



دور المؤسسات المصرفية في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

The role of banking institutions in adopting and applying the principles of corporate governance

د.قصري سعد

جامعة زيان عاشور (الجلفنة)

Kesri.saad@yahoo.fr

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2021/05/29	<p>إن الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية أصبح يشكل أحد العناصر الهامة التي تساهم في تجنب الأزمات المالية، وتمكين القطاع المصرفي على وجه الخصوص من خلال الالتزام بالحوكمة إلى إيجاد منظومة سليمة لتوضيح العلاقة بين مجلس الإدارة وكافة الأطراف ذات العلاقة في سبيل إدارة المؤسسة المصرفية بالشكل الأمثل وتعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح.</p> <p>كما يمكن القول أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف لا يختلف في جوهره عن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات، وإنما الاختلاف يكمن في خصوصية المصارف وطبيعتها نشاطها .</p>
تاريخ القبول: 2021/06/19	
الكلمات المفتاحية: <ul style="list-style-type: none"> ✓ الحوكمة المؤسسية ✓ الرقابة المصرفية ✓ لجنة بازل 	
Article info	Abstract :
Received 29/05/2021	<p><i>Adherence to the principles of corporate governance has become one of the important elements that contribute to avoiding financial crises, and to empower the banking sector in particular through commitment to governance to create a sound system to clarify the relationship between the Board of Directors and all related parties in order to optimally manage the banking institution and enhance the principles of transparency. And disclosure</i></p> <p><i>It can also be said that the application of corporate governance in banks does not differ in essence from the application of corporate governance in institutions. Rather, the difference lies in the privacy of banks and the nature of their activities</i></p>
Accepted 19/06/2021	
Keywords: <ul style="list-style-type: none"> ✓ corporate governance ✓ banking supervision ✓ Basel Committee 	

مقدمة:

يعتبر الجهاز المصرفي الدعامة الرئيسية للنظام المالي والركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والملاذ الآمن لإيداع المدخرات، لذا فهو يتميز بدرجة عالية من الحساسية للمخاطر المحتملة لأية عوامل أو مسببات نتيجة القصور في الالتزام بمبادئ الحوكمة، وعليه فقد برزت أهمية حوكمة المصارف وأخذت طابعا متميزا عن حوكمة المؤسسات الأخرى وكانت أكثر تركيزا وشمولا وتفصيلا. ولقد تزايد الاهتمام بحوكمة المصارف عقب الأزمة المالية العالمية في منتصف عام 2007 وأنهار العديد من المصارف بسبب عوامل تتعلق أغلبها بغياب الحوكمة، مما جعل العديد من الجهات تهتم بحوكمة المصارف واصدار إرشادات تؤكد فيها على أهمية تبنيها من الجهات الإشرافية والمصارف لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها.

إشكالية البحث :

بناء على ما تقدم يمكن إبراز الإشكالية الرئيسية المراد دراستها فيما يلي:

هل يمكن لمبادئ الحوكمة المؤسسية تحقيق الإستقرار المصرفي
يندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مبررات تطبيق الحوكمة المؤسسية .
- هل كافة مبادئ الحوكمة المؤسسية التي حددتها لجنة بازل ضرورية للمصارف .
- كيف تساهم مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحقيق الإستقرار المصرفي.

الفرضيات :

- تعتبر المنافسة بين المصارف و مختلف المخاطر المحدقة بها من بين الدوافع لتبني مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- تعتبر كافة مبادئ الحوكمة المؤسسية التي حددتها لجنة بازل ضرورية للحد من المخاطر المحدقة بالمصارف.
- مبادئ الحوكمة المؤسسية تمثل معايير تنظيم للسلوك الجيد في إدارة المصارف وفق المعايير والأساليب العلمية الذي يؤدي إلى الإستقرار المصرفي .

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المؤسسات المصرفية و الحوكمة المؤسسية للحد من المخاطر التي يتعرض لها النظام المصرفي وذلك من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ الحوكمة المؤسسية من أجل الوصول إلى الإستقرار المصرفي .

منهج البحث :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات المساقة وذلك من خلال استعراض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية ، ومبادئ لجنة بازل ومبررات تطبيقها ، وهذا ما يتوافق مع طبيعة البحث ، بما يساعد على فحص جميع المعلومات ومن ثم تحليلها واستخلاص أهم الملاحظات والنتائج.

1 مفهوم الحوكمة المؤسسية والحوكمة المصرفية:

1.1 مفهوم حوكمة المؤسسات :

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance) وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة، الحاكمة، الحوكمة، الحكم الرشيد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح (Corporate governance) بحوكمة الشركات (بوعظم و زايد، 2009، صفحة 04). وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف، حيث: تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". (رزق، 2007، صفحة 160)

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة". (Jounot & Lallement, 2003, p. 75) ويعرفها (G.Charreaux) بأنها: "مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم". (Sharreaux, 1997, pp. 421-422) كما تعرف حوكمة الشركات أيضا على أنها (سليمان م.، 2008، الصفحات 17-18) :

- "نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".
- "مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".

وبصفة عامة، يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها: "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك من جهة أخرى". (العايب و بالرقبي، 2009، صفحة 04)

2.1 مفهوم الحوكمة المؤسسية من المنظور المصرفي :

لا يخرج مفهوم الحوكمة المؤسسية في المصارف في معناه العام عن مفهوم الحوكمة المؤسسية، ولقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم منها:

1.2.1 تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية " :تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا والتي من شأنها أن تؤثر في وضع أهداف المصرف مع كيفية إدارة العمليات المصرفية بطريقة آمنة وسليمة وفقا للقوانين السارية وبما يحمي مصالح المودعين وأصحاب المصالح. (السعيد، 2007، صفحة 09)

2.2.1 وتعرف على أنها مجموعة من الأساليب والإجراءات الخاصة التي تبين كيفية تسيير مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لمختلف نشاطات المصرف وشؤونه من خلال: (سليمان م.، 2006، صفحة 244)

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمصرف؛
 - متابعة سير العمليات اليومية للمصرف؛
 - القيام بمسؤولياتهم اتجاه أصحاب المصالح على أكمل وجه؛
 - التأكد من صيرورة أنشطة المصرف تبعا لما جاء في اللوائح والقوانين وبما يحمي مصالح المودعين.
- بالنتيجة، يقصد بحوكمة المصارف وضع السياسات والاستراتيجيات، تحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية بهدف حماية حقوق المودعين وأصحاب المصالح مع الأخذ في الاعتبار مصالح المالكين الأساسيين.

وبالتالي فإن التطبيق الجيد للحوكمة سيمكن المصرف من: (Katrodia, p. 39)

- زيادة الكفاءة والتقليل من المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي؛
- تحقيق وصول أسهل للأسواق المالية وتخفيض تكلفة رأس المال؛
- زيادة معدلات النمو؛
- جذب المستثمرين الاستراتيجيين؛
- تحسين معايير الإقراض؛
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح؛
- تقوية سمعة المصرف ورفع ثقة الزبائن.

2 أهمية ومبررات تطبيق الحوكمة في المصارف

1.2 أهمية الحوكمة المؤسسية في المصارف

- يعتبر الجهاز المصرفي أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد وترجع أهمية الحوكمة في المصارف لأهمية المصارف في حد ذاتها ، وذلك لجملة الخصائص التي تتميز بها المصارف عموما ، والتي يمكن ايجازها بما يلي :
- المصارف بوجه عام أكثر عرضة من غيرها من المؤسسات المالية الأخرى إلى الصدمات المالية بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية؛
 - تلعب المصارف دورا هاما في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية وتقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن، وفشل هذه الوظيفة يعني آثار سلبية خطيرة على الاقتصاد وعلى المتعاملين مع المصرف ، وعلى بقية المصارف الأخرى (المخاطر النظامية)، فممارسة هذه الوظيفة تتطلب توافر آليات الحوكمة القادرة على تأمين سبل الاستقرار المالي لإدارة المصرف، وتوفير شبكة الأمان المالية وخطط وسياسات وبرامج لتأمين الودائع؛
 - تقوم المصارف بدور رقابي مهم على المؤسسات المقترضة لحماية قروضها من مخاطر الائتمان ومخاطر الإعسار المالي، إن مثل هذا الدور لا يمكن أن يؤديه المصرف بصورة مناسبة ما لم يتمتع بآليات حوكمة جيدة تمكن إدارتها من تتبع ومراقبة المخاطر في تلك

المؤسسات وتقييم أدائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحتل حوكمة المصارف دوراً مركزياً مهماً في الترويج لثقافة الحوكمة المؤسسية، فإذا قام المسؤولون عن المصرف بممارسة آليات الحوكمة السليمة فسيكون هناك احتمال أكبر لتخصيص رأس المال بطريقة أكثر كفاءة وتطبيق حوكمة مؤسسية فعالة على المؤسسات التي يمولونها؛

- عند تبني المصارف لمبادئ الحوكمة، يساعدها ذلك في تحسين إدارتها وتفاذي التعرض للتعثر والإفلاس وكذا يضمن لها تطوير الأداء ويزيد في قدرتها على اتخاذ قراراتها وفق قواعد وأسس سليمة، وكذا يساعدها على تجنب تعرضها لأزمات مصرفية بتبنيها لمعايير الإفصاح والشفافية في تعاملها مع المستثمرين والمقرضين. (محمد، 2009، صفحة 09)

ويعتبر الالتزام بآليات الحوكمة في المصارف في الدول النامية أكثر أهمية وذلك لخصوصية وطبيعة هذا القطاع إذ يعتبر المحرك الرئيسي والممول لنموها الاقتصادي ومصدر أساسي تلجأ إليه معظم المؤسسات لجلب الأموال اللازمة لنشاطها بسبب تميز الأسواق المالية بالتخلف وجمود الحركة، كما أن أغلب الدول النامية لم تقم بتحرير أنظمتها المصرفية إلا حديثاً هذا الأمر ساعد مسيري هذه المصارف ومنحهم حرية أكبر في طرق تسييرهم. (T.G & J.D, p. 03)

2.2 مبررات تطبيق الحوكمة في المصارف

● **المصارف أكثر عرضة للمخاطر** : إن المصارف التجارية والمؤسسات المالية التي تقبل الودائع تكون أكثر عرضة للمخاطر وذلك لأن :

- تتميز التزامات المصرف بالمخاطر، فضعف الرقابة الداخلية والشفافية قد يتسبب في حدوث أزمات؛
- انهيار أي مصرف يؤدي إلى تدمير أصول المودعين كما أن عملية الانقاذ التي تقوم بها السلطات المالية في الدولة قد تكون باهضة التكلفة؛
- انهيار مصرف واحد يؤدي إلى الاخلال بالنظام المصرفي بأسره.

● **المصارف أكثر عرضة لمشاكل عدم تماثل المعلومات** : يعتبر مشكل عدم تماثل المعلومات من أهم العوامل التي تؤدي إلى عدم الاستقرار المالي والمساهمة في حدوث الأزمات المالية، وهو يعبر عن عدم المساواة في كمية ونوعية المعلومات المتحصل عليها بين الأطراف المتعاقدة ، أي أنه يمكن لأحد الأطراف أن يكتسب معلومات ليست في حوزة الطرف الآخر والتي يمكن أن يستغلها لتحقيق مصالحه الذاتية، وتعتبر المصارف أكثر عرضة لهذا الخطر حيث أن الأطراف الداخلية (ملاك، إداريين) يكونون أكثر علماً من الغير (الأطراف الخارجية)، ويترتب على ذلك اتخاذ قرارات خاطئة وكذا تزايد المخاطر المعنوية :

- **اتخاذ قرارات خاطئة** : عندما يكون لأحد الاطراف معلومات أكثر من آخرين، يترتب عن ذلك أن الطرف الاخر لن يستطيع تقييم المخاطر بشكل صحيح وبالتالي ينتج عنه اتخاذ قرارات خاطئة.
- **تزايد المخاطر المعنوية** : عند منح قرض فالمصرف لا يعلم مسبقاً إن كان المقترض لديه النية في تسديد الدين أو تعرضه لمشاكل تحول دون قيامه بالتسديد كإقالته من العمل مما يترتب عليه تزايد المخاطر المعنوية. (J-M, T, & N, 2001)

● **صغر رأس مال المصرف** : يلعب رأس مال المصرف دوراً حيوياً ومهماً في تحقيق الأمان للمودعين وطالما أن رأس مال المصرف يتسم بصغر حجمه إذ لا تزيد نسبته إلى إجمالي الخصوم عن ، 10% وهذا مؤشر على صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين والتي تشكل

أموالهم نسبة كبيرة من مصادر أموال المصرف، وعليه فإن على إدارة المصرف أن تضع نصب أعينها تحقيق الأهداف الثلاث (أمان، سيولة، ربحية) فالتعارض بين هذه الأهداف يؤدي إلى التعارض بين:

- الملاك الذين يأملون بتحقيق أكبر عائد ممكن والذي سيؤثر بالضرورة على مستوى سيولة المصرف ودرجة الأمان؛
- أما المودعين فيأملون بأن يحتفظ المصرف بأكبر قدر من السيولة وتوجيه موارده إلى استثمارات تنسم بحد أدنى من المخاطرة وهذا بالضرورة سيؤثر على ربحية المصرف.

هذا التعارض يستلزم وجود إدارة كفؤة تحقق التوافق والانسجام بين الأهداف الثلاثة، ولا شك أن فشل المصرف لا يؤثر فقط على أصحاب المصالح الخاصة والمالكين وإنما يؤدي أيضا إلى تأثير منتظم على استقرار المصارف الأخرى، وهو ما يتطلب وجود نظم محاسبية ورقابية سليمة للمحافظة على استمرار هذه الثقة. (الشمرى، 2009، صفحة 182)

● **تخضع المصارف لقدر كبير من التنظيمات واللوائح**: إن ما يميز المصارف هو خضوعها لقدر كبير من التنظيمات واللوائح بسبب تعقد العمليات التي تقوم بها، وكذا تعاملها بأموال الغير مما يستلزم وجود قوانين تحمي أموال المودعين، وضمان الاستخدام الأمثل لموارد المصرف باعتبارها الممول الأول للتنمية خاصة في الدول النامية.

● **المنافسة بين المصارف**: المنافسة الكبيرة بين المصارف خلقت نوع من الثقافة والوعي المصرفي لدى الجمهور والشركات بحيث أصبح معيار الجودة هو أساس العلاقة، مما حفز المصارف على انتهاج الحوكمة التي تعتبر من المعايير الجوهرية للجودة.

كما أنه وفي ظل قطاع مالي يتسم بالحيوية والتجدد الدائمين، على المصارف التي ترغب في المحافظة على قدرتها التنافسية مواصلة الابتكار وتطبيق أفضل ممارسات العمل المصرفي ومنه آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات التي تمكنها من تلبية الاحتياجات المتجددة واغتنام الفرص التي تلوح في الأفق.

● **دور المصارف في تحفيز تطبيق الحوكمة في المؤسسات الأخرى**: نظرا للدور الكبير الذي يلعبه القطاع المصرفي لتعامله في النقود اقراضا واقتراضا وتوفير الاحتياجات التمويلية اللازمة للمؤسسات، فسلامة القطاع المصرفي يعتبر أمرا أساسيا لسلامة الاقتصاد ككل، بحيث يعتبر أحد أهم الأطراف التي تساهم في بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات من خلال محورين:

- تحفيز المؤسسات على تطبيق وتبني مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال اعتبار الالتزام بالحوكمة عاملا مهما في منح وتسهيل الحصول على الائتمان؛
- تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة بالنسبة للزبائن الذين يلتزمون بالممارسات السليمة للحوكمة.

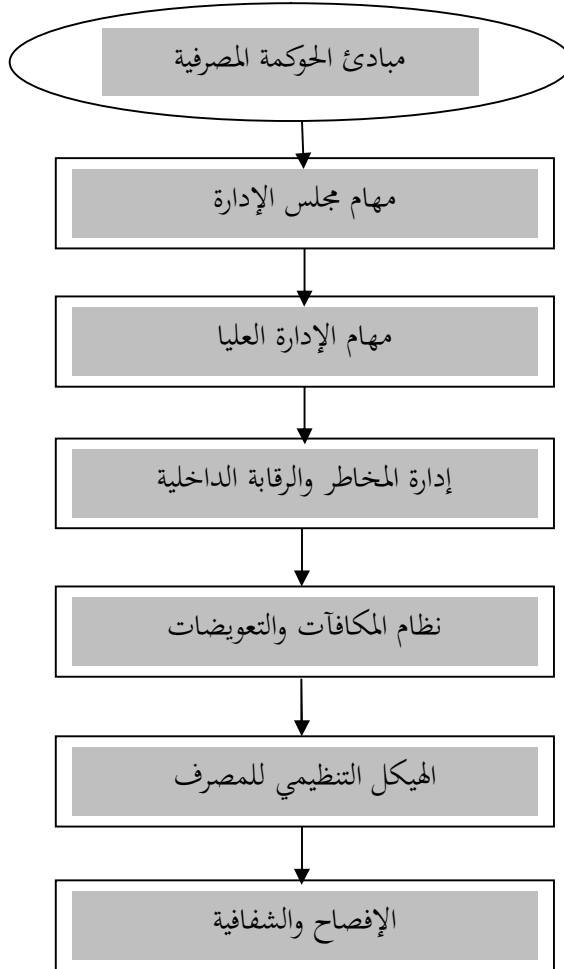
وهو ما سينعكس ايجابا على المؤسسات من خلال سهولة الحصول على التمويل وتكلفة مناسبة وعلى الرغم من اهتمام المصارف بالحوكمة عند قرار منح الائتمان إلا أن هذا الاهتمام لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب كون افتقار بعض المصارف ذاتها إلى التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية، وضعف ثقافة مسؤولي ومدراء الائتمان في إدخال وتعزيز ثقافة الحوكمة، وهو ما يستلزم تدخل الجهات الإشرافية في نشر وفرض تطبيق الحوكمة المؤسسية مما يعود بالفائدة على المصارف ذاتها من خلال تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة هذا من جهة، وتدعيم وتعزيز هذا المفهوم لدى المؤسسات من جهة أخرى. (سليمان م.، 2006، الصفحات 296-297)

3 لجنة بازل ومبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف

إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد في دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وفي هذا الإطار وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية معايير تنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية حيث أصدرت تقرير عن تعزيز الحوكمة المؤسسية في المصارف عام 1999 ثم نسخة معدلة عام 2005 وفي سنة 2006 وضعت 8 مبادئ أساسية للحوكمة في المصارف، وفي سنة 2010 تم إصدار نسخة محدثة تتضمن 14 مبدأ للحوكمة المصرفية بعنوان **Principles for enhancing corporate governance** ، حيث كشفت الأزمة المالية التي بدأت في منتصف عام 2007 عن العديد من الهفوات في مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الصادرة عام 2006 على سبيل المثال عدم كفاءة رقابة مجلس الإدارة على الإدارة العليا، وعدم الاهتمام الكافي بوظيفة إدارة المخاطر والهياكل التنظيمية المصرفية المعقدة دون مبرر.

وأهم ما يميز هذه المبادئ ويجعلها ذات خصوصية تختلف عن القواعد القانونية أنها معايير تنظيم للسلوك الجيد في إدارة المصارف وفق المعايير والأساليب العلمية التي تحقق توازن بين مصالح مختلف الأطراف وليست نصوص قانونية أمرية، وتندرج هذه المبادئ ضمن 6 أقسام .

الشكل (01) : مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل سنة 2010



SOURCE: Basel Committee on Banking Supervision, *Principles for enhancing corporate governance*, Bank for International Settlements, october 2010, available:

www.bis.org.

1.3 مهام مجلس الإدارة

1.1.3 المبدأ 1 : مسؤوليات مجلس الإدارة الشاملة

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن سلامة الموقف المالي للمصرف وأدائه، والموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمصرف، واستراتيجية المخاطر، الحوكمة المؤسسية، والقيم المؤسسية، المجلس هو أيضا مسؤول عن الرقابة على الإدارة العليا.

1.1.1.3 يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية التامة عن المصرف من حيث تخطيط استراتيجية المخاطر والسلامة المالية، وكذا تنظيم المصرف وادارته.

2.1.1.3 يجب على مجلس الإدارة :

- التخطيط والموافقة على الاستراتيجية العامة للمصرف؛
- الاشراف على تنفيذ استراتيجيات المصرف:
 - استراتيجية المخاطر.
 - إدارة المخاطر والامتثال.
 - نظام الرقابة الداخلية.
 - إطار الحوكمة المؤسسية، وكذا مدونة السلوك ونظام التعويض.
- يجب أن يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين، وكذا ضمان علاقة جيدة وفعالة مع المشرفين على المصرف؛
- يجب أن يكفل مجلس الإدارة أن العلاقة مع جميع الأطراف (داخلية وخارجية) تخضع لقواعد مناسبة ويتم مراجعة المخاطر المتعلقة بها وتقييمها (اختلاس أو سوء استغلال)؛

3.1.1.3 القيم المؤسسية وقواعد السلوك

- ثقافة المؤسسة توفر المعايير والحوافز المناسبة للسلوك المهني الذي يمثل الركيزة الأساسية للحوكمة الجيدة ، في هذا الصدد يجب على مجلس الإدارة وضع المعايير المهنية والقيم المؤسسية التي تعزز النزاهة لأعضائه، وللإدارة العليا والموظفين؛
- من واجبات مجلس الإدارة توفير الحماية اللازمة للعاملين وتشجيعهم على اعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية دون خوف أو تردد وذلك بتوفير الحماية اللازمة لهم دون أي إجراءات تأديبية مباشرة وغير مباشرة، لأن مثل هذه الممارسات قد يكون لها تأثير على سمعة المصرف.

4.1.1.3 الإشراف على الإدارة العليا

- إن اختيار وتعيين أعضاء الإدارة العليا هي مهمة مجلس الإدارة كما يمكن لها تغيير الأعضاء عند الضرورة.
- مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على الإدارة العليا :
 - ضمان أن أداء الإدارة العليا يتم وفقا للاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة؛
 - على مجلس الإدارة الاجتماع دوريا بانتظام مع الإدارة العليا؛
 - المساءلة ومراجعة المعلومات المقدمة من قبل الإدارة العليا؛

- وضع معايير لأداء الإدارة العليا تتناسب مع الأهداف الطويلة الأجل واستراتيجية السلامة المالية للمصرف؛
- يجب أن يتمتع مسؤولي المصرف بالمهارات والخبرات الضرورية لإدارته.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة أن الهيكل التنظيمي للمصرف يسهل عملية اتخاذ القرار والالتزام بالحوكمة المؤسسية والتأكد من أن الهيكل التنظيمي يحدد بوضوح مسؤوليات جميع الأطراف.
- يجب على المجلس أن يقوم بمراجعة دورية لسياسات وضوابط الإدارة العليا والرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر والامتثال) من أجل تحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

2.1.3 المبدأ 2: مؤهلات مجلس الإدارة

- يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالأهلية اللازمة لتولي عملهم وكذا الفهم الصحيح والواضح لدورهم ضمن إطار الحوكمة المؤسسية.
- ضمن هذا المبدأ يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة المناسبة.
- يجب على مجلس الإدارة كمجموعة أن يكون على معرفة وخبرة كافية بكل ما يتعلق بالأنشطة المالية للمصرف التي تمكنه من التطبيق الجيد للحوكمة والرقابة الفعالة (يشمل الفهم الكامل للتمويل، المحاسبة، الإقراض، العمليات المصرفية وأنظمة الدفع، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، الضوابط الداخلية والتنظيم المصرفي، مراجعة الحسابات والامتثال) ينبغي أيضا أن يستوعب أعضاء مجلس الإدارة التغيرات في السوق المحلية والعالمية وكذا القوى الاقتصادية والبيئة القانونية والتنظيمية.
- من أجل تعميق معارف ومهارات أعضاء مجلس الإدارة لتمكينهم من الوفاء بالتزاماتهم يجب تكريس الوقت الكافي وتخصيص ميزانية لتكوينهم والقيام بدورات تدريبية.
- يجب أن يكون للمصرف العدد الكافي من أعضاء مجلس إدارته وأن يتمتعوا بالاستقلالية التامة.
- يجب أن يمنح أعضاء مجلس الإدارة الوقت والجهد اللازمين لأداء مسؤولياتهم. (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p. 10)

3.1.3 المبدأ 3: هيكل مجلس الإدارة

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوزيع السليم للمسؤوليات وفق نظام الحوكمة وتوفير الوسائل اللازمة التي تضمن القيام بها ومراجعتها دوريا لتحسينها، حيث أن تحديد المهام وفقا لمبادئ الحوكمة الجيدة يساعد المجلس على القيام بواجباته على نحو جيد وأكثر فعالية.

1.3.1.3 تنظيم مجلس الإدارة

- يجب أن يحدد مجلس الإدارة القواعد التنظيمية، اللوائح، الحقوق والمسؤوليات والأنشطة الرئيسية.
- مجلس الإدارة يجب أن ينظم نفسه بطريقة تتضمن حجمه، مواعيد الاجتماعات واستخدام اللجان.
- إجراء تقييم دوري للمجلس ككل كمجموعة ولأعضائه، حيث قد تكون هناك حاجة إلى إدخال تحسينات أو إجراء أي تغييرات ضرورية.

2.3.1.3 دور رئيس مجلس الإدارة

- يلعب رئيس مجلس الإدارة دوراً حاسماً في سير العمل في المجلس، وهو مسؤول عن الأداء العام حيث يجب أن يتمتع بالخبرة والكفاءة والشخصية التي تمكنه من الوفاء بهذه المسؤوليات؛
- يفضل أن يكون رئيس مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين (الاستقلال يعني أن تكون مصلحة المصرف فوق أي اعتبار).

3.3.1.3 لجان مجلس الإدارة

- لزيادة الكفاءة والسماح بالتركيز أكثر في مختلف أنشطة المصرف، يقوم رئيس مجلس الإدارة بتشكيل لجان المجلس المتخصصة، يعتمد عدد وطبيعة اللجان على عوامل كثيرة منها حجم المصرف ومجلس إدارته، طبيعة المناطق الجغرافية للمصرف والمخاطر التي يتعرض لها.
- **لجنة المراجعة:** في العادة لجنة المراجعة هي المسؤولة عن ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية، والإشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية، كما تقدم تقاريرها ونتائج أعمالها لمجلس الإدارة.
- **لجنة إدارة المخاطر:** من صلاحياتها وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر.
- **لجان متخصصة أخرى**
- **لجنة الترشيحات:** يمكن أن تقترح أسماء على مجلس الإدارة كما يمكن أن تشارك في تقييم فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا، والمشاركة في الإشراف على موظفي المصرف وسياسات الموارد البشرية.
- **لجنة الامتثال:** متخصصة في ضمان أن المصرف لديه الوسائل المناسبة لتعزيز عملية صنع القرار والامتثال للوائح والقواعد الداخلية.

4.3.1.3 تضارب المصالح

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن السياسات الإستراتيجية للمصرف تطبق بشكل جيد وتمنع الأنشطة والمواقف والعلاقات التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة والأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية.

4.1.3 المبدأ 4: هياكل المجموعة المصرفية

إن مجلس إدارة المصرف الأم لديه المسؤولية الكاملة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية للمجموعة وفروعها، وضمان وجود السياسات والآليات لحوكمة مختلف هياكلها، الأعمال التجارية والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المجموعة وفروعها التابعة لها.

1.4.1.3 مجلس إدارة المصرف الأم

- للاضطلاع بمسؤولياته في إطار الحوكمة المؤسسية، على مجلس إدارة المصرف الأم أن يكون على بينة بالمخاطر والقضايا الجوهرية التي قد تؤثر على كل من المصرف ككل أو فروعها التابعة له، لذا يجب أن تمارس الرقابة على الفروع التابعة مع احترام استقلاليتها.

- لضمان قيام مجلس إدارة المصرف الأم بالوفاء بمسؤولياته ضمن إطار الحوكمة، يجب عليه:
 - أن يسهم نظام الحوكمة المصرفية في الرقابة الفعالة على الفروع التابعة؛
 - تقييم دوري لنظام الحوكمة المصرفية؛
 - اعداد مبادئ الحوكمة التي يجب أن تلتزم بها الفروع التابعة؛
 - ضمان توفر ما يكفي من الموارد لجميع الفروع للالتزام بالحوكمة المصرفية؛
 - ضرورة فهم الأدوار والعلاقات بين مختلف الفروع، وعلاقتهم بالمصرف؛
 - التأكد من وجود الوسائل المناسبة التي تمكن من الرقابة على مختلف الفروع وفقا لمبادئ الحوكمة.

2.4.1.3 مجلس إدارة الفروع التابعة

ينبغي أن تلتزم الفروع التابعة بقواعد الحوكمة المصرفية التي وضعها المصرف الأم.

2.3 مهام الإدارة العليا

1.2.3 المبدأ 5 : (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p. 16) تحت إشراف مجلس

- الإدارة، على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة المصرف تتفق مع استراتيجيات الأعمال والسياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
- تتكون الإدارة العليا من مجموعة من الأفراد المسؤولين وتتم محاسبتهم يوميا على إدارة المصرف ، ويجب أن يتمتع أعضاء الإدارة العليا بالخبرة والكفاءات والنزاهة لإدارة المصرف.
 - تساهم الإدارة العليا بشكل كبير في التطبيق السليم لنظام الحوكمة المصرفية.
 - الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض المهام للموظفين ووضع هيكل تنظيمي يعزز المساءلة والشفافية؛
 - يجب أن تنفذ الإدارة العليا النظم الملائمة لإدارة المخاطر المالية وغير المالية التي يتعرض لها المصرف، وهذا يشمل وظيفة إدارة المخاطر ونظام فعال للرقابة الداخلية.

3.3 إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

1.3.3 المبدأ 6 : يجب أن يمتلك المصرف نظام رقابة داخلية فعال ولجنة لإدارة المخاطر المصرفية.

1.1.3.3 وظيفة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- إن وظيفة إدارة المخاطر تتضمن :
 - تحديد المخاطر الرئيسية؛
 - تقييم هذه المخاطر وقياسها؛
 - تزويد مجلس الإدارة والإدارة العليا بمعلومات وتقارير مفصلة عن المخاطر التي تواجه المصرف.
- الرقابة الداخلية تعتبر من الأدوات الرقابية الهامة باعتبارها إجراء احترازي للتأكد من صحة المعلومات وتحسين نوعية التقارير المالية وحماية أصول المصرف ورفع كفاءة الموظفين، وكذا تقييم مدى الالتزام بالسياسات المرسومة.

2.1.3.3 مسؤول المخاطر

يجب أن يكون المسؤول التنفيذي مستقل ويتحمل مسؤولية إدارة المخاطر.

3.1.3.3 مسؤوليات دائرة إدارة المخاطر

- التعرف والقياس والمراقبة وإجراء التوصيات اللازمة لتخفيف المخاطر التي تواجه المصرف.
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر وتحليل جميع المخاطر بما فيها مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة ومخاطر التشغيل.
- التوصية للجنة إدارة المخاطر بمستوى المخاطر، والموافقات، ورفع التقارير وتسجيل حالات الاستثناءات عن سياسة إدارة المخاطر.
- تزويد مجلس الإدارة والإدارة العليا بمعلومات عن قياس المخاطر ومنظومة المخاطر في المصرف.
- تقوم لجان المصرف مثل لجان الائتمان ولجنة إدارة الأصول والخصوم والمخاطر بمساعدة دائرة إدارة المخاطر في القيام بمهامها وفق الصلاحيات المحددة لهذه اللجان.
- يجب أن يتضمن التقرير السنوي للمصرف معلومات عن دائرة إدارة المخاطر بخصوص هيكلها وطبيعة عملياتها وتطورها.
- على المصرف أن يضمن من خلال عمليات التخطيط ووضع الميزانية أن دائرة إدارة المخاطر لديها الموارد الكافية الضرورية لتقييم المخاطر، والوصول إلى نظم تكنولوجيا المعلومات ونظام تطوير الموارد، والدعم والوصول إلى المعلومات الداخلية، كما يجب أن يكون هناك معالجة واضحة وتوفير الموارد الكافية لمهام المراجعة الداخلية والامتثال، التعويض والحوافز الأخرى (مثل فرص الترقية) من قبل رئيس الإدارة العليا ودائرة إدارة المخاطر يجب أن تكون كافية لجذب الموظفين المؤهلين.
- يجب أن يتمتع أعضاء دائرة إدارة المخاطر بالكفاءة والخبرة الكافية، ومعرفة كبيرة بالسوق، كما يجب أن يكون لدى الموظفين القدرة والرغبة في تحدي جميع المخاطر.

2.3.3 المبدأ 7 : يجب تحديد المخاطر ومراقبتها، ويجب أن تواكب إدارة المخاطر والرقابة الداخلية التغيرات في المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف.

- ينبغي أن يتضمن تحليل المخاطر العناصر الكمية والنوعية، كما يعتبر قياس المخاطر عنصر أساسي لوظيفة إدارة المخاطر.
- على المصرف الاستفادة من البيانات الداخلية والخارجية التي تساعد على تحديد وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد كفاية رأس المال، وينبغي على مجلس الإدارة التأكد من جودة ودقة البيانات المعتمد عليها لتحديد المخاطر.
- نصح استشاري لإدارة المخاطر يشمل الرصد المستمر للمخاطر القائمة وكذلك تحديد المخاطر الجديدة أو الناشئة.
- يمكن الاستفادة من اختبار الضغط **Stress Test** وتحليل السيناريوهات لتحديد وفهم المخاطر المحتملة.
- بالإضافة إلى هذه الأدوات الاستشارية، يجب على المصرف النظر بانتظام في الأداء الفعلي بعد تقدير المخاطر للمساعدة في قياس دقة وفعالية عملية إدارة المخاطر واجراء التعديلات اللازمة.
- بعد تحديد وقياس المخاطر، ينبغي على دائرة إدارة المخاطر تقييم السبل الممكنة لإدارة هذه المخاطر عن طريق تخفيضها أو التحوط للحد منها.

3.3.3 المبدأ 8 : إن الإدارة الفعالة للمخاطر تتطلب التواصل الداخلي القوي داخل المصرف، وتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

- يجب الإبلاغ عن المخاطر سواء رأسياً عبر الهيكل التنظيمي وأفقياً على مستوى الإدارة مما يسهل في اتخاذ القرار الفعال الذي يعزز السلامة المالية للمصرف ويمنع القرارات التي قد تؤدي إلى تضخيم التعرض للمخاطر.

- يجب أن ترسل التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا في الوقت المناسب وكاملة ومفهومة ودقيقة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، خاصة عندما يواجه المصرف صعوبات مالية وغيرها تحتاج لقرارات فورية وحاسمة، حيث أنه إذا كان لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا معلومات ناقصة قد تؤدي قراراتهم إلى تضخيم المخاطر بدلا من الحد منها.

4.3.3 المبدأ 9 : على مجلس الإدارة والإدارة العليا أن تستخدم بشكل فعال التقارير التي تقدمها كل من وظائف التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، ووظائف الرقابة الداخلية .

- تعتبر كل من وظيفة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وظيفة مستقلة، وتمثل عنصر أساسي لعملية الحوكمة المصرفية من أجل تحقيق عدد من الأهداف الهامة وضمان سلامة المصرف.
- أهمية توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- على المدققين الداخليين أن يكونوا على معرفة بمبادئ الحوكمة ودورهم الأساسي حيال ضمان الالتزام بها وذلك بتأهيلهم المناسب علميا وعمليا كذلك.
- تتمثل مهام المدقق الخارجي في التأكد من مدى صحة وانتظام القوائم المالية وكذا مدى تعبيرها الصادق عن المركز المالي الحقيقي للمصرف ونتائج نشاطه.

4.3 نظام المكافآت والتعويضات (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p. 24)

إن علاقة الوكالة من المشاكل التي يمكن أن تؤثر على أداء المصرف من خلال قيام بعض المسؤولين بتصرفات تحقق مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة، ومن وسائل حل هذه المشاكل وتحقيق التوافق بين جميع الأطراف هو وجود نظام للحوافز، تساهم هذه الأنظمة في التحكم والتقليل من المخاطر، ولكن عمليا قد لا يؤدي نظام التعويضات إلى تخفيض المخاطر التي قد تتفاقم على المدى الطويل، لذا أصدرت لجنة FSB مبادئ في أبريل 2009 ثم معايير مرفقة في سبتمبر 2009 للمساعدة في تنفيذها.

1.4.3 المبدأ 10 : على مجلس الإدارة والإشراف على تصميم وتطبيق نظام التعويضات، ومراقبة تطبيقه بشكل جيد.

- مجلس الإدارة هو المسؤول عن التصميم العام وتشغيل نظام التعويض، ويجب أن يكون هؤلاء المسؤولين أعضاء مستقلين غير تنفيذيين وعلى دراية ومعرفة كبيرة بنظام التعويض والحوافز والمخاطر التي يمكن أن تنشأ عن مثل هذه الترتيبات لأن التعويض يجب أن يتوافق مع المخاطر، كما يجب على لجنة التعويضات والمكافآت العمل بشكل وثيق مع لجنة المخاطر لتقييم الحوافز.
- بالإضافة إلى إنشاء نظام التعويضات، ينبغي على مجلس الإدارة رصد ومراجعة النتائج للتأكد من أن نظام التعويض يعمل بفعالية.

2.4.3 المبدأ 11 : يجب أن تتوافق تعويضات الموظفين مع جميع المخاطر

إن ضمان توافق نظم الحوافز مع نظام المصرف وأهدافه واستراتيجياته يعتبر أحد العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

5.3 الهيكل التنظيمي للمصرف (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p. 26)

- 1.5.3 المبدأ 12 :** يجب على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل التنظيمي للمصرف والمخاطر المرتبطة به بشكل جيد .
- بعض المصارف من أجل تحقيق أهداف قانونية، تنظيمية، مالية أو تقديم منتج تنشأ هياكل جديدة على شكل وحدة أو فروع أو كيانات قانونية أخرى، التي يمكن أن تزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي خاصة الترابط والمعاملات بين هذه الكيانات، يمكن أن يؤدي إلى بروز تحديات في الإشراف وإدارة المخاطر للمنظمة ككل .
 - على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل وتنظيم المجموعة، أهداف مختلف الوحدات والكيانات، الروابط والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف الكيانات والمصرف الأم، وهذا يتضمن فهم المخاطر القانونية والتشغيلية وكيف يمكن أن تؤثر على التمويل ورأس المال، لذا يجب أن يكون هناك تنظيم سليم وفعال لتسهيل توليد وتبادل المعلومات بين مختلف الكيانات لإدارة المخاطر والإشراف الفعال على المجموعة.
 - من التحديات الأخرى للحكومة هي قيام المصرف بتأسيس أعمال أو إدارة خط انتاج لا يتناسب مع بنية الهيكل القانوني للمصرف.
 - يجب أن يوافق مجلس الإدارة على السياسات والإستراتيجيات لتأسيس هياكل جديدة، كما يجب فهم.
 - هيكل المصرف وحدوده بشكل صحيح، وبشكل أوضح يجب على الإدارة العليا وتحت إشراف مجلس الإدارة :
 - تجنب تأسيس هياكل معقدة بلا ضرورة؛
 - يجب أن تكون هنالك عملية مركزية للموافقة والسيطرة على خلق كيانات قانونية جديدة على أساس معايير محددة، بما في ذلك القدرة على رصد والوفاء بمتطلبات كل منشأة على نحو مستمر؛
 - الفهم والقدرة على إنتاج معلومات بشأن هيكل المصرف؛
 - التعرف على المخاطر التي تعقد بنية الكيان القانوني بما في ذلك غياب الشفافية الإدارية، المخاطر التشغيلية.
 - من أجل تعزيز الحكومة السليمة للمجموعة المصرفية، يجب بالإضافة إلى التدقيق الداخلي للكيانات يجب إجراء تقييم مستمر وشامل للمخاطر على مستوى هيكل المجموعة، كما يجب أن تتوافق التقارير الدورية التي تقيم الهيكل العام للمصرف مع الإستراتيجية التي وضعها مجلس الإدارة.

2.5.3 المبدأ 13 : إذا كان المصرف يعمل لأغراض خاصة أو ضمن إطار يحول دون شفافية أو لا يستوفي المعايير المصرفية الدولية، يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الغرض والمخاطر المتعلقة بهذه العمليات والتخفيف منها.

6.3 الإفصاح والشفافية

- 1.6.3 المبدأ 14 :** إن الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحكومة لتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة.
- تعتبر الشفافية أحد أهم عناصر الحكومة المصرفية، فإنه من الصعب على المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الأخرى والمشاركين في السوق المراقبة بفعالية ومحاسبة مجلس الإدارة والإدارة العليا عندما يكون هنالك نقص في الشفافية.

- تقع مسؤولية التطبيق الجيد للحوكمة على عاتق مجالس الإدارة والإدارة العليا الذين يلعبون دورا هاما في تطوير وتقييم ممارسات الحوكمة المصرفية، بالإضافة إلى أطراف أخرى يمكن أن تعزز الحوكمة تتمثل هذه الأطراف في (المساهمين، المودعين، المدققين الخارجيين، الحكومات، وكالات التصنيف الائتماني، البورصة والموظفين).
- يمكن تحسين ممارسات الحوكمة المصرفية من خلال معالجة عدد من المسائل القانونية تتمثل في :
 - حماية وتعزيز حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى؛
 - توضيح الأدوار والمهام؛
 - ضمان أن المصارف تعمل في بيئة خالية من الفساد والرشوة؛
 - تعزيز الموازنة بين مصالح المديرين والموظفين والمودعين والمساهمين من خلال القوانين واللوائح والتدابير الأخرى.

كل هذا يمكن أن يساعد في تعزيز بيئة الأعمال التجارية والقانونية التي تدعم الحوكمة المصرفية والمبادرات الرقابية.

4 الخاتمة :

إن التطور التقني في الصناعة المصرفية من ناحية، والتطور في استخدام الوسائل الالكترونية من ناحية أخرى، أدى إلى زيادة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وتنوعها، وزيادة العمليات المصرفية في سوق يتميز بمنافسة شرسة، ولمقاومة هذا التطور الهائل في الصناعة المصرفية وخاصة المخاطر المرتبطة بها، لذا سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي و تطبيق المبادئ التي وضعتها لجنة بازل بخصوصها، حيث كان لتطبيق الحوكمة عدة آثار إيجابية ترتبط بالأداء البنكي من خلال المحافظة على أمواله وموجوداته، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار المصرفي.

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها :

- أن الحوكمة المؤسسية لا تعني مجرد احترام لمجموعة من المبادئ وتفسيرها وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها.
 - يؤدي تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال ، والحد من الفساد .
 - كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.
- وإضافة إلى ما سبق نقترح أهم التوصيات التالية:
- ضرورة تقديم دورات تدريبية لتأهيل موظفي البنوك .
 - يجب توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في مجال الحوكمة بما يتماشى مع قدرات كل بنك على استيعاب المخاطر، مع إخطار البنك المركزي في حالة تعذر تحقيق ذلك مفسرا بالمبررات؛
 - ضرورة إيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيق وتبني مبادئ الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل.

5 قائمة المراجع :

- هالة السعيد، الحوكمة في البنوك العامة، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، 2007.
 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
 - صادق راشد الشمري، إدارة المصارف-الواقع والتطبيقات العملية -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
 - محمد مصطفى سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008 .
 - Alain jounot et Christaine Lallement: Développement durable vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Afnor, France, 2003.
 - J-M. ROUSSEAU, T.BLAYAC, N.OULMANE, Introduction à la théorie de l'assurance, édition DUNOD, Paris 2001.
 - Gérard Sharreaux: Le gouvernement des entreprises «corporate governance théories et faits», Economica, Paris, 1997.
 - محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 09، 2009.
 - عبد الرحمان العايب وبالرقي تيجاني: إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18 و19 أبريل، 2009 .
 - كمال بوعظم وعبد السلام زايد: حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية -، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، يومي 18 و19/11/2009، جامعة باجي مختار، عنابة .
 - عادل رزق: الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، سبتمبر، 2007 منشورات المنظمة العربية للتنمية.
 - Ankit Katrodia, Corporate Governance Practices in the Banking Sector, Sai Om Journal of Commerce and Management, VOLUME NO.1, ISSUE NO.4.
 - T.G.Arun, J.D.Turner, Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues:
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan015471.pdf>.
- Basel Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, Bank for International Settlements, october 2010, available: www.bis.org.