كلية الحقوق

دور الـحوكمة

فـي تـحسيـن فاعلية الأداء الـمـصرفي

الباحثة

موزة خلفان سيف سعيد الشامسى

دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي

مقدمة:

يعتبر الفساد بشكل عام والفساد المالي بشكل خاص السبب الرئيسي في تدمير اقتصاديات الدول الصاعدة، وهو مايمثل العائق الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالرغم من أن الفساد يعتبر ظاهرة عالمية بارزة في جميع بمدان العالم الأ أنها متفشية بشكل كبير في جميع في جميع القطاعات بصفة عامة،والقطاع المصرفي بصفة خاصة وخصوصًا في البلدان النامية حيث يزداد الأمر صعوبة لكبر حجم الطبقة المستفيدة من الفساد والتي ستواجو بقوة أى محاولات إصلاحية . [١]

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة تمثلت في انتشار العولمة، والتحرر والانتقال إلى نظام السوق المفتوح، وانتهاج سياسة التحرر الاقتصادي خصوصاً في عدد من دول شرق أوروبا، كل هذه الأحداث أدت إلى حدوث أزمات مالية عدة مست اقتصاديات بعض الدول المتقدمة إضافة الى الفضائح في كبرى الشركات العالمية بسبب انتشار الفساد المالي. [٢]

وكنتيجة لهذه الأنهيارات الاقتصادية العالمية التي هزت أكبر اقتصاديات العالم، بدأ التوجه نحو وضع قواعد لإدارة المؤسسات المصرفية بشكل موحوكم ورشيد، وتبعاً لذلك ظهر ما يعرف بحوكمة المؤسسات المصرفية حيث ذاع صيت هذا المصطلح لما يتميز به بأنه "نظام يعمل عمى أساس الكفاءة الأدارية والشفافية وحماية حقوق أطراف أصحاب المصالح في الشركة والمراقبة والمساءلة المالية والادارية داخل المؤسسات بما يؤدي إلى حمايتها من الافلاس والانهيار وتبعاً لذلك أتم عدد من والهيئات والمنظمات الدولية بإصدار مجموعة من المبادئ والقواعد لتعزيز الحوكمة منها مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون االقتصادي والتنمية والمبادئ الصادرة لجان بازل ١-٢-٣ المتعلقة بالحوكمة المؤسسية في المصارف.

مما دفع ماسبق الدول المتقدمة إلى تبني مفهوم الحوكمة بشكل أسرع وأوسع منه في الدول ذات الاقتصاديات الناشئة، إذ عمل المشرعون على إصدار قوانين

---

[١] صالح أبوبكر الجازوي، عبدالسالم حسين البرعصي، حوكمة القطاع المصرفي ودورها في مكافحة الفساد المالي، كلية الاقتصاد،بنغازي، ٢٠١٩ . ص٢ .

[٢] نفس المرجع، ص ٣.

وتعليمات عدة، وباعتبار البنوك العصب الرئيسي لهذه الاقتصاديات فإنها تبنت هذا المفهوم بهدف مواجهة المخاطر المصرفية.[١]

ويعتبر الجهاز المصرفي من المنظومات ذات الفاعية المؤثرة بالاقتصاد والتنمية. والملاحظ ان المصارف سواء الحكومية او الخاصة حيث مازالت لم ترتقي الى مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف مؤسسي وتشريعي وانظمة وتطبيق الافصاح والشفافية مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المساهمين وانتشار لفساد الاداري والمالي، كما ان الهوة أو الفجوة بين مجلس الادارة والمساهمين مثل احد المشاكل للمؤسسات المالية وتعاني الكثير من المصارف وخصوصًا المصارف الخاصة من غياب البعد الاستراتيجي للإدارات وتوفير الممارسات السليمة لها وتطبيق الياتها وقواعدها وتطوير مستوى الاداء والرقابة والاهتمام بالزبائن وتطبيق المعايير الدولية،كما ان المصارف ذاتها قد ينقصها تطبيق مفهوم الحوكمة بشكل كلي او نتيجة لعدم توفر الوعي الكامل بأهمية الحوكمة لدى مجالس الادارة والادارة التنفيذية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، وقد نشأت الحوكمة كمنهج في تطوير عمل المصارف مما يستوجب تناول هذه الدراسة تجارب عدد من المصارف من حيث مرجعيتها التاريخية ومواكبتها لقواعد الحوكمة من حيث مدى تطبيقها للحوكمة وحجم ونوع المحددات وامكانية رفع الوعي لدى كافة الاطراف ومدى امكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الاهلية وتعزيز دور الادارة في تخفيض المخاطر وتجنب الازمات وحماية حقوق المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: حوكمة – مصارف – حالات – مؤسسات .

أولًا: مشكلة البحث:

مازالت المصارف سواء الحكومية او الخاصة لم ترتقي الى مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف تشريعي وانظمة وتطبيق الافصاح والشفافية مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المساهمين وانتشار الفساد الاداري والمالي، كما ان التغيرات في عالم التكنلوجيا والاتصال والمعلوماتية الذي يستوجب تطوير نظم العمل والياته في الاجهزة المصرفية مع تأثير الازمات المالية على مستوى الاداء في المصارف. كما ان الفجوة بين مجلس الادارة

---

[١] **موضي الحارثي، ماذا تعني «الحوكمة» وكيف انعكست على الاقتصاد المصرفي؟، مجلة الاسبوعي الاقتصاد، متاح على الرابط التالي :**

https://www.okaz.com.sa/economy/arabian/2080847

والمساهمين تمثل احد المشاكل للمؤسسات المالية وتعاني الكثير من المصارف من غياب البعد الاستراتيجي للإدارات واهم التساؤلات التي يطرحها البحث.

- هل مفهوم الحوكمة يغطي عمليات المؤسسات المصرفية
- هل هناك مؤسسات مصرفية تعمل في ظروف مثالية نسبيا ؟
- هل القواعد ومبادئ الحوكمة وثقافتها في تطبيق النشاط المصرفي ؟
- هل اليات الحوكمة تجد البيئة المناسبة في المصارف المصارف العاة والخاصة؟
- هل الاطراف المستفيدة بحاجة الى تطبيق الحوكمة؟
- التجارب السابقة للمؤسسات المصرفية السابقة في مجال الحوكمة هل بمثابة الهام للمؤسسات الآخرى من عدمه .

ثانياً: هدف البحث

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

١ –تحديد أهم مفاهيم الحوكمة المصرفية .

٢– تحديد أهم الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة المصرفية،وأهم الأدوار المنوط بهم .

٣ – مدى امكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الاهلية وتعزيز دور الادارة في تخفيض المخاطر وتجنب الازمات و حماية حقوق المستفيدين.

٤– تناول لأهم التجارب في مجال الحوكمة المصرفية،وهل حققت المنوط به من تلك التجارب أم لا .

ثالثاً: فرضية البحث يمكن وضع الفرضيتين الرئيسيتين

- **الفرضية الاولى** هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة كنظام وتطوير كفاءة أداء المصارف ويعظم قيمتها السوقية.

الفرضية الثانية "اناعتماد نظام الحوكمة في المصارف يحسن ويحقق المساءلة والحد من الفساد الإداري والمالي وضمان حقوق المساهمين.

أهمية الدراسة:

- تبين هذه الدراسة تأثير ماهو مطبق من قواعد حوكمة المؤسسات المصرفية على مؤسسات القطاع المالي، وبالتالي قد يكون لنتائج هذه الدراسة دور في لفت نظر المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة، كذلك دعم الجهات الرقابية في العمل عمى تعزيز تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع المصرفي .
- تمثل الفجوة بين مجلس الادارة والمساهمين احد مشاكل المؤسسات المالية وبالتالي يجب لفت الانتباه لنلك المشكلة وتوظيف مباديء الحوكمة على حلها،ومعالجتها .

- تستأثر حوكمة المصارف باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين والمصرفيين والمراقبين من خارج المصرف (السلطات الرقابية المركزية)، أو من داخل المصرف (الرقابة المصرفية الداخلية)، وتظهر أهمية الدراسة من خلال إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، بخاصة وأن التجارب في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصادات، وان تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس إيجابا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وبالتالي تنشيط الاقتصاد
- التعرض لأهم حالات حوكمة المؤسسات المصرفية ومدى الاستفادة التي تحققت لها من تحولها نحو مؤسسات مصرفية ذات بعد حوكمي .

منهجية البحث:

تم تقسيم البحث محل الدراسة إلى مطلبين يتناول الأول الإطار النظري لدراسة حوكمة المؤسسات المصرفية من مفاهيم وتعريف وأطراف فاعلة في عملية الحوكمة المؤسسية ومطلب ثاني يتناول الجانب العملي للدراسة لأهم عمليات الحوكمة المصرفية سواء في مصر أو على المستوي العالمي.

المطلب الاول

الاطار النظري للدراسة

تضمن هذا الفصل اطارا نظريا للمتغيرات التي سيتناولها البحث والتي تشمل ماهية الحوكمة المصرفية والياتها والقواعد والمبادئ التي تحكم تطبيقها وتحيدا في القطاع المصرفي.

الفرع الأول

منهج الحوكمة المصرفية

كما ان الفجوة بين مجلس الادارة والمساهمين تمثل احد المشاكل للمؤسسات المالية فتعانى الكثير من المصارف وخصوصا المصارف الخاصة من غياب البعد الاستراتيجى للادارات وتوفير الممارسات السلمية بها وتطبيق الياتها وقواعدها وتطوير مستوى الاداء والرقابة والاهتمام بالزبائن وتطبيق المعايير الدولية .

كما ان المصارف نفسها قد ينقصها تطبيق مفهوم الحوكمة بشكل كلى او جزئى نتيجة لعدم توفر الوعى الكامل بأهمية الحوكمة لدى مجالس الادارة والادارة التنفيذية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب .

وقد ظهرت الحوكمة كمنهج فى تطوير عمل المصارف اذ يلعب الجهاز المصرفي دورا بارزا في اقتصاد اى بلد فتعد المصارف، من المؤسسات الرئيسة والحيوية والاساسية للتنمية، فالمصارف او البنوك تشكل نشاط يكون فيه التداول (للنقود) كالبضاعه.

وكونه نظام فيه مدخلات وفيه مخرجات ويتضمن جملة من العمليات مع التغذية العكسية، ويعد المصرف مؤسسة ذات نشاط معين يتمثل فى الوساطة المالية او بعبارة اخرى وسيلة للتعامل فى القروض على اختلاف انواعها، حيث يقوم المصرف بالاقتراض من مجموعه من افراد المجتمع ثم يقرض الاموال المودعه لديه لمجموعه اخرى من الافراد او المؤسسات او يستثمر فى انشطة تحقق له ايرادات يستطيع من خلاله تسديد حقوق المقرضين[١].

أولًا: تعريف الحوكمة المصرفية:

ولا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والاكاديمين لمفهوم حوكمة المصارف " corporate governance" ويرجع ذلك الى تداخله العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمصارف وهو الامر الذى يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة فى المصارف بأنها " تمثل مراقبة الاداء من قبل مجلس الادارة والادارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الاسهم والمودعين، بالاضافة الى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتى تتحدد من خلال الاطار التنظيمى وسلطات الهيئة الرقابية. وتنتطق الحوكمة فى الجهاز المصرفى على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة ((٢)).

وان موضوع الحوكمة يرتكز على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها الإدارة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، لذلك فإن الحوكمة تتركز على عنصرين أساسيين هما الإدارة السليمة والشفافية، وأن المفهوم الضيق للحوكمة ينص على أنها النظام الذي بموجبه يتم توجيه الشركات والمصارف والرقابة عليها، وبالتالي فهي مجموعة من العلاقات بين الجهاز التنفيذي لإدارة أي شركة ومجلس إدارتها والمساهمين بها، أما المفهوم الواسع لها فهو يشير إلى أن الحوكمة هي

---

(١)عبود، سالم محمد، محاسبة التكاليف فى النشاط المصرفى دار الدكتور العلوم – العراق ٢٠١١، ص٤٢

(٢) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات فى معالجة الفساد الادارى مرجع سبق الاشارة اليه ص ٣٠٩

مجموعة القواعد والإجراءات التي تتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.

كما وتعرف لجنة كادبوري* في تقريرها عن الجوانب المالية لحاكمية الشركات في المملكة المتحدة المرفوع إلى المجلس الاستشاري والتقارير المالية في عام ١٩٩١ حاكمية الشركات بأنها ذلك النظام الذي يحقق التوافق بين مصالح الإدارة والمساهمين فضلاً عن الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية [٢][١]، وان تقوية وتعزيز نظام الحاكمية يحقق الميزة التنافسية للأعمال وتقوية الاقتصاد، وتوسيع أسواق رأس المال وجذب تدفقات رأس المال طويل الأجل، وتعزيز وتيرة النمو الاقتصادي ومنع عمليات الغش والتلاعب وسوء استخدام السلطة وسوء الإدارة .

يمكن لنا أن نحدد خصائص الحوكمة بالتالي:

١. الانضباطية: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .
٢. الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
٣. الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
٤. المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
٥. المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة
٦. العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد. [٢] كما ان وجود نظام مصرفي سليم يعد احد الركائز المهمة والأساسية لسلامة عمل المؤسسات، إذ يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة لعمل المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو احد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات، ومنه تظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، وان مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام لا يخرج عن مفهوم حوكمة الشركات، حتى أن بعضهم يذهب إلى اعتماد حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية، أو حاكمية الشركات في القطاع المصرفي . وتعرف ايضا الحكومة المصرفية بأنها " تتضمن الاساليب

---

[١] د. حاكم حسن الربيعي ود. أحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك، الطبعة الأولى، (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،٢٠١١،ص٢٥.

[٢] إخلاص باقر النجار، دور حوكمة المصارف في الإصلاح المالي ومعالجة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد قسم العلوم المالية والمصرفية. بغداد، ٢٠٢٠، ص٥ .

والاجـراءات الخاصـة بكيفيـة ادارة مجلـس الادارة والمـديرين التنفيـذين لمختلـف نشـاطات البنك وشؤونه وهى:

- تحديد الاهداف الاستراتيجية للبنك .
- متابعه سير العمليات اليومية للبنك .
- القيام بمسؤولياتهم تجاه اصحاب المصالح على اكمل وجه .
- التأكيد من سيرورة انشطة البنك تبعا لما جاء فى اللوائح والقوانين .

ثانيًا: أهمية حوكمة المصارف والفاعلون الاساسيون بها

١-اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية

تـزداد اهميـة الحوكمـة فـى المصـارف بالمقارنـه بالمؤسسـات الاخـرى نظـرا لطبيعتهـا الخاصـة حيـث ان افـلاس المصـارف لا يـؤثر فقـط علـى الاطـراف ذوى العلاقـة مـن عمـلاء ومـودعين ومقترضـين ولكـن ايضـا يـؤثر علـى اسـتقرار المصـارف الاخـرى، مـن خـلال مختلـف العلاقـات الموجـوده بينهمـا . فيمـا يعـرف بسـوق المصارف،فالمصـارف تقـوم بدور مهم فى عملية الحوكمة من خلال محورين:

الاول: مـن خـلال تبنيهـا وتطبيقهـا لمبـادئ ومفـاهيم الحوكمـة اذ تصـبح رائـدة فـى مجـال الحوكمة.

الثانى: تساعد الشركات الاخرى على تبنى وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة .

فـالبنوك تشـكل احـدى ادوات التغيـر الاساسـية لهـذه الشـركات تجـاه تطبيـق الحوكمة بعتبار انها المزود الرئيسى لتمويل هذه الشركات عن طريق منح الائتمان .

وهنـاك العديـد مـن الاسـباب التـى تسـتوجب ضـرورة تطبيـق النشـاط المصـرفى لقواعـد ومبادئ الحوكمة وتشير العديد الدراسات الى اهم تلك الاسباب[١]

<u>والتى تتمثل فيما يلى:</u>

١- الفصـل بـين الملكيـة والادارة فأعضـاء مجلـس ادارة البنـك والمـديرين ليسـوا بالضـرورة اصـحاب البنـك ومـن ثـم لا يتحملـوا عبـئ خسـائر الاسـتثمار او فقـد فـى فـرص الربحيـة اذا فشـل البنـك فـى تتحقيـق اهدافـه، وقـد يقـوم اعضـاء مجلـس ادارة البنـك والمـديرين باتخـاذ اجـراءات تضـر المسـاهمين اذا لـم يتـوفر لـديهم درجـة عاليـة مـن اليقظـة والحـزر والاهمـال فـى مراقبـة العمليـات او الافـراط فـى المخـاطر او عـدم المخـاطر تمامـا عنـدما يكـون لـديهم الاحسـاس بالامـان فـى الاسـتمرار فـى مناصـبهم او يتوسـعوا فـى الاسـتثمار فى الاقتصاد النامى او الانتقالى يتعدى عملية الفصل بين حقوق الملكية والادارة .

---

(١)عبد اللطيف عبد المجيد، الحوكمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية – صر ٢٠٠٢ ص ٨٢ - ٨٣

٢- تحسين الكفاءة الاقتصادية والحد من تعرض الشركات لحالتى الغش والفشل المالى.
٣- ايجاد الهيكل الذى تحدد من خلاله اهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ومتابعه الاداء .
٤- الرقابة والتعديل للقوانين الحاكمة فى اداء الشركات بحيث تتحول مسئولية الرقابة الى كل من مجلس الادارة والمساهمين ممثلين فى الجمعية العمومية فى الشركة .
٥- تمكين الشركة من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والاجانب.
٦- امكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين وطلاعهم بدور المراقبين بالنسية لاداء الشركات.
٧- الحاجة الى الافصاح لمحاسبة العادل وارساء قواعد الشفافية المالية .

الفرع الثاني

دوافع تطبيق مفاهيم الحوكمة المصرفية

نجد ان اهتمام المصارف على اختلاف مجالاتها بقضايا الحوكمة وتوفير ممارسات السليمة لها عند منح الائتمان للعملاء هو الدافع الاساس لتحفيز الشركات على تطبيق وتبنى مفاهيم الحوكمة، فضلا على ان تطبيق قواعد الحوكمة على البنوك لا يخلو من المزيا للبنوك ذاتها فمن اهم مزايا تطبيق الحوكمة فى المصارف [١]ما يلى:

- الشفافية والدقة، والوضوح والنزاهة فى القوائم المالية مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها فى اتخاذ القرار .
- رفع اداء المستوى المصرفى ومن ثم التقدم والنموالاقتصادى والتنمية الدولية
- جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع رأس المال المحلى على الاستثمار فى المشروعات الوطنية وضمان تدقق الاموال المحلية والدولية .
- تجنب انزلاق المصارف فى مشاكل مالية ومحاسبية بما بعمل على تدعيم واستقرار تشاط المصارف العاملة بالاقتصاد ومنع حدوث الانهيارات بالاجهزة المصرفية واسواق المال المحلية والعالمية .
- الحصول على مجلس ادارة اقوى يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ انشطة المصرف فى اطار القوانين واللوائح الحاكمة بطريقه اخلاقية .

---

(١) امال عبارى وابو بكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطنى حول الحوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالى والادارى، جامعه بسطرة، يوم ٧ مايو ٢٠١٢، ص ١٠

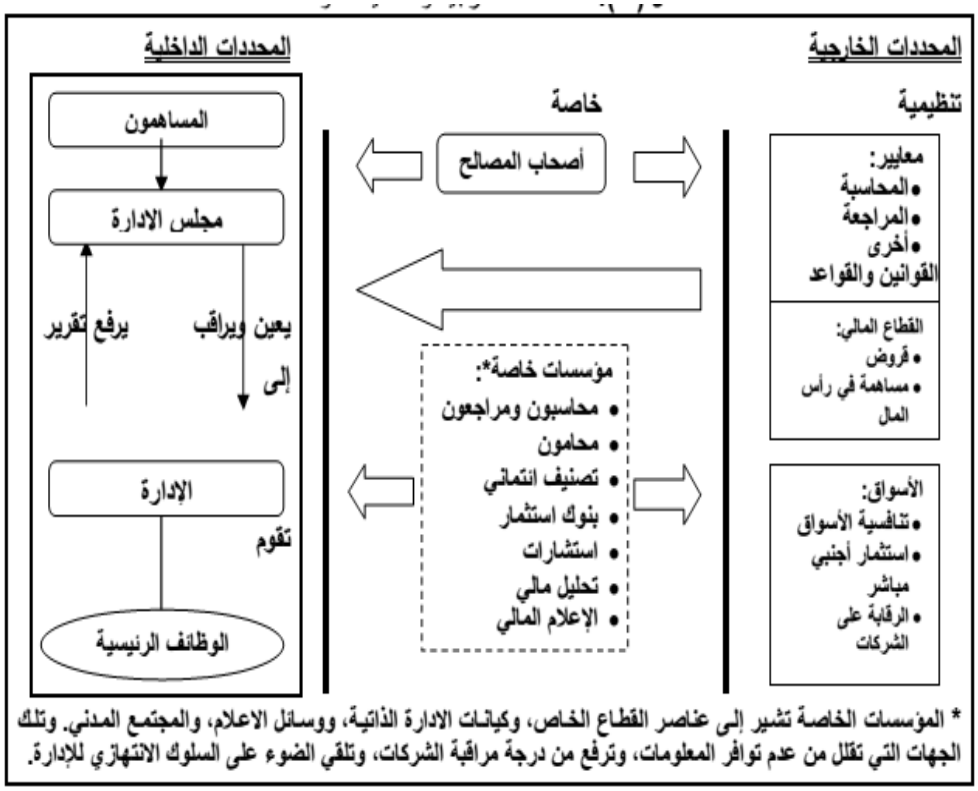
ثانيا: الفاعلون الاساسيون في الحوكمة المصارف:

يتوقف نجاح نظام الحوكمة فى المصارف على مدى فعالية ودور الفاعلين الاساسين لعملية الحوكمة فى المصارف والذى يمكن تقسيمهم الى مجموعتين:

المجموعه الاولى: تتمثل فى الفاعلين الداخليين، وهم " حملة الاسهم ومجلس الادارة والادارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون " (١)

المجموعه الثانية: تتمثل فى الفاعليين: الخارجين: وهم " المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الاعلام، وشركات التصنيف والتقسيم الائتمانى، بالاضافة الى الاطار القانونى التنظيمى والرقابى .

فالكل طرف من اطراف هذان المجتمعان ادوار ومسئوليات التزامه بها يسهل تطبيق نظام الحوكمة بشكل فعال وذلك على النحو التالى:



(١) امال عيارى وابو بكر، تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطنى حول الحوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالى والادارى . جامعه بسكرة، يوم ٧ مايو ٢٠١٢ الجزائر ٢ ص : ٩

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

١) الادوار والمسئوليات الخاصة بالفاعيلين الداخليين:

١-١-<u>المساهمون (حملة الاسهم):</u>

فهم يوفرون رأس المال الضرورى لذلك يملكون صلاحية تعيين او فضل مجلس الادارة وكذا المراقبة على اداء المصارف فلا يمكن ان تتم بعض الصفقات الا بموافقتهم

١-٢-<u>مجلس الادارة:</u>

يلعب رئيس مجلس الادارة والمنتخب من طرف اعضاء هذا المجلس دورا مهما فتفعيل نظام الحوكمة داخل المصرف او عليه وضع الاستراتيجات وتوجيه الادارة العليا، ووضع سياسات التشغيل، وتحمل المسؤلية والتأكد من سلامة موقف البنك.

١-٣-<u>الادارة التنفيذية:</u>

يجب ان تتمتع بالكفاءة والالتزام بالاخلاقيات المهنية لادارة المصرف .

١-٤-<u>المراجعون الداخليون:</u>

وعليهم يقع عبء تقييم عملية ادارة المخاطر . وذلك عن طريق كشفهم ومنعهم محالات الغش والتزوير وضمانهم لنزاهة ودقة التقارير المالية

٢- <u>الادوار والسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجين:</u>

ويمكن تقسيم الاطراف الخارجين الى قسمين هما: ((١))

١- القسم الاول:

<u>الاطار القانونى والتنظيمى والرقابى:</u>

وهو عنصر هام وحيوى داخل البنك . بالاضافة الى الدور الرقابى للبنك المركزى والذى يعمل على تشجيع اتباع السلوك الامان بدلا من السيطرة المطلقة على اعمال البنوك، فقد قامت لجنة بازل للاشراف والرقابة المصرفية من خلال اتفاقياتها بوضع مجموعه من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، تركز الفروض

---

(١)عبد الرازق داود، الحوكمة المؤسسية للبنوك، جامعه الجزائر موقع الكترونى

Http:www.4shared.com/get/33421775/8d149dd5/online.html

اقـراض الاطـراف ذات الصـلة والاطـراف ذات العلاقـة بالبنـك (اصـحاب المصـالح)، تكـوين المخصصـات، تحصـيل المـدفوعات المسـتحقة، الاجـراءات الخاصـة بإعـادة جدولـة الـديون متطلبـات التسـوية والاحتيـاطى واضـافة لمـا سـبق الاسـاليب المتطـورة للمراقبـة المكتبية والميدانية .

٢- القسم الثانى:

دور العامة الجمهور[١]وهم:

١- المودعين:

فيلعبـون دور اسـاس فـى الرقابـة علـى اداء الجهـاز المصـرفى اذ يقـدرون علـى سـحب مدخراتهم متى شعروا ان البنك اصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة .

٢- شركات التصنيف والتقييم الائتمانى:

تسـاعد مؤسسـات التقسـيم علـى تـوفير المعلومـات لصـغار المسـتثمرين وهـو مايسـاهم فـى زيـادة درجـة الشـفافية ودعـم الحمايـة التـى يجـب توافرهـا للمتعـاملين فـى السوق.

٣- وسائل الاعلام:

تلعب دور فى نشر المعلومات اللازمة لرفع كفاءه العنصر البشرى .

٤- شبكة الامان وصندوق تأمين الودائع:

والتـى تلعـب دور هامـا فـى التـأمين علـى الودائـع وقـد يكـون نظـام التـأمين ضـمنى او نظام تأمين صريح.

ويلاحـظ انـه لا بـد مـن تـوافر الركـائز الاساسـية للحوكمـة، حتـى يكتمـل احكـام الرقابـة الفعالـه علـى اداء المصـارف والتـى تـتلخص فـى الشـفافية، وتـوافر المعلومـات، وتطبيـق المعـايير المحاسـبية الدوليـة، والنهـوض بمسـتوى الكفـاءات البشـرية مـن خـلال التـدريب ولا يـرتبط نجـاح الحوكمـة فـى الجهـاز المصـرفى بوضـع القواعـد الرقابيـه فقـط، وهـذا يعتمـد علـى البنـك المركـزى ورقابتـه مـن جهـة، وعلـى المصـرف المعنـى وادارتـه مـن الجهـة الاخـرى وكـذلك يتوجـب علـى ادراة المصـارف والمؤسسـات الماليـة الالتـزام بقواعـد مراقبة الصناعه المصرفية والتى صاغتها لجنه بازل ((٢)).

---

(١) جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات بجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة فى القطاع المصرفى الغربى حالة حول شمال افريقيا – مجلة اقتصاديات شمال اريقيا – جماعه الشلف – الجزائر – العدد السبع ٢٠٠٩، ص: ٨٢

(٢) حماد، طارق عبد العال – حوكمة الشركات – الطبعة الثانية: ٢٠٠٧ الدار الجامعية – القاهرة

المطلب الثاني

الإطار العملي للدراسة دراسة حالة لحوكمة بعض المؤسسات المصرفية

ما تحققه الحوكمة المصرفية من كفاءة تشغيلية، ولاسيما أن ضعف الإدارة أحياناً يعدُّ من الأسباب الرئيسة لتراجع الأداء المصرفي وهو ما دفع بالمصارف بعامة لرفع كفاءتها التشغيلية وتحقيق نسب الربحية، ناهيك عن معيار كفاءة رأس المال وما تعنيه ملاءة المصرف، ذلك وانه لكي يبقى المركز المالي سليما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات القياس ذات الصلة بحقوق الملكية إلى الودائع، وحقوق الملكية إلى التسهيلات الائتمانية ومعيار الربحية، وكذلك حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول، ومما يتضح جلياً انه وفي إطار حوكمة الجهاز المصرفي الأردني وتفعيل المنافسة تم اتخاذ العديد من الإجراءات وتقديم الحوافز والإعفاءات لبلوغ الأهداف المرجوة من خلال مواصلة القطاع المصرفي بمواكبته النمو الاقتصادي وتحقيق نتائج إيجابية زادت من زخم عملي للتنمية الاقتصادية واستحداث الكثير من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تواكب تطورات السياحة المصرفية الدولية، وبما يلبي احتياجات السوق والشركات وتنوع الاستثمارات والتمويل بأشكاله، مما جعل من الحوكمة المصرفية أداة طيعة لتحقيق تطور ونماء وتنافسية الجهاز المصرفي المصري، ولا أدل على ذلك من تمتع الجهاز المصرفي بالعلاقة التشاركية التي أدت إلى نمو الاحتياطيات ونمو التسهيلات ومكانة المركز المالي، مما يعني أن الحوكمة المصرفية للجهاز المصرفي ،وهو مابرز بشكل كبير خلال تجارب القطاع المصرفي المصري نحو حوكمة قطاعاته .

الفرع الاول

بنك القاهرة

يعد بنك القاهرة هو مشروع مصري مملوك للدولة. وقد فشل في السابق محاولة بيع كانت قد اقترحت لأسباب عديدة في الداخل والخارج. ويعد البنك التجاري الروماني، وهو بنك روماني كان قد بيع بعدما أُدخلت عليه تحسينات واسعة في مجال حوكمة الشركات، مثالاً يمكن لبنك القاهرة أن يحتذي به –أو لا– عند بحثه في إمكانية البيع في المستقبل.

١-١ **الخلفية:** تأسس بنك القاهرة كبنك خاص في عام ١٩٥٢ وسبق تأميم البنك في عام ١٩٦١ نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصاية في الدولة، ولا يزال تحت سيطرة وزارة المالية. وفي عام ١٩٦٤ تمت عملية إعادة هيكلة إلى تقسيم البنك إلى ثلاثة قطاعات: تمويل التجارة الخارجية، والإسكان والمرافق العامة، والإعلام والسياحة. وفي عام ١٩٧١ قررت الحكومة تغيير الهيكلة مرة أخرى حسب التخصص الوظيفي،

والـذي أدى إلـى تقسـيمه وفقـا لقطـاعي الخـدمات والانشـاءات. وهـو مـا سـمح هـذا الهيكـل للبنـك بـأن يؤسـس علاقـة قويـة بالقطـاع العـام، وكـذلك مـع قطاعـات المقـاولات، والإسـكان، والسـياحة، والتـأمين، والصـحة، والنقـل. و فـي أوائـل تسـعينيات القـرن العشـرين، تعثـرت مصـر أمـام أزمـة اقتصـادية خطيـرة نتيجـة لتـراكم الـدين الخـارجي، وزيـادة معـدلات التضـخم، وارتفـاع عجـز الميزانيـة. وفـي إطـار مواجهـة ذلـك ، تمـت متابعـة برنـامج الإصـالح الاقتصـادي، بقيـادة البنـك الـدولي، وصـندوق النقـد الـدولي، وبنـك التنميـة الأفريقـي، وغيرهـا مـن المؤسسـات المانحـة، وكـان جـوهر البرنـامج يعتمـد علـى إصـالح القطـاع المـالي والخصخصـة. ونتيجـة لـذلك بـدأ بنـك القـاهرة فـي اسـتقطاب القطـاع الخـاص لتوسـيع قاعـدة عملائـه، مـع التركيـز الشـديد علـى الشـركات الكبـرى، وتـم تطـوير وتسـويق قطـاعً أوسـع مـن المنتجـات والخـدمات. وفـي نفـس الوقـت، فكـرت الحكومـة فـي عرض بنك القاهرة للبيع لمستثمر خاص.

غيـر أن خبـرة البنـك المحـدودة فـي مجـال إدارة مخـاطر الائتمـان أدت إلـى ممارسـات إقـراض ضـعيفة. وبحلـول عـام ٢٠٠٠، شـهد البنـك حـالات تعثـر كبيـرة فـي سـداد القـروض، ونتيجـة لـذلك لـم يعـد فـي وضـع يسـمح لـه بالخصخصـة. وبـدلاً مـن البيـع، قامـت الحكومـة بإعـادة تشـكيل مجلـس إدارة بنـك القـاهرة بوجـوه مـن القطـاع الخـاص فـي الأغلـب. وبقيـادة رئـيس مجلـس إدارة جديـد، وأحضـرت الحكومـة سـبعة مـديرين ذوي خلفيـة فـي القطـاع الخـاص، وعينـت فريقًـا مـن المستشـارين التنفيـذيين للمسـاعدة. وتـم مـلء مناصـب كبـار المـديرين بثلاثـة أعضـاء مـن المجلـس، مـن بيـنهم رئـيس مجلـس الإدارة. وتـم تفـويض المجلـس لتطـوير وتنفيـذ اسـتراتيجية جديـدة مـن شـأنها تحـديث ورفـع مسـتوى العمليـات. وكـان المجلـس مسـئولا أيضًـا عـن مراجعـة مقترحـات المنتجـات الجديـدة والموافقـة عليهـا، والنفقـات الجديـدة التـي تزيـد تكلفتهـا علـى ٥٠،٠٠٠ جنيـه مصـري، وكـذلك خطـط التوسـع. وتمثلـت اسـتجابة المجلـس الفوريـة فـي تطـوير خطـة لتوسـيع أعمـال التجزئـة. وفـي نفـس الوقـت، تمـت إعـادة هيكلـة البنـك مـرة أخـرى إلـى أربعـة منـاطق جغرافيـة، هـذه المـرة لأغـراض تخطـيط العمـل والتخطـيط الاسـتراتيجي، بوجـود فريـق مـن الإدارة العليـا للإشـراف علـى كـل مـن هـذه المنـاطق للتأكـد مـن تنفيذاسـتراتيجية المجلس((١))

---

(١) بنك القاهرة من مصر: دراسة حالة بنك تجزئة مملوك للدولة." الوكالة ألمريكية للتنمية الدولية. تقرير موجز رقم ٥٩ .فبراير ٢٠٠٦ .يوجد على:

pdf.Egypt_Caire_du_Banque/com.credit-alternative.www.

٢-١ **محاولــة الأنــدماج والبيــع:** فــي عــام ٢٠٠٥ حــاول بنــك القــاهرة-ثالــث أكبــر البنــوك المصــرية فــي ذلــك الوقــت- الأنــدماج مــع بنــك مصــر، ثــاني أكبــر البنــوك. وكانــت إجمــالي أصــولهما معــا ســتبلغ ١٣٦ مليــار جنيــه مصــري، ممــا كــان ســيجعله أكبــر مــن البنــك األكبــر فــي ذلــك الوقــت -البنــك الأهلــى المصــري- والــذي كــان إجمــالي أصــوله٧,١٣١ مليــار جنيــه مصــري .غيــر أنــه بعــد أن اتخــذ القــرار، اتضــح أن هنــاك تــداخل فيمــا بــين أعمــال البنكــين. وبــدلا مــن الأنــدماج تــم اتخــاذ القــرار بالاحتفــاظ بــالبنكين كيــانين منفصــلين، ولكــن بمجلــس إدارة مشترك من ثمانية أعضاء.

وقــد قــام بنــك القــاهرة أيضًــا بــبعض التحســينات لهيكلــه التنظيمــي. وفــي العــامين الســابقين -وفــي إطــار الخطــة المصــرية الأوســع لإصــلاح قطــاع البنــوك- قــام البنــك بتأســيس إجــراءات لإدارة المخــاطرة بشــكل أفضــل، وتــم تصــميمها بغــرض زيــادة ربحيــة القــروض. واشــتملت هــذه العمليــة علــى تجديــد الأقســام والإجــراءات المتعلقــة بــإدارة مخــاطر الائتمــان، وكــذلك تقويــة قســم الرقابــة الداخليــة. وكــان مــنح ائتمــان الشــركات يــتم بشــكل مركــزي حيــث تــأتي الموافقــة النهائيــة علــى القــرض مــن التنفيــذيين فــي المكتــب الرئيســي. أمــا إقــراض التجزئــة، الــذي تضــمن تقــديم قــروض إلــى مــوظفي الحكومــة، وقــروض المشــروعات الصــغيرة وائتمــان الشــركات الصــغيرة؛ ممــا أدى إلــى تحســين الكفــاءة، حيــث قــام الموظفــون على مستوى الفرع بتطبيق معايير الإقراض المحددة من قبل المكتب الرئيسي.

وقــد كانــت هنــاك خطــة لبيــع حصــة قــدرها ٦٧% فــي بنــك القــاهرة. وقــد اســتوفت ثلاثــة بنــوك الشــروط الأساســية للعطــاء: البنــك الأهلــي اليونــاني، وبنــك المشــرق مــن دبــي فــي الأمــارات العربيــة المتحــدة، وائــتلاف تشــكل مــن البنــك العربــي فــي الأردن والبنــك العربــي الــوطني فــي الســعودية. غيــر أنــه لــم يتقــدم أي مــن الثلاثــة بعــرض مــا يزيــد عــن القيمــة الادنــى التــي كانــت قــد حــددت، وبــذلك لــم يــتم البيــع،وفي تلــك المرحلــة، كــان هنــاك قلــق بشــأن أن يتســبب إلغــاء البيــع فــي الإضــرار بالقطــاع المصــرفي. ولــم تكــن محاولــة الــدخول في عملية اندماج جديدة واردة، وكان البنك مضطرًا وفقاً للقانون أن ينتظر. [١]

الفرع الثاني

البنك التجاري الروماني

علــى الــرغم مــن وجــود العديــد مــن العوامــل الخارجيــة الســلبية التــي واجهــت إعــادة هيكلــة وحوكمــة بنــك القــاهرة، فإنــه يمكــن تحســين العديــد مــن العوامــل الداخليــة والــتحكم فيهــا بغــرض تحســين وضــع البنــك بشــكل عــام، وتحضــيره لمحاولــة خصخصــة أخــرى. فقــد

---

[١] **نفس المرجع**

مـر البنـك التجـاري الرومـاني بأزمـة مماثلـة فـي رومانيـا ورغـم ذلـك تمكـن مـن إجـراء إصـلاحات وبيعـه لمسـتثمر خـاص، حتـى بعـد عـدة محـاولات بيـع فاشـلة. ويمكـن اتخـاذه كنموذج يمكن أن يحتذي به بنك القاهرة.

كـان البنـك التجـاري الرومـاني الـذي تأسـس عـام ١٩٩٠، قـد اسـتحوذ علـى الأعمـال التجاريـة للبنـك الأهلـي الرومـاني نتيجـة لبرنـامج الخصخصـة التـي بـدأ فـي عـام ١٩٩١ . وقـد أعيـدت هيكلـة البنـك ليصـبح بنـك تجزئـة يركـز علـى الإقـراض للشـركات، وبلـغ عـدد المـوظفين بـه ١٣،٠٠٠ موظـف. وبلغـت قيمتـه الدفتريـة مليـار دولار مملـوك للدولـة بنسـبة % ٧٠، بينمـا بقـت الثلاثـين فـي المائـة المتبقيـة فـي أيـدي خمسـة صـناديق استثمار محلية متخصصة في التعامل مع برامج خصخصة المؤسسات الكبرى.

وكمـا كـان الوضـع فـي بنـك القـاهرة، كانـت هنـاك محاولتـان لخصخصـة البنـك فـي عـام ٢٠٠٠، وفشـلت كلاهمـا بسـبب ظـروف الاسـتثمار الدوليـة غيـر المواتيـة . بالإضـافة إلـى ذلـك واجـه البنـك العديـد مـن التحـديات الجسـيمة فـي إطـار حوكمـة الشـركات. حيـث لـم يكـن هنـاك تمييـز بـين هيكـل الإدارة والمجلـس، ولـم يكـن باسـتطاعتهما تأديـة وظائفهمـا بشـكل تكـاملي . وثانيًـا، اجتمـع المجلـس أكثـر مـن ٢٥ مـرة، وهـو عـدد كبيـر مـن الاجتماعـات إذا أخـذنا فـي الاعتبـار أن معظـم المجـالس تجتمـع مـا بـين ثـلاث أو أربـع مـرات فـي السـنة. وتشـير هـذه الاجتماعـات المتكـررة فـي العـادة إلـى عـدم وجـود وضـوح مـا بـين دور المجلـس ودور الإدارة. ويمكـن لهـذا بـدوره أن يـؤدي إلـى الإدارة التفصـيلية مـن قبـل المجلـس واسـتغلال الإدارة للسـلطة. وربمـا تكـون النقطـة الأهـم بالنسـبة للبنـك هـي أن وظيفـة إدارة المخـاطر كانـت منعدمـة، بينمـا كانـت الضـوابط الداخليـة متسـاهلة وافتقـدت وظائف التدقيق أي سلطة تنفيذية حقيقية.((١))

وقـد كلفـت الحكومـة بإعـداد خطـة غيـر مسـبوقة لخصخصـة البنـك بنجـاح. ودعـت البنـك الأوروبـي للتعميـر والتنميـة ومؤسسـة التمويـل الدوليـة للمشـاركة فـي وضـع الحـل. وحـين أخـذت مؤسسـة التمويـل الدوليـة والبنـك الأوروبـي للتعميـر والتنميـة حصـة فـي البنـك، تمـت إعـادة هيكلـة التشـغيل الـداخلي فـي البنـك باسـتخدام ممارسـات حوكمـة

---

(١) ماجار كويومديجان و إكاترينا تروفيمويا. "رفع تصنيف البنك التجاري الروماني إلى B+ لتحسن الاقتصاد: نظرة إيجابية." ستاندرز أند بورز. ١٩ يناير ٢٠٠٤. يوجح على: –

www.roembus.org/english/news/international_media/2004/Standard_and_poors_19.01.2004_bancacomerciala_romana_rating_r.htm

ثابتة، وهو نظام سمي «الحوكمة في الفترة الانتقالية. كما تم تنفيذ برنامج لبناء المؤسسات للتحضير للخصخصة، وتضمن تغيرات تنظيمية، وتطوير الأعمال بشكل متزايد، واستثمارات الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم ممارسات راسخة لحوكمة الشركات.

وتم عملية الفصل ما بين مجلس الإدارة والإدارة لإنشاء نظم ملائمة للضوابط والتوازنات، وقد قامت مؤسسة التمويل الدولية والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية بتعيين أعضاء مجلس إدارة جدد يتمتعون بالقدرات والمؤهلات اللازمة. وتمت إعادة صياغة ميثاق البنك بالأخذ في الاعتبار التعديلات الجديدة في القوانين المصرفية. كما أنشأ المجلس أيضًا لجانًا عاملة للتدقيق المحاسبي، والالتزام، والتعويضات. وتمت عملية تطوير تشمل برنامج تدريب من مرحلتين للمساعدة في تدريب الإدارة التنفيذية، تضمنت المرحلة الأولى ندوة دولية بقيادة المعهد الدولي لتطوير الإدارة، والمعهد الدولي للتمويل، وتم إعداد برنامج التدريب لمساعدة كبار التنفيذيين في تحسين أداء الأعمال في مناطق تخصصهم. وتبع هذا ببرنامج تدريب داخلي معد خصيصًا وموجهًا للاحتياجات الخاصة للبنك.

ونتج عن تلك التغيرات زيادة المشاركة خلال اجتماعات المجلس، وايضًا زيادة مهنية اجتماعات المساهمين. كما حدث تحسن ملحوظ في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛ كما لعب مستشار وحدة الرقابة الداخلية المقيم والمكفول من قبل مؤسسة التمويل الدولية دورًا رئيسيًّا في هذه الجهود. غير أن الأكثر دلالة قد يتمثل في رفع تصنيف البنك بعد تنفيذ التغيرات، فارتفع التصنيف الفردي من D إلى C/D وتصنيف ستاندرز أند بورز طويل الأمد للطرف الآخر من BB إلى B+. وذكرت وكالات التصنيف أن التطورات في مجال حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من الأسباب الرئيسية لرفع التصنيف.[1] وانتهت العملية بدفع ارسته بنك ٣,٧٥ مليار يورو لشراء أسهم الحكومة ومؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي للتعمير والتنمية، وامتلك بذلك حصة قدرها % ٦١,٨٨ في البنك. وعندما أغلقت العملية في شهر أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٦، مثلت زيادة قدرها ستة أضعاف قيمة البنك الدفترية البالغة مليار واحد في شهر يونيو/حزيران ٢٠٠٥ . وقدر معدل العائد على الاستثمار الداخلي لمؤسسة التمويل الدولية)مشتملاً على توزيعات الأرباح(، بنسبة % ١٥٧ [2].

---

[1] نفس المرجع

[2] مؤسسة التمويل الدولية، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، واشنطن، ٢٠١١ ، ص١٤

الفرع الثالث

صروح – الأمارات

احتاجت تلك الشركة –التي تعمل في مجال العقارات– إلى تمويل النمو، حيث سمحت ممارسات حوكمة الشركات لها بإصدار شهادات إسلامية(صكوك) تزيد قيمتها على مليار دولار، وهو ماجعلها تحوز على تصنيفات من موديز وستاندرد أند بورز أعلى مما كان ممكنًا بدون إجراءات الحوكمة. وهو ما عاد بأرباح بالملايين التي استطاعت صروح ادخارها. وكان إصدار الدين الأول من نوعه وحجمه في شركات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.[١].

١-٤ **المرجعية التاريخية:** أسست صروح في يونيو ٢٠٠٥ برأس مال قدره ٢,٥ مليار درهم إماراتي ٦٨٠,٦ مليون دولار) وفي عام ٢٠٠٩، احتلت المرتبة الأولى في أبو ظبي، والثالثة في منطقة الشرق الأوسط، ووفقًا لتصنيف باسيك ٢ لحوكمة الشركات في منطقة مجلس التعاون الخليجي. ويصنف باسيك ٢ الشركات الخليجية وفقًا للسيولة النقدية والشفافية والاستقرار، ويصدر عن المستثمر الوطني بالشراكة مع حوكمة معهد حوكمة الشركات(وبدعم من مبادرة معهد المديرين) مدراء. ويتأصل نجاح الشركة في مجال حوكمة الشركات في التحسينات التي تمت في إطار حوكمة الشركات بها، للتوافق مع معايير هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية ٢٧ . وفي عام ٢٠٠٧، وقبل عامين من الموعد المقرر لتوفيق الأوضاع اعتنقت صروح تلك التشريعات ونفذت كل شروطها المادية.[٢]

٢-٤ **نجاح شركة صروح في إصدار الصكوك الأسلامية:** من أهم العناصر الرئيسية في أسلوب تقييم وكالات التصنيف لاستثمار ما، هوقدرتها على تقييم المخاطرة المتعلقة بالعمل، وحكمها بشأن كيفية إدارة هذه المخاطرة. وتعد المراقبة المناسبة والإشراف على المخاطر على مستوى المجلس، من الضروريات لضمان إدارة الأعمال بصورة فعالة. وأشارت جودة الحوكمة في صروح إلى وكالات التصنيف بمستوى النضج المتقدم بالشركة في تلك المجالات. وبعثت سياسات وإجراءات صروح بالثقة، وطمأنت السوق بأن مخاطر العمل تخضع لإدارة مناسبة.

---

[١] **نفس المرجع، ص ٤٦ .**

[٢] **تشريعات وأنظمة حوكمة الشركات المدرجة ومعايير الانضباط المؤسساتي". قرار هيئة الأوراق المالية والسلع، دولة الإمارات العربية المتحدة، رقم.R/32.**

٣-٤ **جمعت أكثر من مليار دولار أمريكي:** خلال الفترة عام ٢٠٠٦ وحتى النصف الأول من عام ٢٠٠٨، لم تقم صروح بكثير من الاقتراض: غير أنها أرادت أن تمول نموها. مما دعاها، لأصدرت شهادات إسلامية أو صكوك للمساعدة في تمويل تطوير نحو ١٧٠ هكتار في جزيرة الريم، وتطوير السرايا في ضاحية أعمال أبو ظبي المركزية. ومن خلال هذه العملية، تم القيام بعملية تقييم ممارسات حوكمة الشركات في صروح من قبل وكالات الائتمان الخارجية المسئولة عن تصنيف عمليات الأوراق المالية المستندة إلى أصول الشركة ٢٨ والتي استخدمتها صروح لجمع المال.[١]

صنفت موديز غالبية السندات عند " AA3 " بينما صنفتها ستاندرد أند بورز عند " A". وساعدت التصنيفات العالية على قبول السوق لتلك وتخفيف التخوفات النابعة من أن السندات كانت الأولى من نوعها وحجمها. ونتيجة لذلك، حازت صن فاينانس –وهي الشركة التي أصدرت الصكوك لصروح– على جائزة «أفضل صفقة مالية » في عام ٢٠٠٨[٢].

٤-٤ **التداول الداخلي:** وضعت العديد من الضوابط للتأكد أن مديري الشركة وموظفيها لا يستغلون المعلومات مؤثرة حول سعر سهم الشركة، وضعت الشركة سياسة التداول الداخلي للأسهم. وتشتمل على شرح المحظورات المتعلقة بالتداول الداخلي، وتؤسس ضوابط التداول في الأوراق المالية الخاصة بصروح.

وتتجاوز السياسات والضوابط الشروط التي تتطلبها بورصة أبو ظبي، فعلى سبيل المثال، يلتزم مدراء صروح، وإدارتها التنفيذية، والعاملون، بأن يبلغوا الإدارة قبل أو في نفس الوقت الذي يقدمون فيه طلبات التداول الداخلي إلى بورصة أبو ظبي، بغض النظر عن قيمة التداول. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المديرين والتنفيذيين

---

[١] الورقة المالية المستندة إلى أصول الشركة: ورقة مالية تشتق قيمتها ودفعات دخلها من، وتضمنها)أو تستند إلي مجموعة محددة من أصول الامتياز.

وتكون مجموعة الأصول في الغالب عبارة عن مجموعة من الأصول الصغيرة غير السائلة التي لا يمكن بيعها بمفردها. ويسمح تجميع الأصول في أدوات مالية،)العملية التي تعرف باسم التوريق(، بأن تباع الأصول إلى عموم المستثمرين، وتسمح بتنويع مخاطرة الاستثمار في أصول الامتياز؛ حيث إن لورقة ستمثل جزءًا صغيرًا من القيمة الكلية للمجموعة المتنوعة من أصول الامتياز. ويمكن أن تتضمن مجموعات أصول الامتياز أي شيء من دفعات بطاقات الائتمان العادية، وقروض السيارات والرهون العقارية، إلى تدفقات النقد المستترة، من تأجير الطائرات ودفعات رسوم الامتياز وإيرادات الأفلام.

[2] https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/da939c23-2ec6-4475-964e-41a40536c02a/CG_MENA_Guidebook_AR.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jlZiOky

المكلفين أن يبلغوا رئيس مجلس الإدارة بأي تداول يشتمل على تداول داخلي قبل أن تتم المعاملة. وفي هذه الحالات تحتفظ صروح بالحق في أن تعترض أو تحدد التداول حينما تعتبر أنه «من المحتمل بصورة معقولة » أن تستغل معلومات غير منشورة مؤثرة على السعر وتتعلق بنشاط صروح. وتحدد السياسة يضًا حالات تفرض الشركة فيها فترات تقييد إضافية، لا يسمح خلالها بتنفيذ تداول داخلي من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو الموظفين. [١]

٥-٤ **إدارة المخاطر:** تتم إدارة المخاطر على مستوى أعمالها كافة، بدأ بهيكلة وتنظيم ممارسات إدارة المخاطر القائمة. وطبقت الشركة أفضل الممارسات الدولية،بالإضافة على توفيق إدارة المخاطر بها مع النموذج الناجح للمعيار الأسترالي/النيوزلندي بشأن إدارة المخاطر. ويعتبر الممارسين في هذه الصناعة تلك الإرشادات من بين أكثر نماذج إدارة المخاطر نجاحًا. ويحدد الأسلوبان النظامي والمنطقي لتنفيذ إطار على مستوى الشركة لتقييم المخاطر والتعامل معها. ويقدم هذا لأعضاء المجلس والمديرين ضمانًا معقولاً بأن الأهداف الاستراتيجية وأهداف الأقسام سوف تنجز بدرجة مقبولة من المخاطر [٢].

ويتحمل كل من الرئيس التنفيذي والمدير الإداري لصروح مسؤولية تنفيذ إطار إدارة المخاطر، ويتحمل المجلس مسؤولية الموافقة على سياسة المخاطر، ومراجعة فاعلية عملية إدارة المخاطر، ويحدد درجة تحمل صروح للمخاطر. ولضمان الإشراف المناسب وتحليل مخاطر الشركة، تساعد لجنة للتدقيق والحوكمة المجلس في استيفاء التزامات إدارة المخاطر بها.

---

[١] مؤسسة التمويل الدولية، مرجع سابق،ص٤٨ .

[٢] وهذا يشير إلى المبادئ التوجيهية الأسترالية والنيوزيلندية للإدارة المخاطر AS/NZ4360 . هذا وقد حلت محلها / كما AS/NZS ISO ٣١٠٠٠:٢٠٠٩ "إدارة المخاطر – المبادئ والخطوط التوجيهية ":

=/http://infostore.saiglobal.com/store/getpage.aspx?path publishing/shop/promotions/AS_NZS_ISO_31000:2009_Risk_Management_Principles_and_guidelines.htm&site=RM

النتائج:

١-تتكون الحوكمة من مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف الشركات.

٢ -تقوم الحوكمة على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها الإدارة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، لذلك فأنها تتركز على عنصرين أساسيين هما الإدارة السليمة والشفافية.

٣ - إن القطاع المصرفي الصحيح هو أحد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

٤ - يمكن للحوكمة أن تعمل على ت جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال .

٥- هناك ارتباط وثيق بين حوكمة المصارف والنظام الاقتصادي للبلد، فتحسين الحوكمة، يمثل كسبا من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة في المدى الطويل، ويعد كسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة .

٦ - نستنتج بأنه من الأسباب الرئيسة التي ساعدت على ظهور الأزمة داخل الاقتصاد الرأسمالي والتي أشعل شرارتها قطاع العقارات وبخاصة في المؤسسات المالية الأمريكية هي إن بيع الرهونات العقارية ما بين المؤسسات المالية والمصارف الرئيسة، أدت إلى تضاعف قيم العقارات بشكل غير حقيقي داخل البورصات وأسهمت بشكل مباشر في إنفجار الأزمة داخل الاقتصاد الأمريكي، وأن ما ساعد على ذلك هو حالة توقف الرقابة والمتابعة داخل البورصات الأمريكية .

٧-تحول القطاع المصرفي بالكامل نحو تطبيق مبادئ الحوكمة له دورًا كبيرًا في التصدي للعديد من الأزمات المالية العالمية،ومحاولة امتصاص اثارها المدمرة وبالتالي يجب الوقوف بجانب البنوك التى تعاني من التحول نحو تطبيق آداء مصرفي محوكم فعال.

التوصيات:

١ – إن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يخلق الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة وتشجيع الشفافية في منظمات الأعمال ومكافحة مقاومتها للإصلاح .

٢ – تشجيع العمل بمبادئ حوكمة المصارف بوصفها أهم مكونات نظام المناعة في المصارف من حيث محاربة الفساد، وتحقيق الصحة والسلامة المالية وبالتالي تتعزز مبادئ الرقابة وذلك من خلال: –

أ – وضوح الأهداف والاستراتيجيات المصرفية ووضع معايير واضحة لتنفيذها .

ب – ضمان كفاءة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة والحرص على عدم خضوعهم للتأثيرات الداخلية والخارجية .

٣– تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن البيانات والمعلومات .

٤– بما ان الحوكمة تعمل على تعزيز تدفق رؤوس الأموال للبلد، لذا يجب على القائمين بالسياسة الاقتصادية تحديد القواعد والقوانين التي من شأنها تفعيل الحوكمة.

٥– بما ان الحوكمة ضرورة من ضرورات الاصلاح الاقتصادي فضلاً عن اهميته في تجاوز الازمات القائمة من خلال رؤية استراتيجية تتبنى توسيع المشاركة الشعبية وزيادة الشفافية في العمل التنفيذي وبناء توعية اعلامية بأهمية المحافظة على البيئة لكونها احد ركائز المشروع التنموي الجديد .

المراجع:-

١- صالح أبوبكر الجازوي، عبدالسالم حسين البرعصي، حوكمة القطاع المصرفي ودورها في مكافحة الفساد المالي، كلية الاقتصاد،بنغازي، ٢٠١٩ . ص٢ .

٢- موضي الحارثي، ماذا تعني «الحوكمة» وكيف انعكست على الاقتصاد المصرفي؟، مجلة الاسبوعي الاقتصاد، متاح على الرابط التالي:
https://www.okaz.com.sa/economy/arabian/2080847

٣- عبود، سالم محمد، محاسبة التكاليف فى النشاط المصرفى دار الدكتور العلوم – العراق ٢٠١١، ص٤٢

٤- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات فى معالجة الفساد الادارى مرجع سبق الاشارة اليه ص ٣٠٩

٥- حاكم حسن الربيعي ود. أحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك، الطبعة الأولى، (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،٢٠١١،ص٢٥.

٦- إخلاص باقر النجار، دور حوكمة المصارف في الإصلاح المالي ومعالجة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد قسم العلوم المالية والمصرفية. بغداد، ٢٠٢٠، ص٥ .

٧- عبد اللطيف عبد المجيد، الحوكمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية – صر ٢٠٠٢ ص ٨٢ – ٨٣

٨- امال عبارى وابو بكر خالد، تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطنى حول الحوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالى والادارى، جامعه بسطرة، يوم ٧ مايو ٢٠١٢، ص ١٠

٩- امال عيارى وابو بكر، تطبيق مبادئ الحوكمة للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطنى حول الحوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالى والادارى . جامعه بسكرة، يوم ٧ مايو ٢٠١٢ الجزائر ٢ ص: ٩

١٠- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات بجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة فى القطاع المصرفى الغربى حالة حول شمال افريقيا – مجلة اقتصاديات شمال اريقيا – جماعه الشلف – الجزائر – العدد السبع ٢٠٠٩، ص: ٨٢

١١- حماد، طارق عبد العال – حوكمة الشركات – الطبعة الثانية: ٢٠٠٧ الدار الجامعية – القاهرة

١٢- بنك القاهرة من مصر: دراسة حالة بنك تجزئة مملوك للدولة." الوكالة ألمريكية للتنمية الدولية. تقرير موجز رقم ٥٩ .فبراير ٢٠٠٦

١٣- ماجار كويومديجان و إكاترينا تروفيمويا. "رفع تصنيف البنك التجاري الروماني إلى B+ لتحسن الاقتصاد: نظرة إيجابية." ستاندرز أند بورز. ١٩
١٤- مؤسسة التمويل الدولية، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، واشنطن،٢٠١١، ص١٤
١٥- تشريعات وأنظمة حوكمة الشركات المدرجة ومعايير الانضباط المؤسساتي". قرار هيئة الأوراق المالية والسلع، دولة الإمارات العربية المتحدة.