عنوان البحث

الحوكمة في الجهاز المصرفي

أسم الباحث *أ.د سهير محمود معتوق * أ.د نيفين محمد طريح
- فيوليت صبحي رزق

ملخص

تتناول هذه الدراسة مفهوم الحوكمة طبقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، كما تم تعريف الحوكمة من وجهة النظر المصرفية وفقاً للجنة بازل ،ثم تناولت الدراسة أهمية الحوكمة وخصوصاً في الجهاز المصرفي حيث بينت الازمات المالية مثل ازمة جنوب شرق آسيا 1997 والازمة المالية العالمية أن الممارسات الغير سليمة للجهاز المصرفي و التي تمثلت في ضعف الحوكمة كانت سبب رئسي لهذه الازمات لذا أهتمت الدول بإصدار التشريعات التي تضمن التطبيق الجيد للحوكمة .

كلمات الدراسة:

الجهاز المصرفى- الاداء المالى للبنوك – مقررات بازل – كفاية راس المال – حوكمة البنوك.

Abstract

This study analyses the concept of governance according to the Organization for Economic Cooperation and Development, Additionally, governance has been defined from a banking perspective and in compliance with the Basel Committee, The

* أستاذ الاقتصاد بالكلية * أستاذ الاقتصاد الدولي بالكلية وعميد المعهد العالي للعلوم الادارية بالقطامية
- مدرس مساعد بمعهد القاهرة العالي للعلوم الادارية بالمقطم .

importance of governance especially its application to the banking system is also highlighted with special reference to examples of financial crises like the one of the Southern-Eastern Asia in 1997 or that of the international crisis. The study uses these examples to stress that the improper practices of the banking system- including its weak application of governance- were a major cause for the above crises; and to show how they motivated some countries to issue legislations related to the proper application of governance.

Key words

Banking sector - Banks financial performance – Basel accords – Capital adequacy – Banks governance.

مقدمة

تعتبر الحوكمة أحد أهم القضايا التي تستحوذ على اهتمام الدول والمنظمات الدولية والإقليمية وخاصة في الآونة الأخيرة وذلك عقب الانهيارات والأزمات المالية العالمية والتي كشفت الشواهد أنها ناتجة عن ضعف الالتزام بمبادئ الحوكمة، حيث توضح أزمة جنوب شرق آسيا عام 1997 أن انهيار العديد من البنوك يرجع إلى مخاطر التركيز المفرطة والضعف في الإدارة وعدم التحكم الجيد بالمخاطر، ومنح القروض لعدد محدد من العملاء، والإقراض للأطراف ذات العلاقة، بالإضافة لذلك فإن القطاع المالي في هذه الدول كان يفتقر إلى درجة ملائمة من التقنين والإشراف[1].

[1] منير إبراهيم هندي، (2009)، "الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء": مدخل حوكمة الشركات "، **سلسلة الفكر الحديث في الإدارة المالية**، (3)، ص ص 7-9.

كذلك بينت الأزمة المالية العالمية 2007 أن الممارسات غير السليمة للقطاع المصرفي والتي تتمثل في ضعف الحوكمة كانت سبب رئيسي لهذه الأزمة، وتمثلت أهم مظاهر ضعف الحوكمة في هذه الأزمة في عدم الالتزام بالأسس الائتمانية السليمة في منح الائتمان، وعدم تطبيق منهج متكامل لإدارة المخاطر وضعف مستوى الشفافية وتعمد إخفاء معلومات المالية وغير المالية[2].

وتظهر أهمية تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في البنوك أكثر من غيرها من الشركات الأخرى نظراً لأهميتها المستمدة من خصوصية نشاطها البنكي في حد ذاته ودورها في تعزيز التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الشركات الأخرى باعتبارها الممول الرئيسي للشركات حيث توفر البنوك الائتمان والسيولة اللازمة للشركات ، كما أن توافر نظام مصرفي سليم ومعافي يعد ركناً أساسياً لسلامة اقتصاد الدول من خلال قطاع المصارف والمؤسسات المالية. [3]

وفيما يلي سوف يتم استعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بمصطلح الحوكمة من خلال دراسة مفهوم ومبادئ الحوكمة طبقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك كما إصدارته لجنة بازل، وذلك من خلال تناول الاجزاء التالية:

1- حوكمة الشركات.

---

[2] محمد نصر محمد، (2016)، "الإشكاليات الدولية لمواجهة أزمات النظام المالي الدولي- دارسة تطبيقية على التدابير الدولية- " ، **مركز الدراسات العربية**، الطبعة الأولى، ص ص 25-31.

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2011) ، " الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري " ، ملتقى "الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري في المؤسسات الحكومية" ، المنعقد في القاهرة – سبتمبر ، ص 7 .

1/1 مفهوم حوكمة الشركات.

2/1 معايير ومبادئ حوكمة الشركات

2- الحوكمة في الجهاز المصرفي.

1/2أهمية تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي

2/2مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي

3/2 مبادئ بازل عن الحوكمة في الجهاز المصرفي.

3 – خاتمة البحث.

1- حوكمة الشركات.

1/1 مفهوم حوكمة الشركات.

على المستوى الدولي لا يوجد تعريف متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمحللين والاكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governanceويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والاقتصادية والاجتماعية للشركات ، وهو الأمر الذى يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. [4]

([4]) لقد تم ترجمة مصطلح Corporate Governance إلى عدة مصطلحات مثل الحكم الراشد والحاكمية والحكم المؤسسي ولكن يعتبر مصطلح حوكمة المنشآت (الشركات) الأكثر شيوعاً واستعمالاً. وللمزيد من التفاصيل حول هذا المصطلح راجع:

- محرم الحداد (2007) ،" أهمية وضع إطار قانونيا وتنظيمي ورقابي لمبادئ حوكمة الشركات "، معهد التخطيط القومي، **سلسلة أوراق اقتصادية**، العدد رقم (5)، أغسطس.
- ماجد شوقي (2002) ،" حوكمة الشركات"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد السابع، سبتمبر.

على هذا النحو تعددت التعريفات المتعلقة بالحوكمة لتعكس الأبعاد المختلفة التي ينطوي عليها هذا المفهوم حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Development (Organization for Economic Co-operation and (OECD)[5] حوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذى يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال. ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء[6].

2/1 معايير ومبادئ حوكمة الشركات

- **مركز المشروعات الدولية الخاصة** (2003)،" حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون"، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، متاح على -www.Cipe arabia.org/pdf.he1p.asp.

([5]) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي منظمة دولية تم إنشاؤها في باريس بموجب اتفاقية موقعة من قبل وزراء لعشرين دولة غربية (النمسا، بلجيكا، كندا، الدنمارك، فرنسا، ألمانيا الغربية، اليونان، أيسلندا، لوكسمبرج، هولندا، النرويج، البرتغال، أسبانيا، سويسرا، السويد، تركيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية) عام 1947 كبديل وامتداد لمنظمة التعاون الاقتصادي الأوربي وتهدف إلى دعم النمو الاقتصادي والمحافظة على الاستقرار المالي وتضم في عضويتها حالياً حوالي 30 دولة.

([6]) إلهام الصحابي (2008)،" دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات "، **المؤتمر العلمي بعنوان "الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق"**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص5.

لقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD هيكل متكامل لنظام الحوكمة وذلك من أجل بناء سليم للحوكمة أو إصلاح نظم الحوكمة القائمة، وتعتبر مبادئ المنظمة بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد وهى ليست ملزمة.

وفيما يلى عرض موجز لتلك المبادئ:

المبدأ الأول: ضرورة وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

طبقاً لهذا المبدأ فإن الإطار الفعال لحوكمة الشركات يجب أن يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويكون قابلاً للتنفيذ، وأن يحدد بوضوح تقسيم المسئوليات بين الجهات الإشراقية والتنظيمية والتنفيذية، ووفقاً لهذا المبدأ فيجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلى، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق(7).

المبدأ الثاني: ضمان حماية حقوق المساهمين

طبقاً لهذا المبدأ ينبغي أن يوفر إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وتتضمن حقوق المساهمين ما يلي(8):

(7) أيمن محمد سلامة سلطان، مرجع سابق، ص57.

(8) انظر في هذا الشأن:

1- بنك الاسكندرية، مرجع سابق، ص48.

2- أمجد حسن عبد الرحمن محمد، (2012)، "أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون "، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس،ص ص619-620.

1- الحقوق الأساسية للمساهمين مثل تأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل أو تحويل الملكية والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

2- للمساهمين الحق في المشاركة وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في الشركة .

3- يجب الإفصاح عن وجود أي شروط خاصة بمنح بعض المساهمين حقوق في الإدارة لا تتناسب مع نسبة مساهمتهم في رأس المال.

4- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

5- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

6- لابد أن يتسم السوق الذي يتم طرح أسهم الشركة فيه بالشفافية والكفاءة.

7- ينبغي أن يدرس المساهمون بما فيهم المؤسسات الاستثمارية التكاليف والمزايا التي تعود عليهم من ممارسة حقوقهم في التصويت.

المبدأ الثالث: ضمان نفس المعاملة العادلة بين كافة المساهمين

يجب أن يكفل إطار الحوكمة المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم مساهمي الأقلية – صغار المساهمين والمساهمين الأجانب –، كما يتعين أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم،

أيضاً حماية مساهمي الأقلية من التعاملات التي يتم إجرائها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة(9).

المبدأ الرابع: ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

في ظل إطار الحوكمة يجب أن يضمن إطار الحوكمة احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة في حوكمة الشركات (مثل الدائنون والموردون والعملاء والعاملين بالشركة وكافة الجهات الحكومية) وذلك طبقاً لما ينشئها ويكفلها القانون والاتفاقات، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال تنمية الثروة وزيادة فرص العمل وتحقيق النمو والاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. (10)

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها نظام الحوكمة، حيث يعتبر هذا المبدأ حجر الزاوية في مقومات نجاح الحوكمة وذلك لما

(9) محمد أيمن محمد مصطفى خلف (2008)، "إطار محاسبي لدور الحوكمة في تحقيق الرقابة وتقييم الأداء "دراسة نظرية تطبيقية على البنوك بمصر"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص17.

(10) انظر في هذا الشأن:

- أيمن محمد سلامة سلطان، مرجع سابق، ص59.
- محمد أيمن محمد مصطفى خلف، مرجع سابق، ص18.

يؤديه الالتزام بهذا المبدأ من دور في توفير المعلومات التي يحتاجها المساهمين والمستثمرين والهيئات الخارجية والتي على أساسها يتخذ هؤلاء قراراتهم(11).

ويجب أن يضمن إطار الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب فيما يتعلق بكافة المسائل الخاصة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة وأوجه الاستثمارات المتاحة.

المبدأ السادس: التأكيد على مسئولية مجلس الإدارة

يجب أن يضمن إطار الحوكمة وضع تخطيط استراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء أفراده، والتأكيد على مسئولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين وجميع أصحاب المصلحة في الشركة (12) .

2-الحوكمة في الجهاز المصرفي

ونظراً للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمراً غاية في الأهمية لضمان سلامة هذا الجهاز وتحقيق الكفاءة في الأداء لدعم دوره في خدمة الاقتصاد القومي بالإضافة إلى تأثيره في المحافظة على ثقة الجمهور في النظام المصرفي والتي هي أساسية لحسن سير القطاع المصرفي والاقتصاد ككل، حيث أن عدم تطبيق الحوكمة أو تطبيق حوكمة ضعيفة يمكن أن تساهم في إفلاس البنوك والذي يمكن أن يؤدي لنتائج عامة خطيرة بسبب تأثيرها المحتمل على أي نظام تأمين وودائع معمول به واحتمال تداعيات

([11]) محمد إبراهيم موسى (2009)،" حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية"، **مجلة مصر المعاصرة**، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، العدد 494، أبريل، السنة المائة، القاهرة، ص176.

([12]) بنك الإسكندرية (2003)، مرجع سابق، ص50.

اقتصادية كلية أوسع مثل خطر العدوى المالية التي بدأت في منتصف عام 2007 في الولايات المتحدة الأمريكية.

1/2 أهمية تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي

تعتمد سلامة الجهاز المصرفي على الحوكمة حيث تخفف الحوكمة من المخاطر؛ مما يؤدي لزيادة القدرة التنافسية للبنك، حيث يؤدي التطبيق الجيد للحوكمة المحافظة على القواعد والمبادئ الخاصة بتحسين مدى دقة وشفافية التقارير المالية والتشديد في تطبيق المعايير الخاصة بالأخلاقيات في البنك؛ مما يؤدي لزيادة القدرة التنافسية له[13].

ويمكن أن تعمل حوكمة البنوك على تخفيض تكلفة رأس المال وجذب الاستثمارات وتحد من هروب رؤوس الأموال وإتاحة التمويل، ومكافحة الفساد الذى يعيق التنمية الاقتصادية؛ حيث يفضل المستثمرون وأصحاب رؤوس الأموال الاستثمار في البنوك التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة والتي تضمن لهم حماية أموالهم وخدمة مصالحهم وتحقيق عائد عادل على الأصول التي يمتلكونها، أي إن الحوكمة تؤدي إلى تعزيز ثقة المساهمين وتحقيق أفضل عائد على الاستثمار وزيادة العمالة والنمو الاقتصادي[14].

([13]) نادية حسن العلفي (2011)، " تقييم تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول – يناير، مجلد الاول، ص24.

([14]) محمد ناجى حسن خليفة (2005)،"الإشراف والحوكمة في البنوك "، **المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 26 – 24 سبتمبر، ص375.

كما تؤثر الحوكمة في تصنيف البنوك ومن ثم قدرتها على التعامل في الأسواق المالية العالمية.

2/2 مفهوم الحوكمة في الجهاز المصرفي

تعني الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شئون البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما في ذلك كيف يتم[15]:

- وضع استراتيجية وأهداف البنك (بما فيها تحقيق عوائد اقتصادية للملاك).
- تحديد مستوى تحمل البنك للمخاطر.
- إدارة العمليات اليومية للبنك.
- مراعاة مصالح كل من لهم اهتمام بالبنك مثل الموظفين والعملاء والمساهمين والمودعين وغيرهم.
- موائمة أنشطة وتصرفات البنك بحيث يقوم المصرف بعمله بطريقة آمنة وسليمة (and sound Safe)، والالتزام بتطبيق القوانين السارية ومراعاة القواعد الخاصة بالإجراءات.

([15]) انظر:

- اتحاد المصارف العربية (2010)، " بازل 3 "، **إعداد إدارة البحوث**، ص106.

-Basel Committee on Banking Supervision (1999)" Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations " , Basel, September, p. 6.

هذا ويرى بعض الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى أداء البنوك(16).

بالإضافة لذلك فان الحوكمة في الجهاز المصرفي تعنى مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، مع الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة والمشتركة(17).

بالإضافة لذلك فقد 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 والاحتياطي، بالإضافة إلى أهمية تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

3/2 مبادى لجنة بازل عن الحوكمة في الجهاز المصرفي

1/3/2 توصيات لجنة بازل في عام 1999(بازل 1)

(16) بنك الاسكندرية (2003)، مرجع سابق، ص53.

(17) أمجد حسن عبد الرحمن محمد (2012)، مرجع سابق، ص641.

أصدرت لجنة بازل عام 1999 وثيقة أطلقت عليها "الممارسات السليمة للحكم الجيد" "Sound Corporate Governance Practices" حول سبل تحسين حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية، وتضمنت هذه الوثيقة أهم الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة في الجهاز المصرفي وهى تشمل سبعة مبادئ وفيما يلي سوف نتناول هذه المبادئ بشيء من التفصيل:

المبدأ الأول: بناء أهداف استراتيجية ووضع قيم للعمل يتم تعميمها في المؤسسة المصرفية(18)

يتضمن هذا المبدأ تحديد أهداف استراتيجية ووضع قيم تنظيمية للعمل وذلك بهدف تسهيل وضع أنشطة البنك لتحقيق هذه الأهداف، ويقوم مجلس الإدارة بوضع الأهداف الاستراتيجية لتوجيه أنشطة البنك، كما يحدد قيم تنظيمية لنفسه وللإدارة التنفيذية وللموظفين ويجب أن تتضمن هذه القيم حلول ومناقشات للمشاكل في الوقت المناسب.

المبدأ الثاني: وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسئولية والمساءلة في المؤسسة(19)

([18]) محمد محمود ياسين (2010)، " الحاكمية المؤسسية وجودة الإفصاح في البيانات المالية في البنوك التجارية الأردنية "، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، جامعة بور سعيد، كلية التجارة، العدد الأول، الجزء الثاني، يناير – يونيو، ص38.

([19]) أنظر: المرجع السابق، ص38.

- **Basel Committee on Banking Supervision** (1999) Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations , Basel, September, p. 8.

يتضمن هذا المبدأ أن تحدد مجالس الإدارة المسئوليات والمهام الخاصة بها والخاصة بالإدارة العليا. وينعكس توضيح الصلاحيات والمسئوليات على سهولة القدرة على المحاسبة والمساءلة وسرعة الاستجابة عند وجود أي مشكلة. كما يجب على الإدارة التنفيذية وضع هرم للمساءلة لباقي موظفي البنك.

المبدأ الثالث: ضمان أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين لشغل مراكزهم، ولديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة، ولا يخضعون لتأثيرات من قبل الإدارة أو نتيجة اهتمامات خارجية(20).

يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسئولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذلك يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة ليتمكن من تحديد أوجه القصور واتخاذ الإجراءات اللازمة.وفى العديد من الدول قامت مجالس إدارات البنوك بإنشاء لجان متخصصة لمساعدتها مثل لجنة إدارة المخاطر، ولجنة التدقيق، ولجنة المكافأة، ولجنة الترشيحات.

المبدأ الرابع: ضمان أن يكون هناك إشراف ملائم من الإدارة العليا(21).

تعتبر الإدارة العليا عنصراً هاماً وأساسياً في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإن الإدارة العليا تمارس نفس الدور على الإدارة التشغيلية. وتتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولي

(20) خالد عدنان عويس، مرجع سابق، ص219.

(21) محمد محمود ياسين، مرجع سابق، ص ص38-39.

البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفراد مثل مدير الشئون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.

المبدأ الخامس: الاستفادة الفعالة من العمل الذى يقوم به المدققون الداخليون والخارجيون(22).

يقوم المراجعون بدور مهم وحيوي ويجب أن يدرك مجلس الإدارة والإدارة العليا أهمية هذا الدور كما يجب نشر الوعى بهذه الأهمية بين الموظفين بالبنك، وينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية المدققون، كما يجب أن يستخدم المجلس نتائج أعمال المدققون لتقييم أعمال وإنجازات البنك.

المبدأ السادس: ضمان كون أساليب الحوافز والمكافآت متشكلة من القيم الأخلاقية للبنك ومن المحيط الرقابي والاستراتيجي له.

يجب ضمان أن يتناسب نظام الحوافز والمكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، حيث إن الفشل في ربط نظام الحوافز والمكافآت باستراتيجية البنك يمكن أن يشجع المديرين على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل لخدمة مصالحهم بغض النظر عن المخاطر قصيرة أو طويلة الأجل التي قد يتعرض لها البنك.

المبدأ السابع: العمل والسير بحوكمة الشركات في المؤسسة وفق أسلوب ونمط شفاف.

---

(22) للمزيد من التفاصيل راجع:

- Ibid., p, 10.

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة إذا كان هناك نقص في الشفافية، وينتج عن نقص الشفافية عدم حصول أصحاب المصالح على المعلومات الهامة عن تركيبة وأهداف البنك؛ مما يؤثر على سلامة قرارتهم.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لضمان التطبيق السليم للحوكمة، كما يجب أن يشمل الإفصاح على هيكل المجلس (العدد، والعضوية، والمؤهلات، واللجان) وهيكل الإدارة العليا (المسئوليات، والمؤهلات، والخبرة) والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، والهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.

2/3/2 مبادئ الحوكمة في المصارف من منظور لجنة بازل 2006 (بازل 2)

أصدرت لجنة بازل تقرير عن الحوكمة في المصارف عام 2005 ثم أصدرت نسخة محدثة في عام 2006 بعنوان تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية Enhancing Corporate Governance for Banking Organization يتضمن ثمانية مبادئ أساسية للحوكمة في المصارف والتي تعتبر بمثابة المعايير الدولية لحوكمة المصارف وتتمثل في(23):

المبدأ الأول: التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار، وأن يكون لديهم القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شئون البنك وأعماله اليومية.

(23) إضاءات (2010)، " الحوكمة "، **نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية**، الكويت، العدد الثالث، أكتوبر، ص3.

المبدأ الثاني: وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها.

المبدأ الثالث: التوزيع السليم للمسئوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة والمحاسبة داخل البنك سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حدٍ سواء.

المبدأ الرابع: وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنك، وإدراك المراقبين لأهمية دورهم.

المبدأ الخامس: الاستفادة المثلى من العمل الذى يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين، والرقابة الداخلية للبنك تساهم في الحوكمة الجيدة.

المبدأ السادس: أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الثقافة العامة للبنك ومع الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.

المبدأ السابع: توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة، وفى التقارير الصادرة عنها.

المبدأ الثامن: تفهم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في البنك وكذلك الهيكل التشغيلي فيه، والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية. (دور السلطات الرقابية).

مما سبق نلاحظ أن مبادئ بازل 1999 و2006 متشابهة من حيث انطلاقة كل مبدأ ولكن مطورة ومعززة في لب وجوهر كل مبدأ، بالإضافة إلى أن مبادئ بازل 2006 أضافت المبدأ الثامن الخاص بدور السطات الرقابية والذى يعتبر الجديد مقارنة بمبادئ بازل 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن

أن يتعرض لها البنك، وذلك على أساس أن الإفلاسات والانهيارات التي حدثت في البنوك والمؤسسات الأخرى ناتجة عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية (مثل الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية).

3-خاتمة البحث

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة وخاصة بعد الازمة المالية العالمية 2007 فقد تم التعرض في هذا البحث لمفهوم الحوكمة طبقاً لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،حيث عرفتها بأنها النظام الذى يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الشركة وكيفية وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء ، ومن المنظور المصرفي تعني الحوكمة الطريقة التي تدار بها شئون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا ، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين،وحماية حقوق المودعين .

كماتم تناول مبادئ الحوكمة طبقاً للجنة بازل ،وتطرق البحث لاهمية الحوكمة و خصوصاً في البنوك .

المراجع

- اتحاد المصارف العربية (2010)، " بازل 3 "، **إعداد إدارة البحوث.**

-إضاءات (2010)، " الحوكمة "، **نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية**، الكويت، العدد الثالث، أكتوبر.

– المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2011) ، " الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري " ، ملتقى "الحوكمة و الإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية" ، المنعقد في القاهرة – سبتمبر .

–إلهام الصحابي (2008)،" دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات "، **المؤتمر العلمي بعنوان "الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي في ضوء مشكلات التطبيق"**، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

–أمجد حسن عبد الرحمن محمد، (2012)، "أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون "، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

–ماجد شوقي (2002) ،" حوكمة الشركات"، **مجلة الإصلاح الاقتصادي**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد السابع، سبتمبر.

–محرم الحداد (2007) ،" أهمية وضع إطار قانونيا وتنظيمي ورقابي لمبادئ حوكمة الشركات "، معهد التخطيط القومي، **سلسلة أوراق اقتصادية**، العدد رقم (5)، أغسطس.

–محمد أيمن محمد مصطفى خلف (2008)، "إطار محاسبي لدور الحوكمة في تحقيق الرقابة وتقييم الأداء "دراسة نظرية تطبيقية على البنوك بمصر"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

–محمد إبراهيم موسى (2009)،" حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية"، **مجلة مصر المعاصرة**، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، العدد 494، أبريل، السنة المائة، القاهرة.

–محمد ناجى حسن خليفة (2005)،"الإشراف والحوكمة في البنوك "، **المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 26 –24 سبتمبر.

–محمد محمود ياسين (2010)، " الحاكمية المؤسسية وجودة الإفصاح في البيانات المالية في البنوك التجارية الأردنية "، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، جامعة بور سعيد، كلية التجارة، العدد الأول، الجزء الثاني، يناير – يونيو.

–محمد نصر محمد، (2016)، "الإشكاليات الدولية لمواجهة أزمات النظام المالي الدولي– دارسة تطبيقية على التدابير الدولية– " ، **مركز الدراسات العربية**، الطبعة الأولى.

-**مركز المشروعات الدولية الخاصة** (2003)،" حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون"، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، متاح على .www.Cipe-arabia.org/pdf.he1p.asp

-منير إبراهيم هندي، (2009)، "الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء": مدخل حوكمة الشركات "، **سلسلة الفكر الحديث في الإدارة المالية**، (3).

-أيمن محمد سلامة سلطان، مرجع سابق، ص57.

-نادية حسن العلفي (2011)، " تقييم تطبيق الحوكمة في البنوك اليمنية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول – يناير، مجلد الاول.

-Basel Committee on Banking Supervision (1999)" Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations " , Basel, September,.