

المحاضرة الثالثة

3. حاكمية المصارف والشركات

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تحظى باهتمام الخبراء والباحثين المعنيين بالإدارة الرشيدة للشركات والمؤسسات الاقتصادية والمالية ومؤسسات المجتمع المدني والمسؤولين عن إدارة الدولة والاقتصاد القومي، وذلك في ظل الاندماج في الاقتصاد العالمي وتحرير التجارة الخارجية والأسواق المالية، والمنافسة بين الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات في عصر العولمة والتجارة الإلكترونية، وقد تبين أن المستثمرين يتجهون إلى التعامل مع الشركات التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة على أساس أن الحوكمة تحدد قواعد اللعبة التي بناءً عليها يتم إدارة الشركة داخلياً وبإشراف مجلس الإدارة من أجل حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين ليس لهم صلة مباشرة بإدارة الشركة، وذلك بالإضافة إلى ما توفره الحوكمة من شفافية وإفصاح تساعد جمهور المواطنين على التعرف على مدى تحقيق مصالحهم في ظل ديمقراطية الإدارة والمناخ الملائم لاتخاذ القرارات السليمة بشأن استثمارات المساهمين وهو الأمر الذي يجعل الإجراءات الديمقراطية القائمة على الإفصاح والشفافية المضمون الحقيقي لمصطلح حوكمة الشركات، إذ أن هذه الحوكمة تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف أصحاب المصالح وذوي الصلة بالشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم فضلاً عن بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمر الشركة وهو ما يساعد على تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء.

1.3. ماهية الحوكمة

يوجد عدة مفاهيم مختلفة لمصطلح الحوكمة حيث يعرفه البعض بأنه "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"¹؛

- وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"²؛
- ويرى البعض أن الحوكمة تمثل قواعد اللعبة المستخدمة بمعرفة إدارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين³؛
- وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC): أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وقد قامت إحدى الدراسات بتجميع مجموعة من التعريفات للحوكمة كما يلي⁴:

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ حوكمة الشركات، www.oecd.org

² لاترين ل، وآخرين، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، حوكمة الشركات في القرن الحادي، 2003، ص 02.

³ Alamgir, M., Corporate Governance: A Risk Perceptive, The Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8, 2007.

⁴ محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 72.

- أ. مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛
- ب. مجموعة من الحوافز التي تتبعها إدارة الشركة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين؛
- ج. نظم متكاملة للرقابة المالية وغير المالية؛
- د. عبارة عن نظام يسمح للمساهمين بتعيين مجلس إدارة للشركة من أجل إدارتها؛
- هـ. عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة الهادفة إلى خدمة المساهمين؛
- و. مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق أهداف الشركة؛
- ز. الحوكمة تعني إدارة ومراقبة موارد الشركة في الجانب المالي والإداري؛
- ح. الحوكمة هي تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة؛
- ط. يقصد بالحوكمة ذلك النظام الذي يمكن بموجبه إدارة ومراقبة أداء الشركة من أجل تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة بهدف تعظيم حجم أرباح الشركة؛
- ي. الحوكمة عبارة عن التشريعات الحكومية التي يتعامل معها المساهمون من أجل تحقيق الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجبة التطبيق.

من خلال ما سبق نستنتج تعريفا عاما للحوكمة وهي تلك السياسات والقواعد والمبادئ التي تنظم العمل بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، كما تعمل على تقوية وتعزيز مبادئ الإنصاف والشفافية والرقابة.

1.1.3. محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: محددات خارجية ومحددات داخلية.

أ. **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يتمثل في¹:
- القوانين المؤسسة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكفاءة القطاع المالي، البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات، هذا بالإضافة إلى بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين

¹ آدم معراج، حديدي آدم، ورقة بحثية بعنوان "دور معايير الحوكمة المؤسساتية في تطوير الصناعة المالية الإسلامية"، الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية، آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية يومي 9 و8 ديسمبر 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013، ص ص 8-9.

في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب. المحددات الخارجية

وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

2.1.3. معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد توجهت العديد من المؤسسات الى دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وفي الواقع، نجد أنه اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، ومنه اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

أ. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: حيث يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 وتتمثل في¹:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية:** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة المؤسسية كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛

- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛

- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛

- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة

¹ OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء؛

- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير؛

- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ب. **معايير لجنة بازل للرقابة البنكية¹:**

وضعت لجنة بازل في العام 1999 قواعد خاصة بالحوكمة في المؤسسات البنكية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛

- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛

- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛

- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات ؛

و. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

ج. **معايير مؤسسة التمويل الدولية:** وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهاً وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي²:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

¹ فؤاد شاكر، الحكم العالمية الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، متاحه في: *Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the Banking Sector Workshop, March 2006, p37.*

² آدم معراج، حديدي آدم، ورقة بحثية بعنوان "دور معايير الحوكمة المؤسساتية في تطوير الصناعة المالية الإسلامية"، المرجع السابق، ص 09.

- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

2.3. تعريف حوكمة المصارف والشركات

سنتناول مفهوم وأهمية تطبيق حوكمة الشركات على البنوك والمؤسسات المالية وحماية أموال أصحاب الودائع والمساهمين ومكافحة الفساد المالي والإداري وتحسين الإدارة وزيادة العائد على استثمار الأموال والودائع وعدالة توزيع الأجر والأرباح بين مجلس الإدارة والعاملين والمساهمين وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لتلك المؤسسات.

1.2.3. تعريف حوكمة المصارف

أ. تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة المصارف: من منظور الصناعة المصرفية، تتضمن حوكمة الشركات أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من طرف مجالس الإدارة، والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام المصارف بالأتي¹:

- وضع أهداف وخطط وسياسات المصرف مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين؛

- إن أهم الخطط والسياسات التي تتضمنها حوكمة المصارف الجيدة تتمثل في:

- خطط وسياسات واليات لتقييم أداء المصرف والعاملين فيه؛
- إيجاد آلية لتنسيق والتعاون بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمدققين؛
- نظام قوي للرقابة الداخلية والضبط الداخلي يتضمن تدقيق داخلي وخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر، وفحص موازنة ورقابة مستمرة للمعاملات؛
- نظام حوافز مالي وأداري للعاملين بكافة القطاعات.

ب. لجنة بازل 2 للرقابة المصرفية تعطي تعريفاً آخرًا لحوكمة المصارف يتضمن: هي الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مدعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة... الخ)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة المصرف وخصوصاً إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي.

ج. كما يمكن تعريف حوكمة المصارف بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم

¹ حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان،

أساسا من منظومة حوكمة المصارف، ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي.¹ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة المصارف هي مجموعة السياسات والقواعد الاقتصادية والمالية التي من خلالها يتم وضع الخطط والاستراتيجيات المحددة والإجراءات السليمة التي تضمن تنفيذ وتطبيق الأعمال على مختلف مستويات الإدارة.

2.2.3. تعريف حوكمة الشركات

أ. يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى مجموعة القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه ورقابة إدارة الشركة وصولا إلى تعظيم كل من الربحية وقيمة الشركة طويلة الأجل لمنفعة المساهمين وأصحاب المصالح.

ب. كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، والأطراف ذوي العلاقة الآخرين سواء الدائنين أو المتعاملين أو الموردين وغيرهم.

كما يذكر مجموعة من الباحثين بأنه لا يوجد تعريف موحد لحوكمة الشركات خاصة الشركات الخاصة، ولكن يمكن إعطاء تعريفا قد يلقي قبولاً لدى الجميع وهو: " حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والحوافز التي من خلالها يتم توجيه سلوك وسياسات إدارة الشركة والرقابة عليها.

ج. كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها مجموعة القواعد والمبادئ والممارسات التي تحدد علاقة الوكالة مع أصحاب المصالح (المساهمين، المقرضين، العاملين) في الشركة وبين المدراء الذين توكل إليهم مسؤولية إدارتها، وبهذا المفهوم فإن حوكمة الشركات تهدف إلى ضمان قيام المدراء بتنفيذ مسؤولياتهم بصورة صحيحة تجاه المساهمين، واحترام حقوق أصحاب المصالح الآخرين، إن بعض الأدوات المتاحة لتأمين تطبيق الواجبات تتمثل في:

- المبادرات لتأمين التوافق والانسجام بين المصالح المتضاربة لكل من المساهمين والإدارة التنفيذية العليا ومجلس إدارة الشركة؛

- التزام الإدارة باتخاذ القرارات النزيهة والشفافة، وتبني معايير المسائلة والعدالة والشفافية تجاه أصحاب المصالح الخاصة؛

- حماية مصالح المساهمين الصغار؛

- تسهيل وتحفيز العمل الجماعي للمساهمين.²

¹ نفس المرجع، ص 30.

² حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، المرجع السابق، ص 30.

د. تعمل حوكمة الشركات على تحقيق ديمقراطية الإدارة وتكريس قيم المسؤولية والعدالة نزاهة المعاملات وتعزيز سيادة القانون ضد الفساد ووضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة ومنع إساءة استخدام السلطة الإدارية.

هـ. ويؤدي تطبيق الحوكمة في الشركات إلى تحديد العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم. وبذلك تهتم الحوكمة بتحسين أداء الشركة وزيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى مدى ممكن في الأجل الطويل والعمل على ترشيد اتخاذ القرارات وتطبيق نظام حوافز وإجراءات تحقق مصالح حملة الأسهم دون التأثير سلبياً على مصالح بقية الأطراف ذات الصلة بالشركة

3.3. أوجه الاختلاف بين حوكمة الشركات وحوكمة المصارف

بالإضافة إلى التعاريف السابقة الخاصة بحوكمة المصارف والشركات، سوف نقوم بتوضيح أوجه الاختلاف بينهما.

1.3.3. حوكمة الشركات

يخفي أن تطبيق الحوكمة في الشركات يهتم بتطبيق الشفافية باعتبارها من أهم مبادئ وأسس الحوكمة ومن ثم النجاح في مكافحة الفساد وسوء الإدارة ومحاسبة المتورطين في الفساد ومراجعة وتدقيق ورقابة كافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها الشركة.

ويؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى تحسين الإدارة ومساعدة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين على وضع إستراتيجية سليمة للشركة وتطبيق سياسات ونظم وإجراءات تعكس الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وتجدر الإشارة إلى الاتجاه نحو التوسع في إنشاء الشركات المساهمة في ظل التغيرات الدولية والمحلية الراهنة حيث تكون لها حق إصدار أسهم للاكتتاب العام والتسجيل والتداول في سوق المال، كما أنها تعتمد على الفصل بين الملكية والإدارة، وتلتزم بالقوانين المنظمة لهذا الشكل القانوني للشركة وخضوع الإدارة للرقابة من الأجهزة الحكومية المعنية فضلاً عن رقابة الجمعيات العمومية للشركات والتي تضم حملة الأسهم على أعمال مجلس الإدارة ومناقشة الميزانيات التخطيطية وحق تعديلها.

وفي دراسة لتطبيق حوكمة الشركات في بنك كريدي ليونيه تبين أن البنك يعتمد في التطبيق على سبعة محاور أساسية هي: الانضباط - الشفافية - الاستقلال - المحاسبة على المسؤولية - العدالة - المسؤولية - المسؤولية الاجتماعية وذلك على النحو التالي¹:

1. الانضباط

- بيانات واضحة للجمهور تعطي أولوية لحوكمة الشركة؛
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم؛
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح؛

¹ أمار جيل، حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص ص 61-68.

- وجود تقدير سليم لتكلفة الممتلكات حقوق الملكية؛
- وجود تقدير سليم لتكلفة رأس المال؛
- التحفظ في إصدار أدوات ملكية أو أدوات تخفف منها؛
- تأكيد إمكان التحكم في الديون واستخدامها فقط في مشروعات ذات عائد كاف.

2. الشفافية

- الإفصاح عن الأهداف المالية وبيان نسب العائد على حقوق الملكية ونسبة القيمة الاقتصادية المضافة لمدة ثلاث وخمس سنوات؛

- نشر التقرير السنوي في وقت مناسب وفي موعده المحدد؛
- نشر القوائم والإعلانات المالية ونصف السنوية في وقت مناسب وفي موعدها المحدد؛
- نشر القوائم ربع السنوية في موعدها المحدد أيضا؛
- الإفصاح الفوري عن النتائج بدون أي تسريب قبل الإعلان؛
- الإفصاح بوضوح عن النتائج والمعلومات المتعلقة بها؛
- تقديم الحسابات طبقا لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دوليا.

3. الاستقلال:

- معاملة أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة العليا للمساهمين؛
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة؛
- وجود لجنة إدارة تنفيذية مكونة بشكل يختلف عن تكوين مجلس الإدارة؛
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل؛
- وجود لجنة لتحديد الأجور والمرتبات يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل؛
- وجود لجنة ترشيحات يرأسها عضو مجلس الإدارة مستقل؛
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة؛
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو أي من كبار الدائنين في مجلس الإدارة.

4. المحاسبة عن المسؤولية:

- قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي؛
- وجود أعضاء ومجلس إدارة غير موظفين ومستقلين تماما ؛
- أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير الموظفين نصف عدد أعضاء المجلس على الأقل؛

- وجود أجاناب في مجلس الإدارة؛
- اجتماعات كاملة لمجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة؛
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال؛
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجعين الخارجيين وتراجع عملهم.

5. المسؤولية:

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزن حدودهم؛
- تحقيق سجل في اتخاذ الإجراءات في حالة إساءة الإدارة؛
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين / وأعضاء لجنة الإدارة؛
- شفافية وعدالة التعاملات في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة؛
- صغر حجم مجلس الإدارة بالقدر الذي يكفي لكفاءته وفعاليتها.

6. العدالة:

- معاملة المساهمين أصحاب الأغلبية لمساهمي الأقلية؛
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة؛
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات أي عن طريق التصويت بالتوكيل؛
- نوعية المعلومات التي يتم تقديمها للاجتماعات العامة؛
- توجيه توقعات السوق بشأن الأمور الأساسية؛
- إصدار إيصالات إيداع أمريكية أو إيداع الأسهم بشكل عادل لجميع المساهمين؛
- مجموعة مساهمين ذوي نسبة حاکمة تملك أقل من 40 % من الشركة؛
- مستثمرين في محفظة يملكون 20 % على الأقل من الأسهم التي لها حق التصويت؛
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين؛
- عدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بسرعة تزيد من سرعة ارتفاع صافي الأرباح.

7. الوعي الاجتماعي:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛
 - عدم تشغيل الأحداث؛
 - وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة؛
 - الالتزام بإشارات صناعية محددة بالنسبة للحصول على المواد.
- وتوضح دراسة محللو كريدي ليونيه أن الضعف الأساسي في حوكمة الشركات في شركات الأسواق الصاعدة هو النقص في استقلال الإدارات ومجالس الإدارة عن المساهمين ذوي النسب الحاکمة، كما أن هياكل الشركات لا تضمن قيام الانضباط إذا ما كانت هناك مخالفة لقواعد السلوك، وإذا ما كان أولئك المسؤولون عن مخالفة قواعد السلوك من بين كبار المساهمين الحاکمين أنفسهم. وما زالت سيطرة أو تحكم الأسرة في الشركات المقيدة في البورصة هي أحد الملامح المستمرة في شركات الأسواق الصاعدة وهو ما يهبط بدرجات تلك الشركات المتعلقة بوجود هيكل سليم لحوكمة الشركات.

ب. حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين

يترتب على تطبيق الحوكمة تحقيق ربحية مناسبة للأسهم المملوكة للمساهمين بصفة عامة ولحائزي أقلية إلى أهمية اتخاذ الإجراءات (OECD) الأسهم بصفة خاصة، وقد نبهت منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية في الشركات لضمان المحافظة على حقوق أقلية المساهمين، وأن تتاح لحملة الأسهم الفرصة للحصول على المعلومات قبل المشاركة في اتخاذ القرارات بما في ذلك انتخاب المديرين والمشاركة في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية لحملة الأسهم، ويجب أن تراعي الشركة عدم تضارب المصالح والبيع الصوري من شخص لنفسه، ومنع استغلال المعلومات السرية، كما يجب الإفصاح تماماً عن هيكل الملكية والمعاملات المالية التي تتم بين أطراف هذا الهيكل فهذه الإجراءات تشكل ضماناً للمستثمرين عموماً وتسمح للمستثمرين الأقلية بأن يلعبوا دوراً رقابياً ملموساً.

ج. الحوكمة لأصحاب المصالح المشتركة

يقصد بالأطراف أصحاب المصالح في الشركة العمال والموردين والدائنين حيث يهتم العمال والموظفون بالحصول على حقوقهم في الأرباح والأجور والتمثيل في اللجان النقابية والعمالية والجمعيات العمومية للشركات والتأكد من قدرة الشركة على الاستمرار، أما الدائنين فيهتمون بالتأكد من قدرة الشركة على سداد الديون المستحقة عليها.

وفيما يتعلق بالبنوك نجد أن اتفاقية بازل (2) طالبتها بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك كإجراء هام لحماية أموال المودعين الدائنين للبنوك والتأكد من قدرة الشركات على سداد ما حصلت عليه من قروض من البنوك في مواعيد استحقاقها.

ولاشك أن ما تنطوي عليه الحوكمة من مبادئ تحقق الشفافية والإفصاح والمساءلة والانضباط والمسئولية ومكافحة الفساد تبعث على اطمئنان الأطراف ذات الصلة على حصولهم على حقوقهم كاملة، ويشير البعض إلى أن هناك فكرة خاطئة وهي أن هدف تحقيق الأرباح يتعارض مع رعاية شئون أصحاب المصالح الموظفين - الدائنين - الموردين - العملاء - خبراء البيئة - أعضاء المجتمع بصفة عامة. غير أن تجارب بعض الشركات الأكثر نجاحاً في العالم توضح غير ذلك لأسباب عديدة، وأن رعاية الشركة لمصالح الأطراف ذات الصلة تعتبر غاية في الأهمية في الأجل الطويل.¹

2.3.3. حوكمة المصارف

1. إن المصارف الخاصة بصفة عامة أكثر عرضة للتضارب أو عدم التماثل في المعلومات بين الداخلين (مدراء المصارف) والخارجيين (المساهمين الصغار الدائنين)، مقارنة بالشركات الغير مالية؛ - كما أن المصارف على استعداد لإخفاء مشاكلها من خلال توسيع القروض إلى زبائن جدد.
2. تخضع المصارف لعدد كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية لأهمية المصارف في الاقتصاد، ويسبب غموض موجودات ونشاطات المصرف؛
3. إن ما يميز المصارف عن الشركات الغير مالية هو هيكل رأس المال الذي ينفرد بخاصيتين هما:

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

- نسبة رأس الممتلك الممتلك في المصارف وخاصة المصارف التجارية تشكل نسبة ضئيلة في مجموع مصادر التمويل المتاحة للمصرف وخاصة الودائع، إذا ما قورنت بالشركات الأخرى.

- القسم الأكبر من مطلوبات المصارف هي مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب. تجدر الإشارة إلى أن البنوك المركزية تمارس ثلاثة وظائف مهمة من أجل ضمان استقرار النظام المصرفي وهي:

- ممارسة وظيفة المقرض الأخير للمشاركة في معالجة مشكلة السيولة التي توجهها المصارف على المدى القصير والمتوسط؛

- تطوير وتطبيق نظام رقابي جيد، ومتابعة تنفيذه بصورة جيدة؛

- تشريع قانون (أفضل الممارسات) لحاكمية المصارف يؤسس لآلية الضبط الذاتي في إدارة المصارف وتخفيض مخاطرة فشل المصارف.

4. إن تعدد الأطراف ذات المصلحة في أنشطة المؤسسات المصرفية غالباً ما تعقد حاكمية الشركات فيها، فبالإضافة إلى المستثمرين فإن المودعين والمراقبين مصلحة مباشرة في أداء المصرف؛

5. تتميز المصارف بسيادة علاقة الوكيل مع الزبائن مثل (احتفاظ المصارف بثروة المودعين) التي يندر وجودها في بقية أنواع الشركات الغير مالية الأخرى، وهذا يخلق بعداً إضافياً في إطار علاقات الوكيل- المالك- في المصرف وهو ما لم يكن موجوداً في الشركات الغير مالية الأخرى؛

6. تخضع المصارف إلى ترتيبات شبكة الأمان التي لم تكن متوفرة في بقية الشركات الغير مالية حيث من شأنها أن تزيد من دوافع المالكين، المدراء، المودعين؛

7. إن السبب الآخر في اختلاف آلية حاكمية الشركة في المصارف يعود إلى وجود بعد منظم يكمن في الكلفة الاجتماعية للمصارف تفوق التكاليف الخاصة².

4.3. أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف

تقوم المصارف بتطبيق الحوكمة وذلك لجملة الخصائص التي تتميز بها المصارف عموماً والتي يمكن إيجازها في ما يلي:

1. العمل على التأكد من منح الائتمان لعملاء البنك سواء في مجال تقديم القروض وأسعار الفائدة على الودائع الممنوحة للمودعين؛

2. قيام البنوك بمراجعة سياساتها الائتمانية في ضوء توافر مبادئ الحوكمة في البنوك ذاتها؛ قيام البنوك بتوفير السيولة اللازمة للمتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل وجود نظام مصرفي يهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة؛

3. العمل على نشر ثقافة حوكمة الشركات لدى المسؤولين عن منح الائتمان بحيث تصبح الحوكمة أحد

² حاكم محسن الربيعي، محمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، المرجع السابق، ص 33.

العناصر التي يعتمد عليها اتخاذ القرار الائتماني وإلزام العملاء بتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة واعتبار من يطبقون ذلك من الشركات لهم أولوية في المعاملات المصرفية مع البنك؛

4. توعية أمناء الاستثمار في البنوك بمبادئ حوكمة الشركات وأهمية تطبيقها في الشركات التي تقوم بالاستثمار المشترك مع البنك أو تلك التي تحصل على تمويل لاستثماراتها؛

5. العمل على التأكد من منح الائتمان لعملاء البنك سواء في مجال تقديم القروض وأسعار الفائدة على الودائع الممنوحة للمودعين؛

6. قيام البنوك بمراجعة سياساتها الائتمانية في ضوء توافر مبادئ الحوكمة في البنوك ذاتها؛

7. قيام البنوك بتوفير السيولة اللازمة للمتعاملين في سوق الأوراق المالية في ظل وجود نظام مصرفي يهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة؛

8. العمل على نشر ثقافة حوكمة الشركات لدى المسؤولين عن منح الائتمان بحيث تصبح الحوكمة أحد العناصر التي يعتمد عليها اتخاذ القرار الائتماني وإلزام العملاء بتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة واعتبار من يطبقون ذلك من الشركات لهم أولوية في المعاملات المصرفية مع البنك؛

9. توعية أمناء الاستثمار في البنوك بمبادئ حوكمة الشركات وأهمية تطبيقها في الشركات التي تقوم بالاستثمار المشترك مع البنك أو تلك التي تحصل على تمويل لاستثماراتها³.

كما انه توجد مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها من أجل التطبيق السليم للحوكمة في البنوك وتتمثل في:

1. الأهداف الإستراتيجية والمبادئ التي تكون معلومة لدى العاملين في البنوك

أ. على مجلس الإدارة أن يضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه كذلك تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو ببقية الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالبنك سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛

ب. على مجلس الإدارة ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثال ذلك:

- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة.

- تقديم قروض للموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالبنك وفقا لشروط السوق، و أن يقتصر

³ حمدي عبد العظيم، حوكمة البنوك والمؤسسات المالية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، ب د س، ص 788.

على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

2. تنفيذ سياسات دقيقة وواضحة للمسؤولية في البنك

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسئولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقاً لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسئولون جميعاً أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية

يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن عملية حوكمة الشركات واشتراك البنوك فيها تعتبر سمة مميزة للنظام الألماني مثله مثل اشتراك العاملين ففي عام 1988 كان ممثلو أكبر تسعة بنوك يشغلون 94 مقعداً في المجالس الإشرافية في 96 شركة من بين أكبر مائة شركة.

ويشغل أكبر البنوك (دويتش بنك، ودويسدن بنك) أكثر من 61 % من كافة مقاعد البنوك في الشركات حيث يشغل أعضاء اللجنة الإدارية بدويتش بنك وحدهم أكثر من 37 % من هذه المقاعد. ولاتأتي غالبية تمثيل البنوك من حقوق ملكية تلك البنوك للشركات إذ أن البنوك لا تمتلك أكثر من 5% من كافة الأسهم على الرغم من أن هذه الملكية تتجاوز بالنسبة لبعض الشركات على حدة 25 % من إجمالي الأسهم وتمثل البنوك مجتمعة أكثر من 80 % من الأصوات في اجتماعات الجمعيات العمومية.

كما أنه يوجد ما لا يزيد على 3% من المساهمين الأفراد ممن يمارسون حقهم في توجيه البنوك إلى

كيفية استخدام أصواتهم وبصفة توجد البنوك - كمجموعة - في وضع يتيح لها تحديد تكوين المجالس الإشرافية فيما عدا ما يتعلق بتمثيل العاملين و إيقاف أية تغييرات في بنود ولوائح عدد كبير من الشركات الألمانية، وبصفة خاصة تلك التي تتكون قاعدة ملكيتها من عدد كبير من الأطراف ولا يوجد بها مساهم يمتلك نسبة كبيرة من الأسهم. وتتزايد قوة التصويت هذه من خلال دور البنوك كجهات لتوفير التمويل الخارجي، وقد أصبح النظام المصرفي على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للشركات الألمانية التي تسعى للحصول على أحد أشكال التمويل الخارجي فضلاً عن دور البنوك بالنسبة للبورصات وإصدار الأوراق المالية لتوفير التمويل للشركات والقيام بأعمال الوساطة والاستشارات اللازمة لتوفير القروض غير المصرفية والأجنبية والحكومية، وغالباً ما تحتفظ الشركات الألمانية بمقاعد في مجالس إدارتها لبنك باعتباره مساهم في حقوق الملكية أو كدائن للشركة. وعادة ما تؤثر البنوك على قرارات الشركات بشكل غير رسمي من خلال الاتصالات بين البنك ومجلس المديرين حيث أن ضالة القوة التصويتية للبنك لا تسمح

بالتأثير على قرارات الشركات بشكل رسمي .وعادة ما يهتم البنك بالأموال المالية في المقام الأول والحرص على البعد عن المخاطرة مما يؤدي إلى ضياع فرص الأرباح المرتفعة المرتبطة بالمخاطرة ما عدا الحالات التي يكون البنك فيها مالكاً لجزء من رأس المال لكي يستفيد من توزيعات الأرباح.

وفي ضوء التجربة الألمانية فقد برزت اقتراحات تطالب بإصلاح النظام بحيث تلتزم البنوك بتقليل حقوق ملكيتها إلى مستوى بين % 15 أو حتى % 5 وأحكام متطلبات الإفصاح ومساءلة مراجعي الحسابات أمام المجالس الإشرافية ومجالس المديرين وإنهاء وجود البنوك في المجلس الإشرافية للشركات المتنافسة والحد من التداخل المتمثل في صورة عضوية متبادلة فيما بين الشركات الصناعية، وتستهدف هذه المقترحات زيادة خضوع النظام للرقابة الخارجية والأخذ بالنظام الأمريكي كنظام مرجعي لدور البنوك في حوكمة الشركات، وهو نفس ما تأخذ به اليابان في مجال حوكمة الشركات مع ملاحظة أن وجود ممثلي البنوك عند أدنى المستويات يكون بهدف الإشراف علي الجوانب المحاسبية وجوانب المراجعة.

وبالنسبة لفرنسا يكون السماح للشركة بمجلس منفرد أو مجلس مزدوج ويجب أن يكون ثلثا أعضاء المجلس المنفرد علي الأقل من الأعضاء الخارجيين فقط ويمنح سلطة مطلقة للمسئول التنفيذي الرئيسي تجاه المجلس وأيضا تجاه الجمعية العمومية للمساهمين وهو ما يعتبر انعكاسا للنظام السياسي الفرنسي التنفيذي⁴.

وفي دول شرق ووسط أوروبا نجد أن دور البنوك يعتبر محدودا في توفير رؤوس الأموال وفي حالة مشاركتها في عملية الحوكمة تكون فعاليتها محدودة بالافتقار إلي الخبرة في المتابعة وفي تقييم أداء الشركات، وفي مصر نجد أن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة أصدرت في عام 2005 مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات تتفق مع المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وحددت نطاق تطبيقها بحيث تكون علي الشركات المساهمة وبعض الشركات الأخرى مثل الشركات المغلقة غير المقيدة في البورصة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأشخاص والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من القطاع المصرفي وذلك لما يترتب علي التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان للدائنين⁵.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك بعض الدول التي تقوم فيها هيئات رقابية متخصصة بالإشراف علي البنوك بالتعاون مع البنك المركزي ووزارة المالية مع الأخذ في الاعتبار اختلاف أهمية دور البنك المركزي وصور تدخله كجهة رقابية من دولة إلي، وهناك دولا أخرى تقوم فيها وزارة المالية أو هيئات متخصصة فقط بالإشراف علي البنوك وتعرف بالنموذج البديل للرقابة المصرفية.

⁴ ماريك هيسي، مجالس إدارة الشركات : الرقابة من خلال التمثيل، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات

الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص ص 95-97.

⁵ نفس المرجع، ص 101.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد ثلاث جهات حكومية وفيدرالية تقوم بالإشراف على المؤسسات المالية المصرفية وهي⁶:

1. **بنك الاحتياطي الفدرالي** : ويشرف على البنوك الحكومية الأعضاء في نظام الاحتياطي الفيدرالي.
 2. **المؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع** : وتشرف على المؤسسات المالية والبنوك الحكومية غير الأعضاء في نظام الاحتياطي الفيدرالي.
 3. **مكتب مراقب العملة** : ويشرف على البنوك الوطنية ويتبع وزارة الخزانة الأمريكية.
- وهناك جهات رقابية أخرى في المؤسسات المالية غير المصرفية وهي مكتب الرقابة على الادخار والذي يشرف على بنوك الادخار وجمعيات الادخار والقروض، والجمعية الوطنية لاتحاد الائتمان والتي تشرف على اتحادات الائتمان.

وتتلخص مهام جهات الرقابة الخمس كل حسب اختصاصه فيما يلي:

أ. الإشراف على العمليات المصرفية المحلية والدولية التي تقوم بها البنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛
ب. وضع القواعد والتعليمات الواجب على البنوك والمؤسسات المالية الأخرى إتباعها فيما يختص بإدارة أصولها وخصومها سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية بغرض تحقيق الاستقرار للنظام المصرفي وتدعيمه؛

ج. التأكد من أن القواعد والتعليمات الخاصة بالإشراف على البنوك والتي يتم وضع الإطار العام لها من قبل مجلس الاحتياطي يتم تنفيذها؛

د . القيام بفحص حسابات ومستندات البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بهدف:

- التأكد من أن أصول البنوك والمؤسسات المالية الأخرى تتميز بدرجة عالية من الجودة

وبعيدة عن

المخاطر العالية؛

- تقييم العمليات الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى ونظم الإدارة بها وسياساتها

حتى يمكن التأكد من اتساقها مع القواعد العامة للإشراف والرقابة؛

- تحليل العناصر المالية الرئيسية مثل رأس المال والسيولة والدخل؛

- التأكد من أن عمليات البنوك تتم في إطار قوانين البنوك المعمول بها ولا تحيد عنها تقييم

الوضع المالي للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى بحيث يتم التأكد من قدرتها على الوفاء

بالتزاماتها.

وفي فرنسا يوجد أربع هيئات مختصة بالإشراف والرقابة على البنوك وهي:

- **مجلس الائتمان الوطني** : يختص بمراقبة السياسة النقدية والائتمانية.

6 البنك الأهلي المصري، نظم الرقابة المصرفية في الدول المتقدمة، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، 2001، ص 23.

- لجنة القوانين المصرفية: تختص بتنظيم الصناعة المصرفية بالكامل .
- لجنة المؤسسات الائتمانية : إصدار الترخيص لتأسيس المؤسسات الائتمانية.
- اللجنة المصرفية لجنة البنوك: وتختص بمراقبة الحسابات المالية والتقارير القانونية للبنوك، والزيارات التفتيشية، وتحليل البيانات.

وفي اليابان تم تأسيس هيئة الرقابة المالية عام 1998 للقيام بتنظيم وإدارة المؤسسات المالية اليابانية والإشراف عليها ولتحل محل البنك المركزي الياباني ووزارة المالية في عملية الرقابة المصرفية. وفي كندا تعتبر سلطة البنك المركزي الكندي محدودة للغاية في مجال الرقابة والإشراف علي البنوك ويقتصر دوره علي الحصول علي تقارير خاصة بالنواحي الرقابية من مكتب الرقابة بشكل منتظم ويختص مكتب الرقابة علي المؤسسات المالية بالرقابة علي البنوك وشركات التأمين وشركات الاستثمار وهو جزء من وزارة المالية وبذلك تكون عملية الرقابة في مجملها من اختصاص وزارة المالية بالدرجة الأولى. وتعتبر إيطاليا الدولة الوحيدة من دول مجموعة الدول الصناعية الكبرى التي يتولي فيها البنك المركزي بنك إيطاليا مسئولية الرقابة والإشراف علي البنوك بشكل مطلق وهو المسئول عن تأسيس البنوك الجديدة أو فروع جديدة لبنوك قائمة وعن تنظيم عمل المؤسسات الائتمانية وتحديد الحد الأدنى لرؤوس أموال البنوك وتحديد السقوف الائتمانية الخاصة بالإقراض المصرفي والتأكد من إتباع البنوك لهذه القواعد.

وفي الفلبين قام معهد مديري الشركات بوضع عدة استبيانات وبطاقات للدرجات الخاصة بالحوكمة وذلك لاستطلاع رأي مديري البنوك وأعضاء مجالس الإدارة في البنوك لتقييم سياساتهم وممارساتهم المتعلقة بالحوكمة، كما قام المعهد أيضا بالعمل مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات لوضع بطاقة درجات لحوكمة الشركات، وبالنظر إلي أسئلة الاستبيانات نجد أنها تركز علي مدى التزام البنك بحوكمة الشركات مثل وجود دستور أو دليل لدي البنك خاص بالحوكمة، ومدى وجود لجنة للحوكمة في البنك تختص بتقييم الأداء والترشيحات وتحديد الأجور والمرتبات وحوكمة الشركات، وكذلك مدى قيام مجلس إدارة البنك ببذل العناية الواجبة والاهتمام الكافي للنظر في تقارير المراجعة المقدمة إليه من خلال لجنة المجلس للمراجعة من المراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين والبنك المركزي وهل يقوم باتخاذ إجراءات بناء على ما يجده في هذه التقارير، وهل تجتمع لجنة المراجعة رسميا مع مراقبي البنك المركزي لتقييم نتائج فحصهم للبنك ومدى وجود دستور أخلاقي للبنك وهل تقوم بمراجعته وتحديثه مرة واحدة على الأقل كل ثلاث سنوات، وذلك بالإضافة إلي الأسئلة المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات ومشاركة عضو مجلس إدارة البنك أو أي من أقاربه المباشرين أو شركاء العمل في التعامل بأسهم البنك، وما إذا كان مجلس إدارة البنك يعمل بشكل جماعي فعلا، ومدى كفاية التقارير المقدمة للمجلس وتخدم الغرض من ناحية قيام المديرين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة على إستراتيجية البنك والموافقة علي السياسات الرئيسية لإتباع الإستراتيجية إلي جانب الرقابة والإشراف ويجب

أن يبين دستور حوكمة البنك بوضوح المسؤولية الرئيسية لرئيس مجلس الإدارة علي أساس أنها تتركز في الحوكمة السليمة للبنك من خلال مجلس الإدارة¹.

¹ كاترين كوشنا، كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقسيم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، و م أ، 2003، ص 180.