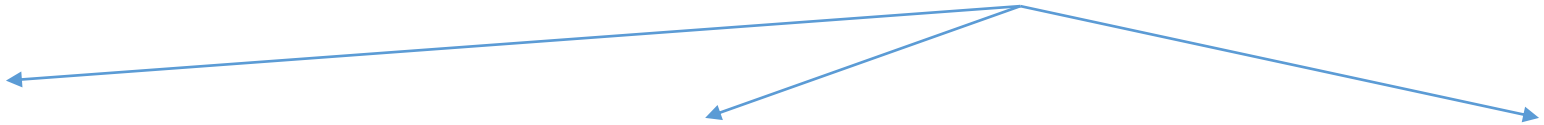
تعريف التدقيق الداخلي

- التدقيق الداخلي هو : نشاط مستقل وموضوعي ، يقدم تاييدات وتاكيدات وخدمات استشارية بهدف اضافة قيمة مضافة للمؤسسة وتحسين عملياتها ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع اسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة والرقابة الداخلية. وادارة المخاطر. (التقييم مدى كفاءة وفعالية هذه العمليات)

يقييم التدقيق الداخلي



- عمليات الحوكمة
- الرقابة الداخلية
- إدارة المخاطر

• اهداف مهنة التدقيق الداخلي

- اصبحت مهنة التدقيق الداخلي حاجة ملحة في الشركات الضخمة والمصارف وتلعب دوراً مكملاً للتدقيق الخارجي وذلك من خلال :
- - تقييم ومراجعة السياسات والاجراءات المناسبة
- مدى الالتزام بالسياسات والخطط والاجراءات
- التاكد من سلامة حيازة الاصول
- موثوقية البيانات المالية والتشغيلية
- تقييم جودة الادارة

الفصل الأول
حوكمة الشركات في القطاع المصرفي

- المقدمة
- مفهوم وطبيعة حوكمة الشركات.
- أهمية حوكمة الشركات وحتميتها.
- مبادئ حوكمة الشركات
- ركائز حوكمة الشركات
- حوكمة الشركات في المصارف
- دور المصارف في تعزيز حوكمة الشركات

طبيعة حوكمة الشركات ومفهومها:

- **مقدمة** : بدء الاهتمام بالحوكمة نتيجة لفضائح الشركات العملاقة، وما تبعها من حالات إفلاس وانهيارمالي، فقدت معظم الشركات العامة ثقة غالبية المجتمع.
- في عام 1976 قام كل من (Jwnsen and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة التي مثلتها **نظرية الوكالة-** وأثرها في زيادة ثقة المساهمين في الإدارة.وجذب للاستثمارات
- بعدها تم إصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ، نتيجة للفضائح والأزمات المالية الكبرى، والانهيارات الماليةالمؤسسية التي تمت في أغلب دول العالم
- يطلق عليها في اللغة الإنكليزية (Governance)
- (Corporate Governance) وترجم هذا المصطلح في بدايته باللغة العربية بالإدارة الرشيدة أو الحازمة، وفي عام 2002 اعتمد مجمع اللغة العربية كلمة الحوكمة ، \

تعريف الحوكمة

- الحوكمة مفهوم واسع ومتشعب ولم يتوصل الباحثين لتعريف موحد الى الان منها :
- التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة لتنفيذ العمل في كافة الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة، وحصول المنشأة على كافة الحقوق، وسداد التزاماتها، وما يجب عمله نحو إيضاح مركزها المالي بصورة هادفة وعادلة لمستخدمي القوائم المالية.
- كما تعرف بأنها «النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية».
- **ومن ناحية أخرى يمكن تعريفها كما يلي:**
- آ- هي إدارة المنشأة لتعظيم أدائها.
- ب- تنفيذ الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش أو تقليله ،وتضارب المصالح، والتصرف غير المقبول.
- جـ- أنظمة تستخدم للرقابة على الشركة، ومجلس إدارتها وأعضائه.

أهمية حوكمة الشركات وحتميتها:

- نتيجة لفضائح الشركات والمصارف العملاقة، وما تبعها من حالات إفلاس وانهيار، فقدت معظم الشركات العامة ثقة غالبية المجتمع وحظيت حوكمة الشركات بأهمية كبيرة في الآونة الأخيرة وأصبحت حقيقة حتمية ينبغي على الدول الالتزام بها ووضع قواعد وآليات لتنظيم عمل الشركات، ولعل أهم ما يؤكد الحاجة إلى الحوكمة هو وجود كثير من الدوافع اهمها:
- - الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الاداء.
- - إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ، ومتابعة الأداء.
- - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة والشفافية.
- - إمكانية مشاركة المساهمين، والموظفين، والدائنين، بدورالمراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
- - دخول الأسواق المالية العالمية وبالتالي تواجه منافسة أكبر، و الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

أ- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- - تمكن الحوكمة من **رفع الكفاءة الاقتصادية** من خلال وضع أسس العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- - تعمل على **وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة** وسبل تحقيقها التي تراعي مصلحة المساهمين.
- **- يسهم تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين سبل إدارة الشركات من خلال:**
- * وضع استراتيجية الشركة. .
- * تحفيز المديرين والعاملين على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية.
- - تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب المستثمرين لتمويل المشاريع
- - تحظى الشركات التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين، وحماية حقوقهم.

ب- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل **حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.**
- **- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية** المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات
- **أصبحت قواعد حوكمة الشركات في كافة أنحاء العالم أداة قوية من اجل :**
- لتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة،
- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية، وزيادة قدرة الشركة على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة،
- زيادة الشفافية والدقة في التقارير المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها

رابعاً: مبادئ حوكمة الشركات:

- اصدرت المؤسسات الدولية وعلى رأس هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، وتم تعديلها في عام 2004 ،والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطبيق حوكمة الشركات
- والمبادئ ليست ملزمة، ولا تهدف إلى تقديم اقتراحات، أو قوانين لمتخذي القرارات، بل تسعى إلى تحديد الأهداف، واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها، والغرض منها هو أن تكون الأساس الذي يمكن الرجوع إليه،
- **وتتكون تلك المبادئ من ستة مبادئ أساسية هي:**
- - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
- - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.
- - المعاملة المتساوية للمساهمين.
- - دور أصحاب المصالح.
- - الإفصاح والشفافية.
- - مسؤوليات مجلس الإدارة.

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
2- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
3- المعاملة المتساوية للمساهمين
4- دور أصحاب المصالح
5- الإفصاح والشفافية
6- مسئوليات مدلس الإدارة
1- ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل
2- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي
3- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي
4- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتهم
1- توافر الحقوق الأساسية للمساهمين
2- الحق في المعلومات عن القرارات
3- الحق في المشاركة بالتصويت
4- تسهيل المشاركة الفعالة
5- التصويت شخصياً أو غيابياً
6- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات
7- تسهيل الممارسة لحقوق الملكية
1- معاملة المساهمين معاملة متساوية
2- منع التداول بين الداخليين والتداول
3- الإفصاح عن العمليات
1- المصالح وفقاً للقانون أو الاتفاقات
2- التعويض مقابل انتهاك الحقوق
3- تطوير الآليات للمشاركة
4- المعلومات في الوقت المناسب
5- الاهتمام بالممارسات
6- إطار للإعسار وآخر للدائنين
1- الإفصاح عن السياسات
2- المستويات النوعية للمحاسبة
3- المراجعة الخارجية
4- قابلية المراجعة للمساءلة
5- الفرصة والتوقيت للمستخدمين
6- المنهج الفعال لإطار الحوكمة
1- العمل وفقاً للمعلومات الكاملة
2- المعاملة العادلة للمساهمين
3- تطبيق المعايير الأخلاقية
4- عرض السياسات
5- الحكم الموضوعي المستقل
6- الوقت المناسب لإتاحة المعلومات

آـ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

- حيث ينص المبدأ الأول على ما يلي:
- ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية الأسواق وكفاءتها وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- **هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي:**
- - ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق، وعلى الحوافز التي يخلفها للمشاركين في السوق،
- - ضرورة أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية متوافقة مع أحكام القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- - من الضروري أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- - من الضروري أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والشفافية للقيام بواجباتهم في الوقت المناسب،

ب- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية:

- ينص المبدأ الثاني على ما يلي: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
- **ويندرج تحت هذا المبدأ مجموعة من الإرشادات**
- - من الضروري أن تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين الحق فيما يلي:
- - تسجيل الملكية.. المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة نصيب المساهمين في أرباح الشركة. الحصول على المعلومات في الوقت المناسب - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم.

- من الضروري أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأي تغيرات أساسية في الشركة وأن يحصلوا على المعلومات الكافية المتعلقة بها مثل:

- 1- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الخاصة للشركة.
- 2- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- 3- العمليات الاستثنائية التي تؤدي إلى التأثير في الشركة.

- **جـ المعاملة المتساوية للمساهمين:**
- يتضمن هذا المبدأ: أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين كافة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- - ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة العدد نفسه من الأسهم معاملة متساوية.
- يجب منع التداول بين الداخليين في الشركة، والتداول الشخصي الصوري.
- - يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عن أي مصلحة مادية، اوأي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريقة مباشره.

- **د- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:**
- ينص هذا المبدأ على ما يلي:
- يجب على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة الشركات السليمة مالياً.
- - إذا كفل القانون حماية المصالح، يجب أن يكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض مناسب مقابل انتهاك حقوقهم.
- - من الضروري وضع معايير وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- - إذا شارك أصحاب المصالح في عملية الحوكمة، يجب السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب، في الوقت المناسب على أساس منتظم.
- - يجب أن تتاح لأصحاب المصالح والعاملين فرصة الاتصال المباشر مع مجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية، -

- **هـ- الإفصاح والشفافية:**
- ينص هذا المبدأ على ما يلي:
- ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن جميع الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركة.
- - يجب أن يتضمن الإفصاح ولا يقتصر على المعلومات التالية:
- 1- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة. 2- أهداف الشركة. 3- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت. سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين 4- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- - ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بوساطة مراجع مستقل كفء يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي،
- - يجب على المراجعين الخارجيين أن يكونوا خاضعين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة ما تقتضيها العناية والأصول المهيئة في عملية المراجعة.
- - يجب في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية، وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
-

- **و- مسؤوليات مجلس الإدارة:**
- ينص هذا المبدأ على الآتي:
- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين، ويوجد مجموعة من الإرشادات من الواجب الآخذ بها عند تطبيق هذا المبدأ وأهمها:
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة وبحسن النية، مع **العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين**.
- - إذا كانت قرارات مجلس الإدارة ذات تأثير مختلف في المساهمين، فإنه من الضروري على المجلس **معاملة جميع المساهمين معاملة عادلة**.
- - يجب على مجلس الإدارة أن **يلتزم بتطبيق معايير أخلاقية عالية** وعليه أن يأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصالح الآخرين واهتماماتهم.

:

ركائز حوكمة الشركات

ركائز حوكمة الشركات:

السلوك الأخلاقي

– ضمان الالتزام بالسلوك من خلال:
– الالتزام بالأخلاقيات المميزة
– الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد
– التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة
– الشفافية عند تقديم المعلومات
– القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة

الرقابة والمساءلة

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة
– أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي في حالة المصارف.
– أطراف رقابية مباشرة، المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون.
– أطراف أخرى، الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون

إدارة المخاطر

- وضع نظام لإدارة المخاطر.
– الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

السؤال ٢: من منظور التدقيق الداخلي المعاصر، أي من البنود التالية يمثل الفائدة الأكثر أهمية لوجود إدارة للتدقيق الداخلي بالنسبة لإدارة الشركة؟

أ. التأكيد أن الشركة تمتثل للمتطلبات القانونية.

ب. التأكيد أن أنشطة الاحتيال سيتم اكتشافها.

ج. التأكيد أنه يوجد رقابة معقولة على العمليات اليومية.

د. التأكيد أن القوائم المالية المعلنة صحيحة.

(مقتبس من CMA)

السؤال ٣: الهدف الأساسي للتدقيق الداخلي هو:

أ. إيجاد الأخطاء والاحتيال داخل الشركة.

ب. القيام بالعمل المبدئي للتدقيق الخارجي للقوائم المالية.

ج. إبداء الرأي عن دقة وكمال القوائم المالية الربع سنوية.

د. مساعدة موظفي الشركة للقيام بأعمالهم بفعالية

(Hock)

السؤال ٥: إن سلطة التدقيق الداخلي محددة كما هي معطاة من:

أ. مجلس الإدارة والمراقب المالي

ب. الإدارة العليا والمعايير

ج. الإدارة ومجلس الإدارة

د. لجنة التدقيق والمراقب المالي التنفيذي

السؤال ٢٤: أي مما يلي يعتبر أفضل وسيلة لمساعدة نشاط التدقيق الداخلي في تحديد ما إذا كان يتم تلبية أهدافه؟

أ. قيام مجلس الإدارة بمراجعة دورية لجودة عمل نشاط التدقيق الداخلي

ب. وضع معايير قياس لتحقيق الأهداف

ج. جدولة تقييم خارجي كل ثلاث سنوات

د. قيام المدققين الخارجيين بمراجعة وتقييم عمل نشاط التدقيق الداخلي

حوكمة الشركات في المصارف:

- غيرت البيئة الحديثة نتيجةالتقدم التكنولوجي السريع.في طريقة عمل المصارف والتحرر من القيود التشريعية.
- زادت من الضغوط التنافسية بين المصارف والمنشآت الأخرى.
- فرضت خدمات مصرفية جديدة ،كما بدأت هوامش الأعمال المصرفية التقليدية في النقصان
- وزادت هذه التطورات من أهمية الحاجة إلى قياس المخاطر، وإدارتها والسيطرة عليها، ونوعية حوكمة الشركات في المصارف
- وتعني الحوكمة في المصارف مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي، وسلطات الهيئة الرقابية

- وتتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين هما:
- **آ- الأطراف الداخلية:** وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة التنفيذية، والمراقبون، والمراجعون الخارجيون، و الداخليون.
- **ب-الأطراف الخارجية:** المتمثلة في المودعين ووسائل الإعلام والجمهور،الإطار القانوني والتنظيمي
- أما الركائز الأساسية التي لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على إداء المصارف فتتلخص في **الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب والتعليم المسمى.**
- **والممارسة السليمة للحوكمة التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على المصارف من أهمها :**
- - الإعلان عن الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وتحديد مسؤوليات الإدارة.
- - التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود تلاعب وغش من قبل الإدارة العليا.
- - ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
- - ضمان الشفافية والإفصاح في كافة أعمال المصرف والإدارة وأنشطتها التي تتدفق داخلياً.

- الأمور ذات الصلة بحوكمة الشركات في المصارف وأهمها:
- **1- وجود إطار تنظيمي لحوكمة المصارف:**
- يتضمن هذا الإطار مجموعة من القواعد التنظيمية التي تعمل على تحقيق أهداف محددة، وعند تصميم اللوائح والقواعد التنظيمية، يجب على الجهة المنظمة أن تضع في اعتبارها وجهات نظر المشاركين في السوق لتفادي وصف هذه القواعد باللاعملية أو عدم الفعالية وفي الوقع العملي
- ووجة نظرالآخرى تبعاً لظروف كل دولة على حدة،
- **تركز جهود الجهات التنظيمية على:**
- المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع المصرفي
- خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية والهيئات التي تقدم خدمات مالية.
- تنظيم عملية الإشراف على المصارف والوظائف المهنية الإشرافية.
- العمل على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة المصرف في عملية إدارة المخاطر، وحماية مصلحة المودعين،

2- السلطات الإشرافية:

- دور السلطات الاشرافية إرشادي ورقابي
- رقابي : في مراقبة الالتزام بالقوانين المصرفية
- إرشادي : في خلق بيئة تنظيمية وقانونية يمكن فيها تعظيم جودة إدارة مخاطر المصارف وفعاليتها من أجل الأسهام في نظام مصرفي سليم ويعتمد عليه.
- ولذلك فإن مهمة الإشراف على المصارف يمكن النظر إليها على أنها مراقبة وتقييم، وعند الضرورة تقوية عملية إدارة المخاطر التي تؤديها المصارف،
- وتشدد القواعد التنظيمية بشكل متزايد على مساءلة الإدارة العليا، لارتفاع تكلفة متطلبات إعداد التقارير المالية

• 3- المساهمون:

- إن للمساهمين دوراً مهماً في تقرير حوكمة الشركات، ومن خلال :
- انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين،
- وتختلف المصارف عن الشركات الأخرى في أن مسؤوليات الإدارة والمجلس ليست فقط تجاه حملة الأسهم، بل أيضاً تجاه المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأس مال الملاك، حيث تم التركيز على المسؤولية الائتمانية للمساهمين.

- **4- مجالس الإدارة :**
- تقضي معظم القوانين المصرفية، أن المسؤولية النهائية عن أعمال المصرف تقع على عاتق مجلس الإدارة، حيث إنه مسؤول أمام المساهمين والمودعين عن المحافظة على مصالحهم من خلال الإدارة الرشيدة والمشروعة والقديرة للمصرف، وفي العادة يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين، ولكنهم لا يستطيعون التخلص من المسؤولية عن نتائج السياسات والممارسات غير السليمة أو غير الحكيمة المتصلة بالعمليات المصرفية، والوقاية من الخطأ والغش الداخلي،
- يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين من جانب إدارة المصرف دون أي اعتراض أو استياء من جانب المساهمين
- **<u>آ- هيكل المجلس:</u>**
- إن عدد أعضاء مجلس الإدارة يتفاوت من جهة لأخرى، ولكن في جميع الأحوال ينبغي أن يتضمن أكثر من عضو تنفيذي واحد، لأنه في هذه الحالة يكون لأعضاء المجلس منظور أكبر وأوضح.

- **ب- مسؤوليات المجلس:**
- من الضروري أن يكون مجلس الإدارة قوي ومستقل، ويمارس أعماله بفاعلية ونشاط، وأن يلتزم مديرو المصرف وإدارته التنفيذية بمعايير أخلاقية عالية، كما يجب أن يمتلكوا المهارات والمعارف والخبرة التي تمكنهم من تنفيذ واجباتهم بفعالية.
- **ومجلس الإدارة الفعال هو ذلك المجلس الذي:**
- - يفهم طبيعة أنشطة عمل المصرف، والمخاطر المرتبطة بها بشكل سليم.
- - يتخذ خطوات مناسبة لضمان قيام الإدارة بإرساء نظم قوية للمراقبة والسيطرة على تلك المخاطر.
- - يتأكد من توافر خبراء في المخاطر المصرفية، وأن نظام إدارة المخاطر يخضع لمراجعات من جانب أشخاص لديهم المؤهلات المهنية المناسبة سواء من داخل المصرف أو خارجه.
- - يقوم في الوقت المناسب باتخاذ الإجراءات الضرورية .
- - يتأكد من أن المصرف لديه ترتيبات مراجعة داخلية كافية.
- - يتأكد من اتباع القوانين والتعليمات المصرفية السارية على أعمال المصرف.
- - يتأكد من أن المعلومات الواردة في التقارير المالية للمصرف شفافة ودقيقة، ومن تطبيق إجراءات كافية، بما في ذلك أعمال المراجعة الخارجية لضمان ألا تكون المعلومات المفصح عنها مضللة.
-

- تقييم مجلس الإدارة:

- ويشتمل التقييم فحص محاضر جلسات واجتماعات المجلس،
- ويمكن تقييم أعمال المتابعة التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة لمعرفة ما إذا كان المجلس يؤدي مسؤولياته بفعالية للإشراف على شؤون المصرف،
- مراجعة تقييد المصرف بالقوانين والتعليمات، وتقييم ما إذا كان هناك صراعات أو ممارسات مصالح ذاتية،
- مراقبة السلوك المهني والاخلاقي لأعضاء مجلس الإدارة،
- يعدّ تقديم رشاوى لأعضاء مجلس الإدارة بغرض تسهيل الحصول على موافقتهم على ترتيبات تمويلية التي ينبغي إيلائها اهتماماً كبيراً لما لها من تأثير في ثقافة المصرف الائتمانية العامة: إصدار قروض بدون ضمانات.
- **د- مسؤوليات المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر:**
- يعدّ مجلس الإدارة وبحسب ما تنص عليه القوانين واللوائح المصرفية طرفاً رئيساً في عملية إدارة المخاطر، ويمكن تلخيص هذه المسؤوليات كما يلي:
- - صياغة استراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
- - تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضاً واضحاً للسلطة والمسؤولية عند كل مستوى.
- - مراجعة سياسات تحدد كمياً وبوضوح المخاطرة المقبولة وأقرارها وتحدد كمية رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للمصرف وجودته.

- **5- الإدارة:**
- تقع على عاتق إدارة المصارف مسؤوليات مهمة نظراً إلى الطبيعة الحساسة لعمليات المصارف، وتتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي:
- **آ- المسؤولية عن عمليات المصرف وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر:**
- إن سلامة المركز المالي للمصرف وأدائه يعتمدان على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للمصارف. وكذلك أيضاً فإن المركز الاستراتيجي للمصرف، وطبيعة شكل مخاطرة المصرف وكفاية النظم تمثل أموراً تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري، ومجلس الإدارة للمصرف.
- **ب- الجودة والخبرة:**
- تعدّ جودة الأفراد الأعضاء في الإدارة العليا وخبرتهم على درجة عالية من الأهمية، وهذا يعني على السلطات التنظيمية أن تهتم بانتقاء الأفراد الذين سيتولون مركزاً قيادياً في المصرف، بحيث ينبغي على هذه السلطات أن تضمن صلاحية الإدارة وملاءمتها. هذا وقد قامت معظم السلطات التنظيمية في بعض الدول بوضع معايير يجب الوفاء بها من قبل المديرين منها على سبيل المثال:
- - صدور أحكام قضائية بالإدانة بارتكاب أية جريمة متصلة بالاحتيال، أو خيانة الأمانة.
- - الامتناع عن سداد أي دين واجب السداد محلياً أو خارجياً.
- - ما إذا كان الشخص المعني قد سبق إشهار إعساره.
- - أية معاملات ذات علاقة مع المؤسسة المعنية.
- - الإدانة بارتكاب مخالفات مالية أو قانونية.

- **جـ- مسؤوليات الإدارة:**
- تقع على الإدارة مسؤولية إدارة أنشطة المصرف اليومية طبقاً لسياسات المجلس والقوانين واللوائح، وينبغي أن يدعمها نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية،
- ويجب أن تزود الإدارة مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجها للوفاء بمسؤولياته، ويجب أن تستجيب بسرعة وبالكامل لطلبات المجلس،
- يجب على الإدارة أن توظف خبرتها في توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتوصيات للنظر فيها من جانب المجلس
- وتشمل واجبات الإدارة العليا للمصرف ومسؤولياتها تعيين أشخاص لديهم مهارات مهنية وخبرة ونزاهة في وظائف الإدارة الوسطى، إرساء حوافز أداء كافية، ونظم لإدارة الأفراد، وتدريب الأفراد، ويجب أن تتأكد الإدارة من وجود نظام كاف للمعلومات الإدارية لدى المصرف ومن أن المعلومات شفافة ودقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب.
- ضمان أن كل وظائف المصرف الرئيسية تؤدى طبقاَ لسياسات وإجراءات واضحة،

- **6- لجنة المراجعة والمراجعون الداخليون:**
- تهدف لجان المراجعة إلى الإشراف على السياسات المحاسبية والتقارير المالية للمصرف والالتزام بتعليماته، وبذلك تساعد اللجنة مجلس الإدارة في تلبية مسؤولياته القانونية،
- وكذلك العمل كحلقة وصل بين المجلس وكل من المراجع الخارجي والداخلي،
- كما تسهم لجنة المراجعة في تدعيم جودة أداء المراجعة من خلال تدعيم استقلالية مراجع الحسابات، والعمل على تنفيذ اقتراحات مراجع الحسابات،
- وتعمل اللجنة على تدعيم مركز المصرف الاقتصادي من خلال تزويد باقي أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات المالية الكافية والملائمة لتحسين قرارات المجلس في إدارة شؤون المصرف، كما تعمل على زيادة فعالية هيكل الرقابة الداخلية في المصرف.
- ويؤدي وجود لجان المراجعة في المصرف إلى زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المصارف واطمئنانهم. .
-

- **كما يكون للمراجعة الداخلية دور مهم في حوكمة المصرف، وذلك من خلال :**
- قيامها بوظائفها المتعلقة في التحقق من دقة المعلومات التشغيلية واعتماديتها، والتشجيع على التقيد بالسياسات الإدارية،
- كما أن المراجعة توفر تأكيداً بشأن الحوكمة المؤسسية ونظم الرقابة وعمليات إدارة المخاطر،
- ويجب على المراجعين الداخليين أن يراجعوا القوائم المالية السنوية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة، وضمان تطبيق سياسات وممارسات محاسبية مناسبة عند إعداد القوائم المالية.
- وينبغي أن تكون مراجعة القوائم المالية مفصلة بدرجة كافية تسمح للمراجعين الداخليين بإعداد تقارير عن مجموعة من الجوانب، ومنها عدالة عرض الميزانية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية.
- ويدرس المراجعون الداخليون أيضاً الامتثال للمتطلبات والاشتراطات التنظيمية والتشريعية، ويتعرفون إلى كل الاختلافات المهمة ومشكلات الإفصاح،
- ولذلك فإن المراجعين الداخليين ولجان المراجعة يقدمون مساهمة مهمة جداً في عملية الحوكمة للمصرف،

- **7- المراجعة الخارجية:**
- يتطلب الإطار العام لحوكمة الشركات ضرورة تعيين المساهمين لمراجع حسابات مستقل ومؤهل وذوي كفاءة مهنية لإجراء مراجعة لكافة عمليات وأنشطة المصرف، بغرض إبداء الرأي الفني المحايد والموضوعي في مدى صدق القوائم المالية للمصرف وعدالتها عن فترة زمنية معينة، ويوجه التقرير عادة إلى حملة الأسهم، ولكنه يستخدم بوساطة طرف آخر.
- ويكون للمراجعة دور كبير في حوكمة المصرف باعتبار أن للمراجعة دوراً مهماً والناحية الاقتصادية نتيجة قيامها بزيادة الثقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية للمصارف التي تم إعدادها لكافة الأطراف ذات المصلحة بالمصرف، وبخاصة المساهمون والمودعون والمستثمرون المتعاملون في سوق الأوراق المالية
- ومن ناحية أخرى فإن دور المراجعة في الحوكمة يتمثل في محاولة حل مشكلة عدم تماثل المعلومات، والتعارض بين الملاك والإدارة، وذلك من خلال إبداء مراجع الحسابات للرأي الفني في القوائم المالية التي تقوم الإدارة بإعدادها
- في إطار توسيع دور المراجعة في عملية حوكمة الشركات أصبح مطلوباً من مراجع الحسابات إبداء الرأي في مدى كفاءة هيكل الرقابة الداخلية بالمصارف وفعاليته.

- **8- الشفافية والمساءلة والإفصاح:**
- ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الإدارة بالمصارف تحقيق الإفصاح الدقيق والشفافية وفي الوقت المناسب- بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المصرف، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة سلطات الإدارة.
- **ويقصد بالإفصاح** بشكل أكثر تحديداً عملية توفير المعلومات ومنهجها وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنشأة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب،
- **ويقصد بالشفافية:** مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال المالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق،
- **أما المساءلة:** فيقصد بها الحاجة إلى أن يبرر المشاركون في السوق بما في ذلك السلطات المعنية، أفعالهم وسياساتهم وأن يتحملوا المسؤولية عن القرارات والنتائج على حد سواء.
- يتم ضمان الشفافية في القوائم المالية للمصارف من خلال التطبيق المناسب للمفاهيم التي يشتمل عليها إطار معايير المحاسبة الدولية:
- **آ- الشفافية في القوائم المالية**
- - الهدف المحوري للقوائم المالية هو:
- توفير عرض واضح صادق لـ :
- * المركز المالي * الأداء المالي * التدفقات النقدية

- **ب- الشفافية والعرض الواضح الصادق:**
- - يتحقق العرض العادل من خلال توفير معلومات مفيدة من أجل ضمان الشفافية.
- - العرض العادل يعادل الشفافية.
- **جـ- الهدف الثانوي للقوائم المالية:**
- ضمن الشفافية من خلال العرض العادل لمعلومات مفيدة من أجل أغراض اتخاذ القرار.
- - خصائص المعلومات المفيدة: الملاءمة-- * قابلية المقارنة * قابلية الفهم
- **د- الافتراضات الأساسية**
- - أساس الاستحقاق - المشروع مستمر
- أما بخصوص الإفصاح الذي يقضي كما ذكرنا بتوفير المعلومات التي تتصل بالمصرف للجمهور، وهي على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات الكافية بشأن تقييم المصرف وحقوق الملكية وحقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة ،
- أن الإفصاح يسهم في تحسين مستويات تفهم الجمهور بهياكل وأنشطة المصارف، علاوة على تفهم سياسات المصرف وأدائه فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية

- **9 – الجمهور :**
- إن الطريقة الوحيدة التي يمكن بها توفير الحماية للجمهور هي أن يفهم من يتحمل المخاطرة- الأفراد بوصفهم مستثمرين يعملون من خلال الوكلاء أو الوسطاء الماليين الذين يجمعون أموالهم ويعملون بمثابة أطراف أصلية (المصارف).
- وإذا فهم الجمهور بشكل واضح مخاطر الاستثمار، يصبح الدور الرئيسي للوسطاء الماليين ضمان حماية المستثمرين، ولخفيف المخاطر بهذا الشأن إتباع سياسة تقضي بتوفير معلومات كافية أن يساعد في التخفيف من هذه المشكلة الكبيرة.
- **دور المصارف في تعزيز حوكمة الشركات:**
- يعدّ وجود نظام مصرفي سليم أحد الأركان الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات، لأن هذه الصناعة المصرفية توفر الإئتمان والسيولة اللازمتين لعمليات الشركة ونموها، تطبيق مفاهيم الحوكمة يوفر للمصارف عاملاً مؤثراً باتجاهين:
- آ- اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني، الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان.
- ب- 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.