

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

حوكمة الجهاز المصرفي وانعكاسها على الأداء المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين

جمال الدين ابراهيم العسولي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

حوكمة الجهاز المصرفي وانعكاسها على الأداء المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين

إعداد

جمال الدين إبراهيم العسولي

بكالوريوس الإدارة والريادة – جامعة القدس المفتوحة

إشراف: الدكتور عزمي أحمد الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

القدس – فلسطين

1433 هـ / 2012 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

حوكمة الجهاز المصرفي وانعكاسها على الأداء المصرفي الفلسطيني
من وجهة نظر المختصين

الطالب: جمال الدين إبراهيم العسولي
الرقم الجامعي: 20912998
المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2012/06/19، من لجنة المناقشة المدرجة
أسماءهم وتواقيعهم:

- | | | | |
|-------|---------|--------------------------------------|----|
| | التوقيع | رئيس لجنة المناقشة د. عزمي الأطرش | 1. |
| | التوقيع | ممتحناً خارجياً أ.د. طارق الحاج | 2. |
| | التوقيع | ممتحناً داخلياً د. عبد الوهاب الصباغ | 3. |

القدس - فلسطين

1433 هـ - 2012 م

الإهداء

إلى جميع أفراد عائلتي الأحباء على قلبي ... زوجتي عنان، وأولادي الأعزاء هاني وعبير وطارق وبشار .

إلى روح والدي ووالدتي وأشقائي رحمهم الله...

إلى شقيقتي نداء التي رافقتها المرض خلال فترة مسيرتي التعليمية مع أصدق الأمنيات لها بالشفاء..

إلى اخواني وأخواتي الأحباء الحاضرين في قلبي ووجداني بكل الأوقات

إلى ابن عمي العزيز نضال (أبو طارق) الذي أكن له كل أخوة وتقدير

إلى جميع أصدقائي الأفاضل و زملائي و زميلاتي في الدراسة و العمل الأعزاء

إلى جميع من وقف إلى جانبي وشجعني على أن أخطو هذه الخطوة...

أهدي هذا الجهد المتواضع

جمال الدين إبراهيم العسولي

الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

جمال الدين إبراهيم العسولي

التاريخ: 2012/ /

الشكر والعرفان

الحمد لله أولاً وأخيراً الذي أمدني بفضله وكرمه بالقوة والعزيمة على إتمام هذه الدراسة... واستكمال مسيرتي التعليمية.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر الى كل من الدكتور عزمي الاطرش الذي اشرف على رسالتي والأستاذ الدكتور طارق الحاج الممتحن الخارجي والدكتور عبد الوهاب الصباغ الممتحن الداخلي والى كل من ساعدني وقدم لي العون في مسيرتي التعليمية.. بدءاً بإدارة جامعة القدس الموقرة بشكل عام وإدارة البرنامج بشكل خاص، وأخص بالشكر منهم كلاً من د. زياد قنام مدير البرنامج و كامل الهيئة التدريسية في البرنامج. كما أتقدم بالشكر الجزيل لعديلي الأستاذ زيدان أبو زياد، كونه لعب الدور الأول في تسجيلي للدراسة، وأتقدم بالشكر الجزيل لإخواني في سلطة النقد وزملائي في العمل لما وفروه لي من دعم وتسهيل في المغادرة والحركة وتزويدي بكافة المعلومات اللازمة للدراسة، وأخص بالشكر مدير دائرة الرقابة والتفتيش السيد رياض أبو شحادة، ولا أغفل دور الزميل الفاضل معاذ قرعان من دائرة الأبحاث والسياسات النقدية لما قدمه لي من مساعدة ومشورة طوال فترة إعداد الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من السادة المبحوثين أصحاب الاختصاص من الجهاز المصرفي وكافة الأشخاص والجهات التي ساعدت علمياً وفنياً في انجاز هذه الدراسة داعياً الله العلي القدير أن يحفظهم جميعاً من كل سوء، ويمد في أعمارهم.

جمال الدين إبراهيم العسولي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المصارف العاملة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) بعناصر حوكمة الجهاز المصرفي و انعكاساتها على الأداء المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على مدى اهتمام القائمين على إدارة هذه المصارف بتطبيق معايير الحوكمة، بالاستناد على مدى إدراكهم للمزايا التي تتحقق نتيجة لتطبيق معايير الحوكمة المصرفية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أداتين هما أسلوب التحليلي الكمي والكيفي، وذلك بتصميم استبانة دراسية احتوت على ستة محاور مختلفة يندرج تحتها مجالات عناصر الحوكمة في المصارف بهدف قياس مدى تطبيق الحوكمة في هذه المصارف، إضافة إلى قيام الباحث بدراسة وتحليل البيانات والمؤشرات المالية الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية لمعرفة الآثار المترتبة على أداء المصارف نتيجة لتطبيقها لمعايير الحوكمة المصرفية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء العامين والإقليميين للبنوك ونوابهم ومساعدتهم تحديداً، إضافة إلى مسؤولي دائرة التدقيق والامتثال والمراجعين الخارجيين والداخليين، ومدراء دوائر التسهيلات وأعضاء لجان المراجعة وموظفي الرقابة في سلطة النقد، وتم توزيع 124 استبانة شكلت عينة الدراسة التي تم أخذها بشكل عينة عشوائية منتظمة، حيث تم استرجاع 118 منها بنسبة استجابة وصلت إلى 90% علماً أن مجتمع الدراسة شمل المذكورين في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة .

وقد خلصت الدراسة إلى أن الجهاز المصرفي العامل في الأراضي الفلسطينية ابدى التزام كبير بتطبيق عناصر الحكومة مما ترك أثر واضح على تحسين عمل واستقرار الجهاز المصرفي الفلسطيني واستمرارها وتطوير قدرتها على تقديم الخدمات لجمهورها. كما خلصت الدراسة أيضاً إلى أن هناك اهتماماً واضحاً من قبل القائمين على إدارة تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة، وذلك لإدراكهم للمزايا التي تتحقق حال تطبيقها بالشكل الصحيح، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يؤثر إيجاباً على مؤشرات أداء البنوك، وأنه قد وجدت هناك فروق بين آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق المصارف الفلسطينية لمعايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية وخاصة فيما يتعلق بدوائر ادارة المخاطر كونها من الدوائر الحديثة الانشاء في البنوك.

وأظهرت الدراسة تحسناً في المؤشرات المالية للجهاز المصرفي وخاصة فيما يتعلق بالربح على معدل صافي الأصول و الربح على معدل حقوق الملكية بالإضافة لانخفاض ملموس في حجم الديون المتعثرة، وتحسن عالي في قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة نتيجة التزام بتعليمات سلطة النقد التي تتوافق مع عناصر الحوكمة.

وقد تم اختتام الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاستفادة من التجربة الناجحة لحوكمة الجهاز المصرفي ونقلها للقطاعات الاقتصادية الأخرى ضرورة الأخذ بالحوكمة كمنهج عملي وتطبيقي وعدم الاكتفاء بها كمادة أكاديمية ونظرية، العمل على تأهيل الأفراد العاملين في المؤسسات المصرفية بشكل يضمن لهم عملاً مهنيًا ذو جودة عالية، ضرورة شمول التقرير السنوي للمصرف على ملحق يوضح درجة الالتزام بمبادئ الحوكمة ومدى تطبيقها.

Governance of the banking system, and its reflections on the Palestinian banking performance according to specialists.

Prepared by: Jamal Al-Assouli

Supervisor: Dr. Azmi Al-Atrash

Abstract

This study aims at identifying the extent to which banks operating within the Palestinian territories (both in West Bank and Gaza Strip) are committed to the elements of governance in the banking system and its reflections on the Palestinian banking performance according to specialists. It also aims at identifying to what extent people in charge of managing those banks are concerned and interested in applying governance criteria and standards, based on their awareness and familiarity of benefits achieved due to the application of banking governance criteria and standards.

This study rests on the descriptive approach, through the use of two tools; qualitative and quantitative analytical methods, through designing a questionnaire, that consists of 6 different axes, under which come banking governance elements in order to measure the application of governance in the concerned banks. In addition, the researcher has studied and analyzed the data and financial indicators issued by the PMA as to identify the impacts on the performance of banks due to the application of banking governance criteria and standards.

The target group consisted of operating and regional bank managers, their deputies and assistants in particular, in addition to those in charge of the following departments; auditing, compliance, internal and external customers, heads of facilities department, members of auditing committee or board, and monitoring employees at PMA. 124 questionnaires were distributed and the target group constituted a random though organized cross-section, among which 118 were recaptured, thus giving a 90% for the percentage of response, taking into account that the target group included the above mentioned in both West Bank and Gaza Strip.

The study has inferred that the operating Palestinian banking system has shown high commitment in concern to application of governance elements which in its turn left a prominent trace in the improvement and stability of the Palestinian banking system, in addition to its continuation, and ability to provide services to the public. The study has also shown that there is clear consideration for the application of governance criteria and standards by those in charge of the management of those banks, due to their ultimate and complete realization and appreciation of benefits and qualities achieved in case of proper application. The application of reasonable and sound governance positively affects banks performance. There have been contrasts in opinions within the cross-section itself regarding the application of governance criteria and standards, issued by the PMA, by Palestinian banks, especially with regard to risks or crisis management departments that have been recently founded and developed in banks.

The study has shown an improvement in the financial indicators of banking system especially with respect to profit of net assets and the rate of property rights. Not to mention the huge reduction in amount of debts, and an improvement in the ability of capital to absorb and overcome unexpected risks due to compliance to PMA instructions that are in line with elements of governance.

The researcher concludes his study with a group of recommendations, among which; the importance of benefitting from the successful experience of governance of the banking system and spreading or passing it on to other economic sectors, in addition to the importance of adopting governance as a practical and applicable approach rather than limiting it to theory or academic material. Rehabilitation of employees in a manner that ensures them professional and distinctive work. And finally, having the annual banking report include an attachment or enclosure addressing the status of governance in banking institutions, in terms of compliance and application of principals of governance.

الفصل الأول

أساسيات الدراسة

1.1 مقدمة

يعتبر نظام الحوكمة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل، ويعتمد نجاح هذا النظام - بصورة كبيرة - على مهارات وخبرات ومعرفة القائمين على إدارة المؤسسة.

وغني عن البيان أهمية الشركات المساهمة والدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني ونموه، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها دليل عافية للاقتصاد وتقدمه، وإن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات المساهمة فيه، وإن نظام الشركات المساهمة هو من أفضل طرق الاستثمار في العالم.

وحتى يتمكن المواطن من بناء قراره الاستثماري، يجب أن يمتلك جملة من المعلومات الصحيحة والدقيقة، لذلك يتوجب على الشركات التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام أن توفر المعلومات اللازمة، وأن تحدد محاذير هذه الاستثمارات ومخاطرها، بإشراف هيئات حكومية خاصة لضمان التطبيق الصحيح لذلك.

وتحقيقاً لنجاح الشركات المساهمة، وتحقيق المصالح المتبادلة بين هذه الشركات والحكومة والجمهور، برزت أهمية الحوكمة كنظام مطبق في العديد من الدول المتقدمة والنامية، ونشأ هذا المفهوم بعد أن عانت تلك الدول من أزمات مالية، وتعثر بعض الشركات وانتشار الفساد المالي فيها، والحوكمة عبارة عن مجموعة متكاملة من المعايير والأسس التي يجب أن تراعى في الشركات المساهمة أولاً، وفي

الدولة والاقتصاد ثانياً، لضمان نجاح الشركات المساهمة وتحقيق غاياتها، وضمان مساهمتها بشكل صحيح في نمو الاقتصاد الوطني بشكل عام.

وقد تعاضم الاهتمام بحكومة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002. ونظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كان صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة، سواء المتداولة أم غير المتداولة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل، ويدعم هذا ما أكدت عليه المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية في ماي 2002، من أهمية انتهاج مبادئ حوكمة الشركات (حماد، 2005، ص 39).

أما فيما يتعلق بحوكمة المصارف فقد تولت لجنة بازل 2 مهمة صياغة معايير لحوكمة المؤسسات المصرفية استناداً إلى المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وسعت لجنة بازل من خلال المعايير التي أصدرتها إلى مراعاة خصوصية العمل المصرفي حيث شملت هذه المعايير عدداً من الاعتبارات الخاصة بالعمل المصرفي، مثل حقوق المودعين وإدارة المخاطر، كما أولت اهتماماً كبيراً بمعايير الرقابة الداخلية في المصارف.

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في مفهوم الحوكمة في المصارف العاملة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية وأثر بعض المتغيرات عليها، من خلال تصميم أداة للدراسة تمثلت في استبانة تم توزيعها على المختصين، إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى لمعرفة الانعكاسات المترتبة على أداء المصارف نتيجة لتطبيقها لمفهوم الحوكمة من وجهة نظر المختصين بالاعتماد على النشرات والبيانات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية فيما يخص أداء المصارف من خلال القيام بعمل تحليل كيفي لهذه البيانات للوصول إلى الغاية المقصودة.

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول، احتوى الفصل الأول منها على مدخل للدراسة، وفي الفصل الثاني تناول الإطار النظري لمفهوم الحوكمة والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، أما في الفصل الثالث فقد احتوى على الطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في هذه الدراسة، أما الفصل الرابع فتطرق إلى نتائج الدراسة والذي احتوى على النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها، إضافة لذلك احتوى هذا الفصل على التحليل الكيفي لأداء المصارف من واقع بيانات نتائج الأعمال، وأفرد الباحث الفصل الخامس من هذه الدراسة لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها في بحثه.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر دراسة الحوكمة من المواضيع المهمة والتي تحقق المنفعة المشتركة والمصلحة المتبادلة بين كافة الأطراف المشاركة، فبينما يحقق الفرد حاجاته بالحصول على الإشباع لدوافعه المتعددة، فإن المؤسسة تبلغ مصلحتها في صورة إنجاز الأعمال، وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها. وتشير المعلومات والدراسات إلى أن انهيار كثير من الوحدات الاقتصادية والمالية كان نتيجة ضعف الرقابة الداخلية، مما أدى إلى ضياع حقوق المستثمرين وفقدان ثقة المستثمرين الجدد في هذه الشركات مما انعكس سلباً على مستويات التنمية المحلية.

لذا كان الاهتمام من الباحثين والاقتصاديين والمحللين وغيرهم بمعالجة الأمور، وإيجاد الحل الأمثل والأسلم والأسرع لمعالجة الآثار السلبية التي رافقت انهيار الوحدات المالية والمنشآت الاقتصادية، ما أدى إلى تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق عناصرها في التعاملات الإدارية والمالية لزيادة عمليات الجذب الاستثماري ودعم القدرات التنافسية، وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع التزام المصارف في الأراضي الفلسطينية بتطبيق معايير الحوكمة من وجهة نظر المختصين؟ وما هو أثرها ودورها في أداء الجهاز المصرفي؟

3.1 مبررات الدراسة

إن المبررات البحثية التي أدت إلى إجراء هذه الدراسة تتمثل في:

- معرفة تأثير بعض المتغيرات على واقع الحوكمة في المصارف العاملة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.

- تتبع وملاحظة أثر تطبيق حوكمة الجهاز المصرفي على أداء البنوك، (خاصة أن تطبيقاتها تعتبر حديثة نسبياً)، ولا يوجد آليات واضحة لتطبيق نظام الحوكمة.
- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة وأهميته، وذلك لحدثة تطبيقاتها على الجهاز المصرفي العامل في أراضي السلطة الفلسطينية.
- الأمل بأن تكون هذه الدراسة معززة ومساعدة للجهات المسؤولة وأصحاب القرار في وضع أسس مرجعية يستندون عليها في تطبيق معايير الحوكمة.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- أهمية دور الحوكمة في تحسين مستوى جودة أداء الجهاز المصرفي المتمثل بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تستهدف بدورها مكونات الجهاز المصرفي، نظراً للدور الذي تقوم به البنوك في توفير المصادر الأساسية لتمويل المشروعات في الاقتصاد القومي.
- أهمية دور مجالس إدارة المصارف في تطبيق الحوكمة.
- تحديد أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الفلسطيني وأهم المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيق هذا النظام فيه إن وجدت.
- بيان مدى التزام المصارف الفلسطينية بتطبيق عناصر الحوكمة وانعكاساتها على الأداء المصرفي.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الحوكمة في الجهاز المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين.
- التعرف على مستوى التزام المصارف بتطبيق معايير الحوكمة في الجهاز المصرفي.
- التعرف على دور الحوكمة المطبق في الجهاز المصرفي من ناحية رفع كفاءة الأداء.
- التعرف على أثر الحوكمة على معايير السلامة المالية العامة وتحسُّن الأداء المصرفي ما قبل تطبيق معايير الحوكمة وما بعدها.
- التعرف على أهم المقترحات لبناء نظام حوكمة فعال يعمل على رفع كفاءة الأداء المصرفي.

6.1 متغيرات الدراسة

اعتبرت الدراسة أن المتغير الرئيسي المستقل هو الحوكمة، ويتفرع عنه بعناصر الحوكمة أهلية مجلس الإدارة والامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي والإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر ودور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم وأخيراً الأطراف الأخرى ذات العلاقة والمتغير التابع هو تطور الأداء المصرفي.

7.1 أسئلة الدراسة

للقوف على مشكلة الدراسة أثير السؤال الرئيسي التالي: ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر أهلية مجلس الإدارة؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الإفصاح والشفافية؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر إدارة المخاطر؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم؟
- ما واقع عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة في حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين؟

9.1 حدود ومحددات الدراسة

- الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة في الفصول الدراسية ما بين حزيران 2011 وأيار 2012 أما حدود الدراسة البحثية فمثلت الفترة ما بين 2006 و نهاية العام 2010.
- الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة الجهاز المصرفي العامل في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة والضفة الغربية).
- الحدود البشرية: مدراء إدارات التسهيلات، ومراقبي الامتثال، ومراقبي التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة لموظفي دائرة الرقابة والتفتيش في سلطة النقد الفلسطينية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة انعكاس الحوكمة على الأداء الجهاز المصرفي الفلسطيني.

أما محددات الدراسة فجاءت كما يأتي:

- المحددات الإجرائية: تحددت نتائج هذه الدراسة بمتغيراتها وأداتها ومجتمعها ومنهجها .
- المحددات المفاهيمية: تحددت هذه الدراسة بالمصطلحات والمختصرات والمفاهيم الواردة فيها.

10.1 منهج الدراسة وأدواتها

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، لأنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث، ولأنه يُمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته.

أما أداة الدراسة، فقد تمثلت في استبانة خاصة بالدراسة تحتوي على مجالات عناصر الحوكمة الأساسية، لقياس انعكاسها على الأداء المؤسسي في الجهاز المصرفي.

كما تمّ اعتماد آلية التحليل الكيفي (المقارن) لبيانات الجهاز المصرفي لسنوات ما قبل وما بعد تطبيق الحوكمة لتحديد مدى الانعكاس على تطور الأداء المصرفي.

11.1 تعريف المصطلحات

- الحوكمة: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (يوسف 2007).
- حوكمة الشركات: مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وأصحاب المصالح الأخرى (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 1999).
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): هي منظمة دولية مكونة من مجموعه من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية (أنفا) (OEEC) التي يتزعمها الفرنسي روبير مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة اعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
- لجنة بازل: تأسست لجنة بازل في نهاية عام 1974م من مجموعة محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية العشر "Group of ten". وذلك تحت إشراف بنك التسويات الدولية وحملت اللجنة نفس اسم المدينة السويسرية التي رعت الاجتماع.
- مقررات لجنة بازل حول الحوكمة : المبادئ الصادرة عن لجنة بازل بخصوص الحوكمة
- حوكمة المصارف: الطرق التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المصرف من قبل مجلس إدارته والإدارة التنفيذية بإشراف سلطة النقد الفلسطينية (سلطة النقد الفلسطينية 2008).
- التحليل الكيفي: أسلوب لقراءة البيئة الداخلية والخارجية من نقاط قوة وضعف وكذلك الفرص والمخاطر للجهاز المصرفي في إطار انسياب العلاقة ما بين سلطة النقد والبنوك.
- الجهاز المصرفي: هو مجموعة البنوك العاملة في بلد ما، ويعتبر جزء من النظام المصرفي الذي يعتبر احد مكونات النظام المالي، الذي يضم مختلف النشاطات التي تمارس بها عمليات مصرفية، وخاصة تلك المتعلقة بمنح القروض، وهو يشمل الجهاز المصرفي، والمؤسسات المالية المتخصصة، والسلطات المسؤولة عن السياسة النقدية، أي البنك المركزي والخزينة العمومية. (موقع الكتروني-www.ets_salim.com).
- الاداء المصرفي : وتعني جملة الابعاد التي تعتمد على القدرة على الانجاز والرغبة في العمل وبترباط الاداء مع الفاعلية في تحقيق هدف موضوع بشكل مسبق أي انها مقياس لدرجة الاقتراب من تحقيق الهدف المنشود وتقاس كفاءة الاداء المؤسسي بحسن استغلال الموارد المالية والخدماتية والبشرية وتجهيزات الانتاج. (صالح - المعهد الوطني للتجارة)

- بنك التسويات الدولية: هو منظمة دولية للبنوك المركزية تهدف الى تقوية التعاون المالي والتمويلي العالميين، ويعمل كبنك للبنوك المركزية ولا يخضع للمساءلة امام أي حكومة ويقوم البنك باعماله من خلال لجان فرعية وامانات الدول التي يستضيفها وعبر لقاءها السنوي لجميع الاعضاء.
- وقد باشر البنك أعماله في مدينة سويسرا بمدينة بازل عام 1930/5 / 17.(موقع المعرفة ومندليات اعمال الخليج)

12.1 مختصرات الدراسة

- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
- Organization for Economic Co-operation and Development(OECD)
- مؤسسة التمويل الدولية (IFC) International Finance Corporation
- بنك التسويات الدولية (BIS) Bank for International Settlement
- مجلس التقارير المالية (FRC) Financial Reporting Council
- المعهد المصرفي المصري: (EBI) Egyptian Banking Institute
- الشركات المملوكة للدولة (SOE) State Owned Enterprises
- مبدأ المسؤولية التعاقدية (CRS) Contractual Responsibility System
- تقرير الأداء الموحد (UBPR) Uniform Bank Performance Report

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة في الأراضي الفلسطينية في عام 2008 إثر الأزمات المالية التي حلت بالمؤسسات المالية الكبرى في دول كثيرة في عقد التسعينات من القرن الماضي، وأيضاً بعد الانهيارات المالية والمحاسبية للعديد من الشركات العالمية وما تبعها من إفلاس العديد من المصارف الكبرى. كل ذلك جعل المؤسسات المالية الدولية أن تقوم بإصدار وثائق بازل I و II وأخيراً III، مما جعل دائرة الاهتمام تتسع بموضوع حاكمية المصارف والمؤسسات المالية وآليات تطبيقها، بحيث أصبحت تأخذ بعداً أوسع وأشمل، "كون توفر نظام مصرفي سليم ومعافى يعتبر ركيزة أساسية لسلامة اقتصاديات البلدان" (الشمري، 2011، ص 1).

وتحددت الحاكمية في المصارف بمجموعة من القواعد والضوابط التي يتم من خلالها توجيه سلوك المدراء وأصحاب القرار نحو توثيق أخلاقيات العمل والممارسات الجيدة وصولاً إلى الحكم الرشيد. (حتاملة، 2003، ص 67)

وقد تناول هذا الفصل عرضاً للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، من حيث مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهميتها، ودور الجهاز المصرفي في تعزيز وتطبيق مبادئها، إضافة إلى أهمية حوكمة الشركات والأطراف المسؤولة عن تطبيقها، وكذلك مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة، ثم الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في الشركات، ودور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة، وأخيراً تناول الباحث في هذا الفصل موضوع الحوكمة في فلسطين من حيث قواعدها وحوافز تطبيقها إضافة إلى الحوكمة من منظور سلطة النقد الفلسطينية.

2.2 مفهوم وتعريف الحوكمة Corporate Governance

يعتبر موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات المثارة في الوقت الحالي على المستوى العالمي والإقليمي وظهرت أهميته البالغة بعد ذبوع ظاهرة الفساد المالي والإداري والمحاسبي والسياسي في الشركات والمؤسسات الكبيرة والمتوسطة خلال العقدين السابقين، ومن هذا المنطلق سيتناول هذا الفصل من الدراسة تطور الحوكمة كمفهوم وحاجة، وسيعرض أهداف الحوكمة وأهميتها، ومعايير حوكمة المصارف وفق إصدارات لجنة بازل، وتجارب بعض الدول الأجنبية والعربية والقطاعات المصرفية في مجال تطبيق الحوكمة.

ويقصد بحوكمة الشركات مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط "Discipline" والشفافية "Transparency" والعدالة "Fairness" وتهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل (نور الدين، ناصر، 2005، ص 147).

كما يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي قابلت المصطلح الإنجليزي Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" (يوسف، 2007). أما مؤسسة التمويل الدولية IFC فعرفت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007).

ونظرا لما حظيت به حوكمة الشركات مؤخرا من اهتمام من جانب العديد من الدوائر والمنظمات فقد تعددت المفاهيم المتعلقة بها، حيث عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على أنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Freeland, 2007)، وهي معنية كذلك بصياغة الأهداف الهيكلية للشركة وطرق تحقيقها، ووسائل وأساليب متابعة وتقييم الأداء على مختلف المستويات، وتوفير المؤشرات الملائمة للإدارة ومجلس الإدارة لتعقب ومتابعة تحقيق الأهداف ذات النفع للشركة وحملة أسهمها والأطراف الأخرى ذات المصلحة، وتمكن هذه الأطراف من المتابعة، وأخيرا فإنها تشجع أو تدفع الإدارة نحو استخدام الموارد المتاحة".

وعرفتها دائرة الأعمال المستديرة (The Business Roundtable) بأنها "السلوك الأخلاقي من جانب المديرين وغيرهم ممن يشترك أو تمنح له السلطة في توليد وصيانة الثروة لكل الأطراف ذات المصلحة بالشركة".

وعرفها إتحاد المراجعين الداخليين (2003)، بأنها "التعامل بإجراءات معينة من جانب الممثلين للإطراف ذات المصلحة في الشركة بما يضمن الإشراف على الإجراءات المحددة من جانب إدارة الشركة فيما يتعلق بالخطر والرقابة، ومتابعة هذه الإجراءات للتحقق من فاعلية الرقابة في مواجهة المخاطر، وبما يهيئ الظروف المناسبة لتحقيق أهداف الشركة وتوليد وصيانة القيمة على مستوى التنظيم".

كما عرفها البعض (Gregory and Simms, 2003) بأنها تنظيم وتحسين للعلاقات بين الأطراف ذات المصلحة، والارتقاء بمستوى إدارة الشركة وتشجيعها على التفكير في الأجل الطويل، وملائمة الهيكل الوظيفي لتحقيق الأمانة والنزاهة والمساءلة، والتأكد على توفير كل المعلومات المطلوبة للأطراف ذات المصلحة والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية. والحوكمة بناء على تعريف الشمري (2006)، "هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة".

كما عرفها مسعود (2007)، بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة".

أما أبو زينة (2007) فعرفها بأنها "تطبيق مجموعة القوانين والأنظمة والإرشادات والتعليمات والإجراءات الرقابية التي تحقق للإدارة التميز والجودة في الأداء، وبالتالي نجاحها في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة".

كما تعرف الحوكمة بأنها حالة وعملية واتجاه، كما أنها نظام مناعة وحماية ضروري لضبط حركة واتجاه وسلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات، وهي بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها، عبر عدة مراحل وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على الأخلاق والضمير، ويتضمن التعريف العديد من الجوانب لمفهوم الحوكمة (ميخائيل، أشرف، 2005، ص169).

أيضاً يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة"، وعليه فإن حوكمة الشركات تعني "النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسئول والمسؤولية" (السريتي، السيد، 2005، ص242).

بشكل عام يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى. (فوزي، سميحة، 2004، ص3)

كما نشير إلى أهم ما ذكر حول تعريف الحوكمة فهي أحد العناصر التي تعمل على تحسين الكفاءة الاقتصادية، والقدرة على المنافسة لدى الشركة، وهي مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وهي الكيفية التي تدير الشركة نفسها به وهيكله إدارتها العليا، وهي تصحيح وتصويب عمل إدارة الشركة بواسطة آليات رقابية داخل الشركة (الصياد، محمد، 2007).

وهي تحديد الحقوق والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وأنها القواعد المثلى لاتخاذ القرارات في الشركة، وأنها هيكل لوضع أهداف الشركة ووسائل تحقيق هذه الأهداف ورقابة الأداء (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD).

ويتضح من العرض الآنف، أن الحوكمة تستهدف بشكل أساسي نجاح المنشأة، باعتماد آليات تضمن الرقابة والإشراف والشفافية والإفصاح، تجنباً من التعثر المالي أو أي فساد إداري، وما يتطلب ذلك من أنظمة وقوانين وإجراءات داخلية وخارجية وصولاً لاستمرارية العمل وتحقيقاً لمبدأ تعظيم الربحية وتحقيق التنمية المستدامة لكافة الأطراف.

3.2 نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية:

بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات "Corporate Governance" يأخذ حيزاً مهماً في أدبيات الاقتصاد منذ عام 1932م، حيث كان كل من Means, Berle من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة، والتي هي أهم آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. ويمكن رصد أهم محطات تطور الحوكمة في الآتي:

- في عام 1976م تطرق كل من جينسين وميكلينج "Jensen and Meckling" إلى تعريف حوكمة الشركات في إطار مشكلة الوكالة "Agency problem" أي احتمالية تعارض مصالح إدارة الشركة مع مصالح المساهمين فيها، وخلصت نتائج الأبحاث المتعددة والمستمرة في هذا الشأن إلى أن التطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الإفصاح وحقوق المساهمين تسهم في الحد من أساليب الاحتيال وتضارب المصالح.
- في عام 1980م تطرق فاما "Fama" إلى مشكلة الوكالة، حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة.
- في عام 1985م تأسست لجنة Tread way Committee مع الانهيارات المالية في مجال مؤسسات الادخار والقروض الأمريكية، وأوضحت في تقريرها ضرورة وجود بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للمراجعة ومراجعة داخلية أكثر موضوعية.
- في عام 1992م قامت هيئة بورصة لندن بتكوين لجنة Cadbury Committee على إثر انهيار بعض الشركات ما بين الثمانينات والتسعينات في إنجلترا وامتزجت اللجنة نظام للمراقبة الداخلية من أجل منع أو خفض حدوث مثل هذه الخسائر (سعيد، صفاء، 2005، ص268).
- وفي السياق يؤكد (Mitchell etal, 1996)، و (Monks, Minow, 2001) على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات (السريتي، السيد، 2005، ص237، 238).

• في عام (1997، 1998) أوضح لابورتا وآخرون "Laporta et al." أن إصدار التشريعات والقوانين ذات الصلة بحوكمة الشركات لها تأثير ملموس على كفاءة ممارسة حوكمة الشركات، ويرجع تسارع انتشار مصطلح الحوكمة، إلى الانهيارات المالية في بعض الدول والشركات، وأبرزها الكارثة المالية التي أصابت دول جنوب شرق آسيا (1997) ومسلسل سقوط وانهيار العديد من الشركات الكبرى، منها شركة "ارنون" وشركة "وورلدكم" وشركة "بارملات" وغيرها، تلك الأسباب وغيرها دفعت المؤسسات الدولية الاقتصادية والمالية إلى اعتناق مفهوم أوسع "للحوكمة" لا يقتصر على حوكمة الشركات تحديداً، بل ليمتد إلى حوكمة الاقتصاديات القومية بصفة خاصة، والاقتصاد العالمي بصفة عامة (مهران، عشري، 2005، ص 441، 442).

• في عام 1999م وعلى المستوى الدولي أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تقريرها بعنوان "مبادئ حوكمة الشركات Principle of Corporate Governance" تم تعديله في عام 2004م، تبع ذلك توصيات لجنة بازل في ديسمبر 2006م.

4.2 أهمية ومزايا الحوكمة (لماذا الحوكمة؟)

منذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، 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 والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة" (يوسف، 2007، ص 15).

زاد من حدة المطالبة بحوكمة الشركات، ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، ورغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية، فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارستها الاحتكارية (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008).

ومن أسباب ظهور حوكمة الشركات ما يلي (الصياد، محمد، 2007)

- الفجوة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركات.
- حالات الفشل المؤسسي في روسيا وآسيا وأمريكا.
- الإخفاق في جذب رأس المال، مما يهدد كيانات الشركة ويجعلها عاجزة عن المنافسة.
- عدم قدرة المستثمرين على تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة.
- عدم توافر الدقة ومعايير الشفافية والوضوح في إعداد الحسابات الختامية.

بالإضافة إلى اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، والتي تركز على الشركات الخاصة في تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة في النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر تمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فانتجبت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، ومن أبرزها أزمة دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى الأزمات بعد ذلك، ولعل أبرزها أزمة شركة انرون وورلدكم في الولايات المتحدة عام 2001م، وبدأت مناقشة أوجه القصور في الأسس والقواعد المنظمة لعمل الشركات، وخاصة فيما يتعلق بدور المراجعين الماليين، ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة (فوزي، سميحة، 2003، ص 5، 6).

كما أن تتويج تلك الأحداث بفضيحة شركة انرون وولد كوم الأمريكيتين بسبب غياب الشفافية، وعدم العمل بشكل مؤسسي، وضعف المعلومات، والتغاضي عن حقوق حملة الأسهم، والتزوير في البيانات، والميزانيات، والأرباح، والحسابات وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال". (حماد، 2005، ص 83).

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وأن وجود مثل هذه المعايير أصبح من الأسس العالمية الهامة في تقييم سلامة البيئة

وعنصراً هاماً من عناصر جذب الاستثمار وبوجودها يتم المحافظة على توازن دائم بين الأطراف ذات العلاقة في الشركة وهم المساهمون والإدارة التنفيذية وتجعل المنطقة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبي المباشر، وتعظيم الربحية وإتاحة فرص العمل الجديدة (علاونه 2006).

5.2 أهداف الحوكمة:

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء الشركات بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق، ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم (ميخائيل، أشرف 2005، ص171). وبتطبيق معايير الحوكمة تتحقق المزايا التالية:

- وضع منظومة للمحاسبة لجميع الأطراف المرتبطة بالشركة.
- منع تعرض الشركة للكوارث.
- رفع مستوى أداء الشركة وتحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي من خلال توفير الظروف الملائمة (الصياد، محمد، 2007).
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال، بما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلاً عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة.
- إيجاد حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة الشركة في متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة الشركة من خلال فرض الرقابة الفعالة على الشركة.
- توفير مركز تنافسي للشركة قياساً بمثيلاتها في سوق رأس المال، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها في اجتذاب المستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للشركة.
- تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق رأس المال (بلال، محمد، 2005، ص3، 4).
- إعطاء مزيد من الاهتمام بالقضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع واتخاذ القرار.
- تحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين، وتنمية الصورة الإيجابية عن الشركة سواء لدى العاملين فيها، أو لدى المتعاملين معها، أو عند المجتمع بصفة عامة (سعيد، صفاء، 2005، ص279).

6.2 الأبعاد المتعلقة بمفهوم الحوكمة

بما أن للحوكمة مفاهيم متعددة الأبعاد، فإنه يمكن التعبير عن هذه الأبعاد كما يلي:

- البعد الإشرافي (Oversight) حيث تُعنى الحوكمة من خلال هذا البعد بتدعيم الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين، وقد أكدت على ذلك سوق نيويورك للأوراق المالية في توصياتها الصادرة بشأن تحسين مستوى حوكمة الشركات بأنه يجب أن يتسع نطاق الدور الإشرافي لمجلس الإدارة ليشمل متابعة إجراءات إدارة الخطر لحماية حقوق المساهمين. (حماد، 2005، ص 32).
- البعد الرقابي (Control) حيث تُعنى الحوكمة من خلال هذا البعد بتدعيم وتفعيل الرقابة على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم الرقابة يكون معنيا بتفعيل نظم الرقابة الداخلية، ونظم إدارة الخطر، ووظيفة التدقيق الداخلية، فضلا عن الفصل في المهام بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتحديد خطوط واضحة للسلطات والمسؤوليات، وتصميم نظم للمساءلة على مختلف المستويات، أما على المستوى الخارجي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يكون معنيا بالقوانين واللوائح، وقواعد التسجيل في السوق المالي، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المدقق الخارجي وتدعيم استقلاليته. (حماد، 2005، ص 36).
- البعد الأخلاقي (Ethics) حيث تُعنى الحوكمة من خلال هذا البعد بالعمل على خلق وتحسين البيئة الرقابية Control Environment بما تشمله من قواعد أخلاقية ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة (حماد، 2005، ص 47).
- الاتصال وحفظ التوازن: حيث تُعنى الحوكمة من خلال هذا البعد بالعمل على تصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص (Candor) العلاقة بين الشركة (مجلس الإدارة، والإدارة)، وحملة الأسهم. بينما يجب أن تحكم العدالة (Fairness) علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني (Good Citizenship) علاقة الشركة بالمنظمات الأهلية، كما يجب أن يحكم الالتزام (Compliance) علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية. (BRT, 2002)

- البعد الاستراتيجي (Strategic) حيث تُعنى الحوكمة من خلال هذا البعد بالتركيز على صياغة إستراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الإستراتيجي، حيث يجب أن يتولى مجلس الإدارة صياغة إستراتيجية الشركة من خلال التطلع إلى المستقبل المشرق للشركة، استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها في الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها (بوب جارب وآخرون، 1998).
- المسائلة (Accountability) حيث تُعنى الحوكمة من خلال هذا البعد بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مسائلة الشركة. وفي إطار مفهوم الحوكمة فإن الأطراف التي يجب مسائلتها هي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والمدققين المستقلين، أما الأطراف التي يحق لها قانونا المسائلة فهي كافة الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders)، أما جوانب المسائلة فيجب أن تشمل تقييم مدى التزام كل طرف من الأطراف بدوره في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة (2002/Mcname، BRE، 2002/Stacey and Austin، 2003).
- الإفصاح والشفافية (Disclosure and Transparency) حيث تعنى الحوكمة من خلال هذا البعد بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية من حيث:

1. مدى التفاعل بين المجلس والإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
2. مدى كفاءة وفاعلية إدارة الخطر، وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة.
3. مدى تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة والتوازن بينهم.
4. مدى استقلالية (Independence) الغالبية العظمى من أعضاء مجلس الإدارة.
5. مدى خبرة أعضاء مجلس الإدارة بطبيعة نشاط الشركة والمواضع الوظيفية.
6. مدى دورية اجتماعات مجلس الإدارة واستمرارية تدفق المعلومات.
7. مدى سلامة توزيع المهام بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة.
8. مدى كفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب.
9. مدى تشكيل لجان غير تنفيذية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
10. مدى وجود وظيفة فعالة للمدقق الداخلي.
11. مدى فاعلية الرقابة الداخلية بالشركة.

7.2 الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة على مستوى الشركة:

تكاد تجمع الجهات المهتمة بالحوكمة على أن الأطراف المسؤولة عن تطبيقها على مستوى الشركة تتمثل فيما يلي Anthony and Steven، (2002).

- مجلس الإدارة.
- الإدارة التنفيذية.
- المدقق المستقل.
- المساهمون بكافة فئاتهم.
- الأطراف ذات المصالح وتشمل (الدائنين، المقرضين، الموردين، الزبائن، العاملين، الجهات الإشرافية، الجهات الرقابية).

1.7.2. دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة:

وقد جاء التركيز على دور مجلس الإدارة من خلال ما يؤديه من وظائف توجيهية وإشرافية ورقابية والتي تتطلب لأدائها بكفاءة وفاعلية في إطار الالتزام بتطبيق الحوكمة عدة اعتبارات من أهمها:

- المعرفة والخبرة بطبيعة نشاط الشركة والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.
- المعرفة والقدرة على التفكير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات والخطط والأهداف والموازنات، والقدرة على تغييرها أو تعديلها بمرونة تامة إذا لزم الأمر.
- القدرة على توفير النصح والإرشاد للإدارة التنفيذية بما يساعد على توجيهها نحو المواضيع الهامة التي إلى عناية وتفكير.
- تقييم مدى القدرة على تحديد أهمية الاستراتيجيات وخطط والأهداف التي تم صياغتها في توليد القيمة وتعظيم ثروة المساهمين.
- توافر التدفق الملائم من المعلومات بشكل منظم ومستمر وبشكل شامل لكل جوانب التشغيل وكل الجوانب المؤثرة داخليا وخارجيا. (اتحاد المصارف العربية، 2003).

2.7.2. دور الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة

يتمثل دور الإدارة في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات فيما يلي:

- على المستوى الاستراتيجي: الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من مجلس الإدارة، وإحداث الموائمة بين الاستراتيجيات وخطط وموازنات التشغيل ، ووضع آلية لاستخلاص المؤشرات والمقاييس التي تخدم في التحقق من الموائمة المستمرة بين الإستراتيجية موضع التنفيذ والظروف البيئية لواقع التطبيق.
- على المستوى التشغيلي: يتضمن ذلك الدور إدارة الشركة بطريقة أخلاقية مما يتضمن النزاهة والقيم الأخلاقية والرقابة الداخلية و والإلمام بالمخاطر الجوهرية التي تواجه الشركة ووضع الوسائل المناسبة لمواجهتها، والعمل على توفير المعلومات اللازمة للإطراف ذات المصلحة بما يمكنهم من فهم أعمال الشركة، ويمكن للمدير التنفيذي الاعتماد في ذلك على نصيحة خبراء لتحديد الاحتياجات الفنية والمتطلبات القانونية IMA، 2003، BRT، (2002).

3.7.2. دور المدقق الداخلي في تطبيق الحوكمة:

يمكن توضيح دور وظيفة المدقق الداخلي في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من خلال التركيز على قضايا أصبحت ضرورية في إطار الالتزام بتطبيق الحوكمة ومن أهم هذه القضايا فيما يلي:

- التوسع في إجراءات تقييم الجوانب غير الملموسة من الرقابة Control Soft مثل النزاهة Integrity والقيم الأخلاقية Ethics Values.
- تصميم إجراءات خاصة تضمن بشكل معقول اكتشاف ما قد يحدث من حالات تحريف جوهري مقصود (الغش Fraud) في كافة مواضع التشغيل داخل الشركة.
- التوسع في تقييم مدى معقولية المسؤولية الاجتماعية للشركة ومدى الالتزام بتنفيذ الأهداف الموضوعية في ذلك الصدد من خلال دراسة مدى كفاية السياسات والبرامج المنفذة.
- الاشتراك كعضو استشاري في عمليات إدارة الخطر (Risk Management) والتوسع في عمليات تقييم الخطر ومدى كفاية الأساليب والإجراءات الرقابية المطبقة في مواجهة كافة المخاطر التي تتعرض لها الشركة، وتوفير مستوى من الضمان التشغيلي وعلى مستوى كافة المستويات الإدارية (UAMS)، (2001-2002).

4.7.2. دور حملة الأسهم في تطبيق الحوكمة

يتمثل دور حملة الأسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في تحمل إتحاد المساهمين لمجموعة من المسؤوليات كما يلي: (ICG News, 2003)

- مسؤوليات عامة: وتشمل وضع الآلية التي يتمكن من خلالها الاتحاد من التحقق من أن إدارة الاستثمارات تحقق منفعة المساهمين ، والمشاركة في التحسين المستمر لمبادئ الحوكمة في الشركة، ومتابعة ما يقدمه الاتحاد من مساهمات بشأن حماية حقوق حملة الأسهم للتحقق من جدية الأخذ بها من جانب الإدارة، والعمل على رفع مستوى الإدراك والفهم للسياسات المؤثرة على حقوق حملة الأسهم في الأجل الطويل مثل سياسة المكافآت.
- التصويت: حيث يفترض أن كل الأصوات تساهم في إدارة قوية تركز على منافع حملة الأسهم، ويجب أن تنظم على أساس عناية التحليل بما يتسق مع سياسة مدروسة جيدا.
- مسائل اتحاد المساهمين من قبل المستفيدين ويجب أن يوضح الإفصاح كيفية أدائهم لمسؤولياتهم والذي يتم مرة واحدة في العام على موقع الشركة على شبكة الانترنت.
- في حال تضارب المصالح والتي قد تؤثر على استقلال فان اتحاد المساهمين يمكنه الاعتماد على مصدر خارجي لأداء مسؤولية أصحاب حقوق الملكية كوكيل مستقل منفصل ،ويجب أن يكون اتحاد المساهمين ملما بتعارض المصالح الجوهري من جانب وكلائه، وأن يشجع اتحاد المساهمين على إعداد خطة وإجراءات لتنفيذ أية توصيات ضرورية تقترح على الإدارة.

8.2 أهمية حوكمة الجهاز المصرفي

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك في النقاط التالية (دهمش، اسحق أبو زر، 2003، ص27-30):

تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك؛ وتمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية، في المقابل فإن سوء هذه الحوكمة خاصة في البنوك، يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي، وخير دليل على ذلك، ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية؛ حيث أن هناك مسؤوليات رئيسية لمجلس الإدارة والإدارة العليا في مجال

حوكمة البنوك (سنتطرق لها لاحقاً)؛ وللبنك المركزي (سلطة النقد) دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية وذلك للأسباب التالية:

- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
- إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين) نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك
- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك. وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات.
- يجب أن نعترف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل حقيقي، أو الأعضاء الذين يمكن أن يقفوا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال البنك.
- هناك أيضاً المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم: "شبه مستقلين" لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية.

9.2 دور الجهاز المصرفي في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتباره الممول الرئيسي

يري حتالمة (2003) بأن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات، حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

كما أن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عاملاً فاعلاً باتجاهين، يتمثل الأول باعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان، أما الاتجاه الثاني فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء

مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة.

ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان، إلا أن هذا الاهتمام لم يرق بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان، ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة، أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، إضافة إلى أن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح. (علاونة، ندوة في جامعة بير زيت بتاريخ: 27-5-2008).

إن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلاً خاصاً يُعنى بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه، كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى (Prime Lending Rate)، أولئك العملاء الذي تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات.

إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء (Rating) وإن كانت تُعنى جزئياً بقضايا الحوكمة، إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر أحد الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

إن إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي ومدراء الائتمان يعتبر أمراً ضرورياً باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم، مع النظر بعين الدعم والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى.

10.2 مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحكومة OECD Governance Principles :

يتم تطبيق حوكمة الشركات وفقا لسنة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999. وقد تم مراجعتها وتعديلها في العام 2004 لتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة (سليمان، 2006، ص 42) وتتمثل في:

❖ المبدأ الأول: تصميم إطار فعال لحوكمة الشركات " Corporate Governance Fram work": ويتطلب الالتزام بهذا المبدأ مراعاة عدة مبادئ فرعية أهمها:

- أن يكون إطار حوكمة الشركات مؤثرا في الأداء الاقتصادي الشامل، ومشجعا على قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية .
- كما يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات متناسقة مع أحكام القانون والنظم التشريعية والاقتصادية السائدة. وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.
- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات (الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية)، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- يجب أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية . فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

❖ المبدأ الثاني: حقوق المساهمين (Shareholders Rights): ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين ويسهل لهم ممارسة حقوقهم، والتي تتمثل فيما يلي:

- الحقوق الأساسية وتشمل:
 1. طرق مضمونة لتسجيل الملكية .
 2. إرسال أو تحويل الأسهم .
 3. الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم ومراجعة القوائم المالية.
 4. المشاركة والتصويت في الجمعية العمومية.
 5. انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
 6. نصيب من أرباح الشركة.

- الحقوق المتعلقة بالمشاركة في تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة أو الترخيص بإصدار أسهم إضافية وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة.
- المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علمًا بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.
- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العمومية، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية.
- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وبيان سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وكبار التنفيذيين في الشركة. كما ينبغي أن يخضع القسم المتعلق بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.
- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

❖ المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين Equitable Treatment of Shareholder:

ويأخذ مبدأ المعاملة المتساوية في إطار تطبيق الحوكمة بعدا إضافيا جديدا حيث يتم التمييز بين فئتين من المساهمين، الأولى وهي الفئة التي تمتلك نسبة كبيرة من الأسهم وهي التي يتاح لها الفرصة لمراقبة أداء الإدارة، وتقييم أداء مجلس الإدارة، والذي يعد بمثابة الوكيل عنهم في حماية مصالحهم وتعظيم ثرواتهم. أما الفئة الثانية فهم صغار المساهمين والتي يصعب إتاحة تلك الفرصة لهم ومن ثم يجب تمثيل هؤلاء الأقلية في الاجتماعات للتعبير عن آرائهم، والإدلاء بأصواتهم، بالإضافة إلى توفير فرصة سهلة وغير مكلفة لنقل ملكيتهم عند بيع أسهمهم أو الخروج من السوق وهو ما يسمى بسياسة التهديد بالخروج من السوق كأحد الأدوات الضاغطة على الإدارة للانضباط كبديل للقدرة على التدخل من خلال الرقابة الداخلية (مارك هيسيل، 2001) ويتضمن هذا المبدأ أيضا مراعاة عدم تداول الأسهم بين الأطراف

الداخلية للشركة، وعدم إجراء عمليات تداول صورية، وضرورة إفصاح أعضاء المجلس عما إذا كانت لهم أية مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريقة مباشرة (OECD، 2004)

❖ المبدأ الرابع: الأطراف الأخرى ذات المصلحة Stakeholder Role: في إطار التطبيق الجيد للحوكمة، فإن هذا المبدأ يتضمن ما يلي:

- احترام حقوق الأطراف ذات المصلحة التي ينشئها القانون أو التي تكون نتيجة تعاقدات.
- ضمان حصول الأطراف ذات المصلحة على تعويض عن أي انتهاك لحقوقهم.
- تصميم آليات لزيادة مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة.
- تسهيل اتصالهم بمجلس الإدارة وإبداء ملاحظاتهم حال حدوث ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية ويقصد بأصحاب المصالح "البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والمساهمين والعملاء" (OECD، 2004).

❖ المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency: ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات. ويأخذ الإفصاح بعداً إضافياً حيث يتطلب التوسع في نطاق الإفصاح ليشمل ما يلي:

- مجلس الإدارة من حيث عدد الأعضاء.
- عدد الأعضاء المستقلين.
- مؤهلات وخبرات الأعضاء.
- ضوابط الاختيار والتعيين.
- سياسات مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- الإدارة التنفيذية الرئيسيين.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

❖ المبدأ السادس: عوامل المخاطرة المتوقعة: وتشمل:

- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
- تساوي فرص الحصول على معلومات بين كافة الأطراف من حيث الكم والنوع وفي التوقيت المناسب.
- تشجيع الوظائف القائمة على الاستشارة والتحليلات المفيدة لترشيد قرارات المستثمرين دون أي تعارض في المصالح.
- ينبغي إعداد المعلومات المالية وغير المالية والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة.
- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والمهامة.
- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- الإفصاح عن مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة (OECD، 2004).

❖ المبدأ السابع: مسؤوليات مجلس الإدارة Boar Responsibilities: تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة بصفة عامة في قيادة الشركة والعمل على تعظيم الثروة لأصحاب حقوق الملكية باعتباره وكيلا عن المساهمين، وفي إطار تطبيق الحوكمة يتم تفعيل أداء المجلس من خلال المعرفة والوقت والقيادة، بحيث يتم تنمية معرفة المجلس بتوفير التدفق المستمر من المعلومات سواء عن الأداء الداخلي أو البيئة الخارجية المتعلقة بالاقتصاد والصناعة أو القطاع، أما الوقت فيتطلب أن يكون لدى أعضاء المجلس الوقت الكافي للبحث والدراسة والتحليل واختيار البدائل الأفضل، وأخيرا فإن القيادة هي ما يميز عمل عضو مجلس الإدارة عن المدير التنفيذي حيث يتولى الأول كل ما يتعلق بالحوكمة من إشراف وتوجيه ورقابة وتقييم أداء ومدى الالتزام (بوب جارت وآخرون، 1998).

وفي إطار مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD، 2004) فإن الإطار العام لمسؤولية مجلس الإدارة يتمثل فيما يلي:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة. وينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

- استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار، وتحديد مكافآت ومرتببات، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم رسمياً.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك الأطراف ذات صلة القرابة.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظام سليم للرقابة، وعلي وجه الخصوص وجود نظام لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.
- ينبغي أن تنتظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة لتشكيل لجان غير تنفيذية من المجلس لتفعيل أدائه لوظائفه (لجنة المراجعة، لجنة الحوكمة، لجنة

المكافآت، لجنة الاستراتيجية، لجنة إدارة المخاطر.... الخ) ويجب على المجلس في هذا الصدد ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات الأساسية لكل لجنة من حيث الجوانب المختلفة للأداء.
- صياغة الإطار الذي يحكم العلاقة بين كل لجنة ومجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي.
- الالتزام بشروط الخصائص النوعية لكل لجنة حيث يجب أن تشكل من أعضاء مستقلين وذوي خبرة تتعلق بمجال عمل اللجنة.
- ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة. وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شئون الشركة.

11.2 مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في العام 2006) سلطة النقد - 2008)

- المبدأ الأول: يجب ان يكون اعضاء مجلس الادارة مؤهلين للقيام بوظائفهم، ولديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة الشركات، وقادرين على القيام بحكم سليم بشؤون المصرف.
- المبدأ الثاني: على مجلس الادارة اعتماد و مراقبة الأهداف الإستراتيجية للمصرف و القيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية.
- المبدأ الثالث: على مجلس الادارة وضع و التأكيد على خطوط واضحة للمسؤولية و المساءلة عبر المؤسسة.
- المبدأ الرابع: على مجلس الادارة ان يضمن توفير اشراف ملائم من قبل الادارة العليا و متماشي مع سياسة مجلس الادارة.
- المبدأ الخامس: على مجلس الادارة و الادارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من مسؤول الامتثال و التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي.
- المبدأ السادس: على مجلس الادارة ضمان ان سياسات و ممارسات المكافآت متماشية مع الثقافة المؤسسية للمصرف و مع الاهداف والاستراتيجيات طويلة المدى و مع بيئته الاشرافية.
- المبدأ السابع: يجب أن تتم ادارة المصرف بطريقة شفافة.
- المبدأ الثامن: يجب أن يكون لدى مجلس الادارة و الادارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي للمصرف، بما في ذلك عمل المصرف في دول أخرى او من خلال التأكد من عدم اعاقه الهيكل لمتطلبات الشفافية (اي معرفة الخاص بالمصرف، Know – your- structure) .

12.2 الفرق بين مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة وبين لجنة بازل للرقابة المصرفية

يمكن تلخيص أهم الفوارق بين مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة وبين لجنة بازل للرقابة المصرفية فيما يأتي (جدول 1.2)

جدول 1.2-أ: أهم الفوارق بين مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة وبين لجنة بازل للرقابة المصرفية

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD		مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في العام 2006	
المبدأ الأول:	ضمان و جود إطار فعال لحوكمة الشركات. "يجب أن يتوفر إطار للحوكمة يعمل على تشجيع شفافية و كفاءة الأسواق، و أن يتماشى مع أحكام القانون، و يوضح المسؤوليات المختلفة الخاصة بالسلطات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية."	المبدأ الأول:	يجب ان يكون اعضاء مجلس الادارة مؤهلين للقيام بوظائفهم، و لديهم فهم واضح لدورهم بالنسبة لحوكمة الشركات، و قادرين على القيام بحكم سليم بخصوص شؤون المصرف.

جدول 1.2- ب: أهم الفوارق بين مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة وبين لجنة بازل للرقابة المصرفية

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD		مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في العام 2006	
المبدأ الثاني:	حقوق المساهمين. "يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية و تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم"	المبدأ الثاني:	على مجلس الادارة اعتماد و مراقبة الأهداف الإستراتيجية للمصرف و القيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية.
المبدأ الثالث:	المعاملة العادلة أو المتكافئة للمساهمين. " يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك صغار المساهمين و المساهمين الأجانب، كما يجب أن تتوفر الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض مناسب عن التقصير في حقوقهم"	المبدأ الثالث:	على مجلس الادارة وضع و التأكيد على خطوط واضحة للمسؤولية و المساءلة عبر المؤسسة.
المبدأ الرابع:	دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات؟ "يجب ان يدرك إطار حوكمة الشركات حقوق الأطراف ذوي المصالح و تشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات و الأطراف ذوي المصالح في خلق الثروة و الوظائف و الاستمرارية لمؤسسات تتمتع بالحصافة المالية."	المبدأ الرابع:	على مجلس الادارة ان يضمن توفير اشراف ملائم من قبل الادارة العليا و متماشي مع سياسة مجلس الادارة.

المبدأ الخامس:	الإفصاح و الشفافية. " يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح في الوقت المناسب و بدقة عن جميع الامور ذات الاهمية و ذات العلاقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الملكية، وحوكمة الشركة."	المبدأ الخامس:	على مجلس الادارة و الادارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من مسؤول الامتثال و التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي.
المبدأ السادس:	مسؤوليات مجلس الإدارة. " يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات التوجه الاستراتيجي للشركة، و الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة و المجلس الإشرافي أمام الشركة و المساهمين."	المبدأ السادس:	على مجلس الادارة ضمان ان سياسات و ممارسات المكافآت متماشية مع الثقافة المؤسسية للمصرف و مع الاهداف و الاستراتيجيات طويلة المدى و مع بيئته الاشرافية.

جدول 1.2-ج: أهم الفوارق بين مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة وبين لجنة بازل للرقابة المصرفية

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD		مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في العام 2006	
		المبدأ السابع:	يجب أن تتم ادارة المصرف بطريقة شفافة.
		المبدأ الثامن:	يجب أن يكون لدى مجلس الادارة و الادارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي للمصرف، بما في ذلك عمل المصرف في دول أخرى او من خلال التأكد من عدم اعاقه الهيكل لمتطلبات الشفافية (اي معرفة الخاص بالمصرف، Know your- structure -).

يلاحظ من المقارنة الموضحة اعلاه بأنه يوجد اتفاق وإجماع كامل في كل من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية فيما يتعلق بعناصر الحوكمة مع تركيز الثانية على اهلية مجلس الادارة و بند سياسات وممارسات المكافآت المعمول بها في المصرف من الافصاح والشفافية.

13.2 إصدارات لجنة بازل للإشراف المصرفي بخصوص المراجعة الداخلية

بالرغم من تعدد الجهات التي تتولى حالياً محاولة التوصل إلى قواعد واحدة أو مبادئ لازمة للرقابة على أنشطة البنوك، فإن أهم ما يصدر في هذا الشأن ويلقى القبول الدولي تلك القواعد الصادرة عن البنك الدولي بواشنطن -قسم السياسات المالية والنظم واللجنة الدولية للإشراف والرقابة على المصارف العاملة في إطار بنك التسويات الدولية BIS الكائن ببازل بسويسرا -ويطلق عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية، والتي أصدرت أحكاماً كثيرة هامة تسهم في أحكام المراجعة الداخلية لتحقيق حوكمة جيدة للمصارف، وفيما يلي ملخص لإصدار بازل بخصوص المراجعة الداخلية: (الحملاوي، صالح، 2005، ص 296، 297، 298):

- تقع المسؤولية النهائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية على عاتق مجلس الإدارة.
- تتولى الإدارة العليا تحديد وقياس ورصد مخاطر الرقابة.
- تتولى وظيفة المراجعة الداخلية جزء من الرصد المستمر لنظام الرقابة الداخلية وإجراءات تقدير رأسمال البنك.
- يجب أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية دائمة.
- يجب أن يتوافر لإدارة المراجعة الداخلية الاستقلالية، الموضوعية، الحيادية.
- تعتبر الكفاءة المهنية لكل مراجع وإدارة المراجعة الداخلية ككل أساسية لضمان الأداء الصحيح لوظيفة المراجعة الداخلية.
- يجب أن يخضع كل نشاط وكل كيان (قسم أو إدارة) في البنك لنظام المراجعة الداخلية.
- في إطار عملية تقدير رأس المال في البنك، فإن إدارة المراجعة الداخلية عليها القيام بمراجعة مستقلة لنظم القياس بالنسبة لتقدير المخاطر المتباعدة التي يواجهها البنك - والنظام الذي وضعه البنك فيما يتعلق بالمخاطر على رأس مال البنك.
- تشمل المراجعة الداخلية وضع خطة المراجعة وفحص تقدير المعلومات المتاحة وإبلاغ النتائج ومتابعة التوصيات والإصدارات الجديدة.
- ينبغي على مجلس إدارة البنك أن يضمن أن الإدارة العليا تضع نظام رقابة داخلية وإجراء تقدير لرأس المال، وتراجعها مرة على الأقل كل سنة.
- يجب على السلطات الإشرافية أن يكون لها استشارات دورية مع المراجعين الداخليين للبنك لمناقشة مجالات المخاطر المحددة والإجراءات التي تتخذ.
- ينبغي على السلطات الإشرافية تشجيع التشاور بين المراجعين الداخليين والخارجيين لتحقيق التعاون الكفاء، والفعال على قدر ما يمكن.

14.2 أنواع المراجعة الداخلية

تنقسم المراجعة الداخلية إلى ثلاثة أنواع (الحملوي، صالح، 2005، ص286، 287):

- المراجعة المالية: Financial Audit: ويقصد بالمراجعة المالية التحقق من مدى التزام كافة الأنشطة بتطبيق السياسات ولوائح الإجراءات المالية والإدارية التي اعتمدتها الإدارة العليا للمنشأة، كأسلوب لأداء الأعمال المالية، ثم التقرير إلى هذه الإدارة بدرجة هذا الالتزام.
- مراجعة العمليات والكفاءة: Efficiency or Operation Audit: تسعى هذه المراجعة إلى فحص وتقييم أداء أعمال ككل لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة في ضوء عدة معايير موضوعية لتقييم الكفاءة، وتعتبر هذه المراجعة التطور الطبيعي للمراجعة المالية، وإن كانت تتجاوزها من حيث النطاق.
- مراجعة المهام الخاصة: Special Assignments Audit: تتعلق بأية موضوعات إضافية يكلف بها المراجع الداخلي من الإدارة العليا للمنشأة، كبحث شكاوى العملاء، سبل زيادة رأس المال، القروض، اقتراح مجالات خدمة جديدة، عدم كفاءة نظام الحاسب الآلي.

1.14.2. المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية السليمة:

تمثل المقومات التالية تحديدا لمسؤوليات المراجعة الداخلية والحدود التي يمكن للمراجع الداخلي ممارسة مهامه إذا أصبح دور المراجعة الداخلية يتضمن تحليل المخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة سواء كانت هذه المخاطر داخلية أو خارجية (الحملوي، صالح، 2005، 301):

- هيكل تنظيمي وإداري واضح ومكتوب يراعي ويحدد الإدارات الرئيسية والفرعية في المصرف، التسلسل الإداري والسلطات والمسؤوليات، طرق الاتصال.
- نظام محاسبي سليم ومكتوب يعتمد على مجموعة متكاملة من السجلات، دليل مبوب للحسابات، مجموعة من المستندات تفي بحاجة المصرف، كذلك تصميم دورات محاسبية مستندية تحقق رقابة فعالة.
- وجود تعليمات تطبيقية مكتوبة ومحددة تبين بشكل واضح إجراءات العمل وضوابطه على مستوى جميع أقسام عمليات المصرف.

2.14.2. معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية:

تضمنت المعايير التي وضعها معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية في شكلها النهائي خمسة معايير رئيسية وهي (الحملوي، صالح، 2005، من 305-313):

- المعيار الأول: الاستقلال: يعتبر المراجعون الداخليون مستقلين عندما يستطيعون أداء عملهم بحرية وموضوعية، وهذه الاستقلالية تتيح لهم فرصة إعطاء رأي نزيه مستقل، فيما يقومون بأدائه من أعمال مراجعة.
- المعيار الثاني: الكفاءة المهنية: يجب أن تؤدي المراجعات الداخلية بكفاءة في إطار العناية المهنية المعقولة. "Internal audit should be performed with proficiency and due professional care".
- المعيار الثالث: مجال عمل المراجعة الداخلية: يجب أن يشمل فحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للمنظمة ومدى جودة أداء المهام المحددة.
- المعيار الرابع: تخطيط أسس عمل المراجعة: يجب أن تشمل أعمال المراجعة الداخلية تخطيط لعملية المراجعة وفحص وتقييم المعلومات، وتوصيل نتائج المراجعة الداخلية بطريقة سليمة ومتابعتها.
- المعيار الخامس: إدارة نشاط إدارة المراجعة الداخلية: يجب على مدير إدارة المراجعة الداخلية إدارة نشاط المراجعة الداخلية بطريقة سليمة، وبالتالي فإن التدقيق والمراجعة يعتبر مصدرًا هامًا للمعلومات، حيث أنها تساعد إدارة المصرف على تحديد المخاطر وإدارتها من خلال تقييم مستقل للبنود التالية:
 - فعالية وكفاءة العمليات.
 - التقيد بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية للمصرف.
 - فعالية نظام إدارة المخاطر وكفاءة رأس مال المصرف نسبة إلى مخاطره

3.14.2. المدقق الخارجي:

إدراكاً من لجنة بازل لأهمية التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي، فقد أصدرت العديد من الأوراق، تم التأكيد فيها على أهمية الحوكمة، وقد أشارت هذه الأوراق إلى أن الاستراتيجيات والتقنيات اللازمة لتطبيق الحوكمة بصورة سليمة داخل الجهاز المصرفي تشمل الآتي:

- وضع آلية للتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعي الحسابات.
- توافر نظم رقابة داخلية قوية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية، ووظائف إدارة مخاطر مستقلة عن الإدارة التنفيذية (الغنيمي، محمود، 2005، ص 393، 394).

هذا وتتبع أهمية أعمال المدققين الخارجيين من حاجة المساهمين في المؤسسات المصرفية والمالية؛ لمعرفة سلامة ودقة الأوضاع المالية والإدارية في المؤسسات التي يساهمون فيها، ذلك أن المدققين الخارجيين - وبما يتوافر لديهم من خبرة في هذا المجال - يضطلعون بالنيابة عن المساهمين بمسؤولية التدقيق والتأكد من سلامة تلك الأوضاع.

وانطلاقاً من هذا المفهوم، ولأهمية الدور الذي تقوم به المصارف في الاقتصاد، فقد تضمنت القوانين المتعلقة بها ضرورة وجود مدقق خارجي أو أكثر لمراقبة أعمالها، بالإضافة إلى المدقق الداخلي والسلطة الرقابية.

4.14.2. تعيين المدقق الخارجي:

من المعروف أن تعيين مدقق خارجي أو أكثر هو من صلاحيات الجمعية العمومية للمصارف، ويجب أن يكون ابتداءً قد حصل على ترخيص لمزاولة مهنته من الجهة المعنية في الدولة، وأن يكون من المدققين الذين تم تصنيفهم من قبل تلك الجهة، وفي إطار هذا التصنيف يجب أن تتوفر في المدقق الخارجي الذي يتم اختياره من قبل المصرف المؤهلات والخبرات اللازمة للتدقيق على أعماله وحساباته شريطة ألا يكون مديناً له، وأن لا يكون له منفعة فيه، وأن لا يكون مديراً أو موظفاً أو مستخدماً لدى البنك، أو وكيلاً له.

5.14.2. تحديد مسؤوليات المدقق الخارجي:

يسعى المراجع الخارجي إلى اختبار العمليات الأساسية التي تشكل أساس القوائم المالية لتكوين رأي محايد عن مدى عدالة تلك القوائم، إلى جانب اعتبار النظم المالية المطبقة اختصاراً للتحقق من كل الأرقام الواردة في القوائم المالية لاستكمال عمليات المراجعة، وفيما يلي أهم مسؤوليات المدقق الخارجي (ميخائيل، أشرف، 2005، ص 190):

- أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجعة والتدقيق، وأن يتقيد في عمله بمعايير وأدلة المراجعة الدولية.
- التقيد بالسرية التامة، وأن لا يفشي المعلومات التي حصل عليها بحكم عمله، حتى ولو بعد انتهاء مهمته في المصرف المعني.
- بعد اطلاع السلطة الرقابية تقديم تقرير للجمعية العمومية للمصرف، يبين فيه أن مراجعته لأعمال المصرف وحساباته تمت وفقاً لمعايير وأدلة المراجعة الدولية، أو المعمول بها، وعن مدى تعبير البيانات المالية في رأيه، بصورة عادلة وسليمة عن مركزه المالي بتاريخ الميزانية العمومية، وعن نتائج أعماله وتدفقاته النقدية للسنة المنتهية في ذلك التاريخ وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية أو المعمول بها.
- على المدقق الخارجي أن يبين في تقاريره (أو في تقرير خاص) أي مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذاً لها، وكذلك التعليمات الصادرة عن السلطة النقدية.
- يجب أن يقوم المدقق الخارجي بتزويد مجلس إدارة المصرف بتقرير مفصل بشأن أي مواطن ضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية، وأي أمور أخرى تسترعي انتباهه خلال عملية التدقيق.
- على المدقق الخارجي أن يتحقق من صحة وسلامة البيانات التي أعطيت له خلال عملية التدقيق.

6.14.2. علاقة المدقق الخارجي بالسلطة الرقابية:

ينبغي الحصول على موافقة السلطة الرقابية قبل تعيين المدقق الخارجي، وعليه تزويد السلطة الرقابية بنسخ من أي تقارير يقدمها للمصرف في إطار مهمته التدقيقية التي عُيِّن من أجلها، وأي تقارير أخرى تطلبها السلطة الرقابية، وللسلطة الرقابية الحق في الحصول منه على أي بيانات، أو إيضاحات تراها

لازمة، كما لها الحق في أن تكلفه أو غيره بالقيام بأي مهام تراها ضرورية في المصرف المعني، وللمدقق الخارجي الرجوع إلى السلطة الرقابية كلما دعت الحاجة لذلك.

7.14.2. أوجه التشابه والاختلاف بين المراجعة الداخلية والمدقق الخارجي:

تأتي عمليات المراجعة الداخلية والخارجية للقوائم المالية للشركات في إطار تفعيل دور أصحاب المصلحة لضمان فعالية حوكمة الشركات، فيتعين على الشركات من أجل الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح وتتميز بالمصداقية من قبل مستخدميها أن تقوم بتفعيل عمليات المراجعة الداخلية والخارجية للبيانات والمعلومات المالية للشركة من خلال منظومة من الإدارات واللجان والمجالس تقوم بوضع أسس الأداء الإداري والفني والمهني لأعمال المراجعة (ميخائيل، أشرف، 2005، ص176)

تالياً أهم أوجه التشابه والاختلاف بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية (حماد، طارق، 2005، ص184-189):

- كلاهما يقوم بإجراء اختبارات روتينية، قد تتضمن فحص وتحليل صفقات كثيرة.
- كل من المراجع الداخلي والخارجي يكون في قلق عندما تكون الإجراءات ضعيفة و/أو هناك جهل بأهمية الالتزام بها.
- كلاهما يسعى إلى التعاون الإيجابي بين الوظيفتين.
- كلاهما مرتبط عن قرب بنظام الرقابة الداخلية.
- يسعى المراجع الخارجي إلى تقديم رأي عما إذا كانت القوائم المالية تعبر بعدالة عن حقيقة المركز المالي ونتائج الأعمال، بينما يتولى المراجعون الداخليون تكوين رأي عن مدى كفاية وفعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- يغطي المراجعون الداخليون جميع عمليات الأنظمة، بينما يتركز عمل المراجع الخارجي بصفة أساسية على تلك النظم المالية التي لها تأثير على القوائم المالية.
- يقوم المراجع الداخلي بمراجعة النظم الخاصة بالرقابة الداخلية، بينما ينظر المراجع الخارجي في تقييم نظام الرقابة الداخلية لاختيار حجم العينة، وتحديد نطاق اختباره.
- تعمل المراجعة الداخلية من أجل وباسم المنظمة، بينما يعين المراجع الخارجي فنياً من جانب طرف ثالث، ويعمل لمصلحته وهم الملاك (المساهمين).
- عمل المراجعة الداخلية يستمر طوال السنة، ولكن عمل المراجعة الخارجية عادة ما يكون في نهاية السنة.

8.14.2. لجنة المراجعة:

تعتبر لجان المراجعة (Audit Committee) من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، والمملكة المتحدة، وأستراليا وغيرها من الدول، كما توصي العديد من المنظمات المهنية بتكوينها نظراً للدور الذي تقدم به في مراقبة عمليات التقرير المالي والإفصاح لحملة الأسهم، والتأكد من مصداقيتها، وكذلك في تدعيم استقلال عملية المراجعة، الأمر الذي حدا ببعض الدول إلى إصدار التشريعات الملزمة لوجودها داخل شركات المساهمة العاملة به.

لقد طرحت فكرة إنشاء وتكوين لجان المراجعة بغرض زيادة مصداقية القوائم المالية التي تعدها الإدارة للمساهمين والمستثمرين، وكذلك لمساندة الإدارة العليا للقيام بمهامها المنوط القيام بها بكفاءة وفعالية، ولتدعيم استقلالية المراجع الداخلي، وحماية حيادية المراجع الخارجي، فضلاً عن تحسين جودة أداء نظام الرقابة الداخلية، وما سيتبعه من رفع كفاءة عملية المراجعة.

ساعدت كثير من العوامل على زيادة الاهتمام بموضوع لجان المراجعة، واتجاه معظم الشركات والبنوك في الخارج نحو تشكيل تلك اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وأهم هذه العوامل ما يلي (سامي، مجدي، 2005، ص 90):

- تزايد حالات الفشل المالي للعديد من الشركات والبنوك في الخارج وتزايد حالات الغش والتلاعب بها.
- زيادة الضغوط من جانب مستخدمي القوائم المالية على الشركة والبنوك لإظهار نتيجة أعمالها ومركزها المالي بصورة حقيقية وسليمة.
- التناقض الموجود بين مراجعي الحسابات الخارجيين وبين إدارة الشركة خاصة في مجال المحافظة على استقلال مراجع الحسابات لإبداء الرأي الفني المحايد.
- يترتب على وجود لجنة للمراجعة في أي شركة الحد من حالات الغش والتلاعب وزيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية، وتدعيم استقلال مراجع الحسابات.
- حاجة أصحاب المصلحة في الشركات خاصة بالمقصدة بالبورصة إلى آلية إدارية تساهم في ضبط ورقابة أداء الإدارة كوكيل عنهم، خاصة بشأن الأمور المالية والرقابية.

9.1.4.2. ضوابط تشكيل لجان المراجعة من منظور حوكمة الشركات:

لا يوجد معيار محدد موضوع يمكن استخدامه لتحديد دور لجان المراجعة، أي أن وجود معيار يناسب لجان كل الشركات هو أمر غير واقعي، ومع ذلك يوجد أدلة لتوفير أفضل الممارسات وليس من الضروري أن تكون متعلقة بشركة معينة (ميخائيل، أشرف، 2005، ص177).

تالياً النقاط الجوهرية لضوابط تشكيل لجان المراجعة من منظور حوكمة الشركات (علي، عبدالوهاب، شحاتة، شحاتة، 2007، ص314-318):

- ينبغي تحديد سلطات ومسؤوليات لجنة المراجعة بصورة تفصيلية ومكتوبة.
- أعضاء لجنة المراجعة يجب أن يكونوا من غير التنفيذيين ويتمتعون بالخبرة والمهارة والقدرة على متابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، ومدى الالتزام بإجراءات هذه النظم.
- تحديد العدد المناسب لأعضاء لجنة المراجعة، بحيث يكفي هذا العدد لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات، التي تمكن اللجنة من تحقيق أهدافها، وقد لوحظ في الخارج أن العدد الأمثل لأعضاء لجنة المراجعة يتراوح بين ثلاثة وخمسة أعضاء.
- ضرورة عدم قيام أعضاء لجنة المراجعة بأي عمل من أعمال الإدارة التنفيذية، وذلك لتحقيق الموضوعية والاستقلال في أداء اللجنة لأعمالها.
- لجنة المراجعة لها دورها الإيجابي في حوكمة الشركات من خلال ما يلي:
 - تدعيم دور الإفصاح المحاسبي وغير المحاسبي في مساعدة أصحاب المصلحة في الشركات على مراقبة الإدارة.
 - تدعيم دور مراجعة الحسابات في زيادة درجة الثقة في القوائم المالية للشركات.
 - تدعيم دور الرقابة الداخلية في صدق القوائم المالية من جهة وضمان التزام إدارة الشركة بالقوانين واللوائح ذات الصلة.

10.14.2. اجتماعات ووظائف لجنة المراجعة:

- ينبغي أن تعقد اللجنة اجتماعات كثيرة وفقاً لما يتطلبه سير العمل، ويعتبر عقد ثلاثة أو أربعة اجتماعات سنوياً من الأمور العادية (بالإضافة إلى أي اجتماعات إضافية مع المراجعين الخارجيين يرى ضرورة عقدها)، يقوم رئيس اللجنة بترتيب الاجتماعات، ويفضل دعوة مديري البنك بما في ذلك المدير العام، دعوة المدير المالي والمراجعين الداخليين والخارجيين لحضور

اجتماعات اللجنة، ويكون الوضع مثاليا بالإجماع في اتخاذ القرار، كما أن من أهم وظائف لجنة المراجعة هي (حماد، طارق، 2005، ص157، 158، 159):

- تحسين نوعية التقارير المالية إذ أن مراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة، والتركيز بصفة خاصة على التغيرات في الطرق المحاسبية، والتعديلات الناشئة عن عملية المراجعة، والالتزام بالمعايير المحاسبية يساعد على ذلك.
- تقييم وتحسين وتقوية بنية الرقابة، وكجزء من هذه المهمة تقوم اللجنة بمراجعة واستعراض بيان حوكمة الشركة، والضوابط الداخلية في التقرير السنوي، استعراض نظام البنك لتحليل المخاطر والضوابط للتأكد من صلاحيتها.
- تحسين مستوى الاتصال مع المراجعين الداخليين والخارجيين لتعزيز استقلالهم، وبأتي هذا عن طريق الاجتماع بانتظام مع المراجعين لمراجعة علاقاتهم بالإدارة، وبحث أية موضوعات قد تنشأ ومراجعة خطط المراجعة للعام التالي والموافقة عليها وتنفيذها.
- مراجعة خطاب المراجع الخارجي إلى الإدارة ورد الإدارة عليه، ومراجعة الالتزام بالقواعد والإجراءات الصادرة عن الجهات الرقابية ومتابعة استجابة البنك لها، ورفع تقرير إلى مجلس الإدارة بأية نواحي قصور رئيسية.
- الإشراف على النظم والإجراءات الموجودة لضمان التوافق مع النظم والسياسات والقوانين والإجراءات، وكذلك ضمان أن المنظمة قادرة على منع واكتشاف والرد على ادعاءات الغش. المطالبة بتحقيقات خاصة سواء من المراجعة الداخلية أو من المسئول عن الاتساق مع القوانين واللوائح أو المراجع الخارجي أو خبراء خارجيين حينما تكون هناك حاجة إلى استكشاف مشاكل حساسة تقع في نطاقها، وهذه التحقيقات الخاصة يمكن أن تحدث في مجالات غير معتادة، حيث توجد مسائل حساسة تتعلق بالمراجعة والمسؤولية والسلوك.

11.14.2. الإفصاح والشفافية:

يقوم الإطار الجيد للحوكمة وفقا "لاتفاقية بازل (2)" على ثلاثة ركائز أساسية أولها الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، والركيزة الثانية "المراجعة الرقابية"، أما الركيزة الثالثة فهي الإفصاح والشفافية والقائمة على دعم العمليات الخاصة بضبط وتنظيم السوق، عن طريق وضع مجموعة من متطلبات الإفصاح التي تسمح للمتعاملين في السوق بتقييم المعلومات الخاصة بالمخاطر الائتمانية وحجم رؤوس أموال البنك، وبهذه تساعد هذه الركيزة البنوك والمراقبين على إدارة المخاطر ودعم الاستقرار، إلى جانب تلافي إغراق السوق بالمعلومات التي يصعب تحليلها أو استخدامها في التعرف على الحجم الفعلي للمخاطر التي تواجه البنوك.

وهنا يجب مراعاة ضرورة أن يتماشى إطار الإفصاح المقترح ضمن "اتفاقية بازل" مع المعايير المحاسبية المحلية في كل الدول، بمعنى ألا تتعارض متطلبات الإفصاح في الاتفاقية الجديدة مع معايير الإفصاح المحاسبي الأكثر شمولاً، والتي يتعين على البنوك الالتزام بها. (المعهد المصرفي المصري EBI، 2007)

وعليه، فإن من الممارسات السليمة (الحوكمة في المؤسسات المصرفية) ممارسة الشفافية، فمن غير المعقول أن يتحمل أعضاء مجلس الإدارة العليا المسؤولية، أو محاسبتهم عن أدائهم في حال وجود نقص في الشفافية، والذي يحدث عادة عند نقص المعلومات عن البنية وأهداف المؤسسة، وبالتالي يصعب الحكم على فعالية مجلس الإدارة والإدارة العليا، مع العلم بأن المصدر الرئيسي لتعزيز الحوكمة هي الشفافية، ولا سيما أن الإفصاح العام مطلوب في المجالات التالية (عبد الحليم، محمد، 2005، ص 335، 334):

- بنية مجلس الإدارة (الحجم، العضوية، المؤهلات، اللجان).
- بنية الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة).
- البنية التنظيمية الأساسية (بنية مجالات عمل المؤسسة، تركيبة الحوافز، وسياسة المكافآت، خيارات الأسهم).

12.14.2. المقومات الأساسية للإفصاح والشفافية:

يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الإدارة بالشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية، وأسلوب ممارسة سلطات الإدارة (علي، لؤي، 2005، ص 264). وكون نظم الإفصاح القوية تعد بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة الى السوق، فإن من أهم المقومات الأساسية للإفصاح والشفافية هي (الصياد، محمد، 2007):

- الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بأمور الشركة، بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية، الرقابة.
- ألا يقتصر الإفصاح عن المعلومات الجوهرية، وإنما يشمل أيضاً النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، وكيفية اختيارهم وعلاقاتهم بالمديرين الآخرين، ومدى استقلالهم، معاملات الأطراف ذوي العلاقة، مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة.

- إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة.
- إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراقب حسابات مستقل، ومؤهل، وذلك بهدف تقديم ضمان موضوعي للمجلس والمساهمين عن أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات الهامة.
- أن يقوم مراقب الحسابات ببذل العناية المهنية، ويقدم تقريره للمساهمين.
- توفير آلية تسمح بنشر المعلومات الكافية، وفي التوقيت المناسب، وبتكلفة اقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة.

13.14.2. أهمية الإفصاح والشفافية في تطبيق مبادئ حوكمة إدارة الشركات:

تطالب مبادئ حوكمة إدارة الشركات بالإفصاح في الوقت المناسب عن كافة التطورات الأساسية التي تحدث فيما بين التقارير المنتظمة أو الدورية وتقديم المعلومات الى كافة المساهمين بصورة متزامنة بهدف ضمان المعاملة المتكافئة، حيث يعد مبدأ الإفصاح والشفافية بمثابة احدى المبادئ الأساسية في اطار عملية الحوكمة لذا تكمن أهميتها في (علي، لؤي، 2005، ص264-265):

- توفير قوائم مالية وفقاً لمعايير ومعالجات محاسبية سليمة، تعبر بصورة عادلة عن المركز المالي للشركة، ونتائج أعمالها وتدفقاتها النقدية، وتوفر الإفصاح الكافي والشفافية من خلال البيانات المالية وغير المالية المدرجة بها، وبما يفي باحتياجات مستخدمي القوائم المالية من مستثمرين وبنوك ومحللين ماليين.
- توفير مصداقية للقوائم المالية، ونشرات الاكتتاب، وذلك من خلال مراجعتها من قبل جهة مستقلة (مراقب الحسابات) وفقاً لمعايير مراجعة مقبولة ومتعارف عليها، وكذا من خلال مراجعتها بمعرفة الأجهزة الرقابية.

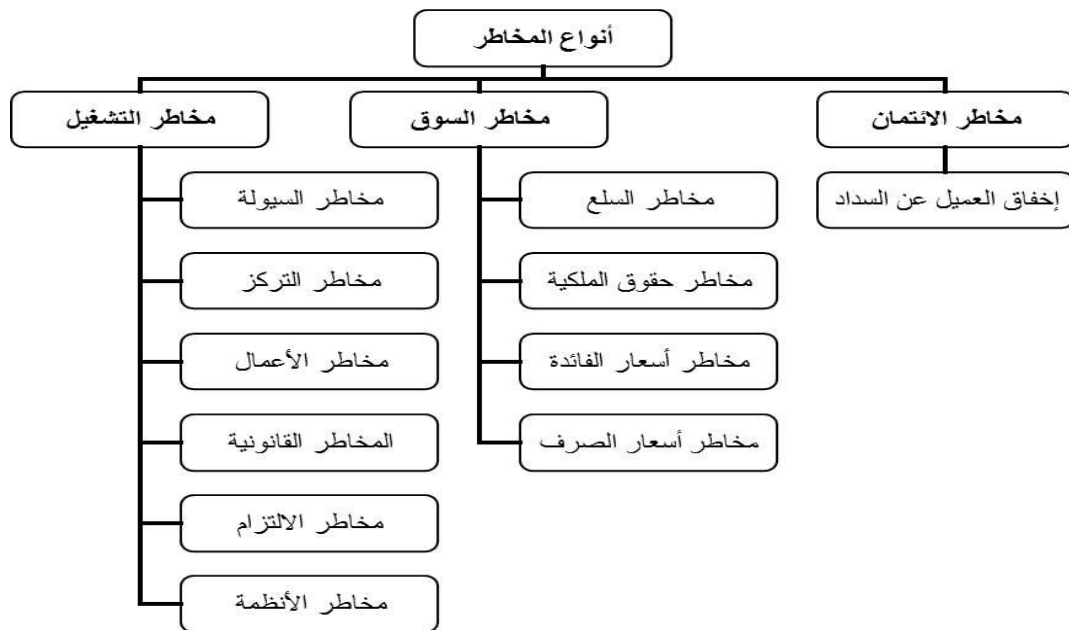
يتضح للباحث أن جودة الإفصاح المحاسبي في تحقيق الاحتياجات المتوقعة للمستثمرين من مستثمرين ومحللين وبنوك تستلزم التزام الشركات معدة القوائم المالية بمتطلبات الإفصاح المحاسبي، والتأكيد على كفاية المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية الصادرة عن تلك الشركات، وذلك لتمكين هؤلاء المستفيدين من تقييم أداء الشركات واتخاذ القرارات المناسبة لحماية استثماراتهم.

14.14.2. إدارة المخاطر:

تعد الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تعرضاً للمخاطر، وقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات القليلة الماضية، بالإضافة إلى تغير طبيعتها، وخاصة مع التطورات الشاملة في مجال العمل المصرفي، مما استدعى ضرورة وجود متابعة وتفهم كاملين من جانب الجهات لهذه التطورات، وحصر مخاطرها الرئيسية لوضع الضوابط الفعالة؛ لحماية المصارف من المخاطر الحالية والمستقبلية (مسعد، محيي، 2005، ص416).

يمكن تعريف المخاطر بأنها احتمالية مستقبلية قد تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، بما قد يؤثر على تحقيق أهداف البنك وعلى تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على البنك وإفلاسه.

أما إدارة المخاطر فهي نظام متكامل وشامل يوفر البيئة المناسبة والإدارات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياسيةها، وتحديد مقدار آثارها المحتملة على البنك وأصوله وإيراداته، ووضع الخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر والسيطرة عليها. وهناك العديد من المخاطر التي تواجه العمل المصرفي والشكل التالي يمثل أنواع المخاطر - وتتمثل بصورة أساسية في المخاطر الائتمانية - ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل (الدروبي، محمد، 2007).



شكل 1.2: مخاطر السوق ومخاطر التشغيل

15.14.2. مخاطر الائتمان:

تعرف مخاطر الائتمان وفقاً لمقترحات لجنة بازل، بأنها احتمال إخفاق المقترض بالوفاء بالتزاماته، طبقاً للشروط المتفق عليها، وعليه تعتبر عملية منح القروض هي أكبر مصدر للمخاطر الائتمانية، إلى جانب مصادر أخرى مثل الكمبيالات، العمليات التي تتم بين البنوك، التمويل التجاري، عمليات الصرف الأجنبي، عقود المستقبلات المالية، المبادلات Swaps، السندات، المساهمات، عقود الخيارات Options، وتمديد الالتزام والضمان، وتسوية العمليات، وتالياً أهم مبادئ تقييم إدارة المخاطر الائتمانية لدى المصارف والمؤسسات المالية في ظل اتفاق بازل II (مسعد، محيي، 2005، ص 427-434).

مبدأ (1): إن أعضاء مجلس الإدارة كامل المسؤولية والصلاحيات للموافقة على والمراجعة الدورية لإستراتيجية إدارة المخاطر الائتمانية، ولسياسات مخاطر الائتمان لدى المصرف.

مبدأ (2): الإدارة العليا في المصرف تتحمل المسؤولية في تطبيق إستراتيجية المخاطر الائتمانية الموافق عليها من قبل أعضاء المجلس، والصلاحيات في تطوير السياسات المتعلقة بتحديد وقياس ومراقبة وضبط المخاطر الائتمانية.

مبدأ (3): على المصارف أن تحدد وتدير المخاطر الائتمانية المتعلقة بالخدمات والعمليات المصرفية، وعليها أن تحرص على إدارة وافية ومناسبة للمخاطر المتعلقة بالخدمات والعمليات المصرفية الجديدة قبل تفعيلها، والموافقة عليها من مجلس الإدارة أو اللجان المختصة.

مبدأ (4): العمل في إطار معايير ائتمان سليمة تتضمن تحديداً واضحاً للأسواق المستهدفة للمصرف، وتفهماً كاملاً وجلياً للمقترضين أو الأطراف الأخرى.

مبدأ (5): إرساء حدود ائتمان شاملة على صعيد المقترضين، وأيضاً على صعيد الأطراف ذات الصلة المالية فيما بينهم.

مبدأ (6): إرساء قواعد وأسس للموافقة على ائتمانات جديدة، بالإضافة إلى تعديل وإعادة تمويل ائتمانات قائمة.

مبدأ (7): تمديد عقود الائتمان يجب تنفيذها على قواعد مستقلة.

مبدأ (8): على المصارف أن ترسي نظاماً لإدارة المحافظ المختلفة، التي يترتب عليها مخاطر ائتمانية.

مبدأ (9): إرساء وتفعيل نظاماً لمراقبة وضعية الائتمانات الفردية، وتحديد كفاية المخصصات والمدخرات.

- مبدأ (10): حث وتشجيع المصارف على تطوير واستخدام والانتفاع من نظام تصنيف للمخاطر الداخلية لإدارة المخاطر الائتمانية.
- مبدأ (11): امتلاك أنظمة معلوماتية وتقنيات تحليل لمساعدة الإدارة على قياس المخاطر الائتمانية والتي تتضمن أي تركيز للمخاطر.
- مبدأ (12): توظيف نظام لمراقبة التركيب والنوعية الإجماليين للمحفظة الائتمانية.
- مبدأ (13): الأخذ بعين الاعتبار تغيرات مستقبلية محتملة في الأوضاع الاقتصادية عند تقييم الائتمانات الفردية، والمخططات الائتمانية المتعلقة بها، وتقييم تعرضها للمخاطر الائتمانية في ظل أحلك الظروف.
- مبدأ (14): إرساء نظام تقييم مستقل ومستمر لإدارة المخاطر الائتمانية، ونقل النتائج الناجمة عن هذه المراجعات مباشرة إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- مبدأ (15): التأكد من أن عملية منح الائتمان مدارة ومراقبة بشكل ملائم، وأن التعرضات لمخاطر الائتمان هي ضمن مستويات منسجمة مع المقاييس التدبيرية الداخلية.
- مبدأ (16): إرساء نظام لاتخاذ إجراءات وقائية مبكرة، فيما يتعلق بالائتمانات المتدهورة، وإدارة الائتمانات غير الثابتة.
- مبدأ (17): على المراقبين الطلب من المصارف أن تستحدث نظاماً لتحديد، قياس، مراقبة وضبط المخاطر الائتمانية كجزء من إدارة المخاطر، وعلى المراقبين أيضاً إجراء تقييم مستقل لاستراتيجيات المصرف وسياساته وإجراءاته المتبعة وممارساته المتعلقة بمنح الائتمان.

1.15.14.2. مخاطر السوق:

وتشير إلى التغيرات غير المستحسنة في معدلات السوق مثل التغير في أسعار صرف العملات الأجنبية، أو أسعار السلع أو الأصول، ويُعد عدم ثبات الأسواق ذات الصلة محدداً أساسياً للمخاطر، فمخاطر أسعار الصرف هي المخاطر المتعلقة باختلاف أسعار صرف العملات المختلفة، ومخاطر أسعار الفائدة تشير إلى المخاطر الناتجة عن تدهور القيمة النسبية للفائدة التي يتحملها أصل ما (كالقرض أو السند) نتيجة ارتفاع سعر الفائدة.

أما مخاطر حقوق الملكية تشير إلى المخاطر حين يكون البنك مالكاً لأسهم، وتنخفض أسعارها، أو تكون الأسهم ضماناً لديه، فتتخفض قيمة الضمان الذي لديه مقابل تسهيلات، أو تمويل ممنوح لعملائه، بينما مخاطر السلع تشير إلى المخاطر حين يكون البنك متحفظاً بمخزون من السلع بقصد

البيع أو أن يمتلك عقاراً أو ذهباً، أو أن يمتلك معدات أو آلات بغرض إيجارها، وبالتالي فإن انخفاض سعرها بشكل لم يسبق توقعه سيؤدي إلى خسارة محققة (المعهد المصرفي المصري، 2007).

2.15.14.2. مخاطر التشغيل:

وتشير إلى الخسائر الناتجة عن عمليات أو أنظمة أو أحداث فاشلة، وهي بنفس الدرجة أهمية مخاطر الضمان ومخاطر السوق، (مثل: انهيار نظام تكنولوجيا المعلومات، الهبوط الاقتصادي والزلازل) وقد بذلت الجهود من أجل تقدير المخاطر التشغيلية، ومن الضروري أن يتوجه اهتمام إضافي إلى هذا النوع من المخاطر (المعهد المصرفي المصري، 2007). فمخاطر السيولة تكمن في عدم توفر السيولة الكافية لمتطلبات التشغيل، أو للإيفاء بالتزامات المصرف في حينها، وقد تنتج عن سوء إدارة السيولة في المصرف، وعن صعوبة الحصول على السيولة بتكلفة معقولة، وهو ما يُدعى بمخاطرة تمويل السيولة، أو تعذر بيع أصول، وهو ما يُدعى بمخاطرة بيع الأصول، وتتشأ مشكلة السيولة عادة من أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية، وتبايناً من عرض الأصول السائلة والطلب عليها، فالمصرف لا يستطيع السيطرة على مصادر أمواله من الودائع ولكن لابد الإشارة إلى أن المصرف يمكنه السيطرة على استخدامات هذه الأموال وتوظيفها، وهذه الحقيقة تشكل إحدى الطرق الرئيسية للوقاية من مخاطر السيولة (الدروبي، محمد، 2007).

ومخاطر التركيز تشير إلى المخاطر المرتبطة بكل نشاط، فمثلاً ينطوي الائتمان العقاري لأغراض تجارية على مخاطر أكبر من الائتمان لأغراض الإسكان، كما يتضمن التعامل في الأوراق المالية المضمونة برهن عقاري على مخاطر أكبر من الأوراق المالية المضمونة من الحكومة (مسعد، محيي، 2005، ص 420-421).

أما مخاطر الأعمال تتضمن اتخاذ القرارات السيئة في إدارة الأعمال، والتطبيق الغير السليم للقرارات، والمخاطر القانونية تتضمن المواقف التي لا يحظى فيها العقد بالاهتمام الكافي، كما أن مخاطر الالتزام تشير إلى مخاطر عدم الالتزام بالقوانين السارية، بينما مخاطر الأنظمة تشير المخاطر الناشئة عن أخطاء أو عيوب أو أعطال، أو عدم كفاية في الأجهزة والبرامج التقنية المستخدمة في المصارف (المعهد المصرفي المصري، 2007).

16.14.2. أهداف إدارة المخاطر:

تعد الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تعرضاً للمخاطر، وقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات القليلة الماضية بالإضافة إلى تغير طبيعتها، وخاصة مع التطورات الشاملة في مجال العمل المصرفي، لذا يمكن القول أن أي نظام لإدارة المخاطر يجب أن يعمل على تحقيق العناصر التالية: (مسعد، محيي، 2005، ص419):

- إعطاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي يواجهها البنك.
- وضع نظام الرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك.
- الحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة.
- استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المخاطر يجب أن تركز بشكل خاص على المخاطر المتوقعة، التي تنتم بدرجة عالية من التقلبات.

17.14.2. مبادئ إدارة مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني في ظل إصدار ورقة بازل الصادرة:

تكفلت لجنة بازل في بنك التسويات الدولية بوضع المعايير والضوابط اللازمة لضبط العمل المصرفي وضمان سلامة المراكز المالية للبنوك، وفي تموز 2003 حددت اللجنة مبادئ إدارة العمل المصرفي الإلكتروني وهي: (طوقان، أمية، 2005):

- يقع على عاتق مجلس الإدارة، والإدارة العليا إنشاء نظام فعال لإدارة مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني، والاستمرار بتحديثه وتطويره.
- على مجلس الإدارة، والإدارة العليا الاستمرار بمراجعة المواضيع الرئيسية المتعلقة بالإجراءات والضوابط المستخدمة في السيطرة على مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني، والمصادقة على أي تعديلات عليها.
- على مجلس الإدارة، والإدارة العليا العمل على إنشاء نظام وآلية لإدارة خدمات الجهات الخارجية (Outsourcing Relationship) المتعاقد معها؛ بغرض دعم عملية تقديم خدمات العمل المصرفي الإلكتروني، والاستمرار في تطوير ذلك.
- على البنك استخدام الوسائل والتقنيات المناسبة؛ بغرض تحديد هوية العملاء، والتأكد منها عند استخدامهم الخدمات المصرفية الإلكترونية.

- على البنك استخدام وسائل وتقنيات التحقق من الخدمات المصرفية المنفذة بوسائل إلكترونية، وبما يضمن تحقيق المساءلة وعدم الإنكار.
- على البنك التأكد من استخدام الضوابط المناسبة، وبما يضمن تحقيق فصل المهام ضمن أنشطة العمل المصرفي الإلكتروني، وقواعد البيانات والأنظمة التطبيقية العائدة لها.
- على البنك التأكد من وجود آلية فعالة؛ لضبط عمليات النفاذ إلى أنظمة العمل المصرفي الإلكتروني، وقواعد البيانات والبرامج التطبيقية العائدة لها.
- على البنك التأكد من وجود آلية فعالة تعمل على ضمان تكاملية البيانات والمعلومات والسجلات العائدة للعمليات المصرفية الإلكترونية.
- على البنك التأكد من وجود سجلات تدقيق (Audit Trails) للعمليات المصرفية الإلكترونية، مع توفير الحماية اللازمة لهذه السجلات.
- على البنك استخدام الضوابط اللازمة للحفاظ على سرية المعلومات المنقولة و/أو المخزنة عبر الوسائل الإلكترونية، والعمل على تفعيلها، وبما يتناسب وطبيعة وحساسية هذه المعلومات.
- يتوجب على البنك عند تقديم خدمات مصرفية عبر الإنترنت توفير المعلومات اللازمة، واستخدام الوسائل التقنية المحكمة وتوعية عملائه بشكل مستمر عن كيفية التأكد من هوية البنك على الإنترنت.
- على البنك استخدام الوسائل المناسبة للتأكد من التزامه بالمتطلبات القانونية للولاية القضائية في الدولة التابع لها حيثما وجد.
- على البنك امتلاك المقدرة الفعالة وتنفيذ خطط لاستمرارية العمل (Business Continuity Plans) بشكل يؤدي إلى توفير الخدمات المصرفية الإلكترونية، وبما يتناسب وإستراتيجية وسياساته بهذا الخصوص.
- على البنك تطوير خطط وإجراءات فعالة للتعامل مع الحوادث بغرض احتواء تلك المشاكل والأحداث غير المتوقعة، والتقليل من آثارها بما في ذلك محاولات الاختراق الداخلي والاختراق الخارجي لأنظمة العمل المصرفي الإلكتروني.

18.14.2. لجنة إدارة المخاطر:

يطلق عليها أحياناً لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر. (تشاركهام، جوناثان، 2003، ص33)

بعبارة أخرى تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان، والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة، ويتطلب ذلك الدور أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر. (الغنيمي، محمود، 2005، ص397).

كما ويتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد معايير لجنة بازل II أنها ليست مجرد تغيير أو استبدال حزمة من القواعد بأخرى، ولكن تحول جوهري مؤثر في أداء المؤسسات المصرفية، حيث التحول الكامل في ما يسمى بإدارة المخاطر، مما يستوجب توفير العديد من عوامل نجاح وكفاءة البنية الأساسية للقطاع المصرفي، فانتقال كهذا يتطلب تبني سياسات وأساليب غاية في الدقة والتقدم، حيث العمل الجاد على توفير نظم محاسبية قابلة للتطبيق من قبل أفراد لهم مهارات وقدرات مميزة، تؤهلهم من الوصول بمقررات لجنة بازل الثانية لبرنامج متكامل له علاقة مباشرة بما يمليه السوق، ويشير إليه من مخاطر وتقديره لها. (مجلة اتحاد المصارف العربية، 2006، ص41)

19.14.2. نظام المكافآت والتعويضات:

تعتبر المشكلات الخاصة بعلاقات الوكالة للمديرين من المشاكل المؤثرة التي تواجه أي تنظيم، حيث قد يأتي بعض أفراد التنظيم بتصرفات تحقق مصالحهم الخاصة والذاتية على حساب المصلحة العامة للتنظيم، أي تحقيق الأمثلية الجزئية، ومن وسائل حل تلك المشكلة وتحقيق التوافق بين الصالحين العام والخاص هو وجود نظام للحوافز بصورها المختلفة المادية وغير المادية، لحمل جميع الأطراف على التصرف وفقاً للمصلحة العامة للتنظيم. (د. أسامة الحيزان، 2005، ص21)

كما وتعتبر مكافآت مجلس الإدارة من القضايا المثيرة للجدل والخلاف، حيث يوجد مسألتين مترابطتين في هذا الصدد: المسألة الأولى: تتعلق بكيفية مكافأة مجلس الإدارة، والمسألة الأخرى تتعلق بمقدار الوقت الذي ينبغي أن يقضيه أعضاء المجلس في أداء الدور المنوط بهم، وهاتين المسألتين مرتبطتين بكيفية ومقدار ما ينبغي أن يدفع لهم كمكافأة مقابل ذلك.

المسألة الأولى بالإضافة إلى ما يتقاضونه نقداً فقد جرت العادة أن يقال أنه يجب أن يتم ربط حوافز الإدارة بأسعار الأسهم، أو أن يتم تمليك المديرين لبعض أسهم الشركة، أما بالنسبة لمسألة الوقت الذي ينبغي أن يقضيه أعضاء مجلس الإدارة في خدمة الشركة، فإن من الانتقادات الشائعة في الولايات المتحدة أن أعضاء مجالس إدارة الشركات يكونون محتفظين بمراكز وظيفية أو بعضوية مجالس إدارات مجموعة من الشركات بشكل لا يمكنهم من تخصيص الوقت الكافي للاضطلاع بمسؤولياتهم تجاه حملة الأسهم في الشركات التي يمثلونهم في مجالس إدارتها وفي ذلك يقول أحد الباحثين هل

يجوز أن يقبل العضو أتعاباً مقابل تقديمه خدمات استشارية للشركة؟ ماذا عن جعل الشركة تقدم تبرعات للمشروعات الخيرية التي يتبناها أعضاء مجلس الإدارة فيها؟ من الواضح أن مثل هذه المدفوعات تزيد من حالة تعارض المصالح وتقلل من درجة الاستقلال الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة، وبالرغم من ذلك فإن الواقع يشهد أمثلة كثيرة لهذه الأنواع من المكافآت المستترة أو قل الرشاوى، فشركة Tyco تقدم مثلاً لذلك، حيث دفعت الشركة 20 مليون دولار لأحد الأعضاء الخارجين، ولمشروع خيري يديره ذلك العضو، وذلك في مقابل مساعداته في عمليات السمسة في اقتناء أصول هامة للشركة عام 2001م (السيد، علي، 2005، ص347-349).

ينبع الاعتقاد بأن المديرين وأعضاء مجالس الإدارة ينبغي تعويضهم وتحفيزهم بالأسهم وخيارات الأسهم من أجل خلق حوافز عالية لهم على تعظيم قيمة الأسهم بشكل طبيعي، وعلى وجه الخصوص فقد تمثل جزء من الحكمة التقليدية في أن مديري الشركات سوف يتخذون دائماً قرارات بطرق تخدم مصالحهم الشخصية ما لم يتم إخضاعهم لمراقبة مشددة (وهذا أسلوب مكلف ويثير مسألة من يراقب المراقبين) أو يتم إعطاؤهم حوافز قوية جداً على الإدارة من أجل مصلحة حملة الأسهم، وقد قادت هذه المقدمة المنطقية حول الطريقة التي يعمل بها العالم إلى نشأة صناعة صغيرة من استشاري التعويض نصحوا الشركات بالدفع للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في صور خيارات أسهم حتى يكون لديهم دافع قوي على رفع أسعار أسهم الشركات (حماد، طارق، 2005، ص124، 125).

وفي القطاع المصرفي هناك احتمال لتضارب المصالح بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين يقررون مكافآتهم بأنفسهم، وقد يساعد على حل هذه المشاكل قيام مجلس الإدارة بتعيين لجنة للمرتبات والمكافآت، تتشكل بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مكافآت ومرتبآت أعضاء المجلس، والأفضل من ذلك أن يتم النظر في مرتبات ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة على أساس سياسة البنك للمرتبات والمكافآت التي يتقاضاها كافة موظفي الإدارة العليا، وعلى أساس سياساته الأعم بالنسبة للأفراد، وينبغي على اللجنة أن تقوم بمراجعة الطريقة التي يتم بها حساب الحوافز والمكافآت وحجم تلك المكافآت عن قرب، وقد يكون من الأفضل قيام اللجنة بمراجعة التعويضات الناتجة عن الاستغناء عن الأفراد خاصة في حالة سوء الأداء (تشاركهام، جوناثان، 2003، ص82).

كما يجب أن تكون مكافآت أعضاء لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة كافية لجذب وتحفيز الأشخاص ذوي المهارات العالية، ويمكن أن تتضمن أتعاب سنوية وبدل حضور جلسات وأتعاب

إضافية مقابل رئاسة اللجان، ويجب أن تتاح لأعضاء لجنة المراجعة الفرص أن يحصلوا على جزء من مكافآتهم في صورة أسهم الشركة (ميخائيل، أشرف، 2005، ص186).

كما وأن أحد العناصر الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي هو ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته، بمعنى أنه يجب ضمان تناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك، كما يجب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك، بحيث لا تعتمد على أداء البنك في الأجل القصير فقط، كما يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالتصديق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة (الغنيمي، محمود، 2005، ص398).

20.14.2. دور وحقوق المساهمين:

وهي من أهم الحقوق التي يتم حمايتها بالحوكمة، حيث ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة بالشركات حماية حقوق المساهمين، ويجب على المساهمين أن يكونوا على معرفة كاملة بما يحدث داخل الشركة، وأن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على حقوقهم وعلى مصالحهم الخاصة. (سعيد، صفاء، 2005، ص281)

لذا يجب أن يتمكن المتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف المؤسسة، وعن مدى تطبيقها للممارسات السليمة للحوكمة، ومن أهم الآليات لحماية حقوق المساهمين: (الصياد، محمد، 2007)

• يجب تسهيل ممارسة حقوق المساهمين لحقوقهم الأساسية وتتضمن الآتي:

- الأساليب الآمنة لتمويل ملكية الأسهم.
- الحصول على معلومات عن الشركة بصفة دورية.
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

- يجب العمل على مشاركة المساهمين وإعلامهم بالقرارات الجوهرية بالشركة وأهمها:
 - التعديلات في النظام الأساسي وبنود التأسيس وغيرها من المستندات الحاكمة.
 - إصدار أسهم زيادة رأس المال.
 - أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى بيع الشركة أو أحد أصولها الإنتاجية.
- يجب العمل على مشاركة المساهمين بفاعلية في اجتماعات الجمعية العامة من خلال:
 - إعطائهم معلومات كافية في الوقت المناسب عن الاجتماع والقرارات.
 - إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة وإدراج بنود جديدة في جدول الأعمال واقتراح الحلول المناسبة.
 - المشاركة في ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مكافآتهم.
 - التصويت بالحضور شخصياً أو غيابياً.
- الإفصاح للمساهمين عن هيكل رأس المال.
- وضع قواعد وإجراءات السوق التي تحقق الكفاءة والشفافية في الرقابة على الشركات، مثل قواعد عروض الشراء بغرض الاستحواذ والاندماج.
- يجب على المستثمر المؤسس أن يفصح عن مبررات التصويت وأسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح.
- يجب أن تتوفر لجميع المساهمين الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها فيما يتعلق بالاستثناءات؛ لمنع سوء الاستغلال.

21.14.2 المعاملة المتكافئة للمساهمين: The Equitable Treatment of Shareholders:

يكفل إطار حوكمة الشركات مبدأ المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب، والحق في الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم ولضمان تحقيق ذلك (حماد، طارق، 2005، ص 42-43):

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يُطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

غير أن المدى الذي يذهب إليه المساهمون في الشركات من ناحية اعتمادهم على مجالس الإدارة للاضطلاع بهذه الالتزامات يتفاوت تبعاً لدرجة توافر الوسائل البديلة للرقابة على سلوك الشركة، ومن أبرز هذه الوسائل اللوائح القانونية، والتي تعرف وظائف ومسؤوليات أعضاء مجالس إدارة الشركات والأسواق والمنتجات، والتي تهدد بإزاحة الأطراف التي لا تتسم بالكفاءة نتيجة للإفلاس، ولكن على الرغم من وجود هاتين الآليتين في كافة الاقتصاديات فإن جدواهما كوسائل للرقابة ليست قابلة للجدل: ففاعلية القواعد القانونية تعتمد على وجود بنية أساسية قانونية تمكن من إنفاذ القوانين، كما أن أسواق المنتجات تتطلب بيئة تنافسية تساهم في تحقيق الانضباط لأداء الشركات، وتوفر الأسواق المالية آلية خارجية أخرى للرقابة على أداء الشركات، فهي تمارس الضغوط على المديرين لكي يؤديوا مهامهم بكفاءة من خلال التهديد بسحب الملاك لأموالهم، ولكن كفاءة آلية الرقابة هذه تعتمد على مدى السهولة التي يتسنى للمساهمين غير الراضين أن يعملوا على تصفية ممتلكاتهم، أي على مدى عمق وكفاءة هذه الأسواق، والأسواق المالية المتقدمة لا تتيح فقط للمساهمين غير الراضين عن إدارة الشركة بأن يبيعوا أسهمهم، وإنما تسمح أيضاً لأولئك الذين يكون في مقدورهم استخدام أصول الشركة القائمة على نحو أفضل أن يتصدوا لمجالس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال سوق الرقابة على الشركات (حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، 2003، ص 80-81).

22.14.2. دور أصحاب المصالح: The Role of Shareholders:

مع تعدد أصحاب المصالح في الشركات، ومع امتداد وتنوع هذه المصالح يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحاب المصالح، وهم أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين واتحادات العاملين المساهمين ومراقبو الحسابات والدائنون والموردون... الخ: وأهم حقوق أصحاب المصالح (الصياد، محمد 2007):

- الإقرار بحقوق أصحاب المصالح.
- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.

- السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية التي تضر بمصالحهم.
- توافر هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار، وحماية حقوق الدائنين.

ويسمح عدد متزايد من تشريعات الدول بقيام مجالس الإدارة بأخذ مصالح بعض الأطراف الأخرى (والتي لا تتمتع بحقوق تصويت) في الاعتبار، ويسود في غالبية الدول اعتراف بحقوق تلك الفئات، حيث يسود الاعتراف بالمسؤولية العامة للشركات الخاصة، وعلى سبيل المثال تسمح ولاية أوهايو بأن يأخذ أعضاء مجالس إدارة الشركات في اعتبارهم، ووفقاً لرؤيتهم، ما يلي:

- مصالح العاملين بالشركة والموردين لها، والدائنين والعملاء.
- اقتصاد الولاية واقتصاد الدولة.
- مصالح المجتمع.

إلا أن هذه المصالح لا تثار سوى في غمار عمليات الاستحواذ، ولا يؤدي أي منها إلى إلزام أعضاء مجالس الإدارة بأن يأخذوا في اعتبارهم مصالح غير المساهمين، ويتمثل الاعتراض الأساسي على الاعتراف بتلك الحقوق في اعتقاد مؤداه أن مجلس الإدارة الذي يُعد مسئولاً عن تحقيق كثير من المصالح هو في حقيقة الأمر مجلس غير مسئول عن أية مصلحة، فثمة تخوف من أن يكون تمثيل عديد من الفئات يؤدي إلى "تسييس" مجالس الإدارة، ومن ثم يؤدي إلى "تبرير القرارات التي لم يكن المجلس ليؤيدها، وذلك باسم فئات تفتقر إلى القدرة على متابعة المهام أو الاعتراض عليها، وهي المهام التي يكون ثمة ادعاء بتعبيرها عن مصالحهم"، وقد عبر عن هذا الوضع جوزيف جروند فيست وهو أحد المسؤولين السابقين بلجنة الأوراق المالية والبورصات (حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، 2003، ص 83، 84).

23.14.2. أخلاقيات وسلوك العمل:

يحتاج التطبيق الجيد للحوكمة إلى المحافظة على القواعد والمبادئ الخاصة بتحسين مدى دقة وشفافية التقارير المالية، والتشديد على أهمية تطبيق المعايير الخاصة بالأخلاقيات الخاصة بالمنشأة، وتشمل أهداف الميثاق الأخلاقي للبنوك وضع معايير للممارسات المصرفية الجيدة، وزيادة درجة الشفافية والإفصاح، وتعزيز مستوى الثقة، ودعم أسس المنافسة الصحيحة، وضمان احترام حقوق العملاء والمساهمين، والتأكيد على أهمية السلوك الأخلاقي للموظفين الذي يخلو من اعتبار المصالح

الشخصية (المعهد المصرفي المصري: EBI، 2007). فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة، هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، فالأخلاق الحميدة - من وجهة نظر الأديان جميعاً - هي الجانب التطبيقي للإنسان في سائر أعماله ومعاملاته وعلاقاته.

فالأخلاق الحميدة، مقاومة الفواحش ما ظهر منها وما بطن مثل: الكذب - الخيانة - التزوير - الحقد - الحسد - النفاق - المكر - الظلم - الخداع - الاحتيال - الحرام - الباطل - الكسب غير المشروع - وغير ذلك من ضروب الأخلاق السيئة. كما تدعو الأخلاق الحميدة، إلى الاعتدال والوسطية والصدق وإتقان العمل، وغير ذلك من جوانب الأخلاق الحميدة.

حينئذ، يكون باطن الإنسان شفافاً يحاكي ظاهره، من أفعال أو أقوال، الأمر الذي يدعم تنفيذ متطلبات الحوكمة الجيدة بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة للاقتصاديات القومية بصفة عامة والشركات بصفة خاصة. (مهران، عشري، 2005، ص 464، 465)

وقد يرغب أعضاء مجلس الإدارة في إصدار بيان بسيط عن سياسة آداب العمل لموظفي البنك، ونورد فيما يلي مثلاً لذلك، يمكن تعديله وفقاً للظروف واحتياجات العمل الخاصة بكل بنك (تشاركهام، جوناثان، 2003، ص 47-48):

- عام: إن سياساتنا ومنتجاتنا وسلوكياتنا تتفق نصاً وروحاً وقانوناً مع أعلى المبادئ الأخلاقية.
- منهجنا: نحن نقيم علاقاتنا على أساس الأجل الطويل، وهو ما يعني أننا نديرها بأمانة ودقة، ونحن لا نخدع ولا نحتال، ونفعل ما نقول، ونحن ندرك أن العمل يقوم على الثقة، ونحن نفعل كل ما يسعنا لاكتساب الثقة ومنع كل من يفسدها، إن الجودة التي نههدف إليها في كل عملياتنا هي النزاهة والاستقامة.
- البنك: إننا جميعاً نعتمد على البنك، ونحاول أن نحمي اسمنا، وأن نعزز سمعتنا وألا نقوم بأي عمل أو بأية أساليب قد ينقص منها، ونحافظ على أسرار البنك سرا لا يعلمه أحد، وإذا وجدنا تضارب في المصالح فإننا نقوم بالإعلان عنه، ونراعي المحافظة على أصول البنك كما ولو كانت ملكاً لنا.
- الزملاء: نحن نفعل كل ما في وسعنا للتأكد من حسن المعاملة التي يلقاها زملاؤنا، نحن نعمل بروح الفريق ونبذل كل ما يمكننا لدعم أعضاء هذا الفريق والفرق الأخرى، وإذا ما كنا نحن القادة والرؤساء على أي مستوى، فإن علينا أن نكون القدوة.

- المجتمع: نحن نراعي قوانين ولوائح دولتنا حرفياً، كما نراعي قوانين ولوائح أي دولة نعمل بها، ونحن نحترم مجتمعنا الذي نعمل فيه، ونحن نهتم ونحترم البيئة ونشجع الزملاء على أن يلعبوا دورهم في المجتمع.
- العملاء: مهما فعل الآخرون، فنحن لا نرشو كي نحصل على عمل أو نحتفظ به، ونحن نراعي عملائنا كما ولو كانوا سيظلوا معنا إلى الأبد، نحن نحافظ على أسرار عملائنا في إطار الحدود التي يرسمها القانون، ونحن ندرك أن وضع البنك على درجة عالية في الأسواق ذات التنافسية المرتفعة، وهو ما يعني أن علينا تقديم قيمة وخدمة.
- المساهمون: نحن نتذكر اهتماماتهم ومصالحهم ونحاول حمايتهم، ولا نقوم بإضاعة أصولهم، ونحرص على إحاطتهم علماً بكل ما يخص أصولهم بدقة وأمانة، والحسابات التي نقدمها يمكن الاعتماد عليها، لأنها صادقة وواقعية وصحيحة وكاملة، نحن نحاول أن نرسم صورة واضحة على قدر الإمكان عن موقف البنك وعن توقعاته في المستقبل.

15.2 اتفاقية بازل I واتفاقية بازل II بشأن كفاية رأس المال وأهم الفروقات بينهما:

اتفاق بازل I بشأن كفاية رأس المال؟ (Basel-2004): تطبق أكثر من 130 دولة حول العالم اتفاق بازل الأول الصادر في عام 1988. و هذا الاتفاق يعتبر الأول الذي وضع مقاييس ومعايير مقبولة دولياً لمتطلبات رأس المال. حيث وضع هذا الاتفاق معياراً بسيطاً لكفاية لرأس المال على شكل نسبة من الأصول المرجحة بالمخاطر (8% على الأقل) لمواجهة مخاطر الائتمان.

وتتلخص أهم مقررات بازل I كما يلي:

- إقرار الحد الأدنى لكفاية رأس المال للمصارف على شكل نسبة رأس المال إلى الأصول المرجحة بالمخاطر.
- تعريف رأس المال بالنسبة للمصارف (الأساسي والإضافي، الشريحة الأولى والثانية).
- تعريف وتحديد منهجية ترجيح الأصول بالمخاطر.
- تحويل بنود خارج الميزانية إلى أصول مرجحة بالمخاطر.

وفي عام 1996 أضافت لجنة بازل معايير جديدة لاتفاقها الأول تم من خلالها مطالبة المصارف بالاحتفاظ برأس مال لمواجهة مخاطر السوق Market Risk، على أن يبدأ العمل بذلك التعديل اعتباراً من نهاية العام 1997. وهدفت اللجنة من هذا التعديل إلى أن تحتفظ المصارف برأس مال

لمقابلة تأثير المخاطر الناشئة عن تقلبات الأسعار في الأسواق المالية ومعدلات الفوائد وعوامل السوق الأخرى على الأصول المالية سواء كانت داخل أو خارج الميزانية. وحددت اللجنة في هذا التعديل نموذجين لحساب متطلبات رأس المال هما: النموذج المعياري (الموحد) Standard Model، ونماذج قياس المخاطر الداخلية (Internal Risk Measurement Models).

1.15.2. إيجابيات وسلبيات بازل I:

اما إيجابيات و سلبيات بازل I فيمكن تلخيصها فيما يأتي:

- الإيجابيات: منذ بدء تطبيق بازل I عام 1988 وتعديلاته اللاحقة ارتفعت نسب كفاية رأس المال في معظم المصارف الدولية (في دول الـ G10 من 9.3% عام 1988 إلى 11.2% عام 1996)، مما زاد من الاستقرار والثقة في النظام المصرفي. والانتشار الواسع لتطبيق الاتفاق حول العالم أدى إلى انحسار الفروق في السياسات الرقابية التي كانت تكسب مصارف معينة ميزة على أخرى تعمل في دول أكثر تشدداً من حيث مستوى الرقابة.
- السلبيات: على الرغم من الإيجابيات آنفة الذكر، لم ينجح بازل I في تحقيق جميع أهداف اللجنة. فبالرغم من أنه أسهم في زيادة استقرار القطاع المصرفي إلا أن التجربة أثبتت أنه لا يزال هناك حاجة إلى تطوير متطلبات رأس المال ونظم الرقابة على المصارف، وكانت الأزمة المالية في جنوب شرق آسيا وأثرها على المصارف هناك ابرز شاهد على صحة ذلك. وأهم الانتقادات الموجهة إلى بازل I كانت كما يلي:

○ لم تعد نسبة رأس المال المحتسبة وفق قواعد بازل I مقياساً جيداً للوضع المالي للمصارف في جميع الحالات وذلك بسبب التطورات الكبيرة التي شهدتها الأسواق المالية خلال العقد الأخير.

○ المنهجية المستخدمة لترجيح الأصول تنتج في أفضل الأحوال مقياساً بسيطاً وذا دقة منخفضة لمقدار التعرض لمخاطر الائتمان، فهذه المنهجية لا تراعي الفروقات بين عملاء المصرف الذين يصنفون ضمن نفس الفئة. فمثلاً القرض لشركة ذات تصنيف ائتماني AAA يتطلب الاحتفاظ بنفس النسبة من رأس المال (8%) المطلوبة لمواجهة مخاطر قرض لشركة تصنيفها BB، على الرغم من الفارق الكبير في احتمالية التعثر كما يظهر من فوارق التصنيفين.

- قدرة المصارف على الاحتفاظ بأصول ذات جودة أقل (مخاطر أعلى) دون أن تضطر إلى زيادة معدلات رأس المال. فمثلاً تستطيع المصارف أن تلجأ إلى توريق الأصول المرتفعة الجودة -حيث يسهل تسويقها- والاحتفاظ بتلك ذات الجودة المنخفضة كما هي.
- في بعض أنواع التعاملات لا تحفز الاتفاقية المصارف على استخدام أساليب تخفيض المخاطر Risk Mitigation، . حيث أن بازل I لا تسمح إلا بتخفيض متطلبات رأس المال مقابل الضمانات النقدية وضمانات الحكومات المركزية.
- لا تأخذ بازل I بعين الاعتبار أثر التنوع Diversification في محفظة المصرف.
- وأخيراً لا تعالج بازل I مخاطر التشغيل Operational Risk.

2.15.2. اتفاق بازل II (Basel - 2004):

تتمثل أهم الجوانب الرئيسية في اتفاق بازل II فيما يأتي:

- أولاً: ما هو اتفاق بازل لكفاية رأس المال؟ هو الوثام العالمي لقياس رأس المال ومعايير رأس المال: الإطار المعدل International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework، وهو اتفاق يقدم مجموعة من المعايير للحدود الدنيا لرأس مال المؤسسات المصرفية، ويعرف اعتيادياً ببازل-2.
- إلى ماذا يهدف اتفاق بازل II؟: يهدف بازل II إلى بناء أساس صلب للتنظيم والرقابة على كفاية رأس المال وتبني الشفافية والإفصاح في السوق ولتحسين إضافي في أساليب إدارة المخاطر وبالتالي إلى الاستقرار المالي. وصمم الاتفاق ليواكب التطورات الجارية في القطاع المصرفي وفي أساليب قياس وإدارة المخاطر، وإلى تلافي سلبيات الاتفاق الأول. وترى اللجنة أن تحقيق ذلك يتم عبر ما يلي:

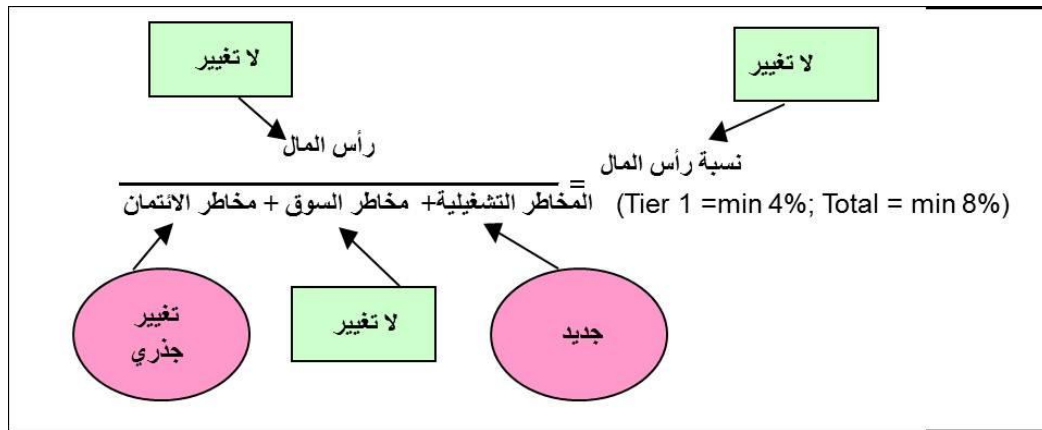
- صمم بازل II ليكون أكثر استجابةً للمخاطر التي يواجهها القطاع المصرفي وأكثر تحفيزاً للمصارف لتبني سياسات إدارة مخاطر متقدمة.
- بني بازل II على الأساس الذي أرساه الاتفاق الأول لحساب متطلبات كفاية رأس المال مع جعل المعايير أكثر حساسيةً للمخاطر، وبخاصة بما يتعلق بمخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية.

○ يسعى بازل II إلى دمج متطلبات كفاية رأس المال وعمليات الرقابة المصرفية والانضباط في السوق (الشفافية حول رأس المال وإدارة المخاطر) لتتكامل وتسهم في تطوير أساليب إدارة المخاطر.

● ما هو الفرق بين اتفاق بازل I و II؟ يمكن حصر الفروق بين بازل I و بازل II في النقاط الثلاث الرئيسية التالية:

○ الفروق الخاصة باحتساب متطلبات كفاية رأس المال (شكل 2.2) وهي كما يلي:

- تغيير منهجية ترجيح الأصول بمخاطر الائتمان تغييراً جذرياً.
- إضافة نوع جديد من المخاطر هي المخاطر التشغيلية، ومطالبة المصارف بالاحتفاظ رأس مال لمواجهةها.



شكل 2.2: الفرق بين اتفاق بازل I و II.

○ إضافة بنود تتعلق بدور هيئات الرقابة على المصارف في مراقبة كفاية رأس المال وأساليب إدارة المخاطر. بحيث أصبح من مهمات هذه الهيئات رفع نسب كفاية رأس المال عند ظهور ظروف جديدة (اقتصادية خاصة بالقطاع المصرفي أو بمصرف محدد)، ومراجعة أساليب قياس وإدارة المخاطر لدى المصارف.

○ إضافة متطلبات تتعلق بالشفافية والإفصاح في السوق (Market Discipline)، وهي متطلبات تتعلق بإتاحة مزيد من المعلومات للسوق حول مدى كفاية رأس المال وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف وأساليبه في قياسها وإدارتها لاتقائها.

3.15.2. ما هي أهم بنود بازل II؟ (Basel- 2003)

يتكون الاتفاق من ثلاثة دعائم (Pillars) رئيسية هي:

- الحدود الدنيا لمتطلبات كفاية رأس المال Minimum Capital Requirements
- المتابعة الرقابية لرأس المال Supervisory Review of Capital
- الانضباط السوقي (متطلبات الإفصاح والشفافية) Market Discipline

فيما يلي ستناقش هذه الورقة بشكل مختصر الدعائم الرئيسية الثلاثة للاتفاق (شكل 3.2).



شكل 3.2: الدعائم الرئيسية الثلاثة للاتفاق

1.3.15.2. الدعامة الأولى (Pillar One):

1.1.3.15.2. الحدود الدنيا لمتطلبات رأس المال Minimum Capital Requirements:

يعالج هذا الجزء من الإطار الجديد متطلبات رأس المال للمصارف، وكما ذكر سابقاً فإن لجنة بازل قررت الاعتماد على القاعدة المستخدمة في الاتفاق الأول لاحتساب متطلبات كفاية رأس المال، فأبقت على استخدام نسبة كفاية رأس المال دون تعديل في تعريف رأس المال أو في نسبة الرسملة المطلوبة. وتركز التغيير في هذا الجانب من الاتفاقية على منهجية ترجيح الأصول لتغطية مخاطر الائتمان وعلى إضافة نوع جديد من المخاطر إلى الاتفاقية (مخاطر التشغيل) بينما أبقت على منهجية معالجة

مخاطر السوق كما وردت في تعديل عام 1996 على الاتفاق الأول. فيما يلي أدناه شرح للتعليمات الجديدة في بازل II فيما يتعلق بمخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية.

- أولاً: مخاطر الائتمان (Credit Risk): يطرح الاتفاق الجديد طريقتين أساسيتين لقياس مخاطر الائتمان هما الطريقة المعيارية Standardized approach، والطريقة المعتمدة على التصنيف الداخلي internal rating based approach- IRB.

○ بموجب الطريقة المعيارية لقياس المخاطر الائتمانية يمكن للمصارف التي تمارس الأشكال الأقل تعقيداً من الإقراض والاكتتاب الائتماني، والتي لها هياكل رقابة داخلية بسيطة أن تستخدم التصنيفات الائتمانية التي تجريها مؤسسات التصنيف المتخصصة. فالمصارف التي تستخدم هذه الطريقة تقوم بتقسيم مخاطرها الائتمانية إلى فئات تعتمد على نوعية القرض حسب الجهة المقترضة. ثم يعتمد الوزن الترجيحي لكل أصل ائتماني من الأصول المتعلقة بكل فئة من الفئات على التصنيف الائتماني للمقترض وفقاً للجدول (2.2). ويلاحظ في الجدول أن اللجنة حددت ولأول مرة وزناً ترجيحياً يتجاوز 100% من قيمة الأصل الائتماني، بحيث وصل إلى 150%. أي أن المصارف مطالبة بالاحتفاظ برأس مال يصل إلى حد 12% ($150\% \times 8\%$) لمواجهة مخاطر بعض الأصول الائتمانية.

جدول 2.2- أ: الوزن الترجيحي من قيمة الأصل الائتماني

التصنيف	AAA to AA-	+A to A-	BBB+ to BBB-	BB+ to B-	أقل من B-	غير مصنف (unrated)
الحكومات	0%	20%	50%	100%	150%	100%
المؤسسات العامة	إذا لم يكن الاقتراض بضمان الحكومة المركزية تعالج وفق الآلية المعدة للمصارف، وفي حالة استخدام الخيار الثاني لمعالجة مخاطر إقراض المصارف يستخدم الشق الأول فقط.					
بنوك التنمية الدولية	تعالج وفقاً للشق الأول من الخيار الثاني لمعالجة مخاطر إقراض المصارف.					
المصارف (الخيار الأول) تصنيف الدولة	20%	50%	100%	100%	150%	100%

جدول 2.2- ب: الوزن الترجيحي من قيمة الأصل الائتماني

التصنيف	AAA to AA-	+A to A-	BBB+ to BBB-	BB+ to B-	أقل من B-	غير مصنف (unrated)
المصارف (الخيار الثاني) الإقراض لأكثر من 3 أشهر	%20	%50	%50	%100	%150	%50
المصارف (الخيار الثاني) أقل من 3 أشهر	%20	%20	%20	%50	%150	%20
شركات الأوراق المالية	• تعالج بنفس معالجة المصارف ولكن بشرط أن تكون خاضعة لرقابة حول كفاية رأس المال • إذا لم تتوفر الرقابة تعالج بناءً على قواعد معاملة شركات المساهمة العامة					
شركات المساهمة العامة	%20	%50	%100	%150	%100	%100
القروض التجارية	يخصص وزن ترجيحي مقداره 75% لمحفظه القروض التجارية (بالتجزئة)، و لكن بعد تطبيق الشروط الواردة في الفقرة 70 من الاتفاق.					
التمويل العقاري (السكن)	%35					
التمويل العقاري (أخرى)	باستثناء الأسواق المتقدمة وبعد موافقة المصرف المركزي في الدولة المعنية يسمح بترجيح الأصول بوزن 50% للتمويل العقاري المضمون برهن مرتفع القيمة.					
القروض متأخرة السداد	150% مع مراعاة الشروط في الفقرات من 75 إلى 78					
الأصول الائتمانية الأخرى	%100					

○ أما المصارف التي تتخبط في الأنشطة الأكثر تعقيداً والتي استطاعت صياغة نظم أكثر تطوراً لقياس المخاطر فإنه يمكنها استخدام- بعد الحصول على موافقة جهة الرقابة المصرفية- واحدة من درجتين من للتصنيف الداخلي (IRB) الأساسية أو المتقدمة. وتعتمد هذه الطريقة على أربعة أنواع من المتغيرات الإحصائية يتم احتسابها لكل فئة من الفئات السابق ذكرها، وهذه المتغيرات الأربعة هي:

- احتمالية التعثر (probability of default- PD) الذي يقيس احتمالية أن يعجز المقرض عن السداد خلال فترة زمنية معينة.

○ الاستحقاق (maturity): الفترة الزمنية حتى تاريخ الاستحقاق.

- الخسائر في حالة التعثر (loss given default) الذي يقيس النسبة التي لن تسترد من الأصل المعرض للمخاطر في حالة التعثر.
- حجم المخاطرة عند التعثر (exposure at default- EAD) حجم الأصول الائتمانية عند التعثر.

ويتم احتساب متطلبات رأس المال وفق منهجية التصنيف الداخلي عبر معادلات رياضية قدمتها اللجنة تستخدم المتغيرات الأربعة كأساس لعملية الاحتساب. ويمكن الفرق الرئيس بين المستويين من منهجية التصنيف الداخلي في مقدار اعتماد المصرف على تقديره الداخلي للمتغيرات آنفة الذكر. وتتلخص أبرز هذه الفروق في الجدول (3.2).

جدول 3.2: الفروق بين مستويي منهجية التصنيف الداخلي في مقدار اعتماد المصرف على تقديره الداخلي للمتغيرات

المتغير	IRB الأساسي	IRB المتقدم
احتمالية التعثر	يعدها المصرف بناءً على تقديراته	يعدها المصرف بناءً على تقديراته
الخسائر في حالة التعثر	القيم معده من قبل لجنة بازل	يعدها المصرف بناءً على تقديراته
حجم المخاطرة عند التعثر	يعدها المصرف بناءً على تقديراته	يعدها المصرف بناءً على تقديراته
الاستحقاق	يعدها المصرف بناءً على تقديرات السلطة الرقابية أو يمكن لبعض الدول أن تجيز للمصرف أن يقدرها	يعدها المصرف بناءً على تقديراته

فيموجب الطريقة الأولى يسمح للمصارف جزئياً باستخدام تصنيفاتها الخاصة لمخاطر عملائها الائتمانية. أما الطريقة المتقدمة فتعطي حرية أكبر للمصارف في استخدام تقديرها الداخلي، ويقدر الخبراء أن استخدام IRB سينتج متطلبات رسملة أقل من تلك الناتجة عن استخدام الطريق المعيارية.

- ثانياً: المخاطر التشغيلية (Operational Risk): تعرف المخاطر التشغيلية على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر الشهرة". ولا يعتبر الاحتفاظ برأس مال لمواجهة الخسائر الناشئة عن مخاطر التشغيل خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه. الجدول (4.2)، يطرح بعض التفسير لهذا النوع من المخاطر.

جدول 4.2: تفسير المخاطر التشغيلية

المسبب	التعريف	أمثلة
العمليات الداخلية	الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي.	- الأخطاء في إدخال البيانات - الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم - الخلاقات التجارية - خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء
العنصر البشري	الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو دون قصد)، والخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث.	- عمليات الاحتيال من قبل موظفين - عمليات التداول دون تخويل - المعالجات الخاطئة - الغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين
الأنظمة	الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة.	- انهيار أنظمة الكمبيوتر - الأعطال في أنظمة الاتصالات - أخطاء البرمجة - فيروسات الحاسب
الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية	الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل.	- الكوارث الطبيعية - الإرهاب والابتزاز - الاحتيال عبر بطاقات الائتمان - الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر

2.1.3.15.2. احتساب متطلبات كفاية رأس المال لتغطية المخاطر التشغيلية⁰(Basel -2004)

لا يهدف اتفاق بازل الجديد عبر طرحه لمخاطر التشغيل لزيادة أو إنقاص قاعدة رأس مال المصارف. ولكن طرح هذا النوع من المخاطر يهدف إلى تحسين قدرة المصرف على قياس المخاطر التي يواجهها. بشكل عام تتوقع اللجنة أن متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية ستشكل حوالي 20% من إجمالي قاعدة رأس المال.

أما حول كيفية احتساب متطلبات رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية، فإن اللجنة حددت ثلاثة طرق يسمح للمصارف باستخدامها، هي بحسب درجة التطور والتعقيد الإحصائي تتدرج من طريقة

المؤشر الأساسي (Basic Indicator Approach) والطريقة المعيارية (Standardized Approach) إلى طريقة القياس المتقدم (Advanced Measurement Approach).

وتتصف الطرق البسيطة لاحتساب هذه المخاطر -المؤشر الأساسي والطريقة المعيارية- بأنها مباشرة وسهلة التطبيق. وسيترتب على جهات الرقابة المصرفية أن تدرس تأثيرات مطالبة المصارف بالاحتفاظ برأس مال لمواجهة مخاطر التشغيل على المصارف، دون أن تنسى أن الهدف من ذلك هو تحفيز المصارف على تطوير مقاييس لاحتساب مخاطر التشغيل، وضمان أن المصارف تحتفظ برؤوس أموال كافية لمواجهةها.

وفيما يلي تفسير مختصر لآليات الاحتساب وفقاً لكل واحدة من الطرق المذكورة:

- طريقة المؤشر الأساسي: المصارف التي تستخدم هذه الطريقة سيكون عليها الاحتفاظ برأس مال لمواجهة مخاطر التشغيل بما يساوي متوسط نسبة ثابتة (تسمى ألفا) من إجمالي دخلها لآخر ثلاثة سنوات. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة على الشكل التالي:

$$K = (\sum(GI1 \dots n * \alpha)) / n$$

حيث: - k: متطلب رأس المال،

GI: الدخل الإجمالي السنوي لآخر 3 سنوات

n: عدد السنوات

α : النسبة الثابتة وحددتها اللجنة بنسبة 15%

ويعرف الاتفاق إجمالي الدخل على أنه إجمالي دخل الفوائد وغير الفوائد قبل طرح أي مخصصات أو مصروفات، وبعد أن يستثنى منه دخل الاستثمارات في الأوراق المالية.

- الطريقة المعيارية: لغرض احتساب مخاطر التشغيل يتم تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل (الخدمات) المصرفي (Business Units) وحسب الخدمات المصرفية المقدمة (Business Lines) وفقاً للجدول (5.2)

جدول 5.2: تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل المصرفي وحسب الخدمات المصرفية المقدمة.

وحدات العمل المصرفية	المنتجات المصرفية	المؤشر Indicator	معامل رأس المال
مصارف الاستثمار	تمويل الشركات	الدخل الإجمالي	$\beta_1 = 18\%$
	التداول والاكتتاب	الدخل الإجمالي/ أو القيمة المعرضة للمخاطر VaR	$\beta_2 = 18\%$
المصارف التجارية والخاصة	الخدمات المصرفية بالتجزئة	متوسط الأصول السنوية	$\beta_3 = 12\%$
	الخدمات المصرفية التجارية	متوسط الأصول السنوية	$\beta_4 = 15\%$
	المدفوعات والتسويات	متوسط التسويات	$\beta_5 = 18\%$
	خدمات الوكالة	إجمالي الدخل	$\beta_6 = 15\%$
أخرى	خدمات إدارة الأصول	مجموع الأصول المدارة	$\beta_7 = 12\%$
	خدمات الوساطة المالية	أجمالي الدخل	$\beta_8 = 12\%$

وتحتسب متطلبات كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر كل نوع من المنتجات المصرفية بحاصل ضرب المؤشر في معامل رأس المال. ويعتبر مجموعها هو الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية.

- طريقة القياس المتقدم: وفقاً لهذه المنهجية، تعتمد المصارف على بياناتها الإحصائية المبنية على خسائرها السابقة، بحيث تستخدم هذه البيانات ضمن برامج متقدمة لتقدير المخاطر وبعد موافقة السلطة الرقابية على الآلية وتقييمها لقدرة المصرف على قياس مخاطره وإدارتها. تتوقع اللجنة من المصارف أن تختار من هذه الطرق ما يتناسب مع مستوى تطور وتقديم عملياتها وكذلك مع درجة المخاطرة التي تتعرض لها. بشكل عام تتوقع اللجنة من المصارف ذات النشاط الدولي والعمليات الأكثر تعقيداً استخدام طريقة أكثر تطوراً من المؤشر الأساسي. ويضع الاتفاق الجديد شروطاً أخرى حول اختيار الطريقة التي يستخدمها المصرف، ومن هذه الشروط:

- يسمح للمصرف باستخدام أكثر من طريقة واحدة لقياس المخاطر، فمثلاً قد يستخدم المصرف طريقة المؤشر الأساسي لقياس مخاطر بعض العمليات والطريقة المعيارية أو القياس المتقدم لعمليات أخرى.

- لا يسمح للمصرف الانتقال لاستخدام طريقة أقل تطوراً بعد أن قام باستخدام طريقة متقدمة، إلا بموافقة السلطات الرقابية.
- إذا ارتأت السلطات الرقابية أن المصرف غير مؤهل أو أن قدراته لا تفي بشروط استخدام منهجية احتساب متقدمة، فلها الحق في إجباره على الانتقال لاستخدام منهجية أبسط.

2.3.15.2. الدعامة الثانية (Pillar 2):

1.2.3.15.2. المتابعة الرقابية لرأس المال (Supervisory Review of Capital):

تعتبر الدعامتين الثانية والثالثة للاتفاق، أحد أبرز الإضافات على الاتفاق الجديد، كما أنهما هامتان بشكل خاص للدول ذات الأنظمة المصرفية الأقل تقدماً. حيث أوضحت اللجنة أنه في الوقت الذي قد يحتاج تطبيق الدعامة الأولى للاتفاق الكثير من الإعداد -هذا إذا اختارت تطبيقه- فإن الدعامتين الثانية والثالثة قابلتان للتطبيق في جميع الدول على اختلاف مستوى تطور وتعقيد النظام المصرفي فيها. كما أنه يمكن أن تختار بعض الدول تطبيق الدعامتين الثانية والثالثة فيما تستمر في استخدام معايير كفاية رأس المال كما وردت في اتفاق بازل الأول.

تختص الدعامة الثانية من الاتفاق الجديد بوضع مبادئ لعملية المراجعة الرقابية لرأس المال وسياسات إدارة المخاطر في المصارف. فالإطار الجديد يفترض بهيئات الرقابة المصرفية أن تتأكد أن جميع المصارف التي تحت إشرافها قد بادرت إلى تطوير أنظمة داخلية تختص بتقييم كفاية رأس المال بالنظر إلى حجم المخاطر التي يتحملها المصرف.

وفي هذا السياق طرح الاتفاق أربعة مبادئ رقابية لتتكامل مع المبادئ الرقابية التي سبق أن أصدرتها اللجنة. وهذه المبادئ الأربعة تنص على ما يلي:

- تنص متطلبات المبدأ الأول من المبادئ الرقابية الواردة في الدعامة الثانية من الإطار المعدل على أنه يجب أن يكون لدى المصارف آلية لتقييم كفاية رأس المال الكلية بالنظر إلى مستويات التعرض للمخاطر في المصرف، كما يجب أن تضع المصارف استراتيجية للحفاظ على مستويات الرسملة. وينص كذلك على أن المصارف يجب أن تنشئ إطاراً شاملاً لتحديد وقياس ورفع التقارير بخصوص المخاطر المؤثرة على المصرف وأن يشمل الإطار تقييم وتوزيع رأس المال اللازم لمواجهة هذه المخاطر بطريقة منظمة وموضوعية. أما المخاطر التي

يجب معالجتها تحت إطار الدعامة الثانية فهي تلك المخاطر غير المعالجة في متطلبات الدعامة الأولى كلياً أو جزئياً، مثل مخاطر تركيز الائتمان وأسعار الفوائد والسيولة والصناعة والإستراتيجية والسمعة، والعوامل الخارجية المؤثرة على المصرف (كثقلات ودورات القطاع المصرفي).

- في إطار متطلبات المبدأ الثاني فإنه يتوجب على هيئات الرقابة مراجعة وتقييم "عمليات تقييم كفاية رأس المال" وإستراتيجيات المصارف بالخصوص، كما يجب أن تتوفر للمراقبين القدرة على مراقبة وضمان امتثال المصارف بنسبة كفاية رأس المال النظامية، ويجب على المراقبين اتخاذ الإجراءات الرقابية المناسبة في حال عدم اقتناعهم بمستوى هذه العمليات والسياسات. ويجب على المراقبين أن يأخذوا بعين الاعتبار طبيعة وحجم وتعقيد كل مصرف.
- ينص المبدأ الثالث على أنه يجب على جهات الرقابة المصرفية أن تتوقع من المصارف أن تعمل بمستويات رسملة أعلى من الحدود الدنيا كما ينص على أنه يجب أن يتوفر للمراقبين الصلاحية والقدرة على إلزام المصارف بذلك، وسيكون على الجهات الرقابية أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر الخاصة بالمصرف والدول التي ينشط فيها وجودة عمليات إدارة المخاطر لدى المصرف، إذا ما كانت المخاطر غير المعالجة في الدعامة الأولى قد تم قياسها بشكل مناسب.
- ينص المبدأ الرابع أنه على المراقبين أن يسعوا إلى التدخل المبكر لمنع انخفاض رأس المال إلى ما دون الحدود الدنيا الكافية لمواجهة المخاطر المعرض لها المصرف.

3.3.15.2. الدعامة الثالثة (Pillar 3):

1.3.3.15.2. الانضباط في السوق (الشفافية و الإفصاح) Market Discipline:

تعالج الدعامة الثالثة من الاتفاقية متطلبات الانضباط في السوق أو عمليات الإفصاح لأطراف الصناعة المصرفية والشفافية فيما يتعلق برأس المال وأساليب قياس وإدارة المخاطر. وتهدف اللجنة من إضافة هذه المتطلبات إلى بازل II أن تعطي السوق قدراً كافياً من المعرفة ليقوم بمكافأة المصارف التي تدير مخاطرها بحصافة ويعاقب المصارف المتهاونة في سياسات إدارة المخاطر والرسملة، مما سيشجع المصارف على تحسين سياساتها في إدارة المخاطر.

وتتلخص أهم جوانب الدعامة الثالثة بالنقاط التالية:

- مبدأ الإفصاح العام: ينص هذا المبدأ أنه على المصارف أن تنشئ وثيقة تحدد سياسة الإفصاح مقرة من قبل مجلس الإدارة، كما يجب أن توضح هذه الوثيقة كيفية خضوع عملية الإفصاح للرقابة الداخلية والإجراءات التي ستتخذ لضمان ملائمة البيانات المفصح عنها.
- مدى التطبيق: تنطبق متطلبات الدعامة الثالثة على المستوى المجمع للمؤسسات المصرفية. وبشكل عام لا يعتبر الإفصاح بالمعلومات الخاصة بمصارف معينة من ضمن مجموعة مصرفية متطلباً للوفاء بمتطلبات الدعامة الثالثة، وأحد الاستثناءات القليلة لذلك يتعلق بمتطلبات الإفصاح الخاصة بنسبة رأس المال الإجمالية والشريحة الأولى لرأس المال.

وتقسم متطلبات الإفصاح إلى نوعين أساسيين من البيانات هما بيانات نوعية (qualitative) وأخرى كمية (quantitative). فمثلاً يشمل الإفصاح النوعي معلومات تتعلق بالشركات المكونة للمجموعة المصرفية والأسس المحاسبية لعملية تجميع البيانات المالية والمعلومات المتعلقة بأي مؤسسات غير مدمجة بالبيانات المجمعة. أما الإفصاح الكمي فيشمل عدة أنواع ومستويات من البيانات مثل المستوى الإجمالي للعجز في رأس المال (أن يقل رأس المال الفعلي عن متطلبات رأس المال النظامي).

2.3.3.15.2. متطلبات الإفصاح المتعلقة برأس المال:

وتشمل هذه المتطلبات متطلبات إفصاح متعلقة بتركيبة رأس المال وكفاية رأس المال كما يتضح فيما يلي:

- تركيبة رأس المال: وتقسم هذه المتطلبات أيضاً إلى نوعين متطلبات إفصاح نوعي ومتطلبات إفصاح كمي، فتتكون متطلبات الإفصاح النوعي من شرح ملخص لصفات وشروط أدوات رأس المال الرئيسية المستخدمة، وخاصة في حال الاعتماد على أدوات مبتكرة ومعقدة أو أدوات رأس المال الهجينة. أما متطلبات الإفصاح الكمي فتشمل معلومات مثل:

1. رأس المال الأساسي (الشريحة الأولى) مع تفصيل لكل مكونات هذه الشريحة.
2. إجمالي شريحتي رأس المال المساند (الثانية والثالثة).
3. الخصميات من رأس المال.
4. مجموع رأس المال النظامي.

- كفاية رأس المال: وتتعلق متطلبات الإفصاح النوعي في هذا المجال بعرض ملخص لوسائل المصرف في احتساب كفاية رأس المال لتغطية النشاطات الحالية والمستقبلية للمصرف.
- أما متطلبات الإفصاح الكمي فتشمل: متطلبات رأس المال لمواجهة كل من مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل، وتفصيل آليات احتساب هذه المتطلبات. وفي حال استخدام المنهجيات المعتمدة على التصنيف الداخلي لمخاطر الائتمان IRB سترتب على المصرف متطلبات إفصاح متعلقة بهذه المنهجية. ونسبة كفاية رأس المال الإجمالية ونسبة الشريحة الأولى لرأس المال.

3.3.3.15.2. متطلبات الإفصاح المتعلقة بالتعرض للمخاطر وقياسها

وفقاً لهذه المتطلبات يترتب على المصارف أن تفصح بشكل وافٍ عن النواحي الكمية والنوعية المتعلقة باستراتيجياتها في إدارة المخاطر والمنهجيات المستخدمة في احتساب التعرض لكل نوع من أنواع المخاطر. وفي الكثير من الدول سيكون تطبيق بازل II وخاصةً المتطلبات المتعلقة بالدعامة الثالثة نتيجةً طبيعيةً لإطار إفصاح يحقق الأهداف التي وردت آنفاً، بينما قد تكتفي بعض الهيئات الرقابية بالتركيز بدايةً على مستوى أساسي من الإفصاح تلتزم به جميع المصارف، ليشكل نقطة البداية لتحقيق الشفافية. ويشمل المستوى الأساسي من الإفصاح ستة فئات عامة هي:

- الأداء المالي.
- المركز المالي (بما يشمل شرائح رأس المال، والسيولة، والمقدرة على السداد).
- استراتيجيات وإجراءات إدارة المخاطر.
- التعرض للمخاطر (بما يشمل مخاطر الائتمان والسوق والسيولة والتشغيل والقانونية والمخاطر الأخرى).
- السياسات المحاسبية.
- المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمل والإدارة والمعلومات الخاصة بمتطلبات الحوكمة.

4.15.2. الفروق الأساسية بين بازل III وبازل II:

تتمثل أهم الفروق بين بازل III وبازل II فيما يأتي (سلطة النقد، 2011)

- أولاً: الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال (جدول 6.2)

جدول 6.2-أ: الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال

• نسبة إجمالي الشريحة الأولى = 6% • نسبة الشريحة الأولى الأساسية (Core Tier 1 capital ratio) (الأسهم العادية والأرباح المحتجزة بعد الاستقطاعات Common Equity) = 4.5% • نسبة الشريحة الأولى الأساسية رأس المال (الأسهم العادية والأرباح المحتجزة بعد الاستقطاعات) قبل 2013 = 2%، من 1 يناير 2013 = 3.5%، من 1 يناير 2014 = 4%، ومن 1 يناير 2015 = 4.5% • الفرق بين إجمالي متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال البالغة 8% ومتطلبات الشريحة الأولى (Tier 1) يمكن تلبيتها من خلال الشريحة الثانية لرأس المال (Tier 2 capital instruments) (will be harmonized). • الشريحة الثالثة سيتم إلغاؤها من رأس المال التنظيمي (Tier 3 capital will be eliminated).	نسبة إجمالي الشريحة الأولى = 4% نسبة الشريحة الأولى الأساسية (Core Tier 1 capital ratio) (الأسهم العادية والأرباح المحتجزة بعد الاستقطاعات) = 2% الفرق بين إجمالي متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال البالغة 8% ومتطلبات الشريحة الأولى (Tier 1) يمكن تلبيتها من خلال الشريحة الثانية لرأس المال (Tier 2).	الشريحة الأولى (Tier 1 Capital) لرأس المال / الأصول المرجحة بالمخاطر
• يجب على المصارف الاحتفاظ برأسمال تحوطي إضافي بنسبة 2.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر لمواجهة أعباء وضغوط المخاطر المستقبلية ليصل بذلك مجموع متطلبات نسبة الأسهم العادية + رأس المال التحوطي إلى 7%. • يحتسب رأس المال التحوطي الإضافي بواقع 2.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر (RWAs). • يكون رأس المال التحوطي الإضافي قبل 2016 = 0%، في 1 يناير 2016 = 0.625%، في 1 يناير 2017 = 1.25%، في 1 يناير 2018 = 1.875%، وفي 1 يناير 2019 = 2.5%.	لا يوجد رأس المال تحوطي إضافي	رأس المال التحوطي الإضافي - مصدات حماية رأس المال (Capital Conservation Buffer)

جدول 6.2- ب: الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال

• إن الغرض من تكوين هذا التحوط الإضافي هو لضمان احتفاظ البنوك برأسمال إضافي يمكن استخدامه لامتناع الخسائر خلال فترات ضغوط الأزمات المالية والاقتصادية. بحيث يتم السماح للبنوك للاستفادة من هذا التحوط خلال فترات الضغوط، وكلما اقتربت نسب رؤوس أموالها التنظيمية من الحد الأدنى المطلوب، سيتم زيادة القيود على توزيعات الأرباح.	لا يوجد رأس المال تحوطي إضافي	رأس المال التحوطي الإضافي - مصدات حماية رأس المال (Capital Conservation Buffer)
• سيتم تكوين احتياطي لمواجهة التقلبات الدورية بنسبة تتراوح ما بين 0% - 2.5% من الأسهم العادية أو غيرها من أدوات رأس المال التي يمكن استخدامها بشكل كامل لإمتصاص الخسائر وذلك وفقاً للظروف المحلية لكل بلد. • البنوك التي تكون لديها هذه النسبة أقل من 2.5% سوف تواجه قيوداً على دفعات توزيع أرباح الأسهم وإعادة شراء الأسهم والمكافآت. • وسيتم تنفيذ هذا الإحتياطي على مراحل اعتباراً من يناير 2016 على أن تكون مطبقة بشكل كامل في يناير 2019. • وسيكون إحتياطي التقلبات الدورية قبل 2016 = 0%، وفي 1 يناير 2016 = 0.625%، وفي 1 يناير 2017 = 1.25%، وفي 1 يناير 2018 = 1.875%، وفي 1 يناير 2019 = 2.5%.	لا يوجد إحتياطي لمواجهة التقلبات الدورية	إحتياطي التقلبات الدورية (Countercyclical Capital Buffer)
• يجب على البنوك المهمة نظامياً أن يتوفر لديها القدرة على امتصاص الخسائر بشكل يفوق المعايير الجديدة لبازل III، وسيستمر العمل على هذه المسألة في مجلس الاستقرار المالي (Financial Stability Board) وفي لجان العمل ذات العلاقة في لجنة بازل. • تعمل لجنة بازل ومجلس الإستقرار المالي (FSB) على تطوير منهج متكامل ومتطور للمؤسسات المالية المهمة نظامياً، والذي قد يتضمن مزيجاً لمجموعة من المتطلبات كرأسمال اضافي (capital surcharges)، ورأس المال الطارئ/ المشروط (contingent capital) وكفالة الدين (bail-in debt).	لا يوجد متطلب بشأن رأس المال للبنوك ذات الأهمية النظامية	رأس المال للبنوك ذات الأهمية النظامية Capital for Systemically Important Banks

جدول 6.2-ج: الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال

سوف يتم إلغاؤها من رأس المال التنظيمي. وسيتم استبعاد أدوات رأس المال التي لا تلبي معايير الإدراج كحقوق ملكية - أسهم عادية في الشريحتين الأولى (Tier 1) والثانية (Tier 2) وذلك على مراحل لفترة زمنية تزيد عن 10 سنوات بدءاً من 2013/01/01.	الحد الأعلى المسموح شمله في الشريحة الثالثة هو 250% من ذلك الجزء من الشريحة الأولى المخصص لتغطية مخاطر السوق، من خلال إصدار أدوات اقتراض ثانوية قصيرة الأجل (short-term subordinated debt) تخضع لشروط خاصة.	الشريحة الثالثة (Tier 3)
--	--	--

- ثانياً: نسبة الرافعة المالية – Leverage Ratio كمعيار مساند لمتطلبات الحد لكفاية رأس المال: ستقوم لجنة بازل بإدخال نسبة الرافعة المالية كإجراء تكميلي لإطار اتفاق بازل الثاني المبني على المخاطر، وتمثل نسبة الرافعة المالية نسبة الشريحة الأولى لرأس المال (Tier 1) إلى إجمالي الأصول غير المرجحة بالمخاطر، والحد الأدنى المطلوب لهذه النسبة هو 3%. ويأتي إدخال متطلب نسبة الرافعة المالية من أجل تحقيق الأهداف التالية: وضع حد أدنى لتراكم الرفع المالي في القطاع المصرفي. وتوفير حماية إضافية ضد المخاطر وأخطاء قياسها (against model risk and measurement error)، عبر تدعيم القياس المبني على المخاطر بمقياس أبسط مبني على التعرض الإجمالي.

أما التطبيقات في الولايات المتحدة الأمريكية فكما يأتي:

- حدد مجلس المحافظين لنظام الاحتياطي الفيدرالي نسبة الحد الأدنى للشريحة الأولى لرأس المال (Tier 1) إلى إجمالي الموجودات بواقع 3% للشركات المصرفية القابضة القوية (تصنيفها المركب "1" في ظل نظام التصنيف BOPEC للشركات المصرفية القابضة)، و الشركات المصرفية القابضة التي نفذت مقياس رأس المال المبني على المخاطر المقرر من المجلس لمخاطر السوق. أما الشركات المصرفية القابضة الأخرى فإن نسبة الحد الأدنى لنسبة الرافعة المالية هي 4%.
- يتم احتساب نسبة الرافعة المالية للمؤسسة مصرفية عبر تقسيم الشريحة الأولى لرأس مالها - Tier 1 (بسط النسبة) على متوسط إجمالي أصولها الموحدة (مقام النسبة). كما يمكن احتساب النسبة باستخدام قيمة الأصول في نهاية الفترة كلما كان ذلك ضرورياً ولكل حالة على حده.

- ثالثاً: نسب تغطية السيولة – Liquidity Coverage Ratio: سوف تركز متطلبات بازل الثالث على وضع السيولة في البنوك على المدى القصير لجعل البنوك أكثر مرونة أمام إغلاق أسواق المال قصيرة الأجل. وتضع الضوابط الجديدة نسبة لتغطية السيولة تحسب على أساس مخزون البنوك من الأصول السائلة العالية الجودة مقسوماً على التدفقات النقدية الصافية خلال فترة زمنية مدتها 30 يوماً. هذه النسبة سوف تقيس قدرة البنك على تحويل الأصول إلى نقد خلال 30 يوماً وأن لا تقل هذه النسبة عن 100 بالمائة، وسيتم البدء بتطبيقها في 2015/01/01 وسوف يتم الانتقال الى حد أدنى لنسبة صافي التمويل المستقر.

- رابعاً: نسبة صافي التمويل المستقر - Net stable funding ratio: سيكون مطلوباً من البنوك تحقيق توافق أفضل بين التزاماتها وأصولها باستخدام نسبة تمويل مستقرة وصافية. ويتم احتساب هذه النسبة بقسمة قيمة التمويلات المتاحة والمستقرة على المبلغ المطلوب للتمويل بحيث لا يقل الحد الأدنى عن نسبة 100 بالمائة، وسيبدأ تطبيقها اعتباراً من 2018/01/01.

ملاحظة 1: سوف تحتاج البنوك إلى قدر أكبر من رأس المال، حيث أن بازل 3 سوف تتشدد في تعريف ما يشكل رأس المال، ويتم احتساب رأس المال هذا كنسبة مئوية من قاعدة الأصول المرجحة حسب المخاطر والتي ستشمل جميع قروض الشركات، وتمويل المشاريع وبعض القروض لوكالة تمويل الصادرات.

5.15.2. تعريف المؤسسة المالية الهامة نظامياً - Systemically Important Financial Institutions:

هي المؤسسات المالية التي قد يكون لانهيائها آثاراً سلبية كبيرة تشكل مخاطر نظامية على النظام المصرفي والمالي وتهدد سلامته واستقراره، وذلك لأسباب تتعلق بخمسة عوامل أساسية وهي الحجم وألـ four Cs: Contagion, correlation, (السياق "four Cs: Contagion, correlation, and conditions "context").

ويعتبر عنصر الحجم الذي تحوز عليه المؤسسة المالية بالغ الأهمية في عملية التصنيف باعتبارها هامة نظامياً من عدمه، بحيث يرتبط الحجم بحصة المؤسسة المالية من إجمالي الأصول أو النشاط في قطاع معين. فالمؤسسة المالية ذات الأهمية النظامية (SIFIs) قد تأخذ هذا التعريف إذا كانت تشكل ما لا يقل عن 10% من إجمالي أنشطة أو أصول قطاع مالي رئيسي أو 5% من حجم أنشطة السوق المالي، أو أن مجموع أصول البنك يجعله واحداً من أكبر 10 بنوك في الدولة أو أنه يشكل أكثر من 20% من الأوراق المالية المكتتب بها كمتوسط خلال الخمس سنوات السابقة.

وبشكل عام يمكن تصنيف المؤسسات الهامة نظامياً الى خمس فئات على النحو التالي:

- الفئة 1: المؤسسات المالية التي يمكن اعتبارها هامة نظامياً SIFIs على أساس الحجم لوحده (النظرة التقليدية - كبيرة لا يمكن السماح بانهيائها) أو بالاستناد الى التركيز (حيث تكون المؤسسة هي اللاعب المهيمن في سوق أو نشاط مالي على درجة عالية من الأهمية الاقتصادية).
- الفئة 2: المؤسسات المالية التي تعتبر هامة نظامياً نظراً لاعتبارات الترابط (ارتباط التعرض ما بين البنوك أو ما بين الشركات، والمعروف أيضاً بالعدوى)
- الفئة 3: المؤسسات المالية التي تعتبر كمجموعة مهمة نظامياً، وذلك نظراً لارتباط تعرضها للمخاطر (تأثيرات فشلها ستكون ضخمة جداً). كما قد تشمل هذه الفئة المؤسسات المالية الهامة نظامياً استناداً للظروف أو السياق.
- الفئة 4: المؤسسات المالية الكبيرة غير الهامة نظامياً ولكن فشلها قد يكون له تأثيرات اقتصادية كبيرة على اقتصاديات المنطقة. وقد تشمل هذه الفئة الشركات المصرفية الإقليمية الكبيرة وشركات التأمين الكبيرة.
- الفئة 5: المؤسسات المالية غير المدرجة في الفئات الأخرى، التي تتألف أساساً من مؤسسات المجتمع المالي.

16.2 تجارب بعض الدول الأجنبية والعربية في مجال تطبيق الحوكمة

1.16.2. تمهيد:

نتيجة لعولمة الاقتصاد، وانفتاح الأسواق المالية، والتطور المتسارع لوسائل وأدوات انتقال رؤوس الأموال من الأسواق ذات الفوائض الكبيرة التي تبحث عن فرص استثمارها في الشركات، فإن موضوع "حوكمة الشركات" أصبح مطلباً ملحاً لما يتطلبه من إيجاد عدد من التشريعات القانونية والضريبية والإدارية والمالية والرقابية، وفي تطوير فاعلية الإدارات الرشيدة، لرفع مستوى أداء القيمين على إدارة المنشآت الاقتصادية، وفي اعتماد معايير المصداقية والشفافية والعدل والمساءلة المحاسبية. وفي ضوء ذلك سنتناول تجارب بعض الدول التي تعتبر بعضها من الاقتصاديات المتقدمة والأخرى من الاقتصاديات النامية في مجال تطبيق حوكمة الشركات.

2.16.2. تجربة المملكة المتحدة:

مع انتشار الاهتمام بمفهوم إدارة ومراقبة المنشآت في العقود الثلاثة الأخيرة، بدأت المحاولات البحثية والتطبيقية على المستويين الأكاديمي والمهني، جنباً إلى جنب مع الجهود على مستوى الدول ومنها المملكة المتحدة، حيث أهم المحطات:

- في عام 1991م قامت كل من بورصة الأوراق المالية بلندن، وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى إلى البدء بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات (سليمان، محمد، 2006).
- في عام 1992م صدر تقرير "Cadbury Report" تحت عنوان "الجوانب المالية للإجراءات الحاكمة للشركات" Report of the Committee of the Financial Aspects of "Corporate Governance"، حيث نص على الحاجة إلى تشكيل لجنة برئاسة Sir Adrian Cadbury بعد إخفاق مجموعة من الشركات العامة على سبيل المثال (Maxwell, BCCI) وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية التي هزت أسواق لندن.
- في عام 1993م عدلت البورصة Stock Exchange UK قواعد مراقبة السوق، وطالبت الشركات المقيمة بالبورصة بتطبيق التوصيات التي أوردتها تقرير Cadbury والإفصاح عن مدى الالتزام بها، وذلك اعتباراً من يوليو 1993م.
- في عام 1995م صدرت توصيات Green bury بأفضل القواعد لوضع مكافآت أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين، مع تأكيد أهمية الإفصاح عن تفاصيل المبالغ المدفوعة لهم ضمن التقرير السنوي.
- في عام 1998م أصدرت لجنة Hampel Committee مجموعة من القواعد والإجراءات للتشديد على المسؤوليات والواجبات والاستقلالية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة المعروف بـ The Hampel Committee Combined Code، كما أصدر مجلس معايير المراجعة البريطاني APB إرشادات للمراجعين لبيان كيفية إعداد تقاريرهم للتأكد من الإجراءات الحاكمة للشركات "Auditors Responsibility Statements and Auditors Report on "Corporate Governance".
- في عام 2000م صدر في المملكة المتحدة تقرير "الكود الموحد" "The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice" لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، مرتكزاً على تقرير Cadbury لعام 1992 (المطيري، 2003، ص 283، 286، 287).

3.16.2. تجربة الصين:

بذلت الصين خلال 25 عاماً مضت، جهوداً مضنية لتحسين كفاءة حوكمة الشركات المملوكة للدولة SOE- State Owned Enterprises، بما في ذلك إعطاء تلك الشركات المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار الإداري، والتعاقد مع المديرين لتحسين كفاءة تلك الشركات، وإقامة نظام شركات حديث لجعل الشركات المملوكة للدولة مستقلة في السوق، ثم انتقل تركيز إصلاحات الشركات المملوكة للدولة في الصين إلى حوكمة الشركات في عام 2003 بعد تخصيص مستثمر محدد يمثل حقوق الأصول المملوكة للدولة.

قبل الثمانينات: كانت الشركات العامة SOE مملوكة بالكامل للدولة في ظل اقتصاد مخطط مركزياً، ولم تخضع تلك الشركات لاستقلالية الإنتاج والتسويق، واقتصرت إجراءات الحوكمة على ممثلي الحكومة التي كانت بمثابة المستثمر الوحيد المتدخل في كل مظاهر أداء الشركات دون إشراف آخر، مما أسفر عن ضعف الكفاءة تلا ذلك المحطات التالية:

- 1991-1979: طبقت الحكومة مبدأ المسؤولية التعاقدية Contractual Responsibility CRS- System حيث احتفظت الحكومة لنفسها بحق اختيار المتعاقدين محددة لهم عوائد التعاقد، أشركت لجان الحزب ونقابات العمال، الاتحادات التجارية في ممارسة الحوكمة، ولكن أخفقت الحكومة بسبب بطء وعدم انتظام نقل المعلومات غير التقليدية وارتفاع تكلفة الإشراف الحكومي.
- 1992: تبين أنه بدون وجود مستثمر حقيقي للأصول المملوكة للدولة، يكون من الصعب إقامة آلية نموذجية لحوكمة الشركات وفق مبادئ المسؤولية التعاقدية، يتم فيها تحقيق توازن بين مصالح المديرين ومصالح المستثمرين، وتحقيق توازن العلاقات بين الحقوق للشركات المملوكة للدولة من جهة أخرى، لذلك أدخلت الحكومة تعديلاً يتيح للشركات عناصر المبادأة والابتكار، من خلال تحويل الشركات الكبيرة المملوكة للدولة إلى شركات مساهمة.
- 1994: ووفقاً لقانون الشركات يتولى الإجماع العام لحملة الأسهم تعيين مجلس الإدارة، كما يتولى الإجماع العام لممثلي العمال بتشكيل مجلس الإشراف.
- 1999: ومع انعقاد مؤتمر القوى الوطنية، اعترفت الصين بأن حوكمة الشركات هي أكثر الطرق فاعلية لضمان مصالح المستثمرين، كما أعلن الحزب الشيوعي الصيني لأول مرة في أحد وثائقه الهامة أن إقامة حوكمة شركات هي الغرض الرئيسي للإصلاح، وبالتالي قبلت

الحكومة كأساس لتطوير المؤسسات الحديثة ولاستمرارية الإصلاح الاقتصادي، ومن ثم اتخذت إجراءات إصلاح حوكمة شركات القطاع العام (SOE).

- 2003: تم إنشاء لجنة لمراقبة وإدارة أصول الشركات العامة، وهي تابعة لمجلس الدولة، لتصبح المستثمر الرئيسي في 189 شركة كبرى مملوكة للدولة في الصين، وتم أيضاً إنشاء لجنة لمراقبة تلك الأصول على مستوى القطاعات والبلديات، لتصبح المستثمر الرئيسي في الشركات الأخرى المملوكة للدولة، وبذلك أصبحت الصين قادرة على إيجاد سبيل لتحسين حوكمة الشركات، وقد اتخذت لجنة مراقبة وإدارة الأصول التابعة لمجلس الدولة سلسلة من الإجراءات لتحسين حوكمة الشركات الرئيسية المملوكة للدولة، حيث تم تقييم أداء مديري تلك الشركات عن طريق عدة مؤشرات مالية، مع تحديد المرتبات على أساس أداء الشركة، ولكن مع ذلك أسفرت الممارسة الفعلية عن ضعف أداء الشركات بسبب غياب المتابعة والتقييم الخارجي من أسواق المال ومؤسسات الائتمان، وأيضاً بسبب تركيز الرقابة التي تستأثر بها الحكومة.

تمت صياغة قانون معايير الحوكمة، حيث أعطيت مجالس الإدارة السلطة والصلاحيات، وتطلب أن يكون لكل شركة 3 مديرين محترفين مهنيًا ومستقلين (ثلث أعضاء مجلس الإدارة مستقلين) وتم التركيز على وظائف مجلس الإدارة الذين أصبح من الممكن مساءلتهم مع مجلس الإشراف، وتم تعميق ثقافة الحوكمة والالتزام الذاتي بالمعايير الموضوعية (السوداني، عبد العزيز، 2005، ص 500، 501، 517).

4.16.2. التجربة المصرية:

تعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتكتسب حوكمة الشركات في مصر أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحليين، وذلك لما له من تأثير على تطور كل من سوق المال، وقطاع الشركات المصرية وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن المصري ورفاهية المجتمع (السريتي، السيد، 2005، ص 256). وأهم المحطات:

- 1990: بدأت الحكومة المصرية سياسة الإصلاح الاقتصادي وإعادة الهيكلة، كان التحرك نحو اقتصاد السوق الحرة يمضي بسرعة ملحوظة، وكان تبسيط اللوائح والإجراءات والخصخصة له تأثير إيجابي على نشاط سوق الأوراق المالية.

- 1992-1996: أخذت الهيئة العامة لسوق المال زمام المبادرة، لدعم جهود إنعاش سوق الأوراق المالية لكي تعود إلى سابق عهدها، وساعد قانون رأس المال رقم 95 لسنة 1992 على وضع إطار العمل للوسطاء (عبد الشهيد، شهيرة، 2001، ص57).
- 2001: تزايد الأهمية المحورية الخاصة بقواعد وتطبيقات حوكمة الشركات، حيث تم الانتهاء من أول تقرير لحوكمة الشركات في مصر، وقد قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال، وبورصة الأوراق المالية، حيث خلص التقرير إلى أهم نقاط الضعف والقوة في مناخ حوكمة الشركات، وقد أشار التقرير في مجمله إلى أن مفهوم ومعارف حوكمة الشركات في مصر متواجدة في نسيج عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية وتعديلاتها، ومن أهمها قانون سوق رأس المال رقم 1992/95، وقانون الشركات رقم 1981/159، وقانون الاستثمار رقم 1997/8، وقانون قطاع الأعمال رقم 1991/203، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي رقم 2000/93 وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة الشركات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

كما أن المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر تشير إلى أن عدد كبير من التطبيقات قد حاز على تقييم مرتفع أو متوسط مرتفع، مؤكداً على وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء أي من الممارسات السلبية. فالنسبة للممارسات الإيجابية، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة.

أما بالنسبة للممارسات السلبية، أشار التقرير إلى أن البنود التي تحتاج إلى تدعيم ما يرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة، كما أنه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة (أبو العطا، نيرمين، 2003).

تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة في مجال المحاسبة والمراجعة بجمهورية مصر العربية، كجزء من برنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد وخلص التقرير إلى (العسيلي، محمد، 2005، ص69):

- ضرورة اتخاذ خطوات عاجلة لإصدار بعض القوانين اللازمة لتطوير الإطار البيئي لممارسات المحاسبة والمراجعة.

- تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة التقارير المالية للشركات المسجلة في البورصات للتأكد من الالتزام بإتباع المعايير.
- ضرورة تحسين مستوى جودة التقارير المالية من خلال تفعيل آليات الرقابة على إنتاج المعلومات بتحقيق التأهيل المناسب للمراجعين وتحقيق الالتزام بالقيم الأخلاقية.

شهدت تطوراً ملحوظاً في مجال إرساء قواعد الشركات في مصر، مما ترتب عليه بشكل عام تحسين في التقييم الإجمالي لمستوى هذه القواعد، إذ ارتفع عدد المعايير التي تطبق تماماً أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات من 40 إلى 45 معيار، بينما انخفض عدد المعايير التي لا تتم مراعاتها في مصر من 8 إلى 3 معايير فقط، وقد أوضح التقييم أن هذا التحسن شمل المبادئ الخمسة للحوكمة، وإن كانت درجة التحسن قد اختلفت من معيار لآخر، وبناء على هذا التقييم يمكن ترتيب المبادئ الخمسة لحوكمة الشركات وفقاً لدرجة اتساقها والمعايير الدولية لمبادئ الحوكمة تنازلياً كالتالي: دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة، ثم المساواة في معاملة المساهمين، ثم حقوق المساهمين، ثم الإفصاح والشفافية، وفي النهاية مسؤوليات مجلس الإدارة (فوزي، سميحة، 2003، ص32).

تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة بجمهورية مصر العربية كجزء من برنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وخلص التقرير إلى (العسيلي، محمد، 2005، ص75):

- ضرورة توحيد أساليب إعداد وعرض التقارير المالية لتعظيم فرص المقارنة بين القوائم المالية للشركات، وتوفير المعلومات الملائمة لاحتياجات المستخدمين المختلفين.
- تفعيل دور الهيئة العامة لسوق المال في مراجعة المعلومات التي تقدمها الشركات المسجلة وفقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة، وبيان مدى الالتزام بهذه المعايير.
- تفعيل دور لجان المراجعة بالشركات، وخصوصاً فيما يتعلق بالتأكد من توافر عناصر الجودة لعمليات المراجعة الخارجية، وضرورة إنشاء مجلس أعلى للإشراف على مهنة المحاسبة والمراجعة.
- تفعيل قنوات نشر المعلومات حتى يتمكن المستخدمين من الحصول عليها في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة من خلال التوسع في عمليات الإفصاح الإلكتروني للمعلومات عبر شبكة الإنترنت مع توفير كافة الضمانات لتأمين المعلومات التي يتم الإفصاح عنها.

- قامت إدارة حوكمة الشركات النابع لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، بالتعاون مع مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية.
- 2006: أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005، والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتباراً من أول يناير 2007.

18.2 تجارب القطاع المصرفي لبعض البلدان العربية في مجال تطبيق الحوكمة

1.18.2. تمهيد:

في ظل تعدد المخاطر المتعلقة بالعمل المصرفي، والتي تشمل مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل ومخاطر سعر الفائدة ومخاطر السيولة... الخ، إلا أن مخاطر الائتمان تعد أهم هذه المخاطر على الإطلاق، وقد استدعى الحفاظ على المراكز المالية للبنوك والحيولة من حدوث الأزمات المالية التي شهدتها فترة التسعينات من القرن العشرين تدخل السلطات الرقابية لوضع الأطر التنظيمية لإدارة المخاطر، وضبط أداء العمل المصرفي.

وقد قامت لجنة بازل في بنك التسويات الدولية بوضع المعايير والضوابط اللازمة لضبط العمل المصرفي وضمان سلامة المراكز المالية للبنوك فيما يعرف بمعايير بازل I وبازل II (مسعد، محيي، 2005، ص410).

2.18.2. تجربة القطاع المصرفي المصري:

يتفق معظم الاقتصاديون على أن ملكية الحكومة للبنوك والمؤسسات المالية تؤدي إلى خلط في الأدوار التي تقوم بها الحكومة، ويرجع ذلك إلى تعدد الأدوار التي تقوم بها الحكومة ليس فقط بصفتها مالك لتلك البنوك، بل أيضاً كمنظم ومراقب.

- ما قبل عام 1990: كانت البنوك العامة تمثل أكثر من ثلثي السوق المصرفي المصري، وتسيطر على حصة سوقية تصل إلى ما يقرب من 60 إلى 65% في عناصر الأصول

والودائع والقروض، وقد انعكس ذلك على مؤشرات الأداء للبنوك العامة، والتي كانت أضعف بكثير من تلك الخاصة بالبنوك الخاصة والبنوك المشتركة.

- 1990: وفي ظل خطة الدولة لإعادة هيكلة النظام المصرفي المصري، والتي تتجه بشكل أساسي للعمل على خلق كيانات مصرفية قومية قادرة على المنافسة العالمية، والالتزام بالمبادئ والمقررات العالمية، فقد تم (السعيد، هالة، 2006):

- رفع الحد الأدنى لرؤوس الأموال إلى (500 مليون جنيه).
- حدوث مجموعة من الاندماجات في الاستحواذ (سواء محلية أو أجنبية).
- خصخصة الحصص العامة في البنوك المشتركة لزيادة درجة المنافسة (تمت خصخصة حصص البنوك العامة في 18 بنك مشترك، تمثل أكثر من 80% من الملكية العامة)
- توجيه البنوك للالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة ومقررات لجنة بازل.

- 1990: صدر قانون رقم (205) لسنة 1990 بشأن سرية الحسابات بالبنوك.
- 1994: صدر قانون رقم (38) لسنة 1994 بشأن تنظيم التعامل بالنقد الأجنبي.
- 1998: صدر قانون رقم (155) لسنة 1998 بشأن تنظيم مساهمة القطاع الخاص في رؤوس أموال بنوك القطاع العام (مسعد، محيي، 2005، ص411).
- 2002: صدر عن البنك المركزي المصري قرار يقضي بضرورة التعامل بحذر شديد لنوع الإقراض للأطراف المرتبطة، والأطراف ذات الصلة، والتي يمكن أن تسبب أزمات للجهاز المصرفي (المعهد المصرفي المصري: EBI، 2007).
- 2003: صدر قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم (88) لسنة 2003، تماشياً مع التطورات الهائلة التي شهدتها الجهاز المصرفي على الصعيد المحلي والدولي، وبخاصة في ظل اندماج الأسواق المالية والعالمية، وتحرير تجارة الخدمات، وزيادة فاعلية ومساهمة القطاع الخاص في مجال الخدمات المصرفية، بجانب تطوير أسس الرقابة المصرفية. (مسعد، محيي، 2005، ص411)

كما وأن البنك المركزي المصري قام باتخاذ عدد من الإجراءات في ضوء القواعد الأساسية التي أقرتها لجنة بازل، ويتضمن الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي لعمل البنك المركزي المصري ووضع قواعد للرقابة الحذرة على عمل البنوك تشمل: تحديد حجم ومجال نشاط كل بنك ونسبتي السيولة والاحتياطي، مراقبة تطبيق معيار كفاية رأس المال، حيث قرر البنك المركزي زيادة هذه النسبة من 8% إلى 10%، وطالب البنوك بالالتزام بها، وفي هذا السياق اهتم البنك المركزي المصري بأسلوب

تصنيف الأصول، وتحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها، حيث أن السلامة المصرفية تتحقق عندما يتم التصنيف بشكل سليم، كما اهتم بمعيار تركيز القروض لعميل واحد أو بعملة واحدة، وذلك لحماية البنك من التقلبات التي يمكن أن تحدث في أي من هذه الفئات، كما أن نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، وإنما بضمان تطبيقها عملياً بشكل سليم أيضاً، وهذا يعتمد بدوره على كل من البنك المركزي ورقابته من ناحية، والبنك المعني وإدارته من ناحية أخرى، وبالتالي لابد لإدارة البنك أن تقتنع بأهمية تطبيق مثل هذه القواعد. (أبو العيون، محمود، محافظ البنك المركزي المصري، محاضرة بالمعهد المصرفي المصري، 2007).

3.15.2. تجربة القطاع المصرفي البحريني:

في إطار خطتها لتعزيز مكانة البحرين كمركز مالي، ولرفع المقدرة التنافسية لمملكة البحرين، فقد شهد القطاع المصرفي تطورات في السنوات الأخيرة، حيث قام المصرف المركزي بتعزيز البيئة التشريعية والقانونية للقطاع المالي، وإحداث تطورات في أعمال الإدارة بهدف مواكبة التطورات العالمية في مجال الصناعة المصرفية (التقرير السنوي، مصرف البحرين المركزي، 2007):

- 2002: تولى مصرف البحرين المركزي مسؤولية الرقابة والإشراف على قطاع سوق رأس المال، باعتباره السلطة الرقابية الموحدة على جميع مؤسسات القطاع المالي، وعكفت إدارة مراقبة الأسواق المالية في المصرف على تنفيذ خطة استهدفت تطوير الإطار الرقابي والإشرافي على قطاع الأوراق المالية.
- 2005: شهد عام 2005 التطورات التالية:

- إصدار المصرف المركزي لأسس وضوابط خاصة بحوكمة المؤسسات وأنظمة الرقابة الداخلية، لتحل محل اللائحة التي صدرت في عامي 1998، 1999م.
- قيام إدارات الرقابة المصرفية وبشكل مكثف تهيئة المصارف وصياغة التشريعات اللازمة لتطبيق توصيات بازل (2)، حيث تم إصدار المتطلبات الخاصة بالدعامة الأولى والثالثة من بازل (2)، وكذلك إصدار استبيان تفصيلي لتقييم أنظمة إدارة المخاطر لدى المصارف، والتي على أساسها سوف يتم تحديد أوجه القصور لدى المصارف وبشكل دقيق.
- إصدار المصرف المركزي لائحة جديدة للمصارف وشركات التأمين تحتوي على ضوابط معدلة بشأن مكافحة غسيل الأموال.

- 2006: صدر قانون مصرف البحرين المركزي والمؤسسات المالية، والذي هدف إلى تعزيز الصلاحيات المناط بالسلطة الإشرافية والرقابية في المملكة، وتمكينها من تطوير القطاع المصرفي والمالي بالمملكة، وتعزيز الثقة فيه وتأهيله لمراحل متقدمة من النمو والتطوير.
- 2007: شهد عام 2007 التطورات التالية:
 - إصدار المصرف المركزي ورقة استشارية حول أحكام السيطرة والنسب المسموح بها؛ للسيطرة والملكية في المصارف.
 - إصدار المصرف المركزي إرشادات جديدة للمصارف التقليدية تسمح بالعمل في الأنشطة المطابقة للشريعة الإسلامية ضمن شروط محددة.
 - إصدار إطار خاص يتضمن شروط ترخيص؛ لفتح فروع للمصارف الخاصة الأجنبية، لاستقطاب البنوك الخاصة التي تقدم خدماتها المصرفية الاستثمارية.
 - بداية العمل على تطور مركز المعلومات الائتمانية من بناء قاعدة معلومات متعلقة بالشركات المتواجدة في مملكة البحرين.
 - وضع برامج متخصصة للمصارف الإسلامية للالتزام بها، وسد الثغرات في الأنظمة، والسياسات والإجراءات الداخلية وإدارة المخاطر.
 - صياغة التوجهات الكفيلة بتطبيق المعايير الجديدة لكفاية رأس المال حسب توصيات بازل (2)، بما يتماشى مع توجهات مجلس الخدمات المالية الإسلامية ولجنة بازل.
 - تشكيل لجنة هدفها التنسيق والتباحث مع جمعية البحرين المصرفية ووزارة الداخلية؛ لتطوير الأساليب الأمنية لدى المصارف، وعلى أجهزة الصراف الآلي، إدخال الأنظمة المتطورة على بطاقات السحب الآلي والائتمان.
 - تطوير سياسات وأطر الرقابة، والتأكد من تطبيق المؤسسات المصرفية للتوجيهات والتشريعات، والأسس الرقابية من خلال:
 - ✓ مراقبة تركيزات المصارف للقطاع العقاري، لأخذ الحيطة والحذر.
 - ✓ إعداد نموذج للتقارير الدورية الخاصة بشركات البطاقات الائتمانية.
 - ✓ تطوير وتحديث نظام التقارير الدورية لجميع المصارف المحلية؛ لتكون متماشية مع متطلبات المعيار الجديد لكفاية رأس المال "بازل 2" وذلك استعداداً لتطبيق المعيار.
 - ✓ مكثنة التقارير الدورية الخاصة بفروع المصارف الأجنبية؛ لتسهيل تحليل تلك التقارير إلكترونياً، وذلك ابتداء من الربع الأول من عام 2008م.
 - ✓ تحديث دليل إجراءات عمل الرقابة المكتتبية على المصارف.

✓ تطوير نموذج للمتابعة ورصد التطور في أوجه القصور والمواضيع والملاحظات المتعلقة على المصارف.

- تحديث دليل إجراءات عمل إدارة التفتيش، وتحديث البرنامج المستخدم للتفتيش على المصارف والمؤسسات المالية في المملكة؛ لتحسين متابعة رصد عمليات التفتيش.
- تدشين نظام المدفوعات، ويشتمل هذا النظام على وضع شبكة اتصال بين مصرف البحرين المركزي، والمصارف والمؤسسات المالية، حيث تتم المعاملات الخاصة بتحويلات الأموال أو المشاركة في إصدار السندات والصكوك عن طريق شبكة الاتصال، وعليه فإنه بإمكان المصارف والمؤسسات معرفة تسوية المعاملات للتحويلات والسندات أولاً بأول، ومعرفة أرصدها لدى المصرف المركزي.
- تحديث نظام مقاصة الشيكات الجديد، والذي يعتبر وسيلة دفع شائعة الاستخدام في البحرين، حيث يتميز هذا النظام بالسرعة والتقنية العالية، مما أسهم في تخفيض فترة إتمام عمليات الشيكات.
- تشكيل فريق عمل لإعداد إطار شامل، ووضع خطة احترازية في حالات الأزمات المالية في البحرين، وتحديد المصادر المحتملة للصدمات في النظام المالي، وتناول كافة المتطلبات التنظيمية والقانونية والتمويلية؛ لغرض تحديد آلية آمنة ذات فاعلية لمنع الأزمات وإدارتها.

3.18.2. تجربة البنك المركزي الاردني في الحوكمة المصرفية:

استكمالاً للجهود التي بذلها البنك المركزي الأردني في تعزيز الحاكمية المؤسسية في الجهاز المصرفي الأردني، والتي أكد عليها في عام 2004 بإصدار كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات البنوك في هذا المجال قام البنك المركزي بإعداد دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن بهدف توفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال وذلك استناداً لما جاء في مبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن والإرشادات الصادرة عن لجنة بازل حول تعزيز الحاكمية OECD منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المؤسسية في المؤسسات المصرفية. ووفقاً لهذا الدليل فإن على كل بنك من البنوك الأردنية العاملة في المملكة أن يقوم بإعداد دليل خاص به بشكل ينسجم مع احتياجاته وسياساته ويشمل الحد الأدنى من متطلبات البنك المركزي الواردة في هذا الدليل ليصار إلى تطبيقه اعتباراً من 2007/12/31.

وتحقيقاً للفائدة المرجوة من هذا الدليل فإن على كل بنك الإحاطة بكافة بنود الدليل وكيفية تطبيقها على أرض الواقع، وذلك بهدف تحسين ممارساته في مجال الحاكمية المؤسسية، وعلى أن يتم نشر الدليل

ضمن التقرير السنوي للبنك وعلى موقعه الإلكتروني. ويقوم كل بنك بتعزيز التزامه بما جاء في هذا الدليل من خلال الإفصاح في التقرير السنوي عن التزامه ببند الدليل مع بيان أسباب عدم الالتزام بأي من تلك البنود خلال السنة، في حال حصول ذلك.

وتعتبر الحاكمية المؤسسية بأنها مجموعة العلاقات ما بين " OECD عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إدارة المؤسسة ، مجلس إدارتها ، مساهميتها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة ، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها . بالتالي فإن الحاكمية المؤسسية الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة ، وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة ، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة".

على كل بنك وعند إعداد دليل الحاكمية المؤسسية أن يعبر بلغته عن نظريته الخاصة للحاكمة المؤسسية من حيث معناها وأهميتها، والفقرة التالية تتضمن مثالا على ما يمكن أن تتضمنه مقدمة الدليل:

" تتبع أهمية الحاكمية المؤسسية في البنك من أنها توفر أساساً للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم الثقة في أنشطة البنك كمتلق لأموال المودعين والمساهمين، ولتعزيزه من المساهمة بنجاح في تطوير الجهاز المصرفي الأردني، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني .

وعليه فقد قرر مجلس الإدارة تبني دليل الحاكمية المؤسسية) يشار إليه فيما بعد بالدليل (ويشكل يتوافق مع كل من تعليمات البنك المركزي الأردني وأفضل الممارسات الدولية .ويرتكز الدليل على المبادئ الإرشادية الأربعة التالية: مثل :المساهمين، المودعين، - (Stakeholders) (العدالة في معاملة كافة الجهات ذات العلاقة (الدائنين، موظفي البنك، السلطات الرقابية).

- الشفافية والإفصاح، بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضع البنك وأدائه المالي.
- المساءلة في العلاقات بين إدارة البنك التنفيذية ومجلس الإدارة، وبين مجلس الإدارة والمساهمين
- وبين مجلس الإدارة والجهات الأخرى ذات العلاقة.
- المسؤولية، من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات" .

وعلى البنك أن يقوم بمراجعة هذا الدليل وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة، وذلك بهدف مواكبة التغيرات في احتياجات وتوقعات كل من البنك والسوق المصرفي(البنك المركزي الاردني _ دليل الحوكمة).

19.2 الحوكمة في فلسطين

شرح حول الحوكمة في فلسطين تعرضه الدراسة فيما يأتي:

1.19.2. قواعد حوكمة الشركات في فلسطين - مدونة حوكمة الشركات - اللجنة الوطنية للحوكمة 2009:

شهدت فلسطين محاولات متواضعة لإصدار قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة وتشكلت لجان و فرق فنية مدعومة ماليا من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) وقد تعثرت هذه الجهود بسبب تعليق المؤسسة نشاطها في الأنشطة الرسمية عادة الانتخابات الفلسطينية في أواخر كانون الثاني من العام 2006 وفوز حركة حماس، وأيضاً بسبب تواضع خبرات الفريق الفلسطيني في هذا المجال، إضافة إلى عدم مأسسة هذه الجهود.

ونظراً لما يحتله موضوع الحوكمة من أهمية في تطوير البيئة الاستثمارية وحفظ حقوق المساهمين وجلب الاستثمارات الخارجية، فقد بادرت هيئة سوق رأس المال إلى إعادة إحياء جهود تشكيل فريق وطني للإشراف على مهمة تطوير قواعد حوكمة وطنية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية الحالة الفلسطينية من ناحية وتضمن الحد الأقصى من الشراكة والمشاركة في تطويرها من ناحية أخرى.

وعقد الفريق الذي تشكل في مطلع العام 2006 اجتماعين في العام 2007 أسفرا عن خروج فريق مصغر يتكون من الهيئة والسوق تلقى دورة تدريبية حول كيفية إعداد ميثاق الحوكمة لدى مركز المدربين المصري في القاهرة، وأسفرت الدورة واللقاءات التي صاحبته مع (IFC) ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والخبراء المصريين عن وضع خطة وبرنامج عمل تفصيلي بالتواريخ لجميع خطوات إعداد الميثاق.

وقد تم تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة برئاسة هيئة سوق رأس المال وضمت في عضويتها عدد من المؤسسات التمثيلية والشخصيات الاعتبارية والخبراء والشخصيات الأكاديمية كما تم تشكيل الفريق الفني (Taskforce) لقيادة الجوانب الفنية للمشروع (مشروع ميثاق الحوكمة الفلسطيني) وللتوعية به وبأهميته وتجنيد الشراكة والمشاركة الواسعة في الحوار والصياغة والتعقيب على بنود مشروع الميثاق، وقد ضم الفريق ممثلين عن هيئة سوق رأس المال وسوق فلسطين للأوراق المالية وسلطة النقد الفلسطينية بالإضافة إلى عدد من الخبراء.

وكان للجنة الوطنية دور في وضع السياسات والخطوط العريضة لعمل الفريق الفني، باعتبارها الجهة التي ستصادق على مشروع الحوكمة الفلسطيني. وقد قام الفريق الفني بحملة توعية حول الحوكمة من خلال عقد ورش عمل متعددة لتحديد الخطوات العملية المقبلة على طريق وضع ميثاق الحوكمة الفلسطيني، وقد تبنت اللجنة الوطنية للحوكمة ومجموعة العمل الفنية مبادئ الحوكمة المتعارف عليها دولياً وخاصة مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية بالاعتبار خلال تطوير ميثاق الحوكمة الفلسطيني لموائمة الميثاق المشتق من الواقع الفلسطيني مع المعايير الدولية (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"، 2008).

فلسطينياً عالجت اللجنة الوطنية آلية تطبيق القواعد الواردة في ميثاق الحوكمة الفلسطيني من خلال تطوير البيئة القانونية والتنظيمية من حيث:

• تحديد نطاق قواعد الحوكمة: بمعنى من هي الشركات أو المؤسسات التي سوف تطبق عليها الحوكمة وهل هي:

- الشركات المساهمة العامة.
- شركات الأوراق المالية .
- شركات الرهن العقاري.
- شركات التأجير التمويلي.
- فروع البنوك غير المدرجة .
- الشركات الخاصة ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركات الحكومية.
- المؤسسات الحكومية .
- المؤسسات الأهلية.

• أنواع قواعد الحوكمة:

- هل سيكون تطبيق قواعد الحوكمة إلزامياً أو طوعياً؟
- اعتماد مرحلية وتدرجية قواعد الحوكمة بمعنى الطلب من الشركات ذات العلاقة تطبيق جميع القواعد فوراً أم تدريجياً.
- الطلب من الشركات ذات العلاقة تطبيق القواعد بعد فترة زمنية معقولة.
- تطبيق القواعد بشكل إلزامي لأنواع محددة من الشركات فقط.

- الطلب من المؤسسات والهيئات المشرفة على القطاعات المتخصصة إلزام الشركات التي تشرف عليها بقواعد محددة.
- تطبيق القواعد اختياريًا وبشكل مرن ضمن مقولة "الالتزام وتفسير عدم الالتزام".

2.19.2. حوافز تطبيق قواعد الحوكمة:

بمعنى تحديد ما يمكن تقديمه من حوافز و/ أو مكافآت للشركات المطبقة لقواعد الحوكمة لإلزام الشركات التي يستهدفها الميثاق بالقواعد الواردة فيه، ومن المتوقع أن تنجح اللجنة بتبني وجهة النظر التي تفضل أن تكون هذه القواعد إرشادية وليست إلزامية في المدى المنظور.

3.19.2. نظام الإفصاح المعمول به فلسطين:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، ولما كانت مبادئ حوكمة الشركات بعموميتها غير مطبقة في فلسطين، إلا أن قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 قد ألزم في المادة رقم 2 جميع الشركات المدرجة والشركات طالبة الإدراج في السوق المالي الفلسطيني بوجوب الإفصاح المالي والأمور الجوهرية. وقد أشارت المادة (3) من قانون الأوراق المالية أنه يجب على الشركات القيام بما يلي:

- الإفصاح للسوق عن البيانات المالية الختامية الأولية ، مدققة من المدقق الداخلي، بأسرع وقت ممكن خلال 45 يوم من تاريخ انتهاء السنة المالية للشركة .
- الإفصاح للسوق عن البيانات المالية السنوية من خلال إعداد التقرير السنوي خلال فترة أقصاها 3 أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية للشركة ، مدققة من المدقق القانوني
- الإفصاح للسوق عن البيانات المالية نصف السنوية من خلال إعداد التقرير نصف السنوي خلال فترة أقصاها 45 يوما من تاريخ انقضاء نصف السنة المالية للشركة، مراجعة من قبل مدقق الحسابات المعتمد.
- الإفصاح للسوق عن البيانات المرحلية من خلال إعداد تقرير دوري (ربع سنوي) وفقا لمعايير الحاسبة الدولية، وذلك خلال فترة أقصاها شهر واحد من تاريخ انتهاء كل ثلاثة أشهر على أن يكون مراجعا من المدقق الداخلي ويستثنى من ذلك (تقرير نهاية السنة المالية) حيث يصدر كتقرير نهائي حسب الفقرتين الأولى والثانية من المادة.
- الإفصاح عن مواعيد اجتماعات مجلس الإدارة والهيئة العمومية العادية وغير العادية

كما أشارت المادة (8) من قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 على:

- أن تلتزم الشركات المدرجة للسوق عن أية معلومة جوهرية و أو أمر جوهرية يمكن أن يؤثر على تقييم أي من أوراقها المالية المدرجة لدى السوق ،ويجب أن يكون الإفصاح دقيقا وغير مضللا للمستثمرين خصوصا عند الإفصاح عبر المؤتمرات الصحفية أو من خلال وسائل الإعلام.
- يحظر على الشركة المدرجة الإدلاء بأية بيانات مالية أو معلومات و أو أية معلومات جوهرية تؤثر على أوضاعها أو على مركزها المالي ، وبصفة خاصة قبل إلى المستشارين الماليين أو مستشاري الاستثمار أو أية أطراف أخرى قبل أن يتم الإفصاح عنها للجمهور وفقا لإحكام الإفصاح.

كما أشارت المادة (18) من قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 على وجوب أن يتم إعداد التقارير وفقا لمعايير المحاسبة الدولية.

كما أشارت أيضاً المادة (33) من قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 على وجوب أن يتضمن التقرير الإشارة إلى الإدارة والإشراف لدى الشركة المدرجة، وعلى وجه الخصوص يلي:

- قائمة بأسماء أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة التنفيذية مع بيان المركز الذي يشغله كل منهم ومدة شغله للمركز .
- طبيعة القرابة أو المصاهرة بين أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة التنفيذية وما إذا كان لأي منهم علاقة عمل بالشركة المدرجة
- المراكز القيادية التي شغلها أو يشغلها حالياً لدى أية شركة أخرى.
- بيان المراكز القيادية التي يشغلها حالياً أي من أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة التنفيذية لدى أية شركة أخرى وعلى وجه الخصوص بيان إذا ما كان أي منهم عضو مجلس إدارة لدى أية شركة مدرجة أخرى.
- بيان إذا ما كان قد تم إشهار أو إفلاس إي عضو مجلس إدارة أو أي من موظفي الإدارة التنفيذية أو رفعت أية دعوى ضدهم أو حكم صدر بادانة أو أي قرار صدر بمنع أي منهم
- من القيام بأعمال إدارية خلال السنوات الخمس الماضية .مجموع المكافآت التي حصل عليها أعضاء مجلس إدارة أو أي من موظفي الإدارة التنفيذية بما في ذلك أعضاء مجلس إدارة أو أي من موظفي الإدارة التنفيذية الذين أنهت أعمالهم خلال السنة الماضية.

كما أشارت المادة (37) من قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 على وجوب أن يتضمن التقارير الدورية الإشارة إلى البيانات المالية التالية:

- قائمة الميزانية.
- بيان الأرباح والخسائر.
- قائمة التدفقات النقدية.

على أن يتم الإفصاح عن المعلومات الواردة أعلاه وفقاً للنظام الموحد للتقارير المالية والملاحق المرفقة.

وكذلك أشارت نفس المادة إلى وجوب أن تتضمن التقارير الدورية الإشارة على الأقل إلى البيانات التالية:

- العدد الحقيقي للأوراق المالية.
- الإدارة.
- التغير الذي يطرأ على إدارة الشركة المدرجة أو مدققي حساباتها أو السيطرة عليها أو نشاطاتها أو أعمالها الرئيسية.
- أية إجراءات قانونية رئيسية.

4.19.2. الحوكمة من منظور سلطة النقد الفلسطينية:

انسجاماً مع المعايير الدولية التي تم وضعها من قبل المؤسسات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي ولجنة بازل، عرفت سلطة النقد الفلسطينية الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة سليمة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة، بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي، وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتنميته، وتم اعتماد مجموعة من المبادئ لتنظيم عملية الحوكمة في الجوانب التالية (سلطة النقد 2008):

- عضوية مجلس الإدارة من ناحية الكفاءة والأهلية والنزاهة والاستقلالية.
- هيكل مجلس الإدارة ودوره من ناحية القائمين عليه والمهام المنوطة بهم.

- الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من ناحية المهام والصلاحيات.
- الالتزام بالإفصاح عن جميع المعلومات والبيانات التي تضمن الشفافية.
- إدارة المخاطر من حيث ضمان المصرف ووجود نظام فعال لإدارة المصرف.
- تحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم.
- تحديد أدوار الأطراف الأخرى ذات المصالح والحفاظ على حقوقها من غير المساهمين، مثل المودعين والعملاء والسلطات الرقابية والمجتمعات المحلية.

5.19.2. دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين:

أبدت المؤسسات الاقتصادية والمالية الدولية اهتماماً بتحسين حوكمة الشركات، فقامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بصياغة ستة مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة، وأصبحت هذه المبادئ المعايير الأكثر قبولا على الصعيد الدولي في هذا المجال.

وانطلاقاً من ذلك، فقد قامت سلطة النقد الفلسطينية بإصدار دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين عام 2008، انطلاقاً من إدراكها بضرورة وأهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية، بما يحقق مواكبة أفضل للممارسات المصرفية الفضلى وتعزيزاً للدور الرقابي المتمثل في الحفاظ على أموال المودعين. وتأكيداً منها على أهمية القطاع المصرفي في عملية التنمية الاقتصادية المستدامة، فقد قامت سلطة النقد بإصدار هذا الدليل الذي يشمل مجموعة من المبادئ الهامة والهادفة للإسهام في تحسين وتطوير أداء المصارف.

ونظراً لاختلاف البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية في الدول المختلفة، فقد اختلفت أساليب الدول بتطبيق معايير الحوكمة، كما تباينت أساليب تطبيق هذه المعايير في القطاعات الاقتصادية المختلفة. ونتيجة لذلك فقد استندت سلطة النقد الفلسطينية في دليلها على المعايير الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، والتي عرّفها بأنها الطرق التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المصرف من قبل مجلس إدارته والإدارة التنفيذية والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بما يلي:

- وضع الأهداف المؤسسية.
- الإبقاء بواجب المساءلة أمام المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل الجهات الرقابية والحكومات.

- إدارة الأعمال المصرفية اليومية.
- توفيق النشاط والسلوك المؤسسي مع افتراض أن المصارف ستعمل بطريقة آمنة وسليمة بالتماشي مع القوانين والأنظمة النافذة.
- حماية مصالح المودعين.

20.2 مبادئ حوكمة المصارف وفق دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين

اصدرت سلطة النقد في دليلها مبادئ الحوكمة المصرفية التي تتمثل فيما يلي (سلطة النقد- الفلسطينية، 2008)

- المبدأ الأول: عضوية مجلس الإدارة يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وأن يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وواجبات المجلس من حيث اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة البنك وأن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية، وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم. كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق - السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك.

- المبدأ الثاني: هيكل ودور مجلس الإدارة: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر

قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر. ويجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل، آخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح، مثل: الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

- المبدأ الثالث: الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل. ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة. يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين، وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

- المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال

موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائماً مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلاً في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، والتعرض للمخاطر، والموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

- المبدأ الخامس: إدارة المخاطر: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وأن يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك، وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.

- المبدأ السادس: المكافآت والتعويضات: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.

- المبدأ السابع: دور وحقوق المساهمين: تتمثل حقوق المساهمين بالحرص على حضور اجتماعات الهيئة العامة وممارسة حقهم بالتصويت وإطلاعهم على أوضاع البنك من ناحية التصرف بأموال البنك أو الاندماج أو التصفية .

- المبدأ الثامن: دور وحقوق الأطراف الأخرى ذات المصالح : أصحاب المصالح الأخرى (غير المساهمين) هم الأشخاص الذين يهتمون بازدهار ونجاح المصرف ويتأثرون بنتائج أعماله ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأخرى المودعين والعملاء والموظفين والمستثمرين والسلطات الرقابية والمجتمعات المحلية .

- المبدأ التاسع: أخلاقيات وسلوك العمل : ولأغراض الدراسة تم اعتماد أكثر المبادئ تأثيراً على أداء الجهاز المصرفي بناءً على تحليل بيانات سلطة النقد التي تتعلق بمؤشرات السلامة المالية للجهاز المصرفي وهي كفاية رأس المال ومؤشرات السيولة والربحية وجودة الأصول.

21.2 الحوكمة من منظور الباحث

- بعد مراجعة مجموعة من الادبيات والدراسات والاطلاع على مجموعة من التجارب المحلية والعالمية الخاصة بتطبيق الحوكمة وأهميتها تمثل رأي للباحث بان الحوكمة عبارة عن شق طريق تؤدي بمن يسلكه أن يبلغ في نهاية المطاف إلى ادارة نظيفة او ادارة مشتهاة بعيدة عن اي شوائب ترافق العملية الادارية او تحيط بها، وذلك من خلال الاعتماد على عملية تطبيق الانظمة والقوانين بفاعلية وكفاءة، وصولا الى الحكم الرشيد الذي يؤدي الى تحقيق التنمية المستدامة، من خلال اتباع المبادئ السليمة في تطبيق عناصر الحوكمة.
- وهنا تبرز الحوكمة كمنهج اداري يساعد على التفكير برؤى متعددة تأخذ بعين الاعتبار القيم الاخلاقية والأصول المهنية للوصول الى مؤسسات مستدامة.
- ونظرا لما تتركه حوكمة المؤسسات من اثر واضح في عمليات الاصلاح الاقتصادي والتنمية المستدامة نلاحظ ان الحوكمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالإفصاح بكل ما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية والمعلومات المالية والغير مالية مثل عوامل المخاطر المحتملة بالإضافة لتدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة وتشجيع ممارسة حملة الاسهم لحقوقهم المكفولة للوصول الى تحقيق العدالة المهنية والاجتماعية لتحقيق تعظيم الربحية للشركات لما يترك من اثار ايجابية لكافة الاطراف مؤديا في نهاية المطاف الى تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.
- وعلى ما سبق نشير بان دور الحوكمة يقتصر على وضع القواعد والقوانين وتوضيح اليات تطبيقها من خلال توفير البيئة القانونية والإدارية اللازمة وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كافة الاطراف المشاركة بالعملية.
- إن عملية الحوكمة اصبحت اليوم وسيلة متفق عليها بين مختلف المهتمين بالعملية الادارية باعتبارها الوسيط الأكثر ضمانا للوصول الى مستويات جيدة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المحلية.
- وتسعى الحوكمة الى تجنب مظاهر الانحلال والخلل الذي يؤثر على وجود اقتصاد قوي يؤدي الدور المطلوب في تحقيق الازدهار للأفراد والمجتمع للوصول الى تنمية مستدامة وان تطبيق

الحوكمة ومحاربة الفساد يؤدي الى بناء مؤسسات مستدامة باعتبارها الطريق الأقصر للوصول الى استقرار اقتصادي واجتماعي ليصل الى استقرار سياسي وسيادي.

- كما أن الحوكمة باختلاف مسمياتها تسعى لتجنب الهزات المالية والإخفاقات الادارية من خلال وضع متطلبات الادارة الرشيدة تجنباً لعمليات تضارب المصالح في عمليات الادارة.

- ويرى الباحث أنه يتوجب على القادة والمدراء الأخذ بالحوكمة كمنهج عمل أساسي لتحقيق استدامة الأنشطة الاقتصادية والتركيز على عناصر الرقابة والمحاسبة وأعمال المراجعة الداخلية والخارجية تجنباً للعثرات المالية والمخاطر المتوقعة بالإضافة الى تجنب الفساد الاداري والمالي من خلال اتخاذ خطوات جادة وعملية نحو بناء مؤسسات اقتصادية تتصف بالشفافية والإفصاح وأهلية القائمين عليها مع ضرورة توفير وتدريب المستخدمين على مجالات الحوكمة وعناصرها وتوضيح ايجابياتها والعمل على تثبيتها كمنهج تطبيقي يأخذ به العاملون عند تطبيق وتنفيذ الاعمال الموكلة اليهم.

- وفي الختام يرى الباحث ان الحوكمة في فلسطين اصبحت مطلباً نظرياً اهميتها بالحفاظ على حقوق الاطراف المعنية وتحد من التلاعب والتواطئ المالي من خلال تعزيز الشفافية الافصاح الان الحوكمة مازال يعترضها الكثير من المعوقات واهما الملكية العائلية كون اغلب الشركات مملوكة لأفراد بالإضافة لعدم شيوع ثقافة الحوكمة لدى المؤسسات والشركات العاملة بالأراضي الفلسطينية مما يستوجب العمل على تعزيز مفهوم الحوكمة والفوائد المترتبة على تطبيقها .

22.2 سلطة النقد الفلسطينية

1.12.2. لمحة عامة:

تأسست سلطة النقد الفلسطينية بموجب قرار رئاسي في نهاية عام 1994 كمؤسسة مستقلة، واضطلعت بمهامها في مطلع العام 1995م، وتم استبدال هذا القرار بإصدار قانون سلطة النقد في عام 1997، وقد أنشئت سلطة النقد لتحقيق العديد من المهام الواردة في بروتوكول باريس الاقتصادي كما ورد في القانون رقم (2) للعام 1997. وتسعى سلطة النقد الفلسطينية إلى أن تصبح، في المدى القريب، البنك المركزي لدولة فلسطين المستقلة ذات السيادة. لهذه الغاية، تعمل سلطة النقد تدريجياً على استكمال توسيع صلاحياتها الحالية ممثلة بترخيص وتنظيم عمل المؤسسات المصرفية والإشراف على نظام

المدفوعات والدراسات الاقتصادية والإحصائية. بالإضافة إلى هذه المهمات، تعمل سلطة النقد على تعزيز قدراتها الذاتية في المجالات المطلوبة بما يمكّنها مع الوقت ووفقاً للتطورات السياسية والاقتصادية المرتقبة، من إصدار وإدارة عملة وطنية وتنفيذ سياسة نقدية سليمة، بالإضافة إلى دورها كمستشار اقتصادي ومالي للسلطة الوطنية الفلسطينية. وبهذا تتمكن سلطة النقد من تحقيق الاستقرار المالي والنقدي في فلسطين، وبالتالي المساهمة في تشجيع النمو الاقتصادي المستدام.

كل هذه الجهود جاءت ضمن خطة تحول إستراتيجية تهدف إلى تحويل سلطة النقد الفلسطينية إلى بنك مركزي كامل الصلاحيات، وقد تبنت سلطة النقد الفلسطينية هذه الخطة وشرعت في تنفيذها منذ منتصف العام 2006، حيث تم انجازها تقريباً بشكل كامل بانتظار الوقت المناسب للتطبيق انسجاماً مع الظروف السياسية الخاصة في فلسطين، وتتمثل أهداف خطة التحول الإستراتيجية فيما يلي:

- تحويل سلطة النقد الفلسطينية الحالية إلى بنك مركزي حديث قادر على إدارة السياسة النقدية وإصدار العملة الوطنية.
- تعزيز دور سلطة النقد في تطوير وتحديث القطاع المالي الفلسطيني، وتشجيع التكامل مع الاقتصاد الإقليمي والدولي، وتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي المستدام في فلسطين.
- توسيع مهام ومسؤوليات سلطة النقد وتدعيم قدراتها الذاتية بهدف تعزيز نظم الحوكمة بما يتناسب مع متطلبات بنك مركزي كامل الصلاحيات.

23.2 خطة التحول الإستراتيجية وعلاقتها بالحوكمة:

رغم أن اهتمام سلطة النقد بجودة الحوكمة لديها لا يعد أمراً حديثاً، فقد قامت سلطة النقد منذ إنشائها بإصدار قوانين وأنظمة داخلية تتعلق بالجوانب الأساسية للحوكمة الجيدة، لا سيما في مجالات التدقيق الداخلي والخارجي وتشكيل مجلس إدارتها وغيرها من الجوانب الأخرى، إلا أن خطة التحول الإستراتيجية قد أولت اهتماماً خاصاً بمبادئ الحكم الجيد من أجل ضمان مواكبة التطورات الدولية فيما يتعلق بالممارسات الفضلى للحوكمة. ويظهر اهتمام خطة التحول الإستراتيجية بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة من خلال التطورات المختلفة الناجمة عن هذه الخطة، والتي تمحورت حول:

1.23.2. أولاً: التطورات الهيكلية:

تمت إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي لسلطة النقد، في إطار تنفيذ خطة التحول الإستراتيجية إلى بنك مركزي، في ثلاث مجموعات أساسية هي:

- مجموعة الاستقرار النقدي وتتكون من دائرة الأبحاث والسياسات النقدية، ودائرة العمليات النقدية.
- مجموعة الاستقرار المالي: وتتكون من دائرة رقابة المصارف، والدائرة المستحدثة لنظم المدفوعات.
- المجموعة الإدارية وتتكون من خمسة دوائر هي الدائرة المالية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الخدمات العامة ودائرة العلاقات العامة ودائرة نظم المعلومات والتكنولوجيا.

وبالإضافة إلى هذه المجموعات الأساسية، فقد تم استحداث عدد من المكاتب المستقلة بهدف توفير إطار فعال لحوكمة البنك المركزي، وهي:

- مكتب أخلاقيات العمل: وهذا المكتب مسؤول عن تنفيذ السياسات المعتمدة لمعالجة القضايا ذات العلاقة بأخلاقيات وسلوك العمل، وبالتالي المحافظة على سمعة سلطة النقد وتحسين جو وبيئة العمل وترسيخ الممارسات الفضلى.
- مكتب التظلمات (Ombudsperson): ويعمل هذا المكتب على إيجاد الحلول العادلة والسليمة للشكاوى المتعلقة ببيئة العمل باستقلالية تامة وسرية وعدم تحيز، مع العلم بأن قرارات هذا المكتب مستمدة بشكل حصري من سياسات سلطة النقد، وقوانينها، والنظم واللوائح الإدارية المعتمدة، وفقاً لقواعد العدل والإنصاف.
- مكتب المستشار القانوني: يقوم مكتب المستشار القانوني وبالتنسيق مع المستشار القانوني الخارجي بإسداء المشورة القانونية للمحافظ، ومجلس الإدارة، وبقية دوائر وأقسام ومكاتب سلطة النقد حول جميع القضايا القانونية والمشاكل ذات العلاقة بعمل سلطة النقد. كما يعمل هذا المكتب على تنمية العلاقات مع مؤسسات الدولة ذات العلاقة بما في ذلك لجان المجلس التشريعي الفلسطيني، ويساهم في إعداد صيغ المقترحات لمسودات التشريعات ذات العلاقة بمسؤوليات ومهام سلطة النقد.
- مكتب المدقق الداخلي: ويتولى متابعة أعمال التدقيق وإدارة المخاطر في المؤسسة بما في ذلك مراجعة أعمال سلطة النقد للتأكد من سلامتها، وفعاليتها، وضمان انسجامها مع القوانين

والتشريعات ذات العلاقة، كما يعمل على مراجعة النظم والتعليمات الداخلية للتأكد من استخدام سلطة النقد لأدوات التدقيق والوقاية المناسبة، والتوصية بتحسينها بما يخدم أهداف سلطة النقد على أحسن وجه.

2.23.2. ثانياً: التطورات التشريعية:

عملت سلطة النقد وبالتعاون مع خبراء دوليين من صندوق النقد الدولي على تطوير التشريعات القانونية القائمة لكي تتماشى مع مبادئ الحكم الجيد المتعارف عليها دولياً، وتحديد مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في العام 1999 والتي تم تعديلها في العام 2004، إضافة إلى مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية Basel Committee on Banking Supervision في العام 2006. وفي هذا الإطار، قامت سلطة النقد بإعداد مسودة قانون البنك المركزي، وقانون المصارف، وقانون مكافحة غسل الأموال. كما يجري العمل حالياً على استحداث قانون نظام المدفوعات ليشكل الإطار القانوني لنظام مدفوعات فلسطيني شامل وحديث وقادر على مواكبة وتعزيز النمو والتطور في القطاع المالي الفلسطيني.

وتم تطوير أنظمة مختلفة تحكم كافة الهيئات الخاضعة لرقابة سلطة النقد مثل نظام خاص بتنظيم مهنة الصرافة، ونظام ترخيص ورقابة شركات الإقراض المتخصصة ونظام ضمان الودائع. ولا زال العمل جارياً لاعتماد وإصدار هذه الأنظمة والقوانين حسب الأصول. ويهدف تعزيز الحكم الجيد في البنك المركزي، فقد اشتملت مسودة قانون البنك المركزي على أهم مفاهيم الحوكمة، ومنها:

● الاستقلالية: من أجل تعزيز مفهوم الاستقلالية اشتملت مسودة قانون البنك المركزي ما يأتي:

- التأكيد على تمتع البنك المركزي بالاستقلالية التامة والمساءلة وخضوعه لرقابة ديوان الرقابة المالية والإدارية في جانب النفقات فقط.
- لا يجوز للمحافظ أو أعضاء مجلس الإدارة أو الكادر في البنك المركزي تلقي تعليماتهم من أية جهة، كما لا يجوز التأثير بشكل غير مناسب عليهم فيما يتعلق بالقيام بواجباتهم أو التدخل في نشاطات البنك المركزي.

• تشكيلة مجلس الإدارة وشروط العضوية: تماشياً مع مبادئ الحوكمة، المذكورة أعلاه، والتي ركزت على أهمية دور مجلس الإدارة في تطبيق الحكم الجيد فقد تم التركيز في مسودة قانون البنك المركزي على تحديد كيفية تشكيل أعضاء مجلس الإدارة من التنفيذيين والأعضاء ، ومدة العضوية لكل منهم وكيفية الاستقالة وملء الشواغر والعمل اللاحق بعد الاستقالة، المستقلين والشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس إدارة البنك المركزي، حيث نصت مسودة القانون على البنود التالية:

- يشترط في جميع الأعضاء أن يكونوا مواطنين فلسطينيين.
- يشترط في جميع الأعضاء أن يكونوا من الأشخاص المعروفين بالنزاهة ومن حملة الدرجات الجامعية و/أو من ذوي الكفاءات العالية أو الخبرة الأكاديمية في الشؤون الاقتصادية أو المالية أو المصرفية أو القانونية.
- يشترط في المحافظ ونائبيه أن يكونوا متفرغين بالكامل لأداء مهامهم.
- لا يجوز لأي شخص أن يكون عضواً في المجلس طالما كان عضواً في المجلس التشريعي أو مستولاً في السلطة الوطنية أو مسؤولاً في وزارة حكومية أو مسؤولاً أو موظفاً في أي من الهيئات الخاضعة لرقابة البنك المركزي، أو يمتلك حصة في هذه الهيئات تعادل 5% أو أكثر من حقوق ملكيتها.
- يستثنى مسئولو أو موظفو الجامعات أو أية منظمة أو مؤسسة تمارس أعمالها بشكل مستقل عن السلطة الوطنية.

• مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة:

- تم تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، كما تم الفصل بين مهام المجلس والمحافظ.
 - تم تحديد عدد الاجتماعات وكيفية اتخاذ القرارات وكيفية عقد المداولات وكيفية توثيق المحاضر.
 - تم تكليف مجلس الإدارة بالعديد من المهام والمسؤوليات أهمها:
- ✓ رسم وتبني والرقابة على السياسات المتعلقة بالبنك المركزي واعتماد الأنظمة والقرارات الداخلية.

✓ تحديد الهيكل التنظيمي والمصادقة على تعيين المستشارين والمسؤولين الرئيسيين بما في ذلك مسؤول التدقيق الداخلي ومسؤول المكتب القانوني ومسؤول التظلمات وأخلاقيات العمل.

✓ المصادقة على إنهاء خدمات مسؤول التدقيق الداخلي ومسؤول المكتب القانوني ومسؤول التظلمات وأخلاقيات العمل.

✓ تشكيل اللجان وتحديد مهامها ومسؤولياتها وأهمها لجنة المراجعة المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي يمكن أن تضم في عضويتها خبراء خارجيين.

✓ تقييم المخاطر ووضع خطط الطوارئ لاستمرارية العمل.

• الإفصاح والشفافية: تم تحديد متطلبات الإفصاح عن جميع البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق الشفافية إلى جميع الأطراف ذات العلاقة، وأهمها:

○ تقديم التقارير والبيانات المالية في غضون ثلاثة أشهر من نهاية كل سنة مالية إلى رئيس السلطة الوطنية، إضافة إلى تقديم نسخ من هذه التقارير والبيانات إلى المجلس التشريعي ومجلس الوزراء ووزارة المالية، بحيث تتضمن الرواتب والمكافآت والمزايا المالية التي يحصل عليها المحافظ ونائبيه وبقية أعضاء المجلس.

○ يتم نشر البيانات المالية على الموقع الإلكتروني للبنك المركزي.

○ كما يقوم البنك المركزي مرتين في السنة على الأقل وكلما لزم الأمر بالإفصاح العام للجمهور ولمجلس الوزراء حول السياسة النقدية ومدى تحقيق أهدافه ورؤيته بشأن المتغيرات الاقتصادية الفعلية.

• أخلاقيات وسلوك العمل: تم إصدار ميثاق عمل للموظفين ليشكل دليلاً يحدد ضوابط ومعايير سلوك وأخلاقيات العمل. ويهدف هذا الميثاق إلى ضمان تعامل الموظفين ضمن أفضل المعايير الأخلاقية. وقد اشتمل الميثاق على ضوابط ومعايير عامة تهدف إلى تعزيز الانتماء والولاء للبنك المركزي وأداء المهام بكفاءة ومهنية عالية، إضافة إلى معايير تضمن حقوق المساواة وعدم التمييز، واحترام القانون، وتجنب تضارب المصالح، وضمان السرية وأمن المعلومات، وتنظيم العلاقات مع الأفراد والمؤسسات داخل وخارج البنك المركزي. وذلك من أجل ضمان التوافق مع مبادئ الحوكمة الداعية إلى تبني وتشجيع المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا.

• حقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة: تماشياً مع التطور في أداء الجهاز المصرفي والأطر التشريعية التي تم الإشارة إليها أعلاه، وانسجاماً مع مبدأ حقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة

بالبنك المركزي، فإن ذلك يتطلب تطور في النظم الرقابية والإشرافية التي تتبعها سلطة النقد بشقيها المكتبية والميدانية من أجل ضمان سلامة واستقرار كافة الهيئات التي تخضع لرقابة البنك المركزي، وبالتالي حماية أموال المودعين. كما يتضح من خلال التطورات الرقابية أدناه.

3.23.2. ثالثاً: التطورات الرقابية:

تسعى دائرة الرقابة والتفتيش على المصارف الى تطوير الجهاز المصرفي بما يوفر الخدمات والمنتجات المصرفية المناسبة للمواطنين والمساهمة في التنمية الاقتصادية. كما تضمن الرقابة المصرفية إدارة المصارف بطريقة آمنة وسليمة لحماية المصلحة العامة واكتساب ثقة المواطنين، والمودعين، والدائنين والمستثمرين

وتقوم دائرة الرقابة والتفتيش بمهمة التحقق من صحة أعمال وأداء مؤسسات الجهاز المصرفي وسلامة مراكزها المالية في حدود القوانين والأنظمة والتعليمات والأعراف المصرفية النافذة وصولاً لمتطلبات الأمان المصرفي. كما تقوم الدائرة بمتابعة المستجدات على السياسات الرقابية وتطوراتها وتوجهات لجنة بازل ومقرراتها ومراجعة برامج الرقابة المكتبية والميدانية وإدخال التعديلات اللازمة لبناء الاستراتيجية الرقابية بناء على التطورات والمستجدات المذكورة

إن الهدف الرئيسي للرقابة والتفتيش الحفاظ على سلامة واستقرار وتطور الجهاز المصرفي بحيث يساهم في جهود التنمية ويتم ذلك من خلال تنفيذ المهام والمسؤوليات الرقابية المبنية على تحديد المخاطر لضمان نشاطات مصرفية آمنة وسليمة في فلسطين، ويتم تنفيذ ذلك من خلال الرقابة المكتبية والميدانية.

1.3.23.2. أولاً: الرقابة المكتبية ومهامها:

• الأهداف:

- تقييم درجة استقرار الجهاز المصرفي الفلسطيني، من خلال التقييم لكل مصرف، وتحليل النظام ككل باستخدام البيانات المالية لكل مصرف.
- تسليط الضوء على الأداء والظروف والمؤشرات المالية لكل مؤسسة مصرفية من خلال مراجعة وتحليل التقارير النظامية الشهرية والربعية التي ترد إلى سلطة النقد.
- تقييم مخاطر الجهاز المصرفي الفلسطيني.
- تقييم مدى التزام المصارف بالقانون والتعليمات النافذة.

• المهام:

- مراقبة الجهاز المصرفي الفلسطيني من خلال استخدام بيانات نماذج التقارير المقدمة من المصارف والوسائل الأخرى للرقابة الحسيفة.
- مراقبة الجهاز المصرف من خلال تحليل الأوضاع الاقتصادية وانعكاسها على أداء الجهاز المصرفي الفلسطيني وذلك عن طريق تحليل التغيرات في الظروف السياسية المحلية او الدولية وتقييم مدى انعكاسها على أداء الجهاز المصرفي.

وفي هذا الإطار يتم التحليل من خلال قيام المصارف بتزويد سلطة النقد بالتقارير النظامية اللازمة لعملية التحليل، وحيث أن كل من قانوني سلطة النقد والمصارف يوفران لسلطة النقد الاطلاع على كافة تفاصيل البيانات المالية للمصارف بما يتيح لها التأكد من سلامة مركزها المالية وتحقيق الأهداف الرقابية، وفي سبيل ذلك أصدرت سلطة النقد العديد من التعليمات التي تنظم حصولها على بيانات مالية شهرية وفصلية (ربعية) تستطيع من خلالها دراسة أهم المؤشرات المالية والتأكد من التزام المصارف بتعليماتها، وكان من أهم هذه التعليمات تلك التي تنص على ضرورة قيام المصارف بتزويد سلطة النقد بالبيانات المالية والإحصائية الـ Call Report بشكل آلي، أما عملية التحليل فتأتي على مرحلتين:

- التحليل الشهري: يهدف إلى تسليط الضوء على التغيرات ذات الأثر الكبير والتي حدثت خلال الشهر الحالي مقارنة بالشهر السابق، كما يهدف إلى التعرف على أهم المؤشرات المالية للمصرف مروراً بالتغيرات الرئيسية التي حدثت عليها وعلى بنود الميزانية الشهرية للمصرف، وكشف المخالفات القائمة وتحديد مدى التزام المصرف بتعليمات سلطة النقد ومتابعة المخالفات التي تم الإشارة إليها في كل من تقرير التفتيش او في المراسلات اليومية والتعاميم.
- التحليل الربع سنوي: يهدف الى تسليط الضوء على المخاطر المالية والتشغيلية التي يواجهها المصرف والتي تشكل خطراً بارزاً على المصرف وتستوجب اهتماماً رقابياً خاصاً أو قد تستوجب تدخلاً مباشراً من سلطة النقد كأن يتم اتخاذ إجراءات من شأنها وقف التدهور الحاصل في المصرف أو أن تشكل لجان تفتيش خاصة للتثبت من المؤشرات التي تدل على تدهور أداء المصرف، ويتم تحليل أداء المصرف الربع سنوي اعتماداً على تقرير الأداء الموحد (UBPR)، والذي يستخرج من نظام الـ Boss، حيث تم بناء برنامج الـ Boss ليخدم أهداف سلطة النقد الرقابية وذلك من خلال بناء مجموعة من التقارير التي اعتمدت على العديد من النسب لقياس أداء المصرف وقياس جودة أرباحه وأصوله، وذلك للمساعدة في تحديد

وكشف الاتجاه السلبي للمصارف بأقصى سرعة ممكنة، وشكل ذلك كله ما يسمى بـ نظام الإنذار المبكر (Early Warning System).

تتبع أهمية هذا النظام من اهتمام سلطة النقد في تحديد وقياس الصعوبات المتوقعة لكل من الجهاز المصرفي والمصرف الواحد، كما يهدف إلى تحديد بعض الصعوبات بدقة عالية مما يقلل من أثرها السلبي على الجهاز المصرفي و /أو الشركات والمؤسسات المالية كل على حدة. إن عمليات التحليل المكتبي تعتبر العمود الفقري لدور سلطة النقد الرقابي على المؤسسات المالية، ويتم ذلك عن طريق مراجعة وتحليل التقارير المالية المرسلّة من قبل هذه المؤسسات.

يمنح التحليل المكتبي إدارة مراقبة المصارف القدرة على تحديد ومراقبة المخاطر النظامية، وهي المخاطر التي تحدث في الأسواق المالية والتي لها تأثير على المؤسسات كل على حدى أو على القطاع المالي بشكل عام.

إن الصفة المهمة لتأثير البرنامج الرقابي الخاص بالتحليل المكتبي هو القدرة لتحديد ظروف و /أو الأوضاع التي يكون لها تأثير جدي على أعمال المؤسسات المالية، وهذا بالعادة يسمى بنظام الإنذار المبكر.

2.3.23.2. ثانياً: التفتيش الميداني:

يعتبر الهدف الرئيسي للتفتيش الميداني تحديد المخاطر المتعلقة بالجهاز المصرفي الفلسطيني.

• المهام والمسؤوليات: فهي إيجاد قاعدة بيانات لتحديد ومراقبة ومتابعة المخاطر التي يتعرض لها الجهاز المصرفي وتتم إجراء الرقابة بطريقة موحدة من خلال:

- وضع برامج معتمدة للتفتيش الميداني المستند على أسلوب تحليل المخاطر في الرقابة وفقاً لمعيار CAMELS (تحديد المخاطر لكل مصرف)، وجدولتها حسب الأولويات وذلك في إطار الاستراتيجية الرقابية المقررة لكل مؤسسة مصرفية على حدة.
- التحقق من دقة البيانات المالية المقدمة لسلطة النقد من المصرف.
- إعداد التعليمات والإجراءات اللازمة لتنفيذ وتطوير دليل التفتيش الميداني.

- تنفيذ أعمال التفتيش لكل مصرف وفروعه على أساس موحد، وتصنيف كل مصرف وفقاً لتعليمات دليل التفتيش، وتقويم كل مصرف اعتماداً على نظام CAMELS وتتطلب كل عملية تفتيش إعداد تقرير خطي حول التفتيش، ويعد على شكل تقرير موحد.
- تحديد المصارف المتعثرة، ووضعها تحت المراقبة الخاصة ومتابعتها.
- تحديث الملف الرقابي للمصارف باستمرار.
- تنظيم برامج تصحيحية ملزمة للمصارف المخالفة وتنفيذها بعد اعتمادها وفق الأصول.

- مكتب المعلومات الائتمانية: عملت سلطة النقد على تطوير نظام خدمة المعلومات الائتمانية بمساعدة خبراء ومستشارين من صندوق النقد الدولي، واتخذت ما يلزم من إجراءات لتطوير الخدمة لتحقيق المستوى الأمثل من الغاية التي وجدت من أجلها لتطويرها من أداة رقابية إلى أداة تقييم ائتمان، ويتمثل ذلك في بناء قاعدة بيانات شاملة عن العملاء المقترضين وكفلائهم وتزويدها لأطراف أخرى (المصارف ومؤسسات الإقراض المتخصصة) لتساعدتهم على اتخاذ القرار ائتماني سليم وفق أسس وسياسات معينة. ويأتي ذلك في سبيل ضمان ممارسة الحكم الجيد من أجل الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي، وبصورة أعم من أجل المساهمة في الحفاظ على سلامة الجهاز المالي الفلسطيني ككل.

للمزيد من الاطلاع على دور ومهام سلطة النقد وهيكلها التنظيمي يمكن الرجوع الى الموقع الالكتروني www.pma.ps

24.2 الجهاز المصرفي في فلسطين

تلخيص متعلق بالجهاز المصرفي في فلسطين فيما يأتي:

1.24.2. لمحة تاريخية عن تطور الجهاز المصرفي في فلسطين:

رغم الظروف الصعبة التي مرت على فلسطين على مر العقود إلا أنها تعد من أولى الدول العربية التي دخل إليها النظام المصرفي، حيث تواجدت المصارف فيها منذ فترة حكم الدولة العثمانية، إلا أن النظام المصرفي في تلك الفترة لم يكن واضحاً، ومنذ بداية فترة الانتداب البريطاني على فلسطين في عام 1917 حدث تغيير ملحوظ في النظام المصرفي وتجلّى ذلك خلال الفترة (1921-1922) حيث

تم إصدار القانون المصرفي الأول في فلسطين، علماً بأن هذا القانون لم يضع قيوداً على فتح المصارف الجديدة بل أنشأ رقابة محدودة على العمليات المصرفية.

نتج عن سياسة عدم وضع قيود على فتح مصارف جديدة الى نمو سريع في عدد المصارف وجمعيات التسليف التعاونية والتي بلغ عددها في عام 1935 ثمانون مصرفاً وخمسون جمعية تسليف تعاونية. وفي العام 1937 ونظراً للظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي مرت بها البلاد، تعثرت مجموعة من المصارف العاملة فيها، الأمر الذي حدا بسلطات الانتداب البريطاني الى إصدار تشريع مصرفي لتعزيز الوضع المالي للبنوك المحلية وتدعيم رؤوس أموالها، كما اشترط التشريع حصول أي مصرف جديد على رخصة لممارسة الأعمال المصرفية. وفي العام 1939 تم استحداث وظيفة تحت مسمى مراقب البنوك، الذي أصدر بدوره تعليمات للمصارف لتقديم بيانات شهرية، حيث أدت هذه الإجراءات الرقابية والظروف السياسية والاقتصادية الى انخفاض عدد المصارف العاملة في فلسطين تمثلت في خروج المصارف الضعيفة من النظام المصرفي ليبلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين عام 1945 (24) مصرفاً.

وفي عام 1948 وبعد احتلال إسرائيل لجزء كبير من أرض فلسطين التاريخية، انحصر عمل القطاع المصرفي الفلسطيني في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث تم إتباع الضفة الغربية للأردن وأصبحت خاضعة للقوانين والأنظمة الأردنية، أما قطاع غزة فقد تم إتباعه إدارياً إلى مصر مع انفصاله من الناحية القانونية عنها، حيث استمرت القوانين زمن الانتداب البريطاني سارية في القطاع. وقد بلغ عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية خلال تلك الفترة ثمانية مصارف تعمل من خلال (32) فرعاً، أما قطاع غزة فقد بلغ عدد المصارف العاملة لنفس الفترة ستة مصارف تعمل من خلال (7) فروع.

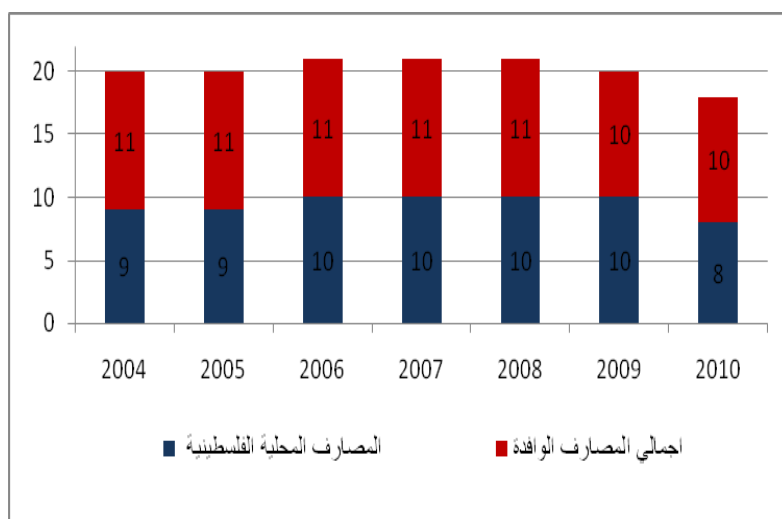
وفي عام 1967 وبعد الاحتلال الإسرائيلي لباقى فلسطين تم إغلاق المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وسمحت سلطات الاحتلال لعدد من المصارف الإسرائيلية بفتح فروع لها في الضفة الغربية وقطاع غزة حيث بلغ عددها في تلك الفترة ستة مصارف تعمل من خلال (39) فرعاً. وفي عام 1981 تم السماح لبنك فلسطين بإعادة مزاوله نشاطه في قطاع غزة، ومن ثم تم السماح لبنك القاهرة-عمان في العام 1986 بمزاوله نشاطه في الضفة الغربية، حيث لم يسمح لهذين المصرفين بممارسة كافة الأعمال المصرفية واقتصرت عملهما فقط على مهمة تسهيل العمليات التجارية وحفظ الودائع.

وقد شهدت الفترة التي أعقبت التوقيع على الاتفاقية الاقتصادية في باريس بتاريخ 1994/4/29 العديد من التحولات السياسية والاقتصادية، فقد نصت المادة الرابعة من هذا الاتفاق على حق السلطة الوطنية الفلسطينية في إنشاء سلطة نقد فلسطينية يكون لها مهام وصلاحيات تطبيق وتنظيم السياسات النقدية في فلسطين، وقد تم الإعلان عن تأسيسها الفعلي بتاريخ 1994/12/1.

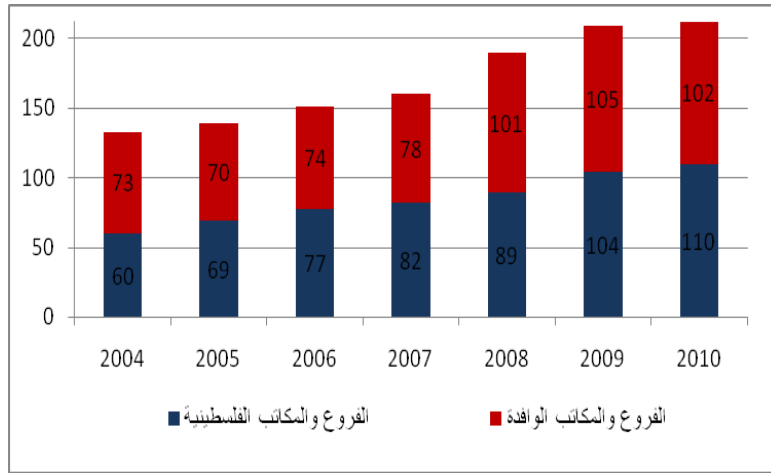
وفي تلك الفترة تم السماح للعديد من المصارف بإعادة تشغيل مقارها السابقة، إضافة إلى افتتاح مصارف جديدة، حيث ارتفع عدد المصارف العاملة في فلسطين في نهاية عام 1994 إلى ثمانية (8) مصارف تعمل من خلال (34) فرعاً. (سلطة النقد الفلسطينية، دائرة الأبحاث، 2006)

2.24.2. الواقع الحالي للجهاز المصرفي الفلسطيني:

يضم القطاع المصرفي الفلسطيني حالياً عشرة بنوك وافدة وثمانية بنوك محلية، وتتضمن البنوك الفلسطينية 6 بنوك تجارية وبنكان إسلاميان، إلى جانب ذلك هناك 118 فرعاً من البنوك المحلية و 108 فروع من البنوك الوافدة والتي تقدم خدماتها في جناحي الوطن.



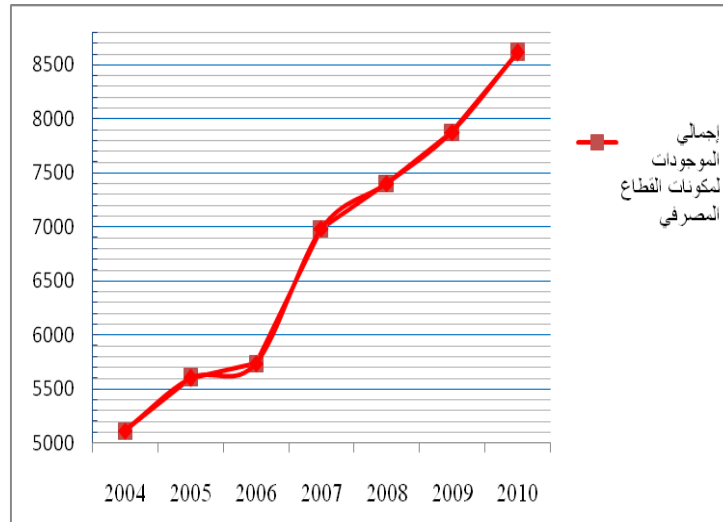
شكل 4.2: أعداد البنوك المحلية والوافدة خلال الفترة (2010-2004)



شكل 5.2: أعداد الفروع للبنوك (المحلية والوافدة) خلال الفترة (2010-2004)

3.24.2. نمو القطاع المصرفي:

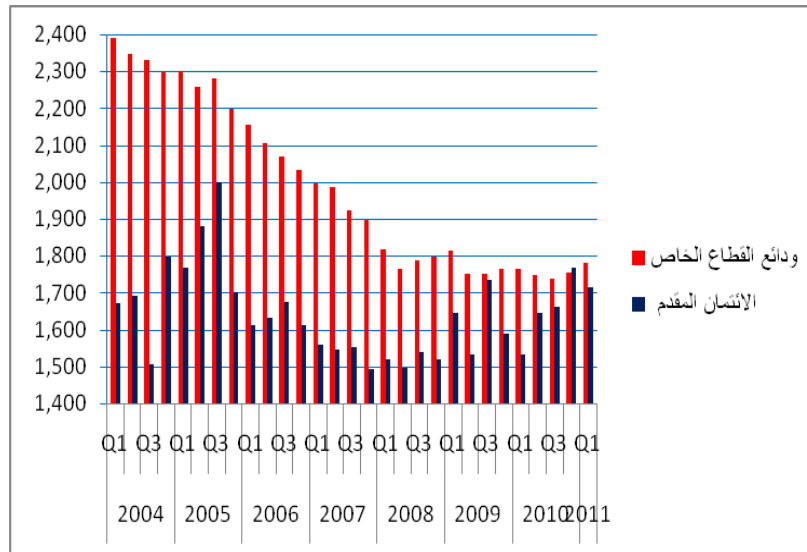
يعتبر القطاع المصرفي أهم مكونات النظام المالي في فلسطين حيث بلغ إجمالي موجودات القطاع المصرفي في نهاية العام 2010 حوالي 8608.4 مليون دولار (أي ما يعادل نحو 150% من إجمالي الناتج المحلي الحقيقي)، وبمعدل نمو فاق 9% لنفس العام.



شكل 6.2: التطورات في أصول القطاع المصرفي خلال الفترة (2010-2004)

فيما يتعلق بالودائع، فقد استحوذت 6 بنوك للأعوام الثلاثة الأخيرة بالمعدل على ودائع العملاء من أصل 18 بنكاً ويظهر تركيز القطاع المصرفي بشكل أوضح عند احتساب مؤشر التركيز للودائع أكثر

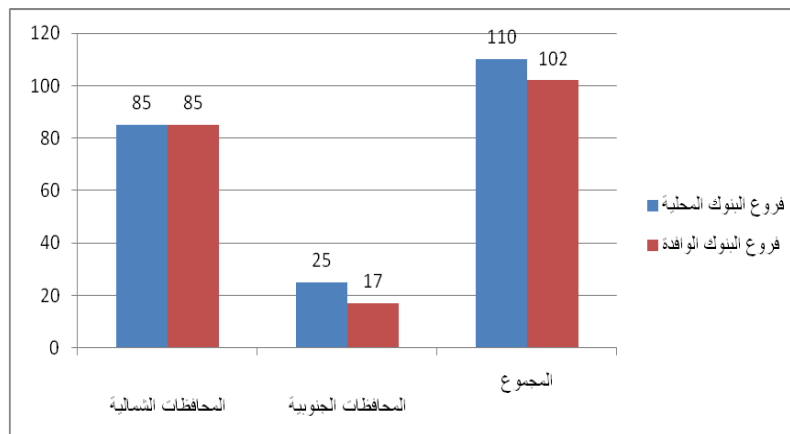
منه في حال احتساب المؤشر على مستوى الودائع منه في حال احتساب المؤشر على مستوى الائتمان المقدم وذلك بسبب طبيعة التباين في حجم الرساميل ما بين البنوك المحلية والوافدة.



شكل 7.2: مؤشر هيرفندول لودائع العملاء والائتمان خلال الفترة (2010-2004)

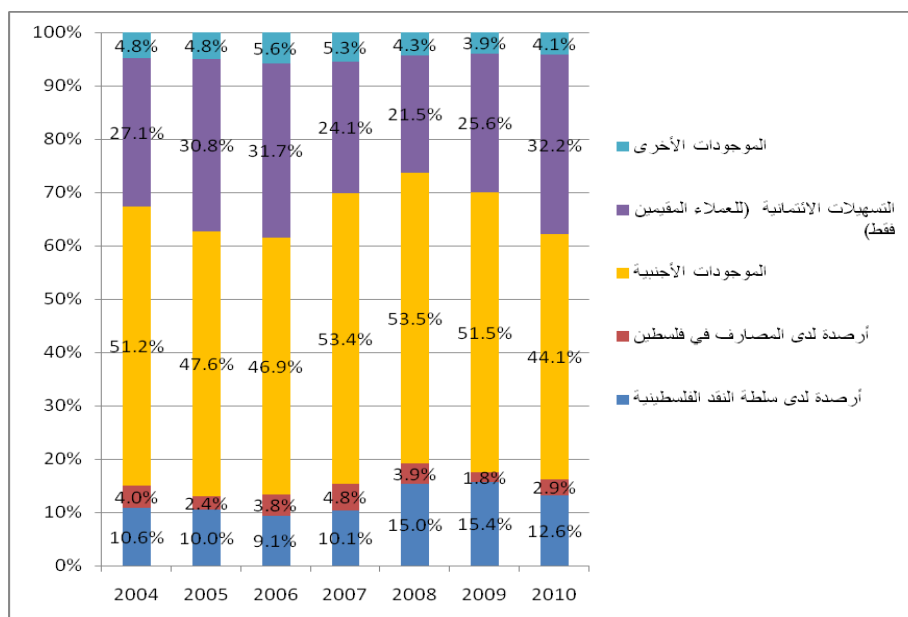
4.24.2. التوزيع الجغرافي:

توزعت فروع البنوك المحلية والوافدة بالتساوي في الضفة الغربية وبنسبة 60% (للبنوك الوافدة وإلى 40% (للبنوك المحلية). (سلطة النقد الفلسطينية، 2001)



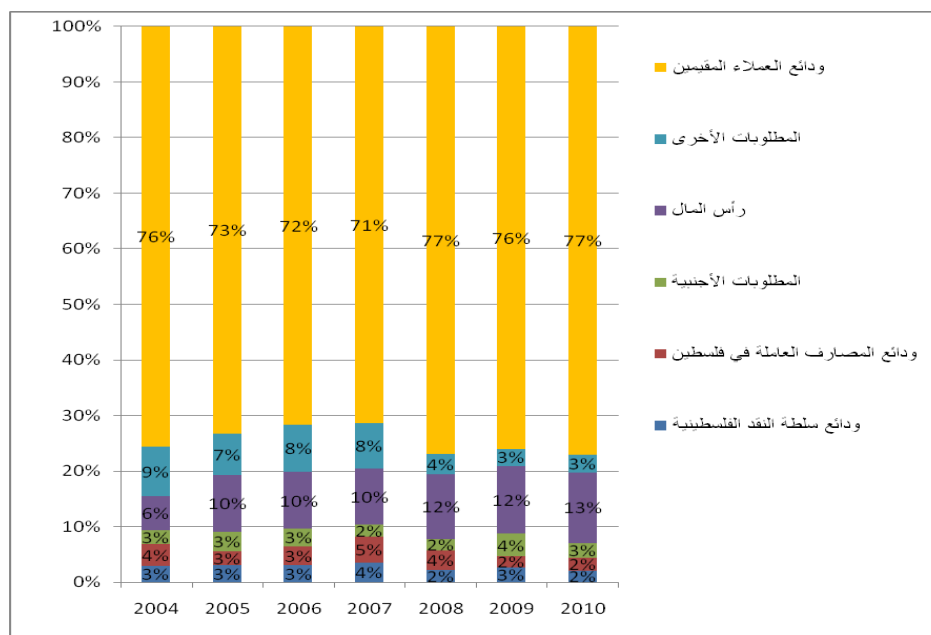
شكل 8.2: التوزيع الجغرافي لفروع البنوك في فلسطين خلال الفترة (2010-2004)

5.24.2. تركيب الأصول للقطاع المصرفي:



شكل 9.2: تركيب أصول القطاع المصرفي خلال الفترة (2010-2004)

6.24.2. تركيب الخصوم للقطاع المصرفي:



شكل 10.2: تركيب خصوم القطاع المصرفي خلال الفترة (2010-2004)

25.2 الدراسات السابقة

تلخيص لأهم الدراسات السابقة تعرضه الدراسة أدناه:

1.25.2. الدراسات العربية:

دراسة قباجة، وحامد، والشقاقي (2008): بعنوان "تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين". هدفت الدراسة إلى إثبات أن الحوكمة السليمة توفر فرص التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، من خلال تجسيد معايير الأداء لهذه الشركات، مثل الربحية وقد أصبح من الواضح تماماً أن تطبيق مفهوم الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول. وبرز الهدف الأساسي للدراسة في تحديد العلاقة ما بين الحوكمة والأداء المالي الجيد، وللوصول لهذا الهدف المنهج التجريبي لاختبار العلاقة بين ممارسة الحوكمة والأداء للشركات الى جانب استبانة تلاءمت مع طبيعة الدراسة، وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج كان أبرزها أن هناك العديد من الأسباب التي تدعو الى تطبيق الحوكمة في الشركات، وهناك اتساق نسبي في القوانين والتشريعات الفلسطينية مع قواعد الحوكمة ومبادئها الصادرة عن (OECD) للعام 2004، وهناك دور مهم لمجلس الإدارة في رقابة أداء الإدارة نيابة عن المساهمين، وتقييم مدى التزامها بالمعايير المؤسسية. أما أبرز التوصيات فتمثلت في ثقافة الحوكمة وتعزيزها، من خلال قيام الجهات ذات العلاقة بعمل برامج تدريبية تعزز ثقافة الحوكمة وممارستها. وإلزام الشركات بأن يتضمن تقريرها السنوي ملحقاً منفصلاً يتناول موضوع الحوكمة في الشركة نفسها. وقيام مجالس إدارة الشركات بتطوير لجان التدقيق، بحيث ينضم إليها أعضاء من خارج مجالس الإدارة، وبناء مؤشر سنوي لقياس مستوى ممارسة حوكمة الشركات المدرجة، يصدر بشكل دوري عن سوق فلسطين للأوراق المالية. ودعوة الجامعات إلى طرح مساق أو مساق مكمل يتناول حوكمة الشركات في الكليات التجارية والقانونية، حتى يتجه الطالب الفلسطيني لسوق العمل وهو على مستوى عالٍ من الثقافة في موضوع حوكمة الشركات، للمساهمة في رفع مستواها داخل المؤسسة التي يعمل بها.

دراسة داودي (2008): بعنوان "الحوكمة المؤسسية للبنوك"، هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الحوكمة في المؤسسات المصرفية. وخلصت إلى عدة نتائج أهمها أن التجارب العملية في الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا ودول جنوب شرق آسيا قد أظهرت أهمية الالتزام الجاد بمفهوم الحوكمة المؤسسية الجيدة. كذلك تبين أن توفر نظام مالي سليم ومعافى يتطلب توفر اطلاع وفهم ودراية بأنظمة الحوكمة المؤسسية الجيدة وإدارة المخاطر لدى إدارات الشركات، خاصة البنوك، الأمر الذي يساهم في دعم

سياسات الشركات ويساعد على تعزيز ثقة المستثمرين وتوفير بنية استثمارية أكثر استقراراً. أما أبرز توصيات الدراسة فتمثلت في تطوير تشريعاتها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها، خاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة بازل ذات الصلة. وتعيين أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بالعدد الكافي الذي يضمن التوازن داخل المجلس، على ألا يكونوا خاضعين لسلطة البنك، أو المساهمين الرئيسيين فيه. كما وعليهم أيضاً المحافظة على حقوق أقلية المساهمين والأجانب، إلى جانب تكوين لجان منبثقة عن مجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق، ولجنة التعيينات، ولجنة المكافآت، على أن تكون مكونة من الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين)، وعدم اكتفاء الحكومات بإصدار القوانين الخاصة بالحوكمة المؤسسية، بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة الأساسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون.

دراسة (حداد، 2008): بعنوان "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور حوكمة الشركات على التنمية الاقتصادية، وما هي نتائج تطبيق معايير الحوكمة في الشركات على التنمية الاقتصادية، وأهم النتائج التي توصل إليها هي ضرورة اعتماد الحوكمة كأحد عناصر القرار الائتماني، وتوعية مدراء الاستثمار في المصارف بمفهوم أفضل لحوكمة الشركات، و أن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح في داخل الشركة. وأن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية. أما أبرز التوصيات فتمثلت في العمل على زيادة الإفصاح والشفافية في الشركات، وتنمية وزيادة الوعي لدى القائمين على الشركات في أهمية الحوكمة، وإصدار رؤية موحدة لمفهوم وعمل حوكمة الشركات في العالم العربي، وسن وتطوير التشريعات والأنظمة والقوانين للارتقاء بمستوى أداء الشركات وحماية حقوق المساهمين.

دراسة (محمد، فهم، 2006): بعنوان: "أثر حوكمة الشركات في مصر على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية: لجنة المراجعة". تمثلت مشكلة الدراسة في الدور الذي تلعبه لجنة المراجعة ومصادقية وشفافية التقارير المالية؟ وأسئلة أخرى. تهدف الدراسة إلى توفير دليل عمل عن ما إذا كانت قواعد حوكمة الشركات في مصر والخاصة بلجنة المراجعة تزيد من ثقة المجتمع المالي في جودة ومصادقية التقارير المالية. خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن لجنة المراجعة هي أحد الآليات الهامة لحوكمة الشركات، كما أن ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية تتوقف على فعالية لجنة المراجعة ونتائج أخرى، وهذا يتوافق وأحدث الإصدارات لمعايير حوكمة الشركات فيما يتعلق بلجنة المراجعة والشفافية والإفصاح عن البيانات.

دراسة جودة (2008): بعنوان "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في المصارف الفلسطينية، واستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وأن تطبيق هذه المبادئ يؤثر إيجاباً على مؤشرات أداء البنك. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، وكذلك أوصت باستحداث مجلس إدارة البنك للجنة مختصة بإدارة المخاطر تكون مهمتها تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق، ورسم الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع كل المخاطر.

دراسة (ألقشي والخطيب، 2006): بعنوان: "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية التطبيق على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية". تمثلت مشكلة الدراسة في إيجاد أجوبة لأسئلة حول أسباب انهيار الشركات العملاقة في الولايات المتحدة، معنى الحاكمية المؤسسية ومفهومها الحديث وفق التشريع الأمريكي، مدى استطاعة الشركات الأمريكية تطبيق التشريع. تهدف الدراسة إلى التعرف على أجوبة الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة الدراسة. خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن المشكلة الرئيسية في انهيار الشركات العملاقة تنحصر في أخلاقيات لمهنة، وليس بمعايير المحاسبة، ومعايير المراجعة والتدقيق، وأن الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث صعبة التطبيق على أرض الواقع استناداً إلى الاستطلاعات والمعلومات التي تم الاطلاع عليها من بيئة الشركات الأمريكية، وأن الأمر لا يكمن في قصور قوانين الحاكمية المؤسسية القديمة والحديثة بل بأخلاقيات مطبقي تلك القوانين.

دراسة حبوش، (2007): بعنوان "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، مدراء الشركات المساهمة العامة"، وقد هدفت إلى معرفة مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث فيها إلى عدة نتائج من أهمها: أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات، مع وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام، وبيّنت الدراسة أن هناك افتقاراً للجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة، باستثناء المصارف الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، وتبين أن المصارف الفلسطينية تتفوق على غيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة

الشركات، وبيّنت وجود علاقة إيجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والداخلي بأداء مهامه المنوطة به وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات. وأوصت الدراسة بوجوب الإسراع في إصدار إرشادات عن طريق الجمعيات المهنية حول تكوين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة وأهمية هذه اللجان، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على مراعاة الاختيار المناسب للمراجعين الداخليين والخارجيين، بحيث يكون لديهم الخبرة والإلمام الكافي بأنشطة تلك الشركات وطبيعة المخاطر التي تواجهها ونظم الرقابة المستخدمة.

دراسة اتحاد البنوك العربية (Union of Arab Banks, 2007): وهي دراسة مسحية بعنوان "الحوكمة في قطاع المصارف العربية"، بهدف معرفة مدى تطبيق نظام الحوكمة في قطاع المصارف العربية، وتمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ووُزعت استبانة الدراسة على الإدارة العليا لمصارف من الدول العربية التالية (قطر، عُمان، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، الأردن، مصر)، وتوصلت إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود إطار عام وجيد لمبادئ وقواعد حوكمة المصارف، وجود سياسات مكتوبة لدى المصارف في عينة الدراسة تعتبر مماثلة لمبادئ وقواعد الحوكمة، ضمان المصارف لحق المعاملة المتساوية للمساهمين مع حماية أصحاب المصالح، مع ضرورة الحاجة إلى بعض السياسات لحماية حقوق الأقلية، إضافة إلى تمتع المصارف بمستوى عالٍ من الإفصاح للمعلومات المالية والمادية مع شفافية القوائم المالية التي تتماشى مع المعايير الدولية.

دراسة هواري (2006): بعنوان "الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي في الجزائر ودورها في إرساء قواعد الشفافية"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي في الجزائر ودورها في إرساء قواعد الشفافية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك في الدول النامية ومنها الدول العربية يُطلب منها القيام بتطوير تشريعاتها وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها، خاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة بازل ذات الصلة، والقيام بتكوين لجان منبثقة عن مجلس الإدارة مثل لجنة التدقيق، ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت، على أن تكون مكونة من الأعضاء المستقلين (غير التنفيذيين).

وأوصت الدراسة بالعمل على تقديم تقارير مالية عن المركز المالي ونتائج الأعمال للمساهمين والمستثمرين على أساس نصف سنوي وتقارير سنوية، وضرورة إبلاغ السوق المالي عن أية تطورات حديثة، وكذلك نشرها على موقعها الإلكتروني، والتأكيد على دور البنوك المركزية بالتركيز على تشجيع البنوك بالكشف عن مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل. بالإضافة لضرورة إيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، والتي تؤمن سيادة الشفافية وتنفيذ القانون.

دراسة الحملوي (2005): دراسة بعنوان "دور المراجعة الداخلية في زيادة الحوكمة بالبنوك المصرية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار العام للمراجعة الداخلية للبنوك والوقوف على معايير تطبيق هذا الإطار وتحديد المسؤولية عن القيام به. وخلصت هذه الدراسة إلى وجوب إعداد خطة المراجعة الداخلية على أساس تقييم المخاطر والأمور الهامة التي تتعرض لها لجنة المراجعة، وكذلك الإدارة العليا، على أن يكون تقييم المخاطر عملية مستمرة لا تقتصر فقط على المخاطر الحالية، بل تمتد إلى تقييم المخاطر المتوقعة وأن يتم هذا الأمر سنوياً على الأقل.

2.25.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Gerrit Sarens, 2007): دراسة بعنوان "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة تأثير الخصائص التنظيمية كمدخل كمي ونوعي في إطار دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، وكان من أهم نتائج الدارس أن المستوى العام للمحافظة على حقوق المساهمين يمكن أن يزداد من خلال القيم بتكامل مهام المراجعة الداخلية والخارجية، كما أن قرارات الإدارة العليا لها تأثير هام على أداء المراجعة الداخلية وعلى عملها، وبالتالي فإن هذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا والتي بدورها توفر الدعم والمساندة للمراجعة الداخلية.

دراسة (Ting, 2006): بعنوان "متى تضيف حوكمة الشركات قيمة للشركة"، بهدف معرفة الكيفيات والآليات التي يمكن التوصل إليها عند تطبيق الحوكمة على الشركات، بحيث تضيف هذه الكيفيات والآليات قيمة اقتصادية وسوقية على الشركة، فقد تم تطبيق هذه الدراسة في البيئة التايوانية خلال فترة الأزمة المالية من عام 1992م وحتى عام 2002م، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي لنظم الحوكمة على أداء الشركات، كما توصلت إلى أن تأثير نظم الحوكمة يكون أكبر تحت الظروف الاقتصادية غير المواتية وتكاليف الوكالة المرتفعة والهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً، بالإضافة إلى أن آليات نظام الحوكمة تعمل بكفاءة وفاعلية عندما يكون المدراء لديهم قناعة بأهمية الحوكمة.

دراسة (Good and Seow, 2002): تناولت هذه الدراسة تأثير آلية حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية ودور المديرين والمراجعين في ذلك، بالتطبيق على الوحدات الاقتصادية في سنغافورة. خلصت الدراسة إلى تأكيد دور المراجعة الداخلية ولجان المراجعة في عملية الحوكمة، وفي تحقيق جودة التقارير المالية، بالإضافة إلى أهمية القواعد الأخلاقية في ذلك.

دراسة (Francis, et al., 2001): تناولت هذه الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في عدد من الدول. خلصت الدراسة إلى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين، بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة، لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم المالية علاوة على دورها في حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات، والذي ينعكس بالإيجاب على حركة أسواق المال.

دراسة (Cohen, et al, 2002): تعرضت هذه الدراسة للعلاقة بين حوكمة الشركات وعمليات المراجعة، حيث حاولت الإجابة على الأسئلة البحثية التالية: ما هي جوانب حوكمة الشركات التي يهتم بها مراقب الحسابات؟ وكيف تؤثر حوكمة الشركات على قرارات مراقبي الحسابات بشأن تخطيط عمل المراجعة وأدائها؟ وكيف يختلف دور وأهمية حوكمة الشركات عبر تعاقدات المراجعة المختلفة وحالات العمل المختلفة؟ ومدى أهمية وكفاءة لجنة المراجعة مقارنة بآليات الحوكمة الأخرى في الارتباط بعملية المراجعة؟ وما هي وجهات نظر المراقبين للحسابات بشأن تغيير دور حوكمة الشركات في عملية المراجعة مع مرور الوقت؟ وما هي الكيفية المتوقعة لتغيير دور حوكمة الشركات في عملية المراجعة مع مرور الوقت؟ وقد أجرت الدراسة من خلال المقابلات مع عينة من 36 مراقب للحسابات من المراقبين التابعين لشركات مراجعة كبيرة في شمال أمريكا، وشملت العينة 11 مراقب حسابات، 12 مدير مراجعة، 13 شريك مراجعة.

دراسة (Toledo, 2006): بعنوان "العلاقة ما بين حوكمة الشركات وأدائها"، بهدف معرفة العلاقة أداء الشركات عند تطبيقها لمعايير وآليات الحوكمة، وقام الباحث ببناء مؤشر للحوكمة لعينة من 97 شركة مساهمة عامة غير مالية من الشركات المدرجة في البورصة الإسبانية وباستخدام مجموعة من الانحدارات البسيطة والمتعددة تم قياس العلاقة والتي أظهرت النتائج بأنها إيجابية. والمتغيرات الدالة على الأداء فقد تمثلت بمجموعة من المتغيرات من أهمها حجم المنشأة مقاساً بصافي المبيعات ومتغير نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الاسمية للسهم لكل شركة من الشركات المساهمة العامة غير مالية الممثلة للعينة بالإضافة لمتغير العائد على الأصول ومتغير صافي الأصول الثابتة نسبة لصافي المبيعات ومتغير نسبة التركيز الصناعي ومجموعة أخرى من المتغيرات الضابطة. بعد ذلك قامت الدراسة باختبار درجة ارتباط الرتب ما بين المحددات لمؤشر الحوكمة بعد ترتيبها بشكل تنازلي باستخدام معامل ارتباط الرتب (correlation coefficient) حيث لم تتطلب النتائج غربة أي من هذه المحددات ومن ثم تم إجراء مجموعة من الانحدارات البسيطة والمتعددة على النموذج القياسي المعتمد من خلال العينة حيث كانت النتائج ايجابية. وقد خلصت الدراسة إلى أن قوة التأثير للحوكمة ونوعيتها على الأداء يمكن أن تكون بديلاً لضعف التشريعات القانونية.

حيث تبين فيها بأن حوكمة الشركات هي مجموعة من الآليات المرتبطة بالكفاءة الاقتصادية للوحدة المؤسسية، حيث كان الهدف الرئيسي لدراسته هو وضع محددات معينة للحوكمة ومن ثم البحث عن الكيفية التي تؤثر بها هذه العوامل على أداء الشركات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو حوكمة الجهاز المصرفي وانعكاساتها على الأداء المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الديموغرافية، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يعطي وصفا مفصلا لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، منهجاً للدراسة، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، بالإضافة إلى تكوين علاقات بين الظواهر المدروسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الاختصاص في العمل المصرفي والممثلين بالسادة المديرين العاميين والإقليميين ونوابهم ومساعدتهم، ومديري التسهيلات الائتمانية، والمراجعين الداخليين ومراقبي الامتثال ، وأعضاء لجان المراجعة، في البنوك بالإضافة لمسؤولي وموظفي دائرة التفتيش في سلطة النقد، والبالغ عددهم (324) وفق إحصاءات سلطة النقد الفلسطينية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (124)، وقد بلغت نسبة عينة الدراسة من المجتمع (36.4%) وذلك بعد استثناء 6 استمارات لعدم اكتمال بياناتها، وتبين الجداول (1.3-6.3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

• متغير الجنس:

جدول 1.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
83.9	99	ذكر
16.1	19	أنثى
100.0	118	المجموع

يشير الجدول (1.3) أن غالبية أفراد العينة تقريباً من الذكور، إذ بلغت النسبة المئوية للذكور (83.9)، فيما بلغت النسبة المئوية للإناث (16.1).

• متغير الفئة العمرية:

جدول 2.3: وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
41.5	49	34-24 سنة
39.0	46	44-35 سنة
14.4	17	54-45 سنة
5.1	6	55 سنة فأكثر
100.0	118	المجموع

يتضح من الجدول (2.3) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (34-24) سنة، إذ بلغت نسبتهم المئوية (41.5)، يليهم الفئة العمرية (44-35) سنة، ونسبة مئوية (39.0)، ثم الفئة العمرية (54-45) سنة، ونسبتهم المئوية (14.4)، وأخيراً الفئة العمرية (55 سنة فأكثر)، ونسبة (5.1).

• متغير الدرجة العلمية:

جدول 3.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	5	4.2
بكالوريوس	73	61.9
ماجستير	40	33.9
المجموع	118	100.0

يتضح من الجدول (3.3) أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم المئوية (61.9)، يليهم حملة الماجستير إذ بلغت النسبة المئوية (33.9)، وشكل حملة الدبلوم فأقل الفئة الأقل وبنسبة مئوية (4.2).

• متغير التخصص العلمي:

جدول 4.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
إدارة أعمال	30	25.4
محاسبة	43	36.4
اقتصاد	11	9.3
علوم مالية ومصرفية	31	26.3
أخرى	3	2.5
المجموع	118	100.0

يتضح من الجدول (4.3) أن:

العدد الأكبر من أفراد العينة هم من تخصص المحاسبة، وبلغت نسبتهم المئوية (36.4)، يليهم تخصص العلوم المالية والمصرفية بنسبة مئوية (26.3)، يليهم تخصص إدارة الأعمال بنسبة مئوية (25.4)، ثم تخصص الاقتصاد بنسبة (9.3) وأخيراً التخصصات الأخرى، وبنسبة مئوية (2.5).

• متغير عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي:

جدول 5.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	32	27.1
10 - 15 سنة	46	39.0
15-20 سنة	21	17.8
أكثر من 20 سنة	19	16.1
المجموع	118	100.0

يتضح من الجدول (5.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم أصحاب الخبرة (10-15 سنة)، وبلغت نسبتهم (39.0)، ثم أصحاب الخبرة، وبنسبة (أقل من 10 سنوات)، ثم أصحاب الخبرة (15-20 سنة)، وبنسبة (17.8)، وأخيراً أصحاب الخبرة (أكثر من 20 سنة) وبنسبة (16.1).

• متغير الموقع الوظيفي:

جدول 6.3: وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
عضو لجنة ومراقب امتثال	18	15.3
مدير عام أو إقليمي، أو نائبه أو مساعده	9	7.6
مسؤول دائرة التدقيق الداخلي	14	11.9
مراجع خارجي	13	11.0
مدير دائرة التسهيلات	7	5.9
عضو لجنة مراجعة	48	40.7
موظف سلطة نقد	9	7.6
المجموع	118	100.0

يتضح من الجدول (6.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة هم أعضاء لجنة مراجعة، وبلغت نسبتهم المئوية (40.7)، ثم أعضاء اللجان، وبنسبة مئوية (15.3)، ثم مسؤولي دائرة التدقيق الداخلي، وبنسبة مئوية (11.9)، وأخيراً المراجعين الخارجيين، وبنسبة مئوية (11.0)، ثم المديرين العامين أو الإقليميين أو نوابهم أو مساعديهم، وموظفي سلطة النقد، وحقت كلتا الفئتين نسبة مئوية بلغت (7.6)، وأخيراً مديري دوائر التسهيلات وبنسبة مئوية بلغت (5.9).

3.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداتين لأجل أن تحقق الدراسة أهدافها. تمثلت الأداة الأولى بالاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها في حين تمثلت الأداة الثانية بالتحليل الكيفي لمؤشرات السلامة المالية لمقارنتها بالتحليل الكمي للاستبانة. وفيما يلي وصف لأدوات الدراسة :

1.3.3. الاستبانة:

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير وتصميم استبانة خاصة بهدف قياس حوكمة الجهاز المصرفي وانعكاساتها على الأداء المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين، تمثلت في الجنس، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي، والموقع الوظيفي، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس حوكمة الجهاز المصرفي الفلسطيني، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (36) فقرة، وزعت على ستة محاور رئيسة والجدول رقم (7.3) يوضح ذلك:

جدول 7.3: توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات الرئيسية لحوكمة الجهاز المصرفي

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: عنصر أهلية مجلس الإدارة	6
2	المجال الثاني: عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي	8
3	المجال الثالث: عنصر الإفصاح والشفافية	6
4	المجال الرابع: عنصر إدارة المخاطر	5
5	المجال الخامس: دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم	6
6	المجال السادس: عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة	5
	المجموع	36

هذا وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آتي :

- موافق جداً :خمس درجات
- موافق : أربع درجات
- أحياناً : ثلاث درجات
- غير موافق: درجتين
- غير موافق بشدة : درجة واحدة

1.1.3.3 صدق الاستبانة:

تم استخدام الصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (8) محكمين من ذوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة إلا أن خرجت الاستبانة بصورتها النهائية .

2.1.3.3. ثبات الاستبانة:

قام الباحث باحتساب الثبات الداخلي للاستبانة الذي يقيس بين محاورها ومجالاتها، باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (8:3) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الاستبانة المختلفة ودرجتها الكلية:

جدول 8.3: معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة المختلفة وعلى الدرجة الكلية

الدرجة الكلية	المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
الدرجة الكلية	المجال الأول: عنصر أهلية مجلس الإدارة	0.73
	المجال الثاني: عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي	0.82
	المجال الثالث: عنصر الإفصاح والشفافية	0.85
	المجال الرابع: عنصر إدارة المخاطر	0.89
	المجال الخامس: دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمن حقوقهم	0.79
	المجال السادس: عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة	0.87
	الدرجة الكلية	0.95

يتضح من الجدول (8:3) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة المختلفة بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة تراوحت بين (0.73-0.95)، وهي بذلك تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يُمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

2.3.3. التحليل الكيفي:

وهو أسلوب لقراءة البيئة الداخلية والخارجية من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك الفرص والمخاطر للجهاز المصرفي، في إطار انسياب العلاقة ما بين مؤسسة سلطة النقد والبنوك. وبما ان المعايير المثلّي للحوكمة من شأنها ان تجعل من انسياب العلاقة أكثر شفافية فإن التحليل الكيفي يظهر إلى أي مدى يمكن لهذه المعايير المثلّي للحوكمة أن تترك أثرها على اداء الجهاز المصرفي، خصوصاً إذا كان التخطيط لها يتم على نحو استراتيجي. ويظهر التحليل الكيفي نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر للجهاز المصرفي في سياق تحليل SWOT (ترمز للمحاور التي تمثل أركان التحليل وهي كما يلي: جوانب القوة .جوانب الضعف الفرص المخاطر) حيث يستهدف التحليل الكيفي دراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية للبنوك كما يلي:

البيئة الداخلية (Internal)	
عناصر القوة (Strength)	عناصر الضعف (Weakness)
مؤسسة تستند إلى قانون يمنحها الاستقلال المالي والإداري كشخصية اعتبارية ولديها اطار قانوني يتضمن مجموعة من الأنظمة واللوائح التي تنظم عملها وعلاقتها بالآخرين	انخفاض معدل العائد
وجود هيكل تنظيمي يستند إلى وصف وظيفي وتحليل وظيفي	ارتفاع معدل التعثر
موقعها الجغرافي وقربها الجغرافي من السلطة المركزية	ارتفاع في النفقات
اتساع مناطق العمل	معدلات انجاز ضعيفة في تنفيذ الخطط
أهمية ونوعية الخدمة التي تقوم بتقديمها للمواطنين	ضعف الموارد المالية كالودائع
البيئة الخارجية External	
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
وجود سوق للإقراض	ضعف سوق الإنتاج مما يضعف فرص التوسع الائتماني طويل الأمد
زيادة الطلب في السوق الاستراتيجي	تهديدات تتعلق بتبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي
دور ريادي لسلطة النقد على جميع الأصعدة لخلق بيئة استقرار مالي أكثر أماناً	

4.3. نموذج الدراسة

اتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتصنيفية والتابعة التالية:

- المتغير المستقل: وتمثل في جميع الفقرات التي تقيس استجابات المبحوثين في حوكمة الجهاز المصرفي حول عناصر الحوكمة المتمثلة بعناصر الحوكمة (أهلية مجلس الإدارة والامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي والإفصاح والشفافية وإدارة المخاطر ودور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم وأخيراً الأطراف الأخرى ذات العلاقة).
- المتغير التابع : تمثل في تحسن الاداء المصرفي .

5.3 خطوات تطبيق الدراسة

قام الباحث بالخطوات التالية:

- التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- الحصول على الموافقة بتوزيع الأداة من المشرف على الدراسة.
- تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وقبل بدء المبحوثين بتعبئة الاستبانة طلب منهم تسجيل المعلومات العامة في القسم الأول من كل استبانة، ثم وضّح الباحث هدف الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها ومن ثم أتيحت الفرصة للإجابة عن الفقرات.
- تم فرز الاستبانات المستوفية لشروط الاستجابة والصالحة للتحليل، والبالغ عددها (118) استبانة.
- بعد أن تمت إجراءات تطبيق الاستبانة تم تفرغ استجابات المبحوثين تمهيدا لمعالجتها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- إجراء التحليل الكيفي من خلال قراءة التطورات التي حدثت على مؤشرات السلامة المالية المتعلقة بأداء الجهاز المصرفي عن الفترة الممتدة من سنة 2004 ولغاية منتصف العام 2011.
- استخلاص النتائج بواسطة استخدام ادوات الدراسة سابقة الذكر .
- ربط نتائج التحليل الكيفي بنتائج التحليل المتعلق بالاستبانة حول دور الحوكمة في رفع كفاءة اداء الجهاز المصرفي.
- بعد استخلاص النتائج وتفسيرها تم صياغة التوصيات المناسبة.

6.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق الدراسة لهدفين رئيسيين وهما :

- قياس مدى التزام الجهاز المصرفي بالحوكمة
- انعكاسات هذا الالتزام على أداء الجهاز المصرفي

تم استخدام الاستبانة وهي أداة الدراسة الأولى للحصول على نتائج تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة وفرضياته الموضوعية بخصوص الهدف الأول، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، والفئة العمرية، والدرجة العلمية، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي، والموقع الوظيفي، على حوكمة الجهاز المصرفي.

أما فيما يخص الهدف الثاني فقد تم استخدام الاستبيان أيضاً للحكم على مدى انعكاس تطبيق عناصر الحوكمة على الأداء المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين فقط. في حين تم استخدام التحليل الكيفي وهو أداة الدراسة الثانية كمؤشر على مدى انعكاس تطبيق عناصر الحوكمة على الأداء المصرفي الفلسطيني ولكن ليس من وجهة نظر مختصين بل بالاستناد إلى معايير كمية تمثلت بمؤشرات السلامة المالية.

1.6.3. المعالجات الإحصائية لأداة الدراسة الأولى (الاستبيان):

بعد أن تم جمع البيانات تم إدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات.
- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independen Samples-T-Test) لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الفئة العمرية، والدرجة العلمية، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي والمسمى الوظيفي.
- اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc Test) بين المتوسطات في الفرضيات التي رُفضت باستخدام تحليل التباين الأحادي.

2.6.3. القراءة الاستدلالية لمؤشرات السلامة المالية المتعلقة بأداة الدراسة الثانية (التحليل الكيفي)

تم الاستدلال على جوانب الاستقرار للقطاع المصرفي، من خلال مؤشرات السلامة المالية (Financial Soundness Indicators-FSI) والتي هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المالية العالمية الموحدة التي تقيس أداء القطاع المصرفي وتساعد في تحليل سلامة المركز المالي لمكونات القطاع المصرفي من جهة، والحد من المخاطر المتوقعة من جهة. وفي هذا السياق تم تناول مؤشرات السلامة المالية حسب بنودها الرئيسية وهي:

- كفاية رأس المال
- جودة الأصول
- الربحية
- السيولة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 النتائج الإحصائية لأداة الدراسة الأولى (الاستبيان)

فيما يلي عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل الاستبانة:

1.1.4. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر أهلية مجلس الإدارة؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الإفصاح والشفافية؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر إدارة المخاطر؟
- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم؟

- ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة؟

من أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة الواقع، والجدول (2.4، 3.4، 4.4، 5.4، 6.4، 7.4) تبين ذلك، ولتقدير واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين، فقد استخدم الباحث معياراً يعتمد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لحوكمة الجهاز المصرفي (المتوسط 4.34، والانحراف 0.42)، وذلك كما يأتي:

جدول 1.4: معيار تقدير واقع حوكمة الجهاز المصرفي

الفقرة	النسبة المئوية	تقدير الواقع
أقل من 3.07	أقل من 61.4%	منخفض جداً
3.07 – 3.49	من 61.4 – 69.9%	منخفض
3.50 – 3.91	من 70 – 78.2%	متوسط
3.92 – 4.33	من 78.4 – 86.6%	مرتفع
4.34 فأكثر	86.8% فأكثر	مرتفع جداً

1.1.1.4. مجال عنصر أهلية مجلس الإدارة:

ونص السؤال: ما واقع عنصر أهلية مجلس الإدارة في حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين ؟

يتضح من خلال الجدول (2:4) أن واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر أهلية مجلس الإدارة، كان مرتفعاً جداً في الفقرات (2، 3، 5، 1)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (95.0، 95.0، 92.0، 88.0) على التوالي، بينما كان مرتفعاً في الفقرة (6) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (79.2)، وكان متوسطاً في الفقرة (4) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (76.8)، أما الدرجة الكلية لمجال عنصر أهلية مجلس الإدارة، فقد كانت مرتفعة جداً حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (87.6).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر أهلية مجلس الإدارة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	يراعى أن يكون أعضاء المجلس من ذوي السيرة والسمعة الحسنة، ولم يسبق الحكم على أي منهم بارتكاب جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.	4.75	0.49	95.0	مرتفع جداً
2	3	يراعى أن يكون كافة أعضاء المجلس ممن لم يتسببوا في انهيار/ أو إلحاق خسائر جسيمة بمؤسسة مصرفية أو تجارية سبق له العمل بها كعضو مجلس/ أو مسئولاً إدارياً.	4.75	0.47	95.0	مرتفع جداً
3	5	لا يوجد في أعضاء المجلس ممن سبق إشهار إفلاسه أو التوقف عن سداد دينه.	4.60	0.63	92.0	مرتفع جداً
4	1	يتوفر في أعضاء مجلس الإدارة أربعة أعضاء على الأقل، ممن يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة المصرفية في الإدارة أو المحاسبة أو المالية أو الاقتصاد.	4.41	0.73	88.0	مرتفع جداً
5	6	كافة أعضاء المجلس من أصحاب التخصصات المهنية المختلفة، ولديهم مهارات ذات علاقة بالعمل المصرفي.	3.96	0.84	79.2	مرتفع
6	4	أغلبية أعضاء مجلس الإدارة للمصارف الفلسطينية من المقيمين دائماً في فلسطين.	3.84	0.92	76.8	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال عنصر أهلية مجلس الإدارة	4.38	0.46	87.6	مرتفع جداً

*أقصى درجة للفقرة(5)

يتضح من الجدول السابق ان فقرة امتلاك اعضاء مجلس الادارة مهارات ذات علاقة بالعمل المصرفي سجلت انخفاضا نسبيا مع باقي الفقرات في تمركز اجابات المستجوبين عليها، مما يتطلب اعادة النظر في ذلك لما تمثله من قدر عالي الأهمية وضرورة ايلائها اهتماما اضافيا خاصا.

كما يظهر الجدول السابق من ناحية تقدير الواقع وبواقع متوسط بان الجزء الاكثر انخفاضا كان من ناحية اغلبية اعضاء مجلس الادارة للمصارف الفلسطينية من المقيمين بصورة دائمة في فلسطين

ويعزى هذا الى كون ان اعضاء مجلس الادارة يعتمدوا بشكل رئيسي على الادارة العامة في ادارة المصرف بالإضافة الى ارتباطهم بأعمال استثمارية خارج الوطن نتيجة الاوضاع السياسية الخاصة بفلسطين .

2.1.1.4. مجال عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي:

ونص السؤال : ما واقع عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي في حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين ؟ ويشير الجدول 3.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال.

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	6	يحرص المصرف على تعيين مدقق حسابات خارجي سنوياً، يتم اختياره من قبل الجمعية العمومية للمساهمين وفقاً لمتطلبات سلطة النقد.	4.70	0.49	94.0	مرتفع جداً
2	2	يضم الهيكل التنظيمي للمصرف وحدة تدقيق داخلي، تابعة لإشراف لجنة المراجعة المنبثقة عن المجلس، تقوم بمهام التدقيق الداخلي.	4.69	0.46	93.8	مرتفع جداً
3	1	يوجد بالمصرف دائرة "مراقبة الامتثال" وهي دائرة مستقلة ومختصة تقوم بالمهام المحددة وفقاً لدليل معايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد.	4.64	0.48	92.8	مرتفع جداً
4	3	لدى المصرف "لجنة مراجعة" يتم انتخابها من أعضاء المجلس للقيام بمهام الإشراف والرقابة المالية والإدارية.	4.53	0.77	90.6	مرتفع جداً

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
5	7	لدى لجنة المراجعة صلاحية الوصول إلى جميع البيانات والمعلومات والاتصال مباشرة بالمدققين الداخليين بما يمكنها من أداء مهامها بفعالية.	4.53	0.65	90.6	مرتفع جداً
6	8	يحضر المدقق الخارجي جميع اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية ويجب على استفسارات المساهمين.	4.44	0.79	88.8	مرتفع جداً
7	4	لدى دوائر الامتثال والتدقيق الداخلي بالمصرف كادر مهني كفؤ وذو خبرة، ويعمل باستقلالية وفعالية.	4.35	0.70	87.0	مرتفع جداً
8	5	أعضاء لجنة المراجعة لديهم المؤهلات التي تمكنهم من أداء المهام المحددة لهم.	4.28	0.67	85.6	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي	4.52	0.42	90.2	مرتفع جداً

*أقصى درجة للفقرة (5)

3.1.1.4. مجال عنصر الإفصاح والشفافية:

ونص السؤال : ما واقع عنصر الإفصاح والشفافية في حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين ؟ يشير الجدول 4.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال السابق:

يتضح من خلال الجدول (4:4) أن واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الإفصاح والشفافية، كان مرتفعاً جداً في الفقرتين (2، 4)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (92.6، 88.8) على التوالي، بينما كان مرتفعاً في الفقرات (1، 5، 6) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (86.2، 86.0، 85.0) على التوالي، وكان

متوسطاً في الفقرة (3) حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (75,8)، أما الدرجة الكلية لمجال عنصر الإفصاح والشفافية، فقد كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (85.8).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الإفصاح والشفافية مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	2	يلتزم المصرف بنشر بياناته المالية وتقرير المدقق الخارجي عن نتائج أعماله بعد الموافقة عليها من سلطة النقد في الموعد المحدد.	4.63	0.58	92.6	مرتفع جداً
2	4	يلتزم المصرف بالإفصاح عن المعلومات (المرتبطة بهيكل رأس المال، وتسهيلات ذوي الصلة، بيع أي جزء من أسهم أعضاء المجلس).	4.44	0.62	88.8	مرتفع جداً
3	1	تقوم الإدارة التنفيذية العليا للمصرف بالإفصاح عن جميع المعلومات بشكل يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.	4.31	0.70	86.2	مرتفع
4	5	عملية الإفصاح عن البيانات واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع الأطراف، وعبر وسائل سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة.	4.30	0.64	86.0	مرتفع
5	6	يتضمن التقرير السنوي للمصرف، بيان لمدى تطبيق المصرف لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة ووفقاً لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد.	4.25	0.81	85.0	مرتفع
6	3	يلتزم المصرف بتعليق نسخة من حساباته الختامية في مكان بارز في كافة فروعه ومكاتبه لمدة شهر من تاريخ موافقة سلطة النقد عليها.	3.79	0.92	75.8	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال عنصر الإفصاح والشفافية	4.29	0.54	85.8	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة (5)

ويستنتج من تحليل بيانات الجدول الانف ان فقرة التزام المصرف بالإفصاح عن بياناته للجمهور سجلت اضعف النتائج ويعكس هذا ضعف حرص المصارف على تعزيز ثقته بالمتعاملين معه ولا يوليهم الاهتمام الكافي، وفي سياق تطبيق الحوكمة والممارسات الفضلى من قبل سلطة النقد على الجهاز المصرفي يتوجب عليها لفت نظر المصارف للالتزام بذلك، تعزيزا لعنصر الافصاح والشفافية .

4.1.1.4. مجال عنصر إدارة المخاطر:

ونص السؤال : ما واقع عنصر إدارة المخاطر في حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين ؟ يشير الجدول 5.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر إدارة المخاطر مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	توجد لجنة لإدارة المخاطر يتكون أعضائها من المجلس والإدارة التنفيذية والمستشارين.	4.31	0.65	86.2	مرتفع
2	2	يلتزم المصرف بمعايير لجنة بازل II، وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بإدارة المخاطر.	4.20	0.73	84.0	مرتفع
3	3	يتابع المجلس مسؤولياته نحو رسم سياسة التعامل مع المخاطر الإستراتيجية.	4.19	0.67	83.8	مرتفع
4	5	تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتعامل مع مخاطر العمليات المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية (مخاطر السوق ومخاطر الائتمان) والتحوط لها.	4.18	0.67	83.6	مرتفع
5	4	يلتزم المصرف بإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT لما له من أهمية.	4.17	0.66	83.4	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال عنصر إدارة المخاطر	4.21	0.56	84.2	مرتفع

يتضح من خلال الجدول (5:4) أن واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر إدارة المخاطر، كان مرتفعاً في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (86.2، 84.0، 83.8، 83.6، 83.4) على التوالي.

أما الدرجة الكلية لمجال عنصر إدارة المخاطر، فقد كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (84.2).

يستنتج من قراءة الجدول السابق بشكل عام، تسجيل تقدير واقع مرتفع لكافة عناصره و يعزى ذلك الى دور المصارف العاملة في فلسطين في تفهم طبيعة المخاطر ومحاولة تجنبها من خلال التزامها بالممارسات الفضلى وبالضوابط الرقابية وإجراء التحليل المالي الممثل للمعايير والمتطلبات الرقابية المحلية التي تطبقها سلطة النقد امتثالاً للمتطلبات الرقابية العالمية .

5.1.1.4. مجال دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم:

ونص السؤال: ما واقع دور المساهمين في حوكمة الجهاز المصرفي وضمان حقوقهم من وجهة نظر المختصين؟ يشير الجدول 6.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال:

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم، مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	يلتزم المصرف بضوابط مساهمة الشخص الطبيعي والاعتباري بألا تزيد عن 10%، وفي حال تجاوز ذلك يتم الحصول على الموافقة المسبقة من سلطة النقد.	4.43	0.71	88.6	مرتفع جداً
2	4	للهيئة العامة الحق في تعيين وفصل أعضاء المجلس، زيادة رأس المال، التصرف في أصول المصرف.	4.36	0.73	87.2	مرتفع جداً

جدول 6.4- ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم، مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

التسلسل	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
3	2	لدى المصرف التزام بالألا تزيد مساهمة مجموعة المصالح المرتبطة والمشاركة والعائلية (الدرجة الأولى والثانية) عن 10% من أسهم المصرف، وفي حال تجاوز ذلك يتم الحصول على الموافقة المسبقة سلطة النقد.	4.35	0.74	87.0	مرتفع جداً
4	3	لدى المصرف التزام بالألا تقل حصص مؤسسي المصرف عن 20% ولا تزيد عن 50% من رأس المال، وي طرح الباقي للاكتتاب العام.	4.31	0.79	86.2	مرتفع
5	5	يحرص المساهمون على حضور اجتماعات الهيئة العامة، وممارسة حقوقهم.	4.04	0.81	80.8	مرتفع
6	6	يتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة من قبل الهيئة العامة مباشرة	3.90	1.14	78.0	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم	4.23	0.58	84.6	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة (5)

6.1.1.4. مجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة:

ونص السؤال : ما واقع عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة في حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين؟ ويشير الجدول 7.4 إلى نتائج الإجابة على السؤال:

يتضح من خلال الجدول (7:4) أن واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة، كان مرتفعاً جداً في الفقرتين (1، 5)، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين عليهما (90.6، 88.4) على التوالي، بينما كان مرتفعاً في الفقرات (4، 3، 2) حيث بلغت النسب المئوية لاستجابات المبحوثين عليها (86.0، 85.2، 81.6) على التوالي،

أما الدرجة الكلية لمجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة، فقد كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (86.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة، مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	يلتزم المصرف بوضع الإجراءات التي تكفل حقوق المودعين والمستثمرين والعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح.	4.53	0.53	90.6	مرتفع جداً
2	5	يحرص المصرف على الظهور بصورة جيدة للمجتمع، والتصرف بمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام	4.42	0.60	88.4	مرتفع جداً
3	4	المصرف ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح	4.30	0.66	86.0	مرتفع
4	3	يوفر المصرف لكافة أصحاب الحقوق والأطراف ذات العلاقة المعلومات بسهولة والإفصاح عنها بشفافية	4.26	0.67	85.2	مرتفع
5	2	يحرص المصرف على عقد اجتماعات دورية بين موظفي وإدارة لتفعيل مشاركتهم.	4.08	0.81	81.6	مرتفع
		الدرجة الكلية لمجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة	4.32	0.54	86.4	مرتفع

*أقصى درجة للفقرة (5)

كما اظهر الجدول السابق تقدير واقع بنسبة مرتفع الى مرتفع حدا لكافة العناصر المتعلقة في مجال عنصر الاطراف الاخرى ذات العلاقة والذي يعزى الى حرص المصارف على اظهار صورة جيدة امام المجتمع والتصرف بمسؤولية عالية تجاه المسؤولية المجتمعية بشكل عام اضافة الى الدور الرقابي الذي تتابعه سلطة النقد الفلسطينية على المصارف العاملة في فلسطين .

7.1.1.4. ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين:

جدول 8.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
2	عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي	4.52	0.42	90.4	مرتفع جداً
1	عنصر أهلية مجلس الإدارة	4.38	0.46	87.6	مرتفع جداً
6	عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة	4.32	0.54	86.4	مرتفع
3	عنصر الإفصاح والشفافية	4.29	0.54	85.8	مرتفع
5	دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم	4.23	0.58	84.6	مرتفع
4	عنصر إدارة المخاطر	4.21	0.56	84.2	مرتفع
	الدرجة الكلية لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين	4.34	0.42	86.8	مرتفع جداً

يتضح من خلال الجدول (8:4) ما يأتي:

- إن الدرجة الكلية لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين، كانت مرتفعة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات المبحوثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (86.8).
- إن ترتيب المجالات تبعاً لدرجاتها الكلية في واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين، كما يلي:

- المرتبة الأولى: عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي.
- المرتبة الثانية: عنصر أهلية مجلس الإدارة.
- المرتبة الثالثة: عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- المرتبة الرابعة: عنصر الإفصاح والشفافية.
- المرتبة الخامسة: دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم.
- المرتبة السادسة: عنصر إدارة المخاطر.

2.4 التحليل الكيفي المستند لمؤشرات السلامة المالية

للقوف على معرفة اثر انعكاس تطبيق عناصر الحوكمة على الاداء المصرفي, قام الباحث بدراسة أداء القطاع المصرفي من خلال تحليل مؤشرات السلامة المالية للقطاع المصرفي عن الفترة الممتدة من عام 2004 ولغاية منتصف عام 2011. حيث يعتبر استقرار القطاع المصرفي مطلب جوهرى لاستقرار القطاع المالي.

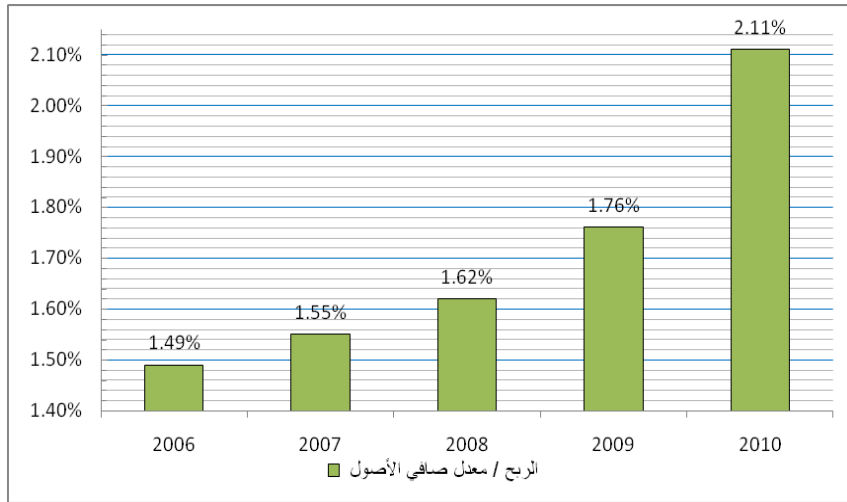
ويحتاج استقرار القطاع المصرفي إلى مستويات عالية من الرساميل والربحية والسيولة الكافية وضمان مستويات جودة أعلى لأصول القطاع المصرفي تتضمن الحد من التعثر قدر الإمكان (انخفاض مستويات القروض متأخرة السداد).

وقد تضمنت جوانب الاستقرار المالي للقطاع المصرفي هذه تدخلات استباقية تم اتخاذها من قبل سلطة النقد الفلسطينية، في إطار الشروع بتطبيق معايير الحوكمة كما تم الإشارة لذلك في الفصول السابقة. وتحتوي الجداول اللاحقة قيم هذه المؤشرات على مستوى القطاع المصرفي الفلسطيني ما قبل تطبيق معايير الحوكمة العام 2008 كما هي من المصدر (بيانات دائرة الرقابة والتفتيش-سلطة النقد الفلسطينية):

وقد تم التركيز على مؤشرات معينة من المؤشرات المدرجة في الجداول السابقة، حيث كان الغرض من اختيار بعض هذه المؤشرات وتناولها بالتحليل هو استهداف المؤشرات التي ترتبط بشكل وثيق بحقوق الملكية والالتزامات والأصول وهي البنود الإجمالية للميزانية المجمعة للبنوك.

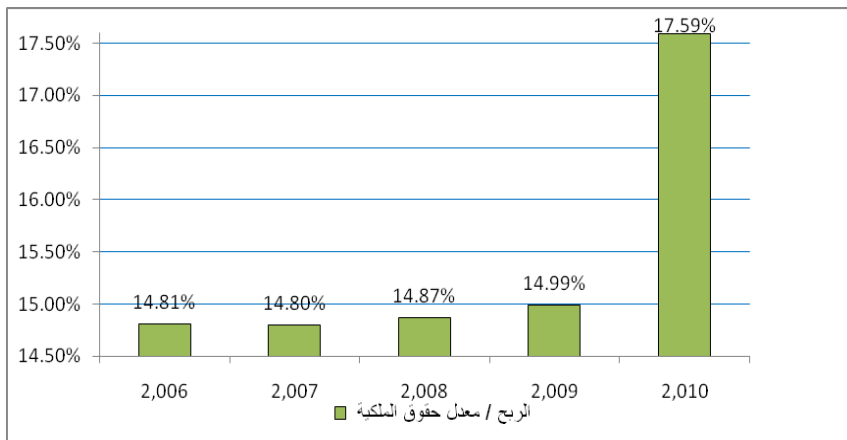
1.2.4. مؤشرات السلامة المالية العامة:

فيما يتعلق بمؤشر الربح نسبة لمعدل صافي الأصول والذي يقيس كفاءة القطاع المصرفي كجهة تتلقى الودائع في استخدام أصولها، فقد أظهرت البيانات كما هو في الشكل رقم (1.4) أن صافي الأرباح يأخذ اتجاهًا تصاعدياً منذ العام 2006، وهذا التحسن في نسبة الربح لمعدل صافي الأصول يساعد بدوره في تعزيز حقوق الملكية، كما يعكس كفاءة البنوك في توظيف أموالها.



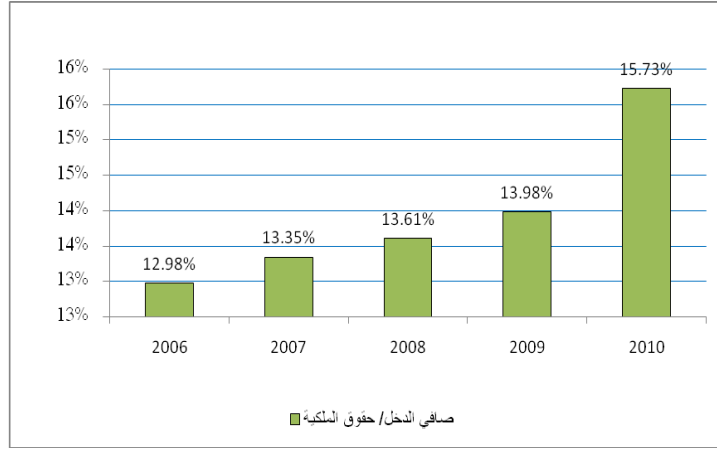
شكل 1.4: الربح على معدل صافي الأصول خلال الفترة (2010-2004)

أما فيما يتعلق بمؤشر الربح نسبة لمعدل حقوق الملكية والذي يقيس كفاءة القطاع المصرفي في استخدام رأسمالها، فقد أظهرت البيانات كما هو في الشكل رقم (2.4) أن صافي الأرباح يأخذ اتجاهًا تصاعدياً منذ 2006 ولكن بوتيرة أسرع ما بين العامين (2009 و 2010)، حيث يمكن تفسير ذلك من جانبين، الجانب الأول يتعلق بمعدلات الربحية، حيث يعزى الجزء الأكبر من الزيادة في أرباح البنوك في 2010 إلى ارتفاع الأرباح المتحققة من ارتفاع التسهيلات وبالتالي عوائدها إضافة إلى الأرباح المتحققة من بيع الأسهم والاستثمارات والتي زادت بنحو 169%. وزيادة صافي الدخل من العملات بنسبة 19%. وتحقيق صافي استرداد بقيمة 8 مليون دولار خلال 2010 بفعل تطبيق مكتب معلومات الائتمان الذي أدى إلى تعزيز تحصيل التسهيلات المتعثرة. وزيادة صافي الدخل من الفوائد بنسبة 11%، نتيجة لارتفاع الائتمان الممنوح خلال نفس العام كما اسلفنا.



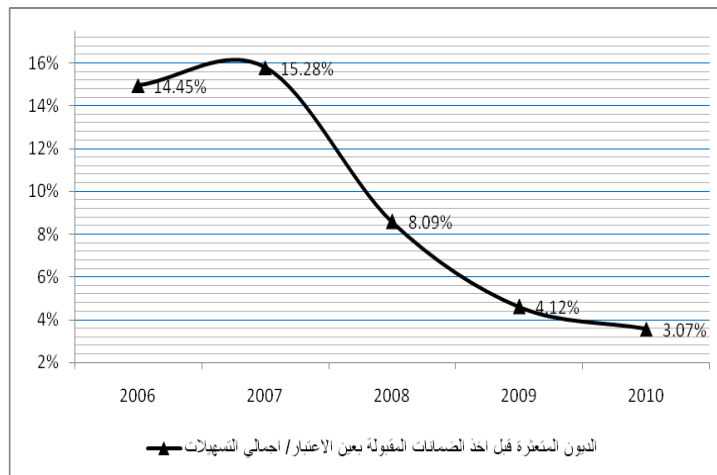
شكل 2.4: الربح على معدل حقوق الملكية خلال الفترة (2010-2006)

وقد انعكس مؤشر الربحية بدوره في مؤشر صافي الدخل نسبة لحقوق الملكية كما يلي:

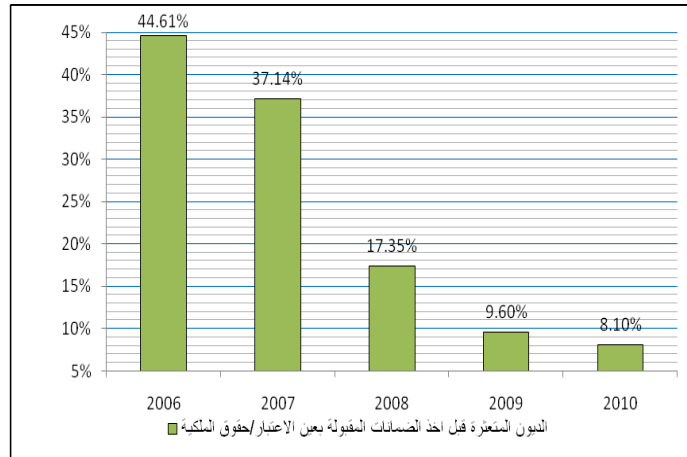


شكل 3.4: صافي الدخل على حقوق الملكية خلال الفترة (2010-2006)

وبالنظر إلى مؤشر الديون المتعثرة قبل أخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار إلى إجمالي التسهيلات من جهة وإلى حقوق الملكية من جهة أخرى، فقد أظهرت البيانات كما هو في الشكلين رقم (4) و(5) بان حجم التعثر يأخذ اتجاهًا ملحوظًا بالانخفاض منذ العام 2006 والعام 2007 على التوالي وذلك بالنظر الى تطوير مكتب معلومات الائتمان " قاعدة بيانات الائتمان " وربط كافة المصارف ومؤسسات الاقراض من خلال الشبكة الالكترونية على هذه القاعدة مما اتاح توفير بيانات حديثة عن الائتمان الممنوح في فلسطين.

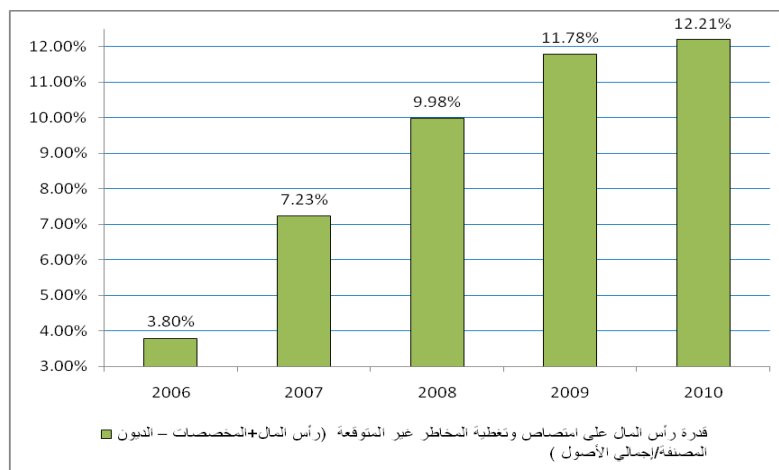


شكل 4.4: الديون المتعثرة قبل أخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار إلى إجمالي التسهيلات خلال الفترة (2010-2006)



شكل 5.4: الديون المتعثرة قبل أخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار إلى حقوق الملكية خلال الفترة (2010-2006)

ويعتبر التحسن في حجم الديون المتعثرة نتيجة حتمية لعاملين، يتمثل الأول في إلزام القطاع المصرفي بمعايير نظام المعلومات الائتمانية، والذي ساهم بشكل كبير في الحد من مخاطر الائتمان، لما يوفره النظام من معلومات عن الوضع الائتماني للمقترضين من القطاع المصرفي. أما العامل الثاني، فيتمثل بتعليمات سلطة النقد بشأن تشكيل لجان متخصصة على مستوى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مما ساهم في حجم التسهيلات الممنوحة وزيادة قدرة البنوك على تحصيل التسهيلات المتعثرة. وقد ساهم ذلك في تحسين قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة والذي يقاس من خلال مؤشره كما هو مبين في الشكل رقم (6) اللاحق



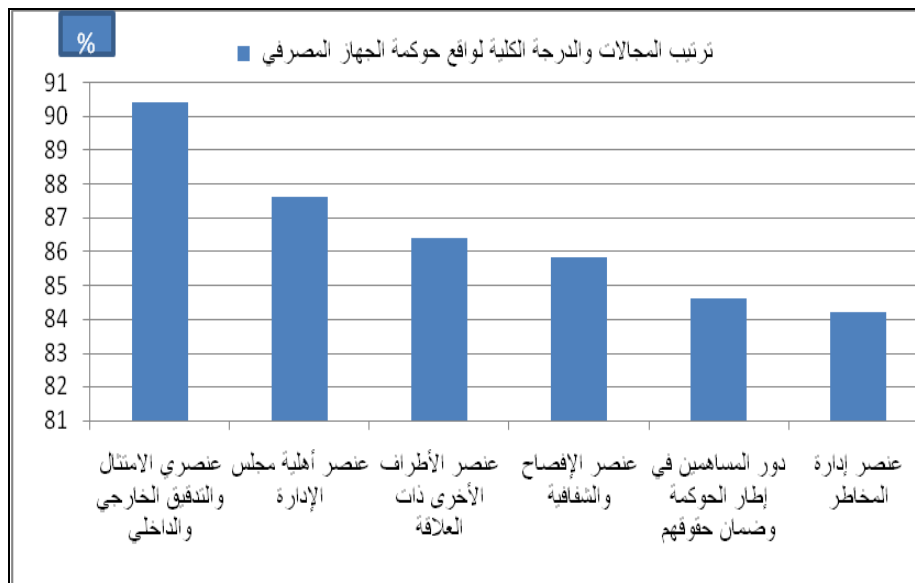
شكل 6.4: قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة خلال الفترة (2006-2010)

3.4 خلاصة نتائج الدراسة

خلاصة النتائج فيما يأتي:

1.3.4. خلاصة النتائج الإحصائية لأداة الدراسة الأولى (الاستبيان):

خلاصة النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة (الاستبانة) كما يظهرها الشكل اللاحق حيث كان السؤال الرئيس ما واقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين حول كل من :



شكل 7.4: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع الحوكمة للجهاز المصرفي

أكدت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:

- هناك توافق بين القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين والموضحة في الدليل الذي أصدرته سلطة النقد الفلسطينية بموجب تعميمها رقم (9) لعام 2008 بخصوص القواعد والممارسات الفضلى للحكومة والصادرة عن سلطة النقد في الجوانب المذكورة بنسب متفاوتة كما سيتم توضيحه :

- عنصر الامتثال و التدقيق الداخلي والخارجي حيث ابدى المؤشر تجاوبا عاليا من قبل البنوك بالالتزام والتقيد بعملية الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي بناء على تعليمات

سلطة النقد وإدراك القائمين على المصرف بأهمية هذا الجزء في حماية المصرف من أي تعثر مستقبلي وتقديرًا منهم في ضرورة حماية حقوق اصحاب العلاقة.

○ عنصر اهلية مجلس الادارة حيث قامت البنوك بإعادة هيكلة مما اتاح اعادة انتخاب اعضاء مجلس ادارة مؤهلين ولديهم المام بالعمل المصرفي وذلك انسجاما مع متطلبات الجهات الرقابية.

○ الأطراف الأخرى ذات العلاقة حيث ابدت البنوك اهتماما ملحوظا في تحسين البيئة الخاصة بالأطراف الاخرى ذات العلاقة نظرا لإدراك البنك لأهمية هذه الاطراف المتمثلين بالعملاء والموردين والموظفين بتعزيز عمل المصرف والرفع من شأنه بما ينسجم مع الاهداف المنشودة وذلك انسجاما لمتطلبات الجهات الرقابية.

○ عنصر الافصاح والشفافية حيث اخذت البنوك في تعزيز عمليات الافصاح والشفافية بناء على تعليمات الجهات الرقابية من خلال نشر بيانات المصرف في الصحف الرسمية والتقارير السنوية .

○ دور وحقوق المساهمين وضمان حقوقهم حيث اخذت البنوك على في تعزيز دور المساهمين من خلال دعوتهم لاجتماعات الهيئة العامة وإعطائهم الحق بممارسة الترشيح والانتخاب لأعضاء مجلس الادارة والعمل على اطلاعهم على الميزانيات المالية والقوائم المالية للبنك .

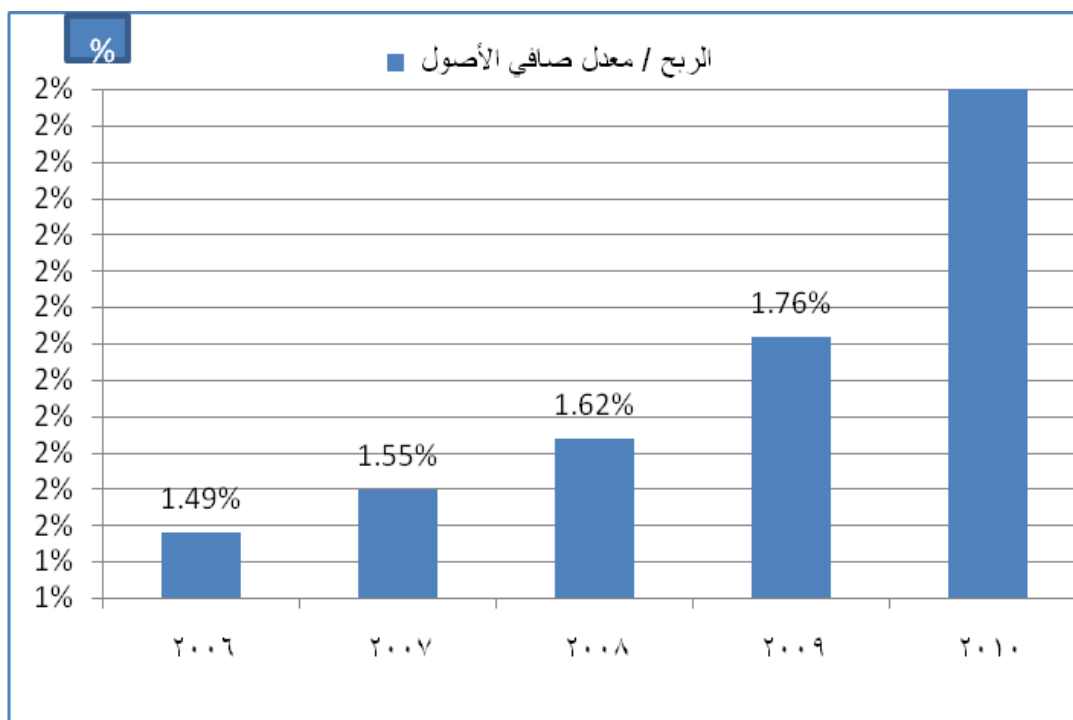
○ عنصر ادارة المخاطر حيث باشرت البنوك حديثا بالعمل على تشكيل لجان ادارة المخاطر في البنك و تأسيس دوائر مختصة بالتحليل المالي لدراسة أي مخاطر غير متوقعة من خلال موظفين مؤهلين بهذا العمل, وذلك بناء على طلب الجهات الرقابية التي تتمثل في سلطة النقد الفلسطينية على اثر الازمات والتعثرات المالية العالمية .

2.3.4. خلاصة النتائج المتعلقة بالتحليل الكيفي المستند لمؤشرات السلامة المالية:

أولاً. الربح/معدل صافي الأصول

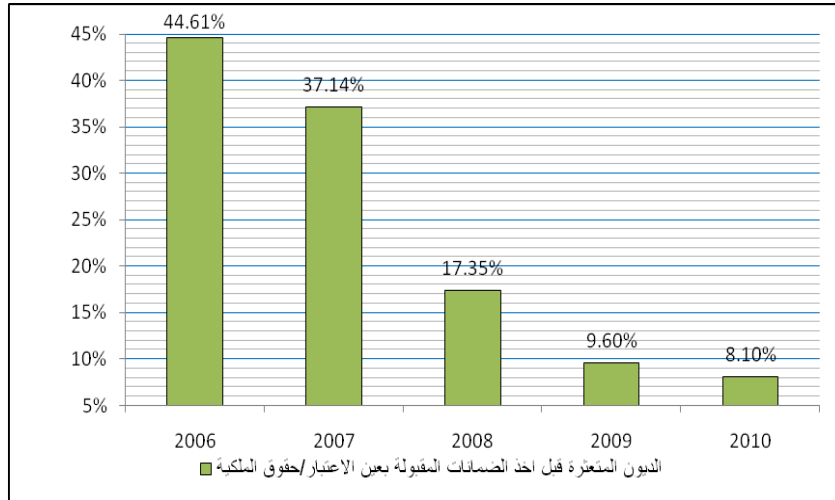
يتضح لنا من الشكل الموضح أدناه ما يلي:

- ان الجهاز المصرفي أصبح أكثر كفاءة في توظيف أمواله مما أكسبه ثقة أعلى لدى المتعاملين الذي انعكس على استقبال الودائع وتوظيفها بشكل أفضل .
- استثمار أكبر في أصول مدرة للدخل.
- انخفاض سعر الفائدة عالمياً بسبب الأزمة المالية ما بين الودائع والتسهيلات الذي شجع المصارف على زيادة نسبة التسهيلات المحلية .
- كان التطور ملحوظاً في ارتفاع معدل الربح على صافي الأصول خلال العام 2008 مع ارتفاع متزايد لسنوات ما بعد تطبيق الحوكمة .



شكل 8.4: مؤشر الربح/معدل صافي الأصول

ثانياً. الربح على معدل حقوق الملكية

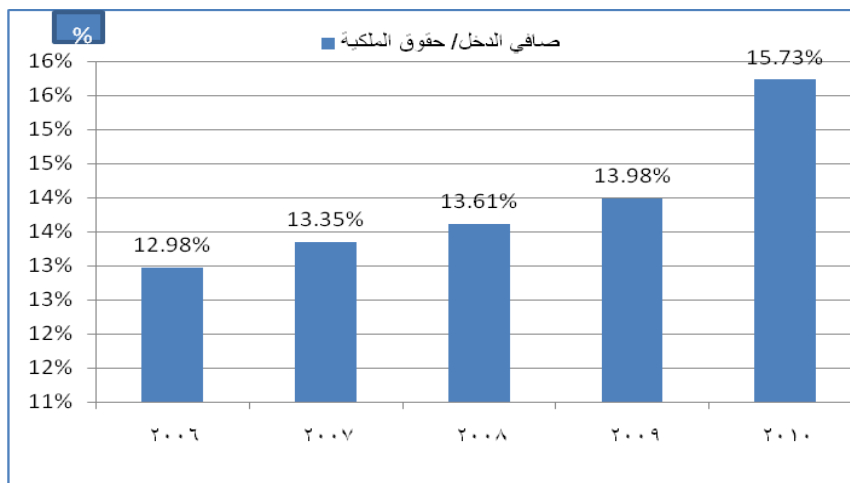


شكل 9.4: الربح على معدل حقوق الملكية خلال الفترة (2010-2006)

يظهر الجدول ان معدل الربح على صافي الاصول انعكس ايجاباً بدورة على مؤشر صافي الدخل على حقوق الملكية نتيجة العوائد الاضافية من خلال:

- بيع الاسهم الاستثمارية
- زيادة في الدخل من الرسوم والعمولات
- ارتفاع صافي الاستردادات بفعل مكتب الائتمان
- ارتفاع الفوائد نتيجة ارتفاع ملحوظ في منح التسهيلات.

ثالثاً. صافي الدخل/حقوق الملكية



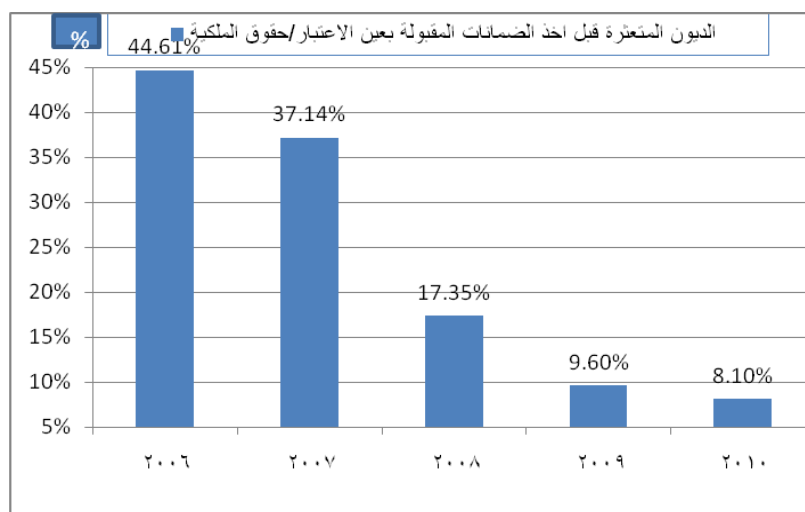
شكل 10.4: مؤشر صافي الدخل/حقوق الملكية

يتضح لنا ارتفاع صافي الدخل على حقوق الملكية كنتيجة ايجابية لارتفاع معدل الربح على صافي الاصول حيث يظهر لنا الشكل 10/4 تحسنا ملحوظا ما بعد عام 2008 في صافي الدخل على حقوق الملكية لتظهر جليا في عام 2010 بمؤشر اعلى.

رابعا. الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار

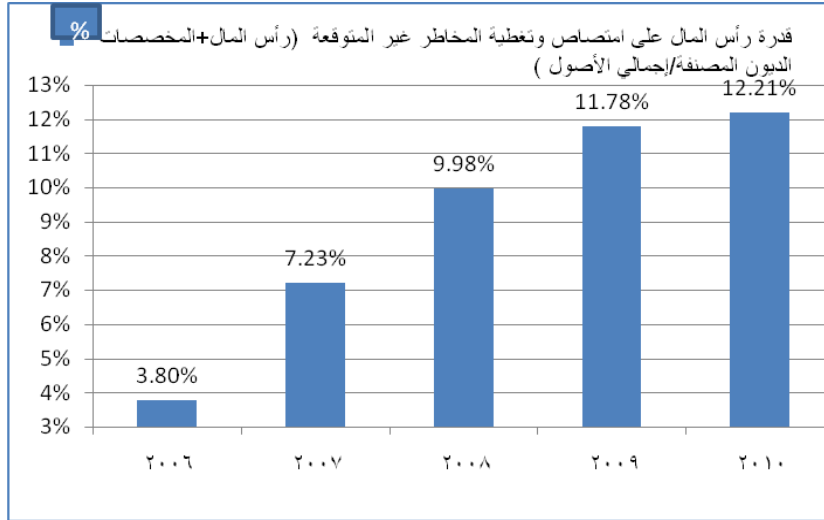
يظهر لنا الشكل (11.4) حجم الديون المتعثرة اخذ بالانخفاض ما بع تطبيق الحوكمة لعدة اسباب منها:

- اصدار سلطة النقد تعليمات بشأن تشكيل لجان متخصصة على مستوى مجالس الادارة والإدارة التنفيذية مما ساهم قدرة البنوك على تحصيل التسهيلات المتعثرة.
- الزام الجهاز المصرفي بمعايير نظام المعلومات الائتمانية والذي ساهم بشكل كبير في الحد من مخاطر الائتمان من خلال توفير قاعدة بيانات للمقترضين.



شكل 11.4: مؤشر الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار

خامسا. قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة



شكل 12.4: قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة

يظهر الشكل 12.4 تحسنا ملحوظا في قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر الغير متوقعة للأسباب التالية :

- قدمت سلطة النقد تسهيلات كبيرة لتسريع عملية اندماج المصارف التي لم تفي بمتطلبات رفع نسبة رأس المال.
 - الزام المصارف برفع نسبة رأس المال المدفوع الى 50 مليون دولار بدل 35 مليون سابقا.
 - تعليمات سلطة النقد التي صدرت بخصوص تشكيل لجنة لإدارة المخاطر في كل بنك للمساهمة في دراسة المخاطر الغير متوقعة مما زاد من قدرة البنوك على رسملة ارباحها.
- ويتضح لنا من نتائج التحليل الكيفي ما التالي :

- صافي الارباح إلى صافي الأصول أخذ اتجاهها تصاعديا للمدى الزمني (2006-2010)
- صافي الدخل إلى حقوق الملكية أخذ اتجاهها تصاعديا للمدى الزمني (2006-2010)
- حجم التعثر قبل أخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار أخذ اتجاهها بالانخفاض للمدى الزمني (2006-2010).
- رأس المال في امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة أصبح أكثر كفاءة للمدى الزمني (2006-2010).

وبررب نئائج الئليل الكيفي والئليل الكمي يظهر انساق النئائج من حيث واقع الءوكمة وئطبيقاتها في الءهاز المصرفي حسب وءهة نظر المئئصين والئي ئمارسها سلطة النقد ضمن ائئصاصائها وانعكاسها الايجابي على الأداء للءهاز المصرفي كما اظهرئها نئائج الئليل الكيفي بواقع ببيانات اءاء الءهاز المصرفي بما يعكس دقة اءابة المبحوئين ويعوء ذلك إلى ان مءئمع الءراسة انءصر في ذوي الائئصاص والخبراء فقط.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

في ضوء ما تقدم من استعراض للإطار النظري ومراجعة الأدبيات ونتائج التحليل الإحصائي لمخرجات الاستبيان، والتحليل الكيفي لمؤشرات السلامة المالية، فإنه يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

إن النجاح في تبني المعايير المثلى للحوكمة والذي شهده القطاع المصرفي يتوقف على عنصرين اثنين، ألا وهما سلطة النقد الفلسطينية بصفقتها هيئة رقابية من جهة، والمصرف المعني وإدارته من جهة أخرى. وقد تم الاستدلال على ذلك فيما يتعلق بسلطة النقد الفلسطينية من خلال حرصها على وضع كافة التعليمات واللوائح والأنظمة والقوانين والتشريعات المساندة بما يتسق مع المعايير الدولية وعلى رأسها مبادئ ومعايير الحوكمة التي أقرتها لجنة بازل وصولاً لتعزيز أطر الحوكمة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، أما فيما يتعلق بالمصارف فقد ساهمت بدورها في تعزيز الحوكمة من خلال حرص القائمين على إدارة المصارف في الجهاز المصرفي الفلسطينية على إدراك أهمية ودور الحوكمة مما انعكس في التزامهم بتطبيق معاييرها بما يتوافق مع الأطر التشريعية المحلية والدولية والمدونات التي صدرت فلسطينياً بخصوصها.

ويرى الباحث أن جزء مهم من النجاح في خوض تجربة الحوكمة فلسطينياً يُنسب أيضاً إلى التوافق ما بين القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين والموضحة في الدليل الذي أصدرته سلطة النقد الفلسطينية بموجب تعميمها رقم (9) لعام 2008 وقواعد الحوكمة ومبادئها الصادرة عن (OECD) للعام 2004، ومعايير حوكمة المؤسسات المصرفية الصادرة عن لجنة بازل بالتعاون مع

عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ويرى الباحث أن دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد ومراقبة تنفيذها أو تطبيقها، ولكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من السلطة الرقابية ممثلة بسلطة النقد من جهة والقطاع المصرفي من جهة أخرى. وفيما يلي اهم الاستنتاجات بناء على ما سلف من مخرجات الدراسة:

أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بدور الجهاز المصرفي:

- تبين أن البنوك تلتزم في أعمالها وممارساتها بالمبادئ الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية فيما يتعلق بموضوع الحوكمة وقد تم الاستدلال على ذلك من خلال نتائج عناصر الاستبانة من حيث عنصري الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي، إضافة للإفصاح والشفافية.
- كان للبنوك دور بارز في الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وكذلك حفظ حقوق جميع المساهمين وضمان المعاملة المتساوية لهم، وحفظ حقهم في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة للمصارف وقد تم الاستدلال على ذلك من خلال نتائج عناصر الاستبانة من حيث دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم وأخيراً عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة
- للمصارف دور بارز في زيادة الثقة في الاقتصاد القومي بشكل عام، وفي الأداء المصرفي بشكل خاص، من حيث زيادة قدرته على تلافي المخاطر الائتمانية، وقد تم الاستدلال من خلال نتائج عناصر الاستبانة من حيث عنصر إدارة المخاطر والتزام المصارف في تحديث وإنشاء الإدارات المختصة بهذا الجانب.
- إن التزام الجهاز المصرفي في فلسطين بالتعليمات الصادرة من قبل سلطة النقد الفلسطينية والتي تتماشى مع المبادئ الدولية الصادرة عن لجنة بازل I عام 1999، وبازل II المعدل سنة 2004م، ساهم في رفع كفاءة الأداء في التطبيق.
- التزام المصارف بتطبيق الحوكمة الرشيدة التي تسعى كافة المصارف إلى اتباعها وتطبيقها والتي تتمثل في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية انعكس بشكل على اعمال البنك فيم يتعلق في الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي، إضافة للإفصاح والشفافية وعنصر إدارة المخاطر وأهلية مجلس الادارة .

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بمدى مساهمة سلطة النقد في تحسين أداء المصارف من خلال الحوكمة :

لوحظ ان مؤشرات السلامة المالية المتعلقة بالجهاز المصرفي الفلسطيني قد مثلت مقياساً واضحاً بنتائجها التي سبق تناولها في الفصل السابق نتيجة قيام سلطة النقد بدورها الرقابي والتحليلي، وتطويرها للأنظمة والقوانين التي تحكم العمل المصرفي مما انعكس ايجاباً على:

- كفاءة البنوك في توظيف أموالها وفي إدارة أصولها بالاستدلال إلى مؤشر صافي الأرباح نسبة إلى صافي الأصول من جهة. إضافةً إلى كفاءة المصارف في استخدام وإدارة رأسمالها بالنظر إلى ما كان عليه مؤشر الربح نسبة لمعدل حقوق الملكية من جهة أخرى، فكلا المؤشرين أخذتا اتجاهاً تصاعدياً منذ العام 2006 ، مع ارتفاع وتيرة التصاعد في كل منهما ما بين العامين (2009 و 2010) كأحد أهم آثار تطبيق الحوكمة في هذا الخصوص.
- الحد من كافة المخاطر التي يمكن ان تمس حقوق المودعين والمساهمين وقد تم الاستدلال على ذلك من خلال التراجع الواضح في معدلات التعثر، وتحسن قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة للبنوك.

2.5 التوصيات

أولاً : التوصيات المستندة لنتائج واستنتاجات الاستبيان :

- تعزيز مشاركة الأطراف الأخرى من جمهور حملة الأسهم في عملية مراقبة أداء البنوك وإعطائهم فرصة أكبر من الاهتمام في عملية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بما يؤدي إلى تعزيز دور المساهمين وضمان حقوقهم من خلال تمثيل اداري أكبر في مجلس الإدارة.
- الاستفادة من اهلية أعضاء مجلس الإدارة في المهارات المختصة بالعمل المصرفي وتطوراتها، لتعكس ايجابا على الاطراف الاخرى وبما لا يؤثر على الالتزام بالتعليمات والقوانين.
- العمل على تطوير مهمة الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي، ليتعدى كون عملهم تحت مظلة العمل الروتيني، لاستشعار أية مخاطر محتملة سواء كانت توقعاتها مباشرة أو غير مباشرة حتى ولو كان تحقق هذه المخاطر ضئيل.
- توسيع قاعدة العمل بمبدأ الشفافية والإفصاح وخاصة فيما يتعلق بنشر بيانات المصرف لبياناته الختامية في مواقبتها وكافة فروع البنك وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية المعمول بها.
- العمل على تطوير عمل ادارات المخاطر لتشمل دراسة وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية التي قد يتأثر بها الجهاز المصرفي .
- الاستفادة من تجربة نجاح حوكمة الجهاز المصرفي وتطبيقها تدريجيا في القطاعات الاقتصادية الاخرى.
- العمل على تطوير الانظمة والقوانين التي تحكم العمل المصرفي لحمايته وتجنبه من أي تعثرات او ازمات مالية قد تحدث على المستوى المحلي او الدولي.

ثانياً: التوصيات المستندة لنتائج واستنتاجات التحليل الكيفي:

- اعتماد وتقوية عملية التحليل المالي في الجهاز المصرفي، نظرا لأهميتها في الكشف عن نقاط الضعف في الأداء المصرفي، والحد من المخاطر الائتمانية المتوقعة.
- متابعة تطوير الضوابط الرقابية والمصرفية اللازمة لضمان حسن إدارة المخاطر، بما يتلاءم مع المعايير الصادرة عن لجنة بازل، وأن يكون هناك تعزيز لآليات عمل لجان إدارة المخاطر للمصرف من خلال تحديد واضح من قبل سلطة النقد والإدارات المصرفية في البنوك لسياسات إدارة المخاطر وأساليب قياسها ومتابعتها والسيطرة عليها، تمهيداً لتحقيق الاهداف المنشودة .

- العمل على تطوير ثقافة التعامل مع الجهات الرقابية المختصة سواء كانت داخلية او خارجية، وبيان مخاطر ما قد يترتب على غياب هذه الثقافة من انعكاسات سلبية على الأداء المصرفي بشكل عام، وعلى درجة الأمان المصرفي بشكل خاص، وذلك تحقيقاً لمبدأ الحوكمة الرشيدة في المصارف.
- الاستمرار في توجيه وتحفيز البنوك نحو تعزيز رؤوس الاموال بما يمكنها من امتصاص المخاطر غير المتوقعة والعمل على رفع كفاءة القطاع المصرفي في إدارة رساميله.
- العمل على تعميم تجربة حوكمة الجهاز المصرفي من قبل سلطة النقد الفلسطينية لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية والمؤسسات والشركات العاملة في الأراضي الفلسطينية لما لذلك من أهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد القومي ولكون الحوكمة عامل مهم ورئيس أيضاً في ضمان تحقق الاستقرار المالي.
- تشجيع نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها من خلال الجهات ذات العلاقة بتأمين الحوافز للبنوك الأكثر التزاماً بتطبيق عناصر الحوكمة، وتوفير برامج تدريبية وتأهيلية تعزز ثقافة الحوكمة وممارستها وتقوي عملية النهوض بمستوى الكفاءات البشرية بما يؤدي لإيجاد بيئة ثقافية لتعليم وتدريب وتعزيز قدرات الموظفين بعناصر الحوكمة من خلال توفير الإرشادات والنشرات وكافة الإصدارات المساعدة والتي تتيح الالتزام بعناصر الحوكمة كإطار عام.
- الالتزام بالحوكمة كمنهج إداري وعلمي يطبق في العمليات اليومية وعدم الاكتفاء بالنواحي الأكاديمية والنظرية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو العزم (2006): الشركات في مصر على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية: لجنة المراجعة ، مصر.
- أبو بكر، م. (2007): "اللجنة الوطنية للحوكمة. والمهمة الصعبة"، مجلة سوق المال الفلسطيني.
- أبو زينة، ن. (2007): "حوكمة في شركات التأمين الإطار التنظيمي والقانوني لصناعة التأمين من منظور شركات التأمين"، مجلة مرآة التأمين، العدد الخامس.
- اتحاد المصارف العربية، (2003): الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارساته وفق المعايير الدولية، بيروت.
- أمية طوقان (2005): مبادئ إدارة مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني، ورقة عمل مقدمه، البنك المركزي الأردني، الأردن، 2005
- تشاركهام، جوناثان، (2003): ارشادات لأعضاء مجالس ادارة البنوك،المنتدى العالمي لحوكمة الشركات،البنك الدولي للإنشاء والتعمير.
- جارت، ب، وآخرون (1998): كيف نفكر استراتيجيا، ترجمة وتقديم د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
- حماد، ط. (2005): حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- حماد، طارق عبد العال (2005): حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدر الجامعية، مصر
- الحمالوي، صالح (2005): تجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية
- الحيزان، أسامة (2005): نظام إدارة ومراقبة المنشآت (الحوكمة) - حالة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، بحث مقدم، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- الدروبي، محمد (2007): إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، ملخص محاضرات، مقرر لدبلوم عام المصارف الإسلامية، مصر

- دهمش، ن، أبو زر، ع. (2003): "تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك في الأردن، المجلد الثالث والعشرون.
- سامي، مجدي (2005): دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصري، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية .
- سامي، مجدي (2005): دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصري، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية
- السريتي، السيد (2005): حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة إلى مصر، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- السريتي، السيد (2005): حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة إلى مصر، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية
- سلطة النقد الفلسطينية 2008- دليل الممارسات الفضلى لحوكمة الجهاز المصرفي
- سلطة النقد الفلسطينية 2011- الفرق بين بازل 2 وبازل 3 - دائرة الرقابة والتفتيش.
- سليمان، م. (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دراسة تطبيقية، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية.
- سليمان، محمد مصطفى (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- سميحة، فوزي (2003): تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم (82) مقدمه المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- السوداني، عبد العزيز (2005): التجربة الصينية: زيادة القدرة التنافسية والحوكمة هل يمكن لمصر الاستفادة منها، ورقة عمل مقدمه، الإسكندرية.
- سوليفان، جون، روجرز، جين (2001): حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- السيد، علي (2005): تحليل ظاهرة حوكمة الشركات باستخدام نظرية الوكالة: منظور محاسبي، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- الشمري، ح. (2006)، "حوكمة الشركات"، المجلة الاقتصادية، عدد 24.
- شهيرة، عبد الشهيد (2001): قواعد إدارة الشركات تصبح سعيًا دوليًا: ماذا يمكن عمله في مصر؟، سلسلة أوراق عمل مقدمة، إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصتا القاهرة

- والإسكندرية، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- صفاء، سعيد (2005): دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- الصياد، محمد (2007): نبذة عن حوكمة الشركات وملخص عن القواعد التنفيذية للحوكمة الصادرة عن الهيئة العامة لسوق المال، ورقة عمل مقدمه، الهيئة العامة لسوق المال، مصر.
- عبد الحليم، محمد (2005): حوكمة المصارف، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- عبد الرزاق خليل، الطيب داودي "الحوكمة المؤسسية للبنوك"، جامعة الجزائر. الجزائر.
- العسيلي، محمد (2005): تفعيل الآليات المحاسبية لحوكمة الشركات من خلال استخدام قواعد القيد بالبورصات المالية - دراسة تطبيقية على بعض الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- علاونة، ع. (2006): "ورشة عمل حول قواعد الحوكمة في فلسطين"، هيئة سوق رأس المال الفلسطينية.
- علي، عبد الوهاب، شحاته، شحاته (2007): مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- علي، لؤي (2005): دراسة تحليلية لأثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- الغنيمي، محمود (2005): الحوكمة والجهاز المصرفي، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- فكري عبد الغني محمد جوده مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ، 2008، الجامعة الإسلامية - غزة
- فكري عبد الغني محمد جوده مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ، 2008، الجامعة الإسلامية - غزة .
- قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004.
- قباجة ، حامد، م. وآخرون (2008): تعزيز دور سوق الأوراق المالية في فلسطين في جذب الاستثمارات الخارجية، رام الله - فلسطين.
- القشبي، ظاهر؛ الخطيب، حازم ، " الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية" 2006 مجلة اريد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول.الأردن

- القشي، ظاهر؛ الخطيب، حازم ، " الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية" 2006 مجلة اريد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول.الأردن.
- محمد جميل حبوش مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات : دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة - 2007- الجامعة الإسلامية - غزة.
- محمد جميل حبوش مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات : دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة - 2007- الجامعة الإسلامية - غزة
- مسعد، يحيى (2005): دور الرقابة المصرفية في تحقيق الائتمان والشفافية، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية.
- مسعود، م. (2007)، "الحوكمة"، مجلة النخبة السورية، عدد 23.
- مطيري، محمد (2003): دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل الحكم المؤسسي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي المهني الخامس، عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.
- معراج عبد القادر هوارى و الدكتور أحمد عبد الحفيظ امجدل (2006): الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية 2006 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الأغواط .الجزائر
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس"، (2008): أبو هنطش، أ. وآخرون، آثار تطبيق قانون المصارف الفلسطيني على أداء القطاع الخاص، رام الله - فلسطين.
- مفاهيم مالية - ما هي بازل (2)؟، ورقة عمل مقدمة، المعهد المصرفي المصري، العدد الأول، 2007م.
- مفاهيم مالية، ورقة عمل مقدمه، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، 2007م.
- مناور حداد، " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية" ، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 15-16 أكتوبر جامعة دمشق، 2008 ، ص09 . دمشق
- مناور حداد، " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية" ، المؤتمر العلمي الأول حول وكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 15-16 أكتوبر جامعة دمشق، 2008 ، ص09 . دمشق
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) حوكمة الشركات

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن مبادئ حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008
- مهران، عشري (2005): الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية
- ميخائيل، أشرف (2005): أهمية دور المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية
- نور الدين، ناصر (2005): مدخل مقترح لترشيد قرارات اختيار وتغيير ومكافأة مراقبي الحسابات في إطار حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية
- نيرمين، أبو العطا (2003): حوكمة الشركات... سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمه، المشروعات الدولية الخاصة.
- هالة، السعيد (2006): تطبيق الحوكمة في البنوك العامة، ورقة عمل مقدمه، المعهد المصرفي المصري
- هيئة سوق رأس المال 2009- مدونة حوكمة الشركات.
- يوسف، م. (2007): محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر). موقع على الانترنت: جمعية الشفافية الكويتية، http://www.transparency-kuwait.org/index.php?ind=downloads&op=entry_view&iden=995 الزيارة: 2012/2/12.
- يوسف، محمد (2007): محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة عمل مقدمة، بنك الاستثمار القومي، مصر

- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7– 8.
- Anthony, A. and Steven, S. (2002): Shaping Good Conduct, CMA Management Magazine.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2003), High-level principles for the cross-border implementation of New Accord.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2003), High-level principles for the cross-border implementation of the New Accord.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2003), Overview of the New Basel Capital Accord.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2003), Overview of the New Basel Capital Accord.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2004), Implementation of Basel II: Practical Considerations.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2004), Implementation of Basel II: Practical Considerations.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2004), International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (A Revised Framework).
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2004), International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (A Revised Framework).
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2004), Principles for the home-host recognition of AMA operational risk capital.
- -Basel Committee on Banking Supervision, (2004), Principles for the home-host recognition of AMA operational risk capital.
- Cohen, J., G. Krishnamoorthy, and A.M. Wright: 2002, “Corporate Governance and the Audit Process”, Contemporary Accounting Research, 19(4): 573–94.
- Eloisa Pérez de Toledo: 2006, “QUALITY OF GOVERNANCE AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM SPAIN”, Universitat Autònoma de Barcelona – Dept. Economia de l’Empresa
- Fawzy, S. (April 2003), “Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper No. 82, the Egyptian Center for Economic Studies.

- Financial Stability Institute, (2004), Occasional Paper No 4: Implementation of the new capital adequacy framework in non-Basel Committee member countries.
- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
- Goodwin, J. and J.L. Seow: 2002, “The Influence of Corporate Governance Mechanisms on the Prevention and Detection of Control Weaknesses, Fraud and Error: The Perceptions of Auditors and Directors”, *Accounting & Finance* 42: 195–233
- Hsiu-I Ting. 2006.” When Does Corporate Governance Add Value?” , *The Business Review*, Cambridge, 196–201.
- -International conference of Banking Supervisors (Sep 2004), Madrid.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2004): Principle of Corporate Governance, January, www.oecd.org
- Sarens G. and De Beelde I. (2006), “The relationship between internal audit and senior management: an analysis of expectations and perceptions,” *International Journal of Auditing*, vol. 10, nr. 3, pp. 219-241.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th ed. John Willey and Sons Inc.
- Stacey H. (2003) Spotlight on Governance “The information system control, *Journal*, volume 1
- Stacey H. (2004) Principles of IT Governance “The information system control, *Journal*, volume 2.
- The Business Roundtable (BRT), Principles of corporate governance, www.brt.org
- The institute of internal Auditor (IIA (a)), (2002): Recommendation for improving Corporate Governance.
- The institute of internal Auditor (IIA (b)), (2002): Taking Governance to the next Level.

ملحق 1: قائمة بأسماء المحكمين

- الدكتور عزمي الاطرش - المشرف على الرسالة - جامعة القدس
- الدكتور انيس الحجة - كلية التجارة - جامعة بير زيت
- دكتور فدوى اللبدي - جامعة القدس
- السيد عزيز يعقوب الكاهن - مستشار محافظ سلطة النقد للعمليات المصرفية- سلطة النقد الفلسطينية
- السيد رياض ابو شحادة - مدير دائرة الرقابة والتفتيش - سلطة النقد الفلسطينية.
- السيد علي فرعون - مدير دائرة الجمهور وانضباط السوق المصرفي - سلطة النقد الفلسطينية.
- السيد اياد نصار - رئيس قسم الرقابة والتفتيش - سلطة النقد الفلسطينية
- السيد معاذ قرعان - باحث رئيسي - دائرة الابحاث والسياسات النقدية - سلطة النقد الفلسطينية .

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات بعنوان:

" حوكمة الجهاز المصرفي وانعكاسها على الاداء المصرفي الفلسطيني من وجهة نظر المختصين "

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة آراء أصحاب الاختصاص في العمل المصرفي والممثلين بالسادة المدراء العاملين، والإقليميين، ونوابهم، ومساعدتهم، ومدراء التسهيلات الائتمانية، والمراجعين الداخليين، ومراقبي الامتثال، وأعضاء لجان المراجعة، بالإضافة لمسؤولي وموظفي دائرة الرقابة والتفتيش في سلطة النقد، وذلك لتحديد مدى التزام المصارف العاملة بأراضي السلطة الوطنية الفلسطينية بالمتطلبات الإلزامية الصادرة عن سلطة النقد عام 2008، والتي تمثل الممارسات الفضلى في مجال حوكمة الشركات وخاصة المصارف، والمستندة إلى معايير لجنة بازل. علما انه سيتم استخدام نتائج تحليل الاستبانة وربطها مع نتائج التحليل الكيفي لمؤشرات السلامة المالية، التي تقيس أداء الجهاز المصرفي لفترة ما قبل وما بعد تطبيق الحوكمة المصرفية.

الباحث يوجه عنايتكم إلى التزامه بمبادئ السرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة واستخدامها حصراً في نطاق البحث العلمي.

الباحث جمال الدين ابراهيم العسولي

طالب دراسات عليا

معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

ملاحظة: يرجى الإجابة على فقرات الإستبانة بحسب ما هو مطبق فعلياً في المصرف

أولاً : البيانات الشخصية:

- 1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 - الفئة العمرية: 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐
- 3 - الدرجة العلمية: دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4 - التخصص العلمي: إدارة أعمال ☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐
- 5 - علوم مالية ومصرفية ☐ أخرى:.....
- 5 - عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي: أقل من 10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐
- 6 - الموقع الوظيفي: 15-20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

رجاء تحديد المسمى في حال كونكم عضو في أحد اللجان المنبثقة عن المجلس (

- ☐ مدير عام او اقليمي / نائب مدير عام او إقليمي/ مساعد مدير عام او اقليمي
- ☐ مسؤول دائرة التدقيق الداخلي ☐ مراقب امتثال ☐ مراجع خارجي
- ☐ مدير دائرة التسهيلات ☐ عضو لجنة مراجعة ☐ موظف سلطة نقد

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	اجابنا	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: عنصر أهلية مجلس الإدارة						
1 -	يتوفر في أعضاء مجلس الإدارة أربعة أعضاء على الأقل، ممن يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة المصرفية في الإدارة أو المحاسبة أو المالية أو الاقتصاد.					
2 -	يراعى أن يكون أعضاء المجلس من ذوي السيرة والسمعة الحسنة، ولم يسبق الحكم على أي منهم بارتكاب جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.					
3 -	يراعى أن يكون كافة أعضاء المجلس ممن لم يتسببوا في انهيار/ أو إلحاق خسائر جسيمة بمؤسسة مصرفية أو تجارية سبق له العمل بها كعضو مجلس/ أو مسئولاً إدارياً.					
4 -	أغلبية أعضاء مجلس الإدارة للمصارف الفلسطينية من المقيمين بصورة دائمة في فلسطين.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة
5 -	لا يوجد في أعضاء المجلس ممن سبق إشهار إفلاسه أو التوقف عن سداد دينه.					
6 -	كافة أعضاء المجلس من أصحاب التخصصات المهنية المختلفة، ولديهم مهارات ذات علاقة بالعمل المصرفي.					
المجال الثاني: عنصري الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي						
7 -	يوجد بالمصرف دائرة "مراقبة الامتثال" وهي دائرة مستقلة ومختصة تقوم بالمهام المحددة وفقاً لدليل معايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد.					
8 -	يضم الهيكل التنظيمي للمصرف وحدة تدقيق داخلي، تابعة لإشراف لجنة المراجعة المنبثقة عن المجلس، تقوم بمهام التدقيق الداخلي.					
9 -	لدى المصرف "لجنة مراجعة" يتم انتخابها من أعضاء المجلس للقيام بمهام الإشراف والرقابة المالية والإدارية.					
10 -	لدى دوائر الامتثال والتدقيق الداخلي بالمصرف كادر مهني كفؤ وذو خبرة، ويعمل باستقلالية وفعالية.					
11 -	أعضاء لجنة المراجعة لديهم المؤهلات التي تمكنهم من أداء المهام المحددة لهم.					
12 -	يحرص المصرف على تعيين مدقق حسابات خارجي سنوياً، يتم اختياره من قبل الجمعية العمومية للمساهمين وفقاً لمتطلبات سلطة النقد.					
13 -	لدى لجنة المراجعة صلاحية الوصول إلى جميع البيانات والمعلومات والاتصال مباشرة بالمدققين الداخليين بما يمكنها من أداء مهامها بفعالية.					
14 -	يحضر المدقق الخارجي جميع اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية ويجب على استفسارات المساهمين.					
المجال الثالث: عنصر الإفصاح والشفافية						
15 -	تقوم الإدارة التنفيذية العليا للمصرف بالإفصاح عن جميع المعلومات بشكل يضمن وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية.					
16 -	يلتزم المصرف بنشر بياناته المالية وتقرير المدقق الخارجي عن نتائج أعماله بعد الموافقة عليها من سلطة النقد في الموعد المحدد.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	احيانا	غير موافق	غير موافق بشدة
17 -	يلتزم المصرف بتعليق نسخة من حساباته الختامية في مكان بارز في كافة فروعه ومكاتبه لمدة شهر من تاريخ موافقة سلطة النقد عليها.					
18 -	يلتزم المصرف بالإفصاح عن المعلومات (المرتبطة بهيكل رأس المال، وتسهيلات ذوي الصلة، بيع أي جزء من أسهم أعضاء المجلس).					
19 -	عملية الإفصاح عن البيانات واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع الأطراف، وعبر وسائل سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة.					
20 -	يتضمن التقرير السنوي للمصرف، بيان لمدى تطبيق المصرف لمبادئ الحوكمة والتزامه بالممارسات المثلى لمعايير الحوكمة ووفقاً لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد.					
المجال الرابع: عنصر إدارة المخاطر						
21 -	توجد لجنة لإدارة المخاطر يتكون أعضائها من المجلس والإدارة التنفيذية والمستشارين.					
22 -	يلتزم المصرف بمعايير لجنة بازل II، وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بإدارة المخاطر.					
23 -	يتابع المجلس مسؤولياته نحو رسم سياسة التعامل مع المخاطر الإستراتيجية.					
24 -	يلتزم المصرف بإجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT لما له من أهمية.					
25 -	تقوم لجنة إدارة المخاطر بالتعامل مع مخاطر العمليات المصرفية (مخاطر التشغيل) ومخاطر المعاملات المصرفية (مخاطر السوق) ومخاطر الائتمان) والتحوط لها.					
المجال الخامس: عنصر دور المساهمين في اطار الحوكمة وضمن حقوقهم						
26 -	يلتزم المصرف بضوابط مساهمة الشخص الطبيعي والاعتباري بألا تزيد عن 10%، وفي حال تجاوز ذلك يتم الحصول على الموافقة المسبقة من سلطة النقد.					
27 -	لدى المصرف التزام بألا تزيد مساهمة مجموعة المصالح المرتبطة والمشاركة والعائلية (الدرجة الأولى والثانية) عن 10% من أسهم المصرف، وفي حال تجاوز ذلك يتم الحصول على الموافقة المسبقة من سلطة النقد.					

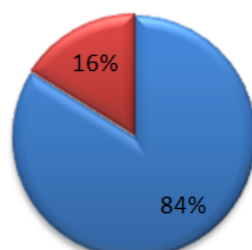
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة
28 -	لدى المصرف التزام بألا تقل حصص مؤسسي المصرف عن 20% ولا تزيد عن 50% من رأس المال، وي طرح الباقي للاكتتاب العام.					
29 -	للهيئة العامة الحق في تعيين وفصل أعضاء المجلس، زيادة رأس المال، التصرف في أصول المصرف.					
30 -	يحرص المساهمون على حضور اجتماعات الهيئة العامة، وممارسة حقوقهم.					
31 -	يتم انتخاب رئيس مجلس الإدارة من قبل الهيئة العامة مباشرة					
المجال السادس: عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة						
32 -	يلتزم المصرف بوضع الإجراءات التي تكفل حقوق المودعين والمستثمرين والعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح.					
33 -	يحرص المصرف على عقد اجتماعات دورية بين موظفي وإدارة لتفعيل مشاركتهم.					
34 -	يوفر المصرف لكافة أصحاب الحقوق والأطراف ذات العلاقة المعلومات بسهولة والإفصاح عنها بشفافية					
35 -	المصرف ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق الأطراف ذوي المصالح					
36 -	يحرص المصرف على الظهور بصورة جيدة للمجتمع، والتصرف بمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام					

شكرا لتعاونكم

ملحق 3: رسوم بيانية تصف عينة الدراسة

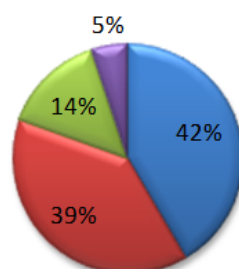
متغير الجنس

■ ذكر ■ أنثى



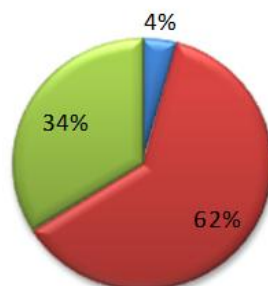
وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية

■ سنة 34-24 ■ سنة 44-35 ■ سنة 54-45 ■ سنة 55 فأكثر



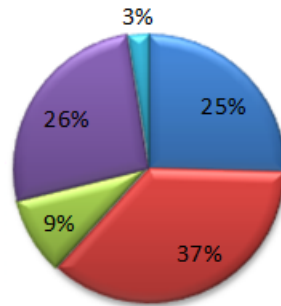
متغير الدرجة العلمية

■ دبلوم فأقل ■ بكالوريوس ■ ماجستير



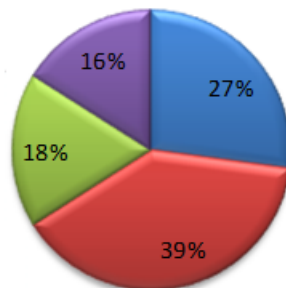
متغير التخصص العلمي

■ إدارة أعمال ■ محاسبة ■ اقتصاد ■ علوم مالية و مصرفية ■ أخرى



متغير عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي

■ أقل من 10 سنوات ■ 15-10 سنة ■ 20-15 سنة ■ أكثر من 20 سنة



ملحق 4: مؤشرات عامة للسلامة المالية للقطاع المصرفي (2004-2011)

مؤشر 10	مؤشر 9	مؤشر 8	مؤشر 7	مؤشر 6	مؤشر 5	مؤشر 4	مؤشر 3	مؤشر 2	مؤشر 1	الفترة
المخصصات الخاصة/ الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة باعتبار	الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة باعتبار/حقوق الملكية	الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة باعتبار/ اجمالي التسهيلات	الأصول السائلة / الالتزامات السائلة	التسهيلات / ودائع العملاء	الالتزامات / حقوق الملكية	الشريحة الأولى من قاعدة رأس المال / الأصول المرجحة بالمخاطر	كفاية رأس المال للبنوك المحلية	الربح/ معدل حقوق الملكية	صافي الأصول / الربح معدل	
90.7	47.2	10.5	-	36.1	1,518.5	18.8	13.4	23.9	1.2	ربع 4-2004
90.9	39.3	9.2	-	39.9	1,302.0	17.7	13.9	46.7	3.2	ربع 1-2005
91.3	31.1	8.2	-	40.7	1,135.3	17.5	13.6	36.4	2.6	ربع 2-2005
61.7	41.2	11.3	-	42.9	1,015.3	17.1	12.7	30.7	2.4	ربع 3-2005
73.0	34.7	10.7	-	42.7	914.9	19.8	13.8	33.4	2.8	ربع 4-2005
71.5	36.0	10.7	-	44.8	904.6	23.4	18.2	21.3	2.1	ربع 1-2006
62.3	41.2	11.1	-	46.7	949.9	27.5	21.3	16.5	1.6	ربع 2-2006
60.8	41.6	11.9	-	45.3	934.2	27.3	21.1	17.5	1.7	ربع 3-2006
57.0	44.6	14.5	-	43.7	825.0	27.6	21.9	14.8	1.5	ربع 4-2006
62.6	42.2	13.9	-	42.0	839.3	26.2	21.6	14.0	1.5	ربع 1-2007
74.8	42.3	13.9	-	40.8	870.9	27.7	22.5	5.0	0.5	ربع 2-2007
76.0	38.3	14.2	-	36.4	869.6	27.7	21.9	10.4	1.1	ربع 3-2007
73.9	37.1	15.3	-	33.3	855.5	26.7	21.4	14.8	1.6	ربع 4-2007
77.9	33.1	14.2	-	32.7	840.2	26.9	21.8	16.2	1.7	ربع 1-2008
73.2	21.2	9.1	-	31.2	842.2	28.6	23.6	16.9	1.8	ربع 2-2008

جدول 21.4- ب: مؤشرات عامة للسلامة المالية للقطاع المصرفي (2004-2011)

مؤشر 1	مؤشر 2	مؤشر 3	مؤشر 4	مؤشر 5	مؤشر 6	مؤشر 7	مؤشر 8	مؤشر 9	مؤشر 10	الفترة
معدل صافي الأصول / الربح	الربح/ معدل حقوق الملكية	كفاية رأس المال للبنوك المحلية	الشريحة الأولى من قاعدة رأس المال / الأصول المرجحة بالمخاطر	الالتزامات / حقوق الملكية	التسهيلات / ودائع العملاء	الأصول السائلة / الالتزامات السائلة	الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار/ اجمالي التسهيلات	الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار/ الملكية	المخصصات الخاصة/ الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار	
1.7	15.2	22.8	27.6	808.2	30.8	-	8.8	19.5	73.5	ربع 3- 2008
1.6	14.9	23.9	28.1	767.4	31.3	-	8.1	17.4	75.4	ربع 4- 2008
1.6	13.6	25.5	30.5	732.5	31.9	50.9	7.0	14.6	85.1	ربع 1- 2009
1.6	13.8	26.0	31.6	757.9	35.1	53.2	5.0	12.0	85.9	ربع 2- 2009
1.5	13.2	22.4	27.3	770.0	35.4	54.0	4.6	11.4	87.6	ربع 3- 2009
1.8	15.0	22.0	26.9	721.4	35.5	55.9	4.1	9.6	82.7	ربع 4- 2009
2.3	18.9	21.8	27.0	741.5	39.8	54.1	3.4	9.1	83.6	ربع 1- 2010
2.2	18.3	19.3	24.4	735.2	41.7	47.5	3.1	8.8	82.5	ربع 2- 2010
2.1	12.9	19.1	23.9	745.2	43.1	48.9	3.0	8.7	80.5	ربع 3- 2010
2.1	17.6	21.5	26.4	686.0	42.4	52.3	3.1	8.1	70.4	ربع 4- 2010
1.9	15.2	20.5	25.4	695.1	45.5	49.2	2.6	7.5	73.0	ربع 1- 2011
2.0	15.6	20.8	25.2	681.4	50.4	43.9	2.7	8.3	68.1	ربع 2- 2011

بيانات صادرة عن سلطة النقد الفلسطينية-دائرة الرقابة والتفتيش

جدول 22.4-أ: مؤشرات السلامة المالية لكفاية رأس المال وجودة الأصول للقطاع المصرفي (2004-2011)

الفترة	أهم مؤشرات رأس المال						أهم مؤشرات جودة الأصول		
	مؤشر 11	مؤشر 12	مؤشر 13	مؤشر 14	مؤشر 15	مؤشر 16	مؤشر 17	مؤشر 18	مؤشر 19
	حقوق الملكية/ إجمالي الأصول	قدرة رأس المال على تغطية الخسائر المتوقعة: الديون المتعثرة - المخصصات/حقوق الملكية	صافي الدخل/ حقوق الملكية	إجمالي التسهيلات / إجمالي الودائع	إجمالي التسهيلات / ودائع العملاء	التسهيلات غير المباشرة/ إجمالي الأصول	الديون المصنفة قبل اخذ الضمانات المقبولة/ إجمالي التسهيلات	المخصصات الخاصة/ إجمالي التسهيلات	قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة (رأس)
ربيع 4-2004	6.2	4.4	17.2	32.8	36.1	6.7	14.9	9.5	4.7
ربيع 1-2005	7.1	3.6	10.2	35.9	39.9	6.9	13.2	8.4	5.7
ربيع 2-2005	8.1	2.7	14.5	36.3	40.7	6.3	12.0	7.5	6.7
ربيع 3-2005	9.0	15.8	17.8	39.0	42.9	6.6	12.2	7.0	7.2
ربيع 4-2005	9.9	9.4	24.9	38.7	42.7	6.3	11.7	7.8	8.6
ربيع 1-2006	10.0	10.3	5.1	40.8	44.8	6.6	11.7	7.6	8.6
ربيع 2-2006	9.5	15.6	8.2	43.1	46.7	6.9	12.5	6.9	7.6
ربيع 3-2006	9.7	16.3	12.3	41.4	45.3	8.4	13.7	7.2	7.5
ربيع 4-2006	10.8	19.2	13.0	39.4	43.7	10.3	29.3	8.2	3.8
ربيع 1-2007	10.6	15.8	3.5	38.0	42.0	9.6	27.9	8.7	4.5
ربيع 2-2007	10.3	10.7	2.5	36.9	40.8	10.3	27.0	10.4	5.1
ربيع 3-2007	10.3	9.2	7.3	32.6	36.4	9.4	26.4	10.8	6.0
ربيع 4-2007	10.5	9.7	13.4	29.8	33.3	9.7	24.0	11.3	7.2
البيانات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية-دائرة الرقابة والتفتيش									

جدول 22.4-ب: مؤشرات السلامة المالية لكفاية رأس المال وجودة الأصول للقطاع المصرفي (2004-2011)									
أهم مؤشرات جودة الأصول						أهم مؤشرات رأس المال			
مؤشر 19	مؤشر 18	مؤشر 17	مؤشر 16	مؤشر 15	مؤشر 14	مؤشر 13	مؤشر 12	مؤشر 11	الفترة
قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة (رأس)	المخصصات الخاصة/اجمالي التسهيلات	الديون المصنفة قبل اخذ الضمانات المقبولة/ اجمالي التسهيلات	التسهيلات غير المباشرة/ اجمالي الاصول	اجمالي التسهيلات / ودائع العملاء	اجمالي التسهيلات / اجمالي الودائع	صافي الدخل/ حقوق الملكية	قدرة رأس المال على تغطية الخسائر المتوقعة: الديون المتعثرة - المخصصات/حقوق الملكية	حقوق الملكية/ اجمالي الاصول	
8.1	11.1	21.1	9.8	32.7	29.2	3.9	7.3	10.6	ربع 1- 2008
8.6	6.7	14.8	9.7	31.2	28.8	8.5	5.7	10.6	ربع 2- 2008
9.4	6.5	13.2	9.2	30.8	28.6	10.7	5.2	11.0	ربع 3- 2008
10.0	6.1	12.4	9.6	31.3	29.1	13.6	4.3	11.5	ربع 4- 2008
10.8	6.0	10.6	8.3	31.9	29.8	3.4	2.2	12.0	ربع 1- 2009
10.5	4.3	8.4	8.7	35.1	32.7	6.9	1.7	11.7	ربع 2- 2009
10.5	4.0	7.7	9.0	35.4	33.4	9.6	1.4	11.5	ربع 3- 2009
11.8	3.4	4.8	9.5	35.5	33.5	14.0	1.7	12.2	ربع 4- 2009
11.5	2.9	4.1	10.3	39.8	37.2	4.7	1.5	11.9	ربع 1- 2010
11.5	2.6	4.1	9.5	41.7	39.7	9.3	1.5	12.0	ربع 2- 2010
11.4	2.4	3.6	9.5	43.1	40.4	12.6	1.7	11.8	ربع 3- 2010
12.2	2.2	3.7	9.5	42.4	40.0	15.7	2.4	12.7	ربع 4- 2010
12.1	1.9	3.3	9.0	45.5	42.9	3.8	2.0	12.6	ربع 1- 2011
12.2	1.8	3.3	9.3	50.4	47.3	7.7	2.6	12.8	ربع 2- 2011

البيانات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية-دائرة الرقابة والتفتيش

ملحق 5: القوانين المتعلقة بالقطاع المالي في فلسطين:

يتم تنظيم العمل في القطاع المالي الفلسطيني وفقا للأنظمة التالية:

- قانون الأوراق المالية رقم 12 لسنة 2004 م وتعديلاته وتعليماته والأنظمة الصادرة بمقتضاه
- قانون التأمين رقم (20) لسنة 2005م
- قانون هيئة سوق رأس المال رقم (13) لسنة 2004 م
- قانون المصارف رقم (2) لسنة 2002.
- قانون المصارف المعدل (9) لسنة 2010
- قانون الشركات رقم (12) لسنة 1964.

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين.....	164
2	استبانة الدراسة.....	165
3	رسوم بيانية تصف عينة الدراسة.....	170
4	جداول مؤشرات السلامة المالية للجهاز المصرفي.....	172
5	القوانين المتعلقة بالقطاع المالي في فلسطين.....	176

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	مخاطر السوق ومخاطر التشغيل.....	43
2.2	الفرق بين اتفاق بازل I و II	59
3.2	الدعائم الرئيسية الثلاث لاتفاق بازل.....	60
4.2	أعداد البنوك المحلية والوافدة خلال الفترة (2004-2010).....	109
5.2	أعداد الفروع للبنوك (المحلية والوافدة) خلال الفترة (2004-2010).....	110
6.2	التطورات في أصول القطاع المصرفي خلال الفترة (2004-2010).....	110
7.2	مؤشر هيرفندول لودائع العملاء والائتمان خلال الفترة (2004-2010).....	111
8.2	التوزيع الجغرافي لفروع البنوك في فلسطين خلال الفترة (2004-2010)....	111
9.2	تركيب أصول القطاع المصرفي خلال الفترة (2004-2010).....	112
10.2	تركيب خصوم للقطاع المصرفي خلال الفترة (2004-2010).....	112
1.4	الربح على معدل صافي الأصول خلال الفترة (2004-2010).....	142
2.4	الربح على معدل حقوق الملكية خلال الفترة (2006-2010).....	142
3.4	صافي الدخل على حقوق الملكية خلال الفترة (2006-2010).....	143
4.4	الديون المتعثرة قبل أخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار إلى إجمالي	
143	التسهيلات خلال الفترة (2006-2010).....	143
5.4	الديون المتعثرة قبل أخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار إلى حقوق الملكية	
144	خلال الفترة (2006-2010).....	144
6.4	قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة خلال الفترة	
144	(2006-2010).....	144
7.4	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع الحوكمة للجهاز المصرفي.....	145
8.4	مؤشر الربح/معدل صافي الأصول.....	147
9.4	الربح على معدل حقوق الملكية خلال الفترة (2006-2010).....	148
10.4	مؤشر صافي الدخل/حقوق الملكية	148
11.4	مؤشر الديون المتعثرة قبل اخذ الضمانات المقبولة بعين الاعتبار	149
12.4	قدرة رأس المال على امتصاص وتغطية المخاطر غير المتوقعة	150

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	أهم الفوارق بين مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة وبين لجنة بازل للرقابة المصرفية.....	30
2.2	الوزن الترحيحي من قيمة الأصل الائتماني.....	61
3.2	الفروق بين مستويي منهجية التصنيف الداخلي في مقدار اعتماد المصرف على تقديره الداخلي للمتغيرات.....	63
4.2	تفسير المخاطر التشغيلية.....	64
5.2	تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل المصرفي وحسب الخدمات المصرفية المقدمة.....	66
6.2	الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال.....	71
1.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.....	121
2.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الفئة العمرية.....	121
3.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الدرجة العلمية.....	122
4.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير التخصص العلمي.....	122
5.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المصرفي.....	123
6.3	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير الموقع الوظيفي.....	123
7.3	توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات الرئيسة لحوكمة الجهاز المصرفي.....	124
8.3	معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة المختلفة وعلى الدرجة الكلية.....	125
1.4	معيار تقدير واقع حوكمة الجهاز المصرفي.....	131
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر أهلية مجلس الإدارة مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	132
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصري الامتثال	133

	والتدقيق الخارجي والداخلي مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع....	
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الإفصاح والشفافية مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	135
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر إدارة المخاطر مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	136
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم، مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	137
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين في مجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة، مرتبة تنازليا حسب تقدير الواقع.....	139
8.4	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين.....	140

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
أ	الإقرار.....	أ
ب	الشكر والعرفان.....	ب
ج	الملخص.....	ج
هـ	الملخص بالانجليزية.....	هـ
1	الفصل الأول: أساسيات الدراسة.....	1
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	3
3.1	مبررات الدراسة.....	3
4.1	أهمية الدراسة.....	4
5.1	أهداف الدراسة.....	4
6.1	متغيرات الدراسة.....	5
7.1	أسئلة الدراسة.....	5
9.1	حدود ومحددات الدراسة.....	6
10.1	منهج الدراسة وأدواتها.....	6
11.1	تعريف المصطلحات.....	7
12.1	مختصرات الدراسة.....	8
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	9
1.2	مقدمة.....	9
2.2	مفهوم وتعريف الحوكمة.....	10
3.2	نشأة وتطور الحركة المؤسسية.....	13

14	أهمية ومزايا الحوكمة (لماذا الحوكمة؟).....	4.2
16	أهداف الحوكمة.....	5.2
17	الأبعاد المتعلقة بمفهوم الحوكمة.....	6.2
19	الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة على مستوى الشركة.....	7.2
19	دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة.....	1.7.2
20	دور الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة.....	2.7.2
20	دور المدقق الداخلي في تطبيق الحوكمة.....	3.7.2
21	دور حملة الأسهم في تطبيق الحوكمة.....	4.7.2
21	أهمية حوكمة الجهاز المصرفي.....	8.2
	دور الجهاز المصرفي في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	9.2
22	باعتباره الممول الرئيسي.....	
24	مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة.....	10.2
	مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في	11.2
29	العام 2006 (سلطة النقد -2008).....	
	الفرق بين مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة وبين لجنة بازل	12.2
30	للمراقبة المصرفية.....	
	إصدارات لجنة بازل للإشراف المصرفي بخصوص المراجعة	13.2
32	الداخلية.....	
33	أنواع المراجعة الداخلية.....	14.2
33	المقومات الأساسية للمراجعة الداخلية السليمة.....	1.14.2
34	معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.....	2.14.2
35	المدقق الخارجي.....	3.14.2
35	تعيين المدقق الخارجي.....	4.14.2
36	تحديد مسؤوليات المدقق الخارجي.....	5.14.2
36	علاقة المدقق الخارجي بالسلطة الرقابية.....	6.14.2
37	أوجه التشابه والاختلاف بين المراجعة الداخلية والمدقق الخارجي.....	7.14.2
38	لجنة المراجعة.....	8.14.2
39	ضوابط تشكيل لجان المراجعة من منظور حوكمة الشركات.....	9.1.4.2
39	اجتماعات ووظائف لجنة المراجعة.....	10.14.2
40	الإفصاح والشفافية.....	11.14.2

41	المقومات الأساسية للإفصاح والشفافية.....	12.14.2
42	أهمية الإفصاح والشفافية في تطبيق مبادئ حوكمة إدارة الشركات..	13.14.2
43	إدارة المخاطر.....	14.14.2
44	مخاطر الائتمان.....	15.14.2
45	مخاطر السوق.....	1.15.14.2
46	مخاطر التشغيل.....	2.15.14.2
47	أهداف إدارة المخاطر.....	16.14.2
47	مبادئ إدارة مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني في ظل إصدار ورقة بازل الصادرة.....	17.14.2
48	لجنة إدارة المخاطر.....	18.14.2
49	نظام المكافآت والتعويضات.....	19.14.2
51	دور وحقوق المساهمين.....	20.14.2
52	المعاملة المتكافئة للمساهمين.....	21.14.2
53	دور أصحاب المصالح.....	22.14.2
54	أخلاقيات وسلوك العمل.....	23.14.2
56	اتفاقية بازل I واتفاقية بازل II بشأن كفاية رأس المال واهم الفروقات بينهما.....	15.2
57	إيجابيات وسلبيات بازل I.....	1.15.2
58	اتفاق بازل II (2004 - Basel).....	2.15.2
60	ما هي أهم بنود بازل II؟ (Basel- 2003) (.....	3.15.2
60	الدعم الأولي (Pillar One).....	1.3.15.2
60	الحدود الدنيا لمتطلبات رأس المال Minimum Capital Requirements.....	1.1.3.15.2
64	احتساب متطلبات كفاية رأس المال لتغطية المخاطر التشغيلية (Basel-2004)0.....	2.1.3.15.2
67	الدعم الثانية (Pillar 2).....	2.3.15.2
67	المتابعة الرقابية لرأس المال (Supervisory Review of Capital).....	1.2.3.15.2
68	الدعم الثالثة (Pillar 3).....	3.3.15.2
68	الانضباط في السوق (الشفافية و الإفصاح) Market Discipline.....	1.3.3.15.2

69	متطلبات الإفصاح المتعلقة برأس المال.....	2.3.3.15.2
70	متطلبات الإفصاح المتعلقة بالتعرض للمخاطر قياسها.....	3.3.3.15.2
70	الفروق الأساسية بين بازل III وبازل II.....	4.15.2
	تعريف المؤسسة المالية الهامة نظامياً - Systemically	5.15.2
75	Important Financial Institutions	
76	تجارب بعض الدول الأجنبية والعربية في مجال تطبيق الحوكمة....	16.2
76	تمهيد.....	1.16.2
77	تجربة المملكة المتحدة.....	2.16.2
78	تجربة الصين.....	3.16.2
79	التجربة المصرية.....	4.16.2
	تجارب القطاع المصرفي لبعض البلدان العربية في مجال تطبيق	18.2
82	الحوكمة.....	
82	تمهيد.....	1.18.2
82	تجربة القطاع المصرفي المصري.....	2.15.2
84	تجربة القطاع المصرفي البحريني.....	3.18.2
86	تجربة البنك المركزي الاردني في الحوكمة المصرفية.....	4.18.2
88	الحوكمة في فلسطين.....	19.2
	قواعد حوكمة الشركات في فلسطين - مدونة حوكمة الشركات -	1.19.2
88	اللجنة الوطنية للحوكمة 2009.....	
90	حوافز تطبيق قواعد الحوكمة.....	2.19.2
90	نظام الإفصاح المعمول به فلسطين.....	3.19.2
92	الحوكمة من منظور سلطة النقد الفلسطينية.....	4.19.2
93	دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.	5.19.2
	مبادئ حوكمة المصارف وفق دليل القواعد والممارسات الفضلى	20.2
94	لحوكمة المصارف في فلسطين.....	
97	الحوكمة من منظور الباحث.....	21.2
98	سلطة النقد الفلسطينية.....	22.2
98	لمحة عامة.....	1.12.2
99	خطة التحول الإستراتيجية وعلاقتها بالحوكمة.....	23.2
100	أولاً: التطورات الهيكلية.....	1.23.2

101	ثانياً: التطورات التشريعية.....	2.23.2
104	ثالثاً: التطورات الرقابية.....	3.23.2
104	أولاً: الرقابة المكتبية ومهامها.....	1.3.23.2
106	ثانياً: التفتيش الميداني.....	2.3.23.2
107	الجهاز المصرفي في فلسطين.....	24.2
107	لمحة تاريخية عن تطور الجهاز المصرفي في فلسطين.....	1.24.2
109	الواقع الحالي للجهاز المصرفي الفلسطيني.....	2.24.2
110	نمو القطاع المصرفي.....	3.24.2
111	التوزيع الجغرافي.....	4.24.2
112	تركيب الأصول للقطاع المصرفي.....	5.24.2
112	تركيب الخصوم للقطاع المصرفي.....	6.24.2
113	الدراسات السابقة.....	25.2
113	الدراسات العربية.....	1.25.2
117	الدراسات الأجنبية.....	2.25.2

120 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....

120	منهج الدراسة.....	1.3
120	مجتمع الدراسة وعينته.....	2.3
124	أداة الدراسة.....	3.3
124	الاستبانة.....	1.3.3
125	صدق الاستبانة.....	1.1.3.3
125	ثبات الاستبانة.....	2.1.3.3
126	التحليل الكيفي.....	2.3.3
127	نموذج الدراسة.....	4.3
127	خطوات تطبيق الدراسة.....	5.3
128	منهجية الدراسة.....	6.3
128	المعالجات الإحصائية لأداة الدراسة الأولى (الاستبيان).....	1.6.3
	القراءة الاستدلالية لمؤشرات السلامة المالية المتعلقة بأداة الدراسة.....	2.6.3
129	الثانية (التحليل الكيفي).....	

130 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

130	 النتائج الإحصائية لإداة الدراسة الأولى (الاستبيان).....	1.4
130	 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول.....	1.1.4
131	 مجال عنصر أهلية مجلس الإدارة.....	1.1.1.4
133	 مجال عنصري الامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي.....	2.1.1.4
134	 مجال عنصر الإفصاح والشفافية.....	3.1.1.4
136	 مجال عنصر إدارة المخاطر.....	4.1.1.4
137	 مجال دور المساهمين في إطار الحوكمة وضمان حقوقهم.....	5.1.1.4
138	 مجال عنصر الأطراف الأخرى ذات العلاقة.....	6.1.1.4
	ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع حوكمة الجهاز المصرفي من وجهة نظر المختصين.....	7.1.1.4
140		
141	 التحليل الكيفي المستند لمؤشرات السلامة المالية.....	2.4
141	 مؤشرات السلامة المالية العامة.....	1.2.4
145	 خلاصة نتائج الدراسة.....	3.4
145	 خلاصة النتائج الإحصائية لأداة الدراسة الأولى (الاستبيان).....	1.3.4
	 خلاصة النتائج المتعلقة بالتحليل الكيفي المستند لمؤشرات السلامة المالية.....	2.3.4
147		

152 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

152	 الاستنتاجات.....	1.5
155	 التوصيات.....	2.5

157 قائمة المصادر والمراجع

177	 فهرس الملاحق.....	
178	 فهرس الأشكال.....	
179	 فهرس الجداول.....	
181	 فهرس المحتويات.....	

