

الممارسات السليمة في حوكمة الشركات دليل المراء التنفيذيين في المصارف

فهرس المستويات

المقدمة

الفصل ١ تطوير ثقافة خاصة بالحوكمة الرشيدة في المصرف

الفصل ٢ تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة

الفصل ٣ حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

الفصل ٤ الهيكلية الداخلية: دور وواجبات اللجان

الفصل ٥ الشفافية والإفصاح:
ما المعلومات التي ينبغي الكشف عنها ولن؟

الفصل ٦ البقاء في الطليعة: ما الجديد في الحوكمة؟

الملحق رقم ١ السير ذاتية مؤلفي وناشري الدليل

الملحق رقم ٢ الملاحظات وردود الفعل

الملحق رقم ٣ فريق عمل الدليل

المقدمة

باتت الحوكمة الرشيدة في وقتنا الحالي من العوامل الأساسية لحسن الإدارة المصرفية، حيث أنها غدت لا تقل أهمية عن التقارير المالية السليمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. ويجدر الإشارة هنا إلى أن السبب الكامن وراء العديد من الأزمات التي شهدتها المصارف خلال العقد الأخير والجوانب المتعددة للاضطرابات التي عانت منها الأسواق المالية العالمية خلال السنة الماضية إنما تعزى بالأساس إلى فشل الحوكمة.

وقد أصدرت العديد من المؤسسات الدولية كتيبات ووثائق لتحديد السياسات المتعلقة بحوكمة الشركات تضمنت مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة المصارف. ففي العام ٢٠٠٤، أصدرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية دليل مبادئ حوكمة الشركات الخاص بها الذي تجد أن غالبية بنوده ذات صلة مباشرة بالمصارف. أما في شباط ٢٠٠٦، أصدرت لجنة بازل لمراقبة المصارف وثيقة تحت عنوان تعزيز حوكمة المؤسسات المصرفية. كما أصدر مشرعون آخرون على الصعيد الوطني في العديد من الدول إرشادات للمصارف التي يشرفون عليها.

أما في الشرق الأوسط، اتخذ اتحاد المصارف العربية خطوات رائدة في تطوير مبادئ حوكمة الشركات الملائمة للمصارف الموجودة في المنطقة. وكجزء من مشروع مشترك مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، أصدر اتحاد المصارف العربية في عام ٢٠٠٨ دليل الإرشادات العامة حول حوكمة المصارف في المنطقة العربية. وجاءت هذه الإرشادات - التي تعد أساساً لهذا الدليل - بناءً على استفتاء شامل حول ممارسات الحوكمة في المصارف العربية أجري خلال العامين ٢٠٠٦ و٢٠٠٧. كما أسست منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فريق عمل خاص يشارك فيه اتحاد المصارف العربية ومؤسسة الخدمات المالية التطوعية للعمل على معالجة المسائل المرتبطة بحوكمة المؤسسات المصرفية في الشرق الأوسط.

واستناداً للجهود الحثيثة التي بذلها اتحاد المصارف العربية وغيره من المؤسسات المعنية، أصبح القليل من المصرفيين فقط لا يرون أهمية الممارسات الرشيدة للحوكمة أو يشككون في المنافع التي قد تتأتى من وراء ترسيخ الحوكمة الجيدة في الأنظمة المصرفية الشاملة التي ينتمون إليها أو يعملون فيها. ولم يكن هناك ما نفتقر إليه حتى يومنا هذا سوى دليل واضح للخطوات العملية التي يتوجب على الإدارة العليا اتخاذها لرفع مستوى الحوكمة في مؤسساتها. في بداية عام ٢٠٠٨، ضمّ اتحاد المصارف العربية ومؤسسة الخدمات المالية التطوعية جهودهما

إصدار دليل مقتضب لأصحاب المراكز الادارية العليا الذين يسعون الى تحسين الحوكمة داخل مؤسساتهم، ولكنهم يحتاجون إلى إرشادات عملية حول الخطوات التي عليهم اتخاذها لتطبيق أسس الحوكمة الرشيدة. وتبلورت النتيجة على شكل دليل المدراء التنفيذيين في المصارف.

قام بصياغة الدليل خبراء متمرسون ويمتلكون خبرة مهنية واسعة في القطاع المصرفي والمالي. ومن ثم تمت مراجعة النص من قبل أخصائيين بإدارة المخاطر ومسؤولي الالتزام من أكثر من ٢٠ مصرف من الشرق الأوسط، وتم إدراج ملاحظاتهم وتعليقاتهم في النص الذي بين أيديكم الآن. كما تم تنظيم عملية استشارية أخرى من قبل منتدى مؤسسة التمويل الدولية العالمي لحوكمة الشركات، وعلى الأخص من قبل ستيلبون نستر وسنثيا مايك- إزي ومارتن ستندل ومارفين كينغ وفيليب أرمسترونغ وسباستيان مولينيوس. وجاءت النتيجة في وثيقة تجمع بين أفضل الممارسات الدولية للحوكمة وواقع الأسواق المالية في الشرق الأوسط اليوم.

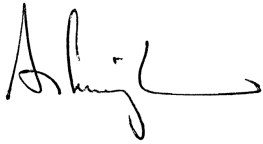
يبدأ كل فصل بذكر المبادئ الأساسية التي تحكم جانب محددًا من الحوكمة، ثم تشكل هذه المبادئ الأساس الذي تستند عليه لأئحة المراجعة التي تتضمن خطوات وإجراءات محددة يمكن لمديري المصارف اتخاذها للتأكد من التزامهم بتطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال.

اتحاد المصارف العربية ومؤسسة الخدمات المالية التطوعية أن عملية وضع إشارة على لائحة المراجعة هي في الحقيقة غير كافية لترسيخ مبدأ حوكمة الشركات بصورة جيدة في المصارف. فعملية بناء حوكمة سليمة يرافقها بذل جهود حثيثة ولا يمكن إنجازها إلا من خلال التقييم الذاتي المستمر. أما بالنسبة للقواعد، فإن عملية تحديدها تعد مسألة سهلة نسبياً، ولكن الصعوبة تتمثل في التأكد من عملية تطبيقها بشكل جيد وأنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المصرف والعاملين فيه، ولذا، يجب النظر الى هذا الدليل على أنه بداية العملية وليس نهايتها. ويتيح هذا الدليل للإدارة العليا في المصرف التأكد من أنها تسأل نفسها الأسئلة الصحيحة خلال قيامها بتطوير وتعزيز الحوكمة في المصرف، ومن ثم يمكن استخدام الأسئلة كنقطة انطلاق باتجاه ترسيخ حوار أكثر عمقاً. فعلى سبيل المثال، يمكن الاستعانة بالدليل لتأسيس اللجان الأساسية المنبثقة عن مجلس الادارة وتحديد مسؤولياتها، ومن بينها لجنة التدقيق ولجنة إدارة المخاطر. وانطلاقاً من هنا، من يمكن للمدراء التنفيذيين فيما بعد التأكد فيما إذا كانت هذه اللجان تعمل بشكل جيد وتحقق أهدافها.

ويدرك مؤلفو وناشرو هذا الدليل عدم شموليته، حيث أن الغرض من إعداده لم يكن ذلك.

فبعض الملاحظات التي وردتنا من المؤسسات المالية في المنطقة تتمحور حول إضافة أقسام جديدة في الدليل وتوسيع نطاق عمله. فعلى سبيل المثال، أشار المصرف المركزي السوري إلى أن بعض التحديات الحوكمية الخاصة والمختلفة تنشأ في حالة المصارف التي تعمل وفقاً لنظام الشريعة الإسلامية. ويرى المؤلفون والناشرون - الذين يقدرون للبنك المركزي السوري مساهمته الفعالة - أنه لديه كل الحق في النقطة التي أشار إليها، ولكننا قررنا أن إضافة قسم خاص بحوكمة المؤسسات المالية العاملة وفقاً للشريعة الإسلامية سيجعل الدليل طويلاً جداً، وبالتالي يمنع من تأدية الغرض الذي أعد من أجله وهو أن يكون دليل سهل الاستعمال وليس دراسة شاملة عن الموضوع. كما وردتنا بعض الملاحظات حول القسم المتعلق بلجان مجلس الإدارة، حيث اقترحت بعض المصارف إنشاء لجان أخرى إضافية أو إجراء ترتيب مختلف لبعض اللجان المشار إليها في هذا الدليل. ومن جديد، نحن نرى أن هذه الملاحظات في موضعها، ولكن عملية إعداد هذه اللجان بشكل فعال يستلزم التوسع في الدليل مما يؤدي إلى جعله طويلاً جداً. ولكننا، بالمقابل، قمنا بإجراء تعديل على صياغة القسم المتعلق بلجان مجلس الإدارة (الفصل الرابع) لتوضيح أن اللجان المشار إليها في الدليل ليست هي اللجان الوحيدة التي ينبغي على مجلس الإدارة إنشائها.


يفخر كل من اتحاد المصارف العربية ومؤسسة الخدمات المالية التطوعية بتقديم هذا الدليل لمدرء المصارف في الشرق الأوسط. كما يسرنا نحن أن نستقبل تعليقاتكم والتعرف على تجربتكم في إرساء حوكمة قوية فعالة في مؤسساتكم.



اندرو كانينهم

المدير الإداري

مؤسسة الخدمات المالية التطوعية



فؤاد شاكر

الأمين العام

اتحاد المصارف العربية

الفصل الأول

تطوير ثقافة خاصة بالحوكمة الرشيدة في المصرف

المبادئ الأساسية

يُرَكِّز غالبية ما كتب عن الحوكمة على واجبات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والتقارير المالية المرفوعة لمن هم من خارج المصرف والتي يُعتبر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسؤولاً عنها في نهاية المطاف. ويمكن فهم هذه المسألة كون كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا يتحملون مسؤولية إدارة المصرف، بالتالي يتحملون مسؤولية نتائجه. ولكن في الواقع، يجب أن تمتد الحوكمة إلى أبعد من مجلس الإدارة وكبار المدراء، حيث ينبغي أن يؤدي كل موظف الدور المناط به في إرساء عملية الحوكمة السليمة في المصرف، فمبادئ حوكمة المؤسسات توفر النصح والإرشاد للعاملين في المصرف لضمان قيامهم بمسؤولياتهم بما يتناسب مع السياسات وإجراءات الرقابة التي يضعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

إشراك كبار وصغار الموظفين في سياسات على أنها فرصة لرفع مستوى الأداء الكلي للمصرف. وعلى صعيد آخر، إن إعطاء الموظفين الكلمة في كيفية إدارة المصرف يتماشى مع عملية تفويض السلطة، فكلما ازداد حجم المسؤوليات الممنوح في أسفل السلسلة القيادية، كلما ازدادت الحاجة لتعزيز الحوكمة في أسفل السلسلة القيادية. ويؤكد أحد رواد المنادين بالحوكمة في المنطقة على أنه يجب النظر إليها على أنها أسلوب عمل يجب أن يعتمده المسؤولون الإداريون لتمكين موظفيهم.

| | | |
|--|----|-----|
| هل اتخذ المصرف الإجراءات العامة الضرورية وإجراءات الرقابة الداخلية للإشراف على عمل وتصرفات العاملين في جميع الأقسام؟ | لا | نعم |
| هل يمتلك المصرف قواعد لأخلاقيات المهنة يتوجب على كل موظف التوقيع عليها عند انضمامه إلى المصرف؟ | لا | نعم |
| هل تمّ نشر قواعد أخلاقيات المهنة الخاصة بالمصرف على موقع المصرف الإلكتروني؟ | لا | نعم |

| | | |
|---|----|-----|
| هل يملك كل موظف في المصرف وصفاً خطياً محدداً لعمله؟ | لا | نعم |
| هل يحصل كل موظف على تقييم سنوي خطي لعمله؟ | لا | نعم |
| هل يضع المصرف نظاماً يستطيع عبره الموظفون تقديم الشكاوى بشكل سري حول أية انتهاكات يتعرضون لها من قبل موظفين آخرين في مكان العمل، وهل يوجد نص قانوني أو بند في الأنظمة الداخلية لحماية مثل هؤلاء الموظفين؟ | لا | نعم |
| هل قام مجلس الادارة بتعيين لجنة حوكمة الشركات التي تشتمل مهامها على مراقبة التزام المصرف بالتطبيق السليم للحوكمة؟ | لا | نعم |
| هل يمتلك المصرف قسم مراقبة الالتزام تتمحور مهمته حول التأكد من فهم الموظفين بشكل جيد وتطبيقهم إجراءات المصرف الداخلية والذين بدورهم يتحملون مسؤولياتهم لتنفيذ التزامات المصرف الخارجية ¹ . | لا | نعم |
| هل يقدم المصرف برنامج مستمر لرفع الوعي لدى الموظفين بشأن المسائل المتعلقة بحوكمة الشركات، والدور الذي يمكن أن يلعبه كل موظف في تدعيم الحوكمة داخل المصرف. | لا | نعم |

¹ في أغلب الأحيان، تتطابق الإجراءات الداخلية والالتزامات الخارجية. فعلى سبيل المثال، يعتبر الطلب من الموظفين في بعض القطاعات الامتناع عن بيع أو شراء الحصص لصالحهم من الممارسات الجيدة في مجال الأعمال. ومن الممكن اتخاذ هذا القرار بوضوح من قبل السلطات التشريعية.

الفصل الثاني

تحديد مسؤوليات مجلس الادارة

١. المبادئ الأساسية

يوجه المسؤوليات والمهام المنوطة بأعضاء مجلس الإدارة بعض المبادئ الأساسية التي يمكن تلخيصها على الشكل التالي:

- على مجلس الادارة أن يقوم بإنشاء عملية الضبط والتوازن في هيكلية السلطة في المصرف
- على مجلس الادارة أن يضمن الكفاءة في صنع القرار، وذلك عبر:
 - الفصل بين المهام التنفيذية والمهام الاشرافية.
 - تحديد المسؤوليات المنوطة بمجلس الإدارة وتلك المنوطة بالإدارة التنفيذية.
 - توزيع المسؤوليات بشكل مناسب.
 - ضمان خضوع كل مسؤول - مهما علا شأنه - للمساءلة والمحاسبة عن أفعاله وقراراته
- على مجلس الادارة التأكد من أن المصرف يتميّز بالشفافية عند تعامله مع الأطراف الخارجية.
- على مجلس الادارة ضمان احترام حقوق أصحاب الأسهم وأصحاب المصالح.

٢. مسؤوليات وواجبات مجلس الادارة

تعد الرقابة التي يمارسها مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية في العادة أهم ركن من أركان الحوكمة السليمة. فمن جهة، يعد من الضروري منح الصلاحيات للإدارة التنفيذية لتتمكن من إدارة المصرف، مما يعني إقصاء أعضاء مجلس الادارة من المشاركة في الأعمال اليومية للمؤسسة. ومن الجهة الأخرى، يجب أن تخضع الادارة التنفيذية للمساءلة والمحاسبة من قبل مجلس الادارة، شرط أن يكون لدى مجلس الادارة الكفاءة والخبرة التي تخوّله للقيام بمهمة المراقبة.

بعض كبار الإداريين التنفيذيين - المدير التنفيذي على سبيل المثال - في مجلس الإدارة بصفتهم أعضاء تنفيذيين. ولذا نجد أنه من الضرورة هنا التمييز بين الأعضاء التنفيذيين وباقي أعضاء مجلس الإدارة، بحيث يكون لكل منهما مسؤوليات مختلفة سواء في مجلس الإدارة أو في أعمال المصرف اليومية، كما من الضرورة أن يخضع كل منهم للمحاسبة والمساءلة بشكل مختلف عن الآخر.

ويعد وضع معايير محددة لقياس ومراقبة عمل الادارة التنفيذية ونتائجها من الجوانب الأساسية لعملية المراقبة. كما يجب أن يتفهم أعضاء مجلس الادارة المخاطر التي يواجهها المصرف وأن يعملوا على فحص أنظمة الرقابة الداخلية. ويجب أن تشمل مسؤوليات مجلس الادارة أيضاً على حماية حقوق المساهمين والمجتمع ككل.

الإشراف والمراقبة

- | | | |
|--|----|-----|
| هل وافق المصرف رسمياً على وضع مجموعة المعايير الأساسية التي يمكن استخدامها لقياس مدى تقدم المصرف وأداء فريق الإدارة التنفيذية؟ | لا | نعم |
| هل يقوم مجلس الادارة بتقييم نتائج المدير التنفيذي ومراجعة ما يتقاضاه من رواتب ومكافآت وتعويضات (خارج حضوره) وتقييم نتائج الأعضاء الأساسيين في الجهاز الاداري والمقابل المادي الذي يحصلون عليه (بالطبع، خارج حضورهم)؟ | لا | نعم |
| هل وضع مجلس الادارة خطة بديلة يتم اتباعها في حال ترك أحد الاداريين الأساسيين لوظيفته في المصرف (على سبيل المثال رئيس مجلس الادارة، المدراء الأساسيون، المدير التنفيذي...)? | لا | نعم |

مخاطر

- | | | |
|---|----|-----|
| هل يقوم مجلس الادارة بإجراء مناقشات حول المخاطر التي يتخذها المصرف، على أساس المعلومات والتفسيرات التي تقدمها له الادارة التنفيذية؟ | لا | نعم |
| هل يعقد مجلس الإدارة اجتماعات خاصة لمناقشة مدى ملاءمة وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية في المصرف؟ | لا | نعم |
| هل يحمل مجلس الإدارة الجهاز الإداري مسؤولية تعريض المصرف للقروض الكبيرة والتعاملات الاستثنائية الأخرى؟ | لا | نعم |

أصحاب الأسهم

| | | |
|---|----|-----|
| هل يعقد المساهمون جلسات سنوية عادية (أو جلسات استثنائية) بحيث يكون باستطاعتهم توجيه الاسئلة الى مجلس الادارة حول انتخاب المدراء، ورواتبهم، واختيار المدققين، وتحديد أتعاب المدققين؟ | لا | نعم |
| هل يحصل المساهمون على معلومات عن قيمة الأرباح التي من المتوقع أن يحصلوا عليها وعن الأهداف المالية التي يضعها المصرف، مثل مستوى رأس المال ^٢ ؟ | لا | نعم |
| هل قام مجلس الإدارة بإنشاء مبادئ توجيهية للمعاملات المقبولة التي قد يباشر بها المصرف مع الأشخاص ذوي الصلة بالمصرف (أعضاء مجلس الادارة أو الجهاز الاداري التنفيذي) والأطراف الأخرى ذات الصلة، وهل قام برسم السياسات المستوجب إتباعها للموافقة على مثل هذه التعاملات أو رفضها، وهل يوجد وسائل كافية للتحقق بمثل هذا الموافقات في القانون أو غيره؟ | لا | نعم |
| هل وضع مجلس الادارة سياسات واضحة لتحديد استقلالية المدقق الخارجي؟ (على سبيل المثال، تحديد كمية العمل من غير التدقيق الذي يمكن أن يتولى المدقق الخارجي القيام به للبنك، أو المدة الدورية لتبديل شركة التدقيق، أو الشريك المكلف بهذه المهمة بعد مرور عدد من السنوات؟ | لا | نعم |
| هل يقوم مجلس الادارة بمراجعة منتظمة ورسمية لاستراتيجية المصرف؟ | لا | نعم |

٣. ضمان كفاءة مجلس والإدارة فعاليته

إذا كان المصرف يريد أن يعمل بكفاءة وفعالية، فمن الضروري أن يكون له نظاماً تنظيمياً واضحاً ومتماسكاً يتضمن إجراءات ضرورية وهيكلية مناسبة لحوكمة المؤسسات. وبما أن المصارف تعتبر مؤسسات معقدة اعتادت العمل تحت ظروف رقابية صارمة، ليس من الصعب على المصرف أن يقوم بوضع نظام حوكمة منسجم وفعال.

٢. على سبيل المثال، قد يقول المصرف أنه يأمل توسيع عملياته في منطقة جديدة في العامين القادمين، لكن تنفيذ مثل هذا التوسع سيكون مرتبطاً بعدم انخفاض مستوى كفاءة رأس المال عن ٥٪.

وفي هذا الاطار، من الضروري أن يكون أعضاء مجلس الادارة من أصحاب الكفاءة والخبرة، وأن يخضع مجلس الادارة ككل للتقييم.

| | | |
|---|----|-----|
| هل يتضمن التقرير السنوي للمصرف جدولاً يظهر نسبة حضور كل عضو من أعضاء مجلس الادارة للجلسات خلال العام؟ | لا | نعم |
| هل يتضمن تقرير المصرف السنوي تلخيصاً حول الخبرة العملية وخلفية كل عضو من أعضاء مجلس الادارة وأعضاء الجهاز الاداري التنفيذي؟ | لا | نعم |
| هل قام المصرف بوضع برنامج توجيهي رسمي لأعضاء مجلس الادارة الجدد؟ وهل يعقد دورات تدريبية رسمية للأعضاء الحاليين، لكي يبقوا على اطلاع على الجوانب التقنية للعلوم المصرفية الحديثة وأحدث التطورات في عالم العمل المصرفي؟ | لا | نعم |
| هل يمثل المدراء المستقلون نسبة كبيرة من إجمالي أعضاء المجلس؟ (يمكن تعريف المدراء المستقلين بأنهم المدراء الذين لا تربطهم أية علاقة بالمصرف باستثناء وظيفتهم، ولا يملكون أسهماً في المصرف، وليس لهم علاقة بالمساهمين الأساسيين أو الإدارة) | لا | نعم |
| هل يعقد رئيس مجلس الادارة إجتماعات منتظمة ومبرمجة مع المدير التنفيذي للمؤسسة؟ | لا | نعم |
| هل يخضع مجلس الادارة وأعضاؤه واللجان المنبثقة عنه لتقييم سنوي؟ ^٢ | لا | نعم |

^٢ على سبيل المثال، يمكن لمجلس الإدارة تفويض هيئة خارجية للتدقيق فيما إذا كان المجلس يعمل على تحقيق الأهداف التي وضعها لنفسه، وفي نفس الإطار، فيما إذا كانت لجان مجلس الإدارة تعمل على نحو فعال.

الفصل الثالث

حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

المبادئ الأساسية

تعد المؤسسة نموذجاً للأعمال قابلاً للتكيف وموثوق يفصل بين ملكية الشركة (أو المصرف) وبين الإدارة ويسمح بزيادة رأس المال من مصادر متعددة ومتنوعة، ولكن هذا النموذج المؤسسي يعمل فقط بشكل فعال في حالة تحديد حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى بصورة واضحة المعالم وقابلة للتنفيذ.

ترتبط الحقوق الأساسية للمساهمين بملكية الأسهم وقابليتها للانتقال؛ ونسبة الحيازة على الأرباح بحسب نسبة المشاركة في رأس المال؛ وفي حال التصفية، نسبة الحصول على أصول المصرف بحسب المشاركة في رأس المال؛ وحقوق محدودة للمشاركة في بعض القرارات المتعلقة بالمصرف.

لمساهمون المختلفون أهداف مختلفة؛ وقد يكون لمدراء البنوك إمكانية الحصول على معلومات لا يملكها أصحاب الأسهم، الأمر الذي قد يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات مختلفة عن تلك التي قد يتخذها أصحاب الأسهم (أي مالكي المصرف) بأنفسهم.

الحوكمة الرشيدة للجمع بين المصالح المتعارضة (الخلافات المنبثقة ضمن مجموعة المساهمين، وبين مجموعة المساهمين من جهة والإدارة التنفيذية من جهة ثانية). كما تقدم الإرشاد والتوجيهات حول كيفية تعامل مساهمي الأغلبية والإدارة مع المساهمين الآخرين، وتكفل الحوكمة أيضاً أن القرارات التي تؤثر على المساهمين يتم تطبيقها وإيصالها لهم بشكل منظم. وهنا قد تنشأ الحاجة إلى اللجوء إلى إجراءات قانونية في حال حصول أية انتهاكات.

الحقوق الأساسية للمساهمين

ينبغي أن يحدد النظام الأساسي للمصرف حقوق المساهمين الأساسية، مثل حقهم في الشراء؛ وحقهم في تسجيل ونقل ملكية الأسهم على أساس متساوي مع المساهمين الآخرين الذين يملكون أنواع مماثلة من الأسهم مماثل؛ وحقهم في توزيع الأرباح بما يتناسب مع مقدار مساهمتهم؛ وفي حالة تصفية أصول الشركة، حقهم في المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة؛ وحقهم في

الحصول على معلومات كاملة بشأن الاجتماعات الخاصة بالمساهمين والمصرف بشكل عام والأوقات المحددة لها.

هل يوفر المصرف معلومات بشأن تسجيل أسماء مالكي الأسهم والكشف عنها، ومعلومات بشأن عمليات التحويل غير المقيد للملكية الأسهم؟ هل يتم الإعلان عن أي استثناءات بصورة تامة، مثل القيود المفروضة على الملكية الأجنبية؟

لا نعم

هل يمتلك جميع حملة الأسهم الحق في المشاركة في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين والتصويت فيها، بما في ذلك إجتماع انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؟

لا نعم

هل يحصل حملة الأسهم على جميع المعلومات والمواد المتعلقة بالمسائل التي سيتم مناقشتها في إجتماع الهيئة العامة للمساهمين والمتعلقة بشؤون المصرف عموماً وفي الوقت المحدد؟

لا نعم

هل يحصل جميع المساهمين على نسبتهم في الأرباح؛ أو على حصتهم في الأصول المملوكة للمصرف عند التصفية بحسب نسبة مساهمتهم في رأس المال؟

لا نعم

المساواة بين حملة الأسهم

تعد المساواة بين حملة الأسهم من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على رغبة المستثمر في المساهمة في رأس مال المصرف. ولذا يجب الإفصاح عن أية إجراءات أو نهج محددة في النظام الأساسي للمصرف تهدف إلى أو ينجم عنها تحديد حقوق المساهم العادي أو تقييدها، بما في ذلك اتفاقيات السيطرة التي تتشأ بين مجموعة من المساهمين، أو السياسات التي من شأنها عرقلة تغيير الإدارة الحالية.

ومن أجل ضمان وجود مبدأ المساواة بين حملة الأسهم، يجب وضع إطار قانوني يمنح المساهمين الوسيلة لطلب التعويض عن أية انتهاكات أو تجاوزات يتعرضون لها وتتسبب في معاناتهم. وعلاوة على ذلك، يمكن تسهيل ترسيخ الشفافية في المصرف من خلال تنفيذ متطلبات قانونية تتمثل في

الإفصاح عن أسماء المساهمين الذين تتعدى ملكيتهم نسبة معينة من إجمالي عدد الأسهم، إضافة للكشف عن أية اتفاقيات تتم بين المساهمين.

نعم لا هل يعطى دائماً المساهمون إمكانية التصويت حول المسائل الهامة التي تواجه المصرف مثل تغيير بنود وشروط الأسهم في المصرف؛ أو تغيير مستندات الحوكمة؛ أو تنفيذ عملية كبيرة وهامة مثل الدمج؟

نعم لا إذا كانت السياسات المعمول بها (١) تمنح مجموعة من المساهمين سيطرة غير متكافئة على المصرف، أو (٢) تحصن عمل الفريق الإداري الحالي 'الحبوب السامة'؛ هل يتم الإعلان عن مثل هذه الأمور بشكل واضح في التقرير السنوي مثلاً؟

نعم لا هل يحمي الإطار القانوني الذي يعمل فيه المصرف المساهمين من الممارسات الانتهاكية مثل التعامل الذي يتم نتيجة الاطلاع على مواطن الأمور (insider trading) أو التعامل مع الذات؟

نعم لا إذا ما شعر المساهمون أن حقوقهم لن يتم احترامها، هل هناك آليات قانونية أو إجرائية يمكنهم اتخاذها للحصول على تعويض؟^٤

نعم لا بعيداً عما ينص عليه القانون، هل تغطي أنظمة المصرف أسلوباً للاحتجاج وطلب التعويض من المصرف من قبل المساهمين الذين يشعرون أنه قد تمت معاملتهم بشكل غير منصف؟

٤. الحبوب السامة هي وصف لسياسات وإجراءات تستعمل من قبل الإدارة الحالية و/أو مجلس الإدارة لتصبح عملية الاستحواذ على الشركة غير جذابة للمستثمرين. مثال على ذلك وضع نص قانوني يضمن أنه في حالة حدوث الاستحواذ القسري يتم تلقائياً إصدار أسهم جديدة يستطيع المساهمون الحاليون شرائها وبالتالي إضعاف سلطة أسهم الملاك الجدد.

في سبيل توفير الحماية للمستثمرين، يمكن الاستفادة من التمييز بين حقوق المستثمرين المتوقعة وحقوقهم المتحققة، ومن الأمثلة على الحقوق المتوقعة حق منح الأولوية للمساهمين القدامى والأغلبية المؤهلة في اتخاذ قرارات معينة، بينما تتيح الحقوق المتحققة للمستثمرين السعي للحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم. وفي القطاعات التي تتميز بأطر قانونية غير نافذة، وجدت بعض البلدان أنه من الأفضل تعزيز حقوق المستثمرين المتوقعة مثل تقييد الحد الأقصى من حصة الملكية بعدد قليل من الأسهم للتمكن من وضع البنود على جدول أعمال اجتماع الهيئة العامة للمساهمين؛ أو من خلال فرض نظام الحصول على أغلبية أصوات المساهمين عند اتخاذ بعض القرارات الهامة.

حقوق مساهمي الأقلية

من المحتمل أن يكون أوائل المساهمين قد قاموا بعقد اتفاقيات خاصة مع المصرف تعطيهم حقوقاً أكبر في التصويت أو في السيطرة. وقد يكون للحكومة أو العائلة المالكة لأغلبية الأسهم خطة معينة والتي ليست بالضرورة أن تصب في صالح جميع المساهمين، ولذا يجب الإفصاح عن أي ملكية محددة الترتيب بين المصرف والحكومة أو العائلة.

نعم لا هل تتطلب مستندات حوكمة الشركات اكتمال النصاب القانوني (نسبة أدنى من الحضور)؟ و/أو قرار الأغلبية (العدد الأدنى لعدد الأشخاص الذين يصوتون في صالح القرار) في حالة خضوع القرارات للتصويت من قبل المساهمين، ومنها إجراء تعديل في النظام الأساسي للبنك، زيادة أو تخفيض رأس المال، عمليات الدمج والاستحواذ؟

نعم لا هل يتمتع جميع المساهمين بحقوق متساوية للمشاركة في الاكتتاب عند زيادة رأس المال (حتى لا يتم تخفيض حقوق المساهمين بالقوة)؟

نعم لا إذا كان هناك أية اتفاقيات خاصة بين المساهمين (على سبيل المثال إعطاء السلطة أو حقوق خاصة لمجموعة محدودة من المساهمين كالحكومة أو العائلة)، هل يتم الإفصاح عن هذه الاتفاقيات (مثلاً في التقرير السنوي)؟

نعم لا هل يسمح النظام الأساسي للبنك للمساهمين، في ظل شروط محددة، بالدعوة إلى اجتماعات خاصة، أو إضافة بنود على جدول الأعمال، والحصول على تبليغ ضمن المهل المحددة مسبقاً عن مواعيد اجتماعات المساهمين؟

نعم لا هل يوجد في المصرف إجراءات انتخاب عادلة ونزيهة تضمن مشاركة صغار المساهمين الفعالة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؟ (من الطرق لضمان ذلك هي نظام التصويت التراكمي).

أصحاب المصالح الأخرى

في هذه الأيام، تخضع المؤسسات كالبنوك الى الكثير من الضغوطات للأخذ بالاعتبار مصالح

الأطراف الأخرى مثل المجتمع والبيئة وأصحاب المصالح الأخرى كالموظفين. وتسعى المصارف حالياً لتحويل سياسات المسؤولية الاجتماعية المصرفية مثل تقديم المساعدات المالية للتعليم والخدمات المصرفية للطبقة الفقيرة إلى ميزات تنافسية.

هل يتم تحديد حقوق المودعين والدائنين بشكل صريح ومحدد في أنظمة المصرف المعلنة حول حوكمة الشركات، وهل يحمي المصرف هذه الحقوق؟

هل اتخذ المصرف خطوات محددة لتوفيق بين مصالح الموظفين الطويلة الأجل مع مصالح المصرف على المدى الطويل؟

هل يقوم المصرف بتنفيذ برامج تأخذ بعين الاعتبار أهدافاً اجتماعية أو إنسانية أو أهدافاً غير تقليدية قد تخدم مصالح المصرف والموظفين والمجتمع بطرق أخرى؟

هل يمتلك المصرف برامج أو إجراءات تمكن الموظفين أو مجموعات أخرى من التعبير عن وجهة نظرهم حول القضايا التي تهم المجتمع أو الممارسات التي تتعارض مع المبادئ الأخلاقية أو غيرها من مواضيع أخرى؟

الفصل الرابع

الهيكلية الداخلية : دور وواجبات اللجان

المبادئ الأساسية

يعد مجلس الإدارة مسؤولاً في نهاية الأمر عن سلامة العمليات التشغيلية والمالية في المصرف، ولكن يمكن للمجلس أن يوسّع نطاق الرقابة التي يتمتع بها عبر تشكيل لجان متخصصة للإشراف على جوانب محددة من عمليات المصرف.

وجرت العادة أن تغطي لجان للمصرف المجالات التالية:

- التدقيق
- إدارة المخاطر
- المكافآت والتعويضات
- التعيينات والترشيح

إن هذه اللجان لا تعد هي اللجان الوحيدة التي يمكن للمجلس تشكيلها، حيث يمتلك العديد من المصارف لجان أخرى إضافية مثل لجنة الامتثال والالتزام، وقد تكون ترتيبات اللجان مختلفة في مصارف أخرى مثل تحمل لجنة واحدة لمسؤوليات التدقيق وإدارة المخاطر. ومع ذلك، لا نجد أن المجالات الأربعة المذكورة هنا- التدقيق وإدارة المخاطر والمكافآت والتعويضات والتعيينات- لا تغطي أهم المجالات الخاضعة لرقابة المجلس فحسب، بل توضح أيضاً كيف يمكن للجان المختصة أن تشرف بصورة تفصيلية على المهام الرئيسية للمؤسسات.

وفي الواقع، لا تشكل لجان مجلس الإدارة بديلاً عن رقابة مجلس الإدارة مجتمعاً. فمن الضروري أن لا تمنح اللجان صلاحيات تنفيذية، حيث أن قراراتها يجب أن تخضع للتصديق من قبل مجلس الإدارة.

كما ينبغي أن يكون لكل لجنة صلاحيات مكتوبة تعمل على تحديد دورها وسلطاتها وواجباتها ومسؤولياتها، كما ينبغي أن يتم اختيار أعضائها من الأعضاء المستقلين (بدلاً من الأعضاء التنفيذيين)، ويجب أيضاً توثيق عمل اللجنة في محاضر رسمية وإدراج ملخص عنه في التقرير السنوي للمصرف.

إضافة الى اللجان، يجب أن يعيّن المجلس عضواً أساسياً مستقلاً - والذي يعرف في بعض الأحيان ب'العضو المستقل الرئيسي' - ليعمل بمثابة صلة الوصل بين مجلس الادارة والمساهمين الذين يشعرون أن شؤونهم ومصالحهم لم يتم أخذها بعين الاعتبار من خلال القنوات التقليدية مثل رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي والمدير المالي.

| | | |
|---|----|-----|
| هل تمتلك كل لجنة صلاحيات مكتوبة تعمل على تحديد دورها وسلطتها وواجباتها ومسؤولياتها؟ | لا | نعم |
| هل يتضمن تقرير المصرف السنوي ملخصاً موجزاً عن نشاطات وأعمال كل لجنة؟ | لا | نعم |
| هل يتضمن تقرير المصرف السنوي سجلاً يبين حضور أعضاء اللجان؟ | لا | نعم |
| هل يجب أن يصدّق مجلس الإدارة مجتمعاً على جميع قرارات اللجان قبل أن تصبح نافذة؟ | لا | نعم |
| هل جميع أعضاء اللجان هم من الأعضاء المستقلين في مجلس الادارة؟ | لا | نعم |
| هل قام المصرف بتعيين عضو مجلس إدارة أساسي مستقل لتنسيق العلاقة مع المساهمين؟ | لا | نعم |

لجنة التدقيق

تشتمل مهام لجنة التدقيق على مراقبة المدققين الداخليين والخارجيين؛ وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة مجتمعاً بشأن تعيين المدقق الخارجي وتحديد البديل المادي المخصص له والاستغناء عن خدماته؛ والتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة نقاط الضعف في التدقيق الداخلي وعدم الالتزام بالسياسات والقوانين والأنظمة؛ ومعالجة المشاكل الأخرى التي كشف عنها المدققون الداخليون أو الخارجيون.

| | | |
|---|----|-----|
| هل تتألف لجنة التدقيق فقط من أعضاء مستقلين في مجلس الادارة؟ | لا | نعم |
|---|----|-----|

- | | | |
|--|----|-----|
| هل تمّ تحديد دور لجنة التدقيق من قبل مجلس الإدارة، بالإضافة مدة عضويتهم وتواريخ اجتماعاتها؟ | لا | نعم |
| هل يتمتع أعضاء لجنة التدقيق بخبرة حديثة وذات صلة بالتقارير المالية والمحاسبة والتدقيق؟ | لا | نعم |
| هل تتمتع لجنة التدقيق بسلطة استدعاء المدير التنفيذي أو المدير المالي أو المدقق الداخلي لحضور اجتماعاتها؟ | لا | نعم |
| هل تتمتع لجنة التدقيق بسلطة طلب المعلومات من أي موظف في المصرف؟ | لا | نعم |
| هل تملك لجنة التدقيق القدرة والامكانات لطلب استشارة من أشخاص من خارج المصرف؟ | لا | نعم |
| هل تلتقي لجنة التدقيق بشكل منفرد مع مسؤولي التدقيق الخارجيين؛ ومع الإدارة العليا؛ ومع مسؤولي التدقيق الداخلي على الأقل مرة واحدة في السنة؟ | لا | نعم |
| هل تقوم لجنة التدقيق بتقديم توصياتها لمجلس الإدارة بشأن تعيين مدققين خارجيين وتحديد أتعابهم؟ | لا | نعم |
| هل تعمل اللجنة على تقديم ملاحظاتها حول مدى تأثير استقلالية المدققين المقترحين بالخدمات الأخرى التي يقدمونها للبنك؟ | لا | نعم |
| هل تستعرض لجنة التدقيق خطة عمل المدققين الداخليين والخارجيين وتفحص نتائج أعمالهم؟ | لا | نعم |
| هل تتمتع لجنة التدقيق بسلطة واضحة ومكتوبة على أعضاء فريق التدقيق الداخلي وعلى عمله؟ | لا | نعم |

نعم لا هل تفحص لجنة التدقيق استعراض جميع الصفقات المبرمة مع الأطراف ذات الصلة وتتأكد من أن القواعد التي تحكم مثل هذه التعاملات يجرى إتباعها؟

لجنة إدارة المخاطر

تعمل لجنة إدارة المخاطر على مراقبة المخاطر الرئيسية التي تواجه المصرف، بما في ذلك المخاطر التي لا تكون الإدارة التنفيذية على علم بها أو تلك التي قد تكون قد استخفت بها. وقد تمّ تسليط الضوء على دور هذه اللجنة خلال الأزمة التي اجتاحت الأسواق المالية العالمية، حيث يبدو أنه في بعض المصارف التي تعرضت للانهايار، لم يفهم بعض أعضاء مجلس الإدارة بُعد المخاطر التي كان يتخذها المصرف ولم يكونوا قادرين على ممارسة الرقابة المتوخاة منهم على أعمال الإدارة التنفيذية.

نعم لا هل تتألف أغلبية أعضاء لجنة إدارة المخاطر من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين؟

نعم لا هل يفهم أعضاء لجنة إدارة المخاطر تماماً العمليات المالية التي يقوم المصرف بتنظيمها أو شرائها أو بيعها، وحتى تلك الأكثر تعقيداً؟

نعم لا هل يتّبع أعضاء لجنة المخاطر نظاماً يمكنهم من الإشراف على المخاطر المحيطة بالمصرف في أي وقت من الأوقات ومعرفة كيفية تغييرها بمرور الوقت؟

نعم لا هل تقوم لجنة المخاطر بمراجعة وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة مجتمعاً حول المستوى الملائم للخطر (كل من الخطر الكلي والفردي) الذي يمكن للبنك أن يتحمّله؟

نعم لا هل تقوم لجنة المخاطر بمنح موافقتها للتعاملات الاستثنائية (مثل التعاملات الاستثنائية الكبيرة الحجم أو إطلاق منتج جديد) في حين لا تزال تحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية التوصيات التي تقدمها لها بشأن مثل هذه المسائل؟

لجنة المكافآت والتعويضات

تساعد لجنة المكافآت والتعويضات مجلس الإدارة على مراقبة أداء أفراد الإدارة العليا والميزات المالية المقدمة لهم. وتتأكد اللجنة أيضاً من أن سياسات المزايا المالية والتعويضات التي يتبناها المصرف تتماشى مع ثقافة المصرف الحوكمية وأهدافه الطويلة المدى ومراقبة البيئة. وعلى صعيد آخر، ينبغي أن يكون جميع أعضاء لجنة المكافآت والتعويضات من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.

| | | |
|--|----|-----|
| هل جميع أعضاء لجنة المكافآت والتعويضات من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة؟ | لا | نعم |
| هل تنظر اللجنة في أية تغييرات على مكافآت كبار المدراء وبرامج المزايا قبل تنفيذها؟ | لا | نعم |
| هل تتأكد لجنة المكافآت والتعويضات أن المكافآت والحوافز تشجع الموظفين على الاهتمام بتحقيق رفاه الشركة على المدى الطويل الأجل بدلاً من التركيز على الأهداف القصيرة الأجل؟ | لا | نعم |
| هل تضمن لجنة المكافآت والتعويضات أن الأداء المتعلق بحوافز كبار المدراء مبني على معايير واضحة وقابلة للتحقق؟ | لا | نعم |
| هل تقوم لجنة المكافآت والتعويضات بمراجعة المسائل ذات الصلة بكبار الموظفين مثل استراتيجيات الحفاظ على الموظفين؟ | لا | نعم |
| هل تنظر اللجنة في المزايا المالية التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا لضمان تماثلها مع ثقافة المصرف وأهدافه الطويلة المدى وإستراتيجيته المعتمدة والرقابة البيئية؟ | لا | نعم |

لجنة التعيينات والترشيح

تشرف لجنة التعيينات والترشيح على تعيين أعضاء مجلس الإدارة وتتأكد من أن العملية تمت بشكل رسمي وشفاف. كما تشرف على وضع الخطط البديلة لشغور أحد مقاعد مجلس الإدارة،

بالإضافة لتحضير الخطط البديلة في حال شغور أحد المراكز الإدارية التنفيذية. ومن الضروري أن تتضمن لجنة التعيينات أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية.

| | | |
|--|----|-----|
| هل يشكل أغلبية أعضاء لجنة التعيينات أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين؟ | لا | نعم |
| هل وضعت اللجنة (ووافق مجلس الإدارة) على خطط بديلة لتسمية خلف للمدراء التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة في حال شغور الموقع؟ | لا | نعم |
| هل وضعت اللجنة (ووافق مجلس الإدارة) إجراءات واضحة لتعيين كبار الموظفين، إضافةً لتعيين أعضاء جدد في مجلس الإدارة؟ | لا | نعم |
| هل كانت التعيينات الحديثة لكبار الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة وفقاً للإجراءات التي تمت الاتفاق عليها؟ | لا | نعم |

الفصل الخامس

الشفافية والإفصاح:

ما المعلومات التي ينبغي الكشف عنها ولمن؟

المبادئ الأساسية

يعزز الإفصاح الفعال عن المعلومات في الوقت المناسب من سمعة المصرف، ولاسيما سمعته فيما يتعلق بالنزاهة، كما يمنح المستثمرين والأطراف الأخرى ثقةً في التقارير المالية التي يعدها. فحملة الأسهم والمستثمرون المحتملون يتطلبون من المصرف معلومات موثوقة ودائمة من أجل تقييم أداء الإدارة التنفيذية والإستراتيجيات التي تضعها، لكي يتمكنوا من خلالها اتخاذ القرارات الواعية عند التصويت. وهناك ثلاثة مجالات رئيسية ينبغي الإفصاح عن المعلومات فيها:

- الأداء المالي.
- التعرض للمخاطر المالية وغير المالية.
- معايير حوكمة الشركات.

الأداء المالي

يحتاج المشاركون في السوق (سواء أكانوا من حملة السندات أو من حملة الأسهم العادية) والهيئات التنظيمية وغيرهم من أصحاب المصالح الأخرى للحصول على معلومات كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب بشأن أداء المصرف ووضعها المالي. ويشكل التقرير السنوي والتقارير الفرعية المصدر الرئيسي للتزود بمثل هذه المعلومات، كما ينبغي أن يجري تدقيق التقارير المالية للمصرف من قبل شركة تدقيق مشهود لها بنزاهتها وخبرتها في المحاسبة والتدقيق في مجال المصارف.

هل يتم تدقيق تقارير المصرف المالية من قبل شركة تدقيق معترف بها
ومشهود لها بالكفاءة؟

لا نعم

هل يتم تحضير تقارير المصرف المالية وفقاً لمعايير التقارير المالية
الدولية IFRS أو وفقاً لمعايير دولية أخرى مماثلة وعالية المستوى؟

لا نعم

| | | |
|--|----|-----|
| هل يتضمن التقرير السنوي للبنك، بالإضافة للميزانية العمومية وقائمة الدخل وتحليل التدفقات النقدية، دراسة تحليلية تعدها إدارة المصرف تبحث فيها إستراتيجية العمل والأداء المالي والمحاسبي للمصرف ومستوى الخطر والعوامل الأخرى التي قد يكون لها تأثيراً على كيفية تفسير البيانات المالية؟ | لا | نعم |
| هل يتم عرض النتائج المالية على الأساسين الموحد وغير الموحد؟ | لا | نعم |
| هل يتم الإفصاح بشكل واضح وصريح عن أصول المصرف والتزاماته من خلال تسليط الضوء على التجمعات الجغرافية والقطاعية للمصرف؛ واحتياطي خسائر القروض؛ والضمانات والالتزامات التمويلية الغير متوقعة؟ | لا | نعم |

التعرض للمخاطر

يجب أن يتضمن نشر المعلومات المالية شرحاً حول حدود المخاطر؛ والاستراتيجيات والإجراءات المعتمدة لإدارة ومراقبة المخاطر؛ وتقريراً حول فعالية هذه الاستراتيجيات. وبالإضافة إلى عرض المعلومات التقليدي، يجب أن يكون المصرف جاهزاً للقيام بأي إعلان رسمي فوري حول الأحداث غير المتوقعة التي قد يكون لها تأثيراً مادياً على الوضع المالي للمصرف ومن بينها التأثير على أسعار الأسهم.

| | | |
|--|----|-----|
| هل يتضمن تقرير المصرف المالي قسماً يشرح فيه مدى المخاطر التي يمكن للمصرف تحملها والمسائل التي تعرضه لتلك المخاطر والإستراتيجية التي يتخذها في إدارتها؟ | لا | نعم |
| هل يتم الإفصاح عن الالتزامات والصفقات التي لم ترد في ميزانية المصرف العمومية؟ | لا | نعم |
| هل يقوم المصرف بالإفصاح عن سياساته بشأن استعمال تقنيات أخذ الاحتياطات من المخاطر؟ | لا | نعم |

نعم لا هل يمتلك المصرف سياسة قائمة لضمان الإفصاح الفوري عن المواد أو الأحداث غير المتوقعة أو التطوّرات التي من شأنها أن يكون لها أثر على أداء المصرف؟

الإفصاح عن المعلومات بشأن حوكمة الشركات

يتوجب على المصارف أن تقوم بالإفصاح عن أهدافها الإستراتيجية وهيكلها التنظيمي والحوكمي، وإستراتيجيتها في التعامل مع التغيرات الحاصلة في ظروف السوق والمشهد التنافسي بين المؤسسات المالية. كما ينبغي على المصرف أيضاً تقديم المعلومات المتمحورة حول أمثاله لممارسات وقواعد الحوكمة الرشيدة، ولكي يتمكن من القيام بهذه الخطوة، يجب على المصرف أن يعتمد نظاماً لإدارة أعماله يوضح فيه السياسات الداخلية للبنك والتي يتم محاسبة الإدارة التنفيذية والموظفين على أساسه.

| | | |
|---|----|-----|
| هل قام المصرف بنشر المعلومات المتمحورة حول أهدافه في العمل؛ وهيكله التنظيمي والحوكمي؟ | لا | نعم |
| هل يطرح المصرف في تقريره السنوي توضيحات لسياسة الحوافز والمكافآت المالية المقدمة للإدارة العليا، فضلاً عن المبالغ المدفوعة فعلياً (سواءً نقداً أو بالأوراق المالية) إلى كبار المدراء وأعضاء مجلس الإدارة؟ | لا | نعم |
| هل يمتلك المصرف سياسة لحوكمة الشركات وقواعد لأخلاقيات المهنة؟ وفي حال توفر هذه السياسات، هل يتم الإفصاح عنها؟ | لا | نعم |
| هل يتم التصديق على البيانات المالية من قبل المدير التنفيذي والمدير المالي؟ | لا | نعم |

الفصل السادس

البقاء في الطليعة: ما الجديد في حوكمة الشركات؟

على الرغم من أن مفهوم حوكمة الشركات لطالما كان موجوداً منذ انبثاق المؤسسات والشركات إلى الوجود، إلا أنه لم يبرز كنظام متميز للانضباط إلا حديثاً، بحيث غدا موضوعاً للدراسة والبحث. ولا ينحصر الأمر بالتطور في الأفكار المتعلقة بحوكمة الشركات فحسب، بل أصبح يتعداه إلى التوسع بصورة أكبر في تغطية قضايا الحوكمة.

وينبغي على المدراء التنفيذيين الحريصين على أن تكون ممارسات الحوكمة في مؤسساتهم منسجمة مع أحدث الآراء وأفضل الممارسات المتعارف عليها في العالم الاطلاع على المواقع الالكترونية الخاصة بمؤسسات مثل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وبنك التسويات الدولية ومؤسسة التمويل الدولية وغيرها من الهيئات الدولية الأخرى التي تصدر باستمرار تقارير وتوصيات ونصائح حول الممارسات السليمة في حوكمة الشركات. كما تصدر شركات المحاسبة والاستشارات أيضاً تقارير وتوصيات مماثلة حول أفضل الممارسات في الحوكمة الرشيدة، والتي تكون بالعادة متاحة بصورة مجانية على مواقعها الالكترونية. أما في الشرق الأوسط، فقد أصدر اتحاد المصارف العربية ومعهد حوكمة مبادئ توجيهية بشأن حوكمة الشركات.

منذ عام ١٩٩٩، يقوم المصرف الدولي وصندوق النقد الدولي بإصدار التقرير حول المعايير والقواعد (ROSC) في مختلف الدول. ويضم هذا التقرير دراسات تحليلية حول معايير الحوكمة في البلد محل الدراسة.

ويمكن البحث عن الأفكار الجيدة أيضاً في التقارير السنوية للمصارف الأخرى، فرؤية المعايير المستخدمة من قبل المصارف الأخرى وكيفية امتثالها لهذه المعايير يعطي صورة جيدة للاتجاهات والممارسات المقبولة عموماً.

المصدر الأساسي والأهم للمعلومات حول حوكمة الشركات هو المصرف نفسه، فقيام المصرف بتحليل نتائج أعماله يعد أفضل وسيلة لتطوير وتحسين حوكمة الشركات. فعلى سبيل المثال، عندما قدّم المدير التنفيذي استقالته لحصوله على منصب جديد، هل كانت الخطة البديلة الموضوعية من قبل لجنة التعيينات والترشيح فعالة في تسهيل عملية انتقال المهام الى المدير

التنفيذي الجديد؟ وهل اتبعت لجنة التعيينات والترشيح إجراءات التوظيف التي تمت الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة عند تعيين المدير التنفيذي الجديد؟

إن أصعب الأوقات التي يمكن فيها للمصرف المحافظة على الممارسات الرشيدة لحوكمة الشركات تتمثل في تلك التي يعاني فيها المصرف من الضغط والتوتر، حيث تؤدي التقلبات في الأسواق المالية- كتلك التي شهدتها عام ٢٠٠٨- في أغلب الأحيان إلى تخلي المدراء التنفيذيين عن الاجراءات المدروسة، واتخاذ قرارات والبحث عن الحلول السريعة. أما المرحلة التي تعقب التوترات الحاصلة في الأسواق المالية، فتعتبر أفضل وقت لمعرفة إذا ما كانت سياسات الحوكمة التي تمّ تحضيرها خلال وقت الازدهار ما زالت راسخة في الأوقات الصعبة.

الملصق رقم 1

السيرة الذاتية لمؤلفي وناشري الدليل

مؤلفو الدليل

عبد الحكيم كنان

مسؤول التدقيق الداخلي في مجموعة المصرف الاسلامي في دبي

يمتلك السيد كنان أكثر من ٢٣ سنة من الخبرة في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بعد أن شغل مناصب رئيسية في خمسة من أكبر المصارف في الامارات العربية المتحدة، بالإضافة لكونه رئيس سابق لمعهد المدققين الداخليين- فرع الإمارات العربية المتحدة؛ وعضو سابق في جمعية مراقبة وتدقيق نظم المعلومات- فرع الإمارات العربية المتحدة.

نيكولاس كراسنو

مدير إداري في شركة كراسنو للاستشارات المالية

يمتلك السيد كراسنو أكثر من ثلاثين سنة من الخبرة الدولية في مجال المصارف والتمويل. وفي عام ٢٠٠٣، قام بتأسيس شركته الخاصة للاستشارات المالية. وشغل السيد كراسنو، قبل تأسيس شركته، منصب نائب الرئيس الأول في مجموعة المؤسسات المالية والمصرفية والمخاطر السيادية التابعة لمجموعة مودي لخدمة المستثمرين، كما عمل قبل تسلمه هذا المنصب كموظف في عدد من المصارف في أميركا الشمالية.

روبرت دينرشتاين

رئيس مشارك سابق في المؤسسات المالية العامة غرينبرغ تروريغ

السيد دينرشتاين محام متميز شغل منصب الرئيس العالمي المشارك ورئيس فرع نيويورك في المؤسسات المالية العامة غرينبرغ تروريغ حتى تموز ٢٠٠٨. وتولى السيد دينرشتاين، قبل انضمامه لغرينبرغ تروريغ، منصب نائب رئيس مجلس الإدارة للأمريكتين، ومنصب المستشار الرئيسي للمؤسسات في مصرف يو بي إس للاستثمارات. كما شغل قبل ذلك منصب المستشار العام لشيرسون ليهمان بروثرز وبنك الاستثمارات التابع لسيتي كورب .

مايكل روبرت هانلون

رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي في مجموعة الخدمات المصرفية لمعهد المصرفيين المعتمدين بيرع السيد هانلون في مجال الخدمات المصرفية للأفراد حيث يتمتع بخبرة واسعة في الأعمال والإدارة اكتسبها في كل من المملكة المتحدة وأوروبا الشرقية والوسطى. شغل في السابق منصب المدير التنفيذي للبنك البريطاني الإسلامي، كما شغل مناصب إدارية عليا في مصارف مثل مصرف رايف آيزن المركزي ومصرف رايف رايزن- بولندا و بنك باركليز.

جايمس سي كاي

شريك أساسي في مجموعة شيناندواه المحدودة

السيد كاي هو الشريك الأساسي في مجموعة شيناندوته- وهي شركة استشارية تعنى بإدارة الخطر في المؤسسات والحوكمة وحلول الرقابة لمساعدة المؤسسات على إضافة قيمة لمشروعاتهم. شغل السيد كاي في السابق منصب مدير التدقيق الداخلي في شركة IBM حيث كان مسؤولاً عن عمليات التدقيق في شمال أميركا وآسيا- المحيط الهادئ. ويعمل حالياً كمنسق للمدققين التنفيذيين في جامعة فيجن التابعة لمعهد المدققين الداخليين.

الناشرون باختصار

أندرو كانينغهام

مدير إداري في مؤسسة الخدمات المالية التطوعية

انضم السيد كانينغهام إلى مؤسسة الخدمات المالية التطوعية في عام ٢٠٠٤ لتأسيس مكتب المؤسسة في القاهرة وأدارته. ومن ثم انتقل إلى نيويورك في عام ٢٠٠٦ لإدارة برامج الشركة للشرق الأوسط، ومنذ ذلك الحين، تولى مسؤولية برامج الشركة في منطقة البلقان. وشغل منصب نائب رئيس مجلس الإدارة الأول في شركة مووديز للمستثمرين قبل انضمامه إلى جمعية خدمات التطوع المالي، حيث عمل بشكل أساسي في تقييم المصارف في الشرق الأوسط وأوروبا.

ميلا بي

مديرة في مؤسسة الخدمات المالية التطوعية

تشرف السيدة بي على الممارسات المصرفية في البنوك التجارية في مؤسسة الخدمات المالية التطوعية. فقد انضمت إلى الجمعية في عام ٢٠٠٤، وشغلت عدة مناصب في المؤسسة، وأحدثها

ممثلة الشركة في ألبانيا. كما عملت في السابق مع الأمم المتحدة والبنك الدولي وسميث بارني وبرنامج تريكل آب.

رانية الخوري

مديرة في اتحاد المصارف العربية

تتحمل السيدة الخوري مسؤولية تطوير وتنفيذ المشاريع التي تهدف إلى دعم وتقوية القطاع المصرفي العربي. بدأت عملها في القطاع المصرفي في العام ١٩٨٨ كمسؤولة أئتمان، ومن ثم انضمت إلى اتحاد المصارف العربية في العام ١٩٩٢.

أمينة الشرقاوي

مديرة البرامج في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمركز المشروعات الدولية الخاصة

تشرف السيدة الشرقاوي على برنامج مركز المشروعات الدولية الخاصة في منطقة بلاد الشام (لبنان وسوريا والصفة الغربية وقطاع غزة) وتركيا وإيران، حيث تعمل على تطوير وإدارة حوكمة الشركات والدفاع عن مصالح المؤسسات ومكافحة الفساد والأعمال الحرة وبرامج بناء القدرات في الشراكة التجارية لمشاريع مركز المشروعات الدولية الخاصة في الدول المذكورة آنفاً. وكانت السيدة الشرقاوي قد عملت في قسم التمويل وتنمية القطاع الخاص في معهد المصرف الدولي، حيث أدارت مشروعاً يتمحور حول التنافس الإقليمي ومسؤوليات الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

دينا قدوح

مديرة في اتحاد المصارف العربية

انضمت السيدة دينا لاتحاد المصارف العربية في عام ٢٠٠٧، وتتولى مسؤولية تسويق المشاريع بين الاتحاد والمؤسسة الدولية والإقليمية. وتمتلك أكثر من ١٥ سنة من الخبرة في مجال الأعمال المصرفية، وقد شغلت مؤخراً منصب نائبة مدير الفرع في أحد البنوك الرائدة في لبنان.

ملحق 2

الملاحظات وردود الفعل

وجاءت الخطوة الأولى التي خطاها اتحاد المصارف العربية بأن قام بإرسال الدليل إلى محافظي البنوك المركزية وأعضاء مجلس إدارة اتحاد المصارف العربية للحصول على الملاحظات وردود الفعل بشأنه، وقد أشاد العديد منهم بالعمل المتميز الذي اتسم به هذا الدليل، بينما اقترح آخرون عدة تعديلات أو إضافات قمنا بإدخالها على الدليل.

ومن أجل تحفيز ردود الفعل من المصارف في المنطقة، عمل اتحاد المصارف العربية على توزيع الدليل على جميع أعضائه؛ وعقد ورشات عمل؛ وحصل مؤخراً في اجتماع جمعياته العامة المنعقدة في ١٩ نيسان على الدعم للامتثال والتقييد بالمبادئ التوجيهية العامة لحوكمة الشركات في المصارف في المنطقة العربية واستخدام دليل حوكمة الشركات.

وعلاوة على ذلك، تم عقد حلقات عمل متعددة في العديد من البلدان في جميع أنحاء المنطقة (لبنان، الأردن، مصر، تونس، الإمارات العربية المتحدة)، حيث اجتمع الخبراء في مجال حوكمة الشركات من القطاع المصرفي من البلد نفسه والمنطقة ككل، وناقشوا التفاصيل المتعلقة بالدليل. وانطلاقاً من ذلك، تم وضع ردود فعل في الدليل وتعد هذه النسخة هي الصيغة النهائية للتقرير. وتوخياً للسرية، لم يتم ذكر أسماء المصارف التي شاركت في منح ردود الفعل هنا.

وفي النهاية، نود أن نشكر المؤسسات التالية:

١. اللجنة اللبنانية لتعزيز الشفافية لمشاركة خبراءها في ورشات العمل.
٢. المعهد المصري للمدراء والممثل بالدكتور أشرف جمال للتعاون الذي قدمه لنا أثناء ورشة العمل التي تم عقدها في القاهرة.
٣. منتدى مؤسسة التمويل الدولية العالمي لحوكمة الشركات لتنظيم الحصول على تعليقات كل من ستيلبون نستر وستيثا مايك- إزي ومارتن ستندل ومارفين كينغ وفيليب أرمسترونغ وسباستيان مولينيوس.
٤. المعهد العربي لرؤساء المؤسسات والممثل بالسيد مجدي حسن- المستشار التنفيذي، للتعاون

الذي قدمه لنا أثناء ورشة العمل التي عقدت في تونس.

٥. السيدة أليسا كولدرتسوفاف- محللة السياسات في قسم شؤون المؤسسات في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للوقت الذي تكرمت بمنحه من أجل وضع الملاحظات والتعليق على هذا الدليل.

الملحق رقم 3

فريق عمل الدليل

اتحاد المصارف العربية

اتحاد المصارف العربية هو منظمة رائدة تعمل على توحيد المصارف والمؤسسات المالية العربية الموجودة في المنطقة تحت مظلة واحدة وتسعى لتمثيل المجتمع المصرفي العربي على أكمل وجه وبأنزاه السبل الممكنة. ويضم اتحاد المصارف العربية تحت مظلته حالياً أكثر من ٣٣٠ مؤسسة مالية ومصرفية عربية. ويهدف إلى الالتزام بخدمة القطاع المصرفي العربي وضمان امتثاله التام بالمعايير المالية الدولية وتعزيز سبل التعاون الدولي بينه وبين سوق العمل العالمي، إضافةً للمشاركة بالمبادرات العالمية.

تعاضم الدور الذي يلعبه اتحاد المصارف العربية على مر الثلاثة عقود الأخيرة كهيئة مرجعية أساسية للمجتمع المصرفي العربي من خلال عقد دورات التدريب المهني ومنح المعلومات اللازمة وإجراء الأبحاث الضرورية وتقديم الخدمات الاستشارية في مجالات التمويل والمصارف، حيث يعد اتحاد المصارف العربية رائداً في تنظيم الحلقات الدراسية والندوات والمؤتمرات في الدول العربية وغير العربية. ومن الجدير بالذكر هنا أن الاتحاد ينظم سنوياً من أربعين إلى خمسين حلقة دراسية في المنطقة العربية ومؤتمر دولي واحد في دولة أجنبية وثلاثة مؤتمرات في المنطقة العربية، بحيث تلعب هذه المؤتمرات والحلقات الدراسية دوراً هاماً في تطوير الفكر والوعي لدى القطاع المصرفي العربي، إضافةً لترسيخ وتعزيز أفضل الممارسات فيه.

يشتهر اتحاد المصارف العربية بكفاءته المصرفية وقدراته التواصلية داخل قاعدة الأعضاء المنتمين إليه؛ ومع المؤسسات المالية والمصرفية الأخرى في المنطقة العربية؛ ومع الأسواق المالية العالمية الرئيسية.

مؤسسة الخدمات المالية التطوعية

تبنّت مؤسسة الخدمات المالية التطوعية أنظمة مالية قوية تمكن الدول النامية ودول الأسواق الناشئة من تحقيق فرص اقتصادية كبيرة، بحيث تؤمن لسكان هذه البلاد الحصول على نوعية أفضل في المستوى المعيشي. ومؤسسة الخدمات المالية التطوعية هي عبارة عن شراكة غير ربحية بين القطاعين العام والخاص تقوم بتأدية رسالتها عبر استقطاب كبار الخبراء في القطاعات

المالية والقانونية والتنظيمية، بحيث يقدم هؤلاء الخبراء المتطوعين يد العون للشركاء العاملين وراء البحار بأحدث السبل التقنية الممكنة؛ ويعملون على بناء جسور شخصية عبر الحدود الدولية. وتهدف رسالة مؤسسة الخدمات المالية التطوعية ومهمتها المدفوعة بتحقيق أفضل النتائج إلى تنمية قدرات المصارف المركزية وتدعيم أنظمة المصارف التجارية وبناء الأسواق الرأسمالية.

مركز المشروعات الدولية الخاصة

يسعى مركز المشروعات الدولية الخاصة إلى تعزيز الديمقراطية ونشرها في جميع أرجاء العالم من خلال الإصلاح الموجه نحو الأسواق والمشاريع الخاصة. ويعد مركز المشروعات الدولية الخاصة أحد المعاهد الأربعة الأساسية للمنح الوطنية من أجل تعزيز الديمقراطية، وهو منظمة غير ربحية تابعة لغرفة تجارة الولايات المتحدة الأمريكية. على مدى ٢٥ سنة، عمل المركز بالتعاون مع رواد الأعمال وصناع السياسات والصحفيين من أجل إنشاء المؤسسات المدنية الحيوية لبناء مجتمع ديمقراطي. وتقع أهم برامج المراكز في مجالات مكافحة الفساد والدفاع واتحادات الأعمال وحوكمة الشركات والحوكمة الديمقراطية والحصول على المعلومات والحقوق غير الرسمية للملكية والقطاع والمرأة والشباب.

وكجزء من مشروع مشترك مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، أصدر اتحاد المصارف العربية في عام ٢٠٠٨ دليل الإرشادات العامة حول حوكمة المصارف في المنطقة العربية. وجاءت هذه الإرشادات - التي تعد أساساً لهذا الدليل - بناءً على استفتاء شامل حول ممارسات الحوكمة في المصارف العربية أجري خلال العامين ٢٠٠٦ و٢٠٠٧ بالشراكة مع مركز المشروعات الدولية الخاصة. فقد وفر المركز الدعم التحريري لهذا الدليل، إضافة لدعمه ومشاركته في الجهود المبذولة لتطوير الدليل وزيادة الوعي حوله ونشره.