



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BANKING AND ACCOUNTING PROGRAMS

**THE IMPORTANCE OF APPLYING CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS IN BANKS AND
THEIR IMPACT ON IMPROVING PERFORMANCE
THEORETICAL MODELS OF GOVERNANCE AND SOME OF ITS GLOBAL PRACTICAL APPLICATIONS
(SUGGESTED MODEL FOR A SAMPLE OF IRAQI EXPENSES)**

MOHAMMED TAHA HAWEZ

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم المالية والمحاسبة

اهمية تطبيق معايير الحوكمة في البنوك وأثرها على التحسين الأداء
النماذج النظرية للحوكمة وبعض تطبيقاتها العملية العالمية
(نموذج مقترح لعينة من المصاريف العراقية)

محمد طه حويز

رسالة ماجستير

**THE IMPORTANCE OF APPLYING CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS IN BANKS AND
THEIR IMPACT ON IMPROVING PERFORMANCE
THEORETICAL MODELS OF GOVERNANCE AND SOME OF ITS GLOBAL PRACTICAL APPLICATIONS
(SUGGESTED MODEL FOR A SAMPLE OF IRAQI EXPENSES)**

MOHAMMED TAHA HAWEZ

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BANKING AND ACCOUNTING PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
DR. RAMYAR REZGAR AHMED**

**NICOSIA
2021**

اهمية تطبيق معايير الحوكمة في البنوك وأثرها على التحسين الأداء
النماذج النظرية للحوكمة وبعض تطبيقاتها العملية العالمية
(نموذج مقترح لعينة من المصاريف العراقية)

محمد طه حويز

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم المالية والمحاسبة

رسالة ماجستير

بإشراف

الدكتور راميار رزكار احمد

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “the importance of applying corporate governance standards in banks and their impact on improving performance - theoretical models of governance and some of its global practical applications (suggested model for a sample of iraqi expenses)” prepared by “Mohammed Taha Hawez” defended on 29/08/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



Assist. Prof. Dr. **Ramyar Rezgar Ahmed** (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



Prof. Dr. **Khairi A. Auso Ali** (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



Assist. Prof. Dr. **Wagdi M. S. Khalifa**
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



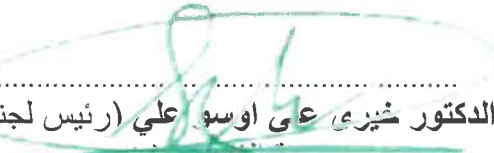
Prof. Dr. **K. Hüsnü Can Başer**
Institute of Graduate Studies
Director


قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير محمد طه حويز في رسالته الموسومة بـ أهمية تطبيق معايير الحوكمة في البنوك وأثرها على التحسين الأداء - النماذج النظرية للحوكمة وبعض تطبيقاتها العملية العالمية (نموذج مقترح لعينة من المصاريف العراقية) " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/08/29، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة


.....
الاستاذ المساعد الدكتور رامي رزاق احمد (المشرف)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم المالية والمحاسبة


.....
الاستاذ الدكتور خيرى عبي اوسو علي (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم إدارة الأعمال


.....
الاستاذ المساعد الدكتور وجدي م. س. خليفة
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، قسم المالية والمحاسبة


.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm MOHAMMED TAHA HAWEZ; hereby declare that this dissertation entitled '**the importance of applying corporate governance standards in banks and their impact on improving performance - theoretical models of governance and some of its global practical applications (suggested model for a sample of iraqi expenses)**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:29/08/2021

Signature

MOHAMMED TAHA HAWEZ

الاعلان

أنا محمد طه حويز، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان **اهمية تطبيق معايير الحوكمة في البنوك وأثرها على التحسين الأداء - النماذج النظرية للحوكمة وبعض تطبيقاتها العملية العالمية (نموذج مقترح لعينة من المصاريف العراقية)**، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد، ولقد أعدتها بنفسني تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/08/29

التوقيع

محمد طه حويز

ACKNOWLEDGEMENTS

First of all, I praise God, the Most High, the Great.

I give special thanks, praise and appreciation to Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed, for his preference in supervising this study, and he was and still is the best guide.

I also extend my deepest thanks to the Near East University family, professors, students and staff, who have all my appreciation.

Thanks are due to all those who contributed material and moral support until this research saw the light..

شكر وتقدير

بادي ذي بدء أحمد الله العلي الكبير حمدًا يوافي نعمة وأصلى على خاتم رسله ومجتباه من خلقه محمد صلى الله عليه وسلم.

أخص بالشكر والثناء والتقدير الدكتور راميار رزكار احمد الاستاذ المساعد على تفضيله بالإشراف على هذه الدراسة فكان وما زال نعم المرشد فقد أخذ بيدي حتى أوصلني إلى بلوغ المرام فله منى التحية والتجلة وعظيم الامتنان.

كما أقدم أجزل شكر إلى أسرة جامعة الاشرق الادنى أساتذة وطلابًا وعاملين لهم منى كل التقدير.

والشكر موصول إلى جميع من ساهم بالدعم المادي والمعنوي حتى رأى هذا البحث النور.

ABSTRACT

The importance of applying corporate governance standards in banks and their impact on improving performance Theoretical models of governance and some of its global practical applications (Suggested model for a sample of Iraqi expenses)

This current study seeks the importance of evaluating the bank's management and its level of performance, following up on its implementation of the objectives, evaluating the policies followed, discovering deficiencies and knowing their causes in order to correct them and determining the importance of the relationship between the results of the study and the optimal use of resources with high efficiency and achieving a balance between objectives, the use of governance in the management of banks and the evaluation of their performance in relation to the research sample. This will enable these banks to provide appropriate and comprehensive information for the future planning process and thus improve management. After analyzing the results of the application of governance, we will discuss in the form of indicators of measurement levels through the following proposed model, which was designed by the researcher in line with the banking environment from the research sample.

The study raised a set of research questions to determine the nature of the problem, which is

1. What are the real reasons that led to thinking about the necessity of enacting principles of corporate governance.

2. What is the role of banks in providing a favorable environment for business

In order to achieve the questions of the study, it was relied on the hypothesis that the Iraqi expenditure activity, despite its narrow scope, it is possible that the applications of governance in it take a relative space compared to the basic standards.

Finally, the study reached a set of conclusions. The main functions of the boards of directors of banks and the Central Bank of Iraq were limited to formulating strategies, providing advice, managing risks, and delegating powers. The CEO is elected in it by a vote of the bank's board of directors and its members, which indicates the commitment of the aforementioned banks to the efficiency and accuracy in these aspects as they are among the basics of the performance of the senior management, based on the conclusions. the overwhelming majority or majority of minority rights holders) in order to protect these shareholders against any discriminatory, impartial and unfair actions of the controlling shareholders when ownership is concentrated or when there is a conflict of interest for the controlling shareholders.

Keywords: bank management, governance, strategies, risk management, delegation of authority

ÖZ

Bankalarda kurumsal yönetim standartlarının uygulanmasının önemi ve performans iyileştirmeye etkisi Teorik yönetim modelleri ve bazı küresel pratik uygulamaları (Irak harcamalarının bir örneği için önerilen model)

Bu çalışma, bankanın yönetimini ve performans düzeyini değerlendirmenin, hedeflerin gerçekleştirilmesini takip etmenin, izlenen politikaların değerlendirilmesinin, eksikliklerin keşfedilmesinin ve bunların giderilmesi için nedenlerinin bilinmesinin ve aralarındaki ilişkinin önemini belirlenmesinin önemini araştırmaktadır. Çalışmanın sonuçları ve kaynakların optimal kullanımı ile yüksek verimlilik ve hedefler arasında bir dengenin sağlanması, bankaların yönetiminde yönetim kullanımı ve performanslarının araştırma örneklemeyle ilişkili olarak değerlendirilmesi Bu, bu bankaların uygun ve gelecekteki planlama süreci için kapsamlı bilgi ve böylece yönetimi iyileştirmek.Yönetim uygulamasının sonuçlarını analiz ettikten sonra, araştırmacı tarafından bu doğrultuda tasarlanan aşağıdaki önerilen model aracılığıyla ölçüm seviyelerinin göstergeleri şeklinde tartışacağız. Araştırma örneklemeden bankacılık ortamı.

Çalışma, sorunun doğasını belirlemek için bir dizi araştırma sorusunu gündeme getirdi.

1. Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin gerekliliğini düşündüren gerçek nedenler nelerdir?

2. İş için elverişli bir ortam sağlamada bankaların rolü nedir?

Çalışmanın sorularına ulaşmak için, Irak harcaması faaliyetinin dar kapsamına rağmen, içindeki yönetim uygulamalarının temel standartlara göre göreceli bir yer tutmasının mümkün olduğu hipotezine dayanılmıştır.

Son olarak, çalışmada bir dizi sonuca ulaşıldı.Bankaların yönetim kurullarının ve Irak Merkez Bankası'nın temel işlevleri strateji oluşturmak, tavsiye vermek, riskleri yönetmek ve yetki devri ile sınırlıydı. bahsi geçen bankaların bu hususlarda etkinlik ve doğruluk taahhüdünü gösteren banka yönetim kurulu ve üyelerinin oyları, üst yönetimin performansının temelleri arasında yer aldığından, sonuçlara dayalı olarak, ezici çoğunluk veya çoğunluk (azınlık hakları sahiplerinin) bu hissedarları, sahipliğin yoğun olduğu veya hakim hissedarlar için bir çıkar çatışmasının olduğu durumlarda hakim hissedarlar tarafından yapılan ayrımcı, tarafsız ve haksız eylemlere karşı korumak için.

Anahtar Kelimeler: banka yönetimi, yönetim, stratejiler, risk yönetimi, yetki devri

ملخص

اهمية تطبيق معايير الحوكمة في البنوك وأثرها على التحسين الأداء النماذج النظرية للحوكمة وبعض تطبيقاتها العملية العالمية (نموذج مقترح لعينة من المصاريف العراقية)

تسعى هذه الدراسة الحالية أهمية تقييم إدارة المصرف ومستوى إداؤها ومتابعة تنفيذها للأهداف وتقييم السياسات المتبعة واكتشاف مواضع الخلل ومعرفة أسبابها لأجل تصحيحها وتحديد أهمية العلاقة بين نتائج الدراسة والاستعمال الأمثل للموارد بكفاءة عالية وتحقيق الموازنة بين الأهداف، استعمال الحوكمة في إدارة المصارف وتقييم الاداء فيها بالنسبة لعينة البحث سيتمكن هذه المصارف من توفير المعلومات المناسبة والشاملة لعملية التخطيط المستقبلي وبالتالي تحسين الإدارة، وستتناول بعد تحليل نتائج تطبيق الحوكمة بصورة مؤشرات لمستويات القياس من خلال الانموذج المقترح الاتي والذي صمم من قبل الباحث بما يتفق مع بيئة المصارف من عينة البحث.

وقد طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات البحثية لتحديد طبيعة المشكلة وهي

1. ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت إلى التفكير في ضرورة سن مبادئ لحوكمة الشركات.

2. ماهو الدور الذي تلعبه البنوك في توفير بيئة ملائمة للإعمال

ولتحقيق التساؤلات الدراسة تم الاعتماد على الفرضية ان النشاط المصاريف العراقي رغم ضيق مجاله فإنه من الممكن ان تأخذ تطبيقات الحوكمة فيه حيزاً نسبياً بالمقارنة مع المعايير الاساسية. وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة إستنتاجات أقتصرت الوظائف الأساسية لمجالس إدارة مصارف، والبنك المركزي العراقي، على صياغة الستراتيجيات، وتقديم المشورة، وأدارة المخاطر، وتفويض الصلاحيات، أما في المصاريف العراقي ففضلاً عن الوظائف السابقة يقوم مجلس الادارة فيه بتقييم المدير التنفيذي لأن المصرف تابع للقطاع الخاص وينتخب المدير التنفيذي فيه عن طريق تصويت مجلس إدارة المصرف وأعضائه مما يدل على التزام المصارف الانفة الذكر بالكفاءة والدقة في هذه الجوانب كونها من أساسيات اداء الادارة العليا، بنيا على الاستنتاجات يوصي الباحث يجب ان تمتلك الشركة آليات فعالة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصحاً خاصاً بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية أصحاب حقوق الاقلية) من أجل حماية هؤلاء المساهمين ضد أية إجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم بها المساهمون المسيطرون حين تكون الملكية متركزة أو حين يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المصرف، حوكمة، الستراتيجيات، وأدارة المخاطر، وتفويض الصلاحيات

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DECLARATION
ACKNOWLEDGEMENTS	III
ABSTRACTIV
ÖZV
TABLE OF CONTENTSVI
LIST OF TABLESVIII
LIST OF FIGURESIX
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	3
PREVIOUS STUDIES AND STUDY METHODOLOGY	3
1.1: previous studies	3
1.2: Study Methodology	8
CHAPTER 2	11
THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY	11
2.1: Entrances to the study of governance	11
2.1.1: Reasons for the emergence of the concept of corporate governance.....	11
2.1.2: Defining corporate governance and its importance	16
2.2: Entrances, pillars and methods of governance practice	21
2.2.1: Entrances to the study of governance	21
2.2.2: Basic Pillars of Governance	22
2.2.3: Governance Principles	27
2.2.4: Governance Practices	29
2.3: Theoretical models of governance and some of its global practical applications	33
2.3.1: Theoretical models of governance and the elements helping to apply them ...	33
2.3.2: A model for gradually implementing governance at four levels that ensures quality in financial and non-financial institutions according to the international rules and standards of the International Finance Corporation (IFC):	35
2.3.3: The role of the sub-committees of the Board of Directors in monitoring performance and ways to improve it	39

2.3.4: Some reforms required to strengthen the system of institutional governance (governance) in the banking sector	59
CONCLUSION	70
REFERENCES	73
PLAGIARISM REPORT	78

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
ز.....	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ض.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
3.....	الفصل الأول
3.....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
3.....	1.1: دراسات سابقة
8.....	2.1: منهجية الدراسة
11	الفصل الثاني
11	الإطار النظري للدراسة
11	1.2: مداخل دراسة الحوكمة
11	1.1.2: أسباب ظهور مفهوم حوكمة الشركات
16	2.1.2: تعريف حوكمة الشركات وأهميتها
21	2.2: مداخل وركائز وأساليب ممارسة الحوكمة
21	1.2.2: مداخل دراسة الحوكمة
22	2.2.2: الركائز الأساسية للحوكمة
27	3.2.2: المبادئ الخاصة بالحوكمة

29	4.2.2: أساليب ممارسة الحوكمة
33	3.2: النماذج النظرية للحوكمة وبعض تطبيقاتها العملية
33	1.3.2: النماذج النظرية للحوكمة والعناصر المساعدة على تطبيقها
	2.3.2: أنموذج لتطبيق الحوكمة بصورة تدرجية على أربع مستويات يضمن الجودة في المؤسسات المالية وغير المالية بحسب القواعد والمعايير العالمية لمؤسسة التمويل الدولية (IFC):
35	3.3.2: دور اللجان الفرعية لمجلس الإدارة في الرقابة على الأداء وسبل تحسينه
39	4.3.2: بعض الإصلاحات المطلوبة لتعزيز نظام الحكم المؤسسي (الحوكمة) في القطاع المصرفي
59	
70	الخاتمة
73	المصادر والمراجع
78	تقرير الانتحال

List of Tables

Table 1: The market and control model, according to my competition, reflects the competitive environment of institutions and the competitive environment within the company or institution	33
Table 2: A comparison between the parties to democracy and the management of power (governance) in banks	58
Table 3 It clarifies the levels of measurement of governance and administrative performance, its indicators and the topics of its indicators	63

قائمة الجداول

- جدول 1: يعكس أنموذجي السوق والسيطرة بحسب منافستي البيئة التنافسية للمؤسسات والبيئة التنافسية داخل الشركة أو المؤسسة 33
- جدول 2: مقارنة بين أطراف الديمقراطية وإدارة السلطة (الحوكمة) في المصارف 58
- جدول 3: يوضح مستويات قياس الحوكمة والأداء الإداري ومؤشراتها ومواضيع مؤشراتها 63

List of Figures

Figure 1: clarifies the levels of measurement of governance and administrative performance, its indicators and the topics of its indicators	10
Figure 2: Pillars of Corporate Governance	26
Figure 3: Governance Elements.....	34

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: يوضح مستويات قياس الحوكمة والأداء الإداري ومؤشراتها ومواضيع مؤشراتها 10
- رسم توضيحي 2: ركائز حوكمة الشركات 26
- رسم توضيحي 3: عناصر الحوكمة 34

المقدمة

تحظى الحوكمة باهتمام المجتمع الدولي والاقتصادي والمصرفي على حد سواء نظراً لما تبين خلال السنوات الماضية من أهمية متنامية لها في ضمان سير العمل والاستقرار وتجنب الازمات في المؤسسات المالية وغير المالية وقد عرفت الأوراق التي صدرت عن (OECD) عبارة (Corporate governance) بانها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وكل المهتمين بشؤونها وهي تتضمن الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة والأدوات التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف ويتحدد بها أيضاً أسلوب متابعة الاداء وكذلك يتعين أن يتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة والإدارة العليا لكي تتبع الأهداف التي هي في صالح الشركة ومساهميها وتحقق المتابعة الفعالة ومن ثم تشجع المؤسسات على استعمال مواردها بصورة أكثر كفاءة. فإذا نظرنا الى المصارف نلاحظ وضعها الخاص اذ تقوم بتمويل المشروعات التجارية كما تقدم الخدمات المالية لقطاع عريض من الناس وبالتالي فهي تقع في قلب نظم المدفوعات في أي بلد وقد تقوم في الأوقات الصعبة بمنح الائتمان والسيولة للمجتمع ومن ثم فانه في غاية الأهمية أن تكون لدى المصارف حوكمة جيدة ويتطلب أن يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي وعلى مستوى زبائن المصارف وبإمكان البنوك المركزية ومشرفي المصرف أن يزودوا الإدارة آلية مهمة لتطبيق الحوكمة وأن يضمنها شفافية وأفصاح في البيانات المالية والمعلومات المادية الأخرى عبر إصدار التعليمات والتوجيهات الى المصارف وكما يأتي:

يطلب منها تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك والكيانات الأخرى التي ينظمونها ويشرفون عليها. يُطلب من زبائن البنوك الامتثال الى الحوكمة كجزء من عملية تقييم أهلية التسليف وتقدير الخطر، يمكن أن يكون مشرفوا المصرف مع مدقي البنوك – الداخليين والخارجيين – مسؤولين عن ضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي أما الآليات المقترحة فتساعد أيضاً في معالجة القضية وتحدي تطبيق الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والمؤسسات العائلية ويمكن للحوكمة الجيدة في انظمتنا المصرفية أن تمهد الطريق للحوكمة في القطاعات الأخرى للاقتصاد فتطبيق مبادئ الحوكمة الدولية يعني أن مصارفنا تحسن مستواها في الحوكمة وتؤثر في قطاع الشركات غير المصرفي لإتباع التقدم والتأثر بالمثل وممارسة الإدارة الجيدة أما بالنسبة للأسواق الصاعدة في الدول العربية فتملك الحوكمة الإمكانية لتكون أداة للإصلاح المتعلق بالشركات وبشكل خاص فان الحوكمة الجيدة للشركات هي:

مصدر وضع مالي صحي لتطوير الشركات.

أداة ضد الفساد.

تتطلب بيانات داخلية وخارجية سليمة.

الدعامة الرئيسية لها هي الإفصاح.

تساعد على ترويج الشفافية ومعايير المحاسبة الدولية.

تؤكد أن البنوك تملك دوراً رئيسياً في الترويج للإدارة الأفضل.

تتضمن علاقة متبادلة بين الشفافية والإفصاح وتطبيق معايير بازل

أن الحوكمة تعنى بالحفاظ على حقوق الملكية وحمايتها – ولاسيما حقوق الأقلية وحملة الأسهم الأجانب – مما يشجع الإبداع والاستثمار طويل الأجل في الرأسمال الإنساني والطبيعي والاستثمار الأجنبي المباشر. فضلاً عن خلق ملكية فكرية وبتحفيز الأداء تتولد عائدات وربحية أعلى للشركات عبر الحد من إساءة استعمال السلطة ومراقبة مديري الشركات مما يحمي مصالح المستثمرين ويحقق النمو الاقتصادي.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

1.1: دراسات سابقة

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة حسين، 2005

عنوان الدراسة (أساليب ممارسة وإدارة السلطة في الشركات – قضايا عامة – Corporate – governance).

وكشفت الدراسة أن السبب في المشكلات المالية الناتجة عن ممارسات العنصر البشري غير المناسبة هو عدم التزام الشركات بالتعامل ضمن الاخلاقيات والاعراف الجيدة في امور الشركات اذ يجب ان تتحلى ادارة الشركات بقدر كبير من المسؤولية والمهنية وأن يكون التزامها نابعاً من داخل النفس وليس تطبيقاً وتنفيذاً لقوانين ولوائح موضوعة فعلى إدارة الشركات الإصرار على عمل ما يمليه الضمير اي العمل للمصلحة العامة بدل المصلحة الشخصية من أجل تحسين قدرة الادارة على القيادة وعليه يجب تطوير القوانين المتعلقة بإدارة الشركات ولاسيما ما يتعلق منها بمجلس الادارة واختيار أعضاء المجلس والافصاح والشفافية. (دورية اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005)

2- دراسة السعيد / 2005

عنوان الدراسة (حوكمة / إدارة الشركات في دول منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا : دور النظام المصرفي في ضمان الشفافية والافصاح).

وقد تناولت هذه الدراسة ثلاثة عناوين رئيسية :

أهمية مبادئ ومعايير حوكمة إدارة الشركات في عالم متزايد الارتباط هي دليل على العلاقة بين حوكمة / إدارة الشركات والفعالية الاقتصادية والاستثمار والنمو.

مشكلات الحكم الخاصة بالقطاع المصرفي والمالي ودور القطاع المصرفي والمالي في تبني الممارسات والتطبيقات الجيدة لحوكمة / إدارة الشركات في القطاع المالي غير المصرفي.

الخطوات الاجرائية وخطة العمل للترويج لحوكمة / إدارة الشركات في دول منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا مع التركيز على الدور الخاص للسلطات النقدية والمصرفية الاشرافية. (دورية اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2005)

3- دراسة الاخضر عزي - د. جلطي 2006/3

عنوان الدراسة (الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات : إشارة الى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية).

تكشف الدراسة ان الحكم الرشيد هو ممارسة السلطة أو الحكم مع الاخذ بعين الاعتبار الترابط بين مستويات النشاط لتخطيط النظام أو السلطة القائمة وهو يقترح أكثر من مجرد مجموعة من الوسائل والقدرات بمساعدة المدير أو المؤسسة لانتاج أكثر النتائج الايجابية وهو يسمح بإمكانية التعلم والتمهين والتاثير عن طريق توسيع نظرة العالم للعصر المدير والحكم الرشيد اذ تتمثل أنواع التغيرات التي يغطيها الحكم الرشيد مقارنة بالطرائق التقليدية للإدارة في:

1- جهد العقلنة الهادف لتخفيض عدم التأكد المرتبط بكلفته والعائد لكل نشاط جماعي أو فردي لأجراء استراتيجي أكثر فعالية في اعداد الاختيارات وتقدير الاثار الخاصة بالافعال.

2- الأخذ بعين الاعتبار وبصفة اكثر شفافية الأقطاب المتعددة للسلطات لزيادة استغلال الموارد الانتاجية المتاحة.

3- لابد من وجود ارادة في تطوير استراتيجية المشاركة لأدماج المعنيين بالأمر في اعداد القرارات للحصول على الاجماع الضروري لتنفيذ برنامج في محيط تكافلي بين القطاع الخاص والقطاع العام.

4- يجب التقيد الايجابي بروح الحوار لزرع ثقافة المؤسسة النابعة من الطروحات العلمية والمكيفة بالواقع الجزائري.

5- الاستفادة من خبرة البلدان العربية والاسلامية في مجال ادارة الاقتصاد على وفق المتاح من الموارد المالية والعينية من دون إهمال عناصر الشفافية والمسائلة التي هي إحدى دعائم الحكم الرشيد.

6- ضرورة خلق دور جديد واضح المعالم لصناعة القرارات من خلال اشراك النقابات العمالية مهما كان مستوى تمثيلها. (مجلة الجندول، العدد 27، عمان، الاردن).

4- دراسة عاكوم، 2006 عنوان الدراسة (الصيرفة الاسلامية نحو أنموذج للحوكمة).

تناولت الدراسة الحاجة الى التوافق مع المعايير الدولية وايجاد أطر قانونية وتشريعية ورقابية تساعد على نمو المصارف والمؤسسات المالية الاسلامية والاستفادة من التمويل العالمي لاسيما مع المستجدات الحالية من عوامل تحرر التجارة العالمية وحرية حركة رؤوس الأموال من دون حواجز وقلة الكوادر البشرية المؤهلة وانخفاض المقدرة على الانتشار الجغرافي داخل الدول الاسلامية بسبب صغر حجم المصارف وانخفاض درجة الشفافية في عرض النتائج والعمليات وضعف رؤوس الاموال فالحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية تركز على علاقة الادارة بالملكية وحماية اصحاب الحقوق وكل من له صلة بالمؤسسة فضلاً عن خصوصية هذه المؤسسات كونها تعمل على وفق الشريعة الاسلامية وهنا تبرز اهمية تطعيم مبادئ الحوكمة بما يتوافق مع نظام الصيرفة الاسلامية لاسيما المخاطر التي يتضمنها مثل المشاركة في الربح والخسارة.

(جريدة الدستور، العدد 15218، عمان، الاردن).

ب- الدراسات الاجنبية:

1- دراسة 2000/3 IN MALIZIA FINANCE COMMITTEE

عنوان الدراسة (التجربة الماليزية للحوكمة).

تناولت هذه الدراسة مبادئ الحوكمة وافضل ممارساتها والمشاركات فيها اذ عُدَّت الحوكمة من افرازات العولمة وركزت على اهمية زيادة دور مجلس الادارة في الرقابة والتخطيط للادارة العليا وكذلك اهمية المديرين التنفيذيين وكفاءتهم في تقوية الرقابة على ادارة الشركة وتطوير المعايير الخاصة بالحوكمة والاستفادة من اساليبها الاجرائية في الافصاح والشفافية باستعمال التقارير الدورية وتطبيق معايير بازل II الخاصة بتقليل المخاطر المصاحبة لادارة الشركات باعتماد التدقيق والرقابة المستمرين والشفافية.

(Finamce Committee ،(2000) ،(Malaysian Code on Corporate Governance)

2- دراسة ((PROCEEDINGS OF THE EXPERT GROUP MEETING))

2001/11

عنوان الدراسة ((الحوكمة والتطوير الاقتصادي المجتمعي والحد من الفقر)).

ركزت هذه الدراسة على كيفية دعم المجتمع المدني والمواطنين للمشاركة في عمليات تطوير المجتمع اذ يُعدُّ مركز هذا التطوير فالحوكمة هي المفتاح للحد من الفقر وكما عرضت الدراسة علاقة المجتمع

المدني بالدولة والشفافية ومشكلة الوكالة في التركيز على دمج نشاطات وبرامج المجتمع المدني ضمن المؤسسات التي تمثلها وتفعيل القوانين التي تشدد على المسؤولية والمهنية وتكشف الدراسة عن علاقة الثقة المتبادلة بين الدولة والمجتمع المدني لدعم تأثير المجتمع المدني في العملية السياسية وتعديل البرامج الاجتماعية.

(Expert Group ،(2001) ،(Proceedings of the Export Group meeting on Governance) ،Socio-Economic Development and Poverty alleviation ، No:14 ،Economic and Social Commission For Western Asia-ESCWA ، Washington ،USA).

3- دراسة ((MENA DEVELOPMENT REPORT)) 2003

عنوان الدراسة ((الحكم الجيد لتطوير الشرق الاوسط وشمال افريقيا لتحقيق الشفافية والافصاح))

أشارت الدراسة الى اهمية عنصر الشفافية والافصاح في ادارة الحكم الجيد لتحسين وتطوير حياة الانسان من خلال جودة التعامل وحرية الاختيار والافصاح الاكبر وفرصة المشاركة في العمليات المحكومة والاليات المستعملة لتأمين القيم للأفراد اذ أن الحوكمة والياتها تحمي الحقوق الاساسية لكل وتوفر التشريعات القانونية لأصحاب المصالح لحماية حقوقهم وهي تعامل الجميع بصورة متساوية وتوفر الاستفادة من تجارب الاخرين للحصول على قدر أكبر من الشفافية في المعلومات وتوفر الأخلاص والنزاهة والكفاءة في المسؤول الحكومي لأجل المصلحة العامة ولاسيما مصلحة من يملك حق التصويت ((المساهمين)) وإمكانية مساءلة الإدارة عن كيفية تصرفها في الموارد وسلطة وكفاءة الموارد البشرية المتاحة محلياً. حين تتاح لها فرصة المشاركة الفعالة في الإدارة عن طريق الحوكمة.

(Economic and Social Commission For Western Asia، (2003) ،(Governance For Sustainable Development in the Arab region : institutions and in Strumpets For moving : institutions An invironmental management Culture) ، New York، USA).

4- دراسة ((ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION FOR WESTERN 2003 /10 ASIA))

عنوان الدراسة ((الحوكمة واستقرار التطور في المنطقة العربية: المؤسسات وأدوات تحريك الثقافة الادارية الخاصة بالبيئة)).

تناولت هذه الدراسة اللجان الاجتماعية والاقتصادية في غرب آسيا من خلال رؤيتها للتطور المستقر والانتاجية وهي توافر لنا المعلومات المجموعة عن طريق التغذية العكسية والتي تخص اجتماع وزراء الاقتصاد والتطوير في المنطقة العربية من اجل المشاركة الفعالة والايجابية في تقييم اثار هياكل الحوكمة على استقرار الاقتصاد في المنطقة العربية حيث اذ نوقشت الأهداف الخاصة بالتقييم واهم المعوقات وكذلك الشفافية والتكامل مع هيكلية العمل المؤسسي في المنطقة العربية وكيفية تطبيق أدوات الحوكمة وأثر ذلك على التطور المستقر للمؤسسات في المنطقة.

(World Bank، (2003)، (Better Governance For Development in the middle east and North Africa: Enhancing inclusiveness and accountability)، MENA Deve Lop meut Report، Library of Congress، Washington. D.C، USA).

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية	
تطبيق المعايير المتعلقة بالشفافية والافصاح الى جانب الرقابة المستمرة لحماية حقوق اصحاب المصالح في المصرف.	تطبيق القوانين المصرفية المتمثلة في حدود نشاط الوحدات المصرفية ونسب السيولة والاحتياطي ومعدل كفاية راس المال وتصنيف الاصول.	1
ضرورة وجود قوانين ولوائح في البنك اضافةً لوجود دليل سلوكيات العمل لفرض الالتزام بالمعايير الخاصة بالحوكمة.	تحسين قدرة الادارة على القيادة من خلال الالتزام النابع من داخل النفس لتفادي المشاكل المالية الناتجة عن الممارسات الخاطئة للعنصر البشري.	2
وضع بعض التوصيات لاجل الوصول بالقطاع المصرفي لمستوى القيادة في الحوكمة.	دور السلطات النقدية والمصرفية الاشرافية في تعميم معايير الحوكمة اقتصادياً.	3
اعتبرت ادارة الخطر احدى ركائز حوكمة القطاع المصرفي.	اتباع الشفافية والمسألة في عملية ادارة الخطر ضمن المستويات الاستراتيجية.	4
اعتمدت تطبيق معايير الحوكمة كأساس لكسب ثقة المستثمر من خلال تحسين الاداء الاداري في القطاع المصرفي.	اعتبرت معايير الحوكمة ضمن عمليات ادارة المخاطر ولاسيما المخاطر المتعلقة بالحصول على رؤوس الاموال.	5

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الاجنبية	
اعتبرت دور المصارف والبنوك المركزية كهيئات تشريعية ورقابية هو الاساس في تنظيم القطاع المصرفي.	اعتبرت دور الادارة العليا والادارة التنفيذية وتقريرها الدورية في تقليل المخاطر من احدى اساسيات الرقابة.	1
يعتبر دور الدولة ومؤسساتها دوراً رقابياً لتدعيم الثقة في الاقتصاد المحلي الخاضع لمعايير الحوكمة.	ضرورة وجود دور فعال لمنظمات المجتمع المدني والدولة في الاصلاحات الاقتصادية الهيكلية من خلال تفعيل قوانين المسألة والشفافية.	2
تم التركيز على الاصلاحات الادارية الهيكلية لتوفير الحد المقبول من اساسيات الحوكمة للوصول في النهاية الى مستوى القيادة بأتباع المعايير العالمية للحوكمة.	ركزت على اهمية العمليات الحوكمة ودور اصحاب المصالح فيها للوصول الى الجودة في ادارة الموارد البشرية التابعة للمصرف.	3
اعتبرت معايير الحوكمة اساس للحصول على النتائج المرجوه في النموذج المقترح لتحسين الاداء في القطاع المصرفي العراقي.	اعتبرت المعلومات المتوفرة عن طريق التغذية العكسية في برامج تقييم هياكل الحوكمة اساساً لتحريك الثقافة الادارية في البيئة العربية.	4

2.1: منهجية الدراسة

1- مشكلة البحث: وتكمن مشكلة البحث في افتقار ادارات البنوك والمصاريف العراقية الى البنى التحتية القانونية ذات العلاقة ((قوانين الشركات، والشركات التجارية، وقوانين السندات المالية وسوق رأس المال، والقوانين الأخرى)). والتركيب التنظيمي وتطور رأس المال وتبني معايير المحاسبة ومراجعة الحسابات المعترف بها وتزويد الادارة بتقارير مالية ومعلومات عن مجلس الإدارة وأعماله كمصدر معلومات موثوق ويساهم في الافصاح والشفافية فضلاً عن تعليم وتدريب الكوادر الادارية المصرفية بفصول متخصصة عن الحوكمة وأبعادها وأساليب تطبيقها للحد من الاستعمال السيئ للسلطة وبذلك نجد ان هنا تبرز الإشكالية الرئيسية التي نحول الإجابة عليها من خلال بحثنا في: كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العراقية ان يؤثر على بيئة الأعمال في العراق التساؤلات الفرعية :-

1- ماهي الأسباب الحقيقية التي أدت إلى التفكير في ضرورة سن مبادئ لحوكمة الشركات.

2- ماهو الدور الذي تلعبه البنوك في توفير بيئة ملائمة للإعمال.

3- فيما تكمن أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك.

2- أهداف البحث:

يهدف البحث في ضوء مشكلته للوصول الى الأهداف الأساسية الآتية:

- أ- التعريف بمفهوم الحوكمة ضمن القطاع المصرفي ولاسيما المصاريف العراقية عينة البحث.
- ب- ابراز أهمية تطبيق الحوكمة في ادارة المصاريف عينة البحث للأسهام في توفير متطلبات التخطيط الاداري والمالي السليم للمصرف.
- ج- معرفة النتائج في إدارة المصارف عينة البحث عند تطبيق الحوكمة فيها وفق النموذج المقترح.
- د- إمكانية التوصل لتطبيق الحوكمة بصورتها الصحيحة لأجل التعرف على كفاءة الإدارة في المصرف ومستوى إداؤها.

3- أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في اعتبارات عديدة هي:

- أهمية تقييم إدارة المصرف ومستوى إداؤها ومتابعة تنفيذها للأهداف وتقييم السياسات المتبعة واكتشاف مواضع الخلل ومعرفة أسبابها لأجل تصحيحها وتحديد أهمية العلاقة بين نتائج الدراسة والاستعمال الأمثل للموارد بكفاءة عالية وتحقيق الموازنة بين الاهداف.
- ب- أن استعمال الحوكمة في إدارة المصارف وتقييم الاداء فيها بالنسبة لعينة البحث سيمكن هذه المصارف من توفير المعلومات المناسبة والشاملة لعملية التخطيط المستقبلي وبالتالي تحسين الإدارة.

4- منهج البحث وأساليبه:

يستند البحث الى منهجين لتحقيق أهدافه:

- المنهج الوصفي من خلال الكتب، والرسائل، والدوريات، والانترنت، لتغطية الإطار النظري في البحث.
- المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي.

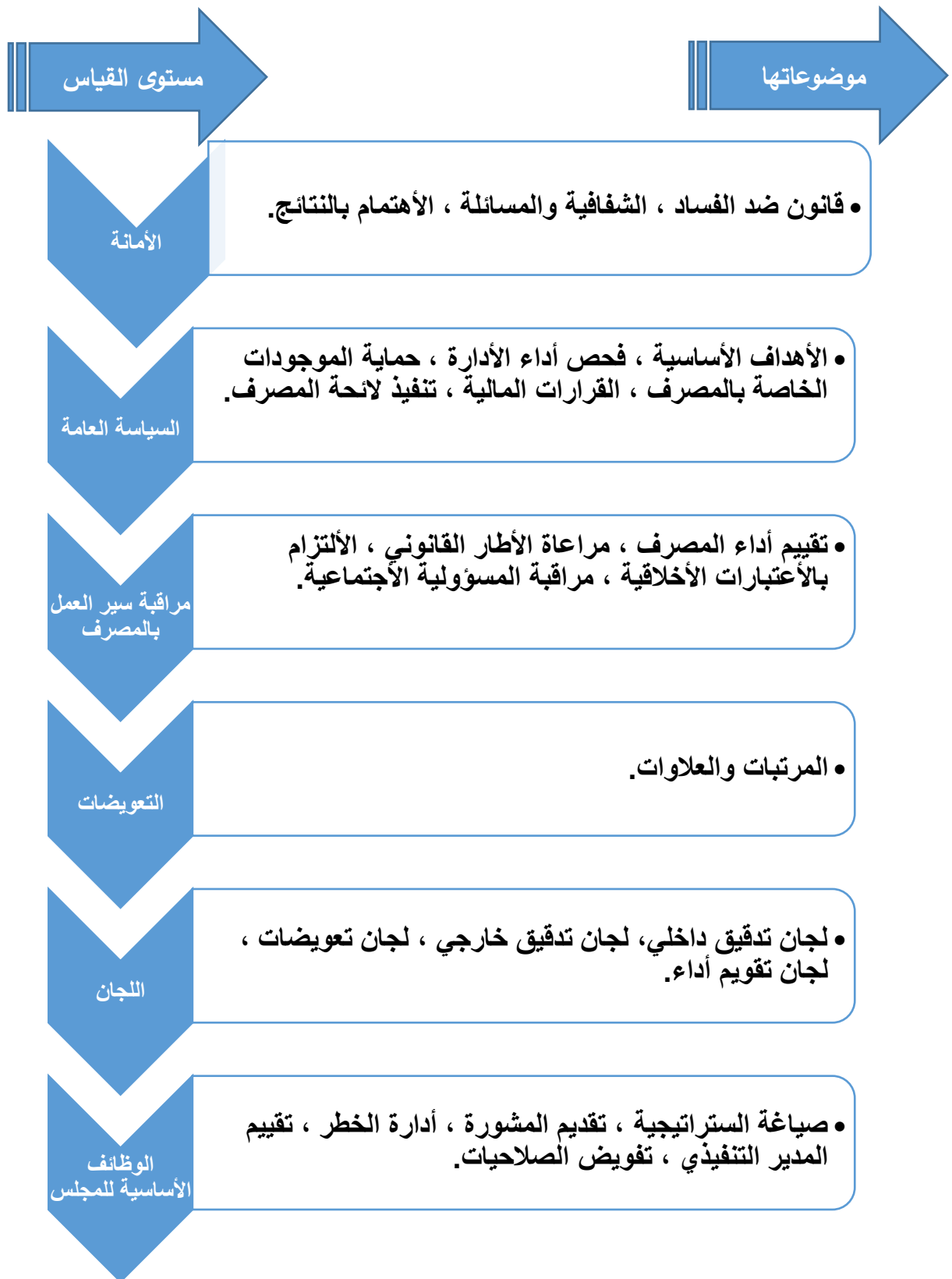
5- فرضية الدراسة:

ان النشاط المصرفي العراقي رغم ضيق مجاله فإنه من الممكن ان تأخذ تطبيقات الحوكمة فيه حيزاً نسبياً بالمقارنة مع المعايير الاساسية.

6- النموذج المقترح لتطبيقات الحوكمة في المصارف:

وسنتناول بعد تحليل نتائج تطبيق الحوكمة بصورة مؤشرات لمستويات القياس من خلال الانموذج المقترح الاتي والذي صمم من قبل الباحث بما يتفق مع بيئة المصارف من عينة البحث.

رسم توضيحي 1: يوضح مستويات قياس الحوكمة والأداء الإداري ومؤشراتها ومواضيع مؤشراتها



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2: مداخل دراسة الحوكمة

الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات أصبحت قضية حوكمة الشركات على جدول اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية اثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، خاصة بعد الانهيارات المالية التي حدثت في العديد من دول جنوب شرق آسيا و أمريكا الجنوبية، والتحول إلى نظام السوق المفتوح و انتهاج سياسة التحرير الاقتصادي و الخصخصة بعدد من دول شرق أوروبا. وقد حازت قضية الحكم السليم أو الجيد على قدر كبير من اهتمام و عناية السلطات الإشرافية والرقابية الدولية سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي مما حدا بعدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية إلى إصدار دراسات تتضمن معايير وأدلة و افرة للحكم السليم في المؤسسة والتي أصبحت فيما بعد بمثابة قواعد دولية متفق عليها تعمل الدول بمقتضاها.

ماهية حوكمة الشركات يتوجب بداية أن نحدد مفهومها واضحا للحوكمة قبل الخوض في دراسة آثارها، حيث أن تعريفات حوكمة الشركات متعددة تتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسة.

1.1.2: أسباب ظهور مفهوم حوكمة الشركات

مع انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة فقد خول المالكون مجالس الإدارة لمراقبة أداء تلك الشركات بالنيابة، إذ إن انفصال الملكية عن الإدارة عُدَّ من المواضيع المهمة للشركات وعلى أية حال فإن فكرة انفصال الملكية عن الإدارة يرجع تاريخها إلى سنة 1932 إذ كان كل من (Berle and Means) من بين أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى تضارب المصالح بين المديرين وأصحاب المصالح (الأطراف الخارجية). (Soltani ,2007,p 69) وقد نجم عن ظهور نظرية الوكالة (

(Agency Theory) وما ارتبط بها من القاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة فضلاً عن المديرين التنفيذيين بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وفي سنة 1976 قام كل من (Jensen and Meckling) بتسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وابرز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، وتبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات وبالتالي قدرة الشركات على جذب مستثمرين جدد سواء أكانوا محليين أم أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات المهنية والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

وترجع الجذور الأولى لمفهوم الحوكمة إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تبعها انهيار شركة (Penn Central Company) في السبعينات من القرن الماضي إلى جانب الكشف عن حالات عديدة من الرشاوى التي تقدمها منشآت الأعمال المالية والعاملة في مجال التجارة الخارجية إلى المسؤولين الأجانب والتي على أثرها تم صياغة قانون Foreign Corrupt Practices Act في سنة 1977 والذي تضمن صياغة ومراجعة نظام التدقيق الداخلي ولكن لم يتم التوصل إلى تحديد واضح لمفهوم الحوكمة آنذاك (يعقوب، 2006، 58) وبعد حدوث أزمة القروض والمدخرات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الثمانينيات، شكل المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) لجنة (Treadway) وذلك لدراسة التقارير المزورة في منشآت الأعمال الأمريكية وتحديد الأسباب الرئيسة وراء عدم تمثيل التقارير المالية للحقائق وتقديم التوصيات حول تقليل الاحتمالات في تلك التقارير. (Treadway Report , 1987 , p 72)

واستمرت اللجنة بعد ذلك في أداء عملها وأصدرت العديد من التقارير من بينها التقرير الصادر سنة 1999 بعنوان " تقارير مالية احتيالية من سنة 1987 - 1997 " والذي أوضحت فيه اللجنة بأن نسبة كبيرة من الشركات التي ترتكب التزوير هي شركات مملوكة من قبل المؤسسين وأعضاء مجلس الإدارة وأن ما يعادل (72 %) من حالات التزوير التي خضعت للفحص أظهرت علاقة قوية للمديرين التنفيذيين في عمليات التزوير تلك، مع إدارة داخلية للمجلس تركز بشكل كبير على الأعضاء الداخليين والآخرين الذين لهم علاقة مادية مع الشركة. (العريبي ، 2003، 15)

ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية منذ سنة 1997 أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات والأزمة المالية المشار إليها قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقة فيما بين منشآت الأعمال والحكومة وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية " مبتكرة " وما إلى ذلك. (السعدني، 2005، 35)

ولعل أحدث قضايا الفساد الناشئ عن تواطؤ كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمحاسبة والتدقيق والذي كان وراء انهيار العديد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بين أواخر سنة 2001 والنصف الأول من سنة 2002 أمثال شركة Enron للطاقة وشركة World Com للاتصالات وشركة Zerox المتخصصة في إنتاج الآلات الناسخة، تمثلت في مصادقة المدققين الذين يعملون في شركة Arthur Anderson على كشوفات مالية لم تكن تعبر عن حقيقة ما كان يجري في تلك الشركة آنذاك (Hitt , A. & others , 2001 , p 333)

وقد ترتب على انهيار الشركات الثلاثة آفة الذكر أضرار مادية ومعنوية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية جسيمة تخطت آثارها حدود أسواق المال الأمريكية لتصيب في رذاذها أسواق المال في شتى أنحاء المعمورة إذ يكفي مثلاً أن نشير إلى أن فضيحة Zerox الأخيرة قد انعكست آثارها سلباً على السعر السوقي للأسهم في سوق الـ وول ستريت فانخفض بمعدل يتجاوز 28 % في حين ترتب على الفضيحة التي سبقتها World Com فصل نصف مليون من العاملين فيها وهبوط السعر السوقي لسهمها بمعدل (98 %) أما الفضيحة الأعظم وهي لشركة Enron والتي ترتب عليها تبخر حقوق مئات الآلاف من العاملين فيها إثر انهيار السعر السوقي لسهمها فتلاشت قيم صناديق الادخار للعاملين فيها وذلك بعد أن منع مدراؤها التنفيذيين هؤلاء العاملين من بيع أسهمهم إلا بعد أن تمكنوا هم من بيع الأسهم الخاصة بهم قبل أن تهوي أسعارها إلى القاع. (مطر , 2002, 3)

لقد كانت شركة Enron التي يتجاوز عمرها (16) سنة، واحدة من حالات الإفلاس الدرامية في الولايات المتحدة الأمريكية وأكبرها حجماً وأكثرها مضاعفات على البيئة التنظيمية والمحاسبية فقد بلغ مجموع موجوداتها حوالي (60 بليون دولار) ومطلوباتها حوالي (50 بليون دولار) وحقوق مساهميتها حوالي (10 بليون دولار) وصافي أرباحها المعلنة أكثر من (بليون دولار) في السنة الأخيرة، ولم تكن المشاكل في الشركة معقدة فحسب بل كانت حادة وخطيرة وفيما يلي بعض الإشارات المهمة عن هذه المشاكل : (خوري، 2002، 7)

1. اعترفت الشركة بأنها قد ضخمت أرباحها فقد قامت بتعديل تقاريرها المالية المدققة وتقديم تقارير مالية معدلة لبورصة الأوراق المالية، مما أدى إلى إتهام مدققي حساباتها الداخليين والخارجيين بأنهم وافقوا على المعالجات المحاسبية التي ابتدعتها الشركة وبالتالي إظهار معلومات خاطئة ومضللة لمستخدمي التقارير المالية.

2. كان على الشركة ديون مستحقة التسديد مقدارها (9 بليون دولار) ولا تتجاوز السيولة المتوفرة لديها عن (2 بليون دولار).

3. دخلت الشركة في عقود آجلة لمشتقات مالية لم يتم معالجتها أو الإفصاح عنها بشكل مناسب.

4. هناك حسابات خارج قائمة الميزانية ظهر فيما بعد أنها تشمل مطلوبات على الشركة غير معلنة بمبلغ يزيد عن بليون دولار.

5. النمو السريع في موجوداتها وأرباحها إذ أصبحت الشركة السادسة من حيث الحجم في أمريكا وذلك خلال عقد ونصف من الزمن وهي فترة قياسية.

ومما لا شك فيه أن انهيار شركة Enron كان له أثر هائل على مهنة المحاسبة والأسواق المالية وعلى جهات الرقابة الحكومية مما أدى إلى زعزعة ثقة الأمريكيين في سلامة البيئة المحاسبية والتنظيمية والاستثمارية.

وقد نتج عن هذه الانهيارات افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب المهمة لحدوث انهيار الكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية، وقد وانعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها ألا وهي جودتها. (خليل , 2002 , 1)

وقد كان من نتائج هذه الفضائح أيضاً أن أعيد إلى طاولة البحث مسؤولية المدققين الداخليين والمحاسبين القانونيين عن هذه الانهيارات الكبيرة التي أربكت أسواق المال وأدت إلى إضعاف الاقتصاد الأمريكي مما حدا بأصحاب القرار في أمريكا إلى اتخاذ جملة من الإجراءات القانونية ذات العلاقة بالمهنة بالدرجة الأساس، مع الأخذ في الاعتبار إلى أن هذه الانهيارات والفضائح ليست موطئها أمريكا فقط فقد شهدت اقتصاديات أوروبا وشرق آسيا وأستراليا وكذلك بعض الشركات في كندا ما شهدته

الاقتصاد الأمريكي، إلا أن حجم هذه الانهيارات وحصلتها من الاقتصاد الأمريكي الذي يحتل جزءاً يزيد عن 65 % من اقتصاديات العالم مما يعني أن الهزة الاقتصادية التي حدثت للشركات الأمريكية بالنتيجة سيكون أثرها واضحاً على الاقتصاد العالمي بشكل عام. (البشير, 2002, 1)

وفي المجال المحاسبي ذهب (Barry) إلى أبعد مما سبق إذ أشار إلى أن كارثة شركة Enron وغيرها من الشركات لم تؤثر على الشركات بذاتها والشركات الأخرى وعموم اقتصاديات بلدانها وحسب، بل إنها أثارت الشكوك حول مصداقية شركات المحاسبة والتدقيق واهلية أعضائها وكفاية المعايير المحاسبية والتدقيقية ومستوى الالتزام بتطبيقها وقد أشار البعض في هذا المجال إلى فشل بعض المدققين في الإيفاء بمسؤولياتهم المهنية وميل البعض الآخر منهم إلى افتراض النوايا الحسنة من جانب المسؤولين في الشركات الخاضعة للتدقيق إلى جانب ضعف عمليات الضبط والإشراف على المهنة وفهم حقيقة التهديد الناشئ من ارتباط أجور المدققين وخدماتهم الاستشارية برضا زبائنهم. (Barry , 2002,p15)

هذا من جهة ومن جهة أخرى كشفت بعض المسوحات المعدة في هذا المجال على إن العديد من المديرين في الشركات المعنية لا يملكون الأهلية الكافية لممارسة واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم المهنية وأنهم متواجدون في مناصبهم تلك بسبب تعيينهم بالطرق المعروفة للوصول إلى العضوية والتي لا ترقى إلى الدور المهني الذي يجب أن يمارسه أولئك المديرين وكما يشير Gellibrand في هذا المجال إلى أن الأزمة في حقيقتها، أزمة ثقة في قادة كبرى الشركات العالمية. (Gellibrand , 2004,p 7)

ويؤكد البشير في هذا الصدد على أن ضعف الشفافية في نشر المعلومات المالية وغير المالية كانت من بين الأسباب التي قادت إلى أزمة الثقة تلك والتي طالت مجالس الإدارات التنفيذية والمدققين في الشركات، هذا وقد أظهرت دراسة إحصائية أنجزت في الولايات المتحدة الأمريكية، أن اثنين من كل خمسة مستثمرين في الأسواق المالية يعتقدون بأن المشكلة الأولى في أزمة الثقة تلك تتمثل في انعدام النزاهة فضلاً عن انعدام كفاءة الإدارة وضعف الرقابة مقارنة بالمشاكل الناشئة من تقلبات الأسواق المالية. (البشير، 2003 , 6)

وتجدر الملاحظة أن إعداد التقارير المالية الشفافة يتعدى مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية التي تهدف إلى توفير التناسق وقابلية المقارنة إذ إن ذلك يعد جزءاً لا يتجزأ من نظام جيد مصمم بعناية لحوكمة الشركات وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال يطلب إلى مجالس الإدارة أن تتأكد من قيام مراقبي الحسابات وإدارة الشركة بأداء أعمالهم والمهام الموكلة إليهم بطريقة سليمة وبشكل مستقل وقد جاءت هذه المطالب في شكل لوائح وتعليمات أصدرتها بورصة الأوراق المالية تطلب فيها أن تكون بعض اللجان المعنية التابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق مستقلة عن الإدارة وأن يتمتع

أعضاؤها بالدراية المالية وأن تجري اتصالاتها بطريقة ملائمة مع مراقبي الحسابات والمدققين الداخليين لضمان أن يؤدي تطبيق المعايير المحاسبية إلى توفير الشفافية في التقارير التي تعكس الاقتصاديات التي تقوم عليها عمليات الشركة، وقد وضعت هذه المتطلبات والتعليمات بهدف زيادة اهتمام قيام أعضاء مجالس الإدارة بتمثيل مصالح المساهمين. (James J. Darazsdi,2003,p 230)

وفي ضوء ما سبق فإن تحسين نظام حوكمة الشركات يؤدي إلى مساعدة الشركات والدول على تعزيز أدائها الاقتصادي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وهذا ما أكده (Mckinsey and Cruddy Leone) عن طريق عمليات المسح العالمية التي قاما بها حيث توصلا إلى أن الشركات ذات الدرجة المرتفعة للحوكمة تحصل على نسب أسعار أعلى من قيمتها الدفترية، حتى بعد حساب آثار بعض الخصائص مثل الأداء المالي (مقاساً بالعائد على حقوق الملكية) كذلك أشار (Cruddy Leone) في المسح الذي أجراه إلى أنه في خلال السنوات الخمس الأخيرة التي انتهت بسنة 2001، تفوق أداء أسهم الشركات ذات الدرجات المرتفعة في حوكمة الشركات على المؤشر الرئيس للدول الموجودة بها وبنسب عالية في المتوسط 147 نقطة في آسيا و 102 نقطة في أمريكا اللاتينية وقد كشفت نتائج (Mckinsey) أيضا أن الشركات التي تضمنتها عينة المسح والتي قامت بتحسين درجات الحوكمة الخاصة بها ورفعتها من أسفل إلى أعلى يمكنها أن تتوقع في المتوسط تحقق زيادة تتراوح بين (10 – 12 %) في تقييمها السوقي، ويتوافق كل هذا مع النتائج الحديثة لمسح (Mckinsey) العالمي لأراء المستثمرين Mckinsey Global Investor Opinion Survey الذي يشير إلى أن المستثمرين يرحبون بدفع علاوات تتراوح بين (12 – 14 %) في أمريكا الشمالية وفي أوروبا الغربية، وتتراوح بين 25 – 20 %) في آسيا وأمريكا اللاتينية، وربما يزيد على (30 %) في أوروبا الشرقية وأفريقيا وذلك لأسهم الشركات التي تلتزم بمستويات عالية للحوكمة. (Coombes & Waston,2002,p 4)

2.1.2: تعريف حوكمة الشركات وأهميتها

نجحت حوكمة الشركات في جذب اهتمام الرأي العام بها وذلك بسبب أهميتها الجلية للسلامة الاقتصادية للشركات وللمجتمع عموماً، وعلى أية حال فإن وضع تعريف لمفهوم حوكمة الشركات ما يزال يشوبه بعض الغموض وذلك لأنه يغطي العديد من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والإدارية لذا يرى الباحث أنه من الضروري الخوض فيها وعرض وجهات النظر المختلفة للمفهوم مما يعطي صورة أوضح للقارئ وكما يأتي:

1. : وجهة النظر القانونية والإدارية

تعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات مثل قوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات، وتنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله، ويشير (Zingales) في هذا الصدد إلى الأشكال المختلفة للعقود بين الأطراف المعنية كافة في الشركة والتي تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، هذا وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية والإدارية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغة العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة (المشهداني، 2007، 51)

وإن القواعد والإجراءات الواضحة والضمنية للحوكمة كما يشير كل من (Ratnatunga & Ariff) هي التي تقدم الإطار المحفز للشركات لجذب التمويل ورأس المال البشري والذي يؤدي بدوره إلى الكفاءة وتجنب الفساد وإن هذه القواعد والإجراءات تطورت مع الزمن ولا زالت مستمرة بالتطور استجابة إلى العديد من حالات الفشل في الشركات والأزمات الاقتصادية. (Ratnatunga & Ariff , 2005 , p 3)

وفي ضوء ما سبق عرفت حوكمة الشركات من قبل Donaldson على أنها " الإطار الذي يتم بواسطته رقابة أداء المديرين. (Donaldson, 1990,p 376)

وعرفت كذلك من قبل لجنة (Cadbury) بأنها " النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة أداء الشركات". (Cadbury, 1992,p 1-2.5)

كما عرفت الحوكمة في تقرير لجنة (Peters) سنة 1997 بأنها " مجموعة من القواعد اللازمة للإدارة السليمة والإشراف المناسب وتقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات المؤثرة في التوازن المقنع لنفوذ أصحاب المصلحة كافة. (peters , 1997 , p1 – 2)

في حين عرفها (Wolfensohn) بأنها " ذلك النظام الذي يدور حول تشجيع وتحقيق العدالة والشفافية ومساءلتها". (Wolfensohn 1999 , p15)

كما عرفت حوكمة الشركات على أنها " التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم الأنظمة والتعليمات، الإجراءات، ثقافة الأفراد العاملين بها، دور المدقق الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف عليها وأدواتها الرقابية المختلفة لتحقيق التفاعل الذي يصب في نجاح الشركة واستمرارها ويجعل من تغير الأشخاص وانتقالهم إلى مواقع مختلفة داخلها أو خروجهم منها لا يؤثر على سلامة سيرها أو تقدمها من الناحية الإدارية أو المالية. (البشير، 2003، 3)

وكذلك عرفت حوكمة الشركات على أنها " نظام رقابي تتبناه الشركات لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها لوضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤونها لغرض تحسين الأداء المالي والحفاظ على السمعة الاقتصادية لها عند اتخاذ القرارات الخاصة بخدمة المساهمين وأصحاب المصالح والمجتمع بصورة عامة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي نابع من داخلها بوصفها هيئة معنوية لها أنظمتها وهيكلها الإداري دون أن تعتمد في ذلك على سلطة أي فرد أو نفوذ الشخصي. (يعقوب ,2006, 37)

2. وجهة النظر الاقتصادية والاجتماعية

إذ إن لحوكمة الشركات أهمية وأثر في حيوية وسلامة الأسواق المالية وكما أشار (Guillen , 2000) إلى أن حوكمة الشركات تلعب دور المفتاح في أي اقتصاد وذلك من خلال تحديد الأطر لتقسيم العمل والنتائج المالية في الشركات وبذلك يكون قد كرر الحقيقة القائلة بأن وظيفة الحوكمة الجيدة يمكن أن تسهم في رفع الكفاءة الاقتصادية وربما العدالة الاجتماعية إذ أنه ومن وجهة نظر أخرى فإن الضعف في تطبيق الحوكمة يمكن أن يوقع خراب أو دمار للاقتصاد والمجتمع عموماً وذلك من خلال سوء توزيع الموارد أو الفشل في فحص السلوك الاقتصادي للعميل والذي يعجل المخاطر السياسية للنخبة الحاكمة. (Rotnatunga & Ariff , 2005 ,p 2 – 3) و يشير (Hopkins) في الصدد نفسه إلى أن المسؤولية الاجتماعية لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية الشركة ولكنها تهتم أيضاً بتطوير الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقدمه ونموه ونمو المجتمع كله. (Hopkins , 2000 , p 180)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مديرين بمستويات عالية من الجودة وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحى لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيف مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال (المشهداني , 2007, 50)

وفي السياق نفسه أشار (Winkler) إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ربما تعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة لها وبما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود. (Winkler , 1998 ,p 18) وكذلك يشير البعض إلى أن النطاق الأوسع للحوكمة يأخذ في اعتبار مجمل أصحاب الشأن فيها، فضلاً عن مسؤوليات الشركة الاجتماعية وعليه يشمل مفهوم الحوكمة الجيد للشركات البنى التحتية والقانونية المنظمة للأعمال مثل

قانون الشركات وقانون السوق المالية ومعايير المحاسبة والتدقيق إلى جانب أخلاقيات الأعمال وبيئتها الشاملة (السعيد، 2004, 5)

وفي ضوء ما سبق عرفت حوكمة الشركات من قبل كل من (Vishny & Shleifer) في المسح الذي أعد من قبلهما حول حوكمة الشركات في سنة 1997 بأن حوكمة الشركات " تتعامل مع الطرق التي يمكن بواسطتها لمجهزي الأموال فيها ضمان حقوقهم على عائد استثماراتهم ". (Vishny & Shleifer , 1997 , p737)

وكما عرفها (Mathiesen) بأنها ذلك الحقل في الاقتصاد الذي يتحرى عن كيفية تحفيز أو ضمان فاعلية الإدارة باستعمال الآليات المحفزة مثل العقود والتصاميم التنظيمية والأداء المالي المتطور من أجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية في الشركة وهي غالباً ما تحدد السؤال لتطوير الأداء المالي. (Mathiesen , 2002 ,p 35)

كذلك عرفها (Cadbury , 2005) بأنها تهتم بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وبين الأهداف الفردية المشتركة وإن إطار حوكمة الشركات يهدف في هذا الجانب الى تشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصاية عليها.

كما عرفت الحوكمة في المفهوم الضيق بأنها علاقة الشركة بحملة أسهمها، أو على وفق المفهوم الواسع بأنها علاقة الشركة بالمجتمع. (The Financial Times 1997 ,p7)

3. : وجهة النظر المالية والمحاسبية

ترتبط حوكمة الشركات بموضوع الفساد المالي والإداري، والذي يصعب التعامل معه في العديد من الاقتصاديات بسبب التقلبات السياسية والأفعال غير القانونية المحتملة، ومن أجل معالجة ذلك الفساد وضمان التنافس الفعال في الاقتصاد العالمي واكتساب منافع النمو الاقتصادي، ينبغي كما يشير Sullivan تركيز الجهود إلى تحسين حوكمة الشركات، ولاسيما في مجال إتباع الشفافية في إنجاز معاملات الشركات وتبني المعايير المحاسبية والتدقيقية ذات الجودة العالية. (Sullivan, 2001,p 5)

إذ يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة.

ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ويزترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال، وبدلاً من أن تكون

هذه الشركات احد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره (التميمي، 2008، 11)

ومن الناحية المحاسبية زاد الإهتمام بحوكمة الشركات في محاولة جادة لإستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية في بورصة الأوراق المالية في مدى دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها من جانب إدارة الشركة وذلك من خلال القوائم والتقارير المالية المنشورة وبالتالي جودة تلك التقارير المعتمدة من قبل مراقبي الحسابات المعينين من قبل الجمعية العمومية للشركة. (سليمان، 2006، 15)

وتتجسد أهمية الحوكمة من وجهة النظر المالية والمحاسبية بما يأتي : (ميخائيل، 2005، 83)

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده او عودته مره أخرى.
 2. ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة للعاملين كافة في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
 3. تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
 4. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
 5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
 6. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- وفي ضوء ذلك عرفت الحوكمة من قبل كل من (Brealy & Myers) بأنها نظام متكامل يتضمن مجموعة من الإجراءات والتطبيقات التي تمنح المديرين كل الحقوق التي تحفزهم لتعظيم قيمة الاستثمارات والقرارات التمويلية. (Brealy & Myers , 2000 , p 16)
- كما عرف (Fredman) الحوكمة بأنها إدارة أعمال الشركات طبقاً لرغبات حملة الأسهم، أي بمعنى تحقيق العائدات المجزية لهم وتعظيم قيمة الأسهم. (العريبي، 2003، 10)

في حين يرى البعض أن الحوكمة هي :- (سليمان، 2006، 15)

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.
- مجموعه من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لأستثماراتهم.

• مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

وعرفتها (المشهداني) على إنها "الإطار الذي يمكن من خلاله إدارة الشركات، ولاسيما الشركات المساهمة المدرجة في أسواق رأس المال ورقابتها، إذ يتم وفقاً لهذا الإطار تحديد الحقوق والواجبات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لكل الأطراف ذات الصلة المباشرة بتلك الشركات (وهم مجلس الإدارة وإدارة الشركة وحملة الأسهم، فضلاً عن الأطراف الأخرى ذات الصلة غير المباشرة بالشركات المعنية) وهم أصحاب المصلحة الآخرين مثل، الزبائن والمجهزين والمقرضين، واستناداً إلى بعض المفاهيم والأسس النظرية (مثل العدالة والإنصاف، الشفافية، المسؤولية والمساءلة، والاستقلالية، وصياغة كل ما سبق في مجموعة من المبادئ العامة والمعايير التفصيلية، وذلك بهدف حماية حقوق حملة الأسهم وتعظيم قيمتها السوقية في الأجل الطويل وكذلك حماية حقوق أصحاب المصلحة الآخرين والمحافظة عليها " .

وينفق الباحث مع ما ورد في التعريف أعلاه كونه يقدم إطاراً مفاهيمياً لحوكمة الشركات وكما نشير اهتماماً تدريجياً لموضوع المساءلة والمسؤولية الاجتماعية للشركات بدايةً من تحديد أهدافها وانتهاءً بتحديد المعايير ومنها المعايير الخاصة بلجان التدقيق .

2.2: مداخل وركائز وأساليب ممارسة الحوكمة

1.2.2: مداخل دراسة الحوكمة

1- المدخل الخارجي:

يركز هذا المدخل على أن الهدف الأساسي لنشاطات الشركة هو زيادة أرباحها وبالتالي زيادة الأرباح المالية للمالكين (المساهمين). (Hitt، et al، 2001:405) ولتحقيق هذا الهدف عدُّ الملاك (المساهمون) هم أصحاب المصالح في الشركة ومن يقوم بالرقابة والاشراف على عمل المديرين فيها.. (Arnold، 2003: 16)

2- المدخل الداخلي:

وهو مدخل يركز على استعمال ركائز وأساليب ممارسة الحوكمة كأنموذج للرقابة على الشركة. (OECD، 2000) المهتم بمصالح كل من له مصلحة في الشركة (أصحاب المصالح) وهم : الملاك (المساهمون)، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، العاملون، الموظفون داخل الشركة، المقرضون الأساسيون للشركة، العملاء الخاصون، الموردون الذين يرتبطون مع الشركة بعلاقات ومصالح بيع وشراء فضلاً عن الحكومة ووصولاً الى المجتمع ككل. (العنبي، 2006: 2).

ونرى أن المدخل الداخلي يعكس مفهوماً أوسع وأشمل لتحليل أساليب ممارسة الحوكمة، إذ يمنح اعتباراً قوياً للبيئة والأطراف المستفيدة كافة، وكذلك للمسائل الاجتماعية والأخلاقية، فضلاً عن مطالبته بتوصيل المعلومات المالية وغير المالية لمتخذي القرارات الداخليين والخارجيين وعلى هذا الأساس سنعتمد هذا المدخل في الدراسة الحالية.

2.2.2: الركائز الأساسية للحوكمة

1- السلوك الاخلاقي:

في البدء سنتطرق لتعريف الأخلاق اذ يشير هذا المصطلح الى مجموعة المبادئ أو القيم المعنوية لدى الأفراد أو المجموعات وعادة يُشار الى السلوك السليم بالسلوك الاخلاقي أو القانوني كما يُحكم على سلوكيات وأفعال الادارة من خلال الاخلاقيات حين يوجد بعض التعقيد في الخيارات الادارية الا ان الاخلاقيات ليست واحدة على الدوام فهي تختلف باختلاف خلفية وثقافة وقيم ومعتقدات الاشخاص (Mcmenamin, 1999:63) كما تُدعم السلوكيات الأخلاقية من خلال توفير أطار قانوني لها ينظم العلاقة بين أصحاب المصالح من جهة والادارة من جهة ثانية كما يتم من خلاله فصل السلطات واحترام الاستقلالية التي تتمتع بها اللجان الرقابية مع وجوب تحلي هذه القوانين بالوضوح والشفافية والانسجام في التطبيق. (كريم، 2004 : 47). ولا يمكن التوصل الى السلوك الاخلاقي السليم من دون توافر المهارات الادارية الكفوة والتي تكون قادرة على إدارة الموارد الخاصة بالمؤسسة بصورة عقلانية ورشيدة تلبي طموحات أصحاب المصالح.. (Cook & Farquharson، 1998: 48) ويجب على المديرين أن يفهموا أن مجلس الإدارة سيجعلهم مسؤولين تماماً عن تطوير ودعم الثقافة المنظمة والتي ينتج عنها قرارات وسلوكيات أخلاقية تمكنهم من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي ستساعد الشركة على انجاز التنافس الاستراتيجي وكسب عائدات فوق الاعتيادية. (Hitt، et al، 2003: 331-333)

أن توافر السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة سيجعلها تؤمن به وبالتالي سيستفيد أصحاب المصالح لأن الأفراد سيعملون بصورة أفضل وبالتالي فان الجميع سيحترمون الشركة فيهم المستهلكين والزبائن.. (Mcmenamin، 1999: 61)

اذ ان السلوك الاخلاقي السليم سيساعد في التوصل الى حالة التوافق بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول الى الاجماع الواسع عن مصلحة الجميع او المصلحة العامة والسياسات العامة ان امكن. (كريم، 2004 : 48).

ويعدّ السلوك الأخلاقي من أهم مصادر الشفافية التي تعنى بتوفير المعلومات الدقيقة في مواقيتها وافساح المجال أمام الجميع للأطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في مجال السياسات العامة. (ENCYCOGOV.COM)، (2006:2).

لهذا فإن السلوكيات الاخلاقية هي ليست مسؤولية تقع على عاتق مؤسسة واحدة بل هي مسؤولية كل المؤسسات والأطراف الفاعلة في الدولة والمجتمع لضمان وجود أنظمة إدارية متكاملة لتخطيط السياسة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية تضمن حماية الموارد والحفاظ على البيئة من التلوث. (Economic and Social Commission for Western ASIA)، (2003:52).

2- الرقابة والمساءلة:

إن وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص والقدرة على محاسبة المسؤولين عن أدارتهم للموارد العامة ولاسيما تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام وحماية الصالح العام من تعسف واستغلال السياسيين يعتبر مساهمة في تفعيل أدوار أصحاب المصالح لنجاح المنشأة. (كريم، 2004 :48).

اذ لا يقتصر الدور الرقابي على إداء الشركات على طرف واحد بل يشترك في ذلك العديد من الاطراف هي:

أ-أطراف رقابية عامة: والتي بمجموعها تكون سوق الرقابة على الشركات وتشمل الحكومات والسلطات الرقابية التابعة لها كهيئة سوق المال ومصحة الشركات والبورصة والبنك المركزي في حالة البنوك ويتعلق الدور الرئيسي لهذه الاطراف بتقوية الانضباط والرقابة الخارجية من خلال : تحسين الانظمة المصرفية والمالية بإيجاد نظام لضمان الودائع لحماية المودعين من حالات الفشل المالي للمؤسسات المصرفية والحد من مساهمات الشركات غير المالية في المؤسسات المصرفية وأيضاً مساهمات المصارف في الشركات غير المالية لتجنب تضارب المصالح ووضع رقابة على حدود الاقراض من قبل المؤسسات المصرفية للشركات التابعة او المتفرعة والمسؤولين والمديرين فيها والأطراف ذات العلاقة بها فضلاً عن تبني المعايير الدولية في مجال كفاية رأس المال والمعايير الخاصة بالحاسبة الدولية فيما يتعلق بالأفصاح وأعداد التقارير والشفافية المالية وأيضاً تعزيز المنافسة في السوق المصرفية وتطوير سوق الرقابة على الشركات وأصلاح تدابير وأجراءات دعم السيولة المالية ولاسيما في حالة إزالة الضمانات من قبل الحكومات لصالح المصارف. (شاكر، 2005 : 86-89).

ب- أطراف رقابية مباشرة وتشمل : المساهمون، ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والمراجعون الداخليون، والخارجيون.

ولتقوية الضبط الداخلي المؤسسي وحماية المساهمين يجب تقوية نظام مجلس الإدارة ومساءلته من خلال التحديد الواضح والدقيق لمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة والعقوبات على مخالفته وفرض التعيينات الإلزامية لمديرين مستقلين وتحديد الحدود العليا للإدارة وضرورة الالتزام بها والمخصصات الإلزامية التي تسمح بالتصويت المترام للمديرين والإجراءات الإلزامية لأختيار المديرين غير التنفيذيين فضلاً عن تقوية حقوق المساهمين ذوي الاقلية وتحسين معايير المحاسبة والتدقيق وأعداد التقارير المالية وبالتالي تعزيز الشفافية والأفصاح وكذلك تعزيز نشاط المساهمين في الرقابة على الادارة. (شاكر، 2005: 84-86).

أن الرقابة الداخلية تهدف الى رفع التقارير التي تصدر عنها الى الادارة العليا فقط وتنسيق العلاقة بين المنشأة و الادارة العليا فقط، أما الأفضل فيكون من خلال وجود نظام رقابي داخلي محكم وسليم وكذلك فالرقابة الداخلية تعمل على الوصول الى درجة عالية من الشفافية والافصاح وتنسيق العلاقة بين مجلس الادارة والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك للتأكد من أن المنشأة تدار بما يخدم مصالح جميع أصحاب الشأن من مجلس إدارة ومساهمين وأصحاب المصالح وغيرهم ويتوجب هنا أن تكون تقارير الرقابة الداخلية على مستوى الشركة ككل وأن يتمتع الكادر الخاص بالرقابة الداخلية بالكفاءة العلمية والمهنية والحيادية في العمل ويجب أن يتوفر للكادر استقلالية كي لا يكون تابعاً لإدارة تخضع أنشطتها للمراجعة ويجب أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية دائمة.(حماد، 2005: 17-19).

ج- أطراف أخرى: وتشمل الموردين والعملاء والمستهلكين والمودعين والمقرضين.

فالموردون هم من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والبضائع والخدمات وتعتمد الشركة اعتماداً كلياً على كفاءة هؤلاء الموردين في توريد المواد والسلع والخدمات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وكلما كانت علاقة الشركة ممتازة مع الموردين كلما استطاعت كسب ميزات تنافسية في السوق بشأن تقديم الخدمة أو السلعة وسرعة تقديمها ومنافذ تقديمها وأسعارها التنافسية.

أما العملاء فهم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج من أية شركة ومن دونهم لا داعي لوجود شركة أو مؤسسة فالعميل هو الذي يدفع أجور العاملين وأجور أفراد الإدارة العليا وأجور مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وأرباح المساهمين ايضاً من خلال شرائه للخدمة أو المنتج من الشركة ولذلك يجب أن توجه موارد الشركة وجهود منتسبها جميعهم لخدمته وأرضائه.

وأما الممولون (المقرضون) فهم المصارف والشركات المالية وجميع الأطراف التي تمنح الشركة تسهيلات إئتمانية ومنهم الموردون الذين يمنحون الشركة مهلة من الوقت لدفع المبالغ المستحقة عليها نتيجة المواد أو الخدمات التي يبيعونها للشركة، ولذلك لزم الأهتمام بهذا الطرف المهم وتنويع القاعدة

التمويلية والحرص على اعطائهم المعلومات المالية والمحاسبية عن الشركة بطريقة منتظمة وبشفافية كاملة ليستطيعوا مراجعة هذه المعلومات وبناء قراراتهم التمويلية وينبغي التعامل معهم بدقة وحرص وعدم تقديم أي معلومات منقوصة لهم لأن هذا قد يؤدي مستقبلاً الى اسقاط خطوط التمويل مما يؤثر سلباً على أعمال الشركة وخططها المستقبلية. (حسين، 2005: 55-58).

3- إدارة المخاطر:

أن عملية إدارة المخاطر تتعلق بوضع نظام لإدارة المخاطر كما تتعلق بالإفصاح وتوصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر الى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

كما أن مسؤولية المحافظة على النظام المصرفي أصبحت مسؤولية مشتركة بين عدد من اللاعبين الرئيسيين الذين يديرون أبعاداً مختلفة من المخاطر المالية والتي تشمل مخاطر (هيكل الميزانية، وهيكل قائمة الدخل، وملاءة رأس المال، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر السوق، ومخاطر العملات) وكذلك المخاطر الخاصة بالتشغيل والتي تشمل هنا (مخاطر استراتيجية الأعمال، والأنظمة الداخلية ومخاطر التشغيل، مخاطر التكنولوجيا، وسوء الإدارة). (حشاد، 2004:52).

ويمكن تحديد أطار الشراكة في إدارة المخاطر بصورة موجزة فيما يأتي:

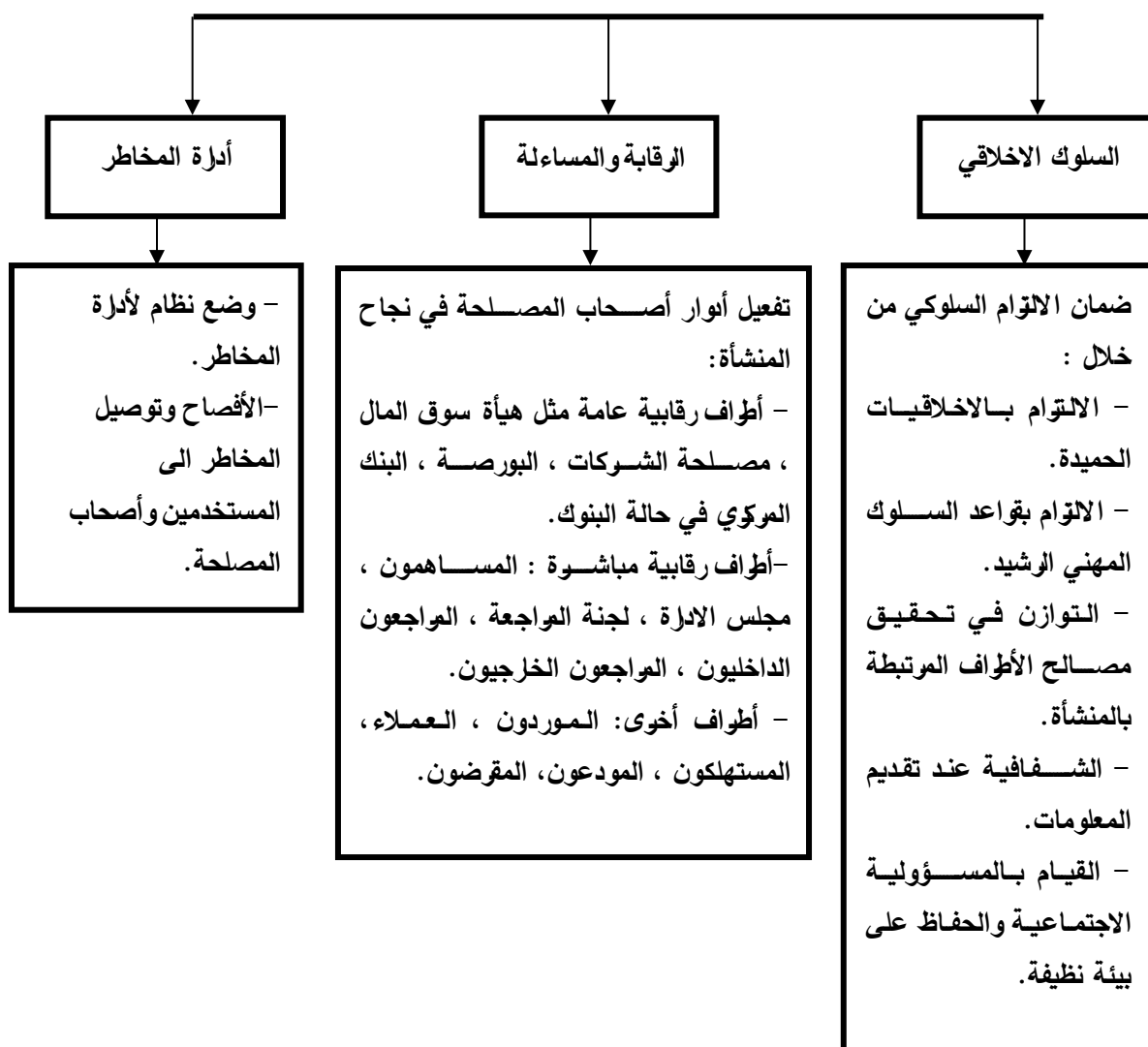
- **المراقبون:** ويقع دورهم الرئيسي في تسهيل عمليات إدارة المخاطر وتشجيع وجود بيئة جيدة لإدارة المخاطر في البنك من خلال التأثير على المسؤولين أو الشركاء الآخرين في إدارة المخاطر.
- **المساهمون:** ويقع عليهم عبء اختيار أعضاء مجلس الإدارة ويجب ان يكون هذا الاختيار سليماً ليعضن وجود إدارة مثلى في البنك.
- **مجلس الإدارة:** وتقع مسؤولية إدارة البنك على مجلس الإدارة فهو الذي يقوم بوضع الاستراتيجيات وتعيين الموظفين ولاسيما الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل كما يقع على عاتق مجلس الإدارة ان يكون البنك قوياً ويسير أعماله بصورة جيدة.
- **الإدارة التنفيذية:** وهي الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعها مجلس الإدارة ويجب أن تتوفر فيها الخبرة والقدرة على المنافسة والدراية بأدارة المخاطر المصرفية.
- **لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي:** وتعد امتداداً لمهمة سياسة مجلس الإدارة لأدارة المخاطر اذ تقوم بالتأكد من أنترام البنك بأنظمة رقابية داخلية ونظم المعلومات.

• **المدققون الخارجيون:** وهم يلعبون دوراً تقييماً في عمليات المعلومات الخاصة بأدارة المخاطر ويجب أن لايهتم المدققون الخارجيون بالتحليل التقليدي للميزانية والأرباح والخسائر وانما يجب أن يكون تدقيقهم مركزاً على المخاطر وأن يكون هناك تنسيق بينهم وبين المراقبين (السلطة الرقابية).

• **الجمهور العام أو المتعاملون مع البنك:** اذ يقع على المتعاملين مع البنك ولاسيما المودعين عبئاً أيضاً في مجال أدارة المخاطر ولأداء هذا الدور لا بد أن يطالبوا أدارة البنك بالأفصاح عن المعلومات المالية والتحليل المالي اذ يمكنهم ذلك من تقييم البنك بدقة ويجب أن يكون هنا الأفصاح عن معظم المعلومات الخاصة بالبنك ليست الكمية فقط وانما الوصفية أيضاً. (حشاد، 2005: 24-26).

ويمكن توضيح ركائز الحوكمة في الشركات في الشكل رقم (2) :

رسم توضيحي 2: ركائز حوكمة الشركات



المصدر: (حماد، 2005 : 13)

معايير لجنة بازل المتعلقة بالحوكمة:

1. الاعلان عن الاهداف الاستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسؤوليات الادارة.
2. التأكد من كفاءة اعضاء مجلس الادارة وادراهم الكامل لمفهوم الحوكمة وعدم وجود اخطاء مقصودة من قبل الادارة العليا.
3. ضمان فاعلية دور المراقبين وادراهم لأهمية دورهم الرقابي.
4. ضرورة توفر الشفافية والافصاح في كافة اعمال وانشطة البنك والادارة.

3.2.2: المبادئ الخاصة بالحوكمة

لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة بكل من الشركات العامة والخاصة سواء المدرجة أم غير المدرجة بأسواق المال ثم تقديم عدد من الخطوط الارشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1999 خمسة مبادئ هي كالاتي:

الفرع الاول: المبدأ الخاص بحقوق المساهمين

ويضمن هذا المبدأ حماية حقوق المساهمين في الشركات وذلك عن طريق عدة حقوق أساسية للمساهمين ينادي بها المبدأ ويطلب توفيرها وهي:

- 1- الحق في تأمين تسجيل الملكية ونقلها.
- 2- الحق في الحصول على معلومات ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.
- 3- الحق في المشاركة والتصويت في الجمعيات العمومية.
- 4- الحق في انتخاب أعضاء مجلس الادارة.
- 5- الحق في الحصول على نصيب من أرباح الشركة.
- 6- الحق في المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغييرات الجوهرية في الشركة.
- 7- لا بد أن يتسم السوق الذي يطرح به أسهم الشركة بالشفافية والكفاءة.
- 8- الافصاح عن وجود أي شروط خاصة بمنح قسم من المساهمين حقوقاً في الإدارة لا تتناسب مع مساهمتهم برأس المال.

الفرع الثاني: المبدأ الخاص بالمساواة في معاملة المساهمين

أن هذا المبدأ يهدف ويضمن تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين كافة بما فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب، كما يضمن المبدأ أن تتاح الفرص لكل المساهمين للحصول على تعويض فعلي في حال إنتهاك حقوقهم، كما يدعو هذا المبدأ أيضاً الى تحقيق عدة أمور مهمة أخرى تتعلق في معاملة المساهمين وهي:

- 1- معاملة المساهمين المنتمين نفس الفئة نفسها معاملة متساوية من حيث توفير المعلومات عن الحقوق الخاصة بكل فئة من فئات الأسهم قبل الشراء.
- 2- منع العاملين في الشركة من استغلال المعلومات الداخلية الخاصة بالشركة وإجراء عمليات تداول أسهم على أساسها.
- 3- يجب على أعضاء مجلس الإدارة و رؤساء الشركات الإفصاح عن أية مصالح مادية لهم في المعاملات الخاصة بالشركة أو أي أمور أخرى قد تؤثر على الشركة.

الفرع الثالث: المبدأ الخاص بذوي الشأن وأصحاب المصالح

يعترف هذا المبدأ بحقوق ذوي الشأن والمصالح التي أقرت على وفق القانون، وينادي هذا المبدأ بتشجيع التعاون الفعال بينهم وبين الشركة من أجل أنجاح الشركة، وخلق فرص عمل جديدة، وضمان استمرار قوة المركز المالي للشركة ويهدف هذا المبدأ الى ضمان ما يأتي :-

- 1- احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- 2- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح وذوي الشأن في الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- 3- السماح بمشاركة أصحاب المصالح وذوي الشأن في آليات تحسين مستوى الأداء، كما يجب أن يسمح لأصحاب المصالح بالأطلاع على المعلومات المطلوبة.

الفرع الرابع: المبدأ الخاص بالإفصاح والشفافية

يضمن هذا المبدأ تحقيق الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالشركة بما فيها الوضع المالي، والأداء، والملكية، وإدارة الشركة، ويكون الإفصاح، والشفافية عن طريق الأتي:

- 1- الإفصاح عن جميع المعلومات وهي على سبيل المثال :-

أ- النتائج المالية ونتائج التشغيل الخاصة بالشركة.

ب- أهداف الشركة.

ج- مالكو حصة الأغلبية، وحقوقهم في التصويت.

د- أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين.

هـ- المخاطر التي يمكن التنبؤ بها.

و- الموضوعات المادية التي تتعلق بالموظفين وذوي المصالح الآخرين.

ز- هيكل وسياسات الشركة.

2- إجراء عملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف أقامة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستعمل في إعداد القوائم المالية.

3- توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

الفرع الخامس: المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة

يضمن هذا المبدأ وضع تخطيط استراتيجي للشركة ومراقبة فعالة لأداء الإدارة، والتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين اذ يجب على مجلس الإدارة ما يأتي :-

- 1- أن يبذلوا كل جهودهم لصالح الشركة والمساهمين، كما يجب أن يكون عملهم على أساس المعرفة التامة.
- 2- أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع فئات المساهمين.
- 3- يجب أن يضمن مجلس الإدارة الألتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة بعين الاعتبار.
- 4- يجب أن يكون المجلس قادراً على الحكم بموضوعية على شؤون الشركة باستقلالية عن الإدارة، لذا ينصح أن يكون ضمن المجلس عدداً مناسباً من أعضاء غير تنفيذيين.
- 5- يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بمجموعة من المهام المحددة، ومنها:-

أ- توجيه ومراجعة استراتيجية الشركة، وخطط العمل، وسياسة إدارة المخاطر، والموازنة السنوية ووضع الأهداف ومراقبة التنفيذ.

ب- اختيار شاغلي المناصب العليا والهامة، وتحديد دخولهم ومراقبة أدائهم، ومراجعة دخولهم وتأمين سلامة وشفافية تعيينهم وتعيين أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم.

ج- مراقبة احتمال حدوث أي شكل من أشكال التضارب في المصالح والتعامل معه في حال حدوثه.

د- ضمان تكامل نظم التقارير المحاسبية والمالية.

هـ- مراقبة كيفية استعمال أصول الشركة، والعمليات التي تتم مع أطراف تابعة أو ذات مصلحة

مشتركة.(OECD)، (3: 1999)

4.2.2: أساليب ممارسة الحوكمة

أن أساليب ممارسة الحوكمة هي مجموعة مهمات وخصائص تضمن للمنظمة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عالٍ وشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة.

وسنقوم هنا بالاعتماد على الأساليب الداخلية والتي تشمل :

تركز الملكية، ومجلس الإدارة، وتعويضات المديرين التنفيذيين، أما الأساليب الخارجية فتشمل:

أسلوب السوق لأغراض السيطرة. (صالح، 2006: 128-129).

الفرع الاول: الأساليب الداخلية لممارسة الحوكمة

1- أسلوب تركّز الملكية:

أن تركّز الملكية يعين وجود عدد من المساهمين يمتلكون نسبة مئوية من أسهم الشركة تكوّن في الأقل نسبة 5% من الأسهم التي تصدرها الشركة. (Hitt, et al ; 2003 : 315). ويمكن أن يكون تركّز الملكية ليس بيد الأفراد بل قد تكون مؤسسات أو شركات مالية تتبع سياسة تنويع المحفظة الاستثمارية الخاصة بها ويطلق على هذه الشركات في هذه الحالة بالملاك المؤسسيين. (Hitt, et al ; 2003 : 316).

وتتلخص مهمات تركّز الملكية في الآتي :

1. تأمين تسجيل الملكية ونقلها.
2. الحصول على المعلومات ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.
3. المشاركة بالتصويت في الجمعيات العمومية.
4. انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
5. الحصول على أرباح كنصيب من أرباح الشركة.
6. المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في الشركة.
7. الإفصاح عن وجود أي شروط خاصة بمنح قسم من المساهمين حقوقاً في الإدارة لا تتناسب مع مساهمتهم برأس المال.
8. منع العاملين في الشركة من استغلال المعلومات الداخلية الخاصة بالشركة وإجراء عمليات تداول أسهم على أساسها.
9. يجب على أعضاء مجلس الإدارة و رؤساء الشركات الإفصاح عن أية مصالح مادية لهم في الصفقات الخاصة بالشركة أو في عدد من الأمور الأخرى التي قد تؤثر على الشركة. (شاكور، 2005: 68-70).

وبهذا نرى أهمية تركيز الملكية كأسلوب من خلال عدّها أسلوباً فعالاً في مساءلة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين عن قراراتهم للتأكد من سلامتها ومراقبة تصرفاتهم لأخذ القرارات الصارمة بحق غير الكفوئين منهم لما لتركز الملكية من تأثير في رسم التوجه الاستراتيجي للشركة والقرارات المرتبطة بها وإبداء الرأي عن الشركة. (Hitt, et al ; 2003 : 215-216).

2- أسلوب مجلس الإدارة:

أن مجلس الإدارة هو مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤولياتهم الرئيسية العمل على وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى، ويصنف هؤلاء ضمن ثلاث مستويات: (الداخليون) ويمثلون المديرون الفاعلون في المستوى الأعلى للشركة ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات عن العمليات اليومية للشركة، و (الخارجيون ذوي العلاقة) الذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع الشركة لكنهم لا يشتركون في نشاطاتهم اليومية و(الخارجيون) ويمثلون أفراداً ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للشركة وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى. (صالح، 2006:130).

ومن خصائص عضو مجلس الإدارة ما يأتي (Wheelen & Hunger, 2004 :33):

1. الرغبة في إدارة التحديات حين تكون ضرورية.
2. امتلاكه خبرة خاصة مهمة في أعمال الشركة.
3. الاستفادة من اللقاءات الخارجية في نصح الشركة.
4. امتلاكه الخبرة في أمور الأعمال العالمية.
5. فهمه لأساسيات الشركة التكنولوجية والعملياتية.
6. جلبه لمعطيات من البيئة الخارجية تضيف قيمة للشركة.
7. امتلاكه معرفة في صناعة الشركات.
8. امتلاكه منظوراً عالياً في اختصاصه (مجاله).
9. يمثل أصحاب المصالح تمثيلاً كاملاً.

وأما مهمات مجلس الإدارة فهي (شاكر، 2006 : 71-73) :

1. توجيه ومراجعة إستراتيجية الشركة، وخطط العمل، وسياسة إدارة المخاطر، والموازنة السنوية، ووضع الأهداف ومراقبة التنفيذ.

2. اختيار شاغلي المناصب العليا والهامة وتحديد دخولهم وظرفية أداؤهم ومراجعة دخولهم وتأمين سلامة وشفافية تعيينهم وتعيين أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم.
3. مراقبة احتمال حدوث أي شكل من أشكال التضارب في المصالح والتعامل معه عند حدوثه.
4. مراقبة كيفية استعمال أصول الشركة والعمليات التي تتم مع أطراف تابعة أو ذات مصلحة مشتركة

3- أسلوب المدير التنفيذي وتعويضه:

ويعد أسلوباً معقداً كونه أسلوباً يدمج مصالح المديرين والمالكين ويوحدها أيضاً من خلال الرواتب والعلاوات والتعويضات والحوافز طويلة الأمد، وعادة ما يتم تحديد هذه التعويضات للمدير التنفيذي كونه حلقة الوصل في الشركة بين مجلس الإدارة والملاك، لأن قرارات المدير التنفيذي غالباً ما تؤثر في النتائج المالية للمنظمة في المدى الطويل مما يصعب تقييم تأثيرات القرارات الحالية على أداء المنظمة وهنا سترتبط أجور المديرين بالنتائج التي يمكن قياسها لأدائهم وهو الأداء المالي للمنظمة (صالح، 2006: 134).

وتتلخص مهمات المدير التنفيذي بما يأتي (شاكر، 2006 : 73-74):

1. احترام حقوق أصحاب المصالح التي يجمعها القانون.
2. إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح وذوي الشأن (المديرين التنفيذيين) الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
3. السماح لهم بمشاركة أصحاب المصالح في لتحسين مستوى الأداء وإطلاعهم على المعلومات المطلوبة.
4. تشخيص متطلبات البيئة الخارجية ومقابلتها بمعطيات البيئة الداخلية وتقديم النصح لمجلس الإدارة في القضايا المصيرية وتوجيه سياسة الإدارة لبلوغ أهداف أصحاب المصالح كافة.

الفرع الثاني: الأساليب الخارجية

أسلوب السوق: هو أسلوب يتم اللجوء إليه حين تفشل باقي الأساليب الداخلية ويتألف السوق من أفراد ومؤسسات لها القدرة على شراء الشركات ذات الأداء المنخفض أو الاندماج معها برضاها أو بإجبارها وهو الأسلوب الذي يشجع التنوع في الاستثمار والحقائب الاستثمارية.

وعادة ما يفرض أساليب سيطرة خارجية كتعيين مدققين خارجيين وتحديد مؤشرات للتنافس وتأسيس شراكة للمعلوماتية (صالح، 2006 : 139).

ومن مهمات أسلوب السوق (شاكر، 2006 : 74-75) :

1. الإفصاح عن جميع المعلومات مثل (النتائج الحالية، ونتائج التشغيل الخاصة بالشركة، أهداف الشركة، مالكو حصة الاغلبية وحقوقهم في التصويت، أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين، المخاطر التي يمكن التنبؤ بها، الجوانب المادية التي تتعلق بالموظفين وذوي المصالح الآخرين، هيكل وسياسات الشركة).
2. إجراء عملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستعمل في أعداد القوائم المالية.
3. توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

3.2: النماذج النظرية للحوكمة وبعض تطبيقاتها العملية العالمية

1.3.2: النماذج النظرية للحوكمة والعناصر المساعدة على تطبيقها

جدول 1: يعكس أنموذجي السوق والسيطرة بحسب منافستي البيئة التنافسية للمؤسسات والبيئة التنافسية داخل الشركة أو المؤسسة

		أنموذج السيطرة	أنموذج السوق
المنافسة المؤسسية	بيئة المساهمين	تركز الملكية	الملكية الموزعة
		الاعتماد على العائلة، المصرف والتمويل العام	الاستثمار المؤسسي المخصص
	سيولة سوق رأس المال	سوق الاصدار الجديد تحت التطوير	سوق الملكية الفاعلة
		سوق الاستيلاء المحدود	سوق الاستيلاء الفاعل
منافسة الشركة	الاستقلالية والأداء	المجالس الداخلية	مجلس الأغلبية غير التنفيذية
		اللباقة العقلانية مع مجموع المساهمين	اللباقة العقلانية للمجلس
	الشفافية والمساءلة	الإفصاح المحدود	الإفصاح العالي
		الحماية المناسبة للأقلية	درجة عالية من المساواة بين المساهمين

كما يوجد بعض العناصر التي تعد جوهرية في عمليات الحوكمة ضمن المصارف وهي:

- 1- نشر الأهداف الإستراتيجية وأعداد قيم الشركة المتعلقة بأنظمة تعزيز النمو الداخلي.
- 2- أعداد وتطبيق أساسيات المسؤولية والمحاسبة (المساءلة).
- 3- ضمان وجود تدخل للأدارة الوسطى.

4- ضمان كون أعضاء مجلس الأداة من المؤهلين وتمتعهم بفهم جيد لدورهم في الحوكمة لا أن يتم اختيارهم بحسب نفوذ الإدارة.

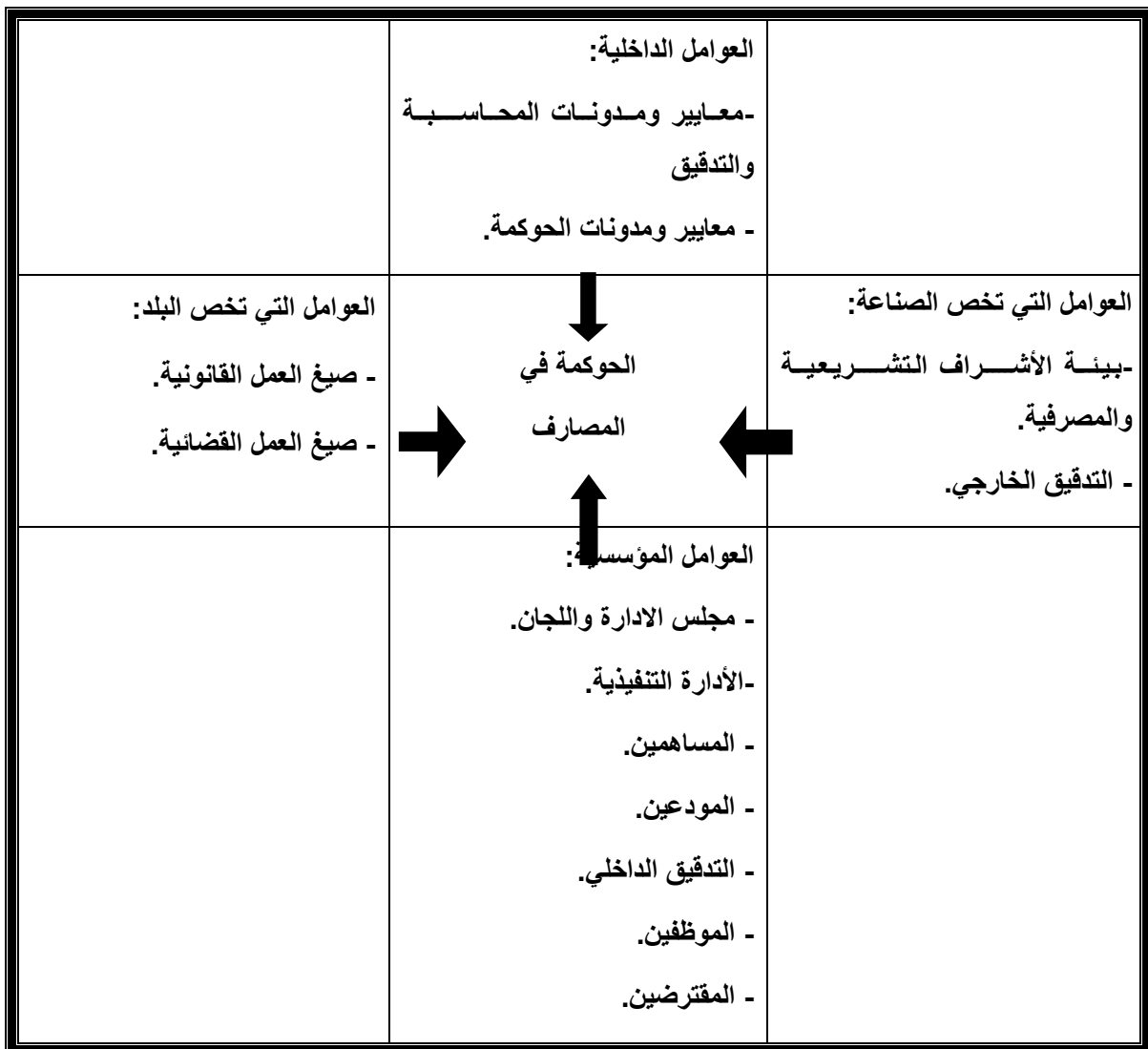
5- الاستفادة الفاعلة من العمل المعتمد على المدققين الداخليين والخارجيين.

6- ضمان أن الركائز تتكون من قيم البنك الأخلاقية والأهداف والاستراتيجيات والبيئة الرقابية.

7- تركيز الحوكمة بصورة شفافة (بصورة قابلة للتطبيق) من خلال عمل لجان الرقابة على عمل الموظفين وتعيينهم والتدقيق المتعلق بالقضايا الجوهرية في الشركة.

ويمكن توضيح عناصر الحوكمة في الشكل رقم (3)

رسم توضيحي 3: عناصر الحوكمة



وبما ان الحوكمة هي مجموعة قوانين ونظم وقرارات تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق خلق نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية المؤثرة في الاداء.

2.3.2: أنموذج لتطبيق الحوكمة بصورة تدرجية على أربع مستويات يضمن الجودة في المؤسسات المالية وغير المالية بحسب القواعد والمعايير العالمية لمؤسسة التمويل الدولية (IFC):

وسيتم هنا تناولنا للحوكمة على اربع مستويات تدرجية ضمن المؤسسة هي (شاكر، 2005 : 79-83):

1-مستوى الممارسات المقبولة للحكم الجيد (الحوكمة).

2-مستوى الخطوات الإضافية لضمان الترشيح الإداري الجيد (الحوكمة الجيدة Good governance)

3-مستوى الأسهميات الأساسية لتحسين الترشيح الإداري (الحوكمة) محلياً.

4-مستوى القيادة في الحوكمة (الحوكمة الأفضل Better governance).

الممارسات المقبولة	1- مستوى الممارسات المقبولة للحكم الجيد السليم (الحوكمة) : محاور الحكم الجيد
<ul style="list-style-type: none"> • توافر الشكليات الأساسية للحكم الجيد في المصارف. • لدى المصرف مجموعة خطية من السياسيات أو ميثاق للحكم الجيد يوضع في الحد الأقصى : حقوق ومعاملة المساهمين، دور مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح وأخلاقيات العمل. 	<p>أ- الالتزام بالحكم الجيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة يجتمع دورياً ويبحث في شؤون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمصرف. • يتاح لأعضاء مجلس الإدارة معلومات كافية ومناسبة قبل وقت كافٍ من أجل التحليل والبحث في كيفية تأدية مسؤولياتهم في الرقابة والأشراف وتطوير اتجاهات وإستراتيجية المصرف. • ليس بالضرورة ان تكون غالبية اعضاء مجلس الإدارة مسؤولين تنفيذيين في المصرف أو فروعهم. • لدى المجلس لجنة تدقيق والتزام (رقابة الامتثال) تضم في عضويتها غالبية المسؤولين التنفيذيين والتي توصي باختيار المدققين الخارجيين بالنسبة لأجتماع المساهمين، وتراجع وتوافق على تقارير المدققين الداخليين و الخارجيين وهي مسؤولة 	<p>ب- بنية وعمل مجلس الإدارة</p>

<p>عن التنفيذ عن قرب لتوصيات المدققين وتشرف على البرنامج التنفيذي الرقابي للمصرف.</p> <ul style="list-style-type: none"> • المجلس يوجد ويتابع على أساس دوري سياسات المصرف بالنسبة لأنواع معاملات الائتمان ويجب أن يوافق عليها على مستوى المدير ولجنة الائتمان و مجلس الادارة. 	
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد البيانات المالية للمصرف بما يتناسب ومعايير المحاسبة العالمية ويتم تدقيقها بواسطة شركات تدقيق مستقلة ومعروفة. • سياسات وممارسات المصرف بالنسبة لأعداد التقارير عن رأس المال الرقابي، نوعية المحفظة وأدائها، ومكافحة غسل الأموال وغيرها بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئة (الهيئة) الرقابية الوطنية المتخصصة. • لدى المصرف نظام مناسب للضبط الداخلي والتدقيق الداخلي والذي يتفاعل معه باستمرار مسؤول الالتزام (مراقب الامتثال) في الشركة، والمدققين الخارجيين، والجهة الرقابية. • التزام المصرف بكافة متطلبات الإفصاح التي تنص عليها القوانين والتشريعات والقواعد المرعية الأجراء مع معاملة المستثمرين والمحللين الماليين على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح المالي. • يجب توفير معلومات وبرنامج عمل مناسبة لهؤلاء المساهمين بالنسبة لكل اجتماعات المساهمين مع السماح لهم بالمشاركة والتصويت في هذه الاجتماعات. 	<p>ج- الشفافية والإفصاح</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المصرف تعامل جميع المساهمين بكل فئاتهم على قدم المساواة بالنسبة لحقوق التصويت، وحقوق الاككتاب، وحقوق التحويل. • كل حاملي الأوراق المالية للمصرف يعاملون على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح عن المعلومات (الإفصاح العادل). • يتاح للمساهمين معلومات مناسبة وفي وقتها الملائم بالنسبة لعدد الأسهم من كل الفئات والمملوكة من قبل المساهمين المسيطرين والشركات التابعة أو المتفرعة (تركز الملكية). 	<p>د- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية</p>
<p>2- مستوى الخطوات الإضافية لضمان الترشيح الإداري الجيد (الحوكمة الجيدة): (Good governance):</p>	
<p>خطوات إضافية لضمان الحوكمة الجيدة</p>	<p>عناصر الحكم الجيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لدى المصرف مسؤول مختص عن ضمان الالتزام بميثاق وسياسات الحكم الجيد وعن المتابعة الدورية لهذا الميثاق والسياسات (مراقب الامتثال). • إفصاح المصرف دورياً للمساهمين عن ميثاق وممارسات الحكم الجيد بما يتناسب مع المواثيق الاختيارية لأفضل الممارسات من الدولة. 	<p>أ- الالتزام بالحكم الجيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتضمن مجلس الادارة اثنين أو أكثر من الأعضاء المستقلين عن الإدارة و المساهمين المسيطرين. 	<p>ب- بنية وعمل مجلس الادارة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • لدى المجلس لجنة لأدارة المخاطر بحيث توفر لأعضائه متابعة سنوية عن نظام أدارة المخاطر (الاثتمانية والسوقية والتشغيلية) وفي بعض الحالات تنوب عنها لجنة رقابة الائتمان إن لم تكن متوفرة. • لدى المصرف إجراءات راسخة تخص مراجعة كل ما يتعلق بمعاملات الائتمان مع المسؤولين والمديرين والشركات التابعة أو المتفرعة من قبل مجلس الادارة وهذا مع قسم الائتمان والرقابة عليه. • تركيبة المجلس (مصنوفة المؤهلات والمهارات) مناسبة على صعيد المسؤوليات والاشراف والرقابة، هذا مع إجراء تقييم سنوي لهم. 	
<ul style="list-style-type: none"> • أن السياسات وممارسات المحاسبة الرقابية والمالية، أعداد التقارير، والإفصاح تتجاوز المتطلبات الرقابية والقانونية المحلية لتتضمن عناصر أساسية من أفضل الممارسات الدولية بالنسبة للمؤسسات المالية. 	<p>ج- الشفافية والإفصاح</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التمثيل الفاعل لهؤلاء المساهمين يجب أن يكون متوافراً من خلال التصويت الكمي أو آليات مماثلة. • لدى المصرف سياسات مصممة وقوية بالنسبة لمعاملة هؤلاء المساهمين عند حدوث تغييرات في السيطرة. • لدى المصرف سياسة وممارسات واضحة بالنسبة للإفصاح الكامل والمناسب على صعيد التوقيت تتاح للمساهمين، والخاصة بالمعاملات مع الشركات التابعة أو المتفرعة والمساهمين المسيطرين والمدراء والأدارة (تضارب المصالح) وأيضاً باتفاقيات المساهمين المسيطرين. • أعداد المصرف تقارير سنوية تفصح فيها لهؤلاء المساهمين عن المخاطر الأساسية المرتبطة بهوية المساهمين المسيطرين، درجة تركيز الملكية، الحيازات المتقاطعة بين الشركات التابعة أو المتفرعة للشركة المعنية، وأي اختلالات بين قوة التصويت للمساهم المسيطر وموقف الملكية العام في المصرف. 	<p>د- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية</p>
<p>أسهامات أساسية لتحسين الحوكمة محلياً</p>	<p>3- مستوى الأسهميات الأساسية لتحسين الترشيح الإداري (الحوكمة) محلياً:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المصرف تلتزم بكافة التوصيات المطبقة في الميثاق الاختياري لأفضل الممارسات في الدولة. 	<p>محاور الحكم الجيد</p> <p>أ- الألتزام بالحكم الجيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لدى المجلس لجنة للحكم الجيد. • أن لجنة التدقيق والالتزام أدارة المخاطر التابعة لمجلس الادارة مكونة بالكامل من مدراء مستقلين (لجنة الرقابة والتعيين والتدقيق على الموظفين). • مجلس الادارة يتضمن في غالبيته مدراء مستقلين. 	<p>ب- بنية وعمل مجلس الادارة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • أن لجنة مجلس الإدارة مكونة بالكامل من مدراء مستقلين ومسؤولة عن الموافقة على كافة مواد المعاملات ذات الصلة بالشركات التابعة أو المتفرعة للمساهمين المسيطرين أو الإدارة في الشركة المعنية. • الهيئات المتخصصة الأخرى التابعة لمجلس الإدارة موجودة لمعالجة مواضيع تقنية محددة أو تضارب محتمل في المصالح. • مجلس الإدارة يتم اختياره بالكامل على أساس سنوي. 	
<ul style="list-style-type: none"> • أعداد التقارير المالية وغير المالية وممارسات الإفصاح تتناغم (تتوافق) تماماً مع أعلى المستويات الدولية. • الإفصاح للمساهمين والجمهور العام يتم أيضاً عبر الانترنت في الاوقات المناسبة. 	<p>ج- الشفافية والإفصاح</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لدى المصرف آليات فاعلة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصوصاً خاصة بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية أصحاب حقوق الأقلية) من أجل حماية هؤلاء المساهمين ضد أية إجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم بها المساهمون المسيطرون عندما تكون الملكية متركزة أو عندما يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين. 	<p>د- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية</p>
	<p>4- مستوى القيادة في الحوكمة (الحوكمة الأفضل Better governance)</p>
<p>القيادة في الحوكمة</p>	<p>محاور الحكم الجيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المصرف معروف بين الجمهور العام كشركة قيادية محلية وأيضاً كشركة بين الشركات القيادية العالمية في مجال الحكم الجيد. 	<p>أ- الإلتزام بالحكم الجيد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • لدى المصرف آلية مستقلة لمتابعة الأصول (أو التسليفات) و رفع التقارير الخاصة بها مباشرة الى مجلس الإدارة (أو لجنة من المجلس) من أجل تأمين الأدراك والحل المناسب لأي مشكلات على هذا الصعيد (تطبيق المعيار 39). 	<p>ب- بنية وعمل مجلس الإدارة</p>
	<p>ج- الشفافية والإفصاح</p>
<ul style="list-style-type: none"> • أن تاريخ المصرف على صعيد المعاملة المتساوية يبرهن على توافق مُتسق مع توقعات السوق الدولية. 	<p>د- معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية</p>

3.3.2: دور اللجان الفرعية لمجلس الإدارة في الرقابة على الأداء وسبل تحسينه

1- اللجان الفرعية لمجلس الإدارة و دورها في الرقابة على الأداء:

لقد أصبح من اللازم تكوين لجان فرعية من أعضاء أي مجلس للتعامل مع متطلبات النشاط كلما كان ذلك لازماً من خلال اجتماعات منفصلة لهذه اللجان من دون الانتظار لأجتماعات المجلس الدورية بكامل أعضائه، على أن تكون هذه اللجان قادرة من خلال الاختيار المناسب لأعضائها على القيام بواجبات محددة من خلال إعطائها صلاحيات تتناسب ومتطلبات كل لجنة ولقد أصبح وجود بعضها لازماً وفي بعض الحالات تكون من متطلبات قوانين الشركات في بعض البلدان وهذه اللجان هي :

(1) اللجنة التنفيذية:

◆ أن من أسباب اتخاذ هذه اللجنة هو وجود فاصل زمني يتراوح بين ثلاثة الى أربعة اشهر وقد تكون هناك حاجة لقرارات مهمة لإدارة الشركة وهذه القرارات قد لا تكون ضمن صلاحيات الإدارة التنفيذية وليس من المعقول تعليق البت في هذه القرارات المهمة حتى اجتمع مجلس الإدارة بكامل أعضائه ولذلك يمكن لهذه اللجنة الاجتماع كلما لزم الأمر واتخاذ القرارات اللازمة ضمن الصلاحيات المعطاة لها من مجلس الإدارة وإحاطة المجلس علماً بقراراتها في اقرب اجتماع له، ومن أهم هذه القرارات ما يتعلق بمنح الائتمان أو تحويل صلاحيات معينة للإدارة التنفيذية كونها أموراً لا تقبل التأجيل وقد نفوت فرصاً مفيدة على المصرف إن لم يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومما يزيد من أهمية دور هذه اللجنة هو ان المصرف كبير الحجم وله تواجد في بلدان أخرى أو قد يوجد أكثر من مجلس إدارة واحد له ومن اللازم إصدار قرار إعلان التكوين مع بيان سبب القرار وتبيان حدود وصلاحيات اعمال اللجنة فيه.

ويمكن تلخيص المسؤوليات الرئيسية لهذه اللجنة بالاتي :

أ- الأناوبة عن المجلس في الأمور التي تحتاج الى قرارات بين اجتماعات المجلس والتي عادة ما تكون قراراتها من صلاحيات المجلس على أن يتم طرحها في جدول أعمال اجتماع المجلس لاحقاً ويصادق عليها المجلس وتعدّ هذه القرارات التي تتخذها اللجنة ملزمة للمجلس في فترة الأناوبة عنه.

ب- الموافقة على السياسات والأهداف والأستراتيجيات التي يوصي بها الرئيس التنفيذي للمصرف.

ج- الموافقة على قوائم الصلاحيات والاختصاصات لجميع اللجان الإدارية ومسؤولية السياسات المتعلقة باللوائح وسياسات التوظيف والفصل وانهاء الخدمة والتدريب والتطوير.

د- الموافقة على توصيات الرئيس التنفيذي للمصرف على تعيين نواب له لإدارة الفروع الأخرى المملوكة كلياً أو جزئياً.

ه- مراجعة التقارير الإدارية الدورية التي تبين النتائج المالية للمصرف ودرجة الاداء.

و- التعامل مع الأمور المتعلقة بمنح الائتمان والاعتماد أو مخاطر السوق والتسهيلات والسيولة والاطلاع على المقترحات المقدمة للإدارة ولاسيما ما يتجاوز منها حدود الرئيس التنفيذي للمصرف.

ز- مراجعة تقارير تقييم مخاطر الأصول في المصرف ومؤشرات المخاطر المرتفعة في الأصول وطرائق التعامل معها.

ح- تقييم درجة أداء الإدارة التنفيذية بشأن الرقابة على أمور الائتمان والمخاطر السوقية.

ط- مراجعة إداء الإدارة وتقاريرها بخصوص سياسات التعامل مع تحصيل الديون المتعثرة والحاجة للمخصصات وتقييم الموافقة على المخصصات المقترحة وأطفاء الديون المعدومة.

(2) لجنة المراجعة والمراقبة

أ- أن لجنة المراجعة والمراقبة هي لجنة متخصصة تكون مسؤولة مباشرة عن عمل قسم التدقيق الداخلي في المصرف وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة لمعالجة القصور في عمل أقسام المراجعة الداخلية وتلبية الحاجة الملحة ليكون للمجلس دور أكبر في تعزيز الجوانب الرقابية والخاصة بالمراجعة للمصرف من خلال إيجاد الحيادية لهذه الأقسام وتغيير تبعيتها الى مجلس الإدارة مباشرة.

ب- ويتم تزويد هذه اللجنة بالتفاصيل والمعلومات المتعلقة بعملها من خلال ثلاثة مصادر رئيسية هي:

- الإدارة التنفيذية : حيث تزود اللجنة الخاصة بالمراجعة والمراقبة بتفاصيل الأمور الآتية :

- 1- طبيعة ونوع المعاملات المعقدة التي يتعامل بها المصرف كالمشتقات، والخيارات بأنواعها، والاستثمارات، ومديري الاستثمارات وغيرها.
- 2- تقييم القروض المشكوك بها والحاجة للأحتياطيات والمخصصات على أن يراعى في عملية التقييم المتطلبات المحاسبية والرقابية.
- 3- مناقشة أمور تركز على مخاطر الائتمان وطرائق توزيعها بالنسبة للقطاعات أو البلدان.
- 4- حركة المخزون والبضائع قليلة الدوران.
- 5- طرائق تقييم الاستثمارات والأصول وتدوينها.
- 6- طريقة تسجيل الالتزامات والتعهدات.
- 7- سياسة تدوين الإيرادات والمصاريف بأنواعها.

- 8- سياسة تدوين الإيرادات والنفقات الاستثنائية وغير المتكررة.
- 9- طرائق التسجيل والإفصاح عن المعاملات والعقود مع الأطراف ذات العلاقة.
- 10- أمور تضارب المصالح وكيفية إيرادها.
- 11- أمور التقيد باللوائح والأجراءات الرقابية.
- 12- سياسة التقيد بمكافحة غسيل الأموال.
- 13- سياسة التبليغ عن العمليات المشبوهة.
- 14- سياسة الممارسات الجيدة في أساليب إدارة المصرف.

المراجعون الخارجيون: اذ يزودون اللجنة بتفاصيل عن الأمور الآتية:

- 1- جوانب المخاطر المرتفعة في أنشطة المصرف وخطط التدقيق والمراجعة.
 - 2- التغييرات في القوانين والمعايير وتأثيرها على الحسابات الختامية للمصرف.
 - 3- تأثير التغييرات في السياسات المحاسبية في التقارير السنوية للمصرف.
 - 4- الاخطار غير المفصح عنها وتأثيرها.
 - 5- فروقات التدقيق غير المعدلة إن وجدت.
 - 6- أمور التقيد بالمعايير والمتطلبات الرقابية.
 - 7- التقيد بسياسات مكافحة غسيل الأموال والعمليات المشبوهة.
 - 8- سياسة الممارسات الجيدة في أساليب إدارة المصرف.
- **المراجع الداخلي:** ويقوم بتزويد اللجنة بتفاصيل عن الأمور الآتية :
- 1- تعريف وطرائق تحديد المخاطر.
 - 2- جوانب المخاطر المرتفعة في نشاط المصرف.
 - 3- كفاية الموارد وحرية الحصول على المعلومات في المصرف.
 - 4- تعاون الإدارة التنفيذية مع قسم المراجعة الداخلية.
 - 5- استعمال اسناد المهام للغير وفاعليته.
 - 6- اساليب تحديد خطة عمل التدقيق وكيفية تحديد الأولويات.
 - 7- سياسات التدقيق والمراقبة، والمخاطر والاحتيايل والنصب ومكافحة غسيل الأموال والتقيد بالأنظمة ووجود أساليب جيدة لممارسة السلطة في المصرف.
 - 8- وجود نظام مكتوب لعمل لجنة المراجعة والتدقيق.
 - 9- وجود دليل الإجراءات المكتوب لانشطة المصرف جميعها.
 - 10- كفاية اجراءات قسم الأنظمة والتكنولوجيا.

11- وجود خطة الطوارئ وخطة العمل المساندة.

ج- وقد تركزت المسؤوليات الرئيسية لهذه اللجنة في جوانب أساسية هي:

أ- التقارير المالية : تتناول اللجنة في هذا الجانب المسؤوليات الآتية :

- 1- التأكد من أن السياسات المحاسبية المتبعة في المصرف كافية ومناسبة ومطابقة للمعايير المالية والمحاسبية المطلوبة.
- 2- أن المصرف يتقيد بمتطلبات الإفصاح والشفافية كما هو منصوص عليها في لوائحها والجهات الرقابية الحكومية.
- 3- التأكد من توافر العدالة والمصداقية في أعداد القوائم المالية، وموازنة متطلبات المعايير والقوانين مع لوائح إجراءات وعمليات المصرف، وإتباع الشفافية والإفصاح الكامل للمعلومات الواجب إتاحتها للجمهور.
- 4- التأكد من التقيد الكامل بالمعايير المحاسبية العالمية العامة ولاسيما المعايير المتعلقة بطبيعة نشاط المصرف.

ب- المراجعون الخارجيون: وتتناول اللجنة هنا المسؤوليات الآتية:

- 1- المسؤولية عن تعيين مراجعي حسابات المصرف واستبدالهم والأنفاق على أتعابهم.
- 2- الموافقة على خطة عمل المراجعين وحدودها قبل بدء عملية مراجعة الحسابات الفصلية أو الختامية السنوية.
- 3- التأكد من تقيد المراجعين بمتطلبات الحيادية والاستقلالية في أعداد الحسابات الختامية وفي كل عمل متصل بذلك.
- 4- مراجعة الملاحظات الرئيسية التي يبديها المراجعون والاتفاق معهم على خطط التعديل والتصليحات اللازمة ضمن جدول زمني محدد.
- 5- تقييم إداء المراجعين الخارجيين بصفة دورية وإشعار المجلس بذلك لتقرير تعيينهم أو استبدالهم.

ج- إدارة المخاطر والرقابة الداخلية: وتقع على اللجنة هنا المسؤوليات الآتية:

- 1- يجب على أعضاء اللجنة معرفة مختلف أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف كجزء من ممارسة نشاطها وفهم طبيعة هذه المخاطر وسبل التعامل معها وإدارتها.
- 2- مراجعة أنظمة ولوائح الرقابة للتعامل مع هذه المخاطر.
- 3- التأكد من وجود أنظمة ولوائح تتعلق باخطار التزوير وغسيل الأموال وطرائق التعامل معها.

د- التدقيق الداخلي: وهنا تقوم اللجنة بممارسة المسؤوليات الآتية:

- 1- التأكد من وجود دليل مكتوب بمهام وإجراءات القسم الداخلي للتدقيق وصلاحياته والموارد البشرية والإدارية من أجهزة وغيرها اللازمة للقسم، وطريقة عمل وتطبيق هذه الإجراءات.
- 2- التأكد بصفة دائمية من فعالية قسم التدقيق الداخلي عن طريق إعداد التقارير الدورية ومراجعتها.
- 3- مراجعة جميع الملاحظات التي يبديها رئيس القسم واتخاذ ما يلزم لعمل التعديلات والتغييرات.
- 4- التأكد من إعداد خطة وبرنامج التدقيق السنوية ومراجعتها بصفة دورية للتأكد من النتائج المتحققة مقابل الأهداف وإجراء التعديلات عليها إذا لزم الأمر.
- 5- تقييم عمل اللجنة بصفة دورية وأداء العاملين فيها وتعويضهم على كفاءتهم وإتخاذ التدابير اللازمة في حالة التقصير في الأداء.

3. **لجنة ترشيحات واختيار أعضاء مجلس الإدارة:** وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة للتأكد من حسن اختيار أعضاء المجلس وترشيح من تتوافر فيهم الشروط والخبرات الفنية والسمعة الجيدة في السوق.

أ- فالأعضاء في نهاية الأمر هم الذين يوجهون المصرف ويساعدون في وضع الاستراتيجيات والخطط المناسبة لها، فإذا لم يكن اختيارهم سليماً فإن إمكانية فشل المصرف تكون أكبر، كما أن مسؤولية عضو مجلس الإدارة لا تقف عند حدود المصرف الذي يكون عضواً في مجلس إدارته، بل تكون مسؤوليته عن التقصير أمام جميع الأطراف التي تتعامل مع المصرف وهذه المسؤولية شخصية وغالباً ما يكون عقاب عدم الوفاء بها ليس سهلاً.

ب- وتتركز المسؤوليات والمهام الرئيسية لهذه اللجنة بالآتي:

- تحديد المهارات والخبرات التي يجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة تبعاً لطبيعة أنشطة المصرف والخدمات التي يقدمها والقطاع الذي يعمل فيه.
- مراجعة وتقييم أداء الأعضاء وترشيحهم لقاعدة الانتخاب إذا كان أداؤهم ضمن الأهداف الموضوعية.
- مراجعة هيكل مجلس الإدارة وتركيبته والتخطيط لبرامج الأحلال فيه وفي أفراد الإدارة العليا التنفيذية.
- المساهمة في إيجاد برامج التدريب لأعضاء مجالس الإدارة والمساعدة في تعريف العضو بالمصرف ومتطلبات العمل كعضو جديد في مجلس الإدارة.

4. **لجنة المزايا والتعويضات:** أن من الأمور المهمة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على أي مصرف وتحدد مدى نجاحه هو موضوع المزايا والتعويضات من رواتب ومكافآت ومنح للعاملين في المصرف من مجلس الإدارة وإدارة تنفيذية وجميع العاملين صغاراً وكباراً.

أ- أن من واجب هذه اللجنة أن تتعامل مع أوجه الخلاف وتضارب المصالح بين ملاك المصرف الذين يحاولون دفع أقل التعويضات والمزايا، والإدارة التنفيذية التي تحاول كسب المزيد من المزايا لأفرادها وأفراد القوى العاملة في المصرف، كما تقوم هذه اللجنة بدور مهم لتقدير مستوى هذه المزايا كما أنها تلعب دوراً محايداً في عملية التقدير والتقرير، كما وتتطلب قوانين بعض البلدان أن يكون بين أعضاء هذه اللجنة أكثر من عضو مجلس إدارة محايد لتثبيت الحيادية والموضوعية في قراراتها.

اذ يرى الخبراء أن الأمتيازات والتعويضات المرتفعة يجب أن تدفع فقط للأفراد الذين يثبتون عاماً بعد عام نجاحهم الباهر في إدارة المصرف وأن نتائجهم المالية تتكلم عنهم وكلما دفع لهم تعويضات أكبر استطاعوا أن يبذلوا مجهوداً أكبر ويحققوا نتائج أفضل.

ب- وأن من الواجبات والمسؤوليات الرئيسية لهذه اللجنة الآتي:

- مراجعة جميع شروط وسياسات وأنظمة التعويضات والمزايا لأعضاء الإدارة التنفيذية والاتفاق مع مجلس الإدارة على مستوى رواتبهم وحوافزهم.
- التنسيق والتشاور مع رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بمزايا وتعويضات كل مدير تنفيذي، وبحق للجنة الحصول على إستشارة خارجية إذا تطلب الأمر.
- التأكد من الحصول على المعلومات من المنافسين في السوق عن مستوى وحجم المزايا ليستطيعوا إتخاذ قرارات مناسبة لإدارة المصرف والعاملين فيها.
- مراجعة وإقرار أنظمة مزايا الموظفين من رواتب ومكافآت الإداء وغيرها.
- مراجعة وإقرار أنظمة التوظيف، والفصل، والاستغناء عن خدمات أعضاء الإدارة العليا التنفيذيين.
- مراجعة وإقرار برامج المكافآت والتقاعد للإدارة العليا.
- مراجعة وإقرار سياسة التعويضات للأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة.

5. **لجنة إدارة المخاطر:** كي تستطيع المصارف إدارة المخاطر والأحتياط لها لتقليل الأضرار والخسائر التي تنتج عنها فإنه يلزم وجود لجنة متخصصة مهمتها تولي هذا الدور وتتكون بالنسبة للمصارف الكبيرة من مجلس الإدارة أو خليط من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أما في المصارف الصغيرة فتتكون من الإدارة التنفيذية.

أ- أن المخاطر وحدة تختلف خطورتها من قطاع لآخر، وتوقيت التعامل معها وإدارتها ينبع من سرعة حصول هذه المخاطر فالشركات المالية مثلاً تواجه مخاطر لحظية ويومية بطريقة مختلفة عن الشركات الصناعية، وأن هناك أنواع كثيرة من المخاطر التي تواجه المصارف وتختلف من نشاط لآخر ومن أهم أنواعها:

1-المخاطر المتعلقة بالسوق والمخاطر التسويقية.

2-المخاطر التشغيلية.

3-المخاطر الصناعية والمخاطر القطاعية.

4-مخاطر السيولة والتمويل والائتمان.

5-المخاطر الفنية (التقنية) والتكنولوجية.

6-مخاطر الاستثمار.

7-المخاطر الاستراتيجية.

8-مخاطر المحافظة على السمعة في السوق او ضياعها.

9-مخاطر الدخول للأسواق والخروج منها.

10- مخاطر تركيز النشاط.

11- مخاطر تحويل بعض الخدمات أو النشاط للغير.

12- مخاطر منح الائتمان وعدم الدفع.

13- مخاطر السيولة وخطوط الاعتماد.

14- مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف.

ب- وتقع على عاتق هذه اللجنة المسؤوليات الاتية :

- الرقابة على أنظمة المخاطر الداخلية للمصرف.

- تحديد وقياس المخاطر الكبيرة التي يواجهها المصرف من حيث :

1-تحديد نسبة المخاطر المتعلقة برأس المال.

2-التأكد من وجود مناخ قوي ومناسب لإدارة المخاطر في المصرف.

3-بيان الحدود المقبولة لإتخاذ المخاطر، وأنواعها، وأطرافها، ومناطقها الجغرافية.

4- الموافقة على حدود المخاطر المقبولة وسقفها.

5- تحديد مخاطر الائتمان والاستثمار للأجال المختلفة.

6- تحديد المخاطر التشغيلية وطرائق التعامل معها.

7- تحديد مخاطر السيولة وأسعار الصرف وأسعار الفوائد وإيجاد الحلول والحدود للتعامل معها. (حشاد، 2005: 25-28).

6. **لجنة إدارة الموجودات والمطلوبات:** وهذه اللجنة غالباً ما تكون جزءاً من الإدارة التنفيذية إلا أن التطورات العامة من حيث حجم النشاط والتوسع الجغرافي حدا ببعض المصارف لتكوين لجان للرقابة على حسن إدارة الموجودات والمطلوبات.

7. **لجنة الموارد البشرية:** هي لجنة غالباً ما تكون من مسؤولية الإدارة التنفيذية وقد وضعتها بعض المصارف تحت مظلة مجلس الإدارة او دمجها مع لجنة المزايا والتعويضات أو التنسيق بينهما.

8. **لجنة بناء الاستراتيجيات والتخطيط:** أن الحاجة لبناء الإستراتيجية وتحديثها لأي مصرف أمر حيوي ولذلك اتجهت بعض المصارف العالمية لتكوين لجان منبثقة عن مجلس الإدارة للتعامل مع أمور الاستراتيجية والتخطيط.

9. **لجنة المجتمع أو البيئة:** تمتلك المصارف لجاناً متخصصة واجبها التعامل مع كل متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئة ورسم السياسات المتعلقة بذلك وإشعار مجلس الإدارة بكل المستجدات، ففي البلدان التي تمتلك لجاناً متخصصة بالرعاية البيئية والخدمات الموجهة لخدمة المجتمع يعطي المصرف التفاصيل المتعلقة بالسياسات المتبعة فيما يتعلق بالرعاية الاجتماعية والمحافظة على البيئة وكيفية الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية كأحد درجات الإفصاح والشفافية.

كما وتكتسب هذه اللجان أهمية بمرور الأيام ليس فقط للمصارف نفسها بل تزداد أهميتها للجمهور الذي يتعامل مع هذه المصارف والجمهور هنا يشمل جميع الأطراف التي تتعامل مع المصرف وتلك التي لها مصلحة في معرفة أمور المصرف. ولذلك تنص القوانين الحديثة في معظم البلدان على أن تكون هذه اللجان جزءاً من متطلبات الممارسات الجيدة لإدارة المصارف وأن يتم الإفصاح بكامل الشفافية وبأستقلالية تامة ليكون وجود هذه اللجان عاملاً مطمئناً لجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاط المصرف. (حسين، 2005 : 145 – 198).

2- سبل تحسين الأداء لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:

وتتبع اللجان الفرعية لمجلس الإدارة مجموعة من السبل لتحسين أداء أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية و رؤوساء الأقسام ومنها:

أ- إتخاذ دليل لسلوكيات العمل.(حسين، 2005 : 124 – 128) :

في البدء يجب أن تعطى بالتفصيل الأمور الإدارية للتعامل مع المعايير الخاصة بدليل القيم والسلوك والجوانب التطبيقية والتنفيذية له والتي منها:

1. القنوات والأساليب لتوصيل المعلومات الى الإدارة عن عمليات التزوير والاحتيال المحتملة والعمليات المشبوهة لغسيل الأموال، اذ توافر هذه القنوات الحماية للمبلغين وتحافظ على السرية.

2. الآلية التي يجب أن تتبع لمتابعة الحالات المبلغ عنها وطريقة كشفها ونتائج التحقيق فيها على أن توصل المعلومات للمبلغ عنها.

3. الآليات التي يجب أن تتبع لمراجعة وإقرار العلاقات التي قد تبدو كأمر تضارب مصالح ولكنها ليست بالضرورة كذلك.

4. تأكيد وجود برنامج لإشعار المستخدمين بصورة دائمة عن دورهم في تنفيذ متطلبات دليل القيم والسلوك والتغييرات الطارئة في بنوده.

5. عرض اللوائح التي تساعد على المراجعة الدورية المستمرة للدليل للتأكد من تطبيق لوائحه.

ولا بد أن يحرص مجلس إدارة أي مصرف على أعداد دليل للسلوك يتم فيه بيان جميع أوجه التصرفات السلوكية للمستخدمين في المصرف بطريقة مفصلة تساعد قارئها على معرفة أخلاقيات المصرف وملاكها. وتختلف طريقة أعداد الدليل من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر طبقاً للغرض من الدليل وتبعاً للقطاع الذي تنتمي اليه المنظمة والخدمات والأنشطة التي تمارسها.

وفي العموم يجب أن يتضمن الدليل الأمور الآتية:

1. درجة التزام المصرف نحو موظفيه ومساهمييه والمجتمعات التي يتواجد فيها.
2. المعايير الأخلاقية للسلوك الذي يتعامل به مع عملائه وجميع الأطراف ذات الصلة به.
3. واجبات أعضاء الإدارة والموظفين وما هو متوقع منهم.
4. المحافظة على سرية المعلومات التي بحوزة المصرف عن أطراف خارجية، والمعلومات الخاصة بالمصرف وعملائه والموظفين فيه.

5. التقيد بمتطلبات جميع القوانين واللوائح المتعلقة بعمله.
 6. الكيفية التي يحافظ بها المصرف على مسؤولية الوصاية والوكالة على معلومات الآخرين وطرائق التعامل نيابة عن العملاء والمحافظة على السرية.
 7. إبراز مصداقية الأعلانات والقيم التي تعكسها من خلال بيان إلتزام المصرف بتقديم المعلومات الصحيحة.
 8. ذكر المعايير المقبولة لمنتجات وخدمات المصرف بما يتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية.
 9. بيان سياسات تضارب المصالح والتعامل مع المعلومات الداخلية في الحصول على منافع شخصية أو هدايا من الآخرين، والاقتراض من العملاء والموردين، والجمع بين وظيفة المصرف ووظائف أطراف أخرى واستعمال التسهيلات مع أطراف خارجية أو أفراد العائلة أو علاقات العمل المختلفة.
 10. بيان طرائق التعامل مع المعاملات المشبوهة وعمليات غسل الأموال و مكافحتها وطريقة الإبلاغ عنها.
 11. توضيح أمور المساواة في معاملة الموظفين والبعد عن التمييز.
 12. نشر تفاصيل أنظمة السلامة والأمان للموظفين ومايقوم به المصرف للمحافظة عليهم في أثناء العمل وفي حالة الطوارئ.
 13. بيان السياسات المتعلقة بالمحافظة على موجودات وممتلكات المصرف وبيان عقوبة الأهمال.
 14. بيان السياسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمصرف وموظفيه وما يقوم به للوفاء بهذه المسؤولية.
 15. ذكر السياسات البيئية التي يتبعها المصرف كجزء من واجبه في المحافظة على بيئة نظيفة وآمنة.
- **تعويضات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:**
- التعويضات والمكافآت لأعضاء مجلس الإدارة:
- في البلدان يُعطى التعويضات الكبيرة طبقاً لمستوى الإداء والنتائج المالية المتحققة في المصارف ، ولذلك تكون الحوافز في صورة مبالغ نقدية تدفع كبديل حضور عن كل اجتماع مجلس أو لجنة من اللجان المنبثقة عن المجلس ، وهناك مكافأة سنوية غالباً ما تكون نقدية كمبلغ مقطوع يحسب في ضوء النتائج المتحققة للمصرف مع إضافة أخرى تأخذ مستوى مساهمة العضو في أعمال المجلس في الحسبان ومدى الجدية والحضور المتواصل لإجتماعات المجلس ، ويخضع تقييم إداء العضو لأهداف وضوابط محددة

وعادة ما يقوم بعملية التقييم رئيس مجلس الإدارة أو أية لجنة فرعية في المجلس تعطى لها صلاحية التقييم.

- كما ويعطى العضو في بعض البلدان أسهم ملكية في المصرف كمنحة مجانية مقابل خدماته وعمله ، وتكون هذه المنحة من دون شرط أو شروط المدة أو يمكن صرفها بعد استيفاء بعض الاشتراطات المنصوص عليها في العقد الأساسي للمصرف أو تخضع لشروط إضافية في قوانين

- البورصة أو قانون الشركات ، وقد يكون أحد الشروط عدم بيع الحصة إلا بعد مرور عدد معين من السنين .

- ويرى قسم من الخبراء وجوب تناسب حجم التعويضات ومقدار المسؤولية التي يتحملها الأعضاء ومن الشائع أن يقوم المصرف بالتأمين على أعضاء مجالس الإدارة ضد أي تصرفات غير مسؤولة قد تعرض المصرف للخسائر قبل الغير.

- وأن المصارف الكبيرة جداً والتي لها تواجد عالمي تكون مسؤولية العضو فيها أكبر بكثير لاسيما إذا أخذنا في الحسبان حجم المتطلبات القانونية المنظمة لعمل المصرف وعقوبات مخالفة أحكام الشركات.

- تعويضات ومكافآت أعضاء الإدارة التنفيذية:

- من المعروف أن مجموع ما يحصل عليه أعضاء الإدارة العليا التنفيذية في الشركات ولاسيما الرئيس التنفيذي والمدير العام وأفراد الإدارة العليا من مبالغ سنوية قد تزيد بكثير عن ما يدفع لأعضاء مجلس الإدارة فضلاً عن الرواتب الثابتة والعلاوات والمنح والمميزات المتعلقة بالسكن والسيارات والخدم وغيرها ، فقسم منهم يحصل على نسبة من أرباح الشركات التي يديرونها وقد تبلغ النسبة بين 5% الى 10% من صافي الربح للسنة الواحدة في بعض البلدان وهذه الحصة من الأرباح قد تدفع نقداً أو عن طريق أسهم منحة أو حق التملك لأسهم الشركة أو تضاف قيمة تلك الحصة الى صناديق إدارية استثمارية بأسم العضو التنفيذي يستطيع الاستفادة منها في البيع مستقبلاً.

- وأن طريقة اختيار العضو التنفيذي للإدارة يجب أن تتم بطريقة مهنية ومبنية على مجموعة من الأسس ، بحيث يتم الاختيار طبقاً للمؤهلات والكفاءة ويعطي العضو التنفيذي مواصفات الدور

- المطلوب منه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه ، والأهداف التي يجب أن يحققها ويمكن رسم الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف وتوفير جميع العناصر اللازمة لحسن الإدارة من عنصر بشري وأنظمة عمليات وأنظمة تكنولوجية.

- كما وتعطى للعضو الحرية في طريقة الإدارة طالما يعرف أن المطلوب منه تحقيق النتائج ، وتبني حدود و شروط تعويضاته ومزاياه على القدر المتحقق من الأهداف ، وقد تقلص هذه المزايا إذا فشل في تحقيق الأهداف أو لم يستطع تحقيق جميعها ، والأهداف هنا لا تقف عند حد الأهداف المالية بل وتشمل أيضاً الأهداف غير المالية كتحسين تقديم الخدمة وطريقة الإنتاج ، وزيادة التواصل في الشركة وتدريب العاملين.

- وفي حالة فشل العضو في تحقيق الأهداف أو عدم إدائه للمهام الموكولة له بالطريقة المطلوبة سيتم التعامل معه أما بالاستغناء عن خدماته أو أستبداله.

- هـ- كما ويقع الإفصاح عن رواتب ومكافآت وحوافز أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ضمن متطلبات الإفصاح في التقارير السنوية للشركات وتشمل:

- متطلبات الإفصاح بالنسبة لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة :

- تفاصيل المخصصات والمزايا والمكافآت والتي يقرها مجلس الإدارة والمساهمين لأعضاء المجلس وطرائق دفعها وبيان مراعاة القوانين التي تنظمها السلطات الرقابية أو كما هو منصوص عليها في النظام الأساسي للشركة.

- تفاصيل المصاريف التي ينفقها المجلس وأعضاؤه لحضور الاجتماعات وغيرها وطرائق دفعها والأسس التي تبني عليها تقديرات هذه المصاريف.

- تفاصيل الأسهم التي تُعطى لأعضاء مجلس الإدارة كمنحة أو ضمن صناديق استثمارية والأشارة الى اللوائح الخاصة بذلك ومصدر الموافقة عليها وكيفية تصفية أو سحب هذه الاسهم أو الاستثمارات.

- تفاصيل كل المعاملات والعقود التجارية مع المصرف التي يكون العضو منظماً لمجلس إدارتها والأسس التي وافق عليها المجلس ، وتأكيد أن هذه المعاملات أو العقود لا تتعارض ومصالح المصرف وأن تكون ضمن الحدود المنصوص عليها في القوانين المتعلقة بها.

- متطلبات الإفصاح بالنسبة لأعضاء الإدارة التنفيذية (حسين ، 2005 : 87 - 114) :

- مقدار الرواتب السنوية للرئيس التنفيذي والمدير العام وأفراد الإدارة العليا.

- تفاصيل المخصصات والعلاوات والمكافآت الممنوحة كعلاوة السكن والسفر وتكاليف السيارات والخدم وغيرها.

- مقدار المصاريف الإدارية والمكتبية من اتصالات وموظفين وأجهزة وأثاث.

- بيان المزايا والأسهم الممنوحة أو نسبة من الأرباح المرتبطة بدرجة الإداء ويتضمن هذا البيان الأسس التي تعطى بموجبها هذه المكافآت وجهة الموافقة عليها كمجلس الإدارة أو المساهمين ثم تأتي تفاصيل أسهم الملكية التي قد تعطى لقسم من التنفيذيين بموجب عقود عمل معينة أو ضمن سياسة متبعة من المصرف مع ذكر الشروط المتعلقة ببيع هذه الأسهم وقد تعطي بعض المصارف منحاً إضافية في صورة مساهمة في صناديق استثمارية ويستلزم إعطاء تفاصيلها وطرائق الاستفادة منها من قبل التنفيذيين.

- تفاصيل العقود التجارية مع المصرف وأسس الموافقة عليها.

- ج- تدريب وتطوير أعضاء مجلس الإدارة:

- وتتم هذه العملية على عدة مراحل زمنية وفيما يأتي تفاصيل عملية تدريب وتطوير أعضاء مجلس الإدارة بحسب مراحلها الزمنية وهي:

- مرحلة ما قبل انضمام العضو لمجلس الإدارة:

- اذ يتم في هذه المرحلة وضع البرامج التدريبية والدورات المناسبة للمرشحين للقيام بمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ليكونوا جاهزين للانتقال من وضعهم التنفيذي في المصرف الى مناصب غير تنفيذية في المجلس ومن هذه البرامج التدريبية:

- دورات إدارة عليا ضمن المصرف نفسه.

- دورات خارجية موجهة نحو تطوير المهارات في معارف معينة مطلوبة مستقبلاً.

- دورات من خلال جامعات أو معاهد متخصصة في تدريب أعضاء مجالس الإدارة.

- مرحلة ما قبل مباشرة العضو لمهامه في المجلس:

- ويتم في هذه المرحلة تعريف العضو بأمر كثيرة متعلقة بالمصرف كوضع المصرف المالي ووضعه في السوق مقارنة بالمنافسين وكذلك الاستراتيجيات والسياسات والأنشطة المختلفة وكيفية تنفيذها ومدى المتحقق منها ويجب أن يحاط العضو علماً بالاستراتيجيات والسياسات المستقبلية للمصرف ومسؤوليات العضو في المجلس وتفاصيل القوانين والانظمة المتعلقة بذلك وتفاصيل الانظمة الرقابية والمعايير المحاسبية التي يتبعها المصرف وطرائق إتباعها وتنفيذها والعقوبات التي تترتب على عدم الوفاء بها.

- وتشمل برامج التدريب في هذه المرحلة ما يأتي:

- نسخ من التقارير السنوية للمصرف.

- نسخ من الاستراتيجيات والسياسات.
- كتيب يتضمن مسؤوليات العضو و حدودها.
- كتيب بالقوانين والمعايير التي يتبعها المصرف.
- مرحلة تواجد العضو في المجلس:
- وفي هذه المرحلة تطرأ تغييرات ومستجدات في طبيعة عمل المصارف المنافسة للمصرف وطرائق تقديم الخدمة أو بيع المنتج قد لا يمكن توقعها وكذلك القوانين المحلية والدولية بشأن شؤون المصارف هي الأخرى دائمة التغيير فيلزم لذلك أن يحاط الأعضاء علماً بهذه التغييرات وأن تكون لهم برامج تدريبية مناسبة ليتمكنوا من كسب معارف أكبر تستعمل في إدارة المصرف بطريقة أكثر فاعلية.
- ويتم توفير هذه البرامج عن طريق المعاهد التي قد تديرها الشركة أو أطراف خارجية متخصصة كالمعاهد والكليات أو المستشارين والمتخصصين في شؤون تدريب أعضاء مجالس الإدارات وطرائق مراقبة التنفيذ.
- ويلزم أن يكون هناك دليل مكتوب عن مستجدات القوانين والأنظمة الرقابية يتم تحديثه على الدوام واعطاؤه للأعضاء ليكونوا على اطلاع بهذه المستجدات.
- أن هذه البرامج التدريبية يجب أن تشمل أيضاً الجداول الزمنية للتدريب وإجراء امتحانات بعد الانتهاء من هذه البرامج للتأكد من أن الأعضاء قد اجتازوها .
- مقارنة الخبرات الموجودة لدى أعضاء مجالس الإدارة الحاليين بالخبرات المطلوبة لإدارة المصرف مستقبلاً لتحديد النقص والفجوة بين الخبرات الموجودة والمطلوبة.
- د- إتخاذ دليل أساليب ممارسة السلطة: (صالح ، 2006 : 130-134)
- ويجب أن يتضمن أي دليل مكتوب لأساليب وسياسات ممارسة السلطة في الشركات النقاط الآتية :
- - مسؤوليات عضو مجلس الإدارة:
- 1- التصرف بحسن نية.
- 2- التصرف بما فيه مصلحة المصرف.
- 3- ممارسة الصلاحيات الممنوحة له لأغراض وأهداف سليمة.
- 4- ممارسة أقصى درجات الحرص والحذر والمهارة في جميع ما يخص أمور المصرف.
- 5- احترام متطلبات القوانين واللوائح والمعايير.

- - تركيبة مجلس الإدارة واجتماعاته:
- 1- خلق علاقة عمل ممتازة بين مجلس الإدارة والادارة التنفيذية.
- 2- وجود تركيبة فيها عنصر محايد قوي في المجلس.
- 3- أن يكون المجلس بحجم معقول يساعد على إتخاذ القرارات بفاعلية .
- 4- وجود العنصر الدولي في مجالس الإدارة للشركات العالمية.
- 5- يجب أن يتأكد رئيس المجلس من مناقشة جميع الأمور المدرجة في جدول أعمال أي اجتماع للمجلس.
- 6- الحرص على الإجماع في اتخاذ القرارات.
- 7- أن تعقد الاجتماعات بصفة دورية ومنتظمة.
- 8- يجب أن يتم إعطاء وقتٍ كافٍ لتوفير المعلومات قبل الاجتماع .
- - طرائق إدارة الاجتماعات:
- اذ يتأكد رئيس المجلس من الأمور الآتية :
- أن يتأكد من أن جدول أعمال المجلس معد قبل الاجتماع بوقتٍ كافٍ.
- حسن إدارة المناقشات في الاجتماعات من دون التسلط في أخذ الوقت عن الآخرين.
- محاولة إثراء النقاش عن طريق تشجيع جميع الأعضاء على المشاركة.
- قيادة المناقشات مع الحرص على أن جميع الاختلافات في الآراء تناقش وتحل وأن القرارات واضحة للجميع ومدونة بوضوح.
- إدارة الاجتماع والتأكد من أن جميع القوانين قد احترمت وعُمل بها.
- واجبات عضو مجلس الإدارة:
- التحضير الجيد للاجتماعات عن طريق قراءة جدول الأعمال وجميع المستندات المتعلقة بالجدول قبل الاجتماع.
- يجب أن يكون موضوعياً.
- يجب أن يكون متفتح الذهن وقابلاً للاستماع لأفكار الآخرين ووجهات نظرهم.
- المساهمة بإعطاء الآراء والمعرفة للآخرين لإتخاذ القرارات.

- الالتزام بالقرارات الجماعية واحترامها حين تتخذ ويتم الاتفاق عليها من قبل المجلس.
- الألمان بالمستجدات الخاصة بالمصرف بين اجتماع وآخر.
- - واجبات سكرتير مجلس الإدارة:
- 1- العمل مع رئيس المجلس لأعداد جدول أعمال الاجتماعات.
- 2- توزيع جدول الأعمال مع المستندات اللازمة لبقية أعضاء المجلس.
- 3- ترتيب مكان الاجتماع وجميع الشؤون الإدارية.
- 4- إعطاء المشورة فيما يتعلق بالأمور القانونية والرقابية في أثناء الاجتماعات.
- 5- كتابة وتوزيع محاضر الجلسات على الأعضاء.
- 6- الاحتفاظ بسجلات الاجتماعات طبقاً للمتطلبات القانونية.
- 7- إرسال المعلومات التي يتطلبها الأعضاء كلما لزم الأمر.
- 8- الحرص على معرفة المستجدات المتعلقة بأساليب ممارسة السلطة واشعارها لأعضاء مجلس الإدارة.

- - اختيار وتحديد مكافآت الأعضاء وتقييمهم:

- 1- يخضع اختيار الأعضاء للمتطلبات التي يضعها المجلس.
- 2- يجب الا يحدد الأعضاء التنفيذيون تعويضاتهم ومكافآتهم بأنفسهم .
- 3- يجب تقييم إداء الأعضاء طبقاً لمعايير وأهداف متفق عليها سابقاً .
- 4- يجب تواجده برامج احلال واضحة للإدارة العليا التنفيذية.
- - إستراتيجية الشركة والتخطيط :
- 1- طريقة إعداد الاستراتيجية والتخطيط في المصرف وكيفية مراجعتها.
- 2- إيضاح سياسات إدارة المخاطر بشأن أعمال المصرف .
- - الرقابة الداخلية وقسم إلزام التطبيق (مراقبة الامتثال) وقسم إدارة المخاطر:
- 1- التأكد من وجود نظام للرقابة الداخلية.
- 2- التأكد من وجود سياسة لإدارة المخاطر.

- 3- مراجعة سياسة الرقابة الداخلية وسياسة إدارة المخاطر كل سنة في الأقل.
- 4- التأكد من الالتزام بتطبيق وتنفيذ القوانين والمعايير المالية والقوانين المتعلقة بالعمليات.
- - التقارير المالية:
- 1- السياسات المحاسبية والمالية وطريقة أعدادها.
- 2- الأطلاع على السياسات والمعايير الجديدة واتباعها فيما يتعلق بالاعمال المصرف.
- 3- العمل مع لجنة المراجعة بخصوص البيانات المالية.
- 4- أن يكون المجلس مسؤولاً عن جميع البيانات المالية المنشورة.
- - الإفصاح والشفافية:
- 1- معرفة ما يطلبه المساهمون والأطراف الأخرى من معلومات وبيانات وأعطائها لهم.
- 2- اعطاء الملاحظات والبيانات بطريقة متوازنة وصحيحة.
- 3- تحديد حدود الصلاحيات والمساءلة.
- - أمور أخرى:
- 1- سياسات سلوك العمل والقيم وسياسات التعامل مع البيئة ومحيط العمل.
- 2- إصدار دليل بقوانين الموارد البشرية والسلوك والاخلاقيات لجميع العاملين.
- 3- التواصل مع جمعيات النفع العام والجمعيات ذات المصالح المتعلقة بالمجتمع.
- هـ - توفير برامج الأحلال الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والادارة التنفيذية العليا و رؤساء الأقسام وبقية العاملين:
- ويجب على المصارف أن تراعي أن عملية انتقال الأفراد من مصرف الى آخر ومعدل دوران الموظفين قد ازداد للأسباب الآتية :
- ظهور مصارف جديدة في السوق بأهداف نشاط جديدة ومبتكرة ولديها الاستعداد لأستقطاب الخبرات المناسبة الجاهزة التدريب ودفع التعويضات المناسبة لذلك.
- بعض المصارف تغفل أمور تدريب موظفيها مما يدفعهم للانتقال الى مصارف أخرى معروفة بالأهتمام بموظفيها ووجود برامج تدريب وتطوير ممتازة لديها.

- قد تغفل بعض المصارف مراجعة وتحديث برامج الرواتب والتعويضات لموظفيها الى الدرجة التي تكون مستويات الرواتب والتعويضات لديها أقل من المستويات السائدة في السوق ، مما يشجع موظفيها الممتازين على ترك الخدمة والاتجاه للعمل لدى المنافسين.
- فضلاً عن أغفال موضوع مراجعة وتحديث برامج التدريب والتعويضات قد لا تأخذ بعض المصارف بجدية كافية عامل تطوير وترقية الموظفين لمراكز أعلى مما يعطي الموظفين العذر للنظر الى مصارف أخرى.
- وتنقسم برامج الإحلال هذه بحسب المجموعات التي تستهدفها الى:
 - برامج الأحلال الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة : والتي يجب أن تكون واضحة ومبنية على حاجات الشركة وهذه البرامج يمكن تحقيقها من خلال الأمور الآتية(حسين ، 2005 :115-123):
 - وضع سياسة واضحة للأحلال تتضمن جميع المناصب لأعضاء مجلس الإدارة وخطط المصرف في التعامل مع حالات التقاعد أو الاستقالة الفورية للأعضاء.
 - استمرار تطوير مهارات الأعضاء من خلال التدريب مع تأكيد أن عملية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة تتغير أساليبها وطرائقها بتغير حاجات المصرف طبقاً للتغيير في طبيعة النشاط والاستراتيجيات المستقبلية.
 -
 - وضع برامج تقييم أداء الأعضاء للتأكد من رفع مهاراتهم وتهيأتهم لأخذ مهام أكبر في المستقبل.
 - عند وضع خطط للأحلال يجب أن يؤخذ في الحسبان أستبدال الأعضاء بأخرين من خارج مجلس الإدارة الحاليين أو من خارج الأطراف ذات العلاقة بالمصرف ، ويتم ذلك تماشياً مع الاستراتيجيات الجديدة للمصرف التي قد تتطلب مهارات معينة في تخصصات جديدة أو أسواق جديدة.
 - يتم تنفيذ برامج الأحلال بالتنسيق مع المساهمين و رئيس مجلس الإدارة بصفة مباشرة أو عن طريق الاستعانة بمستثمرين خارجيين.
- ب - برامج الأحلال الخاصة بأعضاء الإدارة العليا التنفيذية:
 - اذ يتم من خلال هذه البرامج الأهتمام بالأمور الآتية :
 - قيام مجلس الإدارة بالتنسيق مع الرئيس التنفيذي بوضع السياسات المتعلقة بالأحلال وطرائق أستبدال المستخدمين كلما لزم الأمر.

- مراجعة برامج التدريب والتطوير المصاحب لبرامج الأحلال وتغييرها وتطويرها على الدوام لتناسب متطلبات المصرف ضمن التغييرات التي قد تطرأ في إستراتيجيته .
- تأكيد ضرورة ان تقوم الإدارة التنفيذية بتقديم تقارير دورية يراجعها مجلس الإدارة عند اجتماعه للتأكد من التنفيذ ولاتخاذ القرارات اللازمة في حالة التغييرات الطارئة.
- يجب على مساهمي المصرف أن يأخذوا أمر تنفيذ هذه البرامج كجزء من تقييم إداء المجلس وتكون مكافآتهم مبنية ولو جزئياً على التنفيذ.
- ج- برامج الأحلال الخاصة برؤوساء الأقسام وبقية المستخدمين:
- أن برامج الأحلال مهمة لأعضاء المجلس والإدارة التنفيذية فهي ذات أهمية كبرى لرؤوساء الأقسام والعاملين، الذين ينفذون استراتيجيات وخطط المصرف .
- ويلزم وجود خطة شاملة للتدريب والتطوير في المصرف تتضمن برامج الاستبدال والأحلال وكذلك برامج نقل المستخدمين من قسم لآخر ومن منصب لآخر، وأن عدم وجود سياسات وبرامج إحلال واضحة في المصرف سيسبب أرباكاً للعمل ويفقد الشركة ميزات تنافسية قد تكلفها الكثير وهذا في ضوء المنافسة السوقية الشديدة .
- و- تطبيق الديمقراطية في المصارف :
- أن الديمقراطية بأيجاز تعني حكم الشعب لأمواره بنفسه من خلال وجود ثلاث جهات رئيسة تُعنى بتطبيق ما يلزم لنجاح الديمقراطية ، وهذه الجهات تُعرف بالسلطات – السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، والسلطة القضائية..
- أن مفهوم الأساليب الإدارية لممارسة السلطة أو حوكمة المصارف يجب ان لا ينظر اليه على انه شيء غير ضروري او هو من الكماليات التي قد تزيد من كلفة الأشغال على حساب كفاءة المصرف ، فعلى النقيض تماماً فإنه يلزم لزيادة كفاءة أي مصرف وجود أسلوب إداري جيد لحسن الممارسة الإدارية وتوجيه المصارف الذي يرسى القواعد والأنظمة الأساسية للإدارة واحترام متطلبات جميع الأطراف التي تتعامل معها مع وجود الجهات الرقابية التي تراقب عمل هذه المصارف للتأكد من الالتزام بمتطلبات المعايير الموضوعة ليس من المصرف فحسب، وإنما من الجهات الرقابية في البلد ضمن المعايير التي تكون متبعة في العالم.

- فديمقراطية المصارف وطرائق إدارتها هي جزء من ديمقراطية البلد الذي تعمل فيه والعكس صحيح ، فإذا قبلنا بحاجتنا الماسة للديمقراطية والحصول على منافعها فيجب أن نقبل بتطبيق الديمقراطية في إدارة مصارفنا لرفع كفاءتها وتحسين إدارتها.

- أساليب ممارسة السلطة (الحوكمة) لا غنى عنها في أي مصرف ولا يمكن قياس كفاءتها أو درجة تميز إدارتها عن غيرها من الرجوع الى هذه الأساليب والعمل بها.

- من الصعب أن نتصور وجود مصارف في أي بلد تقوم بتقديم المعلومات المتعلقة بأنشطتها بشفافية طوعية إذا لم يكن ذلك مطلوباً منها بموجب القانون أو إذا كان البلد نفسه بعيداً عن ممارسة الديمقراطية أو لا يلتزم بأمور الإفصاح والشفافية.

جدول 2: مقارنة بين أطراف الديمقراطية وإدارة السلطة (الحوكمة) في المصارف

- حوكمة المصارف	- الديمقراطية
<ul style="list-style-type: none"> ● السلطة التشريعية: - تملك حق إقرار عقد التأسيس والنظام الأساسي للمصرف والموافقة على الاستراتيجيات التي يتبعها . - تملك حق تعيين مجلس الإدارة وفصله وتغيير اعضائه . - تستمد قوتها من قوة القوانين التجارية السائدة في البلد . - أطرافها : - المساهمون الكبار والصغار . - حملة الأسهم بأنواعها وخصوصاً الممتازة وتلك المربوطة بحقوق خاصة على المصرف - الجمعيات العمومية . - مجلس الإدارة (في حالة كون اعضائه مساهمين ، وبتفويض من قبل الجمعية العمومية لبعض سلطاتها) . 	<ul style="list-style-type: none"> ● السلطة التشريعية: - تملك حق إصدار القواعد العامة الملزمة التي تحكم تصرفات الجماعة في نطاق الدولة. - التشريع يشمل القواعد التشريعية التي يتم رسمها عن طريق البرلمان وإصدار اللوائح المنظمة لها ثم إجراء التعديلات والتحديثات لهذه التشريعات كلما كان ذلك ضرورياً. - أطراف السلطة التشريعية - الشعب مباشرة أو من خلال البرلمان . - رئيس الدولة (في بعض البلدان).
<ul style="list-style-type: none"> ● السلطة التنفيذية : - هي الجهة المنوط بها تنفيذ استراتيجيات وسياسات وخطط العمل للمصرف . - التأكد من الالتزام بتطبيق المعايير الموضوعة والقوانين المنظمة لعمل المصرف في القطاع الذي يعمل فيه . - أطرافها: 	<ul style="list-style-type: none"> ● السلطة التنفيذية : - وتقوم بتنفيذ التشريعات ضمن اللوائح المنظمة لها وإدارة شؤون الحكم وكل ما يهم البلدان من خدمات ودفاع وعلاقات عامة داخلية وخارجية . - أطراف السلطة التنفيذية : - رئيس الدولة (في بعض البلدان) .

<ul style="list-style-type: none"> - مجالس الإدارة (في بعض الحالات او لبعض أعضائه عندما يكون هناك اعضاء تنفيذيين). - أفراد الإدارة العليا والعاملين . - المستشارون والخبراء الذين يعملون في المصرف - المتعاقدون مع الشركة لتنفيذ مشاريع محددة . 	<ul style="list-style-type: none"> - الجهاز الحكومي من وزراء وعاملين بدوام كامل وجزئي . - المستشارون والخبراء . - الموارد والمتعاقدون الذين ينفذون المشاريع والخدمات .
<ul style="list-style-type: none"> • السلطة الرقابية : - الرقابة على عمل السلطة التنفيذية (الإدارة التنفيذية) والتأكد من الالتزام بتطبيق القوانين بحيادية واستقلالية . - التشجيع على الإفصاح والشفافية في جميع أنشطة المصرف . - أطرافها : - أقسام إدارة المخاطر . - أقسام التدقيق الداخلي . - الجهات الرقابية الحكومية . - المراجعون الخارجيون . - جهات النفع العام وحماية المستهلك . - العملاء والموردون والممولون . 	<ul style="list-style-type: none"> • السلطة القضائية (الرقابة) : - وتقوم بالرقابة على عمل الحكومة (السلطة التنفيذية) للتأكد من تطبيق القوانين والتشريعات، وإيجاد الأنظمة الرقابية اللازمة لذلك لتأكيد مبدأ الإفصاح والشفافية باستقلالية تامة . - أطراف السلطة القضائية (الرقابية) : - المحاكم . - جمعيات النفع العام وحماية المستهلك . - جمعيات حقوق الإنسان . - ديوان المحاسبة والرقابة . - الهيئات الدولية (المتخصصة) .

المصدر: حسين ، 2005 : 129-144

4.3.2: بعض الإصلاحات المطلوبة لتعزيز نظام الحكم المؤسسي (الحوكمة) في القطاع المصرفي

هناك عدد كبير من الميادين التي لا بد من إجراء إصلاحات فيها لتعزيز نظام الحكم المؤسسي السليم (الحوكمة) في المؤسسات المصرفية، وهذه الإصلاحات يمكن تبويبها في ثلاثة مجالات رئيسية هي كما يأتي (شاكر، 2005 : 83-89) :

1. بنية الملكية المؤسسية :

اذ يمكن للسلطات الرقابية والمصرفية اخذ التوصيات الأساسية الآتية بعين الاعتبار:

- أ- إجراء دراسات لفحص نطاق المساهمات المتعددة والمشكلات المرتبطة بها، بحيث تحدد الإجراءات الملائمة وطرائق إدخالها من أجل الرقابة على ترتيبات الملكية هذه أو تقليلها أو منعها أطلاقاً.

ب- التشديد على متطلبات الإفصاح السريع عن الملكية الأساسية للأسهم التي تحتفظ بها الشركات القابضة أو العائلات أو الأفراد الذين تتركز لديهم أسهم المؤسسات المصرفية، وكذلك الإفصاح عن التغييرات في هذه الملكية مع فرض الغرامات على عدم الالتزام بهذه المتطلبات.

2. تقوية الضبط الداخلي المؤسسي وحماية المساهمين:

اذ يجب أن يركز الإصلاح المطلوب على هذا الصعيد عن النواحي الرئيسية الآتية:

- تقوية نظام مجلس الإدارة ومساءلته وذلك من خلال:

1- التحديد الواضح والدقيق لمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة وإصدار عقوبات عند مخالفته هذه المهام والمسؤوليات.

2- التعيينات الإلزامية لمديرين مستقلين وتحديد العقوبات المفروضة على عدم الالتزام بذلك.

3- الحدود العليا الإلزامية للإدارة والعقوبات المفروضة على عدم الالتزام بهذه الحدود.

4- المخصصات الإلزامية التي تسمح بالتصويت المتراكم للمديرين.

5- الإجراءات الإلزامية لأختيار المديرين غير التنفيذيين.

3. تقوية حقوق المساهمين ذوي الأقلية من خلال:

1- ضمان أن قوانين المصارف توافر للمساهمين الحق في رفع الدعاوى القضائية ضد الإدارة.

2- إيجاد قواعد إلزامية للتصويت لحماية المساهمين ذوي الأقلية، مثل التصويت المتراكم والتصويت على أساس صوت لكل سهم.

3- تقوية الأنظمة التي تحكم التداول الداخلي.

4- إدخال الإجراءات التي تمنع أو تكشف أو تعاقب التداول الداخلي للمساهمين المسيطرين.

4. تحسين معايير المحاسبة والتدقيق وإعداد التقارير المالية وبالتالي تعزيز الشفافية والإفصاح من خلال:

1- تحديد درجة الالتزام بالمعايير الخاصة بالمحاسبة والتدقيق الدوليين.

2- إيجاد وكالة رقابية للرقابة على ممارسات إعداد التقارير المالية وتقوية معايير إعداد هذه التقارير، مع تقوية ترتيبات تطبيق هذه العملية.

3- إجراء الحوار الدوري عن إعداد التقارير المالية وإفصاح الوكالات الحكومية المسؤولة عن الرقابة بأعداد التقارير المالية والمنظمات المحاسبية المحلية.

4- يُطلب من الشركات المدرجة أسماؤهم في البورصة المحلية تعيين مديرين مستقلين ولجان فرعية للتدقيق الخارجي، وتحديد وظائفهم ومسؤولياتهم تجاه المستثمرين من الجمهور مع فرض عقوبات على التقارير التي تحتوي على غش وخداع.

5- تقوية متطلبات إعداد التقارير المالية من المؤسسات المصرفية المدرجة أسهما في البورصة، ولا بد في هذا المجال من تتبع المعلومات المالية والإدارية والتشغيلية عن هذه المؤسسات مما يعطي الفرصة للمستثمرين لقيّم إداء وقيمة المؤسسة التي يستثمرون فيها.

5. تعزيز نشاط المساهمين في الرقابة على الإدارة من خلال:

- 1- طلبهم شفافية وأفصاح أكبر في البيانات والتقارير المالية عن المؤسسات المصرفية التي يستثمرون فيها.
- 2- وضع نصوص في قوانين الشركات من أجل تسهيل عملية رفع المساهمين دعاوى قضائية ضد مديرين المؤسسات المصرفية والمدققين الخارجيين.

• تقوية الأنضباط والرقابة الخارجية:

اذ أن الإصلاحات المطلوبة في هذا المحور يجب أن تتركز في القضايا الرئيسية الآتية:

6. تحسين الأنظمة المصرفية والمالية من خلال:

- 1- إزالة الضمانات التي وضعتها الحكومات لصالح المصارف.
- 2- إيجاد نظام ضمان الودائع لحماية المودعين من حالات الفشل المالي للمؤسسات المصرفية وزيادة الثقة في القطاع المصرفي.
- 3- الحد من مساهمة الشركات غير المالية في المؤسسات المصرفية ومساهمة المصارف في الشركات غير المالية، وذلك من أجل تجنب تضارب المصالح عند إتخاذ القرارات المصارف للقرارات الانتمانية.
- 4- تُراقب حدود الأقرض من المؤسسات المصرفية والشركات التابعة أو المتفرعة منها، والمسؤولين والمديرين فيها والأطراف ذات العلاقة بها وفرض عقوبات صارمة على أية محاولة من المصارف للألتفاف على الأنظمة في هذا المجال.
- 5- تبني المعايير الدولية في مجال كفاية رأس المال وتأمين التزام المؤسسات المصرفية الكامل بها.
- 6- إلزام المؤسسات المصرفية بالمعايير المحاسبية الدولية وأيضاً معايير الأفصاح وإعداد التقارير والشفافية المالية.
- 7- الرقابة عن كذب أو منع أو الحد من الضمانات المتعددة من قبل المصارف التي تنتمي إلى مجموعات تابعة.

7. تعزيز المنافسة في السوق المصرفية من خلال:

- 1- قيام الحكومات والسلطات الرقابية بمراجعة سياسات المنافسة من أجل تأمين الدخول والخروج الحر للمؤسسات المصرفية والمالية المحلية والأجنبية في السوق مع منع الممارسات الاحتكارية.
- 2- تحسين الحكومات والسلطات الرقابية البنية التحتية لسلوكيات العمل المصرفي السليم.
- 3- إيلاء الحكومات والسلطات الرقابية الأولوية لتخفيض الفساد في المؤسسات المصرفية والمالية، وتعزيز هيبة القانون في هذه المؤسسات.
- 4- مواصلة الحكومات والسلطات الرقابية تشجيعها لعمليات الخصخصة في قطاع المصارف وتسهيل استثمارات المؤسسات العامة المطروحة للبيع في المؤسسات المصرفية.
- 5- تشجيع الحكومات والسلطات الرقابية دخول الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الأسواق المصرفية المحلية.

8. تطوير سوق الرقابة على المصارف من خلال:

- 1) مراجعة الحكومات والسلطات الرقابية للقوانين المرعية الأجراء لازالة العوائق المحتملة إزاء حركة تملك المستثمرين الخارجيين للمؤسسات المصرفية، فرض حدود على تملك الأسهم وغير ذلك.
- 2) إعادة النظر في قوانين الاستحواذ بحيث تتبنى الحكومات والسلطات الرقابية الممارسات المتعارف عليها عالمياً لتشجيع وفتح السوق أمام الرقابة المؤسسية وضمان مسايرة الممارسات المحلية للممارسات الدولية.
- 3) ضرورة أن تحمي قوانين الاستحواذ حقوق المساهمين ذوي الأقلية عند تنفيذ عملية تحرير السيطرة على المصارف وتملكها.
- 4) مراعاة أن تكون عملية الأفصاح عن الاستحواذ أو التملك كافية للمساهمين كافة ولاسيما المساهمين ذوي الأقلية.

9. إصلاح تدابير وإجراءات دعم السيولة المالية من خلال:

- 1) مراجعة الحكومات والسلطات الرقابية قوانين دعم السيولة لتأمين الحماية المناسبة لحقوق المقرضين، وفي حالات فشل المؤسسات المالية في ضمان أن المالكين والإدارة ينجزون التسويات المناسبة لألتزاماتهم بحيث يغطون خسائرهم المالية.
- 2) ضمان الحكومات والسلطات الرقابية وجود آليات ملائمة من أجل إعادة هيكلية المؤسسات المصرفية حين تكون القيم المعنية تفوق قيم التصفية.
- 3) إيجاد الإجراءات المناسبة التي تضمن قيام المقرضين والمقترضين بحل مشكلات السيولة المالية عند الحاجة.

4) وفي مشكلات السيولة المالية، من الضروري أن تتضمن إجراءات إعادة الهيكلة حوافز للمقرضين تشجعهم على ابداء دور نشط في الحكم (الحوكمة).

5) مراجعة القوانين والأنظمة المرعية الأجراء بحيث تكفل حقوق المقرضين في حالات تردي السيولة أو فقدانها في المؤسسات المصرفية، وممارسة المقرضين لحقوقهم على الموجودات المرتبطة بضمانات.

6) تسهيل الإجراءات القانونية لإعداد ملفات الإفلاس وإعادة تأهيل المؤسسات المصرفية.

7) تسهيل الإجراءات القانونية الخاصة بتصفية المؤسسات المصرفية عديمة الجدوى.

8) الاعتماد على الحلول المستندة الى السوق بالنسبة لمشكلات السيولة المالية وذلك من خلال مبادلات الديون بالاسهم على سبيل المثال.

9) ضمان عملية إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية التي تعاني مشكلات في السيولة لمبدأ ضبط التكاليف، وأن تكون هذه العملية محددة المعالم والتنفيذ ضمن مهلة محددة والا فاللجوء الى المحكمة لطلب تصفية هذه المؤسسات.

الفرع الاول: النموذج المقترح لتطبيقات الحوكمة في المصارف العراقية

وستتناول تحليل نتائج تطبيق الحوكمة بصورة مؤشرات لمستويات القياس من خلال الانموذج المقترح الاتي والذي صمم من قبل الباحث بما يتفق مع بيئة المصارف العراقية عينة البحث.

جدول 3: يوضح مستويات قياس الحوكمة والأداء الإداري ومؤشراتها ومواضيع مؤشراتها

ت	مستوى القياس	عدد المؤشرات	موضوعاتها
أ	الأمانة	3	قانون ضد الفساد، الشفافية والمساءلة، الأهتمام بالنتائج.
ب	السياسة العامة	5	الأهداف الأساسية، فحص أداء الإدارة، حماية الموجودات الخاصة بالمصرف، القرارات المالية، تنفيذ لائحة المصرف.
ج	مراقبة سير العمل بالمصرف	5	تقييم أداء المصرف، مراعاة الأطار القانوني، الألتزام بالأعتبارات الأخلاقية، مراقبة المسؤولية الاجتماعية.
د	التعويضات	2	المرتبات والعلاوات.
هـ	اللجان	4	لجان تدقيق داخلي، لجان تدقيق خارجي، لجان تعويضات، لجان تقويم أداء.
و	الوظائف الأساسية للمجلس	5	صياغة الاستراتيجية، تقديم المشورة، إدارة الخطر، تقييم المدير التنفيذي، تفويض الصلاحيات.

الفرع الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنك المركزي العراقي

أن البنك المركزي العراقي يمثل المشرف على عمل المصارف في العراق ويقوم بتطبيق المبادئ الخاصة بإدارة الحكم الجيد (الحوكمة) في المصارف كما يأتي:

أ. الأمانة:

1- قانون ضد الفساد: يتعلق هذا القانون بالمعاملات المصرفية المشكوك بها معاملات غير قانونية فان من واجب المصرف اخبار البنك المركزي العراقي بوجود مثل هذه المعاملات، كما تنص على ذلك المادة الخامسة والثلاثون.

وتحدد الفقرة (2) من المادة نفسها أن إفشاء المصرف لأية معلومات بحسن نية بموجب هذه المادة لا يُعدّ خرقاً للسرية المصرفية ولا تتحمل المصارف أية مسؤولية تجاه ذلك ، ولكن مع ما تقدم فانه يكون محظوراً اعطاء أي بيانات عن حسابات العملاء وودائعهم وامانتهم وخزائنتهم ، إلا من خلال موافقة خطية من العميل ، ويشمل هذا الحظر مسؤول البنك المركزي العراقي وموظفوه ومراجعوا الحسابات الذين يطلعون على المعلومات والبيانات بطريق مباشر أو غير مباشر بحكم مهنتهم أو مركزهم أو عملهم ، باستثناء الحالات التي يتطلب فيها الأمر إفشاء بعض المعلومات وكما يحدد ذلك الباب الثامن من القانون المذكور انفاً وهو (قانون المصارف الجديد).

2- الشفافية والمساءلة: فالشفافية هي الوضوح في نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاط البنك المركزي والمادة (45) من قانون البنك المركزي تؤكد انه (يتعين على البنك المركزي بالسرعة العراقي الممكنة بعد نهاية كل شي أعداد ونشر الميزانية العمومية في الجريدة الرسمية ومواقع الانترنت الرسمية موضحاً فيها وضع البنك المركزي في نهاية اخر يوم عمل في الشهر).

كذلك فإن الوضع المالي للبنك يكون خاضعاً للتدقيق الخارجي فالفقرة (1) من المادة (48) تنص على انه (يتعين تدقيق الكشوفات المالية للبنك المركزي العراقي بما يتفق مع المعايير الأولية الخاصة بالتدقيق في الاقل مرة واحدة في السنة عن طريق مؤسسة التدقيق الخارجي ذات السمعة الحسنة والتجربة المعتمدة في تدقيق البنوك المركزية والمؤسسات المالية الدولية الرئيسية).

ومن العناصر الاخرى هي تأسيس محكمة الخدمات المالية فعلى وفق المادة (63) من قانون البنك المركزي العراقي (تنشأ محكمة قضائية تعرف بمحكمة الخدمات المالية التي سيكون لها سلطة قضائية للنظر في القرارات والاورام الصادرة عن البنك المركزي العراقي).

3- الأهتمام بالنتائج: وفيما يتعلق بالحسابات والكشوفات المالية ، فان من واجب المصارف أن تقوم بالابلاغ الدوري من خلال تزويد البنك المركزي بالكشوفات عن الموجودات، والمطلوبات، والمعلومات،

والإحصائيات عن مختلف الحسابات والنشاطات المصرفية وأي بيانات أو معلومات يطلبها البنك المركزي العراقي ، وهذا ما تحدده المادة الحادية والاربعين من قانون المصارف الجديد.

كما ويتضمن الباب الخامس عشر بفقراته ومواده المتعددة قضايا الافلاس التي تتعرض لها المصارف عندما لا توفي بالتزاماتها المالية والمشاورات التي تتم بين محكمة الخدمات المالية والبنك المركزي العراقي.

ويحدد الباب الحادي عشر بمواده المتعددة الأسس والنتائج التي تترتب على قيام البنك المركزي بتعيين الوصاية على المصارف حين تنتهك أو تخل التعليمات والتشريعات والاعمال المصرفية.

وتجدر الإشارة الى التعليمات والأوامر والقرارات النهائية الصادرة عن البنك المركزي على وفق المادة (105) لاتخضع بموجب هذا القانون لإعادة النظر في هيئة قضائية إلا في الحالات التي ينص عليها هذا القانون.

ب-السياسة العامة:

1-الأهداف الأساسية: أن الأهداف الأساسية التي يسعى الى تحقيقها (التركيز على اهداف معينة) تتمحور حولها السياسة النقدية للبنك المركزي وضمن هذا القانون فان المادة(3) تنص على ان (يكون الهدف الأساس للبنك المركزي العراقي هو السعي لتحقيق والحفاظ على استقرار السعر المحلي وتعزيز الحفاظ على نظام مالي مستقر وتنافسي يستند الى السوق) اذ ان من العوامل المهمة التي تؤثر في اداء البنوك المركزية لوظائفها وكذلك في تحقيق أهدافها هي مستوى الصلاحيات التي تمتلكها تلك البنوك وكذلك عدم التداخل في المهام والمسؤوليات ان امتلاك البنوك المركزية خصوصية في ممارسة نشاطها له آثار كبيرة على مستوى النشاط الاقتصادي عموماً.

ومن اجل تعزيز اشراف ورقابة البنك المركزي والمساهمة اسراع في تحقيق اهدافه الأساسية المتمثلة في تحقيق الاستقرار السعري فان الصلاحيات الممنوحة للبنك المركزي تساهم في هذا الأمر.

والمادة(40) من قانون البنك المركزي العراقي الجديد ، تنص على ان (للبنك المركزي العراقي الصلاحية المطلقة لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لمنح ترخيص وتنظيم وممارسة الرقابة على المصارف وفروعها على وفق ما نص عليه هذا القانون وقانون المصارف ، ويشمل ذلك الصلاحية باجراء رقابة خارجية واجراء تدقيق على التراخيص الممنوحة للمصارف وفروعها بالنمو والتوقيت الذي يختاره البنك المركزي العراقي ، ولاتعدّ الإجراءات الصادرة على أي كيان حكومي عدا البنك المركزي العراقي المتعلق بتنظيم نشاطات الإقراض والائتمان للمصارف ذات سلطة قانونية).

2-فحص أداء الإدارة: كما حددت المادة الثالث عشرة من قانون المصارف الجديد عملية الغاء التراخيص أو أجازات ممارسة الأعمال المصرفية في البنك المركزي العراقي ومن خلال قرار يستند الى قيام المصارف بمخالفة القوانين والأعراف والشروط التي يحددها البنك المركزي العراقي.

والمادة (26) من قانون البنك المركزي الجديد ، وفي الفقرة (1) منها يُؤكد انه (لايجوز للبنك المركزي العراقي منح ائتمانات مباشرة أو غير مباشرة للحكومة أو أية مؤسسة عامة أو كيان حكومي عدا ما يقوم به البنك المركزي والخاضعة لرقابة البنك المركزي العراقي بشرط أن يُمنح مثل هذه المساعدة بالمواد والشروط نفسها المعمول بها عند منحها للمصارف التجارية العائدة للقطاع الخاص).

3-القرارات المالية: أن البنك المركزي العراقي هو المسؤول الوحيد عن اللوائح والتسجيل ومنح التراخيص والإشراف على أنظمة المدفوعات التي تديرها أطراف أخرى غير البنك

المركزي العراقي، المادة (39) تراجع حصر وتحديد المسؤوليات وعدم التداخل في المهام والمسؤوليات.

وهناك ابراء قانوني للعملة التي يصدرها البنك المركزي العراقي اذ ان الفقرتين (1و2) من المادة (32) من قانون البنك المركزي العراقي تؤكد ان (يقتصر الحق في إصدار الأوراق النقدية والمسكوكات المنوي تداولها في العراق على البنك المركزي العراقي حصراً) و(سيكون فقط للأوراق النقدية والصكوك الصادرة عن البنك المركزي العراقي والتي تُسحب من التداول قوة ابراء قانوني في العراق).

4-حماية موجودات المصرف: وفيما يتعلق برأس المال والشروط المتعلقة به فان الفقرة (3) من المادة السادسة عشرة تنص على ان (يحدد البنك المركزي العراقي بموجب أنظمة ومبادئ تكوين وحيازة الحد الأدنى لرأس المال المدفوع لأي مصرف).

أما المتطلبات التحوطية فتحددها الفقرة (3) من المادة التاسع والعشرين تنص على (يحدد البنك المركزي العراقي المتطلبات التحوطية والإجراءات الموحدة وطرائق الاحتساب التي يجب ان تتبعها المصارف ويحدد البنك المركزي العراقي المتطلبات المنصوص عليها استجابة للظروف الاستثنائية المتعلقة بسعر الفائدة والاستحقاق والشروط الاخرى المنطبقة على أي نوع أو شكل التمويل المقدم أو المستلم (بما فيها الودائع) أو المنطبق على المطلوبات الطارئة).

وفيما يتعلق بمقدار الانكشافات بالعملات الأجنبية فان البنك المركزي العراقي ومن خلال إصدار أنظمة يحدد بها الحد الأقصى للانكشافات بالعملات الأجنبية أو بأية عملة أو عملات محددة وهو ما تنص عليه المادة الثانية والثلاثين .

وتحدد المادة الثالث والثلاثين من القانون المذكور انفاً القيود المفروضة على استثمارات المصارف في الاسهم أو السندات وأمتلاك عقارات غير ضرورية أو المساهمة في مصارف اخرى ، الا على وفق الشروط والموافقات التي يحددها البنك المركزي العراقي.

5-تنفيذ لائحة المصرف: ان البنك المركزي هو المسؤول الوحيد عن اللوائح والتسجيل ومنح التراخيص والإشراف على أنظمة المدفوعات التي يديرها أطراف أخرى غير البنك المركزي العراقي.

ج-مراقبة سير العمل بالمصرف:

1-تقييم أداء المصرف: ان الوضع المالي للبنك المركزي العراقي يكون خاضعاً للتدقيق الخارجي ، فالفقرة (1) من المادة (48) تنص على انه (يتعين تدقيق الكشوفات المالية للبنك المركزي العراقي بما يتفق مع المعايير الاولية الخاصة بالتدقيق مرة واحدة في السنة في اقل تقدير عن طريق مؤسسة التدقيق الخارجي ذات السمعة الحسنة والتجربة المعتمدة في تدقيق البنوك المركزية والمؤسسات المالية الدولية الرئيسية).

وتحدد المادة الثالث والخمسين طبيعة الرقابة والتفتيش على المصارف من خلال قيام البنك المركزي العراقي بمراقبة المصارف على أسس موحدة وكذلك القيام بالتفتيش الموقعي لهذه المصارف.

2-الأطار القانوني: أما الإجراءات التصحيحية الفورية والعقوبات فتحددها المادة السادس والخمسين من القانون وفي فقرتها الأولى اذ تنص على انه (يجوز للبنك المركزي العراقي ان يتخذ أي اجراء أو يفرض أي عقوبة ادارية في الحالات التي يتضح فيها ان المصرف أو المسؤول الإداري في المصرف أو أي شخص قام بخرق احكام هذا القانون أو أمر صادر عن البنك المركزي العراقي بالقيام بعمليات مصرفية غير سليمة وامينة).

ويحدد الباب الحادي عشر بمواده المتعددة الأسس والنتائج التي تترتب على قيام البنك المركزي العراقي بتعيين الوصاية على المصارف حين تنتهك أو تخل التعليمات والتشريعات والأعمال المصرفية.

وعلى وفق المادة (105) فأن التعليمات والاورام والقرارات النهائية الصادرة عن البنك المركزي العراقي لا تخضع بموجب هذا القانون لإعادة النظر في هيئة قضائية إلا في الحالات التي ينص عليها هذا القانون.

3-الألتزام بالأعتبارات الأخلاقية: اذ بإمكان البنوك المركزية ومشرفي المصارف ان يصدروا التعليمات والتوجيهات للطلب من زبائن البنك بالامتثال للحوكمة كجزء من عملية تقييم اهلية التسليف وتقدير الخطر (المؤثر المعنوي) وكذلك الطلب من البنوك بتطبيق الحوكمة ومبادئها على الكيانات التي يشرفون عليها وينظمونها وذلك لتحقيق بيئة داخلية وخارجية سليمة.

وهذا كله يشجع الإيداع والاستثمار الطويل الأجل في الرأسمال الإنساني والطبيعي والاستثمار الأجنبي المباشر فضلاً عن خلق ملكية فكرية.

وكذلك الحد من أساءة استعمال الدخيلين للسلطة على المصارف فنخلق آلية فعالة لانتقال الثروة بين الاجيال وبمراقبة مديرين المصارف في القطاع المالي وتحميلهم مسؤولية اعمالهم اذ ان الدعوة الى

الإدارة الجيدة ومحاربة الرشوة والهدر والفساد تعدّ من محفزات الاستثمار المباشر المحلي والأجنبي فضلاً عن استثمار المحفظة.

4-مراقبة المسؤولية الاجتماعية: توجد لدى البنك المركزي العراقي هيئات متخصصة واجبها التعامل مع كل متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية ورسم السياسات المتعلقة بذلك وأشعار مجلس الإدارة بكل المستجدات اذ ان السوق هو الذي يبرز قدرات البنك من حيث التنافسية وحتى من حيث مدى تشبعها بفلسفة الحوكمة ايضاً ولا يمكن تحقيق الحوكمة إلا بمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة والحكومة والمصارف وبين منظمات المجتمع المدني العديدة في ظل رقابة شعبية مزدوجة تقوم على النزاهة والشفافية.

د-التعويضات:

1-المرتبات: أن البنك المركزي العراقي يقوم بدفع المرتبات للعاملين والإدارة فيه بموجب سلم الدرجات الوظيفية الصادرة عن وزارة المالية في العراق وعلى أساس سنوات الخدمة والشهادة العلمية فضلاً عن الخبرة وهذا يساعد على أيجاد الاستقرار النفسي ولاسيما للمديرين التنفيذيين ومحاولة تحفيزهم على بقاء المنظمة على الرغم من ان هذا النوع من التعويضات قد يولد نوعاً من الرقابة وضعف المنافسة.

2-العلاوات: أن العلاوات التي يدفعها البنك المركزي العراقي للموظفين والإدارة فيه عادةً ما تكون على أساس الجهد المبذول في العمل وساعات العمل الإضافية فضلاً عن النتائج المتحققة والتي تُذكر في تقارير دورية عن أداء الموظفين يقدمها المديرون الى الإدارة العليا ، فضلاً عن تقديم تسهيلات اقرضية للموظفين والمديرين التنفيذيين كي يقوموا بالمتاجرة بالأسهم كآلية تُدرس في الوقت الحالي لدمج مصالحهم مع مصالح حملة الأسهم.

هـ-اللجان:

1-لجان التدقيق الداخلي: اذ تقوم هيأت متخصصة في البنك المركزي كهيئة المراجعة والرقابة التي تكون مسؤولة مباشرة عن عمل قسم التدقيق الداخلي في البنك والذي يقوم بمهمة الرقابة على تطبيق القواعد واللوائح المتعلقة بانشطة المصارف وبما هو منصوص عليه ضمن دليل إجراءات الشؤون العملياتية والإدارية.

2-لجان التدقيق الخارجي: توجد في البنك المركزي هيأت رقابية خارجية تكون مسؤولة عن تعيين مراجعي حسابات المصرف وتحديد اتعابهم والتأكد من تقيدهم بمتطلبات الحيادية والاستقلالية في اعداد الحسابات الختامية وكل عمل يتصل بذلك.

3-لجان التعويضات: أن هيأت المزايا والعويضات في البنك المركزي هي الجهة التي تقر سياسات المزايا لجميع افراد الادارة العليا والعاملين ، كما أنها تنظر في موضوع التعويضات والمزايا لأعضاء مجلس ادارة البنك المركزي ضمن ما هو سائد في السوق الذي تعمل فيه.

4-لجان تقييم الأداء: يُقيم اداء الموظفين والإدارة العليا ككل بصورة دورية في البنك المركزي العراقي لتحديد مقدار المرتبات والعلاوات الواجب إعطاؤها لهم.

و-الوظائف الأساسية للمجلس:

1-صياغة الاستراتيجية: أن من مهمات مجلس الإدارة في البنك المركزي العراقي والذي يكون تابعاً لمديرية الإدارة والمباني توجيه شؤون البنك المركزي وحماية حقوق حملة الأسهم (الدولة) ومصالحهم وذلك من خلال صياغة الاستراتيجية الكلية وتعيين توجهها الاستراتيجي ومجموعة القيم المشتركة حيث ان فاعلية التوجيه الاستراتيجي ودرجة شموليته يعتمد بالدرجة الأساس على فاعلية مشاركة المجلس وهي في البنك المركزي العراقي مشاركة فاعلة اذ يقوم مجلس الإدارة بالسؤال واتخاذ القرارات النهائية والموافقة عليها فيما يتعلق برسالة وأهداف المصرف كما يقوم بالتدقيق الإداري والمالي .

2-تقديم المشورة: تُقدم المشورة للبنك المركزي العراقي من خلال الافراد أو المديرين الخارجيين المنتخبين في المجلس والذين قد يمثلون مواقع ادارية عالية المستوى في المصارف الأخرى.

3-أدارة الخطر: وتوجد في البنك المركزي العراقي وضمن مجلس الإدارة هيئة الرقابة على ادارة المخاطر المصرفية والتي يكون واجبها الاشراف والرقابة على عمل ادارة المخاطر المتمثل في قسم رقابة الانتمان في البنك المركزي العراقي.

4-تقييم المدير التنفيذي: ولا يتم في البنك المركزي تقييم المدير التنفيذي (محافظ البنك المركزي) بل يقوم بذلك وزير المالية ورئاسة الوزراء.

5-تفويض الصلاحيات: لا يمكن لأي شخص التأثير بصورة غير سليمة على أي عضو في هيئة صنع القرار في البنك المركزي العراقي خلال اداء واجباته في البنك أو التدخل في انشطة البنك المركزي العراقي.

وأن عملية اقالة أو تنحية المحافظ ، او نائب المحافظ أو أي عضو اخر في المجلس من وظيفته عن طريق سلطة التعيين فقط واذا كان الشخص قد أدانته محكمة جنائية ، بجريمة وحكم عليه بالسجن أو تم أعلن إفلاسه او تبين عدم نزاهته في الأسواق المالية أو عدم كفاءته أو مخالفته لقوانين البنك المركزي أو كان يعاني خللاً عقلياً او بدنياً.

الخاتمة

الاستنتاجات:

- 1- حاولت وكذلك المصرف العراقي تحقيق الضوابط الخاصة بقوانين الفساد والشفافية والمسألة والاهتمام بالنتائج لكنها لم تتمكن من الايفاء بالالتزامات التي ألقاها على عاتقها قانون المصارف الجديد بهذا الخصوص على الرغم من رقابة البنك المركزي العراقي عليها فيما يتعلق بهذه الجوانب مما يدل على الحاجة الماسة لتطبيق هذه الضوابط والالتزام بها لاجل تحقيق الكفاءة الادارية لهذه المصارف.
- 2- لم تتمكن المصرف العراقي من تحقيق اهدافها الاساسية وكذلك الحال للبنك المركزي العراقي لما يجابهه البلد من ظروف لكنهم حاولوا ايجاد لجان رقابية فيما يتعلق بأدارة موجودات ومطلوبات مصارفهم ولم يلتزموا بالافصاح الخاص بالقرارات المالية المهمة على النحو الواسع لكنهم قاموا بتنفيذ للوائح الخاصة بمصارفهم محاولةً منهم لتحقيق السياسات العامة للمصرف وكذلك لوحظ لديهم ضعف الرقابة على الاداء بعدم توفيرهم للجان فحص الاداء وكان السبب في ذلك كون هذه اللجان هي لجان وقتية يتم حلها بعد انتهاء فترة التفتيش.
- 3- تمت مراعاة بعض الاطر القانونية الخاصة بالقطاع المصرفي في المصرف العراقي، وتم تقييم اداء المصارف من قبل البنك المركزي العراقي ولكن ليس بصورة دورية وذلك بسبب الظروف السياسية الخطيرة التي تعرض لها البلد وهذا رغم التزام بعضهم بالمعايير الاخلاقية السليمة للعمل المصرفي لكن يندر وجود دليل خاص بهذه المعايير ولا تتم محاسبة المقصرين في هذا الجانب عادةً ووجدت لديهم لجان مراقبة مسؤولية اجتماعية يتم حالياً تطوير كادرها ويتوقع مساعدة هذه المصارف لبلوغها الحد المقبول من المعايير العالمية.
- 4- أقتصرت التعويضات في البنك المركزي العراقي، على نوعي المرتبات والعلاوات على وفق الضوابط التي حددتها وزارة المالية وقام المصرف العراقي بتقديم مرتبات وعلاوات تنافس ما تقدمه المصارف السابقة تعزيراً للأداء والأبداع في العمل المصرفي مما يدل على ضرورة تحسين التعويضات في القطاع المصرفي العام أسوةً بالمصارف الخاصة.
- 5- حققت المصرف العراقي ، تواجداً ملحوظاً للجان التدقيق الداخلي، والتدقيق الخارجي، والتعويضات، وتقييم الأداء وتوجدات في البنك المركزي العراقي هذه اللجان بصورة هيأت متخصصة مما يدل على إلتزام أدارات هذه المصارف بمعايير التدقيق والأداء العالمية.
- 6- أقتصرت الوظائف الأساسية لمجالس ادارة مصارف، والبنك المركزي العراقي، على صياغة الاستراتيجيات، وتقديم المشورة، وأدارة المخاطر، وتفويض الصلاحيات، أما في المصرف العراقي ففضلاً عن الوظائف السابقة يقوم مجلس الادارة فيه بتقييم المدير التنفيذي لأن المصرف تابع للقطاع

الخاص وينتخب المدير التنفيذي فيه عن طريق تصويت مجلس إدارة المصرف وأعضائه مما يدل على التزام المصارف الانفة الذكر بالكفاءة والدقة في هذه الجوانب كونها من أساسيات اداء الادارة العليا.

التوصيات:

- 1- تضمين مجالس الادارة عضوان أو اكثر ينوبان عن الادارة والمساهمين المسيطرين (أصحاب المصالح) على أن يكون هذان العضوان مستقلين.
- 2- ضرورة أتباع سياسات وممارسات المحاسبة الرقابية والمالية وأعداد التقارير والافصاح بصورة تتجاوز المتطلبات القانونية لتتضمن عناصر أساسية من أفضل الممارسات الدولية بالنسبة للمصارف.
- 3- ضرورة أعداد المصرف تقارير سنوية تفصح فيها للمساهمين المسيطرين عن المخاطر الاساسية المرتبطة بهوية المساهمين المسيطرين، ودرجة تركيز الملكية، والحيازات المتقاطعة بين المصارف التابعة أو المنفردة للمصرف المعني، وأية اختلافات بين قوة التصويت للمساهم المسيطر وموقف الملكية العام في المصرف.
- 4- العمل على ان يكون لمجلس الادارة لجنة تعمل على تطبيق ممارسات الحوكمة وتشرف عليها لأجل التوافق مع المعايير الدولية التي تخص لجنة بازل II في موضوع إدارة الحكم الجيد(الحوكمة) وأن تكون هذه اللجنة بادارة خبراء مثل مدير رقابة الامتثال.
- 5- يجب ان تمتلك الشركة آليات فعالة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصحاً خاصاً بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية أصحاب حقوق الاقلية) من أجل حماية هؤلاء المساهمين ضد أية إجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم بها المساهمون المسيطرون حين تكون الملكية متركزة أو حين يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين.
- 6- الإيعاز الى المصارف لأخذ دليل لأساليب ممارسة السلطة يحتوي على مسؤوليات عضو مجلس الإدارة في المصرف وعلى تركيبة مجلس الإدارة واجتماعاته وطريقة ادارة الاجتماعات وواجبات عضو مجلس الإدارة وواجبات سكرتير مجلس الإدارة واختيار وتحديد مكافآت الأعضاء وتقييمهم واستراتيجية الشركة والتخطيط والرقابة الداخلية ومراقبة الامتثال ورقابة إدارة المخاطر والتقارير المالية والإفصاح والشفافية وأمور أخرى.
- 7- ضرورة تواجد لجان فرعية تشرف على تطبيق ممارسات الحوكمة كلجنة المراجعة والمراقبة ولجنة ترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة في المصرف فضلاً عن لجنة المزايا والتعويضات ولجنة إدارة المخاطر ولجنة إدارة الموجودات والمطلوبات ولجنة بناء الاستراتيجية والتخطيط ولجنة المجتمع والبيئة مع وجود اللجنة التنفيذية بالطبع.

8- الإيعاز الى المصارف بتشكيل لجان متخصصة بالرقابة على أداء المديرين التنفيذيين وتقييم ادائهم بصورة منفردة عن تقييم الأداء الإداري العادي في المصارف لتعزيز الصفات القيادية والقدرات العلمية والإدارية التي يتمتع بها هؤلاء المدبرون ولكون معظم الصلاحيات تكون متركزة في ايديهم.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية:

الكتب

1. البلداوي ، عبد الحميد عبد المجيد، "أساليب الأحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS / الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009
2. حماد ، طارق عبد العال، حوكمة الشركات " المفاهيم - المبادئ - التجارب " -تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .
3. الخضيرى ، محسن أحمد ، "حوكمة الشركات" ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية مصر ، 2005 .
4. سليمان ، محمد مصطفى ، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والإدارى - دراسة مقارنة" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .
5. شحاتة ، السيد شحاتة وعلي ، عبد الوهاب ، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة" الدار الجامعية ، مصر ، 2006 .
6. لطفى ، أمين السيد أحمد ، نظرية المحاسبة - منظور التوافق الدولى ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .

أرسائل و الاطاريح الجامعية:

- 1- يعقوب ، فيحاء عبدالله ، "التدقيق الداخلى ودوره فى التحكم المؤسسى دراسة تطبيقية على المصارف العراقية الخاصة" أطروحة دكتوراه فلسفة فى المحاسبة الجامعة المستنصرية ، 2006.
- 2- العريبي ، عصام فهد ، "معايير الإفصاح فى القوائم المالية الخاصة بالبنوك بين التحكم المؤسسى ورقابة البنك المركزى" ، المؤتمر العلمى المهني الخامس ، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين ، 2003 .
- 3- خوري ، نعيم سابا ، "إنهيار إنترن وتداعياته على البيئة المحاسبية" - جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين ، مجلة المدقق ، العدد 51 ، 2002 .
- 4- خليل ، محمد أحمد أبراهيم "دور حوكمة الشركات فى تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية" - دراسة نظرية تطبيقية ، 2007 .

- 5- البشير، محمد، كلمة افتتاحية لفعاليات المؤتمر العلمي المهني الخامس - جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، " التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة"، مجلة المدقق، العدد 56-57، 2003 .
- 6- يعقوب، فيحاء عبدالله، "التدقيق الداخلي ودوره في التحكم المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف العراقية الخاصة" أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة الجامعة المستنصرية، 2006.
- 7- التميمي، عباس حميد يحيى "أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية" أطروحة دكتوراه في المحاسبة جامعة بغداد، 2008.
- 8- ميخائيل، أشرف حنا، "تدقيق الحسابات في اطار منظومة حوكمة الشركات" بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
- 9- سليمان، محمد مصطفى، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري - دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، مصر، 2006 .
- 10- البنك المركزي العراقي، (2004)، (التقرير الاقتصادي السنوي للبنك المركزي العراقي)، مكتبة البنك المركزي العراقي، بغداد، العراق.
- 11- السعيد، ناصر، (2005)، (حوكمة إدارة الشركات في دول منطقة الشرق الاوسط وشمال أفريقيا: دور النظام المصرفي في ضمان الشفافية والافصاح)، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
- 12- البنك الدولي، (2003)، (دور الاسواق المالية في تمويل التراكم الرأسمالي للقطاع الخاص)، مكتبة البنك المركزي العراقي، بغداد، العراق.
- 13- العتيبي، بدر، (2006)، (هيئة السوق المالية جديدة بالحوكمة الكاملة للشركات المساهمة)، جريدة المدى، عمان، الاردن.
- 14- حسين، صالح، (2005)، (أساليب ممارسة وأدارة السلطة في الشركات : قضايا عامة)، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
- 15- حماد، طارق عبد العال، (2006)، (دور الرقابة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة)، ديوان المحاسبة، الكويت.
- 16- حشاد، نبيل، (2004)، (إدارة المخاطر المصرفية)، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد(286)، بيروت، لبنان.

- 17- حشاد، نبيل، (2005)، (موسوعة بازل II الجزء الثاني: دليلك الى إدارة المخاطر المصرفية)، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
- 18- سعيد، محمد رؤوف، (2004)، (مستقبل الاقتصادات القومية في ظل ظاهرة العولمة)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد(6)، السليمانية، العراق.
- 19- سيلفان، جون، سمبونارس، جورجيا، (2006)، (خلق بيئة مستدامة للشركات)، البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
- 20- شاكر، فؤاد، (2005)، (الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية)، اتحاد المصارف العربية، العدد(6)، بيروت، لبنان.
- 21- عزي، الأخضر أبو علاء، جلطي، غالم، (2006)، (الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات: إشارة الى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية)، مجلة الجندول، العدد(27)، عمان، الاردن.
- 22- عاكوم، أبراهيم، (2006)، (حجم أصول المؤسسات المالية الإسلامية بلغ (500) مليار دولار)، جريدة الدستور، العدد(15218)، عمان، الاردن.
- 23- كريم، حسن، (2004)، (مفهوم الحكم الصالح)، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد(309)، بيروت، لبنان.
- 24- صالح، أحمد علي، (2006)، (بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمية الشركات)، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

A-Books:

- 1- Cook، Mark، etal;(2000), (Business Economics: Strategy and Applications)، School of Business, Nene Collage of Higher Education, Pitman Publishing، London, UK.
- 2- Hitt، Michael A.etal;(2003), (Strategic Management: Competitiveness and Globalization), Arizona University، Thomson South-Western , New York , USA.
- 3- Mcmenamin , J., (1999), (Financial Management: AN introduction) , Library of Congress, New York , UAS.
- 4- Sarkar , A.N. , etal;(2005) , (Strategic Business Management and Banking) , Rai Business School , Rai University , Deep & Deep Publications Pvt. Ltd , New Delhi , India.

5- Wheelen & Hunger , (2002) , (Strategic Management and Business Policy) , Pearson , Prentice Hall , New Jersey , USA.

B-Periodicals:

1- Akoum , Ibrahim , (2004) , (Governance & Globalization: An Economic & Financial Approach) , Union of Arab Banks , Beirut , Lebanon.

2- Bushman , Robert m. , et al; (2006) , (Financial and accounting in formations and corporate Governance) , Manchester University , London , UK.

3- Finance Committee , (2000) , (Malaysian Code on Corporate Governance).

4- Government Commission , (2006) , (German Corporate Governance Code) , Germany.

5- Shaker , Fouad , (2006) , (Wealth management: A Growing Concern For Modern Banking) , Union of Arab Banks , Beirut , Lebanon.

6- Syngenta , Global , (2006) , (Corporate Governance: Capital Structure) , Investor relations , Switzerland.

7- Saidi , Nasser , (2004) , (Corporate Governance: Proposals For MENA Region Action Plan) , Union of Arab Banks magazine , No:285 , Beirut , Lebanon.

8- Ward , Graham , (2001) , (Corporate Governance: Why Should Companies Care?) , The Institute of Chartered Accountants , London , UK.

C-Reports , Studies , and Conferences:

1- Economic and Social Commission For Western Asia , (2003) , (Governance For Sustainable Development in the Arab region : institutions and instruments For moving : institutions An environmental management Culture) , New York , USA.

2- Expert Group , (2001) , (Proceedings of the Expert Group meeting on Governance) , Socio-Economic Development and Poverty alleviation , No:14 , Economic and Social Commission For Western Asia-ESCWA , Washington , USA.

3- Frankfurt , Annual Conference , (1999) , (Statement on Global Corporate Governance Principles) , International Corporate Governance Network , Frankfurt.

4- World Bank , (2003) , (Better Governance For Development in the middle east and North Africa: Enhancing inclusiveness and accountability) , MENA Development Report , Library of Congress , Washington. D.C , USA.

- 5- Hopkins , Michael , " Corporate Social Responsibility -The Big Picture"
Cited at The Corporate Responsibility Word -News Item , 2000 . ([www .
mhcinternational . com / big picture . htm](http://www.mhcinternational.com/bigpicture.htm))
- 6- Shleifer , Andrei & Vishny , Robert , " A survey of Corporate
Governance " , The Journal of Finance , Vol. LII , No. 2 , June , 1997 .
- 7- Sullivan , John D. , "Corporate Governance :Transparency Between
Government & Business " , CIPE , 2001 .
- 8- Gellibrand , Michael , " New Frontiers for Corporate Governance in 2004 &
Beyond " , Corporate Governance Journal , Vol. 4 , Issue No. 1, Jan. , 2004 .
- 9- Davis , James . H & Donaldson , Lex , " Stewardship Theory or Agency
Theory : CEO Governance & Shareholder Returns " , Australian Journal of
Management , Vol. 16 , No. 1 , June , 1991 .

The importance of applying corporate governance standards in banks and their impact on improving performance An analytical study of a sample of Iraqi banks

ORIGINALITY REPORT

18%	15%	1%	10%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.mn940.net Internet Source	2%
2	Submitted to University of Baghdad Student Paper	1%
3	www.cbi.iq Internet Source	1%
4	www.albayan.ae Internet Source	1%
5	researchereconomy11.blogspot.com Internet Source	1%
6	Submitted to Tikrit University Student Paper	1%
7	Submitted to Jinan University Student Paper	1%
8	oossaa33.blogspot.com Internet Source	1%

islamfin.go-forum.net