الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس- سطيف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

ش إ م ف أ م
P.I.E.E.M

بالتعاون مع:

مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي

الملتقى العلمي الدولي
حـــول

105

الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية

أيـام 20-21 أكتوبر 2009

عنوان المداخلة

الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر

من إعداد الباحث

الاسم واللقب: بن علي بلعزوز
التخصص: العلوم الاقتصادية
الرتبة: أستاذ محاضر قسم أ
الوظيفة: أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
المؤسسة: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
العنوان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ص ب: 151 حي السلام الشلف
الهاتف:0773175905 **فاكس:** 027721977 **البريد الالكتروني:**
BELAZZOUZ_benali@yahoo.fr

الاسم واللقب: عبد الرزاق حبار
التخصص: العلوم الاقتصادية
الرتبة: أستاذ مساعد قسم أ
الوظيفة: أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
المؤسسة: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
العنوان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ص ب: 151 حي السلام الشلف
الهاتف:0777497764 **فاكس:** 027721977 **البريد الالكتروني:** habbar_abderezak@yahoo.fr

Summary:

The operations of banks have become more complex of a manner today that the supervisors only cannot control them, on this foundation a big responsibility is granted to the stockholders and their representatives in recommend them of administration to assure stability and ensure the security of banking, this purpose concerns banks not only but all the operators of banking sector are concerned for this stain. In spite of the clarity of this idea crisis and successive failures of banks do not cease producing them, and actual financial crisis is an example, this situation is encouraged several organisms and international financial committees banking to participate with new ideas on the good governance of the banks.

تمهيـــــد:

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدها الاقتصاد العالمي إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه، بل أن الحوكمة هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنمو للاقتصاد ولمؤسسات الأعمال، ومن ثم فان البنوك لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات والسلطات الرقابية معايير معينة للحوكمة بل يجب أن تفرض على نفسها أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي إتباعها في عملها.

لقد وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال والمؤسسات المالية الدولية، فمنذ سنة 1997 تاريخ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، مرورا بفضيحة شركة "انرون" سنة 2003، إلى الأزمة المالية الحالية، كلها حوادث أبرزت أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، حيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة الإصلاح.

سوف نتعرض في ورقة بحثنا إلى مبادئ الإشراف الكفء على المؤسسات المالية والمصرفية وفقا للمعايير والمتطلبات العالمية، وتوضيح أهمية هذه المبادئ في مواجهة الأزمات المالية والمصرفية، وعليه قسمنا البحث إلى المحاور الرئيسية التالية:

- المحور الأول: الإطار العملي لحوكمة المؤسسات المالية والمصرفية.
- المحور الثاني: المبادئ الأساسية للإشراف الكفء على البنوك والعناصر الأساسية لتحقيقها.
- المحور الثالث: استراتيجيات تنفيذ الحوكمة لمواجهة الأزمات المالية والمصرفية.

المحور الأول: الإطار العملي لحوكمة المؤسسات المالية والمصرفية

ساهمت الأزمات المالية العالمية التي حدثت في العديد من دول العالم الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية إلى تفاقم أزمات المؤسسات العالمية الكبرى وأصبحت تكلفة الفساد المالي والإداري ،وافتقاد الشفافية والوضوح والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات والمشروعات من أهم أسباب عدم قدرة المستثمرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح، وبالتالي أصبح لزاما عليهم البحث عن المؤسسات التي بها هياكل سليمة لممارسة الحوكمة وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.

وقد انصب الاهتمام بمبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك[1] نتيجة للتطورات السريعة في عولمة التدفقات المالية للأسواق المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما تطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي[2].

1- مفهوم حوكمة المؤسسات:

إن الاضاءات الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات ترجع إلى ما جاء في طروحات "A Smith" في كتابه ثروة الأمم وإلى التحذير الصريح لكل من : BERLE (و) MEANS من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات المدرجة في البورصة، وضرورة وجود رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين والإدراك المبكر لرواد نظرية الإدارة إلى أن مسؤولية إدارة المؤسسة يجب أن لا تقع على عاتق حملة الأسهم فقط وإنما على جميع الأطراف ذات المصالح من جهة، والتنبيه عن حتمية حدوث الصراع بسبب تعارض المصالح من جهة ثانية[3].

وقد كان من أبرز العوامل الدافعة لظهور الحوكمة في المؤسسات كمصطلح علمي واستخدامه كوسيلة للرقابة على تصرفات الإدارة مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي وذلك نتيجة عدم كفاءة طاقم الإدارة وسوء استخدام السلطة في العديد من المؤسسات على الصعيد الدولي خصوصا في و.م.أ، ناهيك عن القناعة التي تولدت من الدلالات الميدانية لحوكمة المؤسسات التي أوضحت تأثيراتها المجتمعية والمنظماتية[4].

يصعب إيجاد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة المؤسسات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات ، وفيما يلي مجموعة من التعريف المتعلقة بهذا المصطلح[5]:

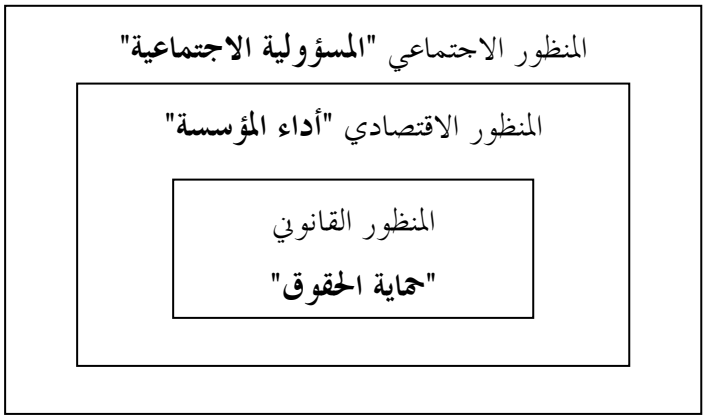
- هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها.
- هو مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

– هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد.

– هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.

كما عرفت منظمة OCDE حوكمة المؤسسات بأنها مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماما عن إدارة المؤسسة[6].

الشكل رقم 01: زوايا حوكمة المؤسسات



المصدر: نرمين نبيل أبو العطا، **حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المالي بصر**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص: 03.

2- القواعد الرئيسية لحوكمة المؤسسات[7]:

– **المساهمون:** يقدمون رأس المال مقابل الحق في الحصول على الأرباح وزيادة قيمة المؤسسة.

– **مجلس الإدارة:** يمثل المصالح الأساسية للمساهمين حيث يقدم التوجيهات العامة ويشرف على أداء الإدارة.

– **الإدارة:** وهي مسئولة عن الإدارة اليومية للمؤسسة وعن تعظيم أرباحها، وتقديم التقارير لمجلس الإدارة.

– **أصحاب المصالح:** خاصة الدائنين حيث أن مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات تسديد الديون، ويتضمن المتعاملون مع المؤسسة أطراف أخرى مهمة وهم الموظفون والموردون والعملاء بصفة عامة[8].

3- أهداف وعوامل التطبيق السليم لنظام حوكمة المؤسسات[9]:

لقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث

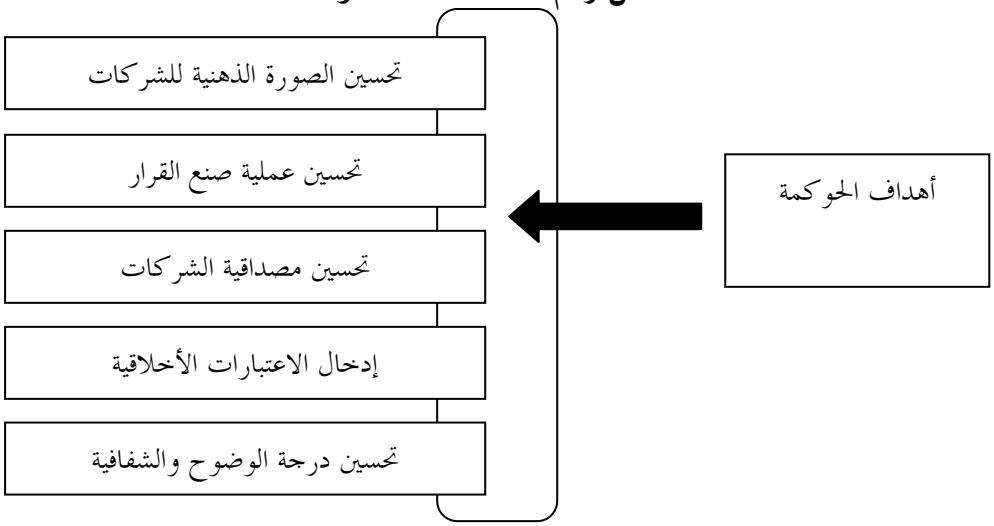
عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك تحرير الأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق[10]، ودفعت هذه العوامل مجتمعة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة مؤسستي "أنرون" و"ورلدكوم" في الولايات المتحدة في عام 2001، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة[11].

إن الاضطراب الاقتصادي الحالي الذي تشهده العديد من الدول الناتج عن الأزمة المالية الراهنة التي كان سببها الأول تمادي المؤسسات وبالأساس البنوك في الاستثمار في أصول عالية المخاطر كلها عوامل اجتمعت لتعطي دفعة جديدة وقوية لموضوع حوكمة المؤسسات وتضعه في المقدمة، وبينت هذه الأزمات أنه حتى بالنسبة للاقتصاديات القوية فإن افتقاد إجراءات الرقابة الشفافة ومجالس إدارة المؤسسات المسئولة وحقوق المساهمين يجعلها تنهار بسرعة كبيرة بمجرد ضياع ثقة المستثمرين فيها.

و عليه يمكن التمييز بين نوعين من العوامل المساهمة في التطبيق السليم لنظام حوكمة المؤسسات:

- **عوامل داخلية:** تتمثل في مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة والأطراف المعنية.
- **عوامل خارجية:** المناخ الذي يضمن الإدارة الفعالة ويتضمن القوانين والنظم والأسواق المتنافسة والإعلام والشفافية ...الخ.

الشكل رقم 02: أهداف الحوكمة



المصدر: محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص: 21.

4- مفهوم الحوكمة بالبنوك:

هناك عدة تعريفات لحوكمة المؤسسات بالبنوك، ومنها نذكر:

– تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شئون 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[12].

– تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك[13].

– تعرف الحوكمة بالبنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)[14].

– ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

5– الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك[15]:

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخلين).

5–1 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين[16]:

حملة الاسم يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.

مجلس الإدارة وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

الإدارة التنفيذ لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

المراجعين الدا أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

5 –2 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

5–2–1 الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:

يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصين، و لم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي، وفي هذا الصدد، وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة، والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والإحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية[17].

5-2-2 دور العامة[18]:

المودعين	يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
شركات التصنيف والتقييم الائتماني	تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
وسائل الإعلام	يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.
شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع	يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان: - نظام التأمين الضمني - نظام التأمين الصريح

المحور الثاني: المبادئ الأساسية للإشراف الكفء على البنوك والعناصر الأساسية لتحقيقها

إن ضعف النظام المصرفي في أي دولة سواء كانت من الدول المتقدمة أو النامية يمكن أن يهدد الاستقرار المالي في الدولة ذاتها وفي دول المنطقة ودول العالم ككل، وقد جذبت الحاجة إلى تحسين نظم إدارة البنوك اهتمام العالم وهذا ما تضمنه البيان الصادر عن مؤتمر "ليون" عام 1996 والذي ينظم العمل في هذا المجال، كما أوصت لجنة بازل للرقابة المصرفية وبنك التسويات الدولي والبنك الدولي بإتباع طرق تعمل على تقوية نظم البنوك لدعم الاستقرار المالي في دول العالم.

1- أهمية الحوكمة في البنوك:

يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح وقد أدت الأزمة المالية إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام الحوكمة الجيدة لتجنب حدوثها، والحوكمة الجيدة التي تؤدي إلى الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال وتساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتحد من هروب رؤوس الأموال وتعمل على مكافحة الفساد الذي يؤدي إلى إعاقة النمو.

ويبحث المستثمرون وأصحاب رؤوس الأموال عن البنوك التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة وهي تلك الإجراءات التي بموجبها تقوم إدارة البنك بحماية أموال المساهمين وخدمة مصالحهم وذلك سواء كانت ملكية البنوك عامة أو خاصة فهي تضمن تحقيق عائد عادل على الأصول التي يمتلكونها، وأن الحوكمة السليمة تؤدي إلى تعزيز ثقة المساهمين بما يؤدي إلى تحقيق أفضل عائد على الاستثمار وزيادة العمالة والنمو الاقتصادي.

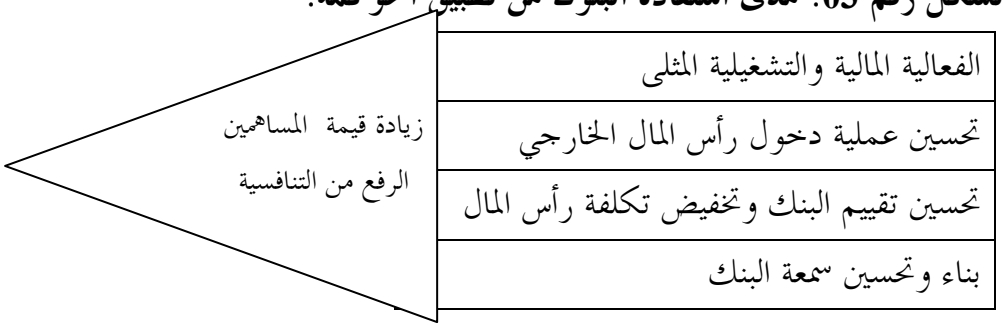
وقد بدأت حوكمة البنوك بوضع معايير دولية للتحرك في هذا الاتجاه تم بواسطة معايير لجنة بازل التي تعمل على مساعدة البنوك على النمو والتوسع كما قامت مؤسسة التمويل الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومعظم المنظمات الدولية والحكومات والوكالات المتصلة بمجال البنوك والأعمال بوضع الحوكمة في دائرة الاهتمام وقامت الجمعيات المهنية بوضع مجموعة من معايير المحاسبة الدولية والعمل على تنفيذها.

تظهر الحاجة إلى حوكمة البنوك نتيجة للفصل بين الملكية والإدارة ، فأعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين ليسوا بالضرورة أصحاب البنك ومن ثم قد لا يتحملوا عبئ خسائر الاستثمار أو فقد فرص الربحية إذا فشل البنك في تحقيق أهدافه، وقد يقوم أعضاء مجلس إدارة البنك والمديرين باتخاذ إجراءات تضر المساهمين إذا لم يتوفر لديهم درجة عالية من اليقظة والحذر و الإهمال في مراقبة العمليات أو الإفراط في المخاطر أو عدم المخاطرة تماما عندما يكون لديهم الإحساس بالأمان في الاستمرار في مناصبهم أو يتوسعوا في الاستثمار في قطاعات غير مربحة وهذا السلوك يؤثر سلبا على الأداء وتظهر الحاجة الماسة إلى حوكمة البنوك.

والحاجة إلى حوكمة البنوك في الاقتصاد النامي أو الانتقالي يتعدى عملية الفصل بين حقوق الملكية والإدارة إذ تواجه هذه الدول دائما بمشاكل خاصة بنقص حقوق الملكية وسوء استخدام حقوق المساهمين وانتهاك العقود ونهب الأصول والاستغلال ومما يجعل الأمر أكثر سوء هو القصور في

التشريعات والمؤسسات الاقتصادية والسياسية اللازمة التي تجعل هذه الأعمال غالبا لا تخضع للمسائلة والعقاب، ومن ثم تطبيق الحوكمة في البنوك يستدعي وجود تلك المؤسسات والتشريعات.

الشكل رقم 03: مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة:



المصدر: Sebastian Molineus, **international and MENA wide trends and developments in bank and corporate governance**, the institute of banking-IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007, p : 06.

2- أسس الإشراف الكفء على البنوك:

يمثل الإشراف الكفء على البنوك مكون رئيسي لتقوية البنية الاقتصادية خاصة في مجال تعبئة المدخرات، وتسمح مهمة الإشراف بالتأكيد على أن البنك يعمل في حالة من الأمان والدقة وأن رأس المال المملوك وكذا الاحتياطات كافيان لمواجهة المخاطر التي تتزايد في مجال الأعمال، وعليه ففي مجال تحقيق الإشراف الكفء على البنوك يجب مراعاة الأسس التالية:

- تحقيق الاستقرار والثقة في النظام المالي ومن ثم خفض المخاطر وخسائر المودعين والمقرضين وأصحاب رؤوس المال وحملة الأسهم وهو الهدف الأساسي من الإشراف على البنوك.
- يشجع الإشراف على العمل وفق نظام السوق من خلال تشجيع الحوكمة الجيدة (من خلال بناء هيكل مناسب وإقرار بمسؤوليات مجلس الإدارة والمديرين وتحسن شفافية السوق والرقابة الجيدة).
- يتم تنفيذ الإشراف الكفء بالرقابة على العمليات بصفة مستقلة وبالوسائل والقوة التي تمكن من جمع المعلومات والسلطات تعمل على تقوية القرارات المتخذة.
- يجب أن يدرك المشرفين طبيعة الأعمال المنفذة بواسطة البنوك وتأمين التوسع الممكن في الأعمال والأنشطة والذي يعمل على درء المخاطر الناتجة عن هذا التوسع.
- يتطلب الإشراف الكفء على البنوك إمكانية تقدير المخاطر بصورة فردية أو عامة وتخصيص مصادر الإشراف وفقا لذلك.
- يقوم الإشراف بالتأكد من أن البنوك لديها مصادر ملائمة لمواجهة المخاطر متضمنا ذلك رأس المال وهيكل الإدارة ونظام الرقابة الفعال ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية.
- التعاون التام بين المشرفين في الدولة المضيفة والدولة الأم هي عملية هامة خاصة عندما تكون العمليات البنكية تتم داخل الحدود الوطنية.

ومن الضروري أن يأخذ نظم الإشراف في اعتباره طبيعة المخاطر التي تدخل في سوق البنوك المحلية ، فعملية الإشراف على البنوك هي وظيفة ديناميكية تحتاج إلى استجابة للتغيير في الأسواق وبالتبعية يجب أن يكون الإشراف مجهز بأعمال الفحص الدوري على البنوك وكذا المراجعة الفترية لسياسات الإشراف والإجراءات العملية في ضوء الاتجاهات الحديثة ولذا من الضروري وجود إطار قانوني مرن يمكنهم من أداء ذلك.

3- محددات تنفيذ الحوكمة في البنوك:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وتشير المحددات الخارجية إلى عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم، وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

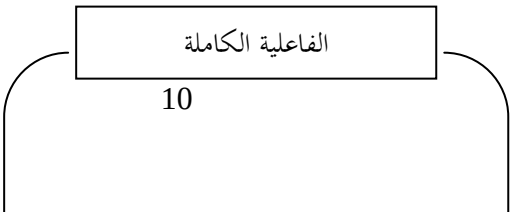
المحور الثالث: استراتيجيات تنفيذ الحوكمة لمواجهة الأزمات المالية والمصرفية

نحاول من خلال هذا المحور تحديد معالم الإستراتيجية المثلى التي تسمح بالتنفيذ السليم للحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية حتى تتمكن من تحقيق استقرارها وسلامتها المالية وبالتالي تحقيق استقرار الجهاز المصرفي ككل، وهذا ما يسمح بمواجهة الأزمات المالية والمصرفية بشكل فعال، ويظهر جليا أن هناك مجموعة من العوامل والظروف التي لابد من توفرها للوصول إلى هذه النتائج ومنها ما هو متعلق بالبنك كمؤسسة تمارس النشاط المصرفي وبالتالي يقع على عاتقها مسؤوليات يجب تحملها، ومنها ما هو متعلق بالمحيط أو البيئة التي يعمل فيها البنك.

1- خصائص النموذج الأمثل للحوكمة:

تحتاج المؤسسات خصوصا المالية والمصرفية منها إلى نظام فعال للحوكمة، نظام قادر على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل، وهذا ما دفع العديد من المهتمين بالحوكمة إلى البحث في فرضيات النموذج الأمثل، أو كيفية الوصول إلى نموذج حيوي وفعال صالح للتطبيق بشكل عام، أو له المرونة الكافية بحيث يستوعب متطلبات الحوكمة.

الشكل رقم 04: خصائص النموذج الأمثل للحوكمة



المصدر: محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، 2005، مصر، ص: 216.

وعليه فنظام الحوكمة حتى يكون نموذجا جيدا لابد من توافر خصائص أهمها مايلي:

- الفاعلية الكاملة في تحقيق وإرساء مبادئ الحوكمة.
- البساطة الشديدة في التطبيق وفي التنفيذ.
- سهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين.
- المرجعية العميقة، خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العام.
- القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات وبشكل دائم ومستمر.

2- متطلبات نموذج الحوكمة الجيد بالبنوك:

ومن بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالنظام المصرفي نذكر مايلي[19]:

- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات، سواء داخلية أو خارجية.
- ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.
- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين في ادارك أهمية الوظيفة الرقابية.
- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة.
- دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا.

إضافة إلى[20]:

- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا.
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة المؤسسات.

- تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك.

مما سبق يتضح نظام الحوكمة لابد أن يكون قائم على المناهج العلمية في تحقيق أهدافه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد أن يعمل نظام الحوكمة بالبنوك في إطار منظومة متكاملة ومتفاعلة في مكوناتها.

3- أبعاد تنفيذ الحوكمة بالبنوك:

يشير كل من Stuart و Gillan (2006) أن الحوكمة بالمؤسسات المصرفية لها بعدان أساسيان، داخلي وخارجي، أما البعد الخارجي فيرتكز على القواعد الاحترازية، والبعد الداخلي يتعلق بطريقة إدارة البنك، هذا الأخير سوف لن نتطرق إليه في هذا المحور على اعتبار أننا قمنا بدراسته بشكل مفصل في المحورين السابقين، وعليه سندرس بشكل رئيسي البعد الخارجي وأهميته في الإستراتيجية المتبعة من طرف البنك للتنفيذ السليم للحوكمة المصرفية.

لقد أثبتت عدة دراسات وأبحاث أهمية الحوكمة المصرفية في معالجة الأزمات المصرفية والمالية، ولعل الأزمة المالية الراهنة التي يشهدها الاقتصاد العالمي أعادت طرح هذا الموضوع بشكل بارز، وجعلت التطبيقات السليمة في مجال إدارة المخاطر وممارسة رقابة مصرفية فعالة ضمن أولويات تطبيق حوكمة جيدة، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة كل من[21] Menkhoff (و) Suwanaporn إلى أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسساتية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية والمالية، وأن عدم فعالية آليات الحوكمة المصرفية يمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات، فضعف الحوكمة المصرفية يزيد من احتمالات ضعف القطاع المصرفي خصوص تحت تأثير التحرير المالي، وفي نفس الإطار أثبتت دراسة أجريت على 35 بلدا أن وجود رقابة مصرفية ملائمة يسمح بانخفاض فرص حدوث أزمات مصرفية[22]، وقد كان أقر Horicuchi بأن ضعف الحوكمة المصرفية كان أساس حدوث الأزمة الآسيوية سنة 1997، وبين Mehram أو وجود حوكمة مصرفية جيدة يخلق صحة ونمو مستدام للاقتصاد[23].

تهدف القواعد الاحترازية إلى تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة البنكية، وتقوية السلامة المصرفية، وتطوير نشاط البنوك، وهذه الأهداف تصب في توسيع شروط المنافسة الحرة بين البنوك في السوق المصرفي، فوجود مناخ تنافسي يسمح للقطاع المصرفي بالتطور وضمان سلامته وقوته، من جانب آخر للقواعد الاحترازية هدف رئيسي يتمثل في تجنب أو مواجهة أي أزمة تؤدي إلى التأثير على كامل القطاع المصرفي، مما سبق يقع على المنظمين والمشرعين إرساء قواعد احترازية تمكن من إجراء رقابة مستمرة على سلامة القطاع المصرفي، حتى يتم ضمان الثقة في هذا القطاع، وتجنب الأزمات النظامية.

وفي مقابل ارتفاع حدة المخاطر المصرفية ووقوع أزمات مصرفية ومالية بشكل دوري متسارع في العديد من دول العالم، أقدمت العديد من الهيئات واللجان والمنظمات الدولية المتخصصة – على غرار

لجنة بازل للرقابة المصرفية – على وضع قواعد احترازية للرقابة المصرفية، حيث تلتزم البنوك بضمان سيولتها وملاءتها تجاه العملاء، ومن بين هذه القواعد نجد أهمها وهو معيار "كوك" (في الاتفاق الأول للجنة بازل) أو معيار "ماكدونا" (في الاتفاق الثاني).

$$\frac{\text{الأموال الذاتية النظامية}}{\text{مخاطر الائتمان + مخاطر السوق + المخاطر التشغيلية}} \geq 8\%$$

4- دور البنوك المركزية والسلطات الإشرافية في الحوكمة المصرفية:

تساعد الحوكمة بالبنوك السلطات الإشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المالية والمصرفية، وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية، وفي هذا الإطار يجب على البنوك المركزية أن تتحقق من أن مؤسسة مالية ومصرفية خاضعة لإشرافها هيكلا تنظيميا مناسبا، كما يتعين عليها التأكد من أن هذا الهيكل مصاحب بمجموعة من السياسات وإجراءات الرقابة الداخلية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسة المالية و المصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة ومتانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري.

تلعب البنوك المركزية دورا أساسيا في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المصرفي وهذا من خلال التنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع، وتؤدى هذه الوظيفة من طرف البنوك المركزية في دول العالم وفق أشكال مختلفة، حيث نجد في بعض الدول تدخل مباشر للبنك المركزي في إتمام هذه الوظيفة على عكس دول أخرى أين يتم استحداث هيئة مستقلة تتكفل بذلك، وقد يحدث توزيع هذه المهمة على عدة هيئات مشاركة مع البنك المركزي على غرار ما هو يمارس في الولايات المتحدة الأمريكية[24]، ولكن مهما تعددت هذه الأشكال فلابد من تدخل البنك المركزي بشكل أو بآخر للحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي من خلال اعتماد سياسة فعالة لإدارة المخاطر ، والواقع الذي يشهده عالم اليوم جراء الأزمة المالية يلقي مسؤولية كبيرة على البنوك المركزية في إيجاد الحلول المناسبة لمعالجة الأزمة، لما تتمتع به من سلطات واسعة سيجعل دورهم مصيريا لتمكين الاقتصاد العالمي من الخروج من الأزمة الحالية.

5- موقع تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري:

لعبت الدولة دور أساسي في تنمية بعض الصناعات وفي تحويل الموارد إليها وفي تحديد درجة المنافسة، وارتكز اقتصاد الجزائر على سياسات تجارية داعمة لإحلال الاستيراد ثم لتعزيز التصدير ،كما انخرطت الجزائر منذ بداية

عقد التسعينات في سياسات الإصلاح والتحرر المالي والاقتصادي وتنمية السوق المالي، لكن هذه السوق لا تزال غير متطورة بالمقاييس العالمية.

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

إن سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في بداية نشاط المصرفين تعتبر من أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين، وهذا ما أشارت له اللجنة المصرفية في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، وقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التي تم تحديدها بخصوص بنك الخليفة كمايلي[25]:

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

إن أزمة هاذين البنكين الخاصين والتي انتهت بتصفيتهما وخروجهما من السوق المصرفي كانت بداية لسلسلة من الافلاسات والفضائح المصرفية الأخرى والتي جاءت متتابعة مست بشكل رئيسي البنوك الخاصة وكانت النهاية بزوال البنوك الخاصة ذات الرأسمال الوطني (الجزائري)، وإن تعددت الأسباب في الوصول لمثل هذه الوضعية إلا أنه يبقى سوء الإدارة وعدم الالتزام بمبادئ ومناهج الحوكمة السليمة من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الأزمة المصرفية التي شهدها القطاع المصرفي الجزائري، من جانب آخر لا يجب الاعتقاد أن حال البنوك العمومية في الجزائر هو أفضل من نظيرتها الخاصة حيث شهدت تلك البنوك فضائح وثغرات مالية عديدة إضافة إلى الديون المتعثرة التي تثقل محافظها بمبالغ تفوق 1200 مليار دج وضعف الرقابة الداخلية والخارجية، ويشير بعض الخبراء أنه لو يتم تطبيق المعايير الدولية لتم إعلان إفلاس عدد من البنوك العمومية بالنظر لوضعيتها، وترجع هذه الوضعية الصعبة التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري إلى المحيط والسياسات المطبقة في المجال المصرفي والمالي، غير أنه يجب الإشارة إلى الجهود المبذولة في الفترة الحالية كمحاولة إصلاح عام لهياكل القطاع المصرفي الجزائري من خلال السعي إلى الالتزام بأعمال ومقررات لجنة بازل من جهة، ومحاولة فهم وتطبيق مبادئ ومناهج الحكم الراشد في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية.

خلاصة وأهم النتائج

شهد العالم خلال السنتين الأخيرتين – ولا يزال – أزمة مالية كبيرة نتج عنها عدة اضطرابات مست القطاع المالي وانتقلت إلى القطاع الحقيقي مشكلة بذلك صدمة كبيرة اجتاحت بتأثيراتها السلبية

– المباشرة والغير مباشرة – جميع دول العالم دون استثناء، ولاشك أن القطاع المصرفي الدولي أخذ جزء كبير من هذه الصدمة، وأصبح من الصعب الحفاظ على عامل الثقة الذي كان يجمع المستثمرين والمودعين وأصحاب رؤوس الأموال مع البنوك العالمية، هذه الأخيرة لم تعد آمنة لا من جانب ملاءتها وسيولتها، ولا من جانب طريقة إدارتها وتسييرها وفق المعايير الرشيدة، وعليه أعيد طرح إشكالية الإشراف والحوكمة داخل المؤسسات المالية والبحث عن الاستراتيجيات المثلى التي تمكن من تحقيق فعالية تطبيق الحوكمة السليمة بها لمعالجة الأزمة الحالية وتفادي أزمات مستقبلية، هذا الإشكال حاولنا دراسته من خلال الورقة البحثية التي تمكنا من خلالها التوصل إلى أهم النتائج التالية:

– يؤدى إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.

– أدت الأزمة المالية إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام الحوكمة الجيدة لتجنب حدوثها.

– تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في البنك مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بإدارة البنك وتوفر الهيكل الذي من خلاله تحقيق الأهداف والرقابة على الأداء، وتساعد على تحسين العملية الإدارية من خلال مساعدة مجلس الإدارة والمديرين على صياغة إستراتيجية سليمة للبنك وتحديد أهداف واقعية والتأكد أن الأموال موظفة بطريقة سليمة وتغزز من قيمتها وتؤدى إلى كفاءة الأداء.

– تتطلب الحوكمة تحقيق قدر كبير من الشفافية في العمليات من ناحية المراجعة والمحاسبة لمختلف الأنشطة الإدارية التشغيلية لتجنب الفساد الذي يؤدي إلى إهدار موارد البنك والى إضعاف قدرته التنافسية، كما تؤدي الشفافية في التعامل مع المستثمرين والدائنون إلى قيام نظام قوي لحوكمة البنوك بما يساعد على تجنب الأزمات المالية والى توفر إجراءات للتعامل حتى في حالة إخفاق أو توقف البنك تتسم بالعدالة لكافة أطراف المصالح بما في ذلك العاملين وأصحاب رأس المال والدائنون.

– الحوكمة الجيدة تتطلب توافر نظام وتشريعات السوق وبيئة قانونية تكفل تنفيذ العقود وصيانة حقوق الملكية وتوجيه الاهتمام نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والاقتصادية التي تتناسب مع الاحتياجات الخاصة بالدول النامية، وفي هذا الجانب يلعب البنك المركزي دور مهم فيه.

وبخصوص الأزمة المصرفية التي شهدها القطاع المصرفي الجزائري وتداعيات الأزمة المالية العالمية الراهنة، فلابد من إجراء مجموعة من الإصلاحات بغرض تعزيز نظام الحوكمة بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر تفاديا وعلاجا لازمات مالية أو مصرفية مستقبلية، ومن بين هذه الإصلاحات نذكر:

– إصلاح بنية الملكية المؤسسية بالبنوك باتجاه تقليل التركز في الملكية، وتقليل نماذج الملكية ذات الطابع العائلي أو الفردي في مقابل تدعيم الملكية المتنوعة، إضافة إلى تقوية نظام مجلس الإدارة ومساءلته.

– تحسين معايير المحاسبة والتدقيق وإعداد التقارير المالية لتعزيز الشفافية والإفصاح، محاربة الفساد الإداري وتعزيز سلطة القانون.

– الرقابة على حدود الإقراض من قبل البنوك للمؤسسات التابعة لها والمساهمة فيها، وتبني المعايير الدولية في مجال كفاية رأس المال.

– تعزيز المنافسة في السوق المصرفية وتحسين سلوكيات العمل المصرفي السليم.

– تقوية الانضباط والرقابة الخارجية على أعمال وأداء البنوك.

وأخيرا فإن الأزمة المالية الحالية توضح مجددا ضرورة أن تكون جميع قرارات وإجراءات البنوك مقبولة أخلاقيا واجتماعيا، وليست قابلة للتطبيق قانونيا فقط، لذلك، ينبغي للبنوك أن تتبنى سياسات، وعمليات واضحة، كاستعمال مواثيق الحوكمة والإدارة الرشيدة، أو أخلاقيات العمل التي تعتبر الإدارة مسؤولة عنها، وتعميم تلك المواثيق.

– الهوامش و المراجع:

[1] تختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدي إلى أضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثارا سيئة على الاقتصاد بأسره، وهو ما يلقي بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك.

[2] تعتبر حوكمة البنوك أشمل من نظيراتها في مؤسسات تابعة لقطاعات أخرى لأنها بالإضافة إلى أنها تحمي مصالح المساهمين فهي تسعى في نفس الوقت إلى حماية مصالح المودعين.

[3] Thierry wideman goiran et autres, **Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur**, édition d'organisation, paris, 2003, p : 103.

[4] مؤيد علي الفضل، **العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة – دراسة حالة الأردن**، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 112، المجلد 28، اتحاد غرف التجارة و الصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص: 23.

[5] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص: 15-16.

[6] International Finance Corporate IFC, **corporate governance : why corporate governance**, 2005, p :01.

[7] النشرة الاقتصادية، "**الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة**"، بنك الإسكندرية، العدد 35، 2003.

[8] جون سوليفان وآخرون، **حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين**، ترجمة سمير كرم، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003، ص: 17-18.

[9] د. كاترين ل وآخرون، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة الانتقالية**، من الموقع الالكتروني:
http://www.hawkama.net/chapter.asp?id=1

[10] محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، ورقة بحثية، بنك الاستثمار القومي، يونيه 2007، ص: 05.

[11] راجع في تفصيل ذلك:

– إبراهيم العيسوي، **التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**، درا الشروق، القاهرة، 2003، ص ص: 36 – 37.

[12] المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك**، مفاهيم مالية، العدد 6، القاهرة، مصر، ص:01.

[13] منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع:
www.uabonline/org/UABweb/Conference/2004/jordan

[14] جوناثان تشاركهام، **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك**، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2005، ص: 09.

[15] Iskander M and Chamlou N, **Corporate Governance: A Framework for Implementation,** Fig: 6.1, Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy, Washington: World Bank, 2002, P: 122.

[16] المعهد المصرفي المصري، ''**نظام الحوكمة في البنوك**"، العدد السادس ، من الموقع الالكتروني:

http://www.ebi.gov.eg/downloads/Corporate%20Governance%20for%20Info%20Arabic%207.pdf

[17] Basel committee on banking supervision, en drincing corporate governance for banking organisation, 1999.

[18] المعهد المصرفي،'' **الحوكمة من منظور مصرفي**"، العدد الثالث، من الموقع الالكتروني:

http://www.ebi.gov.eg/downloads/Goverenance%20Arabic.pdf

[19] النشرة الاقتصادية، **دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي**، بنك الإسكندرية، العدد 35، 2003، ص ص: 55-59.

[20] Geof mortlok, **Corporate governance in the financial sector**, reserve bank of new zelend bulletin, n 02, volume 65, p : 14.

[21] Menkhoff L. & Suwanaporn C, **10 Years after the crisis: Thailand's financial system reform**, Journal of Asian Economics, vol 18, 2007, pp 4 - 20

[22] Angkinand. A.P, **Banking, regulation and the output cost of banking crises,** Journal of International Markets, Institutions and Money, décembre 2007, pp 1-17

[23] Mehram H, **Corporate governance in the banking and financial services industries,** Journal of Financial Intermediation, vol 13, 2004, pp 1-5

[24] Jean-Pierre PATAT, Directeur général des Études et des Relations internationales, **La stabilité financière, nouvelle urgence pour les banques centrales**, BULLETIN DE LA BANQUE DE France, N° 84, DÉCEMBRE 2000, p : 07.

[25] Ghernaout M, **crises financières et faillites des banques algériennes**, édition GAL, Alger, 2004, p : 43.