الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي
– حالة دول شمال إفريقيا –

أ/حبار عبد الرزاق*

جامعة الشلف– الجزائر

Résumé :

La question de la gouvernance suscite depuis quelque temps beaucoup d'intérêt dans diverses enceintes nationales et internationales, l'OCDE, en particulier, a publié un ensemble de normes et de lignes directrices dans ce domaine, de sa part le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire s'est attaché à mettre à profit l'expérience collective de ses membres et d'autres autorités de contrôle pour formuler des recommandations visant à promouvoir des pratiques bancaires sûres et saines. En effet, la banque perde de son efficacité en l'absence d'une saine gouvernance d'entreprise, c'est pourquoi les autorités de contrôle des banques ont tout intérêt à s'assurer que chaque organisation bancaire applique effectivement les recommandations du comité de bale.

Le présent article a pour objectif d'étudier l'importance pour les banques arabes (en particulier du nord africain) d'engager dans l'application des normes du comité de bale en visant la bonne gouvernance d'elles.

مقدمة:

أصبحت أعمال البنوك شديدة التعقد بحيث لا يمكن لمشرفي البنوك وحدهم مراقبتها، وعلى هذا الأساس تلقى مسؤولية كبيرة على المساهمين وممثليهم في مجالس إدارة

* أستاذ مساعد، قسم أ – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الشلف ، المايل:
habbar_abderezak@yahoo.fr

البنوك لتحقيق سلامة وأمن العمليات المصرفية، وقد لا تتوقف العملية على البنوك بمفردهم بل تمتد المسؤولية إلى جميع المتعاملين داخل القطاع المصرفي لتحقيق الاستقرار المالي والمصرفي، ورغم وضوح هذه الفكرة استمرت الأزمات والافلاسات المتوالية للبنوك في العديد من دول العالم، وهو الأمر الذي دفع العديد من الهيئات واللجان المالية والمصرفية والنقدية العالمية للمساهمة بأفكار جديدة حول الحوكمة السليمة للبنوك على غرار ما قامت به لجنة بازل على مدار عشرين سنة تقريبا (تاريخ أول اتفاق للجنة بازل 1988) فهل يمكن الاعتماد على أعمال هذه اللجنة في إرساء الحوكمة بالقطاع المصرفي العربي؟

أولا- مفاهيم عامة حول الحوكمة

1- تعريف قواعد الحوكمة:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها 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].

كما عرفت قواعد الحوكمة[3] على أنها مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين، وتنظم قواعد إدارة الشركات العلاقات التعاقدية بين المتعاملين مع الشركة خاصة علاقة المدير والوكيل أو الإدارة والمساهمين[4]، ومن المعروف أن الأسلوب الأمثل هو الفصل بين الملكية والإدارة لأنه يتيح الفرصة للمساهمين ورؤساء الشركات بالتركيز على ميزتهم التنافسية (ألا وهي توفير رأس المال المخاطر من ناحية وإدارة محافظ الاستثمار الحقيقية من ناحية أخرى)[5].

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لمفهوم حوكمة الشركات ولكن هناك العديد من المحاولات والاجتهادات في هذا الشأن، فقد تعددت الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتعريف ومحاولة وضع المبادئ القابلة للتطبيق، وهذا ما تؤكده موسوعة حوكمة الشركات فيما يتعلق بالافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخل عناصره مع العديد من الأمور المؤسسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية ...الخ.

2- القواعد الرئيسية لحوكمة الشركات[6]:

2-1 المساهمون: يقدمون رأس المال مقابل الحق في الحصول على الأرباح وزيادة قيمة الشركة.

2-2 مجلس الإدارة: يمثل المصالح الأساسية للمساهمين، حيث يقدم التوجيهات العامة للمديرين ويشرف على أداء الإدارة.

2-3 الإدارة: وهي مسئولة عن الإدارة اليومية للشركة ومسئولة عن تعظيم أرباحها، وتقديم التقارير لمجلس الإدارة.

2-4 أصحاب المصالح: وخاصة الدائنين حيث إن مصلحتهم تتركز في تعظيم احتمالات تسديد الديون، ويتضمن المتعاملين مع الشركة أطراف أخرى مهمة وهم الموظفين والموردين والعملاء بصفة عامة[7].

3- العوامل المساهمة في التطبيق السليم لنظام حوكمة الشركات[8]:

3-1 عوامل داخلية: تتمثل في مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة والأطراف المعنية.

3-2 عوامل خارجية: المناخ الذي يضمن الإدارة الفعالة ويتضمن القوانين والنظم والأسواق المتنافسة والإعلام والشفافية ...الخ.

يمكننا القول باختصار، أن حوكمة الشركات هي تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها، والمعلومات التي يفصح عنها المستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين، وتتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون الشركات والأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة، وقوانين مكافحة الاحتكار والإفلاس وعدم الملاءة المالية.

4- أهمية حوكمة الشركات:

تاريخيا وعلى الرغم من ظهور عدد من الأفكار المرتبطة بمفهوم حوكمة الشركات على مدى القرنين الماضيين، إلا أن التفكير في مضمون هذا المفهوم بدأ منذ أوائل القرن العشرين في أعقاب حالات الإفلاس التي واجهت العديد من الشركات بعدد من الدول، وكذلك إثر حدوث عدد من الانهيارات المالية والاقتصادية بعدد من أسواق العالم، على مدار كل من العشرينات والثلاثينات ثم في السبعينات والتسعينات من القرن العشرين، والتي كانت لها مجتمعة أثر شديد على الاقتصاد الدولي، وقد أرجع كثير من المحللين الاقتصاديين حدوث تلك

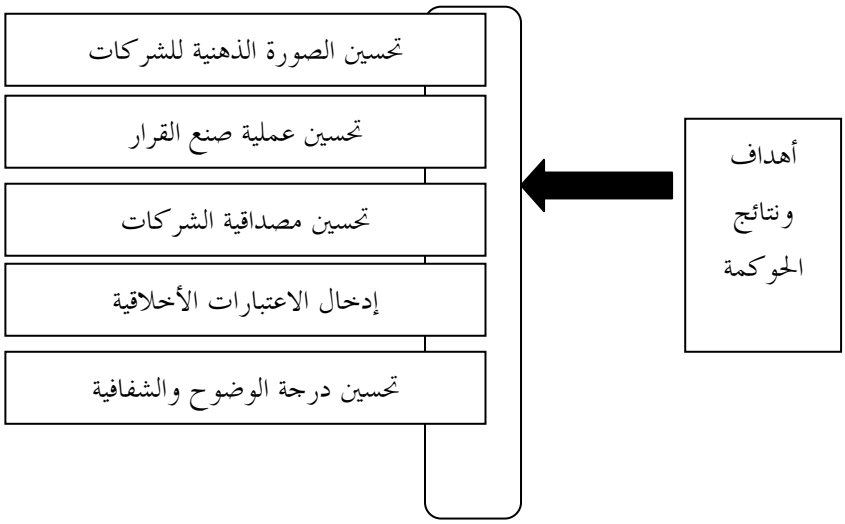
الأزمات إلى عدد من الأسباب منها عدم كفاءة الإدارة بالشركات، والفساد، وعدم الإفصاح على المعلومات، وقصور الأنظمة المؤسسية والتشريعية والمحاسبية .... وغيرها، وهو ما دعا المجتمع الاقتصادي الدولي للبحث عن إطار عام يحكم وينظم نشاط الشركات، وذلك لدرء أخطار الأزمات المالية والاقتصادية المحلية والعالمية.

غير أن مصطلح حوكمة الشركات ذاته لم يبدأ استخدامه إلا منذ عقدين ماضيين، وتحديدا فقد شهد عقد التسعينات تزايدا في الاهتمام بهذا المفهوم، حيث ذهب عدد من الآراء إلى التأكيد على العلاقة الوثيقة بين أهمية التطبيق السليم له وتحقيق عدد من الأبعاد الاقتصادية و التنموية[9]:

- حل مشكلة الوكالة (الفصل بين الملكية والإدارة).
- إنجاح برامج الخصخصة وإعادة هيكلة الشركات.
- تعظيم قيمة الشركة وزيادة التنافسية وجذب الاستثمارات.
- تجنب الانهيارات المالية واستقرار أسواق المال وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من الدول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات 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]، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي "أنرون" و"ورلدكوم" في الولايات المتحدة في عام 2001، وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة[11].

الشكل رقم 01: أهداف ونتائج الحوكمة



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

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

ثانيا– الحوكمة من منظور مصرفي

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، إلا أنه على الرغم من هذه الأهمية لم يلق مفهوم حوكمة الجهاز المصرفي القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات الحديثة، وقد بدأ الحديث عن مبادئ حوكمة الشركات في البنوك[12] نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات 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 يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي[13].

1- مفهوم الحوكمة بالبنوك :هناك عدة تعريفات لحوكمة الشركات 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[14].

- 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[15].

- 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)[16].

- ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف 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.

2- العوامل الأساسية الداعمة لحوكمة البنوك:

من بين العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة بالنظام المصرفي نذكر مايلي[17]:

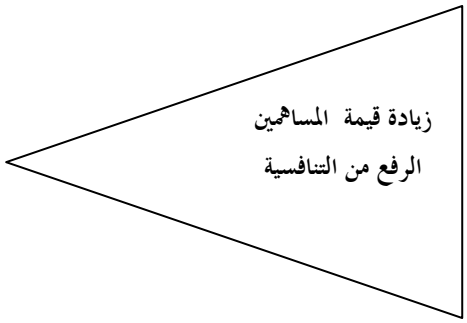
- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك.

- 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[18]:

- خلق بيئة لتعزيز انضباط السوق فعليا.
- مبادرات التعليم والتدريب لبناء طاقات في حوكمة الشركات.
- تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك.

الشكل رقم 02: مدى استفادة البنوك من تطبيق الحوكمة:



*الفعالية المالية والتشغيلية المثلى
*تحسين عملية دخول رأس المال الخارجي
*تحسين تقييم البنك وتخفيض تكلفة رأس المال
*بناء وتحسين سمعة البنك

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.

3- الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك[19]:

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

3-1 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين[20]:

***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 التنفيذية** :لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

***المراجعين الداخليين**: أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

3-2 الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين:

3-2-1 الإطار القانوني والتنظيمي و الرقابي:

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 الحصيف، ولم 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[21].

3-2-2 دور العامة[22]:

- **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

4- أثر تطبيق الحوكمة في المصارف:

يؤدي تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدي تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

ثالثا- توصيات لجنة بازل بشأن حوكمة البنوك

نشطت لجنة بازل للإشراف البنكي للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة 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 فان 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 تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين.

1- أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك 1998:

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق مايلي[23]:

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان (ماي 1998).
- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة (سبتمبر 1998).
- تحسين شفافية البنك (سبتمبر 1998).
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية (سبتمبر 1998).

وقد بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها[24]:

- ✓ توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- ✓ توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة، يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل، ومدى مساهمة الأفراد في هذا النجاح.

- ✓ التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام هرمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة.
- ✓ وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات.
- ✓ توافر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة المخاطر.
- ✓ رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها إحتمال تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- ✓ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقيات أو أي شيء آخر.
- ✓ تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

كما أشارت ورقة أخرى صادرة عن لجنة بازل خاصة بالحوكمة والإشراف على مايلي[25]:

- ✓ 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 أخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو استثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا 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 الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.
- ✓ يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف، ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا 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 طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

2- توصيات سنة 1999:

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:

- المبدأ الأول: بناء أهداف إستراتيجية ووضع قيم للعمل.
- المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمساءلة.
- المبدأ الثالث: ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين حسب وضعياتهم.
- المبدأ الرابع: ضمان أن هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا.
- المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون.
- المبدأ السادس: ضمان كون أساليب المكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له.
- المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف.

3- مبادئ الحوكمة في المصارف من منظور لجنة بازل 2006:

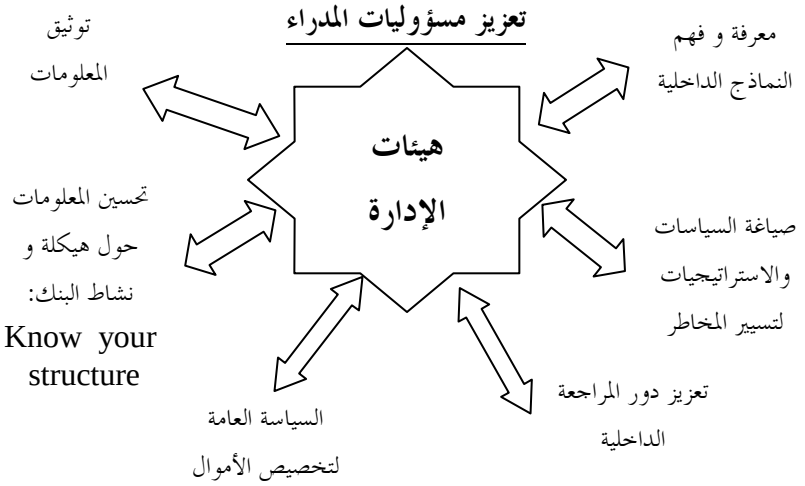
أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها و أعمالها السابقة عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في[26]:

- المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.
- المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك وعلى قيمه.
- المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.
- المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته.
- المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعليا، استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.
- المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية والطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة.

- المبدأ السابع: ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف.
- المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

نلاحظ أن مبادئ تحسين حوكمة الشركات بالمؤسسات المصرفية في التوصيات السابقة وتوصيات 2006 متشابهة من حيث إنطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، إضافة إلى أن التوصيات الأخيرة جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك، على إعتبار الافلاسات والانهيارات التي حصلت في البنوك والمؤسسات الأخرى والتي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية)، حيث أن هذا المبدأ يعمل على تذكير مجلس المديرين أكثر مما استعملتها توصيات 1999، أي أن هناك تغير في هياكل إدارة البنك[27].

الشكل رقم 03: العامل المشترك للدعائم الثلاثة لاتفاق بازل 2



المصدر: الإدريسي سليتين، Mise en œuvre de bale 2 au Maroc، ملتقى اتحاد المصارف المغاربية، حول الخطر البنكي و قواعد بازل2، تونس، 15-16 مارس 2007.

رابعا- واقع الحوكمة بالقطاع المصرفي لدول شمال إفريقيا من خلال الالتزام بمقررات لجنة بازل

لقد كان موضوع كفاية رأس المال أحد أركان مقررات لجنة بازل، ويقصد به قدرة ايفائية عالية لسداد الالتزامات تحفظ للمودعين حقوقهم وتحافظ على البناء الأخلاقي بين البنك وعملائه[28]، وقد تناول اتحاد المصارف العربية بالدراسة والتحليل مقررات اللجنة والآثار الايجابية والسلبية المترتبة على المصارف العربية، وقد تضمنت إحدى تلك الدراسات مناقشة إدارة السيولة والربحية وتحليل الخطر وكفاية رأس المال ...الخ، من وجهات نظر مختلفة خاصة وجهة نظر الفئات المتعددة التي تهتم بكفاية رأس المال من مصارف مركزية ومساهمين ومودعين وإدارة المصرف ذاته، وتم تحليل التعارض بين هذه الفئات وأهدافها وخاصة بين المساهمين والمودعين والمصارف المركزية، ووظائف رأس المال والمعايير الأساسية للكفاية والعلاقة بين السيولة وكفاية رأس المال والارتباط الوثيق بينهما[29].

1- ضرورات الالتزام بمتطلبات لجنة بازل بالنسبة للبنوك العربية:

تتحدد أربعة ضرورات تشكل مفهوم الحتمية في التكيف مع متطلبات لجنة بازل[30]:

- أن البنوك العربية لم تكن يوما ما منغلقة على ذاتها أو إطار دولها أو وطنها العربي فقط، بل على العكس من ذلك فقد باتت منفتحة وبشكل واسع على الأسواق العالمية، وما يؤشر على هذا التوجه التواجد المصرفي العربي بالخارج والأجنبي في الدول العربية، والتزايد المطرد لحجم المعاملات والذي يمكن أن يعبر عنه بحجم الموجودات والمطلوبات والتي بلغت في عام 2002 ما يزيد عن 150 مليار دولار لتصل في نهاية 2004 إلى 173 مليار دولار.

- لم تغب الدول العربية ممثلة في أنظمتها المصرفية المركزية وسلطاتها النقدية عن الاجتماعات العالمية التي مهدت لاتفاق لجنة بازل (الثاني) وقررت محدداته ومتطلباته، ولقد جاء التمثيل العربي للأنظمة المصرفية العربية في إطار لجنتين وهما اللجنة العربية للرقابة المصرفية ولجنة مجلس التعاون الخليجي، ولقد عملت كل من اللجنتين على تواصل التنسيق مع لجنة بازل.

- اتخذت المصارف العربية ومنذ تسعينات القرن الماضي سياسات واضحة تقضي بالتواجد المصرفي العربي على الساحة الدولية وذلك من خلال التزامها باعتماد القواعد والمعايير التي جاء بها الاتفاق الأول والتي عملت بموجبها الصناعة المصرفية العربية وقتذاك، فضلا عن أخذها بالتوجه العالمي في العديد من المجالات الدولية على غرار مبادئ وقواعد المحاسبة المالية، مبادئ وتوصيات الـ FATF في مجال غسيل الأموال ...الخ.

- تشكل الصعوبات والتحديات التي تواجه القطاع المصرفي العربي الدافع القوي للأخذ بأحكام لجنة بازل.

2- أهمية الحوكمة للقطاع المصرفي العربي ومزايا الالتزام بأعمال لجنة بازل:

سبق وأن أشرنا أعلاه إلى الأهمية البالغة التي تحظى بها الحوكمة بالنسبة للبنوك بشكل خاص، كما تتيح إتفاقيات وأعمال لجنة بازل للبنوك تحقيق وتأمين السلامة المصرفية من خلال تقرير معدلات الأمان والمتانة المتعلقة بالنظام المالي للبنوك، ولاشك أن القطاع المصرفي العربي أحوج ما يكون لمثل هذه الضوابط، إضافة إلى مساهمات لجنة بازل بشكل مباشر في إعداد وإصدار مجموعة مهمة من التوصيات والإرشادات في سبيل تطبيق الحوكمة المصرفية بشكل فعال وسليم.

إن النقائص التي تشوب أداء القطاع المصرفي العربي في العديد من المستويات – مع الإشارة إلى التفاوت في النقائص المسجلة من دولة لأخرى – على غرار ضعف الإمكانيات والأنظمة والنماذج لقياس ومتابعة المخاطر، يوجب على هذا القطاع العمل الدؤوب على سرعة التكيف والتطبيع مع مقررات لجنة بازل في اتفاقيتها الثانية – وهي الأحدث لحد الآن – وذلك من خلال العمل على محاور الاتفاق الثلاثة، مع ملاحظة أن التوافق مع هذه المقررات ليس دورا منفردا للبنوك العربية بل يرتبط ارتباطا وثيقا بتوافق الدولة مع هذه المبادئ أولا.

الشكل رقم 04: هيكل الاتفاق الثاني للجنة بازل

المصدر: **Karim Ben Kahla et autre**, Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord: états des lieux et conditions de réussite des réformes, Forum pour le développement en Afrique du Nord « la gouvernance des institutions financières», Marrakech 19-20 février 2007.

إن النقطة الأساسية التي نتجت عن الاتفاقية الثانية للجنة بازل وتمس مباشرة حوكمة البنوك هو تحميل مدراء ومجالس إدارة البنوك مسؤولية إدارة وتوجيه البنك بما في ذلك تحمل مسؤولية المخاطر التي يواجهها وتحديد أفضل السبل للتقليل قدر المستطاع من تأثيراتها السلبية وكذا تعظيم ربحية (المحور الأول حول الحدود الدنيا لكفاية رأس المال)، كما ألقت الاتفاقية الثانية مسؤولية كبيرة على السلطات المركزية ممثلة بالسلطة النقدية والبنوك المركزية في مراقبة عمل البنوك ومراقبة تطور المخاطر النظامية والتأكد من أن البنوك تحوز على رؤوس أموال كافية لمواجهة المخاطر (المبادئ الواردة في المحور الثاني للاتفاقية الثانية للجنة بازل حول المراجعة الرقابية)، ولم تغفل الاتفاقية الثانية دور السوق في المساهمة في تحقيق إدارة رشيدة وسليمة للبنك من خلال إلزام هذا الأخير بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية المتعلقة بالنشاط (المحور الثالث).

3- واقع الحوكمة في القطاع المصرفي لدول شمال إفريقيا[31]:

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لواقع الحوكمة في البنوك لدول شمال إفريقيا والتي تتشابه أوضاعها إلى حد كبير مع باقي بنوك الدول العربية الأخرى، ونجد أن الحوكمة في البنوك يتم ممارستها عن طريق مجموعة من الميكانيزمات أهمها تنظيم المنافسة البنكية والقواعد الاحترازية المتعلقة بالقطاع المصرفي، هذه الأخيرة قدمت بشأنها لجنة بازل العديد من الأعمال والمنجزات تعلقت أساسا باتفاقيتها الأولى الصادرة سنة 1988 والثانية الصادرة سنة 2004.

إن اتفاق بازل اثنان باعتباره إطار عمل للبنوك ذو طابع عالمي يهدف بشكل أساسي إلى تحديث الأنظمة البنكية ودمجها في الاقتصاد العالمي من جهة، وتأمين المعاملات البنكية من جهة أخرى، وبالنظر للإطار العام لهذا الاتفاق نجده يرتكز على ثلاثة محاور كما هو مبين في الشكل رقم 04 أعلاه، غير أنه على مستوى أعمق نجد أن الاتفاق يقترح تنظيم بنكي مبني على أساس متغيرات الفكر الاقتصادي والإداري، حيث يعكس المحور الثالث للاتفاق اليد الخفية للسوق، أما اليد الظاهرة للسوق فتتجلى بالمحور الثاني غير أنها ملك للمنظم أو المشرع للقطاع المصرفي (الحرص على الالتزام بالقواعد الاحترازية)، أما اليد الظاهرة للمسيرين والمدراء والإداريين فتترجم بالمحور الأول حيث عليهم التحكم في المخاطر ومواجهتها.

3-1 ملكية البنوك وحماية صغار المساهمين[32]:

أصدرت غالبية دول شمال إفريقيا قوانين جديدة تتعلق بتنظيم النشاط المصرفي للبنوك ونشاط البنوك المركزية، وتتجلى حماية المساهمين الصغار في معالجة مخاطر التركز حيث لا يسمح أخذ مساهمات في رأس مال أي مؤسسة مالية إلا عند حدود وضوابط معينة وإن اختلفت من بلد لآخر: أكثر من 50% من رأس المال في المغرب وأكثر من 10% في كل من تونس ومصر، وفي السودان لا يسمح لشخص طبيعي حيازة أكثر من 10% في رأس مال البنك، غير أنه يمكن لأصحاب المصالح في البنك حيازة نصيب من رأس مال البنك دون قيد أو شرط ما عدا في مصر فتحدد نسبة مساهمتهم بـــ 10%، وفي تونس تعود نسبة 37.67% من رأس مال أكبر عشرة بنوك إلى كبرى الشركات الصناعية والتجارية والمالية، ونشير في هذا الإطار إلى أن هيمنة بعض القطاعات على ملكية البنوك (ومنها ذات طابع عائلي) قد يؤدي إلى التأثير على القرارات الإدارية والتسييرية للبنك.

3-2 حماية المودعين:

أنشأت كل من الجزائر ومصر وتونس والمغرب والسودان صندوق لتأمين الودائع بالرغم من أن شروط وكيفية عمل هذا الصندوق تختلف من بلد لآخر.

3-3 مساهمة البنوك في مؤسسات مالية غير بنكية: يقيد التنظيم البنكي المعمول به في دول شمال إفريقيا المساهمة المباشرة وغير المباشرة للبنوك في المؤسسات غير البنكية في حدود معينة وهي بدورها تختلف من بلد لآخر، ففي تونس والمغرب لا يجب أن تتعدى هاته المساهمة أكثر من 10% من حجم الأموال الذاتية للبنك ونسبة 30% من حجم رأس المال، ولا تتجاوز 50% من حجم رأس المال في الجزائر (يستثنى من هذه القيود المشاركة في مؤسسات ذات نشاط مكمل لنشاط البنوك على غرار مؤسسات رأس المال المخاطر ومؤسسات الاستثمار ومؤسسات الـــ holding).

3-4 مكافحة غسيل الأموال: وفقا للتشريع البنكي بدول شمال إفريقيا يجب أن تصاحب كل عملية فتح حساب طلب تحديد هوية ومعلومات حول صاحب الحساب، كما أن التشريع المتعلق بالصرف يوجب على كل شخص يرغب في عبور حدود الدولة التصريح بمبالغ العملة الصعبة التي تكون بحوزته غير أن نلاحظ عدم التطبيق الصارم لهذا التشريع، وتصب هاته القوانين والتشريعات في محاولة البنك لمعرفة دقيقة لعملائه والإبلاغ عن أية شبهات في الصفقات على مستوى البنك، وقد تم تعزيز الرقابة الداخلية بالبنوك لمواجهة فعالة لعمليات غسيل الأموال ولكل عملية ذات شبهة.

3-5 تسيير رؤوس الأموال والأموال الذاتية: يعتبر الحد الأدنى لرأس المال من أهم القواعد الاحترازية التي تعمل بها البنوك وهي أساس أعمال لجنة بازل خصوصا الاتفاقية الأولى الصادرة سنة 1988، وتسمح هذه القاعدة للمسيرين ومدارء البنوك بتسيير رؤوس الأموال بشكل فعال للوصول إلى رأس المال الاقتصادي، وقد حققت بنوك دول شمال إفريقيا معدلات مقبولة تتجاوز الحد الأدنى المطلوب(8%) ففي سنة 2005 سجل معدل 14.5% في مصر ومعدل 11.5% في المغرب ومعدل 10.7% في تونس، ومعدل 12% في الجزائر.

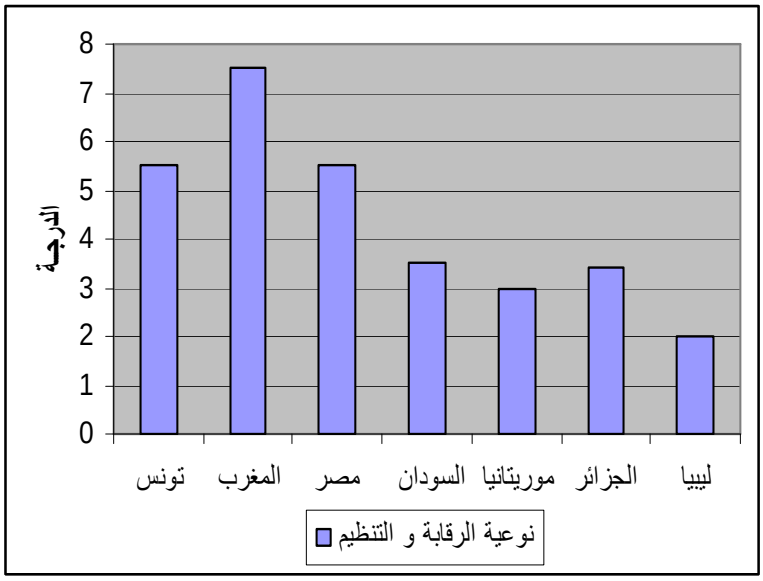
تدفع قاعدة رأس المال إلى مراقبة نوعية أصول البنك وتحسينها بالإضافة إلى التقييم المنتظم والدوري لنوعية محافظها الائتمانية (اعتماد نظرية التنويع)، وفي هذا الإطار نجد مثلا في المغرب لا يمكن أن يتجاوز مبلغ الائتمان لنفس المقترض (ما عدا الدولة) نسبة 20% من حجم الأموال الذاتية للبنك المقرض[33]، ولا تتجاوز هذه النسبة في تونس و الجزائر 25%.

3-6 المراجعة الرقابية ودور السلطات الإشرافية:

هدفت جميع القوانين الجديدة المطبقة في القطاعات المصرفية لدول شمال إفريقيا إلى تعزيز سلطات الرقابة والإشراف للبنوك المركزية وتوسيع صلاحياتها التنظيمية والرقابية والعقابية، وهي تتماشى في هذا التوجه مع توصيات لجنة بازل في اتفاقيتها الثانية وإدراكا بالدور المهم للبنوك المركزية في إرساء الحوكمة المصرفية السليمة، وباستثناء الجزائر أين اللجنة المصرفية مكلفة بالقرابة والإشراف المصرفي، نجد أنه في باقي دول شمال إفريقيا سلطة وحيد مكلفة بهاته المهمة وهي البنك المركزي.

ولكن بالرغم من تطور الجانب التشريعي فقد أظهر مؤشر Creane وآخرون (2004) أن دول شمال إفريقيا ماعدا المغرب لا تزال تعاني من صعوبات ومشاكل على مستوى التنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية ومشاكل في نظام المعلومات.

الشكل رقم 05: نوعية الرقابة والتنظيم بدول شمال إفريقيا



3-7 الإفصاح والشفافية:

بصفة عامة نجد أن الإفصاح والشفافية ببنوك دول شمال إفريقيا لا تزال دون المستوى المطلوب، حتى وإن وفق بعضها القليل في تحقيق مستوى أرفع في الإفصاح والإعلان للعامة عن معلومات حول نشاطهم المصرفي، ولكن من حيث نوعية هاته المعلومات لا تزال ناقصة على غرار التفصيل في محافظ القروض المشكوك في تحصيلها أو تغطية المخاطر والمؤونات وبعض القواعد الاحترازية (معدل الملاءة).

ومن جانب التنافسية في القطاع المصرفي نسجل ضعفها بسبب تركز القطاع المصرفي في مجموعة محدودة من البنوك تعود في الغالب للقطاع العام، فنسبة التركز مرتفعة جدا في ليبيا والجزائر والسودان، وهي مرتفعة في مصر، ومتوسطة في المغرب وتونس، وهذا ما يمثل تناقض واضح تماما إن علمنا أن جميع هذه الدول قد باشرت سياسات التحرير المالي بهدف الرفع من القدرة التنافسية للقطاع المصرفي.

الخاتمة:

إن حاجة البنوك العربية في دول شمال إفريقيا للحوكمة المصرفية يمكن ترجمتها في متلازمتان اثنان، أولها يتعلق ببيئة الأعمال الذي تنشط فيه المتسم بدرجة مخاطر عالية للمتعاملين الاقتصاديين وهو ما يدفع إلى ضرورة إتباع قواعد الحوكمة المؤسسية في البنوك، أما الثانية فتتعلق بالحوكمة العامة بمعنى أن الحوكمة المصرفية ليست فقط مسؤولية المسيرين والمودعين بل نجد دور كذلك لجمعيات حماية المستهلكين وموظفي البنوك وممثليهم ووسائل الإعلام وممثلي المجتمع المدني.

و من خلال ورقتنا البحثية تمكنا من رصد مجموعة من النتائج نذكر أهمها فيمايلي:

- لا يرتبط نجاح الحوكمة المصرفية فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى.
- الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة بازل" للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية.
- تمنح الحوكمة في البنوك الفرصة لأفضل تعبئة للموارد ورؤوس الأموال والتمكن بالتالي من تخفيض تكلفة رأس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والإنتاجية.
- ترتكز الحوكمة في القطاع المصرفي لدول شمال إفريقيا على جانبين أساسيين وهما: تنظيم المنافسة البنكية، وتطبيق القواعد الاحترازية المستمدة من اتفاقيات لجنة بازل للرقابة المصرفية.
- وعلى أساس ما توصلنا إليه من نتائج نوصي بمايلي:
- يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية الحوكمة المصرفية مما يساعد على تنفيذها، وهنا يظهر دور كل من مجلس الإدارة ولجان المتابعة ولجان المراقبة والتفتيش.
- ضرورة توافر الشفافية على مستوى المعلومات المتعلقة بنتائج وأداءات البنك وضرورة تجانسها، وحتمية نشر المعلومات الخاصة بالبنوك لكافة المتعاملين في السوق والعامة وبصفة منتظمة.
- حتى يكون للتوصية السابقة لها معنى لابد من إتباع المعايير الدولية المحاسبية IAS مع استكمال هذا الجانب بمراقبة مهنة المراجعة و المحاسبة و اعتماد قانون يحكم أخلاقيات المهنة.
- ضرورة توفر إطارات بشرية مدربة تتقاضى أجور تنافسية.
- توفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة ولن يتأتى ذلك إلا من خلال التعاون بين كل من القطاع الحكومي والقطاع المصرفي والقطاع الخاص والأفراد والشركات المختلفة.

الهوامش والمراجع:

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

[2] 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, May 2007, pp:7–8.

[3] 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".

[4] شهيرة الرافعي، **الحوكمة صمام أمان الشركات ضد الانهيار**، الأهرام الاقتصادي، 2003/04/07.

[5] لأكثر تفصيل راجع: محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص ص: 53 – 57.

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

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

[8] كاترين ل وآخرون، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة الانتقالية**، من الموقع الالكتروني:

http://www.hawkama.net/chapter.asp?id=1

[9] نرمين نبيل أبو العطا، **حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص ص: 4-6، (بالتصرف).

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

[11] لأكثر تفصيل راجع: إبراهيم العيسوي، **التنمية في عالم متغير:دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**، درا الشروق، القاهرة، 2003، ص:36– 37.

[12] 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.

[13] 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.

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

[15] منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، من الموقع:

www.uabonline/org/UABweb/Conference/2004/jordan

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

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

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

[19] 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.

[20] 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

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

[22] المعهد المصرفي،'' **الحوكمة من منظور مصرفي**"، العدد الثالث، من الموقع الالكتروني:
http://www.ebi.gov.eg/downloads/Goverenance%20Arabic.pdf

[23] دمهش نعيم واسحق أبو زر عفاف، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ديسمبر 2003، ص ص: 27-30.

[24] عبد الرزاق خليل، **حوكمة البنوك من منظور لجنة بازل**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: حوكمة المؤسسات: أخلقة العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، جامعة تلمسان، الجزائر، 05-06 ديسمبر 2007، ص:07.

[25] نبيل حشاد، **دليلك إلى اتفاق بازل 2**، موسوعة بازل، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2004، ص ص: 189-190.

[26] Basel committee on banking supervision, **Enchancing corporate governance for banking organizations**, bank for international settlement, February 2006.

[27] بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية – بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص: 120.

[28] خليل الشماع، **مقررات لجنة بازل حول كفاية رأس المال (الملاءة المالية) وأثرها على المصارف العربية**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1990، ص: 11.

[29] خليل الشماع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 87-89.

[30] محب خلة توفيق، **متطلبات كفاية رأس المال المصرفي والأنظمة المصرفية العربية**، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي الإحصاء والتشريع، العدد 487، السنة الثامنة والتسعون، القاهرة، يوليو 2007، ص ص: 441-444.

[31] تم الاعتماد على مصادر مختلفة:

- Karim Ben Kahla et autre, **Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : états des lieux et conditions de réussite des réformes**, Forum pour le développement en Afrique du Nord « la gouvernance des institutions financières», Marrakech 19-20 février 2007.

– أعداد مختلفة لمجلة Média bank إصدار بنك الجزائر.

[32] أوصت لجنة بازل أن المعيار الخاص بالحد الأقصى لانكشاف البنك تجاه عميل واحد يجب أن تكون في حدود 25% كحد أقصى، مع وجود نيات لتخفيض هذه النسبة إلى10% بمجرد أن يكون ذلك ممكنا من الناحية العملية.

[33] أي التزام للبنك يتجاوز نسبة 5% من حجم الأموال الذاتية يجب أن يكون محل إعلان فصلي للسلطات الرقابية (في المغرب).