

دور الحوكمة المؤسسية للبنوك في مكافحة الجريمة المالية المنظمة

The role of corporate governance in combating organized financial crime

عبد الله ياسين غفافية*، المركز الجامعي بآفلو، الأغواط

بن لقريشي ربيعة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط

تاريخ إرسال المقال: 2020/01/05 تاريخ قبول المقال: 2020/05/10 تاريخ نشر المقال: 2020/06/28

ملخص:

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بمحاربة الجريمة المنظمة بشتى أنواعها خاصة المالية منها، بعد تداعيات الانتهاكات المالية لبعض أقطاب الشركات العالمية سواء الأجنبية منها أو العربية، فقد حرص عدد من المنظمات الدولية إلى تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، لمساعدة الدول لتطوير الأطر القانونية و المؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات. و يعد الاهتمام بالحوكمة المؤسسية في البنوك عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، و الحد من الجريمة المنظمة حيث أن سوء هذه الحوكمة يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي. وخير دليل على ذلك ما حصل في أزمة بنك الخليفة بالجزائر. الكلمات المفتاحية: الحوكمة، البنوك، مكافحة الجريمة المالية، الكفاءة الاقتصادية.

Abstract:

As a result of the continuous increase that the interest in combating organized crime in its various forms, especially financial ones, is gaining, after the repercussions of financial violations of some major of international companies, whether foreign or Arab, a number of international organizations have been keen to address this concept with analysis and study, to assist countries to develop and to apply corporate governance.

The interest to corporate governance in banks is a key element in improving economic efficiency, and reducing organized crime, as this poor governance can affect economic and financial stability. The best evidence for this is what happened in the crisis of the Khalifa Bank in Algeria.

Key words: governance, banks, combating financial crime, economic efficiency

المقدمة:

تكتسب البنوك أهمية بالغة في عصرنا الحالي، نظرا للدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الاقتصاد العالمي ونموه، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل على صحة الاقتصاد وتقدمه لأن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات المساهمة فيه.

وحتى يتمكن المواطن من بناء قراره بتوظيف واستثمار أمواله في هذه البنوك، يجب أن يمتلك جملة من المعلومات الصحيحة والدقيقة عنها، لذلك يتوجب عليها أن تمنحه الثقة، وأن تحدد محاذير هذه الاستثمارات ومخاطرها، وكل ذلك بتبنيها لمفاهيم تمكنها من التطبيق الصحيح لذلك خاصة بعد تعثر بعض البنوك وانتشار الفساد المالي.

وفي هذا السياق تعاضم الاهتمام بحوكمة البنوك في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها العالم ونذكر على سبيل المثال دول شرق آسيا ، وأمريكا اللاتينية، وروسيا، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية، ونظرا للاهتمام الذي اكتسبه هذا المفهوم، فقد حرصنا على تناوله بالتحليل والدراسة من خلال هذه الورقة البحثية.

و بناء على هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك في مكافحة الجريمة المالية المنظمة؟

والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية؛

المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك؛

المبحث الثالث: واقع الحوكمة المؤسسية للبنوك في بعض الدول العربية و دورها في مكافحة الجريمة المالية.

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية

اتسمت تجارب الكثير من المؤسسات الاقتصادية بالعديد من الإختلالات في التزاماتها تجاه المجتمع، حتى أصبح العديد من المتعاملين الاقتصاديين و الخبراء ينتقدونها، وهو ما جعلها في أمس الحاجة إلى تطبيق معايير الحوكمة لتصحيح مسارها وكسب ثقة المجتمع من جديد وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية

يعد مصطلح **الحوكمة** هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح **CORPORATE GOVERNANCE**،

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات الكتاب والباحثين حيث كل تعريف يدل عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف:

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".¹

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ".²

بالإضافة إلى أنها: "مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".³

■ من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ أن كل واحد منها ركز على جانب معين، إلا أنها اتفقت على أن الحوكمة: «هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل حملة السندات ، العمال والدائنين من ناحية أخرى»

وفي هذا السياق، يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي أنها:⁴

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- من الناحية القانونية فان حوكمة الشركات ما هي إلا محاولة جادة لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية ممثلين في كافة الأطراف أصحاب المصلحة المفصح عنها من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية من خلال القوائم المالية المنشورة، وبالتالي جودة تلك التقارير المعتمدة من مراقبي الحسابات المعينين من قبل الجمعية العامة للشركة حيث أثارت الفضائح المالية العديد من التساؤلات وعلامات الاستهتام حول العلاقة

1Alamgir, M. (2007).Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

2Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

3- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008، ص. 15

4محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2009، ص. 18.

ثلاثية الأطراف بين إدارة الوحدة الاقتصادية ومدقق الحسابات وأصحاب المصلحة في الوحدة الاقتصادية وإلى أي مدى يمكن حدوث تلاعب من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية أو حدوث تحالف بينها وبين مدقق الحسابات يمكن أن يضر بمصالح المساهمين وباقي الأطراف الأخرى ذات المصلحة، والإدارة الكفاء هي التي تقوم باستغلال موارد الشركة المالية والبشرية على أكمل وجه، وضمانا لذلك تختص حوكمة الشركات بوضع إطار تنظيمي يتضمن بوضوح المبادئ والمثل العليا التي تتبعها الشركة في معاملاتها الداخلية والخارجية.⁵

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية

لقد بادرت العديد من المنظمات الدولية مثل البورصات العالمية و مؤسسة التمويل الدولية لإرساء أسس للحوكمة، وفيما يلي سنقوم قامت بتقديم المبادئ الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية⁶:

1- وضع أسس نظام فعال لحوكمة المؤسسة: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسة أن يساهم في تحقيق الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع دولة القانون، ويحدد بشكل واضح توزيع المسؤوليات بين الهيئات المتخصصة في مجال الرقابة، التنظيم، وتطبيق النصوص التشريعية؛

2- حماية حقوق المساهمين وأهم وظائف ملاك رأس المال: ينبغي لأي نظام حوكمة المؤسسة أن يحمي ويسهل ممارسة المساهمين لحقوقهم؛

3- معاملة عادلة و متساوية للمساهمين: ينبغي أن يضمن نظام حوكمة المؤسسة معاملة عادلة لكل المساهمين، بما فيهم الأقلية والأجانب. وكل المساهمين يجب أن يحصلوا على تعويض فعلي عند التعدي على حقوقهم؛

4- دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسة: ينبغي أن يعترف نظام حوكمة المؤسسة بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية؛

5- الإفصاح (الشفافية ونشر المعلومات): ينبغي على نظام حوكمة المؤسسة أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب، عن كل المواضيع الهامة المتعلقة بالمؤسسة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة المؤسسة؛

⁵ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2007/2006، ص ص. 15، 16.

6Oman Charles, Blume Daniel, La gouvernance d'entreprise, un défi pour le développement, Repères n°03, Centre de développement de L'OCDE, pp.1-4, www.usinfo.state.gov./journals/ites/0205/, consulté le 07/01/2019

6- مسؤولية مجلس الإدارة: ينبغي على حوكمة المؤسسة أن تؤمن قيادة استراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها ، كما يجب أن يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما: ⁷

- واجب العناية اللازمة (Duty Of Care):

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة. وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty):

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

و قد استوجب هذان الواجبان إيجاد لجان متعددة منبثقة عن مجلس الإدارة تكون مستقلة مثل لجنة التدقيق ولجنة الرواتب والمكافآت. وتشرف لجنة التدقيق على مدى فعالية التدقيق الداخلي والخارجي في الشركة، وعلى العلاقة مع المدقق الخارجي ومدى عمله، ولها واجبات أخرى. أما لجنة الرواتب والمكافآت فهي تحدد الرواتب والمكافآت والحوافز لأعضاء الإدارة وفقا لأسس موضوعة مسبقا، والإفصاح عن المبالغ المدفوعة للأعضاء في التقرير السنوي لمجلس الإدارة.

المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك

يعتبر القطاع المالي في جميع اقتصاديات العالم القطاع الأكثر إستراتيجية نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه في استقرار الاقتصاد، لذا ظهرت أهمية و ضرورة تطبيق الحوكمة لضمان سلامة جميع الأجهزة المكونة لهذا القطاع بما في ذلك الجهاز المصرفي وهذا ما سنتطرق إليه في مايلي:

المطلب الأول: الحوكمة المؤسسية في القطاع المالي

في هذا الإطار اقترح البنك الدولي إرشادات وتوجيهات بالنسبة للحوكمة الجيدة في القطاع المالي، وذلك بسبب الدور الانتقادي لهذا القطاع كونه المجال الرئيسي للنمو الاقتصادي الذي يقيس السياسة المالية الفعالة .

كما أصدر صندوق النقد الدولي (IMF) دليلا للممارسة الجيدة للشفافية في السياسات المالية والنقدية بالنسبة للحوكمة المؤسسية حيث يطالب فيه من البنوك المركزية والهيئات المالية تبني سياسات أكثر وضوحا وشفافية والتي ستؤدي إلى إعطائها استقلالية أكبر وتجعل هذه المؤسسات مسؤولة بشكل أكبر أمام الجمهور. وكان الهدف من ذلك مساعدة الحكومات بالنسبة لتقييم وتحسين النواحي القانونية والإطار

⁷سابا خوري نعيم، الحاكمة المؤسسية و دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21-22، أكتوبر 2005، ص ص 38-40.

التنظيمي والمؤسسي للحوكمة المؤسسية في بلدانهم، ومن أجل تزويد إرشادات ومقترحات للأسواق المالية، والمستثمرين، والشركات المساهمة وغيرها من الأطراف التي لها دور في عملية تطوير حوكمة مؤسسية جيدة

كما صدر في الولايات المتحدة الأمريكية قانون Sarbanes-Oxley سنة 2002 لمحاربة الفساد المالي للشركات، حيث يسمح لوزارة العدل اتخاذ إجراءات صارمة ضد مسيري المؤسسات والمسؤولين الآخرين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب أصحاب المصلحة الآخرين، وذلك بعد الفضائح المالية لانتهيار شركات عملاقة مثل شركة (Enron , World Com)، مما ساهم في فقدان الثقة العامة في البيانات المالية المنشورة، والنظر بمزيد من الرقابة في الأنظمة المحاسبية و الرقابية المعمول بها⁸ ومن مضامين هذا القانون الذي يعد أكبر إصلاح لقانون الشركات في الولايات المتحدة منذ ستون سنة: ⁹ - تقديم تصريح شرفي من قبل المسؤولين الكبار في الشركة على صحة القوائم المالية وعلى أنها تعكس الصورة الوافية والصادقة للوضع المالي ونتائج الاستغلال؛
- على المدققين ممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمؤسسة والشهادة على صحتها واعتماديتها؛

- حماية الأجراء ضد المضايقات والعقوبات التي قد يتعرضون لها بسبب كشفهم لممارسات مشبوهة.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة في البنوك

تعرف الحوكمة في البنوك بأنها: "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي تسعى لتقديم توجيه استراتيجي وضمن تحقيق الأهداف والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال الموارد المالية للبنك على نحو مسؤول"¹⁰.

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية: ¹¹

- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي. وخير دليل على ذلك، ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية؛

8السويطي سلامة موسى، إعادة بناء الثقة في البيانات المالية المنشورة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21-22، أكتوبر 2005، ص ص 27-28.

9Wray Christopher, La répression de la délinquance financière des sociétés, www.usinfo.state.gov./journaux/ites/0205/, consulté le 25/11/2019

10المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، نشرة إلكترونية شهرية، عدد 53، فيفري 2004.

11دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003، ص ص 27-30.

وهناك مسؤوليات رئيسية لمجلس الإدارة والإدارة العليا في مجال حوكمة البنوك (سنتطرق لها لاحقا)؛
 - 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 تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين) ؛
 ✓ نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك؛
 ✓ يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك؛
 ✓ وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات؛
 ✓ يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك؛
 ✓ هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم: "شبه مستقلين" لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية.

المطلب الثالث: لجنة بازل والحوكمة المؤسسية للبنوك

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وقد جاءت مكتملة للمبادئ التي انتهت إليها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهي تركز على النقاط التالي:¹²

- 1) الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي عامة وللمصرف خاصة ، بالإضافة لتحديد مسؤوليات الإدارة.
- 2) التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة المؤسسية وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.
- 3) ضمان فعالية دور المراقبين و إدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
- 4) ضرورة توفير الشفافية و الإفصاح عن جميع أعمال أنشطة المصارف

¹² حشاد نبيل، ذلك إلى اتفاق بازل2، موسوعة بازل، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت 2004، ص ص 189-190.

إلا إن ما يلاحظ على هذه المعايير ويجعلها ذات خصوصية تختلف عن القواعد التي تنظم عمل المصارف أنها معايير وليست نصوصاً قانونية أمره ذات التزام قانوني، بل هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المصارف وفق الأساليب التي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة. وقد نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعّة من أعضائها وغيرهم والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة. حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها. وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، حيث أن الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك. فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة. كما أنها تمكن من أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

الفرع الأول: إصدارات لجنة بازل المؤطرة للحوكمة البنكية

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

- 1- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة؛
- 2- تحسين شفافية البنك؛
- 3- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية؛
- 4- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان؛

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها:

- 1- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛
- 2- توافر استراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوءها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح؛
- 3- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمناً نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
- 4- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛
- 5- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر؛

6- رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومنتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضاً بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقية أو أي شكل آخر؛

8- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف عليها على مايلي :

- يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة. ويجب على الإدارات العليا أن تقدم إخطاراً لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو إستثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر مادياً على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك.

- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعية والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضاً أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.

- يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءاً أساسياً من عملية التقارير لتلك الأطراف. ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقاً للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة ، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات. وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقاً لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي:¹³

1- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.

- يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف استراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب

¹³ بنك الإسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس و الثلاثون، 2003، ص ص 1-11.

عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض المؤسسة، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة؛
- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق، و أن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك:

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لترتيبهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.

- يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

- في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

- لجنة إدارة المخاطر: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة. ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

• لجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها

المراقبون. ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

• لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة .

• لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.

4- ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك. وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤولي البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

5- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها.

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة. لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير وذلك لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها البنك.

7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعمامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية راس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه

المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطر كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقي على قدراتها التنافسية. لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.

8- دور السلطات الرقابية:

- يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء المؤسسة. ويجب أن تتوقع قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي.

- يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة، وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها.

كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة. - من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال:

- ✓ رقابة البنك المركزي.
- ✓ رقابة البنك المعني و إدارته، حيث يجب أن تكون مقتنعة بقواعد الحوكمة.
- ✓ رقابة المساهمين.

المبحث الثالث: واقع حوكمة البنوك في بعض الدول العربية

حظيت قضية الحوكمة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بسبب زيادة تداخل الاقتصاديات العالمية عن طريق عولمة أسواق المال وتزايد الدور العام الذي يلعبه القطاع الخاص في مختلف الدول و منها الدول العربية.

المطلب الأول: واقع الحوكمة البنكية في مصر

اعتبرت مصر أول دولة عربية يتم إجراء تقييم لممارسة حوكمة الشركات فيها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي سنة 2001. وقد أشارت نتائج هذه التقييم إلى أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 40 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ. هذا وتشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في مصر قد شهد تطوراً ملحوظاً في الفترة من عام 2000 إلى مارس 2003، حيث ارتفع تقييم مصر في الالتزام بمبادئ الحوكمة إلى 80% في مارس 2003 مقارنة بـ 62% في عام 2000، مما ترتب عليه تحسن في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد حيث ارتفع عدد المعايير التي تتسق تماماً أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية من 40 معياراً في تقييم سبتمبر 2001 إلى 45 معياراً في مارس 2003.

ويرى البعض أن أسلوب الحكومة تم تطبيقه في جميع البنوك المصرية وعلى رأسها البنوك العامة الكبرى وذلك من خلال إدارات التفتيش والمراجعة ويجري تحديث وتطوير الآليات اللازمة لذلك للوصول إلى تحقيق الأسلوب الأمثل لتطبيق الشفافية في العمل المصرفي، وقد شهدت السوق المصرفية بدء تنفيذ برنامج تحديث الجهاز المصرفي الذي أطلقته الحكومة بالتعاون مع البنك المركزي المصري خلال الربع الأخير من عام 2002، حيث بدأ البرنامج بإجراء تغييرات واسعة في رؤساء و أعضاء مجالس إدارات البنوك العامة ليشغلها ذوي الكفاءات والخبرات العالمية القادرة على تفعيل حركة التطوير الشاملة في الجهاز المصرفي بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في البنوك.¹⁴

المطلب الثاني: واقع الحوكمة البنكية في الجزائر :

باعتبار الجزائر عضواً في بنك التسويات الدولية، وبناءً على مقترحات لجنة بازل للرقابة المصرفية، أحدث التشريع المصرفي الجزائري مجموعة من القواعد الاحترازية بهدف تنظيم اللجنة المصرفية وتوفير المحيط الملائم لممارسة النشاط في ظل شروط اقتصاد السوق من خلال تحسين نوعية الخدمات المصرفية وخلق منافسة بين البنوك، ومن بين أهم البنوك التي ظهرت بعد هذه الفترة نجد الخليفة بنك و

¹⁴بنك الإسكندرية، المرجع السابق، صص 9-11.

البنك الجزائري الصناعي و التجاري BCIA. لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة بنك الجزائر لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها، مما أدى بهذه البنوك للوقوع في أزمات مالية هزت القطاع المصرفي الجزائري.

إن مشكلة هذين البنكين المالية هي نتاج للعديد من الأسباب أهمها فتح الاستثمار في القطاع المالي لأشخاص لا يمتلكون الخبرة في المجال البنكي وكان ذلك حال بنك الخليفة الذي تأسس سنة 1998 من قبل صاحبه السيد الخليفة لعروسي وهو صيدلي حتى و إن كان على أساس المغامرة، وقد قدم هذا البنك خدمات ومنتجات بنكية لم يكن المودعون الجزائريون ليحصلوا عليها مثل معدلات الفائدة العالية على الودائع لأجل، بطاقات بنكية، حسابات بالعملة الصعبة، تسهيلات القروض، بطاقات شراء تعادل ضعف أجر الزبون.... الخ، وهذا كله بغرض جذب أكبر عدد من الزبائن، كما قدم هذا البنك عروضاً خاصة ومغرية على الودائع الخاصة بالمؤسسات العمومية والهيئات العامة والضمان الاجتماعي.

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

وقد ظهرت سوء الحوكمة بخصوص بنك الخليفة من خلال النقائص التالية:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- التأخر في تقديم التقارير لبنك الجزائر؛
- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- غياب المتابعة والرقابة؛
- عدم احترام قواعد الحذر.

وقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن. لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع (Société de Garantie des Dépôts) بتقديم تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافياً، مما اضطر مصرفي البنك للقيام بإجراء ثاني وهو تطهير الحسابات وبيع أصول البنك.

نفس الشيء حدث مع البنك الصناعي والتجاري الجزائري B C I A الذي تم اعتماده في سبتمبر 1998 من طرف بنك الجزائر. وفي إطار برنامج الرقابة، قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة سنة 2001 على مستوى بنك B C I A، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:

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

إن سهولة حصول هذين البنكين على الموارد وغياب رقابة بنك الجزائر دفع بهما للقيام بعمليات غير مدرة لعائد كتمويل النوادي الرياضية ،منح المسيرين والمساهمين في البنك قروضا ذات مخاطر تتجاوز في كثير من الأحيان الحدود التي نصت عليها القوانين (كأن لا يتجاوز القرض 20% من الأموال الخاصة وغيرها) أضف إلى ذلك غياب الخبرة في مجال التسيير البنكي وغياب الرقابة داخل البنك وكذا رقابة بنك الجزائر ،حيث أرتفع إجمالي القروض المقدمة من طرف البنوك الخاصة من 39.7 مليار دج سنة 2001 إلى 181.3 مليار دج سنة 2002 أي ارتفاع بنسبة 356.6%. إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى كالتوزيع الضعيف لمخاطر المحفظة وتمويل الاستثمارات عن طريق قروض قصيرة الأجل وبمعدلات فائدة غير مناسبة وهو ما كان من أهم أسباب الأزمة المالية لهذين البنكين. لهذا قامت السلطات بتصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على السداد. ولازالت متاعب القطاع المصرفي الخاص متواصلة إذ أصدرت اللجنة البنكية ،وهي إحدى هيئات بنك الجزائر إلى جانب مجلس القرض والنقد، مقررًا يوم 27 ديسمبر 2005 يقضي بسحب الاعتماد الممنوح لـ " الشركة الجزائرية للبنك" بموجب المقرر رقم 99/02 المؤرخ في 28 أكتوبر 1999 الصادر عن محافظ بنك الجزائر ، ووضع قيد التصفية البنك المذكور وتعيين مصفين للقيام بعمليات التصفية ،و يشير ذلك البيان أن اللجنة عاينت عدم ملاءة هذا البنك التي تفاقت 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 .

ويعد هذا القرار الجديد الصادر عن اللجنة البنكية القرار الخامس من نوعه الذي يمس بنكا خاصا بعد كل من "بنك الخليفة" و"البنك الصناعي والتجاري الجزائري" و" يونيون بنك" وأخيرا "البنك الدولي الجزائري" ليتقلص عدد البنوك الخاصة برأسمال جزائري إلى بنكين أساسيين هما "أركو بنك" و "مونا بنك". كما أن المتتبع لأداء البنوك العمومية في الجزائر يجد أنها ليست على أحسن حال ،إذ تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة التي تجاوزت 1200 مليار دج والممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية كما تعاني من ضعف الرقابة الداخلية و الخارجية. و ما تطلعنا به الصحف من عمليات مشبوهة في هذه البنوك لخير دليل على ذلك(قضية الأوراق التجارية "المجاملة" التي خصمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR التي تجاوزت قيمتها 1000 مليار سنتيم .كما يشير البعض إلى أن مشكل البنوك في الجزائر يرجع إلى المحيط و السياسات المطبقة في المجال المصرفي والمالي، وأنها لا تطبق كامل قواعد

الحذر المعتمدة بما فيها" نسبة كوك" و أن هناك بنوكا عمومية بلغت حد الإفلاس طبقا للقواعد المعمول بها دوليا، مما يجعلها تقع تحت طائلة المادة 715 مكرر 20 من القانون التجاري الجزائري الذي ينص على أن المؤسسة تصبح مفلسة إذا أضحت أصولها الصافية أقل من ربع رأس مالها.¹⁵

خاتمة:

كما رأينا سابقا فتطبيق مفهوم حوكمة في البنوك يستند على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنوك.

النتائج:

- أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح وبالتالي يساعد على جذب رؤوس الأموال والاستثمار، وتطبيق هذه المبادئ يعتبر المؤشر لوجود وسلامة الحوكمة؛
- بالنسبة للحوكمة في البنوك فإن اتفاق بازل بشأن رؤوس الأموال منذ طرحه في 1988 هو المعيار العالمي الذي تقدر على أساسه السلامة المالية للبنوك؛
- يعتبر تطبيق الحوكمة في البنوك أحد أهم الأدوات الحديثة للقضاء على الجريمة المالية.

التوصيات:

- حيث يتطلب الأمر من الدول ومنها العربية :
- تطوير تشريعاتها وفقا لأفضل الممارسات الدولية و إعداد الأطر القانونية و الرقابية اللازمة لتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة بازل ذات الصلة؛
- تعيين أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بالعدد الكافي الذي يضمن التوازن داخل المجلس على أن لا يكونوا خاضعين لسلطة البنك، أو المساهمين الرئيسيين فيه وعليهم أيضا المحافظة على حقوق أقلية المساهمين و الأجانب؛
- تكوين لجان منبثقة عن مجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق، ولجنة التعيينات و لجنة المكافآت على أن تكون مكونة من الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين)؛
- تقديم تقارير مالية عن المركز المالي ونتائج الأعمال للمساهمين والمستثمرين على أساس نصف سنوي وتقارير سنوية؛
- ضرورة إبلاغ السوق المالي عن أية تطورات هامة حديثة، وكذلك نشرها في الجرائد وعلى موقعها الإلكتروني؛

¹⁵Ghernaout ..M ,Crises financières et faillites des banques algériennes, Edition GAL,Alger , 2004.p p40,43

- دور البنوك المركزية بالتركيز على تشجيع البنوك بالكشف عن مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل؛
- إعداد و تنفيذ برامج تكوين و تدريب للأفراد في الحوكمة، و ذلك على مستوى البنوك و البنوك المركزية؛
- عدم اكتفاء الحكومات على إصدار القوانين الخاصة بالحوكمة المؤسسية بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون.

المراجع:

- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، نشرة إلكترونية شهرية، عدد 53، فيفري 2004.
- _ السويطي سلامة موسى، إعادة بناء الثقة في البيانات المالية المنشورة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21، أكتوبر 2005.
- _ بنك الإسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس و الثلاثون، 2003.
- _ حشاد نبيل، دليلك إلى اتفاق بازل2، موسوعة بازل، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت 2004.
- _ دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف، تحسين و تطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني و العشرون، ديسمبر 2003.
- _ سابا خوري نعيم، الحاكمية المؤسسية و دور أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في الشركة، مجلة المدقق، جمعية المحاسبين الأردنيين، العدد 21-22، أكتوبر 2005.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2006/2007.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2008.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2009.
- Alamgir, M. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May2007.

- Bancel Franck , La gouvernance des entreprises ,Economica ,Paris,1997.
- Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007
- Gheraout .M, Crises financières et faillites des banques algériennes, Edition GAL, Alger, 2004.
- Oman Charles, Blume Daniel, La gouvernance d'entreprise, un défi pour le développement, Repères n°03, Centre de développement de L'OCDE,pp.1-4,www.usinfo.state.gov./journals/ites/0205/,consulté le 07/01/2019
- Simon Yves, Joffre Patrick (sous la dir.), Encyclopédie de gestion, 2^{ème} éd, Economica, Paris, 1997.
- Wray Christopher, La répression de la délinquance financière des sociétés, www.usinfo.s5tate.gov./journaux/ites/0205/,consulté le 25/11/.2019