفافية من أهم آليات الحوكمة الرشيدة في القطاع البنكي، إلا أن الدراسات، مثل دراسة منشورة بجامعة الجزائر 3، تبرز أن البنوك العمومية تعاني من ضعف كبير في هذا الجانب، حيث لا يتم نشر التقارير المالية السنوية بشكل منتظم أو مفصل، ولا يتم الإفصاح عن سياسات منح القروض أو التسهيلات المالية، هذا الغموض يخلق بيئة ملائمة لممارسات غير قانونية، ويُضعف ثقة الأطراف الخارجية كالمستثمرين والمودعين. (حنوف ، 2018 ، صفحة 114)

2. سوء إدارة المخاطر

تفتقر بعض البنوك الجزائرية إلى آليات فعالة لإدارة المخاطر، سواء الائتمانية أو التشغيلية أو السوقية، فغياب لجان مستقلة لإدارة المخاطر، أو ضعف أدائها، يؤدي إلى تراكم ديون غير محصلة وتضخم في القروض المتعثرة، ما يفتح المجال للفساد في عمليات منح القروض والتساهل في الضمانات.

3. غياب المساءلة

تظهر الإشكالية الكبرى في ضعف نظم المحاسبة والمساءلة داخل البنوك، ما يسمح للمسؤولين باتخاذ قرارات مالية وإدارية دون رقابة حقيقية من مجالس الإدارة أو الجهات التنظيمية، ويؤدي ذلك إلى منح تسهيلات مالية دون دراسة جدوى أو تدخل غير مبرر في منح العقود والمشتريات.

4. تضارب المصالح

يُلاحظ وجود حالات تضارب مصالح واضحة بين أعضاء مجالس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين، خصوصًا فيما يتعلق بترسية العقود، أو منح القروض لمؤسسات يمتلكون فيها مصالح مباشرة أو غير مباشرة، وهو ما يتنافى مع قواعد الحوكمة الجيدة.

ثانياً: أسباب تفشي الفساد الإداري في البنوك الجزائرية

1. ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة

غياب الالتزام الفعلي بمبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية، الإفصاح، المساءلة، المشاركة، والاستقلالية، يؤدي إلى ترسيخ بيئة تنظيمية غير فعّالة، تشجع على تفشي الفساد. (حنوف ، 2018 ، صفحة 118)

2. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة

تعاني البنوك الجزائرية من نقص في الإطارات المؤهلة والمتخصصة في مجالات التدقيق، إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، ما يترك فراغًا رقابيًا يسهل استغلاله من طرف الفاسدين.

3. البيئة القانونية والتنظيمية الضعيفة

وجود ثغرات قانونية ونقص في الصرامة التنظيمية من طرف الجهات الرقابية، مثل بنك الجزائر أو المفتشيات المالية، يُعد من الأسباب الجوهرية في انتشار الفساد داخل البنوك.

ثالثاً: آليات مكافحة الفساد الإداري في البنوك

1. تعزيز الحوكمة المؤسسية

تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة، من خلال:

- فصل واضح بين الملكية والإدارة؛
- تعزيز الشفافية في التقارير المالية؛
- تمكين المساهمين من ممارسة دورهم الرقابي؛

- استقلالية لجان التدقيق والمخاطر،

وفقًا لتقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، فإن تطبيق الحوكمة يعزز ثقة المستثمرين ويحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات المالية.

2. تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية

إنشاء أو تطوير وحدات المراجعة الداخلية، واستقلاليتها التامة عن الإدارة التنفيذية، إلى جانب تفعيل دور الأجهزة الخارجية مثل بنك الجزائر، ومجلس المحاسبة، ضروري للحد من التجاوزات.

3. تحديث نظم المعلومات المحاسبية

استخدام نظم معلومات حديثة ترتكز على الرقمنة، يساهم في تحسين جودة البيانات المالية، ويوفر إمكانية التتبع والتدقيق الإلكتروني، مما يقلص من هامش التلاعب أو التستر.

4. تكوين وتأهيل الموارد البشرية

إعداد برامج تدريب مستمرة تستهدف الإطارات البنكية، في مجالات الحوكمة، مكافحة الفساد، الإدارة المالية، والتحليل الائتماني، بما يعزز ثقافة النزاهة المهنية ويحد من الجهل المؤسسي.

5. أهمية الحوكمة الرشيدة في معالجة الفساد الإداري والمالي

يُعد الفساد الإداري والمالي أحد أبرز العوائق التي تُقوض الثقة في المؤسسات، وتُضعف العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطن، وهو ما يشكّل تحديًا عالميًا، تتفاقم آثاره في البيئات الهشة التي تعاني من العنف وضعف الاستقرار، حيث يُغذي الفساد مشاعر الظلم والتهميش، مما يُؤدي إلى ترسيخ مظاهر الهشاشة والتطرف والنزاعات.

في هذا السياق، تُبرز الحوكمة الرشيدة كأداة فعّالة في الحد من مظاهر الفساد، من خلال توفير إطار مؤسسي يُعزز الشفافية، ويرسخ قواعد المساءلة، ويضمن تخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة أكثر كفاءة، كما تسهم الحوكمة في خلق بيئة استثمارية جاذبة وآمنة، تدعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، ويأخذ الفساد مظاهر متعددة، مثل:

- طلب الرشاوى مقابل تقديم خدمات إدارية روتينية؛
- منح العقود الحكومية بطريقة غير نزيهة لصالح أقارب أو شركاء مسؤولين حكوميين؛
- الاستيلاء على الدولة (State Capture)، والذي يُعدّ من أخطر أشكال الفساد من حيث أثره طويل الأمد على أداء المؤسسات وسير عملها.(Park & Kim, 2011)

وتُعد مواجهة هذه الأنماط من الفساد ضرورة ملحة لتحقيق التنمية المستدامة، وتتطلب جهودًا جادة لتفكيك شبكات المصالح الخاصة التي تقاوم الإصلاح المؤسسي، وتأتي الشفافية والحكم المفتوح كركائز أساسية في هذا المسار، لما توفره من بيئة إجرائية تتيح الرقابة المجتمعية والمساءلة الفعالة.

علاوة على ذلك، تتيح الحوكمة الرشيدة تبنّي أنظمة مساءلة حديثة وفعّالة، وتُشجع على استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل أنظمة تحليل البيانات الضخمة، لتعزيز قدرات المؤسسات في رصد السلوك الفاسد، واكتشافه مبكرًا، وردعه.

وعلى مستوى القطاع المصرفي، تُشجع الحوكمة البنوك على وضع استراتيجيات تستند إلى أسس علمية وعملية، تُسهم في:

- تحسين مؤشرات الأداء المالي والمصرفي؛
- تجنب التعرض للمخاطر والأزمات المحتملة؛
- ضمان التوزيع الفعّال للصلاحيات ومراكز اتخاذ القرار؛
- تعزيز العلاقة التفاعلية بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

وتكمن أهمية الحوكمة هنا في تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة تُسهل تطبيق آليات الرقابة الداخلية والخارجية، وتُذلل العقبات التي تواجه التنفيذ الفعلي لإجراءات النزاهة داخل المؤسسات المالية، بما في ذلك البنوك.

6. واقع الفساد الإداري في الجزائر

يُعدّ الفساد الإداري من أبرز التحديات الهيكلية التي تعاني منها الجزائر منذ عقود، وقد أصبح يُشكّل عائقًا كبيرًا أمام جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإصلاح المؤسسي، وتظهر مؤشرات دولية استمرار الجزائر في مواقع متأخرة في تصنيفات الشفافية والنزاهة:

تقرير منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) لسنة 2023 صنّف الجزائر في المرتبة 116 من أصل 180 دولة في مؤشر مدركات الفساد (CPI)، وهو ما يُشير إلى انتشار واسع لممارسات الفساد، وضعف آليات الردع والمساءلة، وعدم كفاية الإصلاحات المؤسسية،

7. أبرز مظاهر الفساد الإداري في السياق الجزائري:

الرشوة: تعدّ من أكثر الممارسات شيوعًا، وتُمارَس مقابل تسهيل الخدمات الإدارية، مثل إصدار الوثائق أو منح التراخيص؛

المحسوبية والزبونية: استغلال العلاقات العائلية أو السياسية في التوظيف والترقية داخل الإدارات العمومية؛

اختلالات الصفقات العمومية: تفشّي غياب الشفافية في منح العقود والصفقات الحكومية، لصالح جهات بعينها دون الالتزام بقواعد المنافسة؛

ضعف الرقابة: غياب فعّالية الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية، وعدم استقلاليتها التامة؛

تضارب المصالح: وجود مسؤولين في مواقع صنع القرار يستفيدون بشكل مباشر من قراراتهم عبر شركات أو شركاء مقربين.

هذه المظاهر تُضعف فعالية المؤسسات العمومية، وتُساهم في تآكل ثقة المواطنين، وتزيد من كلفة تقديم الخدمة العمومية.

8. أهمية تعزيز الحوكمة في السياق الجزائري

في ظل هذه التحديات، تبرز الحوكمة الرشيدة كإطار مؤسساتي متكامل لمعالجة اختلالات النظام الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية، وقد أكدت العديد من الدراسات والتقارير الدولية أن الحوكمة تُعد عنصرًا حاسمًا في بناء دولة قوية وعادلة.

1. تحسين أداء المؤسسات العامة

تعزيز الحوكمة يُمكّن المؤسسات من أداء وظائفها بكفاءة وفعالية، من خلال وضوح الأدوار، توزيع المسؤوليات، وترسيخ مبادئ الشفافية والتقييم الدوري، كما يحد من الهدر وسوء التسيير الإداري.

2. ترسيخ مبدأ المساءلة والمحاسبة

الحوكمة تُؤسس لنظام رقابي صارم يُمكّن من تتبع المسؤوليات ومحاسبة المخالفين، وجود لوائح واضحة ونظم تقييم أداء يُقلل من فرص الإفلات من العقاب ويُعزز ثقافة المسؤولية.

3. جذب الاستثمار المحلي والأجنبي

المستثمرون يبحثون عن بيئة مؤسساتية مستقرة وشفافة، وبالتالي، فإن التزام الدولة بمبادئ الحوكمة يُعزز ثقة السوق ويجذب رؤوس الأموال، مما يدفع بالنمو الاقتصادي ويوفر مناصب الشغل.

4. تعزيز الثقة بين المواطن والدولة

عندما يشعر المواطن بأن الخدمة تُقدّم بعدالة وبعيدًا عن الرشوة والمحسوبية، تزداد ثقته في الدولة، ويُصبح أكثر استعدادًا للامتثال للضرائب والانخراط في الحياة العامة.

5. الوقاية من الأزمات

من خلال آليات الكشف المبكر عن المخاطر، تساعد الحوكمة على منع الأزمات الإدارية والمالية، خصوصًا في القطاعات الحساسة كالبنوك والطاقة والتعليم. (Larbi & Ariout , pp. 74-75)

رابعًا: آليات تعزيز الحوكمة في الجزائر

من أجل تفعيل الحوكمة بشكل عملي وفعّال، لا بد من العمل على جملة من السياسات والإصلاحات:

1. **تحديث التشريعات** (Sakak , 2019, p. 44)

- مراجعة القوانين ذات الصلة بالصفقات العمومية، الوظيفة العمومية، ومحاربة الفساد؛
- تعزيز القوانين المتعلقة بتضارب المصالح وحماية المبلغين عن الفساد.

2. **تعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية** (Laib & Laib , 2025, p. 06)

- توفير الموارد والصلاحيات للهيئات الرقابية مثل مجلس المحاسبة والهيئة الوطنية للوقاية من الفساد؛
- ضمان عدم خضوع هذه المؤسسات لتوجيهات السلطة التنفيذية.

3. **رقمنة الإدارة**(Nacira & Habib , 2019)

- تعميم الإدارة الإلكترونية لتقليل الاتصال البشري المباشر، وبالتالي الحد من الرشوة؛
- إنشاء قواعد بيانات وطنية مفتوحة حول الصفقات، التعيينات، والميزانيات.

4. **نشر ثقافة الحوكمة**

- إدراج موضوع الحوكمة في المناهج الجامعية؛
- تنظيم دورات تكوينية للمسؤولين والموظفين العموميين حول النزاهة والأداء المؤسسي.

5. **دعم المجتمع المدني والإعلام**

- تمكين المجتمع المدني من المساهمة في الرقابة على السياسات العامة؛
- توفير الحماية القانونية للإعلاميين في كشف قضايا الفساد. (محمد ناصر ، 2019، صفحة 570)

نماذج وتجارب مقارنة

أولا: رواندا

رواندا تُعَدّ مثالًا بارزًا على كيفية الانتقال من دولة تعاني من الفساد إلى نموذج في الشفافية والحكم الرشيد.

تحسن في مؤشر مدركات الفساد: في عام 2006، سجلت رواندا أدنى نقطة في مؤشر مدركات الفساد (CPI) بـ25 نقطة، بحلول عام 2023، ارتفعت إلى 53 نقطة، محتلة المرتبة 49 عالميًا من أصل 180 دولة، مما يعكس تقدمًا ملحوظًا في مكافحة الفساد. (economy، 2025/04/18) (transparency, 18/04/2025)

إصلاحات هيكلية: شملت الإصلاحات إنشاء مؤسسات مستقلة لمكافحة الفساد، وتطبيق قوانين صارمة، وتعزيز الشفافية في الإدارة العامة.

نتائج ملموسة: أدت هذه الجهود إلى تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات، مما ساهم في النمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي.

ثانيا: سنغافورة

سنغافورة تُعَدّ من الدول الرائدة عالميًا في مكافحة الفساد، بفضل استراتيجيات فعّالة ومستدامة.

مكانة متقدمة في مؤشر مدركات الفساد: في عام 2023، حصلت سنغافورة على 83 نقطة في مؤشر مدركات الفساد، محتلة المرتبة الخامسة عالميًا من أصل 180 دولة.(transparency, 18/04/2025)

سياسات فعّالة: اعتمدت سنغافورة على رواتب تنافسية للموظفين العموميين، وتطبيق صارم للقوانين، واستقلالية الهيئات الرقابية مثل مكتب التحقيق في الممارسات الفاسدة (CPIB).

ثقافة النزاهة: تم ترسيخ ثقافة النزاهة من خلال التعليم والتوعية، مما جعل الفساد أمرًا غير مقبول اجتماعيًا.

الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن ترسيخ مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية يُعَدّ ضرورة حتمية للحد من الفساد الإداري وتعزيز الكفاءة المؤسسية، لقد أثبتت التجارب المقارنة، لا سيما في رواندا وسنغافورة، أن الحكامة الفعالة – القائمة على الشفافية، والمساءلة، والاستقلالية المؤسسية – يمكن أن تُحدث تحولًا جذريًا في الأداء المالي والإداري للمؤسسات، وتُسهم في بناء بيئة استثمارية جاذبة ومستقرة.

ولتحقيق نتائج مماثلة في الجزائر، يجب تبني إصلاحات مؤسسية جريئة تستند إلى تعزيز استقلالية الهيئات الرقابية، وتفعيل نظم المعلومات والرقابة الداخلية، وتطوير الكفاءات البشرية، إلى جانب ترسيخ ثقافة مؤسسية ترفض الفساد وتعزز أخلاقيات العمل المصرفي.

وفي ظل الإرادة السياسية الحقيقية، ودعم المجتمع المدني، وتوفير البيئة التشريعية الملائمة، فإن تطبيق الحوكمة الرشيدة يمكن أن يُمثّل نقطة تحول رئيسية في إصلاح القطاع المصرفي بالجزائر ومكافحة آفة الفساد الإداري بفعالية واستدامة.

توصيات الدراسة

1- تفعيل مبادئ الحوكمة داخل البنوك الجزائرية:

ينبغي العمل على إدماج مبادئ الحوكمة الرشيدة مثل الشفافية، المساءلة، فصل السلطات، والاستقلالية في الهيكل التنظيمي والإداري للبنوك، مع الالتزام بالمعايير الدولية في هذا المجال.

2- تعزيز استقلالية الهيئات الرقابية:

ضرورة تمكين الهيئات المشرفة على القطاع البنكي، مثل بنك الجزائر ومجلس المحاسبة، من استقلال وظيفي ومالي يضمن فعاليتها في الرقابة وكشف التجاوزات.

3- التحول الرقمي للخدمات المصرفية:

يُوصى برقمنة العمليات البنكية والمالية لتقليص التدخل البشري وتقليل فرص الفساد، مع تعزيز أنظمة المراقبة الإلكترونية والحوكمة الرقمية.

4- تطوير كفاءات الموارد البشرية:

إطلاق برامج تكوين مستمر لموظفي البنوك حول الحوكمة ومكافحة الفساد، مع تشجيع قيم النزاهة والشفافية داخل المؤسسات المصرفية.

5- تعزيز دور المجتمع المدني والإعلام:

دعم الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني والوسائط الإعلامية المتخصصة في مراقبة الأداء المالي، وتشجيع ثقافة الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلّغين.

6- الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة:

يُستحسن استلهام التجارب الناجحة كما في رواندا وسنغافورة، والعمل على تكييف آلياتها الإصلاحية بما يتلاءم مع السياق السياسي والمؤسساتي الجزائري.

آفاق الدراسة

1- توسيع مجال البحث ليشمل قطاعات اقتصادية أخرى:

يمكن في الدراسات المستقبلية تعميم نموذج الدراسة ليشمل قطاعات حسّاسة أخرى مثل الجمارك، الضرائب، أو قطاع الطاقة، لتحليل دور الحوكمة في محاربة الفساد فيها.

2- الربط بين الحوكمة والنجاعة المالية:

يمكن استكمال البحث بتركيز على العلاقة بين فعالية الحوكمة وأداء البنوك من حيث الربحية، جودة الأصول، أو الاستقرار المالي، اعتمادًا على نماذج قياسية.

3- إجراء دراسات ميدانية نوعية:

توصي الدراسة بإجراء مقابلات مع مسؤولين مصرفيين ومراقبين ماليين، من أجل فهم أعمق لممارسات الحوكمة ومواطن الضعف داخل المؤسسات البنكية.

4- تطوير مؤشرات وطنية لقياس الحوكمة المصرفية:

من المهم في المرحلة القادمة بناء مؤشرات وطنية خاصة بتقييم جودة الحوكمة داخل البنوك الجزائرية، تُمكّن من المتابعة الدورية والتقييم المستمر.

5- دراسة أثر القوانين الجديدة على مكافحة الفساد:

يُقترح تحليل أثر الإصلاحات التشريعية الأخيرة، خاصة تلك المتعلقة بمكافحة الفساد، على تحسين البيئة الرقابية والحوكمة في المؤسسات المالية.

- الإحالات والمراجع :

1. أهمية تطبيق حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة .(جانفي 2007 21-22) .مصطفى , ن .جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .(pp. 14-15) *مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان* .بالسودان
2. Larbi , W., & Ariout , O. (s.d.). Electronic Control As A Mechanism To Combat Administrative And Financial Corruption In Public Institutions. *Journal of Legal and Social Sciences, 09*(02). Récupéré sur https://asjp.cerist.dz/en/article/245092
3. economy, t. g. (18/04/2025). *the global economy*. Consulté le 09.49 على الساعة, sur https://www،theglobaleconomy،com/Rwanda/transparency_corruption/?utm_source
4. Krishnan, Teo, & Lim. (2013). The effects of core strength exercises on abdominal strength. *Coaching Journal, 01*, 638-649.
5. Laib , R., & Laib , S. (2025). The Strategy of the High Authority for Transparency and Anti-Corruption in Promoting Transparency and Ethical Governance in Algeria. *Journal of Law and Sustainable Development, 13*(02). doi:https://doi.org/10.55908/sdgs.v13i2.4334
6. Nacira , B., & Habib , T. (2019, June). The Role of E-Government in Combating Administrative Corruption: the Case of Algeria. *Management & Economics Research Journal, 01*(02), 41-60. doi:10.48100/merj.v1i2.29
7. Park, & Kim. (2011). *Changes in How ICU Nurses Perceive the DNR Decision and Their Nursing Activity After Implementing It.* J Nursing Ethics.
8. Sakak , M. (2019, 12). Financial and Administrative Corruption and Mechanisms to Combat it with Reference to the Case of Algeria. *Journal of Finance, Investment and Sustainable Development, 04*(10).

9. transparency. (18/04/2025, 09.50 على الساعة). *transparency*. Récupéré sur https://www.transparency.org/en/countries/rwanda?utm_source

10. حنوف , ع. (2018). *دور أليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الاداري في البنوك المملوكة للدولة : دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية خلال الفترة 2003-2012*. أطروحة دكتوراه غير منشورة: جامعة الجزائر 3.

11. زايد , م., & ترغيني , ص. (يومي 06-07 ماي2012). *الملتقى الوطني حول البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات*. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مخبر مالية وبنوك ادارة أعمال. (pp. 04-06)حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري

12. عماد , م., & علام , ح. (يومي20-21 اكتوبر2009). *الملتقى العلمي الدولي أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح*. جامعة فرحات عباس كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. (p. 03)حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية

13. محمد ناصر , ب. (2019). دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية. *مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية*, 77.

14. نعيمة , ي., & حكيمة , ب. (يومي 06-07 ماي2012). *الملتقى الوطني حول حوكمة دور الحاكمية في تحسين الأداء*. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر مالية وبنوك ادراة أعمال. (p. 06)الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمد الأخضر قريشي، المهدي بقادر، (2025)، **تعزيز فعالية الحوكمة للحدّ من الفساد الإداري في البنوك الجزائرية: دراسة مقارنة بين رواندا وسنغافورة**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 02 (العدد 11)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 59-70.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نَسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي** (CC BY-NC 4.0).

The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.
Algerian Review of Studies in Accounting and Finance is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0).