

# الفصل العاشر

## إعمال نظام الحوكمة الإدارية في المؤسسات البنكية

تزايدت أهمية الحوكمة للإصلاح المالي والاقتصادي في كافة هياكل الشركات والمؤسسات العاملة في السوق، كنتيجة للأزمة المالية والاقتصادية سواء أثناء حدوث الأزمة أو عند اقتراب نهايتها، وهو ما لوحظ على أجندة مناقشات اجتماعات الدول الثمانية الكبرى وكذلك دول العشرين التي يطلق عليها مجازاً دور مجلس إدارة الاقتصاد العالمي.

وقد ظهر مصطلح الحوكمة أثناء الأزمة التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا في نهاية القرن الماضي وساد الاعتقاد بأن الأخذ بقواعدها سيضمن الاستقرار في الأسواق العالمية.

إلا أنه لم يؤخذ بتلك المبادئ والقواعد في الدول التي طرحتها على العالم خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا أو لم تطبق القواعد الرقابية على أعمال الشركات والمؤسسات والبنوك بالقدر الذي يضمن الاستقرار للأسواق فظهرت المشتقات المالية بصورة متنوعة وجديدة وتضخمت حتى أصبحت نظراً على النظم المالية والاقتصادية في الأسواق التي نشأت فيها وانتقلت إلى غيرها في بلدان أخرى.

لذلك تجمع كل التوصيات على مختلف المستويات الدولية أو الإقليمية أو المحلية بقدرة الأخذ بمبادئ وقواعد الحوكمة في الشركات والمؤسسات والبنوك بضمان الاستقرار والنمو الأمن وكسب ثقة الأطراف المتعاملة في الأسواق.

## الحوكمة وثبات الإصلاح:

حوكمة الشركات مصطلح جديد في مصر تم تقديمه في مركز المديرين المصري بالقاهرة إلى الأسواق المالية المصرية. ويعرف دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر مبادئ الحوكمة بأنها القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات. والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها ويدخل في نظام التعريف مفاهيم كالإفصاح واتفاقية والرقابة والمساءلة وتعتمد تلك المفاهيم على مدى تقبل المجتمع لها والتعامل معها وتعتبر المراجعة الأرضية المشتركة لتلك المفاهيم.

### لجنة المراجعة:

تقوم لجنة المراجعة بدور المسئول عن الحماية والحفاظ على السلامة والمالية للمساهمين ويحدد دليل عمل لجان المراجعة الصادر عن مركز المدير المصري بصفة محددة من قبل مجلس الإدارة بمسئوليته الرقابية على الوجه التالي:

تتمثل الواجبات والمسئوليات الملقاة على عاتق لجان المراجعة في مراقبة عملية إدارة المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على إعداد التقارير المالية للشركة ومراقبة علامة نظم الرقابة الداخلية بإعداد التقارير المالية والالتزام بالمعايير المحاسبية بالإضافة إلى متابعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية.

ويجب ألا يقل عدد أعضاء لجنة المراجعة عن ثلاث أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة وأن هذا التشكيل قد يختلف بناءً على احتياجات الشركة وحجم المسئوليات المسندة إلى اللجنة. ويفضل أن تكون

اللجنة كليًا من أعضاء غير تنفيذيين والهدف من ذلك هو السماح للجنة المراجعة العمل بكفاءة وحرية وتحقيق مستوى مناسب في التنوع في الخبرات والمعرفة داخل اللجنة ويجب أن يكون الأعضاء لديهم معرفة بالأمور المالية. واستقلال الأعضاء أهم عوامل تحقيق فاعلية اللجنة خاصة في مجال التقييم وإصدار الأحكام والقرارات الهامة.

### أدوات لجان المراجعة:

#### الأول: مراقبة المخاطر المالية والرقابة الداخلية للشركة:

يجب على لجنة المراجعة مراقبة عملية إدارة المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على إعداد التقارير المالية للشركة ومراقبة سلامة نظام الرقابة الداخلية المتعلقة بإعداد التقارير المالية والالتزام بالمعايير المحاسبية بالإضافة إلى متابعة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية. كذلك يجب على لجنة المراجعة التحقق من وجود نظام رقابة فعال وأن تتحقق من تطبيق نظام الرقابة الداخلية.

#### الثاني: القيام بمراجعة القوائم المالية المرحلة والسنوية قبل إصدارها:

من أهم مسؤوليات لجنة المراجعة هو فهم مسؤوليات وتعهدات الإدارة وتقييم مدى ملائمة اختيار الإدارة للمبادئ والسياسات المحاسبية الهامة، وكذلك قرارات الإدارة والتقديرات المحاسبية المطبقة في إعداد التقارير المالية، وأيضًا استيعاب المكاتبات والمعلومات التي ترد من المراجعين الخارجيين بشأن المسؤوليات المسندة إليهم بموجب معايير المحاسبة والمراجعة المصرية، والتشاور مع كل من الإدارة والمراجعين الخارجيين حول القوائم المالية وتقييم مدى استيفاء القوائم المالية وأنه تم عرضها

بحيادية، وتقييم ما إذا كانت معايير الإفصاح قد تم إتباعها بوضوح وشفافية، بجانب مراجعة النشرات الخاصة بالأرباح والقوائم المالية قبل الإصدار.

### الثالث: مراقبة عمليات المراجعة الداخلية والخارجية:

يقوم كل من قسم المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي بتنفيذ الخطة الشاملة لإجراء المراجعة للشركة، ويجب على لجنة المراجعة التأكد من أن عمل كل منهما مكمل ومتمم لعمل الآخر في إطار إشراف لجنة المراجعة، كما يجب على لجنة المراجعة المشاركة في تعيين قسم المراجعة الداخلية وتبعية الإداريـة والتنظيمية وكذلك في اختيار وتقييم المراجع الخارجي.

### مشاكل تطبيق المراجعة في مصر:

1. وجود عدد كبير من الشركات المصرية العائلية (المغلقة) يؤدي إلى صعوبة فصل الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين.
2. عدد أعضاء مجلس الإدارة صغير نسبياً.
3. غالبية مستخدمي القوائم المالية لا يفهمون بوضوح دور لجنة المراجعة.
4. انتشار مفاهيم الثقافة السرية أدى إلى سيادة المناخ السري مما أوجد عدم تقدير لدور الإفصاح والشفافية.

### دور المراجعة الداخلية في الحكومة:

يصعب تفعيل مبادئ الحكومة ما لمي تم تدعيم فعالية واستقلالية كل من لجان المراجعة وأنشطة المراجعة الداخلية والخارجية. فالمراجعة الداخلية هي نشاط منظم، ومستقل، وموضوعي يقوم بأعمال التدقيق وتقديم الاستشارات من خلال نظام قوي وفعال بهدف إضافة قيمة وتحسين فعالية إجراءات كل من إدارة المخاطر والحوكمة.

والإطار الذي يعمل من خلاله هذا النشاط يتمثل في مجموعة من المعايير المهنية وأخرى خاصة بالأداء وثالثة خاصة بأخلاقيات وسلوكيات المهنة وهي:

### 1) الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية:

هو المسئول الأول عن أنشطة المراجعة الداخلية المنظمة أو المؤسسة، وقد استحدث السحب بعد عدة سحبات مثل مدير أو رئيس إدارة المراجعة.

### 2) نشاط المراجعة الداخلية:

يتمثل في الإدارة أو القسم أو فريق العمل الذي يقوم بتقديم الخدمات الخاصة بأعمال المراجعة والاستشارات باستقلالية وموضوعية.

### 3) استقلالية أنشطة المراجعة الداخلية:

وضع أنشطة المراجعة الداخلية بحيث يتبع الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مستوى إداري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح له بأداء وإنجاز مسؤولياته.

### 4) إدارة المخاطر:

إجراءات تجديد وتقييم وأداة الأحداث التي قد تؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها، ووضع نظم الرقابة اللازمة للحصول على تأكيد معقول لتحقيق المؤسسة لأهدافها.

### 5) القيمة المضافة:

الفائدة التي تعم على المنظمة وعلى كل المتعاملين معها والمستفيدين منها خلال أعمال المراجعة وتقديم الاستشارات والنصائح وتوصيل النتائج للإدارة والمسؤولين عن التشغيل.

## دور وأهمية المراجعة الداخلية:

1. وضع المبادئ الأساسية لممارسات المراجعة الداخلية والإطار العام لأداء أنشطتها.

2. وضع الأسس التي يمكن استخدامها لقياس أداء المراجعة الداخلية، وكذلك وضع الأسس التي يمكن من خلالها تقييم أداء المراجعين الداخليين.

### المعايير المهنية للمراجعة الداخلية والعاملين بها:

تختص بتوضيح خصائص مهنة المراجعة والعاملين بها وتوضيح الرفض والسلطات والمسؤوليات لأنشطة المراجعة الداخلية فيجب أن تدون رسمياً في لائحة المراجعة الداخلية التي يتم اعتمادها من أعلى سلطة في المنظمة، وتوضح الاستقلالية لأنشطة المراجعة الداخلية والموضوعية لأداء ورأي المراجعين الداخليين وتحديد قبول الإدارة العليا لمستوى مخاطر أعلى من المستوى الذي تتحمله المنظمة.

### المعايير: وهي الثقافة الأخلاقية والقواعد وتشمل:

الثقافة الأخلاقية: الأمانة - النزاهة - السرية الكافية المهنية.

### القواعد:

- أداء العمل بصدق وأمانة واجتهاد وتحمل المسؤولية.
- الالتزام والإقدام على أهداف المنظمة.
- تجنب الأنشطة والعلاقات التي تؤدي للتعارض مع مصلحة المنظمة.
- المحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدام في تحقيق مصالح شخصية.
- أداء الأعمال والخدمات طبقاً لمعايير المراجعة الداخلية.
- التحسين المستمر للكفاءة المهنية وجودة الأداء.

## مدى تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة في مصر:

تأخرت مصر كثيرًا عن العالم في التطبيق الرسمي للمعايير الدولية في المحاسبة وكانت تطبيق بما يعرف بمعايير المحاسبة المتعارف عليها حتى صدر النظام المحاسبي الموحد 1967 27 إلا أنه كان موجهًا للمحاسبة الحكومية أكثر منه للمحاسبة وفي منتصف الثمانينات وبعد تدفق الاستشارات العربية والأجنبية ووجود التعاون رقم 95 لسنة 1992 الذي ينص فيه على ضرورة إتباع الشركات الخاضعة له للمعايير المحاسبة الدولية عند إعداد قوائمها المالية.

وفي عام 2001 تبني الاتحاد الدولي للمحاسبين مشروع تطوير معايير المحاسبة الدولية من أجل مصالح العامة من مستخدمي القوائم المالية وذلك عن طريق إعداد معايير محاسبة عالمية ذات جودة عالية تؤدي الى المزيد من الشفافية وتقديم معلومات قابلة للمقارنة. وكانت الدوافع الأساسية لهذا المشروع:

- العولمة وانفتاح الأسواق العالمية.
  - قرار الاتحاد الأوروبي باستخدام معايير المحاسبة الدولية في جميع دول الاتحاد.
  - الرغبة في عمل تقارب بين المعايير الأمريكية والمعايير الدولية.
- وقد ظهرت نتائج هذا المشروع بصدر مجموعة من المعايير الدولية في عام 2004 التي تحتوي على كثير شامل في المعايير وتم إصدار معايير جديدة تحت اسم المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية.

وبناء عليه تم إصدار نفس مجموعة على الشركات التي يراجعها الجهاز المركزي للمحاسبات فيما عدا معياري البنوك والتأمين وتوجد أربعة اختلافات أساسية ظهرت نتيجة للقوانين واللوائح المصرية وهي:

- معيار المحاسبة المصرية رقم 1 عرض القوائم المالية.
- معيارا لمحاسبة المصرية رقم 10 الأصول الثابتة وإهلاكها.
- معيار المحاسبة المصرية رقم 19 الإفصاح بالقوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المشابهة.
- معيار المحاسبة المصرية رقم 20 القواعد والمعايير المحاسبية المتعلقة بعمليات التأجير التمويلي.

### الحكومة والرقابة في مصر:

عند طرح مفهوم الحكومة في مصر ظهرت الحاجة إلى إمكانية وكيفية قياسه والاستفادة من تجارب الآخرين في ذلك. وقد توسع هذا المفهوم يقترب مع المفاهيم البيئية والمسؤولية الاجتماعية لتكوين قواعد من العينة للشركات والمؤسسات العمل بها تعمق وجودها في السوق العائد الذي تسعى إليه وبالتالي الاستقرار والقواعد المؤوية للنمو المتسارع والمؤكد على المدى المتوسط والطويل.

### قياس مؤشر الثقافة:

يوجد عوامل يمكن قياسها بموضوعية لتكون بمثابة أدلة يمكن أن تشيد إلى حوكمة أفضل للشركات بالنسبة للعلاقات مع أصحاب المصلحة من المساهمين وأطراف التفاعل الآخرين والعامل الأول للقياس هو مدى إفصاح الشركة فيما يخص النواحي البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والعامل

الثاني هو معرفة الالتزام العام للشركة فيما يخص تلك النواحي والاعتراف بهذه المعايير.

وهذه العوامل يتم النظر إليها وتقييمها على نحو موضوعي بتحديدتها وتحويل البيانات من الشكل النوعي إلى الشكل الكمي:

ويتم ذلك بداية من الإفصاح والشفافية من خلال التقارير السنوية إلى تحليل المعلومات المجمعة من وسائل الإعلام والمجتمع المدني والصادر الحكومة وأيضاً الاتصال المباشر بإجراء الدراسات الاستقصائية.

ويعتبر قياس الإفصاح والشفافية أكثر الطرق العلمية والمفيدة في تقييم العوامل النوعية والمعلومات المتباينة. حيث أنه لكل شركة تقرير مستوى وإجراءات خاصة بها في تقديم التقارير، كما أنه يؤدي إلى زيادة الضغط على الشركات لعرض أكبر قدر من المعلومات، وعادة ما يتم القياس من خلال مجموعة من الأسئلة عن حوكمة الشركات فيها يتعلق بحقوق المساهمين وعملية مراجعة الحسابات والمؤشرات المالية والتشغيلية ومجلس الإدارة والمديرين وهيكّل الملكية وأخلاقيات الأعمال التجارية والمنتجات والنواحي البيئية والاجتماعية، ويعتمد كل ذلك على القطاع الذي تنتمي إليه الشركة وحسب تأثير القطاع على باقي القطاعات سواء كان التأثير منخفضاً أو مرتفعاً.

ويأتي التحليل النوعي من حساب نتائج الإفصاح والشفافية، ويتم تجميع المعلومات من وسائل الإعلام والمنظمات غير الحكومية مصادر مستقلة للمعلومات من الوكالات التنظيمية ومصادر خاصة بالشركة مثل المواقع الإلكترونية والسجلات التنظيمية وتقارير المسؤولية الاجتماعية

للشركات، ويتم استخدام تلك المعلومات لتعديل نتائج الإفصاح والشفافية للحصول على النتيجة النهائية.

### نماذج للمساعدة في إعداد المؤشر:

للحصول على مؤشر أكثر شمولية يتم الاستعانة ببعض المبادرات والمشروعات مثل:

#### 1. مبادئ الاستثمار المسؤول:

وهي مبادرة تقودها الأمم المتحدة بدأت عام 2006 لتشجيع المستثمرين في المؤسسات على تنشيط وتفعيل القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في عملية الاستثمار.

#### 2. مشروع الإفصاح عن الكربون:

وهي تضم منظمات ومؤسسات ذات ثقل في رأسمالية السوق من أجل توفير الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالاستثمار فيما يخص المخاطر والفرص التي تواجهها نتيجة لتغير المناخ.

#### 3. مبادرة تعزيز التحليلات:

وهي تعاون دولي بين مالكي الأصول والمديرين بهدف تشجيع الاستثمار في البحث المتعلق بتأثير العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وغيرها من العوامل غير المالية على الاستثمار طويل الأجل.

#### 4. ميثاق الأمم المتحدة:

وهو دليل تطوعي لقواعد سلوك الشركات، تحت رعاية الأمم المتحدة، والتي قامت بتحديد عشرة مبادئ متعلقة بحقوق الإنسان والبيئة ومكافحة الفساد.

## الوضع في القطاع المالي غير المصرفي:

استمرار لتعميق مبادئ الحوكمة والرقابة الفعالة واستحداث مزيد من الهياكل للعمل على استقرار الأسواق وضمان سلامة التعاملات ثم إنشاء هيئة الرقابة المالية غير المصرفية، ويدخل تحت مظلتها أنشطة التأمين وأسواق لمال والتمويل العقاري.

وقد أعلنت هيئة الرقابة المالية غير المصرفية عن إستراتيجية جديدة لتنظيم عملها من 2010 إلى 2020 تتضمن تعديلات واسعة في الإطار الرقابي لجميع الأنشطة المدرجة تحت مظلتها وضمنت تلك التعديلات على أنها ركائز كالآتي:

- إنشاء هيكل تنظيمي جديد للهيئة.
- توظيف وتدريب جيل جديد من المراقبين.
- تصحيح القواعد والإجراءات بما يضمن رفع كفاءتها.
- دعم الإلزام بمتطلبات الإفصاح والحوكمة في الشركات التي تراقبها.
- وترجع أهمية هذه الإستراتيجية إلى اعتمادها على مختلف الجهات ذات الصلة بها وأدخلت في الاعتبار برنامج الحوكمة، بجانب أنها رصدت ما وصفته الأسواق الثلاث في الوقت الحالي وعلى رأسها:

1- نقص المعلومات.

2- غياب الرقابة عن بعض الأسواق التمويلية.

3- انتشار ثقافة الجز المعزولة في الرقابة.

4- نقص الكوادر وعدم توافر المعلومات.

وأوضحت الهيئة أن الرسالة الأساسية هي الرقابة والإشراف على الأسواق المالية الغير المصرفية بهدف الحفاظ على سلامتها واستقرارها وكفاءتها وحماية المتعاملين فيها والعمل على تمتيتها بما يؤدي إلى سهولة الحصول على تمويل، أما توسيع السوق فيأتي في مرحلة لاحقة. ومن وحي تطورات الأزمة المالية والاقتصادية العالمية التي يرجعها البعض لاندلاعها وتفاقمها إلى الجهات الرقابية في الولايات المتحدة وأوروبا فإن الهيئة تستهدف إنشاء نظام رقابي رشيد قادر على التنبؤ بالآزمات، وأنها تعمل وتطور من نفسها لتصبح الكيان الرقابي الأفضل إقليمياً لدعم وضع يعد التنافس في الأسواق التي تدخ في مجال مراقبتها وذلك يقوم على معيار أساسي هو حجم ما تحدثه من أثر رقابي يتضح في حماية السوق من أي انهيارات. وأن المعيار الأساسي والأصح ليس بالضرورة هو في زيادة عدد الشركات ولكن توافقها مع الشروط والقواعد الموضوعة هو الأهم لكي تعمل بشكل سليم وفقاً للقانون والمبادئ.

### الوضع في البنوك:

وبصفة عامة يثير الأسلوب الذي من خلاله يدير مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا أعمال البنك. وهي بذلك يمكن أن تكون بمثابة حافز للحكومة سواء بشكل مباشر عن طريق اعتبار التقييم الكلي لنظام الحكومة ضمن عناصر التصنيف الأخرى أو إدراج فاعلية نظام الحوكمة تحت بند مستقل بالتقرير، وتسهل هذه المؤشرات للمستثمرين عمل تقييم لمدى فاعلية الحوكمة في المؤسسة أي أن الحوكمة والرقابة تساهم في:

- 1- تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية.
- 2- توفير فرص لجذب مصادر تمويل خارجي.

3- تخفيض تكلفة رأس المال.

4- تحسين سمعة البنك ودعم الثقة.

5- توفير فرص الحصول على صفقات أعمال دولية.

ويشمل مفهوم أصحاب المصالح في البنوك العديد من الفئات مثل المودعين والمقترضين والموظفين والمساهمين، ووكالات التقييم والجهات الإشرافية والرقابية وبموجب مبادئ الحوكمة تقوم البنوك بتعميم قواعد القيم المؤسسية وميثاق سلوكيات العمل. ووضع الإجراءات والنظم التي من شأنها التأكد في الالتزام بها. يحدد مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا مع بعضها البعض على فترات محددة لتبادل المعلومات في الوقت المناسب حول سلامة الأوضاع المالية للبنك والمحاسبات الإدارية.

ولقد فتت لجنة بازل للإشراف المعرفي الانتباه إلى ضرورة دراسة وفهم وتحسين الحوكمة في الكيانات المصرفية (تحسين الحوكمة المصرفية للمؤسسات فبراير 2006) والغرض من هذا التوجه هو المساعدة على ضمان اعتماد الممارسات السليمة للحكومة والغرض من هذا التوجه هو المساعدة على ضمان اعتمادا لممارسات السليمة للحكومة في المؤسسات المصرفية في جميع أنحاء العالم ويبرر هذا التقرير أهمية الأمور التالية:

1. دور مجلس الإدارة والإدارة العليا (مع التركيز على الدور المنوط للإعفاء المستقبلي).

2. الإدارة الفعالة لتجنب تضارب المصالح.

3. دور المراجعين الداخليين والخارجيين وكذلك جهات الرقابة الداخلية الأخرى.

4. الإدارة على نحو يتسم بالثقافة لاسيما عندما يعمل البنك في مناطق جغرافية أو من خلال كيانات قد تفوق الثقافة.

5. دور الجهات الرقابية والإشرافية في تقييم وتوفير الممارسات السليمة للحكومة.

وتؤخذ في الاعتبار حجم البنك وهيكله وإطار المخاطر وتنطبق بغض النظر عما إذا كانت الدولة قد بدأت بالفعل تطبيق مقررات بازل، وكما نوه رئيس لجنة بازل (تمثل الحكومة عنصراً هاماً لضمان صحة وسلامة واستقرار النظام).

وتتظر لجنة بازل إلى هذا التقرير أنه سيساعد على تعزيز إدارة المخاطر بطريق أكثر فعالية وشفافية ويوفر قدر أكبر من الشفافية عن المؤسسات المصرفية.

### مبادئ الحكومة والمراجعة في البنوك:

وضعت لجنة بازل مبادئ تساعد على بناء نظام فعال للحكومة كالتالي:

1. إعفاء مجلس الإدارة مؤهلي لمراكزهم ويكونوا على دراية بالحكومة والقدرة على إدارة العمل بالبنك. ويكون إعفاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي: وتكون فاعليتهم أكثر تأثيراً لدعم الحكومة عندما يمارسوا مسئولياتهم وخصوصاً عندما يكونوا على دراية بدورهم في الإشراف ودعم سلامة البنك والإحاطة الملائمة بالبيئة التشريعية والتأكد من أن البنك يحتفظ بعلاقة جيدة مع الجهات الرقابية والإشرافية.

2. يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل، أخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن الإدارة التنفيذية

تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحكومة.

3. توضع حدود واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لمجلس الإدارة والإدارة العليا والمديرين والعاملين وأن يوضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات، كما يكون دور الإدارة العليا تفويض السلطات إلى الموظفين وتعزيز المساءلة، فضلاً عن كونهم مسئولين أمام المجلس عن نتائج أعمال البنك.

4. يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة كنظام فعال للرقابة الداخلية.

5. أن يستفيد مجلس الإدارة والإدارة العليا من العمل الذي يقوم به المراجع الداخلي ومراجعتي الحسابات الخارجيين وجهات الرقابة الداخلية وأن يقر مجلس الإدارة باستغلالها.

6. يتأكد مجلس الإدارة أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وربط الحوافز والمكافآت بها وعدم اتخاذ إجراءات تتعارض معها.

7. يكون البنك محكوم بالشفافية، وهي تكن ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة فمن الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق في ظل نقص الشفافية وأن يتم الإفصاح في التقارير السنوية والدورية وغيرها.

8. يتفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية حتى لا يتعرض لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم

بخدمات نيابة عن عملائه تتسم بممارسات لأنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

وأصبح من المفاهيم المستقرة الآن خاصة بعد الأزمة المالية والاقتصادية العالمية أن الإشراف المصرفي ونوعية الإدارة تلعب دوراً هاماً في نظام الحوكمة ويجب أن يتميز نظام الحوكمة بالشفافية والاستمرارية لتدعيم سلامة وأمن العمل المصرفي من جهة والمرونة المطلوبة لمواجهة المنافسة من ناحية أخرى، وتوجد مجموعة من الاعتبارات لتبني نظام حوكمة فعال في البنوك:

- 1- على البنوك أن تطبق على الأقل القدر اليسير من مبادئ الحوكمة وبعد ذلك فإنها ينبغي أن يطلب منها السعي قدماً نحو تطبيق المعايير الدولية ضمن إطار زمني محدد.
- 2- تتخذ إدارات البنوك خطوات ملائمة نحو التوصل إلى ترتيبات جديدة للأجور تعكس الأداء.
- 3- ينبغي للبنوك أن يكون لها قواعد صارمة تحظر أو تحد من الإقراض لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف المرتبطة بهم.
- 4- يتعين إدخال نظام شامل لإدارة المخاطر ضمن إطار زمني واضح.
- 5- أن توفر للبنوك مزيد من الشفافية والإفصاح من أجل التمكن من التحول إلى تطبيق أفضل الممارسات.