

# حوكمة المؤسسات المصرفية و المالية

تقديم د. عبد القادر ورسمه غالب  
المستشار القانوني وأستاذ القانون بالجامعة الأمريكية

حوكمة الشركات أو الحوكمة بشكل عام، من المصطلحات المستخدمة حديثاً في العمل المؤسسي. واصبح لهذا الأمر أهمية متنامية نظراً لتعاظم عمل الشركات محلياً ودولياً وتزداد الأهمية يوماً مع زيادة التجارة العالمية وفق العمل المؤسسي.

وحول هذه المستجدات تأخذ الحوكمة الآن أهمية بالغة تتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المالي والتجاري والمصرفي وغيره.. بل ان المؤسسات المالية والمصرفية تتقدم الصفوف في تطبيق مبادئ الحوكمة ونالت قصب السبق..

## بداية التقنين

كخلفية تاريخية ظهر التقنين لهذه الممارسات، وبصورة أولية، في بداية عام 1720م حيث صدر في إنجلترا في ذلك الوقت قانون The Bubble Act. وكان الغرض الأساسي من هذا التقنين هو العمل علي معاقبة كل من يقومون بعمليات احتيالية بأسماء شركات وهمية Shell companies \ unincorporated companies وكان هذا العمل بداية المشوار لتنظيم وتقنين الأعمال للشركات والمؤسسات التجارية لوضعها في الاطار الصحيح السليم لخدمة المجتمع وتحقيق ما ينفعه...

## تطور التقنين: التعريف الدولي للحوكمة

OECD (The Organization for Economic Cooperation & Development) defined Corporate Governance “CG involves set of relationships between management, Board, shareholders & stakeholders. CG provides the structure through which the objectives of the entity are set, the means of attaining objectives and monitoring the performance. Good CG should provide incentives for the Board & management to pursue objectives in the interests of the entity, shareholders and facilitate effective monitoring, encouraging firms to use resources more efficiently”. This definition was adopted by Basel Committee (which regulates banks).

## تقرير جادبري بعد فضائح ماكسويل و BCCI

صدر تقرير جادبري، كرد فعل للفضائح التي حدثت للشركات ذات السمعة الكبيرة. وكمثال الفضيحة التي حدثت بعد غرق "روبرت ماكسويل" المليونير الانجليزي في 1990 عندما كان في نزهة في يخته في جزر الكناري. بعد وفاته في ظروف مريبة (أو انتحاره) اتضح أن شركاته ذات السمعة في الأسواق تعاني من مسائل مالية بسبب ديون تم الحصول عليها بالتدليس والخداع. وتبين حدوث أخطاء و تجاوزات وتدليس في تقديم المعلومات عن شركاته المقترضة واختفاء مئات الملايين من الاسترليني من حساب التقاعد الخاص بشركاته.

وساء الوضع بافلاس بنك البي سي سي آي... واهتزت العروش.

## تقرير "جادبري" و الحوكمة المالية

تقرير "السير ادريان جادبري" متعلق بحوكمة المسائل المالية في الشركات، والمعروف بـ "تقرير جادبري"، تم اعداده بلجنة برئاسته. تم تشكيل اللجنة بطلب من الجهات الرسمية والمهنية من ضمنها سوق لندن للأوراق المالية وجمعية مهنة تدقيق الحسابات. والتقرير يتضمن توصيات تتعلق بكيفية إدارة مجلس ادارة الشركة وادارة الجوانب المالية ليتم تدارك أو تخفيف آثار المخاطر الخاصة بالمسائل المالية وتجاوز عوامل الفشل المرتبطة بها. تقرير "جادبري" تم اعتماده في أواخر 1992، ولأهميته تمت الاستعانة به في تطوير مبادئ الحوكمة الصادرة من منظمة الوحدة الأوروبية، وكذلك تمت الاستفادة منه في أمريكا والبنك الدولي وغيرهما.

ثم ماذا بعد ؟ تكاثر الفضائح وخراب الذمم وحدوث  
الانهيارات ويتضرر المجتمع وكل فرد وتصبح الحياة  
مليئة بالمخاطر والصعوبات...

كل العالم يتجه الآن نحو بث متطلبات مبادئ الحوكمة...  
في محاولة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

كيف؟ ولماذا؟ وكيف يتم؟

لتوضيح الوضع، سنبين الأنظمة الخاصة بمبادئ الحوكمة  
السائدة الآن في العالم...

## دور مجلس الإدارة: دور أساسي وعلى المجلس أن يكون مطلع بدوره و واجباته

بموجب اللوائح وأنظمة الحوكمة:

يجب علي أعضاء مجلس الإدارة فهم واستيعاب دورهم ومهامهم وفق مقتضيات القانون، اللوائح التنفيذية، النظام التأسيسي للشركة (A o A) ...

ضرورة الالمام بالمهام التي تتطلبها الثقة fiduciary trust والمسئوليات القانونية مع ضرورة القيام بتنفيذ المهام بكل حرص وتفاني ودون تفصير.

ضرورة العلم بأن المسئوليات فردية وجماعية لكل أعضاء مجلس الإدارة.

ضرورة توضيح المهام والأدوار بواسطة رئيس المجلس لكل الأعضاء، وخاصة الأعضاء الجدد، مع الحرص علي الاستقلالية لرأي كل عضو.

ضرورة دعوة جميع الأعضاء للاجتماعات وارسال الاجندة قبل وقت كافي لتمكينهم من الدراسة والاستعداد للمشاركة الفعلية في كل المسائل المطروحة..

ضرورة تمثيل كل المساهمين في مجلس الإدارة

يجب علي أعضاء مجلس الإدارة الحصول علي كل الاستشارات المطلوبة.

يجب ادراج هذه الناط في أنظمة ولوائح الشركات.



## ولاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية Loyalty

بموجب اللوائح وأنظمة الحوكمة:

توضيح المسؤولية الفردية **Personal Accountability** لكل عضو في مجلس الادارة والادارة التنفيذية وعليهم تقديم الولاء التام للشركة في جميع الأوقات.

وعليهم تجنب تضارب المصالح **Conflict of interest**

والافصاح التام عن تضارب المصالح للمجلس **Disclosure of conflict of interest**

والافصاح عن تضارب المصالح للمساهمين **Disclosure of conflict of interest to shareholders**

## لجان مجلس الإدارة (OCED) اللجنة التنفيذية، التدقيق، لجنة الحوكمة، لجنة التعويضات

لضمان سير العمل بكل كفاءة واقتدار، يتم تشكيل لجان خاصة من أعضاء مجلس الإدارة:  
اللجنة التنفيذية ودورها؟  
لجنة التدقيق والمراجعة ودورها؟  
لجنة الحوكمة ودورها؟  
لجنة التعويضات والرواتب والامتيازات و دورها؟  
يجب ادراج هذه النقاط في أنظمة ولوائح الشركات

## ضوابط اجراءات اختيار مجلس الادارة وتدريبهم ومراقبة أعمالهم

ضرورة تكوين لجنة "الحوكمة" / Nominating

Corporate Governance Committee

مع مراعاة أن تكون عضوية هذه اللجنة (من الأعضاء المستقلين).

ومن هو العضو المستقل (independent director)

دور اللجنة في تقديم المقترحات Nominating Committee لتعديل أو تطوير الحوكمة؟  
تكوين مجلس الادارة والمقترحات بتعديل العضوية؟ مدة العضوية و (التدوير) والشروط  
الأخرى للعضوية.

دور اللجنة في التدريب والتأهيل لأعضاء مجلس الادارة و الادارة التنفيذية ومداهم ببرامج  
الشركة الحالية والمستقبلية لضرورة التدريب.

## تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة

أهمية تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة ؟ من متطلبات الحوكمة.  
الأسباب والمبررات ؟  
كيفية الاختيار وكيفية محاسبتهم ؟  
أنظمة ولوائح الشركات توضح من هم الأعضاء المستقلون وكيفية تعيينهم.

## ضوابط رواتب وامتيازات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين

تكوين وتحديد مهام لجنة الرواتب والامتيازات Remuneration Committee

المعايير المطلوبة لتحديد الرواتب والامتيازات والبونس لأعضاء مجلس الإدارة  
والإدارة التنفيذية والعمالين بالشركة وما هو دور المساهمين ؟  
الأزمة المالية العالمية وما تمخض عنها بالنسبة لامتيازات رؤساء وأعضاء  
مجلس الإدارة ؟ (الاستقطاب مع مراعاة وضع الشركة أو القطاع والوضع  
الاقتصادي العام). (مثل الامارات).

## الهيكل الوظيفية و الادارية للشركة

- ضرورة وجود هيكل وظيفي واداري سليم وواضح للشركة.
- ضرورة توضيح المهام والواجبات الوظيفية لكل وظيفة.
- ضرورة تحديد مهام الرئيس التنفيذي (وغيره من التنفيذيين) بواسطة مجلس الادارة.
- ضرورة تحديد مهام مراقب الحسابات أو المدير المالي ؟
- ضرورة تحديد مهام مدقق الحسابات الداخلي ؟
- المدقق الخارجي، من يتعاقد معه، مدة التعاقد وتحديد مقدار الاتعاب؟
- ضرورة الفصل التام بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية.

## العلاقة بين مجلس الادارة والمساهمين وذوي العلاقة (Stakeholders)

ضرورة التزام مجلس الادارة في تأكيد دور المساهمين وما يجب عليهم القيام به؟  
ماذا يتم في اجتماعات الجمعية العمومية، هل هناك تجاوز للمساهمين أو بعضهم؟

ملاك غالبية الأسهم controlling shareholders

وصغار المساهمين ودور الشركة تجاه ذوي العلاقة وعلي رأسهم المجتمع  
والمسئوليات المجتمعية للشركات Corporate Social Responsibility؟ معاملة  
الزبائن Treating Customers Fairly (TCF)

المناقصات ولجان المشتريات، الضرائب، الجهات الاشرافية، الشركات المنافسة ..  
هل ما يحدث يعتبر مساهمة مجتمعية؟؟

## الشفافية و الإفصاح والمسائلة من أهم مبادئ الحوكمة

ضرورة النص علي الشفافية التامة total transparency والافصاح الكامل full disclosure.

في لوائح الشركة وخاصة لائحة الحوكمة. وتوضيح المسؤوليات وحدود المسائلة (الغرم بالغنم).

لماذا الشفافية و الإفصاح والمسائلة من ضمن أهم مبادئ الحوكمة

**TRANSPRANCY, DISCLOSURE & ACCOUNTABILITY -**

- (وكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)

عندما ذكرت هذا الحديث الشريف في مؤتمر في أمريكا، اتفق معي الجميع أن هذا دليل أن الاسلام وضع أهم مبادئ الحوكمة منذ بزوغه.



# الحوكمة والمسؤولية المجتمعية Corporate Governance & Social Responsibility

## دور المؤسسات المالية المصرفية والحوكمة

المؤسسات المالية والمصرفية تحكمها عدة قوانين تصدر من الجهات المختصة، البنوك المركزية تشرف وتنظم العمل المصرفي التقليدي والاسلامي وهذا يمنحها دور ريادي متقدم.

هناك ضوابط لحوكمة البنوك من البنوك المركزية وبالنسبة للمصارف الإسلامية هناك ضوابط من (أيوفي) هيئة المحاسبة والمراجعة للمصارف الإسلامية.

# IFSB & CIBAFI Corporate Governance

## IFSB:

Standards of corporate governance issued by the IFSB Islamic Financial Services Board.

## CIBAFI:

Corporate governance laws in the Model Law issued by the General Council for Islamic Banks and Financial Institutions.

**PRINCIPLE 1:  
THE COMPANY SHALL BE HEADED BY AN  
EFFECTIVE, QUALIFIED AND EXPERT  
BOARD.**

**How is your Board??**

**PRINCIPLE 2:  
THE DIRECTORS AND EXECUTIVE  
MANAGEMENT SHALL HAVE FULL  
LOYALTY TO THE COMPANY.  
How is LOYALTY in your company?**

## **PRINCIPLE 3:**

**THE BOARD SHALL HAVE RIGOROUS CONTROLS FOR FINANCIAL AUDIT AND REPORTING, INTERNAL CONTROL, AND COMPLIANCE WITH LAW.**

**How is compliance in your company?**

**PRINCIPLE 4:  
THE COMPANY SHALL HAVE EFFECTICVE  
PROCEDURES FOR APPOINTMENT,  
TRAINING, AND EVALUATION OF THE  
DIRECTORS.**

**How is training in your company?**

## PRINCIPLE 5:

**THE COMPANY SHALL REMUNERATE  
DIRECTORS AND SENIOR OFFICERS  
FAIRLY AND RESPONSIBLY.**

**How is remuneration in your company?**



**PRINCIPLE 6:**  
**THE BOARD SHALL ESTABLISH A CLEAR  
AND EFFICIENT MANAGEMENT  
STRUCTURE FOR THE COMPANY AND  
DEFINE THE JOB TITLES, POWERS,  
ROLES, AND RESPONSIBILITIES.**  
**How is the structure of your company?**

**PRINCIPLE 7:  
THE COMPANY SHALL  
COMMUNICATE WITH  
SHAREHOLDERS, ENCOURAGE THEIR  
PARTICIPATION, AND RESPECT THEIR  
RIGHTS.**

**How shareholders are treated in  
your company?**

**PRINCIPLE 8:  
THE COMPANY SHALL DISCLOSE ITS  
CORPORATE GOVERNANCE.**

**How is disclosure of CG in your  
company?**

**PRINCIPLE 9:  
COMPANIES WHICH OFFER ISLAMIC  
SERVICES SHALL ADHERE TO THE  
PRINCIPLES OF ISLAMIC SHARI'A.**

**How is adherence to Islamic Shaira in  
Islamic Finance?**

**PRINCIPLE 10:  
THE BOARD SHALL ENSURE THE  
INTEGRITY OF THE FINANCIAL  
STATEMENTS SUBMITTED TO  
SHAREHOLDERS THROUGH  
APPOINTMENT OF EXTERNAL AUDITORS.**

**How is the performance of external  
auditors?**

**THE COMPANY SHALL SEEK THROUGH  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
ROLE AS GOOD CITIZEN**

**IS YOUR COMPANY A GOOD CITIZEN  
PRINCIPLE 11**

# NEW ADDITIONS TO THE CG PRINCIPLES

FEMALE CONTRIBUTION

PENALTIES

## فوائد الحوكمة للمؤسسات المالية والمصرفية

بموجب الحوكمة تتمكن المؤسسات المالية والمصرفية من توضيح موقفها المالي وكل أعمالها المصرفية للعملاء والمجتمع. هذا الوضع سيمكنها من التعامل مع النظراء في المجتمع الدولي بنجاح خاصة وأن العمل المصرفي ذو صيغة دولية موحدة.



الحوكمة بنشمارك

**BENCHMARK**

## البحرين، السعودية، الإمارات، قطر

- في هذه الدول، وأشير لها كمثال بحكم متابعتي للصيقة لما يتم:
- تم اصدار لوائح مبادئ حوكمة الشركات من الوزارة المختصة، وهذا ينطبق علي كل الشركات (في البحرين هناك نظام حوكمة خاص ينطبق علي المؤسسات والوزارات الحكومية). (مثال).
  - تم اصدار لوائح من البنوك المركزية خاصة بالبنوك والمؤسسات المالية (مثال).
  - قامت البنوك والمؤسسات المالية بإصدار لوائح خاصة تتعلق بالحوكمة (مثال).
  - قامت البنوك والمؤسسات المالية الاسلامية بإصدار لوائح خاصة بها تتعلق بالحوكمة (مثال).

## يتبع

من المذكور أعلاه: هناك التزام مؤسسي تام بكل النواحي القانونية والشكلية والموضوعية.

الوزارات أدت دورها وأصدرت تعليمات الحوكمة للشركات.

البنوك المركزية أدت دورها وأصدرت تعليمات الحوكمة للبنوك التقليدية وتعليمات الحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية.

كل البنوك والمؤسسات المالية التزمت وقامت بدورها في اصدار لوائح خاصة بها متضمنة تعليمات الحوكمة الخاصة بها.

هذا جعل الجميع يشارك بفعالية في تقنين وتفعيل الحوكمة...

**والجميع كسبان بنقل العمل المؤسسي للحوكمة**

## يتبع

هذا العمل، ومواصلته، يحتاج الي مجهود كبير متواصل من كل المؤسسات المالية والمصرفية. وأيضا من كل الجهات الرقابية والاشرفية والمهنية والمجتمعية.

وعلي الجميع مواصلة العمل بعزيمة واصرار آخذين في الاعتبار دورهم الريادي في المجتمع، وبهذه الصفة الريادية علي الجميع تقديم القدوة والمثال للآخرين وقيادة دفة العمل المؤسسي. وفي تحقيقهم لهذا تعود الفائدة عليهم أولا وعلي الجميع.. وفي هذا فلينافس المتنافسون...

ختاماً نتقدم بالشكر للجميع  
د. عبد القادر ورسمه غالب

للتواصل:

Email: [awarsama@warsamalc.com](mailto:awarsama@warsamalc.com)

Mobile: 0097339334274

جميع حقوق الطبع محفوظة