

2023

THE ROLE OF BANK GOVERNANCE IN ECONOMIC REFORMAN APPLIED STUDY ON THE NATIONAL BANK OF EGYPT

Dr. Mohamad Ali Khalil Sleiman

Lawyer and Deputy General Manager, Legal Sector at National Bank of Egypt-Egypt,
M_ALI_15000@YAHOO.COM

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.bau.edu.lb/ljournal>

Recommended Citation

Dr. Mohamad Ali Khalil Sleiman, (2023) "THE ROLE OF BANK GOVERNANCE IN ECONOMIC REFORMAN APPLIED STUDY ON THE NATIONAL BANK OF EGYPT," *BAU Journal - Journal of Legal Studies - مجلة الدراسات القانونية*: Vol. 2022 , Article 9.

This Article is brought to you by the BAU Journals at Digital Commons @ BAU. It has been accepted for inclusion in BAU Journal - Journal of Legal Studies - مجلة الدراسات القانونية by an authorized editor of Digital Commons @ BAU. For more information, please contact ibtihal@bau.edu.lb.

THE ROLE OF BANK GOVERNANCE IN ECONOMIC REFORMAN APPLIED STUDY ON THE NATIONAL BANK OF EGYPT

Abstract

This paper aims to shed light on the concept of the method of exercising the powers of good governance, or what has been termed and defined as "governance". There is no doubt that governance has become of great importance at the global level now, in light of what the world is witnessing today from the transformation to digitization, in which private companies play a large and influential role, with the consequent necessity of monitoring and correcting this role. Perhaps this issue is becoming increasingly important in Egypt, due to the increasing role of banks in the Egyptian economy, which represents the need to follow up on the performance of these banks, and to bring their performance to the best possible level. Hence the interest of the National Bank of Egypt in this subject. Therefore, this study came to focus on the topic: (The role of bank governance in economic reform. An applied study on the National Bank of Egypt. The structure of the research is based on dividing it into two chapters, and each chapter has two chapters, according to the following: Chapter One: Governance in Banks. The first topic: the concept of governance and its objectives. The second topic: Governance in the Egyptian banking system and its indicators. The second chapter: Governance applications in the National Bank of Egypt and its role in economic reform. The first topic: Governance applications in the National Bank of Egypt. The second topic: the role of bank governance in dealing with crises and financial reform. Then the study ended with a conclusion explaining the most important findings and recommendations.

الملخص (Abstract in Arabic)

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، أو ما اصطلح على تعريفه اختصاراً باسم " الحوكمة ". ومما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى الرقمنة، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، بما يستتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقييمه. ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية في مصر، نظراً لزيادة دور البنوك في الاقتصاد المصري، بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء تلك البنوك، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن. ومن هنا كان اهتمام البنك الأهلي المصري بهذا الموضوع. لذلك جاءت هذه الدراسة موقوفة على موضوع: (دور حوكمة البنوك في الإصلاح الاقتصادي دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري). ويقوم هيكل البحث على أساس تقسيمه إلى فصلين، وكل فصل مبحثين وبحسب التالي: -الفصل الأول: الحوكمة في البنوك. المبحث الأول: مفهوم الحوكمة وأهدافها. المبحث الثاني: الحوكمة في النظام المصرفي المصري ومؤشراتها. الفصل الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري ودورها في الإصلاح الاقتصادي. المبحث الأول: تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري. المبحث الثاني: دور حوكمة البنوك في معالجة الأزمات والإصلاح المالي. ثم انتهت الدراسة بخاتمة توضح أهم النتائج والتوصيات.

Keywords

Governance in Banks- National Bank of Egypt- Economic Reform.

الكلمات الدالة (Keywords in Arabic)

الحوكمة في البنوك -البنك الأهلي المصري - الإصلاح الاقتصادي

مقدمة:

الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف البنوك، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية كما ان المقصود بالحوكمة المالية مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للمؤسسة وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، فضلاً عن الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة والمشاركة.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في الاقتصادات المتقدمة والناشئة في أعقاب حالات عدم الاستقرار الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية خلال عام ٢٠٠٨، ونتيجة لذلك جاء هذا البحث ليتناول موضوع الحوكمة المصرفية بخاصة ببيان دورها في معالجة الأزمات المالية والإصلاح.

أهمية البحث:

تستأثر حوكمة البنوك باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين والمصرفيين والمراقبين من خارج البنوك (السلطات الرقابية المركزية)، أو من داخل البنوك (الرقابة المصرفية الداخلية)، وتظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام لتطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، بخاصة وأن التجارب في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصادات، وان تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما يعكس إيجاباً على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وبالتالي تنشيط الاقتصاد.

ويستند البحث على فرضية مفادها أن حوكمة البنوك من شأنها العمل على حل المشكلات التي تتعلق بالانتماء والشفافية وتساهم بشكل فاعل في علاج الأزمات المالية.

إشكالية البحث:

شهد العالم تسارعاً كبيراً في وتيرة التطور الاقتصادي وقد رافق ذلك العديد من الأزمات الاقتصادية التي كان للبنوك فيها الدور الكبير، مما دعا إلى تبني أساليب جديدة للعمل على حل الأزمات الاقتصادية والعمل على تنمية رأس المال والحفاظ على حقوق المساهمين بالشكل الذي يدعم عملية الانتماء.

هدف البحث:

يحاول البحث الوصول إلى مجموعة الأهداف الأساسية التالية :-

- تحديد وتوضيح مفهوم الحوكمة وبيان محدداتها.
- التركيز على الحوكمة المصرفية وبيان أساليبها.
- دليل الحوكمة في البنك الأهلي المصري كنموذج تطبيقي.
- بيان دور حوكمة البنوك في علاج الأزمات المالية.

منهج البحث:

سننتهج في هذا البحث طريقاً تحليلياً تطبيقياً وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع محل البحث، لأننا بصدد عرض بيانات وحقائق مرتبطة بحوكمة المؤسسات ومدى تطبيق مبادئها في القطاع المصرفي وعلى الأخص البنك الأهلي المصري، ومن ثم استخلاص أهم النتائج نظراً لحدائته موضوع الحوكمة المصرفية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يُقْتَصَرُ البحث على دراسة تحديد وتوضيح مفهوم الحوكمة وبيان محدداتها والتركيز على الحوكمة المصرفية وبيان أساليبها.

الحدود الزمنية والمكانية: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري تأسيساً على الإصدار السادس مايو ٢٠٢٢.

خطة البحث:

يقوم هيكل البحث على أساس تقسيمه إلى فصلين، وكل فصل لمبحثين وبحسب التالي :-

الفصل الأول: الحوكمة في البنوك.

المبحث الأول : مفهوم الحوكمة وأهدافها.

المبحث الثاني : الحوكمة في النظام المصرفي المصري ومؤشراتها.

الفصل الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري ودورها في الإصلاح الإقتصادي.

المبحث الأول : تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري.

المبحث الثاني: دور حوكمة البنوك في معالجة الأزمات والإصلاح المالي.

الفصل الأول: الحوكمة في البنوك

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، أو ما اصطلح على تعريفه اختصاراً باسم " الحوكمة ". ومما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحظى بأهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، بما يستتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه.

ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية في مصر، نظراً لازدياد دور البنوك في الاقتصاد المصري، بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء تلك البنوك، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن. ومن هنا كان اهتمام البنك الأهلي المصري بهذا الموضوع.

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة وأهدافها

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".¹

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".²

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".³ وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام ٢٠٠٢.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجأت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات 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 دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.⁴

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساهمة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هيكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (انظر شكل ١ أدناه). ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

¹ 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.

² 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.

³ البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.

⁴ راجع في تفصيل ذلك، كل من:

– البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. مرجع سبق ذكره. ص: ١١.

– إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، ٢٠٠٣. ص: ٣٦ – ٣٧.

- Fawzy, S. (April 2003). *Assessment of Corporate Governance in Egypt*. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 6-7.

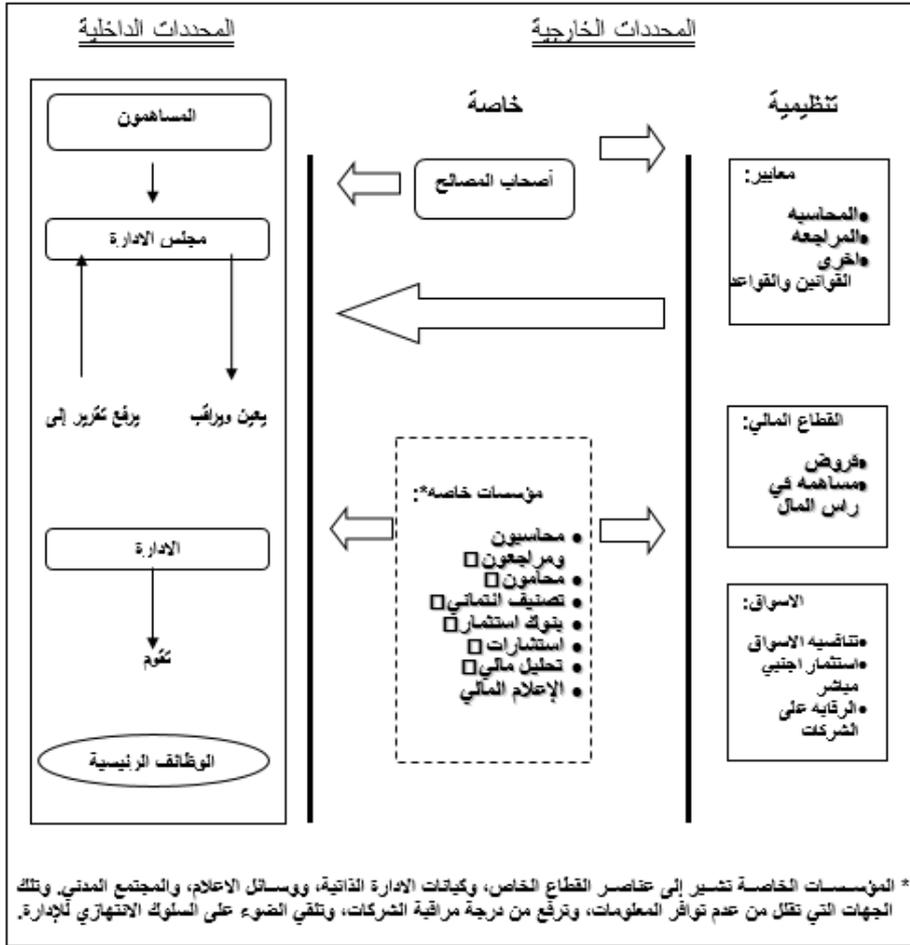
أ- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومن هنا على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.⁵

ب- المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.⁶

شكل (1): المحددات الخارجية والداخلية للحكومة



المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: *Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region*, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدي الحكومة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحكومة

⁵ Fawzy, S. *Ibid.*, pp: 3-4.

⁶ *Ibid.*, p: 4.

على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية^٧

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام ٢٠٠٤^٨. وتتمثل في:

- ١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- ٢- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- ٣- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ٤- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- ٥- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- ٦- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)^٩

وضعت لجنة بازل في العام ١٩٩٩ إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

- ١- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- ٢- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- ٣- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- ٤- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- ٥- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).
- ٦- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

^٧ انظر في تفصيل ذلك:

- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. مرجع سبق ذكره. ص: ١١.
- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام ٢٠٠٥ " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة في:

Egyptian Banking Institute, *Corporate Governance in the Banking Sector Workshop*, March 2006.

- Fawzy, S. *Ibid.* pp: 5-6.

^٨ OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

^٩ فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سبق ذكره.

- ٧- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترفقيات أو عناصر أخرى.
- ٨- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

معايير مؤسسة التمويل الدولية^{١٠}

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣ موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- ١- الممارسات المقبولة للحكم الجيد
- ٢- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد
- ٣- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا
- ٤- القيادة

المبحث الثاني : الحوكمة في النظام المصرفي المصري ومؤشراتها

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١ بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حاليا)، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر. وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات^{١١}.

وأعد البنك الدولي، بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر. وكان من أهم نتائج التقييم:

١- أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات، والمطبقة في مصر، تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق ٣٩ مبدأ من إجمالي ٤٨ مبدأ. حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء. ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات ١٥٩ لسنة ١٩٨١، وقانون قطاع الأعمال العام ٢،٣ لسنة ١٩٩١، وقانون سوق رأس المال ٩٥ لسنة ١٩٩٢، وقانون الاستثمار ٨ لسنة ١٩٩٧، وقانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي ٩٣ لسنة ٢٠٠٠.

٢- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعى المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير، ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق ٧ مبادئ من إجمالي الـ ٤٨ مبدأ، وهناك اثنان من المبادئ لا تطبق نهائيا في السوق المصرية.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحوكمة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى فهناك عدد من البنود التي تحتاج إلى تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية. بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم، كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العمومية، والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة. ويحمي القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما أن معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تتسق مع المعايير الدولية. أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة). كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة. وتعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدي إلى تراجع الفساد.

ونشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر، لم يكن على مستوى الشركات، وإنما بدأ في المجتمع المدني. وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة، ومنها إصدار قانون سوق المال المعدل، وقانون الشركات الموحد، وقانون مزاوله مهنة المحاسبة والمراجعة، وقانون الإفلاس.

وفي النهاية نشير إلى 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 الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

١. وتعنى الحوكمة في الجهاز المصرفي:

إن وجود نظام مصرفي سليم يعد احد الركائز المهمة والأساسية لسلامة عمل المؤسسات ، إذ يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة لعمل المؤسسة ونموها ، كما أن القطاع المصرفي السليم هو احد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات ، ومنه تظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي ، وان مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام لا يخرج عن مفهوم حوكمة الشركات ، حتى أن بعضهم يذهب إلى اعتماد حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية ، أو حاكمية الشركات في القطاع المصرفي ، إذ تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية حوكمة البنوك بأنها الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدن مجالس الإدارة ، والإدارات العليا والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بوضع الأهداف والخطط وتحديد السياسات والإصلاحات والمسؤوليات والرقابة والتحكم في المخاطرة الائتمانية وغير ذلك.

٢. عناصر الحوكمة في الجهاز المصرفي :

وترتكز الحوكمة في المصرف على عدد من العناصر تتمثل في مجموعتين رئيسيتين هما : - ١٢

- **المجموعة الأولى / الفاعلون الداخليون :** وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون .
- **المجموعة الثانية / الفاعلون الخارجيون :** الذين يمثلون المودعين ، وصناديق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف وتقييم الائتمان، فضلاً عن الإطار القانوني التنظيمي والرقابي .

٣. آليات الحوكمة في الجهاز المصرفي :

إن آليات الحوكمة هي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصالح لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن بين الحوافز الخاصة بهم ، وبين الوكلاء الذين يتخذون القرارات نيابة عنهم ، والتأكد من أن هؤلاء يعملون لتحقيق وتعظيم العائد لأصحاب المصالح في المصرف^{١٣}.

وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظراً لطبيعتها الخاصة إذ أن إفلاس المصرف لا يؤثر فقط في الأطراف المعنية من مودعين وزبائن ومقرضين وإنما يؤثر أيضاً في استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم وبالتالي يؤثر في الاقتصاد ككل ، كما إن إشكالية الحوكمة تعد أكثر تعقيداً في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى بوصف المصارف تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقرضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة ، كما إن مصادر الأموال في المصارف تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوافرة عند الطلب من طرف المودعين ، في حين إن أصول المصرف تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل ، وبالتالي تكون المراقبة أكثر تشدداً على مستوى المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، وان التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية يتوقف على جودة مجموعتين من المحددات وهي : - ١٤

١ - **المحددات الداخلية :** تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين ، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

٢ - **المحددات الخارجية :** تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشتمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشاريع ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمنشآت العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، والى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشآت الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم.

٤. مبادئ الحوكمة في المصارف :

شارك صندوق النقد الدولي والمصرف الدولي مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأوربية في دراسة آلية حوكمة المصارف ومدى فاعليتها في الدول المتقدمة والنامية في عام ١٩٩٩ ، وانتهت الدراسة إلى صياغة المبادئ بعنوان corporate governance for banking principles ويتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في التالي:

^{١٢} د.أمال عياري وأبو بكر خوالد ، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية ، دراسة حالة الجزائر ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية كالتية للحد من الفساد المالي والإداري ، الجزائر ، ٢٠١٢ ، ص ٨ .

^{١٣} مقدم وهيبية ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات الاقتصادية ، بحث مقدم إلى مؤتمر (الأوراق المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٢ .

^{١٤} المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام حاكمية البنوك، العدد ٦، متاح على الموقع الإلكتروني

المبدأ الأول : حماية حقوق المساهمين : اعتماد آليات تكفل المحافظة على حقوق المساهمين ، وذلك في أثناء نقل وتسجيل ملكية الأسهم والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية والحصول على الأرباح ومراجعة القوائم المالية، لضمان حسن استغلال أموال المصارف وتعظيم العوائد وقيمة أسهم المصرف في الأجل الطويل.

المبدأ الثاني : المعاملة المتكافئة للمساهمين : أي تحقيق العدالة والشفافية في معاملة المساهمين كافة ، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، ويجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل أخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القوانين سارية في المصرف، ويجب أن تمتنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة.

المبدأ الثالث : الإفصاح والشفافية : وتُعدُّ الشفافية ضرورية للحوكمة الفاعلة والسليمة ، فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفاعل أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام ضرورياً وبخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسوية .

المبدأ الرابع : مراعاة الآخرين من أصحاب المصالح مع المصرف : أي احترام حقوق ومصالح الآخرين الذين يتعاملون مع المصرف والتعويض في حالة انتهاك حقوقهم وتشجيع التعاون الفاعل بينهم وبين المصرف من أجل إنجاز المصرف، وخلق فرص استثمار وضمان استمرار قوة المركز المالي وتحسين مستويات الأداء.

المبدأ الخامس : مسؤوليات مجلس الإدارة : على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة ، للمديرين وللعاملين وأن يضع هيكلًا إدارياً يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات، ويتأكد من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسؤولين المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف ، ويجب على مجلس الإدارة للمصرف التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للمصرف في جميع جوانبه ، وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة ويشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالمصرف المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية .

٥. **الانعكاسات الأساسية للحكومة في المصارف:**

- أ- ارتفاع قدرة المصارف في الحصول على التمويل الخارجي الذي يؤدي إلى زيادة الاستثمار والنمو والتوظيف والاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات.
- ب- انخفاض كلفة رأس المال وما يصاحبه من ارتفاع في تقييم جدارة المصارف المقترضة الأمر الذي يزيد في جاذبية الاستثمار من قبل المستثمرين بالتالي النمو والتوظيف والاستخدام للإمكانيات المتاحة.
- ت- تحسين أداء العمليات من خلال توزيع وإدارة أفضل لزيادة الثروة وتقليل الأزمات المالية.
- ث- علاقات أفضل بين الأطراف ذات المصلحة لتحسين العلاقات الاجتماعية.

٦. **الدور الاقتصادي للحكومة^{١٥}:**

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في تبني الحوكمة أو الحكم الصالح من قبل الكثير من الدول ولاسيما النامية منها وغالباً ما كان يتم الربط بينه وبين التنمية والإصلاح الاقتصادي فضلاً عن دوره في إعادة هيكلة العلاقات الاجتماعية إذ تشهد المؤسسات والآليات التقليدية للحكم والمساءلة تغيراً سريعاً في العديد من البلدان ذات الموقع المتقدم في الاعتراف بأهمية الحوكمة أو الحكم الصالح بما يهدف إلى تقليل الأزمات الاقتصادية والحكم الصالح ينجم عن إخضاع الحكومات لمزيد من النقصيات والزامها بتحسين الإدارة واتباع سياسات اقتصادية تتسم بقدر كبير من المسؤولية مع مشاركة أكبر للقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ، وفي ظل المشروع التنموي الجديد فإن نموذج الحكم أصبح ذا ثلاثة مستويات الأول هو الحكم العالمي والثاني هو الحكم الوطني والثالث هو الحكم على مستوى القاعدة الشعبية ، وعليه فإن نجاح هذا المشروع في الدولة النامية يتطلب العمل على مجموعة اتجاهات يأتي في مقدمتها ، الانفتاح والشفافية ، توفير الإطار التنظيمي والقانوني المناسب لعمل القطاع الخاص، وجود حكومة مسؤولة وسريعة الاستجابة، إصلاح الخدمة المدنية على وفق آلية جديدة تكفل توظيف وترقية الموظفين الحكوميين على وفق معايير الكفاءة والشفافية، المشاركة الشعبية في صنع القرار الوطني ، اهتمام حكومي وشعبي بالبيئة.

٧. **دور حوكمة المصارف في استقرار السوق المالي :**

المتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه ملاحظة أن الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشكلات المصارف قاسماً مشتركاً فيها. ويعود ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها المخاطر الائتمانية، ونتيجة لهذه الأزمات ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والنامية ولاسيما بعد الأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا ، وما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية

بسبب الإفراض المفرط من طرف المصارف، ونتيجة لهذه التطورات أصدرت لجنة بازل للرقابة والإشراف على المصارف عدة أوراق عمل في سنة ١٩٩٨ تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المصرفية .

٨. أهمية الحوكمة الجيدة في المصارف :

- ١ - تعدُّ الحوكمة المصرفية نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.
- ٢ - تمثل الحوكمة المصرفية الجيدة عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولاسيما في المصارف يمكن أن يؤثر في الاستقرار الاقتصادي والمالي وخير دليل ما حصل في الأزمة المالية الآسيوية، للمصرف المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في المصارف التجارية وذلك للأسباب:-
 - إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للمصرف المركزي.
 - إن المصارف التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، فضلاً عن كون هذه المصارف مسؤولة عن المحافظة على أموال المودعين.
 - نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة مسألة مهمة وضرورية لهذه المصارف.
 - يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمالهم تدار بشكل سليم، وأن لدى المصرف المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

٩. الأطراف الأساسية في الحوكمة المصرفية^{١٦}:

- ١ - **السلطات التنظيمية :** بناء إطار للحوكمة وإدارة المخاطر إن منظمي المصارف لهم دور فاعل في بناء إطار لحوكمة المصارف وإدارة مخاطر المصارف , إذ تتركز جهود الجهات التنظيمية على المحافظة على ثقة الجمهور في القطاع المصرفي وعلى خلق سوق عادلة للمؤسسات المالية والهيئات التي تقدم خدمات مالية وتهدف الهيئات التنظيمية أيضاً إلى إيجاد سوق حرة نحو الإشراف على المصارف والوظائف المهنية الإشرافية وكذلك العمل على خلق وعي لدى الجمهور بمسؤولية إدارة المصرف في عملية إدارة المخاطر ، أما من حيث إدارة المخاطر المالية فتتركز مسؤولية الجهات التنظيمية حول تحسين الجودة من خلال متطلبات الترخيص والحد الأدنى لرأس المال وقواعد كفاية رأسمالية وتشديد المسؤوليات والمعايير الائتمانية وتوفير قواعد إرشادية حول إدارة المخاطر والسياسات ذات الصلة.
- ٢ - **السلطات الإشرافية :** مراقبة إدارة المخاطر إن معاملات المصارف الكبيرة بالغة التعقيد ومن ثم يصعب تتبعها وتقييمها إذ يعتمد المشرفون بدرجة كبيرة على نظم الرقابة الإدارية الداخلية ، وقد تسبب المدخل التقليدي للتنظيم والإشراف في بعض الأوقات في إحداث تحريفات في الأسواق المالية عن طريق تقديم حوافز سلبية للتهرب من تطبيق القواعد التنظيمية بدلاً من التشجيع على كفاية إدارة المخاطر المالية ، ومنذ أواخر الثمانينات حدث إدراك متزايد بأن المدخل القديم للإشراف على المصارف لا يستطيع الصمود في وجه تحديات البيئة المصرفية المعاصرة والأسواق المضطربة، وفي بعض الجهات أدى هذا الإدراك إلى حدوث عملية مكثفة من التشاور بين السلطات التنظيمية والمصارف الساعية لإيجاد إطار قانوني من أجل التحول إلى مدخل موجه نحو السوق وقائم على المخاطرة للإشراف على المصارف , ولإرساء مثل هذا الإطار يجب تحديد مسؤوليات مختلف الأطراف في عملية إدارة المخاطر بوضوح.
- ٣ - **المساهمون:** يؤدي المساهمون دوراً مهماً في تقرير حوكمة المصارف وذلك من خلال انتخاب المجلس الإشرافي والموافقة على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين, ويكون المساهمون في وضع يسمح لهم بتحديد توجه المصرف .

١٠. مؤشرات الحوكمة المصرفية

تُعدُّ المؤشرات من الناحية القيمة متوسطات وأرقام قياسية والأرقام القياسية هي قيم مجردة من الوحدات النقدية أو وحدات القياس الأخرى ، وهذا يعني أن السلسلة الزمنية للأرقام القياسية تعد من ذات القاعدة من المعلومات بهدف أن تكون هذه الأرقام القياسية صالحة للمقارنة ، لذلك يتم اختيار مدة ماضية والتي تُعدُّ بمثابة سنة الأساس والتي تحسب القيم الأصلية للرقم القياسي ومعه الانتقال إلى مدة مستقبلية ، ويعرف المؤشر بأنه بند إحصائي مفرد يبين التغير النسبي في سعر أو قيمة ، أو التغير النسبي في متغير اقتصادي عام مقارنة بمدة سابقة ، ويعبر عنه بنسبة مئوية تُحسب بوصف مستوى المدة السابقة هو الرقم الذي يحيي الانجاز والفشل على مدى الخطة الاستراتيجية للمصرف ، وتقييم الأداء أولاً بأول والوقوف على التقدم نحو تحقيق الأهداف سواء كانت قصيرة أم طويلة أم متوسطة ، وبذلك تعد التفرقة بين مفهومي كل من المؤشرات والإحصاءات أمر بالغ الأهمية لدى المخطط إذ يعبر المؤشر عن مقياس كمي أو نوعي يستخدم لقياس ظاهرة معينة أو أداء محدد خلال مدة زمنية معينة ، أما الإحصاءات فهي عرض لواقع ظاهرة معينة في وقت محدد وفي شكل رقمي .

وسنحاول من خلال النقاط الآتية استعراض مؤشرات أداء الجهاز المصرفي لمعرفة مدى إمكان تعرض الجهاز المصرفي لأزمات مالية :-

¹⁶ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157496>

أولاً - معدل العائد على الموجودات : أن الهدف الرئيس للمصرف تعظيم ثروة الملاك وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل عديدة من بينها قدرة المصرف على تحقيق الأرباح ، وعادة ما تقاس تلك القدرة بمجموعة من النسب يطلق عليها نسب الربحية يعد العائد على الأصول بمثابة مؤشر للعائد الكلي على استخدام أموال المصرف ، لذا فإن هذا المؤشر هو من النسب التي تستخدم كثيراً من قبل مسؤولي الإئتمان في المصارف ، ويمكن إستخدام النسبة كما يلي :

العائد على الموجودات = صافي الربح / إجمالي الموجودات

ثانياً : معدل العائد على حقوق الملكية : يعد معدل العائد على حقوق الملكية مؤشراً لتقييم مقدرة المصرف على تحقيق عائد على رأس المال المستثمر فيه من جانب أصحابه وتحسب كما يلي :-

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية

وهذا المؤشر يقيس معدل العائد للمساهمين ، أي معدل الربح الصافي الذي يجنيه المساهمون من استثمار أموالهم في المصرف وبمعنى آخر مردود مخاطرتهم في توظيف أموالهم في المصرف .

الفصل الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري ودورها في الإصلاح الإقتصادي

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للإداء الإقتصادي، وقد بدأ الحديث عن مبادئ حوكمة الشركات في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

المبحث الأول : تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري

بولي البنك الأهلي المصري اهتماماً كبيراً لممارسات الحوكمة السليمة، كما يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق أعلى معايير الأداء المعني على جميع أنشطة البنك، ويتبع البنك في هذا المجال تعليمات البنك المركزي المصري والذي يسعى باستمرار نحو تطوير الجهاز المصرفي والحفاظ على سلامته من خلال قيام البنوك بتطبيق أفضل الممارسات الدولية والمحلية في مجال الحوكمة.

ووضع البنك الأهلي المصري هذا الدليل وتم اعتماده لأول مرة من مجلس الإدارة عام ٢٠١٢ ويتم مراجعة الدليل وتطويره وتعديله كل سنتين أو عند الحاجة من وقت لآخر ليقابل الاحتياجات المتغيرة للبنك والجهات الرقابية وكذا وفقاً لأفضل الممارسات الدولية وتوجد نسخة محدثة متاحة للجمهور على الموقع الإلكتروني للبنك.

وسوف نتناول الحوكمة على النحو الآتي:

- (١) مفهوم الحوكمة بالبنوك.
- (٢) الحوكمة بالبنك الأهلي المصري^{١٧}.

١. مفهوم الحوكمة بالبنوك:

١-١ التعريف:

الحوكمة هي مجموعة العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته وحملة الأسهم به وأصحاب المصالح^(١٨) الأخرى، مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات لكل منهم وتتناول الحوكمة الأسلوب الذي يتبعه المجلس والإدارة العليا للبنك لتوجيه ومباشرة شؤونه وأنشطته اليومية والتي تؤثر على ما يأتي:

١. وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف.
٢. تحديد مستوى المخاطر المقبول للبنك.
٣. مباشرة أعمال وأنشطة البنك اليومية.
٤. إقامة التوازن بين الالتزام بالمسؤولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة أصحاب المصالح الأخرى في الاعتبار.
٥. التأكد من أن نشاط البنك يتم بأسلوب آمن وسليم وفي إطار الالتزام بالقوانين والضوابط السارية.
٦. إتباع سياسات فعالة للإفصاح والشفافية.

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف واستراتيجيات البنك ووسائل تحقيق تلك الأهداف بالإضافة إلى تقييم الأداء المستمر مع الالتزام بالعمل وفقاً

^{١٧} البنك الأهلي المصري، دليل الحوكمة، أسلوب ممارسة الحوكمة الرشيدة، الإصدار السادس، مايو ٢٠٢٢ .
^{١٨} أصحاب المصالح كل من له مصلحة مرتبطة بالبنك، على اختلاف أنواعها مثل موظفين عملاء، موردين ودائنين البنك.

للقوانين والنظم والأعراف المصرفية السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين. حملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى. إن نظام الحوكمة هو الإطار الذي يحدد كيفية توزيع السلطات والمسئوليات وأسس اتخاذ القرارات.

٢-١ فوائد الحوكمة:

إن وضع نظام حوكمة فعال أمر بالغ الأهمية لحسن سير العمل في القطاع المصرفي والاقتصاد ككل، حيث تقوم البنوك بدور حيوي في دعم الاقتصاد القومي من خلال الدفع بالأموال إلى الأنشطة والمشروعات التي تدفع محرك النمو الاقتصادي والطريقة التي تدار بها البنوك هي مفتاح الاستقرار المالي، وهو أمر أساسي لصحة الاقتصاد القومي، وضعف نظام الحوكمة في البنوك التي تلعب دوراً هاماً في النظام المالي يمكن أن يؤدي إلى انتقال المشاكل في القطاع المصرفي والاقتصاد ككل.

فحوكمة البنوك تتعلق بتطوير السياسات لتحسين نتائج الإدارة وهي التي تحقق التطبيق الكفء للقواعد الرقابية والقوانين مع زيادة معدلات الاداء المالي للبنك في وجود الإطار التنظيمي السليم لعمليات وسياسات البنك، مما يضمن الدقة في تحديد المسئوليات والرقابة وتقييم الاداء وكذلك الكوادر القادرة على استيعاب هذا الدور الاستراتيجي.

والحوكمة أيضاً هي أفضل الطرق لكيفية قيام المديرين بتشكيل وتحسين أداء المؤسسات. فمجلس الإدارة الأمثل هو الذي لديه القناعة أن الاستمرار في الأداء المتميز يأتي من الحفاظ على التوازن بين خلق الثروة والرقابة ونشر أعلى المعايير في كليهما.

٢. الحوكمة بالبنك الأهلي المصري:

البنك الأهلي المصري شركة مساهمة مصرية تأسست بتاريخ ٢٥ يونيو ١٨٩٨، ثم أصبح مؤسسة عامة وانتقلت ملكيته للدولة بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٠ لسنة ١٩٦٠ وتم تحويله إلى شركة مساهمة مصرية بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٤ لسنة ١٩٦١، وأصبح حالياً بنك مملوك أسهمه بالكامل للدولة في شكل شركة مساهمة مصرية خاضعة لأحكام قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠، ويقوم البنك بجميع الأعمال المصرفية الخاصة بالبنوك التجارية وفقاً للقوانين والضوابط المنظمة لتلك الأعمال وتحديداً الأعمال الآتية:

١. قبول الودائع وفتح الحسابات الجارية والحصول على التمويل من الداخل والخارج بكافة أشكاله وتقديم التمويل والتسهيلات الائتمانية مختلفة الأجل مقابل مختلف أنواع الضمانات أو بدونها.
٢. إصدار الأسهم والسندات والقيام بتنظيم الاكتتابات العامة وقبولها والقيام بكافة الأعمال المتعلقة بالأوراق المالية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح السارية في هذا الشأن.
٣. تحصيل ودفع الأوامر وأذون الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة.
٤. إصدار السندات والكمبيالات والشيكات والأذون سواء كانت تدفع في مصر أو في الخارج فيما عدا الأذون المقابلة للدفع لحاملها وقت الطلب. وكذلك خصم وتداول الكمبيالات والشيكات والسندات الإذنية من أي نوع مما يدفع في مصر أو في الخارج.
٥. شراء وبيع الأوراق المالية بسوق الأوراق المالية لحسابه أو لحساب الغير.
٦. مباشرة نشاط أمناء الحفظ بجميع أشكاله والقيام بكافة الأعمال المتعلقة بالأوراق المالية.
٧. استثمار الأموال في رؤوس أموال الشركات والمساهمة في إنشاء شركات الاستثمار والأموال
٨. مباشرة أعمال المشتقات المالية بغرض تأمين البنك وعمالته من مخاطر تقلبات أسعار الصرف والفائدة والطاقة وفقاً للأوضاع والقواعد التي يقرها البنك المركزي.
٩. أعمال الخزائن.
١٠. القيام بوظائف أمناء الاستثمار نيابة عن الغير.
١١. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة.
١٢. مباشرة أعمال الصرف الأجنبي.
١٣. مباشرة نشاط صناديق الاستثمار ونشاط التأجير التمويلي والتمويل العقاري وفقاً للقواعد الصادرة عن مجلس إدارة البنك المركزي المصري.
١٤. مباشرة العمليات الأخرى التي تستلزمها أعمال البنك وعلى وجه العموم مباشرة جميع الأعمال المصرفية والتجارية والاستثمار لحساب البنك أو لحساب الغير أو بالاشتراك مع الغير فضلاً عن ذلك كل ما يجري به العرف المصرفي على اعتباره من أعمال البنوك ويجوز أن يكون للبنك مصلحة أو أن يشترك بأي وجه من الوجوه مع البنوك أو الشركات أو الهيئات أو الجهات التي تزاول أعمالاً شبيهة بأعماله أو التي تعاونه على تحقيق أغراضه في مصر أو في خارجها أو أن يندمج فيها أو يشتريها أو يلحقها به أو يدمجها فيه وذلك طبقاً للقوانين واللوائح التي تنظم تلك الأعمال.

ويولي البنك الأهلي المصري اهتماماً كبيراً لممارسات الحوكمة السليمة كما يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع أنشطة البنك ويتبع البنك في هذا المجال قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ وتعليمات البنك المركزي المصري وأفضل الممارسات الدولية.

ويقوم نظام الحوكمة بالبنك الأهلي المصري على الأسس الآتية:

١. العدل في معاملة جميع أصحاب المصالح.
٢. الشفافية والإفصاح لتمكين المعنيين من تقييم الأداء والموقف المالي للبنك.
٣. التوازن في العلاقة بين إدارة البنك ومجلس الإدارة وبين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
٤. المسؤولية والمسائلة - التقسيم الواضح لحدود السلطات.
٥. القدوة الحسنة - حيث تكون ممارسات وتصرفات أعضاء المجلس قدوة لكافة المستويات الإدارية بالبنك.
٦. وضع ميثاق سلوكيات للعاملين والإدارة العليا والفلسفة التي تتبعها الإدارة في إطار العمل.
٧. إرساء سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين.
٨. وضع وتنفيذ سياسات فيما يتعلق بالتعارض في المصالح.
٩. المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وتعتبر البنك الأهلي المصري من البنوك الرائدة التي التزمت بمفاهيم الحوكمة، ويتضح ذلك من خلال تناول الطريقة التي يتبعها المجلس والإدارة العليا للبنك لتوجيه ومباشرة شؤونه وأعماله وأنشطته اليومية، والتي تؤثر على كيفية تحديد الأهداف والالتزام بالمسؤولية تجاه كافة أصحاب المصالح كالمستفيدين والمودعين والجهات الرقابية والحكومات مع مباشرة أعمال البنك وإتباع سلوك مهني يضمن إتمام الأعمال بطريقة آمنة وسليمة مع ضرورة الالتزام بالقوانين والضوابط الرقابية التي يتبعها البنك.

٣. مجلس إدارة البنك:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الحوكمة كاملة بداية من إرساء ثقافة الحوكمة واعتماد ميثاق سلوكيات العاملين والإدارة العليا بالبنك والذي يعتبر أداة توجيه العاملين والإدارة العليا أثناء قيامهم بمهامهم اليومية وانتهاءً باتخاذ الخطوات اللازمة لنشر الأهداف والسلوك الواجب اتباعه في البنك وبالتوازي مع ذلك كله الحفاظ على مصلحة كافة أصحاب المصالح كما يعتمد المجلس المعايير والقيم التي تعبر عن سياسات البنك الواجب اتباعها من جانب جميع العاملين والإدارة العليا وأعضاء المجلس، بما في ذلك توجه البنك الاستراتيجي، وتحديد الأهداف العامة للإدارة التنفيذية والإشراف على تحقيق هذه الأهداف والتأكد من فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بما يضمن الحفاظ على سمعة البنك.

٣-١ تشكيل مجلس الإدارة:

يتولى إدارة البنك مجلس إدارة يتكون من عدد من الأعضاء من ذوي الخبرات المتنوعة، ويكون تعيينهم بقرار من رئيس مجلس الوزراء وبمراعاة التعليمات السارية بشأن الحوكمة الصادرة من البنك المركزي المصري على أن يكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين^(١٩) وتحدد مرتبات وبدلات ومكافآت رئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك من قبل الجمعية العامة.

٣-٢ أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين:

يقوم البنك الأهلي المصري بتطبيق وممارسة الحوكمة وضمان توافر نظام فعال من التدقيق والموازنة وإبداء آراء موضوعية فيما يتعلق بأنشطة البنك والقرارات المتخذة من قبل مجلس الإدارة. ويتم ذلك من خلال التوازن والاستقلالية وموضوعية مجلس إدارته وذلك بتقسيم أعضاء المجلس إلى أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين، والذين يتمتعون بمجموعة من المهارات والخبرات تؤهل كل واحد منهم بأن يندي رأيه في مناقشات المجلس باستقلالية تامة مما يعكس ذلك على سلامة اتخاذ القرار.

ويقصد بالعضو غير التنفيذي عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرعاً بشكل تام للبنك ولا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً من البنك ولا يقدم له أية استشارات مدفوعة الأجر، ويفصح المجلس في تقريره السنوي عن كل الأعضاء غير التنفيذيين الذين يعتبرهم البنك أعضاء مستقلين عن الإدارة وليس لهم أي نوع من العلاقات التي يمكن أن تؤثر على موضوعيتهم في اتخاذ القرار.

يعتبر العضو غير التنفيذي مستقلاً إذا ما توفرت لديه الشروط الآتية:

١. إذا لم يكن موظفاً لدى البنك أو أحد الأطراف المرتبطة به أو لديه صلة قرابة مع أي من العاملين سواء بالبنك أو الأطراف المرتبطة به كل ذلك خلال السنوات الثلاث التي تسبق الترشيح.

٢. إذا لم يكن له أي مصالح شخصية أو تربطه أي علاقات ذات صلة بالبنك.
٣. إذا لم يكن له أي صلات عائلية لأعضاء المجلس أو الإدارة العليا أو أي من الأطراف المرتبطة بهم حتى الدرجة الرابعة.
٤. مكافاته بالبنك تقتصر على البدلات التي يتقاضاها مقابل تمثيله في مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه.
٥. إذا لم يكن مساهم رئيسي بالبنك أو يمثله.
٦. ألا يكون شريكاً لمراجع الحسابات أو موظفاً لديه خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشيحه العضوية المجلس.
٧. ألا يكون قد مضت على عضويته أكثر من ست سنوات متتالية.

٣-٣ مسئوليات المجلس:

- يدير البنك الأهلي المصري مجلس إدارة يكون مسئولاً بصفة رئيسية عن تحديد أهداف البنك الاستراتيجية والعمل على تحقيقها والإشراف على قيام الإدارة العليا بعملها والتأكد من فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالبنك بما يضمن الحفاظ على سمعة البنك على المدى الطويل واستقراره، ويكون مجلس الإدارة مسئولاً عن:
١. اعتماد ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والأهداف الرئيسية للبنك والتأكد من نشرها بين العاملين.
 ٢. إقرار الاستراتيجيات المتعلقة بالأعمال والأنشطة، والتحقق من جودة ونزاهة الرقابة المالية والرقابة الداخلية والمتانة المالية للبنك.
 ٣. التأكد من شمول الخطة الاستراتيجية للبنك بشكل واضح على حجم رأس المال اللازم في الوقت الحالي وكذا مستوى رأس المال المستهدف، بالإضافة إلى المصروفات الرأسمالية المتوقعة. والمصادر الخارجية لرأس المال بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية أخذاً في الاعتبار سياسة توزيع الأرباح ومعدلات النمو المستهدفة.
 ٤. يقوم المجلس بالتأكد من مدى ملاءمة أساليب قياس وإدارة المخاطر مع درجة تعقد أنشطة البنك والمخاطر التي يواجهها.
 ٥. اعتماد ومتابعة تفعيل وتحديث الهيكل التنظيمي وتحديد هيكل الصلاحيات والمسئوليات في البنك أخذاً في الاعتبار ما يلي
 - ٥-١. شمول الهيكل التنظيمي لكافة إدارات البنك مع تحديد خطوط الاتصال لكل وظيفة بما يحقق حسن توزيع السلطات والمسئوليات ورفع التقارير بما يضمن الفصل بين المهام.
 - ٥-٢. الإدراك الكامل للهيكل التنظيمي للمجموعة المصرفية (البنك) وشركائه التابعة) مع ضرورة تفهم كافة المخاطر القانونية والتشغيلية على مستوى المجموعة لضمان الرقابة الفعالة.
 - ٥-٣. التأكد من تطبيق مبدأ الرقابة الثنائية في كل نشاط.
 - ٥-٦. التأكد من أن الهيكل التنظيمي للبنك يمكن مجلس الإدارة والإدارة العليا من تحمل مسؤولياتهم ويسهل فعالية صنع القرار والحوكمة الرشيدة بما يشمل تحديد واضح للمسئوليات والسلطات الرئيسية للمجلس نفسه، والإدارة العليا والمسؤولين عن الوظائف الرقابية.
 - ٥-٧. اختيار كبار التنفيذيين بالبنك والإشراف عليهم وكذلك استبدالهم إذا لزم الأمر وذلك بعد أخذ رأي المسئول التنفيذي الرئيسي
 - ٥-٨. الإشراف على ومتابعة أداء الإدارات العليا بالبنك وممارسة مجلس الإدارة سلطاته في مساءلة الإدارة وحقه في الحصول منها على شرح وتفسير واضح لموضوع المساءلة.
 - ٥-٩. التأكد من قيام الإدارة العليا بأداء المهام المسندة إليها في حدود المسئوليات والصلاحيات المفوضة لها من مجلس الإدارة بما يتماشى مع الإطار العام لإدارة المخاطر والسياسات والمعايير المعتمدة من مجلس الإدارة في هذا الشأن.
 - ٥-١٠. التأكد من قيام الإدارة العليا بوضع نظام ملائم وفعال للرقابة الداخلية بما في ذلك تدعيم وظيفة المراجعة الداخلية للقيام بواجباتها بصورة كافية كما يجب عليه مراجعة الإجراءات التصحيحية التي تم التوصية بها من قبل لجنة المراجعة والإدارة العليا بشأن تفعيل ملاحظات المراجعين الخارجيين والداخليين ومفتشي البنك المركزي المصري بشأن تقييم نظام الرقابة الداخلية.
 - ٥-١١. التأكد من وجود نظام معلومات فعال يضمن كفاءة التقارير الصادرة من وإلى مجلس الإدارة وتوافر المعلومات الهامة في الوقت المناسب إلى كافة المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي.
 - ٥-١٢. ضمان التزام البنك بالقوانين والتشريعات والنظام الأساسي للبنك واللوائح الداخلية، كما يُعتبر المجلس مسئولاً عن حماية البنك من الممارسات والأنشطة غير القانونية وغير الملائمة.
 - ٥-١٣. يقوم المجلس بدور الإشراف على مراقبة وتصميم الضوابط الداخلية المتعلقة بعمليات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

١٤. اعتماد خطة لمجموعة من الافتراضات لإدارة الأحداث الجسيمة التي قد تقع في النظام المصرفي أو على البنك، واحتمالات التعرض لمشاكل مالية قد تؤثر على الملاءة المالية أو السيولة أو الربحية، والإجراءات التصحيحية اللازمة لاستعادة السلامة المالية حال تحقق أي من تلك الافتراضات ومراقبة التزام الإدارة التنفيذية بتلك الخطة وتحديثها كل سنتين أو كلما حدث تغيير جوهري في أنشطة البنك أو في هيكله أو في توظيفاته أو في الافتراضات المستخدمة في إعدادها.
١٥. الممارسة الفعالة لدور أعضاء المجلس في الرقابة والإشراف مع رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة البنك، ووضع قواعد تنظم تلقي أو إعطاء الهدايا، وكذا الإفصاح للبنك المركزي المصري عن سياسات البنك المتعلقة بتجنب التعارض في المصالح والمعلومات الخاصة بالمعاملات مع الأطراف المرتبطة.
١٦. اعتماد أعضاء المجلس السياسات الإفصاح ومراجعتها دورياً والإشراف على تنفيذها وذلك في إطار أحكام ذات الصلة والمعايير الدولية.
١٧. ضمان صحة إجراءات الإفصاح والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة، فيما يتعلق باستراتيجية البنك والنتائج المالية والتطورات الكبيرة.
١٨. الحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالاً لأنشطة وأعمال البنك ومكانتها في السوق والعوامل الاقتصادية الأخرى ذات الصلة.
١٩. نشر ثقافة الحوكمة بالبنك وتشجيع جميع العاملين والإدارة العليا على تطبيق ممارسات الحوكمة بالإضافة إلى العمل على أن يقوم البنك بتشجيع عملائه على تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسساتهم.
٢٠. يجب على مجلس الإدارة مراجعة إطار الحوكمة بشكل دوري بحيث يظل مناسباً في ضوء التغييرات الجوهرية في حجم البنك وتعقيد والتوسع الجغرافي واستراتيجيته وظروف السوق وأفضل ممارسات الحوكمة والمتطلبات الرقابية.
٢١. التأكد من وجود نظام فعال في البنك يمكن من خلاله إرسال التقارير المتعلقة بالسلوكيات الخاطئة أو المخالفات إلى مجلس الإدارة.
٢٢. اعتماد لجان البنك ومتابعة تقييم أدائها.
٢٣. وضع القيم الأخلاقية والمعايير المهنية الخاصة بالبنك والتأكد من الوفاء بالالتزامات تجاه جميع أصحاب المصالح المرتبطة بالبنك.
٢٤. اعتماد كل السياسات الخاصة بالبنك.
٢٥. اعتماد مستوى المخاطر المقبول لدى البنك.
٢٦. الموافقة والتصديق على الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة البنك للمخاطر ومراجعتها دورياً وإعادة تقييمها والتأكد من تناسب سياسات وإجراءات عمل إدارة المخاطر مع الإصدار العام للمخاطر بالبنك وخطط العمل الاستراتيجية والتأكد من أن السياسات تشمل كافة الأنشطة والمنتجات.
٢٧. يعتمد المجلس جميع لوائح العمل الداخلية طبقاً لما ورد في قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ في هذا الشأن بما في ذلك سياسة المرتبات والمكافآت، ويقر جدول الأجور والحوافز وبدلات للعاملين، وله أن يضع نظاماً أو أكثر لإثباتهم في ضوء معدلات أدائهم وحجم ومستوى إنجازهم في العمل والتحقيق معهم وتأديبهم، وذلك كله دون التقيد بأحكام القوانين واللوائح المعمول بها في شركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام كما يقوم المجلس بمراجعة هذه السياسات وإعادة تقييمها دورياً بما يتسق مع مستوى المخاطر المقبول لدى البنك.
٢٨. يعتمد المجلس قواعد منح الائتمان للعملاء، والإجراءات التي تتبع للتأكد من الجدارة الائتمانية وصحة المعلومات المقدمة، وإجراءات منح تلك التسهيلات ونظم الرقابة ذات الصلة كما يعرض على المجلس تقارير دورية عن موقف المحفظة الائتمانية للبنك.
٢٩. اعتماد السياسات الخاصة بأسس إدارة تكنولوجيا المعلومات ومراجعتها دورياً وبالتحديد فيما يتعلق بتأمين سلامة وسرية المعلومات بالبنك.
٣٠. اعتماد ميزانية البنك.
٣١. إجراء مراجعة دورية للترتيبات والاتفاقيات مع مراقبي الحسابات بهدف ضمان توافقها مع حجم وطبيعة عمليات البنك.
٣٢. ضمان مصداقية وملائمة القواعد المالية والمحاسبية، بما فيها تلك المتعلقة بإعداد القوائم المالية.
٣٣. التأكد من اتخاذ الخطوات اللازمة لقياس ومتابعة والتحكم في مستوى مخاطر أسعار العائد للمراكز المحتفظ بها لغير أغراض المتاجرة بالبنك بما يتماشى مع الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من قبل المجلس في هذا الشأن ولذا يجب على المجلس اعتماد كل من الآتي:
- ٣٣-١. حدود ملائمة لمخاطر أسعار العائد للمركز المحتفظ بها لغير أغراض المتاجرة متضمنة توضيح للإجراءات الواجب اتخاذها وكذا الموافقات اللازمة حال حدوث أية استثناءات والتأكد من الالتزام بتلك الحدود بصفة مستمرة.
- ٣٣-٢. أساليب كافية لقياس مخاطر أسعار العائد للمراكز المحتفظ بها لغير أغراض المتاجرة.

٣٣-٣ إجراءات تقييم وتحديث السيناريوهات الخاصة بصدمات أسعار العائد واختبارات التحمل والافتراضات الأساسية المستخدمة في عملية تحليل مخاطر أسعار العائد للمراكز المحتفظ بها الغير أغراض المتاجرة بالبنك.

٣٣-٤ نظم شاملة للتقارير والمراجعة فيما يتعلق بمخاطر أسعار العائد للمراكز المحتفظ بها الغير اغراض المتاجرة.

٣٣-٥ نظم فعالة للرقابة الداخلية وإدارة نظم المعلومات MIS

٣٤. اعتماد التقييم الربع سنوي لمخاطر البنك وعلى الأخص مخاطر استثماراته ومحفظته الائتمان وما تم من إجراءات في شأنها والذي يتم عرضه على المجلس من جانب لجنة المخاطر والتأكد من اتخاذ ما يلزم من إجراءات لمواجهة ما يستجد من مخاطر.

وعند اضطلاع المجلس بهذه المسؤوليات، ينبغي أن يأخذ في الاعتبار المصالح المشروعة للمودعين وغيرهم من أصحاب المصالح المعنيين، كما يجب أن يضمن أن يكون البنك على علاقة فعالة وجيدة مع جميع الجهات الرقابية.

٣-٤ مسئوليات المجلس تجاه الشركات التابعة والفروع الأجنبية:

يجب أن يكون مجلس إدارة البنك الأهلي المصري على دراية بالمخاطر والأمور التي قد تؤثر على البنك كمجموعة وعلى شركاته التابعة وفروعه الأجنبية. وينبغي أن تمارس الرقابة الكافية على الشركات التابعة مع احترام المسؤوليات القانونية والتنظيمية المستقلة التي قد تنطبق على المجالس الفرعية.

ولتحقيق تلك المسئوليات يجب أن يقوم مجلس إدارة البنك الأهلي المصري بالآتي:

- ١ يقوم بإنشاء إطار تنظيمي وإطار للحوكمة يحدد المحام والمسئوليات لكل من البنك والشركات التابعة والفروع الأجنبية.
- ٢ وضع هيكل تنظيمي مناسب لمجلس الإدارة و/أو الإدارة التنفيذية يساهم في الرقابة الفعالة الأعمال الشركات التابعة والفروع الأجنبية، ويأخذ في الاعتبار طبيعة المخاطر التي يتعرض لها البنك ككل وطبيعة المخاطر التي تتعرض لها الشركات التابعة والفروع.
- ٣ تقييم ما إذا كان الإطار العام للحوكمة للبنك يتضمن سياسات وإجراءات وضوابط مناسبة لمواجهة المخاطر غير طبيعة الأعمال والكيانات القانونية المختلفة داخل مجموعة البنك.
- ٤ التأكد من وجود سياسة إدارة تعارض المصالح بالبنك وقدرتها على إدارة وتنظيم المعاملات التي تتم بين البنك وشركته التابعة وفروعه بشكل يؤدي إلى عدم حدوث تعارض مصالح.
- ٥ اعتماد استراتيجيات واضحة لإنشاء الشركات التابعة والفروع الأجنبية الجديدة، وضمان اتساقها مع سياسات ومصالح البنك.
- ٦ التأكد من وجود موارد خافية بالبنك لمراقبة التزام الشركات التابعة والفروع الأجنبية بجميع المتطلبات القانونية والتنظيمية وقواعد الحوكمة المعمول بها.
- ٧ الحفاظ على علاقة فعالة مع كل الجهات الرقابية الخاصة بالشركات التابعة والفروع الأجنبية ومن خلال مجلس الإدارة الإدارة العليا الخاصة بهم أو عن طريق الاتصال المباشر مع تلك الجهات الرقابية.
- ٨ اعتماد سياسات وإجراءات عمل الفروع الأجنبية.
- ٩ متابعة أداء الفروع والشركات التابعة من خلال التقارير التي تعرض على مجلس الإدارة.

٣-٥ مسئوليات رئيس المجلس:

يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول الأول والرئيسي عن إدارة البنك، ومن الأمور العامة للوفاء بهذه المسئولية العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف المرتبطة الأخرى، ومن ثم فإنه يجب على رئيس مجلس الإدارة التأكد من أن هذه العلاقات فعالة وتحقق مصلحة البنك. يقوم رئيس المجلس عند أدائه لهذا الدور بالعمل مع الإدارة التنفيذية، ويدير مجلس الإدارة ويضمن أن المجلس يعمل بشكل مناسب وفعال وتمثل مسئوليات رئيس المجلس في الآتي:

١. يُمُنل رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه قانونا البنك أمام القضاء والغير.
٢. يملك حق التوقيع عن البنك على انفراد كل من رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه قانوناً أو أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة الذي ينتدبه المجلس لهذا الغرض.
٣. قيادة مجلس الإدارة لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للبنك والإشراف على الإدارة التنفيذية لتحقيق رؤية البنك وأهدافه.
٤. إدارة المجلس ووضع جدول أعماله، أخذاً في الاعتبار أن جدول الاعمال يشمل جميع متطلبات والبنود المطلوبة من أعضاء المجلس.
٥. تشجيع النقاش والنقد وضمان إمكانية التعبير عن الآراء المعارضة ومناقشتها في إطار عملية اتخاذ القرار.

٦. التأكد من أن اتخاذ القرارات يتم على أساس سليم وبناءً على دراية شاملة بالموضوع مع ضرورة التأكد من وجود آلية مناسبة لضمان فاعلية تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب وأسلوب متابعيتها.
٧. التأكد من التزام المجلس بإنجاز مهامه على أكمل وجه بما يحقق أفضل مصلحة للبنك مع ضرورة تجنب التعارض في المصالح.
٨. الحفاظ على روابط الثقة بين كافة أعضاء المجلس وخاصة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين مع ضرورة تدعيم علاقة المجلس ككل بالإدارة العليا بالبنك. و التأكد من إتاحة المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس والمساهمين.
١٠. التأكد من فاعلية نظام الحوكمة المطبق لدى البنك وكذلك فاعلية أداء لجان المجلس.
١١. التأكد من التنفيذ الفعال لقرارات مجلس الإدارة
١٢. المبادرة بتوفير برنامج تعريفي معد بشكل جيد وشامل لأعضاء مجلس الإدارة الجدد ومصمم خصيصاً ليتناسب مع طبيعة العمل بالبنك والتعليمات الرقابية ذات الشأن ولتمكين أعضاء المجلس ليكونوا أكثر معرفة بأنشطة البنك وعملياته وبالتالي مساعدتهم في الاضطلاع بالمهام والمسؤوليات بطريقة أكثر فعالية.
١٣. تشجيع أعضاء مجلس الإدارة على المشاركة الفعالة في الجلسات وخاصة غير التنفيذيين منهم.
١٤. التأكد من قيام كل أعضاء المجلس بإجراء التقييم الذاتي الذي يشمل مدى التزام العضو بواجبات وظيفته والاحتياجات اللازمة لرفع كفاءته.
١٥. التأكد من أن اجتماعات مجلس الإدارة تتم طبقاً للنظام الأساسي للبنك وتعليمات الحوكمة الصادرة من البنك المركزي المصري والتعليمات والقوانين ذات الصلة.
- رئيس مجلس إدارة البنك الأهلي المصري يتولى أيضاً مهام المسؤول التنفيذي الرئيسي ويقوم البنك بتوضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي.

٦-٣ اجتماعات المجلس:

- يعقد مجلس الإدارة في المركز الرئيسي للبنك مرة على الأقل كل شهر. كما يعقد كلما دعت المصلحة إلى انعقاده بناء على دعوة رئيس المجلس أو من يقوم مقامه في حالة غيابه أو بناء على طلب أغلبية الأعضاء، ولكي يكون اجتماع المجلس صحيحاً يتعين أن يحضره أغلبية عدد الأعضاء وبشرط أن يكون بينهم الرئيس أو من يقوم مقامه في حالة غيابه مع الالتزام بكافة تعليمات البنك المركزي المصري في هذا الشأن.
- ويجوز أن يعقد الاجتماع خارج المركز الرئيسي للبنك بشرط أن يكون هذا الاجتماع في مصر.
- ولا يجوز أن يتغيب أي من أعضاء المجلس عن أكثر من ثلث جلسات المجلس خلال السنة وإلا وجب على رئيس المجلس إخطار الجمعية العامة للبنك لكي تتخذ ما تراه بشأن ذلك.
- وتصدر قرارات مجلس الإدارة بأغلبية أصوات الحاضرين وإذا تساوت الأصوات رجح الجانب الذي منه الرئيس أو من يقوم مقامه.
- كما يتعين على أعضاء المجلس غير التنفيذيين الاجتماع سوبياً بحضور رئيس المجلس مرة على الأقل سنوياً وبدون أعضاء المجلس التنفيذيين المشاركة في اجتماعات المجلس عن طريق إحدى وسائل الاتصال البصرية أو السمعية المؤمنة:
- يجوز مشاركة الأعضاء في اجتماعات مجلس الإدارة من خلال استخدام إحدى وسائل الاتصال البصرية أو السمعية المؤمنة وذلك وفقاً للشروط التالية:-
١. أن يكون الأصل هو الحضور الفعلي للأعضاء، وفي حالة تعذر ذلك، يجوز المشاركة باستخدام إحدى وسائل الاتصال البصرية أو السمعية المؤمنة بعد موافقة رئيس المجلس وإبلاغ أمين سر المجلس.
 ٢. وبمراعاة التعليمات الصادرة من البنك المركزي المصري في هذا الشأن.
 ٢. تعتبر مشاركة عضو مجلس الإدارة باستخدام إحدى وسائل الاتصال البصرية أو السمعية المؤمنة مشاركة فعلية في اجتماع مجلس الإدارة ويحق له التصويت. ويتم حسابه في النصاب القانوني لانعقاد المجلس وصحة القرارات الصادرة عنه.
 ٣. ضرورة التأكد من سلامة وأمن وسائل الاتصال المستخدمة في حالة مشاركة عضو مجلس الإدارة باستخدام إحدى وسائل الاتصال البصرية أو السمعية، على أن يتم الالتزام بما يلي كحد أدنى.
- ٣-١ تطبيق كافة الإجراءات والضوابط التي تضمن التحقق من هوية المشاركين عبر إحدى وسائل الاتصال البصرية أو السمعية.
 - ٣-٢ استخدام تكنولوجيا التشفير اللازمة لحماية سرية وسلامة الاتصال وكافة البيانات والمعلومات المتداولة خلال الاتصال (مستندات - مراسلات .. وغيرها)، حيث يجب اختيار تكنولوجيا التشفير المناسبة مع حساسية وأهمية المعلومات المتداولة أثناء الاجتماعات.
 - ٣-٣ تطبيق كافة الإجراءات والضوابط التي تضمن حماية نظام الاتصال من الدخول غير المصرح به.
 - ٣-٤ يجب أن يكون المشغل الرئيسي للخدمة System Backed خاص بالبنك ومتواجد بداخل مركز المعلومات الرئيسي للبنك ومؤمن بكافة وسائل حماية المعلومات.

٣-٥ يمنع استخدام أية أجهزة اتصال متصلة بمشغل خدمة أو مركز معلومات خارجي (Cloud-Based).
٣-٦ يجب أن يقوم البنك باختبارات الاختراق (Penetration Test) وذلك لعمل تقييم مفصل ومتعمق للوضع الأمني للنظام قبل بدء في استخدامه وعقب إجراء أي تعديلات جوهرية بالنظام.

٣-٧ أمانة سر المجلس :

١. يقوم البنك بتحديد فرد أو عدد من الأفراد يعهد إليهم بمهام ((أمانة سر المجلس))^(٢٠)، بحيث لا يقتصر دورهم على تدوين محاضر المجلس بل يمتد ليشمل:
 ١. الإعداد الاجتماعات المجلس والموضوعات التي تطرح في الجلسة الأجندة) وتحضير المعلومات والتفاصيل الخاصة بهذه الموضوعات وإرسالها إلى أعضاء المجلس في وقت كافي قبل الاجتماع.
 ٢. متابعة تنفيذ قرارات المجلس في إطار الآلية الموضوعية لهذا الغرض.
 ٣. حفظ وتوثيق كل ما يتعلق بقرارات المجلس والموضوعات المعروضة عليه، مع التأكد من حصول المجلس على المعلومات الهامة في الوقت المناسب.
 ٤. التنسيق مع رئيس مجموعة الالتزام وكذلك كافة إدارات البنك لعرض نتائج أعمالها على المجلس.
 ٥. التنسيق مع كافة لجان المجلس بما يكفل الاتصال الفعال بين هذه اللجان ومجلس الإدارة.
 ٦. التنسيق مع لجنة الحوكمة والترشيحات في إطار إتاحة ما يلزم من معلومات لمساندة رئيس المجلس في تقييم الأعضاء واللجان والمقترحات التي يقدمها المجلس للجمعية العامة.
 ٧. العمل على أن يكون أعضاء المجلس على علم بأهم ما قد يستحدث من مسؤوليات إشرافيه أو قانونية نتيجة حدوث تطورات في عمليات / أنشطة البنك أو في الإطار القانوني الخاضع له، وذلك في حدود مسؤولياته ودون تعارض مع الإدارات المعنية بهذه الموضوعات.
 ٨. تقديم المعلومات اللازمة عن البنك لأعضاء الجدد وتقديمهم لباقي الأعضاء.
 ٩. إتاحة كافة المعلومات الصحيحة لأعضاء مجلس الإدارة في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من عملية تقييم أداء الإدارة.
 ١٠. التنسيق مع لجنة الحوكمة والترشيحات لحفظ نماذج التقييم الذاتي المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة. يجب على من يقوم بأمانة سر المجلس أن يكون من ذوي الكفاءة وعلى دراية وفهم كافي بالأعمال المصرفية.

٣-٨ تقييم كفاءة أداء مجلس إدارة البنك.

يتبع مجلس إدارة البنك نظام محدد لإجراء تقييم ذاتي سنوياً، وذلك على مستوى المجلس ولجانه كوحدة واحدة، وعلى مستوى أداء كل من الأعضاء على حدى والهدى من تقييم أعضاء المجلس كل على حدى هو تحديد ومعرفة المشاركة الفعالة للعضو ومدى التزامه بأداء مهامه (بما تتضمنه ذلك من إسهامات العضو من وقت ومجهود في اجتماعات المجلس ولجانه وأداء مهامه).
وتقع مسؤولية تقييم أداء الأعضاء على عاتق رئيس مجلس الإدارة حيث يقوم بإجراء تقييم سنوي لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة لتحديد نقاط القوة والضعف في المجلس.
يكون لمجلس الإدارة ميثاق عمل منفصل وكتيب استرشادي يحدد مهامه ومسؤولياته وطريقة عمله.

٣-٩ لجان البنك:

شكل المجلس من بين أعضائه ومن العاملين بالبنك لجان دائمة أو مؤقتة تتعاون في القيام بمهامه محدداً مهامها واختصاصاتها وأسلوب عملها ، وتقوم لجان المجلس وغيرها من اللجان التي تحددها مجلس الإدارة وفقاً لقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ بدور هام في دعم مجلس الإدارة في عملية اتخاذ القرار حيث تستمد اللجان قوتها وسلطاتها من تكليف مجلس الإدارة. وقد يفوض مجلس الإدارة بعض الصلاحيات والسلطات ولكنه يبقى دائماً مسؤولاً عن تلك الصلاحيات.
يكون لكل لجنة نظام عمل معتمد يوضح عضوية واختصاصات ودورية الانعقاد والنصاب القانوني وقواعد الانعقاد واتخاذ القرارات وأمين سر اللجنة والدعوة إلى الاجتماع وجدول الأعمال والتقارير التي تقوم برفعها.

٣-٩-١ لجان المجلس:

توهي اللجان التي يقوم مجلس إدارة البنك بتشكيلها طبقاً لقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ وتعليمات الحوكمة الصادرة من البنك المركزي المصري والتعليمات ذات الصلة وتعتبر لجان للمساعدة في تنفيذ مسؤولياته الإشرافية، ويتكون القوام الأساسي لتلك اللجان من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وغير التنفيذيين.
وتختص كل لجنة بواحد أو أكثر من مهام المجلس طبقاً لنظام العمل المعتمد الخاص بها والذي يوضح مسؤولياتها وقواعد انعقادها وتشمل لجان المجلس ما يلي:

(٢٠) وفقاً للمادة ٣١ من قانون الشركات رقم ١٩٨١٥٩ يجب أن تدون محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصفة عامة عقب كل جلسة في دفتر خاص يوقع عليه من الرئيس ومين السر ويسرق على هذا الدفتر الشروط والأوضاع الخاصة بدفاتر الجمعية العامة.

١. لجنة المراجعة.
٢. لجنة المخاطر.
٣. لجنة المرتبات والمكافآت.
٤. لجنة الحوكمة والترشيحات.

٣-٩-١-١ لجنة المراجعة

تحدد اختصاصات لجنة المراجعة وفقاً لتعليمات الحوكمة الصادرة من البنك المركزي المصري ونظام عمل اللجنة المعتمد من مجلس الإدارة والدور الرئيسي الذي تقوم به اللجنة هو مراجعة القوائم المالية للبنك والتأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية، وأداء المراجع الداخلي ومراقبي الحسابات والالتزام ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بالبنك.

يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين، ويجوز للمجلس أن يضم إلى تشكيلها عضواً خارجياً من ذوي الخبرة بعد الحصول على موافقة المحافظ على انضمامه وفقاً لقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ مع ضرورة توافر الخبرة والدراية الكافية بالموضوعات المالية ومجالات المراجعة والمحاسبة.

٣-٩-١-٢ لجنة المخاطر :

تحدد اختصاصات لجنة المخاطر وفقاً لتعليمات الحوكمة الصادرة من البنك المركزي المصري ونظام عمل اللجنة المعتمد من مجلس الإدارة والدور الرئيسي الذي تقوم به اللجنة هو وضع وتنفيذ ومراقبة استراتيجية إدارة المخاطر في البنك وتحدد سياسات المخاطر وتقوم بمراجعة الإجراءات والإطار العام للمخاطر. وتحدد الأدوار والمسؤوليات ذات الصلة في جميع أنحاء البنك.

يكون أغلبية أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ولا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء ويكون رئيس اللجنة عضو غير تنفيذي.

٣-٩-١-٣ لجنة المرتبات والمكافآت:

تحدد اختصاصات لجنة المرتبات والمكافآت وفقاً لتعليمات الحوكمة الصادرة من البنك المركزي المصري ونظام عمل اللجنة المعتمد من مجلس الإدارة والدور الرئيسي الذي تقوم به اللجنة هو مراجعة الإصدار العام للمزايا والمكافآت والعلاوات.

يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين ويفضل أن يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.

٣-٩-١-٤ لجنة الحوكمة والترشيحات:

تحدد اختصاصات لجنة الحوكمة والترشيحات وفقاً لتعليمات الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي المصري ونظام عمل اللجنة المعتمد من مجلس الإدارة والدور الرئيسي الذي تقوم به اللجنة هو الإشراف على ممارسات الحوكمة في البنك والتأكد من تطبيق البنك الإجراءات الحوكمة الرشيدة وتقوم باقتراح ما هو ملائم من تغييرات على سياسات الحوكمة المعتمدة من مجلس الإدارة.

يتم تشكيل اللجنة من ثلاثة أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين ويفضل أن يكون رئيس اللجنة من الأعضاء المستقلين.

٣-٩-٢ اللجنة التنفيذية:

تحدد اختصاصات اللجنة التنفيذية وفقاً لتعليمات الحوكمة الصادرة من البنك المركزي المصري ونظام عمل اللجنة المعتمد من مجلس الإدارة والدور الرئيسي الذي تقوم به اللجنة هي مسؤوليتها عن تنفيذ استراتيجية البنك ولديها القدرة على توجيه أعمال البنك، وتقوم باستعراض المسائل المقدمة للجنة من القطاعات والإدارات المختلفة بالبنك.

تشكل اللجنة من قبل مجلس إدارة البنك من بين أعضائه التنفيذيين والإدارة التنفيذية للبنك.

٣-٩-٣ لجان الإدارة:

في إطار تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتنمية وتطوير البنك والمحافظة على سير الأعمال بالبنك بشكل جيد ومستوى مخاطر مقبول، فإن مجلس الإدارة قد يقوم بالموافقة على تشكيل لجان الإدارة التي تساعد الإدارة التنفيذية في تنفيذ مسؤولياتها، وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة التشغيلية.

يتكون العوام الأساسي للجان الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين والإدارة التنفيذية وموظفي البنك، ويكون لكل لجنة نظام عمل خاص بها يحدد مهامها ومسؤولياتها ويعتمد من مجلس الإدارة.

٤. الجمعية العامة:

تشكل الجمعية العامة للبنك وفقاً لقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ بقرار من رئيس مجلس الوزراء من بين ذوي الخبرة المصرفية والمالية والاقتصادية والقانونية والمحاسبية. ويحضر الجمعية العامة رئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك ومراقبا الحسابات وممثل أو أكثر عن البنك المركزي المصري دون أن يكون لهم صوت معدود وتتولى الجمعية العامة للبنك على الأخص ما يأتي:

١. إقرار القوائم المالية وتوزيع الأرباح وتقرير مراقب الحسابات.
٢. تعديل النظام الأساسي.
٣. تقرير اندماج البنك أو تقسيمه، ولا يكون القرار الصادر في هذا الشأن نافذاً إلا بعد موافقة مجلس الوزراء.
٤. اعتماد الموازنة التقديرية.
٥. تحديد مرتبات وبدلات ومكافآت رئيس وأعضاء مجلس إدارة البنك.

٥. الإدارة التنفيذية

الإدارة العليا بالبنك هم كبار التنفيذيين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الإشراف يوميا على أعمال البنك، كأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين ورؤساء مجموعات وقطاعات البنك على سبيل المثال لا الحصر: رئيس مجموعة الفروع، ورئيس مجموعة التجزئة المصرفية، رئيس المجموعة المالية، رئيس مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش رئيس مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية، رئيس مجموعة المخاطر، رئيس المجموعة القانونية ورئيس مجموعة العمليات.

يجب أن يتمتع أفراد الإدارة العليا بالخبرة والمعرفة والقدرات الضرورية لممارسة الإدارة والقيادة الجيدة للعاملين والعمل على تطوير هذه الخبرات والحصول على التدريب اللازم وفقاً للتغيير في حجم معاملات البنك وبحق للإدارة العليا تفويض بعض المهام للعاملين بالبنك وتأسيس هيكل تنظيمي يدعم تحمل المسؤولية ويعتبر ذلك من أهم مسؤولياتها بالإضافة إلى ضرورة متابعة الإدارة العليا للعاملين فيما تم تفويضهم به من مسؤوليات حيث تعتبر الإدارة العليا هي المسئول الأول والأساسي عن أداء البنك أمام المجلس.

تقوم الإدارة التنفيذية بإدارة وتنفيذ أنشطة البنك وإدارتها بطريقة تتوافق مع استراتيجية البنك ومستوى المخاطر المقبول والسياسات المعتمدة من قبل المجلس وذلك تحت إشراف مجلس الإدارة من خلال تقارير دورية.

من أجل كفاءة الإدارة التنفيذية، وقيامها بتغطية جيدة لكافة مجالات العمل بالبنك يتمتع كل مدير تنفيذي بسلطة على مجموعة من أنشطة البنك وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد من مجلس الإدارة.

٥-١ مؤهلات الإدارة التنفيذية:

يجب أن تتمتع الإدارة التنفيذية بقدر عال من المعرفة والخبرة المهنية والمؤهلات الشخصية وفقاً لما هو وارد ببطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بهم، كما يجب أن تطبق الإدارة التنفيذية أعلى المعايير الأخلاقية وفقاً لما هو مصلوب في ميثاق سلوكيات العاملين والإدارة العليا.

يتعين على جميع أعضاء الإدارة التنفيذية احترام مبدأ الفصل في السلطات والمسؤوليات فيما يتعلق بالاستراتيجية (وظيفة مجلس الإدارة) والتنفيذ (وظائف الإدارة التنفيذية داخل البنك).

يجب أن يكون جميع أعضاء الإدارة التنفيذية على دراية بدورهم فيما يتعلق بالحوكمة وفهم دوره في تنفيذ المتطلبات الرقابية وتعليمات مجلس الإدارة بما يحقق مصلحة البنك.

٥-٢ دور الإدارة التنفيذية:

مسؤوليات الإدارة التنفيذية

الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن التنفيذ السليم للأعمال. كما أنها مسؤولة عن تقديم المعلومات المتعلقة بأداء قطاعات الأعمال إلى مجلس الإدارة في الوقت المناسب والتأكد من ملاءمة ونزاهة واكتمال تلك المعلومات.

يجب أن تضمن الإدارة التنفيذية توفير معلومات كافية عن عمليات البنك لجميع أعضاء مجلس الإدارة لتمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية.

الإدارة التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن البنود التالية:

١. استراتيجية البنك واستراتيجيات المجموعات القطاعية بالبنك.
٢. الميزانية السنوية وخطط العمل.
٣. سياسة المخاطر وتحديد المهام والمسؤوليات والتقارير الخاصة بالمخاطر.
٤. التقييم المستمر لوظيفة المخاطر والوظائف الرقابية.
٥. نظام الرقابة الداخلية.
٦. التقارير المالية و النماذج وكافة التقارير الدورية.

مهام الإدارة التنفيذية:

١. متابعة وإدارة كافة أنشطة البنك وعملياته بصفة يومية.
٢. تطبيق الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة، والتأكد من فاعليتها وتقديم مقترحات بشأن تطويرها أو تعديلها.
٣. إعداد هيكل تنظيمي يتم اعتماده من مجلس الإدارة لتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات والفصل بين المهام التنفيذية والمهام الإشرافية لتجنب التعارض في المصالح.
٤. وجود كوادر مؤهلة من ذوي الخبرة والمهارات الفنية الضرورية في كافة أنشطة وإدارات البنك والاهتمام بالتدريب المستمر والفعال لصقل الخبرات.
٥. تنفيذ الضوابط الرقابية ذات الصلة وتعليمات مجلس الإدارة على أفضل نحو وذلك حرصاً على مصلحة البنك.
٦. اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحديد وقياس ومتابعة ومراقبة وتخفيف المخاطر وأساليب الحد من تأثيرها وذلك بعد اعتمادها من المجلس.
٧. وضع إجراءات للتأكد من فاعلية وكفاءة ووظائف الرقابة الداخلية ومتابعة أدائها بشكل دائم.
٨. الاحتفاظ بسجلات مناسبة لجميع الإجراءات والقرارات ذات الصلة.
٩. تقديم تقارير دورية إلى مجلس الإدارة بشأن أعمال البنك والملاحظات الخاصة بنظام الرقابة الداخلية بالبنك.

وتقوم الإدارة العليا بالبنك بمتابعة أداء مديرين الإدارات والأقسام فيما يتعلق بأنشطة البنك وعملياته ومتابعة مدى اتساقها بإجراءات العمل والسياسات الموضوعية من قبل المجلس وكذا بالقوانين والضوابط الرقابية. كذلك فإنها تكون مسؤولة تحت إشراف المجلس عن نظام فعال للرقابة الداخلية على مستوى البنك.

- العلاقة الفعالة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك، مع تحديد واضح لسلطات ومهام كل منهما:

من أهم ركائز الحوكمة الفعالة في البنك هو التعاون بين مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ويظهر ذلك في التحديد الواضح لسلطات ومهام كل منهما، ويقوم المجلس بدور هام في الإرشاد والقيادة. بينما يتمثل دور الإدارة العليا في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية والمعتمدة من قبل المجلس مع تأكيد ضرورة استقلالية المجلس وأعضاءه عن الإدارة العليا، وعدم وجود أي علاقات قد تؤثر على موضوعية الأعضاء في اتخاذ القرارات.

يقوم المجلس بالتأكد من قيام الإدارة العليا بتفعيل السياسات المتعلقة بمنع أو الحد من الأنشطة والعلاقات أو الظروف التي يمكن أن تضعف من جودة نظام الحوكمة بالبنك على سبيل المثال تعارض المصالح الإقراض الداخلي، بالإضافة إلى تمتع الأطراف ذوي الصلة أو مؤسسات بعينها بمعاملة خاصة ك الإقراض مع منح تيسيرات خاصة لا تمنح لعملاء البنك الآخرين دون الخروج عن الاعراف المصرفية. إضافة إلى ذلك التأكد من تفهم المجلس والإدارة العليا للهيكل العام للبنك وحجم عملياته.

يتوافر لدى البنك الأهلي المصري هيكل تنظيمي ودليل تعليمات يوضح السلطات والمسؤوليات على مستوى البنك ويشتمل على أهم إجراءات العمل وواجبات كل من المجلس والإدارة العليا للبنك. ويتحمل المجلس والإدارة مسؤولية تأسيس وتدعيم المعايير المهنية والأخلاقية وتعزيز ثقافة الرقابة الداخلية في البنك ويتم وضع سياسات محددة خاصة بالممارسات المتعلقة بتلك المعايير والتأكيد على ضرورة متابعة تنفيذها من قبل العاملين.

ويقوم البنك بتطبيق مبدأ الرقابة الثنائية حيث يتعين أن يشترك أكثر من فرد في اتخاذ القرارات الهامة للتأكد من موضوعية القرار وتجنب تعارض المصالح، بالإضافة إلى قيام الإدارة بالتأكد من نشر السياسات والاستراتيجيات على مستوى البنك. كذلك يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على أعمال الإدارة العليا للبنك ومدى اتساقها مع سياسات المجلس باعتبار ذلك جزء هام من نظام التدقيق والموازنة الذي يجب توافره في النظام الفعال للحوكمة.

ويقوم البنك بإقامة مستويات وظيفية إشرافية ملائمة في شكله التنظيمي قادرة على تحمل المسؤوليات، وذلك لضمان الإشراف والرقابة الفعالة على مختلف المستويات الوظيفية مع توضيح دقيق لسلطات ومسؤوليات كل منها حيث يتضمن الآتي:

١. أعضاء مجلس الإدارة وذلك من خلال عضويتهم في المجلس واللجان التابعة له.
٢. وظائف الإدارة العليا.
٣. الوظائف المستقلة عن الإدارة اليومية لأعمال البنك.
٤. رؤساء المجموعات المسؤولين عن الإشراف المباشر على قطاعات البنك المختلفة.

٥. رؤساء قطاعات البنك المختلفة.
 ٦. وظائف البنك المستقلة كمجموعة المخاطر، ومجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية. ومجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش.
- بالإضافة إلى ضرورة التأكد من ملائمة العاملين كل في وظيفته وقيامه بمهامه على أكمل وجه. ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا بممارسة أعمالهم طبقاً للمبادئ الآتية:
- ١- الالتزام بأحكام قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ و اللوائح والتعليمات الصادرة بناء عليه.
 - ٢- بذل العناية الواجبة طبقاً للأصول الفنية والمهنية.
 - ٣- التعاون مع البنك المركزي بمصادقية وشفافية^(١).
 - ٤- إبلاغ البنك المركزي عن أي مخالفات جسيمة بالبنك.
 - ٥- التحقق من أن الأعمال الواقعة في نطاق مسؤولياتهم تتم بكفاءة وفاعلية طبقاً للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها.
 - ٦- مراعاة أن يكون تفويض مسؤولياتهم لأشخاص يتوافر لديهم الكفاءة والصلاحية للأعمال المفوضة إليهم، دون إخلاء مسؤوليتهم عن تلك الأعمال.
 - ٧- بذل العناية الواجبة لحماية مصالح العملاء ومعاملتهم بطريقة عادلة.
 - ٨- مراعاة الإفصاح والشفافية في إتاحة المعلومات اللازمة للعملاء.
 - ٩- العمل على منع تعارض المصالح.

٦. الرقابة الداخلية:

١-٦ مفهوم الرقابة الداخلية:

هي العملية التي يتم بمقتضاها مراقبة ومراجعة كافة أنشطة وعمليات البنك بشكل مستمر من خلال كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا وجميع اللجان المشكلة بالبنك وكافة العاملين باعتبارهم جزء من منظومة الرقابة الداخلية بالبنك.

٢-٦ ثقافة الرقابة الداخلية:

يقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك مسؤولية إعداد ونشر المعايير اللازمة لتفعيل ثقافة الرقابة الداخلية وإرساء البيئة الرقابية على مختلف المستويات الإدارية بالبنك، بما يجعل كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم مدركين لطبيعة دور ومسؤولية كل منهم في ضوء سياسة البنك المعتمدة. كما يجب أن تعكس كل من سياسات البنك وميثاق سلوكيات العاملين والإدارة العليا القيم الأخلاقية للبنك و / أو المجموعة المصرفية بهدف الحد من ارتكاب العاملين أي مخالفات أو تجاوزات قد تسبب خسائر مادية ومعنوية للبنك.

٣-٦ أهداف نظام الرقابة الداخلية:

١. التحقق من مدى كفاءة إدارة أنشطة وعمليات البنك بما يحقق الاستخدام الأمثل لموارده وإدارة أصوله بغرض تجنب الخسائر وتعظيم أرباحه.
٢. التحقق من مدى توافق أنشطة وعمليات البنك والتزامها بالقوانين والقواعد الرقابية الواجب إتباعها. ومدى اتساقها بالسياسات والإجراءات واللوائح الداخلية بالبنك.
٣. التحقق من كفاءة وظيفة إدارة المخاطر وإتباع الإجراءات المناسبة للسيطرة عليها والحد منها.
٤. التحقق من مدى فاعلية نظم إدارة المعلومات لدعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب ومدى كفاية ودقة التقارير التي يتم إعدادها.

٤-٦ عناصر الرقابة الداخلية بالبنك الأهلي المصري:

- بعد تكامل عناصر نظام الرقابة الداخلية حجر الزاوية في نجاح تلك المنظومة لتحقيق أهدافها خاصة فيما يتعلق بحماية أصول البنك من المخاطر بالإضافة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها وذلك وفقاً لما يلي:
١. فاعلية دور مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنك.
 ٢. تناسق وفاعلية وظائف الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي والتفتيش - إدارة المخاطر - الالتزام).
 ٣. كفاءة نظم الرقابة على المخاطر.
 ٤. كفاءة نظم المعلومات وقنوات الاتصال بالبنك.
 ٥. كفاءة إجراءات الرقابة الداخلية المتبعة لضمان تحقيق الرقابة الثنائية والفصل في المحام.

٦. مراجعته سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية وتقييم مدى صلاحيتها بصفة دورية، وضمان اتحاد الإجراءات التصحيحية اللازمة في هذا الشأن.

يتم مراجعة هيكل البنك الخاص بوظائف الرقابة الداخلية على الأقل مرة سنويا من قبل المراجعين الداخليين والخارجيين.

٥-٦ علاقة مجلس إدارة البنك بكل من المراجعين الداخليين والخارجيين والوظائف الأخرى للرقابة الداخلية بالبنك:

لضمان تحقيق نظام فعال للحوكمة بالبنك، يتم التعاون بين مجلس إدارة البنك والمراجعين الداخليين والخارجيين وكذلك وظائف الرقابة الداخلية بالبنك (مجموعة المخاطر، مجموعة الالتزام المعرفي والحوكمة المؤسسية، مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش). ويقوم كل من المجلس والإدارة العليا بالاستخدام الأمثل لنتائج الأعمال التي قامت بها كل من مجموعات المخاطر، والتدقيق الداخلي والتفتيش والالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية بالبنك وكذلك ملاحظات وتقارير المراجعين الخارجيين بالبنك، مما يساعد ذلك على التحقق من المعلومات التي تقر عنها الإدارة فيما يخص التأكد من صحة عمليات البنك وأداءه.

وإن الاستخدام الأمثل لتوصيات وملاحظات الإدارات المجموعات المشار إليها أعلاه يساعد على التحقق من المعلومات التي تقر عنها الإدارة بشأن صحة عمليات البنك وأدائه.

وراعى البنك عند تعديل الهيكل التنظيمي الفصل في الإشراف بين الإدارات / المجموعات التي ينتج عنها المخاطر والإدارات المجموعات التي ترافق هذه المخاطر، مع إعادة تشكيل اللجان القائمة بالبنك وذلك لتجنب تعارض المصالح. ولكي يعمل باستقلالية عن بعضهما البعض. ويكون الاتصال مباشر بين أي من الوظائف سألها الذكر ومجلس إدارة البنك والإدارة العليا. ويقع على عاتق المجلس والإدارة العليا مسؤولية ضمان توافر الموارد الكافية لوظائف الرقابة الداخلية (المخاطر والالتزام المصرفي والتدقيق الداخلي والتفتيش) وتوفير ما يلزم لتلك الإدارات من عدد عاملين ذوي كفاءة وخبرة، تناسب احتياجاتهم، وكذا دعم تلك المجموعات للحصول على التقارير والمعلومات العامة على مستوى قطاعات وفروع البنك المختلفة بسهولة.

٦-٦ وظيفة المراجعة الداخلية (مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش):

تتمثل أهمية وظيفة المراجعة الداخلية في التأكد من فاعلية وكفاية نظم الرقابة الداخلية والحوكمة بالبنك بهدف تقديم رؤية شاملة للجنة المراجعة والإدارة العليا ومجلس إدارة البنك عن ذلك، مع ضرورة تقييم كفاءة وكفاية الإجراءات المتبعة في إدارات البنك وأنشطته المختلفة.

تتسم وظيفة المراجعة الداخلية بالاستقلالية التامة عن الأنشطة التي يتم مراجعتها ويتم ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للبنك والسلطات المخولة لها مما يدعم قدرة القائمين عليها على ممارسة مهام عملهم بموضوعية وحيادية كاملتين وتلتزم إدارة المراجعة الداخلية برفع تقاريرها مباشرة إلى لجنة المراجعة ليتم رفعها إلى مجلس الإدارة بالبنك لضمان الاستقلالية.

يلتزم البنك بوضع ميثاق لوظيفة المراجعة الداخلية (Audit Charter) ومراجعتها وتطويره بصفة دورية. ويشمل بوجه عام أهداف الوظيفة والمهام المسندة للإدارة وكذلك تحديد واضح لسلطات ومسؤوليات العاملين بها.

إعمالاً لأحكام المادة رقم ١٢٠ من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ وكذا تعليمات الرقابة الداخلية بالبنوك الصادرة عن البنك المركزي المصري بتاريخ ١٤/٩/٢٠١٤. تلتزم البنوك بالحصول على موافقة البنك المركزي المصري على تعيين رئيس / مدير المراجعة الداخلية وفقاً للقواعد المنظمة لذلك. كما يتعين موافقة مجلس الإدارة على قرار استقالة أو إقالة رئيس مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش من منصبه لأي سبب من الأسباب وأن يتم الإفصاح والمناقشة مع البنك المركزي المصري بشأن أسباب ذلك.

٦-٦-١ ومن أهم مسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية:

١. تقييم مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية المعتمدة من إدارة البنك العليا والتأكد من أن المراجعة المناسبة والتطوير والتحديث الخاص بنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والالتزام قد تم تنفيذها بالشكل السليم المطلوب بكافة فروع و وحدات البنك الداخلية والخارجية، وإعداد تقارير بالملاحظات والإجراءات التصحيحية اللازمة لعرضها على لجنة المراجعة و/أو مجلس الإدارة وكذا متابعة تصويب الملاحظات.

٢. تقييم مدى التزام أنشطة لبنك وأقسامه المختلفة بإجراءات العمل والسياسات الموضوعية.

٣. تقييم كفاءة الإجراءات والسياسات الموضوعية وتناسبها مع تطورات العمل والسوق.

٤. متابعة الملاحظات والمقترحات التي ترفعها مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش، من قبل مدير إدارة متابعة أعمال التدقيق والتفتيش بهدف التأكد من رؤيتهم وسلامة ملاحظاتهم وعن ثم الإقرار عنها ويقوم المجلس والإدارة العليا بالبنك بتعزيز أهمية الملاحظات التي تم الكشف عنها من قبل مجموعة

التدقيق الداخلي والتفتيش وخاصة الأمور المتعلقة بإدارة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية، وذلك عن طريق الآتي:

٤-١- ضرورة العمل باستمرار على تأكيد أهمية وظائف المراجعة والرقابة الداخلية وتعميم تلك الرؤية على مستوى البنك لضمان توعية كل العاملين بأهمية وفاعلية وجود تلك الوظائف بالبنك.

٤-٢- الاستخدام الأمثل والفعال في الوقت المناسب للملاحظات التي قامت مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش في البنك بالكشف عنها على أن تقوم الإدارة العليا باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

٤-٣- تشجيع وتدعيم استقلالية المراجعين الداخليين بالبنك عن الأنشطة التي يتم مراجعتها . من خلال الهيكل التنظيمي للبنك والسلطات المخولة لهم من حيث توفير قنوات الاتصال المباشر ورفع التقارير مباشرة إلى لجنة المراجعة ليتم رفعها إلى مجلس الإدارة بالبنك الضمان الاستقلالية عما يدعم قدرة القائمين عليها على ممارسة مهام عملهم بموضوعية وحيادية كامنة، وكذلك إشراكهم في الحكم على فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالبنك، مع ضرورة التأكد من سهولة الحصول على التقارير والمعلومات المدمة على مستوى قطاعات البنك المختلفة.

٥. وضع خطة سنوية للمراجعة الداخلية تحدد نطاق ودورية المراجعة كحد أدنى ويتم اعتمادها من لجنة المراجعة وتعطي التعليمات الصادرة عن البنك المركزي المصري.

٢-٦-٦ علاقة المراجعة الداخلية بالجهات الرقابية:

البنك المركزي المصري

١. يجب على إدارة البنك فتح قناة اتصال لرئيس مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش مع قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي لمناقشة الإجراءات المتخذة بشأن نقاط الضعف ومتابعة معالجة البنك لها.

٢. وفقاً للتعليمات الصادرة بشأن الحوكمة يجب على لجنة المراجعة بالبنك موافقة قطاع الرقابة والإشراف بتقرير ربع سنوي على أن يتم مناقشته بمجلس الإدارة وتحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها في الوقت المناسب.

٣. يتعين على إدارة البنك إخطار قطع الرقابة والإشراف بالقرارات والدقائق والتطورات ذات التأثير الكبير على أوضاعه أو مركزه المالي خاصة تلك التي تتطلب اجتماعات بين البنك المعني والمراقبين الخارجيين أو الجهات الرقابية الأخرى ذات العلاقة، وفي ضوء ذلك للبنك المركزي المصري النظر في المشاركة في تلك الاجتماعات.

مراقبي الحسابات الخارجيين

١. يجب على مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش التنسيق مع المراقبين الخارجيين خاصة لدى مناقشة الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة فيما يتعلق بالتوصيات الخاصة بتطوير الرقابة الداخلية في ضوء المادة رقم ١٢٥ من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠.

٢. يتعين على مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش توفير التقارير الضرورية للمراقب الخارجي وأن يتم إعلامه بالأمور الهامة التي نالت اهتمام المراجع الداخلي خاصة التي تعد ذات أهمية للبنك المركزي المصري.

٣. يتعين التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية والمراقب الخارجي وإيجاد قنوات اتصال فعالة بينهما يتم من خلالها مناقشة الأنشطة المعرضة للمخاطر ونقاط الضعف التي تم الوقوف عليها والإجراءات المتخذة في هذا الشأن، كذلك تفهم استراتيجيات إدارة المخاطر التي يتبناها البنك.

٣-٦-٦ المراجعة على فروع والوحدات التابعة للبنك بالخارج

يقوم البنك باتخاذ مجموعة من التدابير الرقابية الخاصة بشأن وحداته التابعة بالخارج بحيث تتضمن ما يلي:

١. التأكد من اتفاق أنشطة وحدات البنك بالخارج مع الأهداف التنظيمية والاستراتيجية للبنك أو المجموعة ككل.

٢. التأكد من التزام وحدات وفروع البنك بالخارج بكافة التعليمات السارية بالدولة المضيفة التي يعمل بها، وكذا التزامه بتعليمات البنك المركزي المصري خاصة فيما يتعلق بقواعد إعداد وتصوير القوائم المالية. أما في حالة عدم الاتساق بينهما فيتعين على الوحدة / الفرع بالخارج إخطار رئيس مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية بالمركز الرئيسي والذي يتعين أن يقوم بدوره

بإخطار قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري بذلك بصورة وافية لاتخاذ اللازم في هذا الشأن.

٣. التأكد من أن صلاحيات اتخاذ القرارات تتفق مع التوقعات المستهدفة لهذه الوحدات وكذلك مع طبيعة أعمال أقسامها التشغيلية.

٤. التأكد من الفصل بين المهام مع التطبيق الفعال لمبدأ الرقابة الثنائية.

٥. التحقق من قيام الوحدات بالخارج بإجراء مراجعة داخلية وإرسال تقارير دورية عن ذلك الإدارة المراجعة المركزية للبنك أو المجموعة.

٦. إبلاغ قطاع الرقابة والإشراف بكافة التقارير الرقابية المعدة عن فروع ووحدات البنك بالخارج بمعرفة السلطات الرقابية أو مراقبي الحسابات في الدولة المضيفة.

٦-٧- وظيفة الالتزام (مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية)

تهدف وظيفة الالتزام إلى إنشاء وترسيخ سياسات وأنظمة وأدوات رقابة فعالة ومتطورة وجدية بالبنك لضمان الالتزام بقواعد عمل قائمة طبقاً للتشريعات والتعليمات الرقابية النافذة محلياً ودولياً وذلك لمواجهة ومكافحة أية مخاطر تهدد باستخدام البنك لأغراض غير مشروعة أو مشبوهة، بالأخص مخاطر الجرائم المالية بما في ذلك نشاط غسل الأموال، الأمر الذي يتطلب أن يكون البنك على دراية كافية بمخاطر عدم الالتزام، والتي تتمثل في التعرض لخسائر مالية أو عقوبات قانونية أو رقابية أو ما قد يؤثر على سمعة البنك سلباً نتيجة لعدم الالتزام بالقوانين السارية الواجب إتباعها وكذلك اللوائح والضوابط الصادرة عن الجهات الرقابية داخلياً وخارجياً لذلك فإن مسؤولية الحفاظ على هذه السمعة ليست فقط مسؤولية مجموعة الالتزام ولكن هي مسؤولية جميع العاملين بالبنك.

يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية وضع سياسات فيما يتعلق بوظيفة الالتزام، وعلى أن يتم الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة، مع ضرورة إحاطة كل العاملين بالبنك بها.

يتمتع مسئول الالتزام بالاستقلالية حيث يقوم مسئول الالتزام بتقديم تقاريره مباشرة إلى لجنة المراجعة و/أو مجلس الإدارة.

يتم الحصول على موافقة البنك المركزي المصري على تعيين مسئول الالتزام، وفقاً للتعليمات الرقابية الصادرة في هذا الشأن. كما يتعين موافقة مجلس الإدارة على قرار استقالة أو إقالة رئيس مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية من منصبه لأي سبب من الأسباب وأن يتم الإفصاح والمناقشة مع البنك المركزي المصري بشأن أسباب ذلك.

٦-٧-١- من أهم وظائف مجموعة الالتزام بمصرفنا:

١. مراجعة الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ بقاعدة القوانين والضوابط الصادرة عن البنك المركزي المصري وسرعة إتاحة المعلومات للأطراف المعنية وذلك من خلال:

١-١- الاحتفاظ بقاعدة بيانات بالقوانين والضوابط ذات الصلة بالأعمال المصرفية وذلك للتمكن من مراجعة سياسات وإجراءات العمل الخاصة بمصرفنا.

٢-١- الرقابة على مراجعة مستندات ونماذج البنك المستخدمة والتأكد من الالتزام بالضوابط والقوانين المنظمة ووضع التوصيات اللازمة.

٣-١- التنسيق مع جميع القطاعات للتأكد من كفاية الرقابة المطبقة عند تنفيذ المعاملات. والمهام الخاصة بهم والمرتبطة بالقوانين والضوابط ذات الصلة، وقياس فاعلية هذه الرقابة في ضوء تطبيق المنهجية المستندة للمخاطر.

٢. تقوم مجموعة الالتزام بشكل استباقي بتحديد وتقييم وتوثيق مخاطر عدم الالتزام المرتبطة بأنشطة وأعمال البنك.

٣. تحديد وترتيب أولويات المناطق الجغرافية والمنتجات المحتملة لمخاطر عدم الالتزام التي قد تؤدي إلى الأضرار بسمعة البنك أو تعرضه إلى عقوبات قانونية أو تنظيمية أو خسارة مالية.

٤. تقوم مجموعة الالتزام بإضافة القوانين واللوائح المعمول بها والتعديلات التي يتم إجراؤها عليها في الوقت المناسب وبشكل ملائم بسياسات وإجراءات البنك.

٥. مراجعة كافة التعليمات والمراسلات الواردة من البنك المركزي المصري والجهات الرقابية الأخرى والموجهة لمجموعة الالتزام من السيد رئيس مجلس الإدارة.

٦. دراسة المنتجات الجديدة في ضوء المتطلبات والضوابط الرقابية ذات الصلة، وتوجه مجموعة الالتزام القطاعات المعنية للحصول على الموافقات المطلوبة من البنك المركزي المصري قبل تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

٧. دراسة وفحص الخطابات الدورية قبل إصدارها وكافة المستندات السابق استلامها والخاصة بالمنتجات والخدمات المصرفية القائمة / الجديدة (مثل: اعلانات - دعاية - رسائل نصية).

٨. مراجعة العقود المزمع توقيعها مع العملاء بشأن تقديم خدمات من مصرفنا من منظور الالتزام.
٩. تقييم تأثير تغيير المتطلبات والضوابط الرقابية على المنتجات القائمة واجراءات العمل الخاصة بها بالتنسيق مع القطاعات المختصة.
١٠. تقييم المشروعات الجديدة والتحقق من الالتزام بالضوابط والقوانين ذات الصلة. ١١. التأكد من الإفصاح عن مواصفات وشروط منتجات التجزئة المصرفية ومعدلات العائد وأسعار الخدمات المصرفية.
١٢. تضمن مجموعة الالتزام أن يتم الحصول على الموافقات المطلوبة من البنك المركزي المصري قبل تقديم منتجات أو خدمات جديدة.
١٣. تقوم مجموعة الالتزام بتقييم مدى ملاءمة الإجراءات والتعليمات المتعلقة بالالتزام داخل البنك. وتتابع بشكل فوري أي متطلبات رقابية يتعين تطبيقها، وعند الحاجة تضع مقترحات الإجراء تعديلات بالسياسات والإجراءات للقطاعات المعنية، كما تقوم بإعداد خطة لتقييم وتدقيق أعمال الالتزام لتغطية جميع أنشطة البنك، ويتم اعتبار هذه العملية واحدة من أدوات وتقنيات المراجعة الخاصة بمجموعة الالتزام والتي تساعد على التخطيط وتحديد الأولويات وتحديد المخالفات والفجوات والإنجازات / التوصيات والاتفاق على الإجراءات التصحيحية مع القطاعات المعنية.
١٤. تقوم مجموعة الالتزام بإجراء تقييم دوري للعمال الالتزام المصرفي ومكافحة غسل الأموال و/ أو تمويل الإرهاب بصورة منتظمة لاختبار فعالية الإجراءات والتحقق من وضع الأساليب المناسبة لمواجهة المخاطر.
١٥. تغطي أعمال تقييم الالتزام مسائل مثل إدارة تعارض المصالح والمخالفات المتعمدة، وانتهاكات التعليمات والقوانين والتعامل مع العملاء بشكل عادل، والتأكد من أنه يتم تقديم المشورة للعملاء والإفصاح بشكل سليم.
١٦. تمثل مجموعة الالتزام نقطة الاتصال مع الجهات الرقابية للحصول على أي تعديلات بالضوابط والموافقات والحالات الاستثنائية وموافاة الجهات الرقابية بالبيانات والمعلومات والتقارير الدورية ذات الصلة بالالتزام.
١٧. تقوم مجموعة الالتزام بمراجعة جميع الملاحظات الواردة بتقرير الجهات الرقابية فيما يخص الالتزام وإرسالها للقطاعات المختصة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والرد على الملاحظات.

٦-٧-٢- دور مجموعة الالتزام فيما يتعلق بالفروع الخارجية المؤسسات المالية التابعة:

١. تقوم مجموعة الالتزام بالتأكد من فعالية الاتصال مع الفروع الخارجية والشركات المالية التابعة للبنك الأهلي المصري لضمان التزامهم بالسياسات والإجراءات المحلية والدولية. واستلام التقرير الدوري لتقييم الالتزام من الفروع الخارجية و متابعة إجراء التقييم والتوجيه باتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر كما يتم دراسة أي تعارض بين القوانين والتعليمات المحلية والقوانين والتعليمات بالبلاد المضيفة وإعداد التقارير وإخطار طاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري لدراسة إعداد مذكرة تفاهم في هذا الشأن مع السلطات المضيفة إذا لزم الأمر.
٢. تقوم مجموعة الالتزام بالرقابة المستمرة لالتزام فروع البنك الأهلي المصري الخارجية والمؤسسات المالية التابعة بالسياسات والإجراءات والضوابط والقوانين المحلية والدولية.
٣. تقوم مجموعة الالتزام بتقييم ومتابعة الالتزام على الفروع الخارجية والمؤسسات المالية التابعة للتأكد من دقة تطبيق برامج الالتزام.
٤. التنسيق للرقابة المستمرة مع الفروع الخارجية لتحديد مخالفات قصور بالالتزام بالضوابط الرقابية واقتراح الإجراءات التصحيحية.
٥. تحديد أوجه القصور في تطبيق برنامج الالتزام بفروع ووحدات البنك الأهلي المصري واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
٦. مراجعة التقارير الدورية للالتزام الواردة من الفروع الخارجية والمؤسسات المالية التابعة.
٧. الاطلاع على تقارير التدقيق الداخلي والمرجعة الخارجية على الالتزام ومتابعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

٦-٨- وظيفة إدارة المخاطر (مجموعة المخاطر):

ينبغي أن يكون لدى البنك هيكل تنظيمي واضح يشمل وحدة مستقلة لإدارة المخاطر مع تحديد واضح للأفراد المسؤولين عن إدارة المخاطر وتعريف مهامهم ومسئولياتهم وبالتحديد سلطات ومهام رئيس إدارة المخاطر مع ضرورة تطبيق مبدأ الفصل بين المهام لتفادي أي تعارض في المصالح على أن يكون لإدارة لمخاطر اتصال مباشر مع لجنة المخاطر ومجلس الإدارة مع التأكيد على عدم قيام السيد / رئيس مجموعة المخاطر بأية مسؤوليات مالية أو إدارية بصورة قد تتعارض مع وظيفته كرئيس مجموعة المخاطر. كما يتعين على الأعضاء غير التنفيذيين بالمجلس الحرص على أن يجمدوا بشكل منتظم برئيس مجموعة المخاطر في غياب الأعضاء التنفيذيين.

بتعيين الحصول على موافقة البنك المركزي المصري على تعيين رئيس مجموعة المخاطر وكذلك بتعيين الحصول على موافقة مجلس الإدارة على قرار استقالة أو إقالة رئيس مجموعة المخاطر من منصبه لأي سبب من الأسباب وأن يتم الإفصاح والمناقشة عن أسباب الإقالة مع البنك المركزي المصري وفقاً للتعليمات الرقابية الصادرة في هذا الشأن.

٦-٨-١ ومن أهم وظائف إدارة المخاطر بالبنك:

١. تحليل المخاطر التي قد يتعرض لها البنك ومن أهم هذه المخاطر، مخاطر الائتمان، مخاطر السوق. مخاطر التشغيل مع التأكد من إجراء التحليل بدقة في وقت مبكر ومناسب.
٢. تعريف خطوات عمل محددة فيما يتعلق بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر، بالإضافة إلى توافر خطط معتمدة للطوارئ (استمرارية الأعمال السيولة.....).
٣. العمل باستمرار على قياس مدى ملائمة وفاعلية خطوات العمل الخاصة بقياس ومتابعة ومراقبة المخاطر وإجراء أي تعديلات عليها، إذا لزم الأمر وفقاً لتطورات السوق والبيئة التي يعمل فيها البنك.
٤. يجب أن تشمل السياسات الموضوعية من قبل مجلس إدارة البنك الحدود المقبولة للمخاطر التي قد يتعرض لها البنك ويتم مراجعتها وتقييمها دورياً من قبل لجنة المخاطر و مجلس الإدارة مع ضرورة اتساق تلك الحدود مع مدى قدرة البنك على تقبل المخاطر ومدى ملائمة ذلك مع حجم رأس المال، مع الأخذ في الاعتبار قياس المخاطر بالبنك وعملية إدارة المخاطر ككل، مع مراعاة اتخاذ اللازم لدى حدوث أي تجاوزات عن السياسات، بالإضافة إلى وجود إدارات قطاعات مستقلة لكل نوع من المخاطر الرئيسية الائتمان بما فيها التجزئة المصرفية، السوق، التشغيل... الخ) تابعة لمجموعة المخاطر محدد بها سلطات ومسئوليات ومهام القائمين عليها مع التأكيد على الفصل بين اختصاصات كل من المهام الرقابية والمهام التنفيذية لتلافي حدوث تضارب في المصالح.
٥. يتوافر لدى البنك نظام معلومات واتصال مناسب وفعال وخاصة فيما يتعلق بعملية متابعة ومراقبة المخاطر والتأكد على ضرورة إعداد المجلس والإدارة العليا بالبنك وكذلك لجنة المخاطر بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وكذلك بتقارير دورية كل ربع سنة على الأقل، تعكس مدى التزام البنك بالحدود المقبولة للمخاطر بالإضافة إلى تقارير تبين كم التجاوزات عن هذه الحدود وتوضح أسباب عدم التزام البنك بها والخطة التصحيحية للالتزام بها.
٦. وجود نظام فعال لرقابة وتحليل المخاطر أحداً في الاعتبار طبيعة نشاط وحجم عملياته بهدف تقييم مختلف أنواع المخاطر والذي يتضمن الآتي:
 - ٦-١- تحديد كافة أنواع المخاطر سواء القابلة و / أو غير قابلة للقياس في شكل كمي مع تحديد عناصر الخطر الداخلي والخارجي.
 - ٦-٢- وجود إطار عمل لإدارة المخاطر يشمل نماذج التقييم وحدود معتمدة للمخاطر وأسس مراقبتها ومراجعة وتطوير تلك النماذج دورياً.
 - ٦-٣- المراجعة الدورية لمصفوفة المخاطر الكلية بالبنك وخاصة مخاطر الائتمان (الشركات والتجزئة المصرفية)، ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل.
 - ٦-٤- متابعة وتقييم دوري للنظام بهدف الموائمة بين الإجراءات الداخلية لإدارة المخاطر وظروف الأسواق ووضع معايير التحوط المصرفية المناسبة.
٧. تتضمن سياسات إدارة المخاطر آلية محددة لاختبارات التحمل Sress Testing باعتبارها أحد الأدوات التي تستخدمها إدارة المخاطر بالبنك والتي تتم بشكل محدد وواضح خاصة فيما يتعلق بدورية وظروف إجرائها، الأساليب المستخدمة، افتراضات وعوامل المخاطر الملائمة، الفترات الزمنية. السيناريوهات المختلفة لكافة أنواع المخاطر بما فيها سيناريوهات أسوأ الظروف. كما تتضمن نطاق هذه الاختبارات وكذلك تحديد الإجراءات الخاصة بالتوثيق وإعداد تقارير ربع سنوية للإدارة العليا، لجنة المخاطر ومجلس الإدارة وقيامهم بتقييم تلك النتائج المرسله واتخاذ ما يلزم من إجراءات احترازية أو قرارات لازمة في هذا الشأن.
٨. توفير مؤشرات للإنذار المبكر تساعد في عملية تحديد وإدارة العوامل المتعلقة بالمخاطر الرئيسية.
٩. يجب أن تعرض تقارير الإدارة بشكل يسهل فهمه بما يمكن أعضاء المجلس من تقييم المخاطر المعروضة واتخاذ القرار المناسب بشأنها وبالأخص فيما يتعلق بنتائج اختبارات التحمل.

٧. المراجع الخارجي:

تتمثل أهمية وظيفة المراجع الخارجي في تقديم التأكيد والضمانات إلى مجلس الإدارة بأن البيانات المالية تعد وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها ومعايير التقارير المالية المصرية والدولية وتمثل بدقة المركز المالي والأداء المالي للبنك في جميع الجوانب المالية.

يجب أن يلتزم المراجع الخارجي بأعلى المعايير المهنية ويجب أخذ موافقة لجنة المراجعة قبل التعاقد معه لتقديم أي مشورة أو خدمات أخرى غير القيام بمراجعة القوائم المالية للبنك، يجب أن يكون المراجع الخارجي مستقلاً تماماً عن وظائف البنك وأعضاء مجلس إدارته ويجب ألا يكون له أي تعارض في المصالح.

يكون تعيين و / أو إقالة المراجع الخارجي بتوصية من لجنة المراجعة. ويتم عرض التوصيات على الجمعية العامة لاتخاذ القرار الموافقة على تعيين و / أو إقالة المراجع الخارجي.

٧-١- علاقة مجلس إدارة البنك بالمراجع الخارجي:

يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من وجود اتصال مباشر بين المراجعين الخارجيين ولجنة المراجعة بالبنك وإرسال التقارير مباشرة لها.

كما أن للجنة المراجعة دوراً هاماً وفعالاً فيما يخص العلاقة مع المراجعين الخارجيين للبنك والإشراف عليهم. كذلك توفير سبل الاتصال المباشر بين المراجعين الخارجيين واللجنة. وتتحمل اللجنة المسؤولية المباشرة عن التالي:

١. اقتراح تعيين المراجعين الخارجيين و / أو عزلهم وكذلك تحديد أتعابهم ومكافاتهم.
٢. الموافقة على نطاق المراجعة مع المراجعين الخارجيين.
٣. استلام تقارير المراجعة والتأكد من اتخاذ إدارة البنك الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب تجاه المشاكل التي يتم التعرف عليها من قبل المراجعين الخارجيين وكذلك نواحي القصور ونقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية وعدم الالتزام بالسياسات والقوانين الموضوعة.
- يساهم كل من المجلس والإدارة العليا للبنك في تعزيز دور المراجعين الخارجيين والتأكد من أن القوائم المالية تعكس كفاءة أداء البنك في كافة النواحي العامة وتبين مركزه المالي الحقيقي ويمكن للمجلس والإدارة العليا أن يقوموا بدعم دور المراجع الخارجي عن طريق الآتي:
١. التأكد من التزام المراجعين الخارجيين بالممارسات والمعايير المهنية المطبقة حالياً.
٢. يجب أن تشمل عملية المراجعة التحقق من نظم الرقابة الداخلية بالبنك فيما يتعلق بالإفصاح عن القوائم المالية.
٣. التأكد من وعي المراجعين الخارجيين وإدراكهم لالتزاماتهم تجاه البنك وبالتحديد فيما يتعلق بواجب العناية في إتمام عملية المراجعة.
٤. يجتمع أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين مع المراجعين الخارجيين - بدون الإدارة العليا بحضور رئيسي مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش ومجموعة الالتزام على الأقل مرة سنوياً.

٨. الإفصاح والشفافية:

إن وضع آليه للإفصاح والشفافية يعزز من كفاءه واستمرارية أعمال البنك وحرصاً على تطبيق معايير الشفافية والإفصاح وفقاً للمعايير المهنية يقوم البنك بالإفصاح كاملاً وبوضوح وفي الوقت المناسب عن كل ما هو ذو أهمية من بيانات مالية وغير مالية تتعلق بأعمال البنك، بما يتناسب مع حجم عملياته ومدى تعقيدها ووفقاً لهيكل الملكية الخاص به وحدود المخاطر المقبولة لديه، حيث أنه من الضروري أن يكون جميع أصحاب المصالح على دراية ووعي باستراتيجيات البنك وتتوافر لديهم المعلومات الكافية لتقييم أداءه.

كذلك يتيح البنك العديد من الطرق وقنوات الاتصال التي يمكن من خلالها تداول المعلومات مثل: التقرير السنوي التقارير الموجهة إلى الجهات الرقابية، والموقع الإلكتروني الخاص بالبنك.

٨-١- من أهم أسس الشفافية التي يتبعها البنك الإفصاح. ولا يقتصر على المعلومات التالية:

١. هيكل وتكوين مجلس إدارة البنك.
٢. مسؤوليات المجلس وخبراته ومؤهلاته.
٣. هيكل الملكية الخاصة بالبنك.
٤. الهيكل التنظيمي للبنك، وعلى سبيل المثال:
الهيكل العام للوظائف قطاعات العمل الشركات التابعة وذات المصلحة المشتركة ، ولجان المجلس واختصاصات تلك اللجان.
٥. ميثاق سلوكيات العاملين والإدارة العليا.
٦. سياسات البنك فيما يتعلق بتعارض المصالح وتعاملات الداخلين والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة المرتبطة.
٧. سياسة البنك الخاصة بممارسات الحوكمة.
٨. سياسات البنك فيما يخص مكافآت وحوافز العاملين وعلى سبيل المثال سياسة مكافأة أعضاء المجلس والتنفيذيين الرئيسيين متضمناً الإفصاح عن القيمة الإجمالية لما يتقاضاه العشرون أصحاب المكافآت والمرتبات الأكبر في البنك مجتمعين وعلى أن يشمل ذلك المرتبات والبدلات والمزايا العينية وأي عناصر أخرى ذات طبيعة مالية.
٩. السياسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للبنك وما تم بشأنها.
١٠. الإفصاح المالي عن القوائم المالية المعتمدة من المراجع الخارجي المستقل والإيضاحات المتممة لها والتي تظهر المركز والأداء المالي للبنك وفقاً لقواعد إعداد وتصوير القوائم المالية الصادرة عن البنك المركزي المصري وكذا القوانين والتشريعات المنظمة لهذا الشأن.

١١. الإفصاح عن معدلات العائد الفعلية وأسعار الخدمات المصرفية وفقاً للمادة رقم (٨٨) من قانون * البنك المركزي والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ وكذا التعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية.
١٢. إفصاح أعضاء مجلس الإدارة عن تمثيلهم / عضويتهم بمجالس إدارة الشركات الجهات الخارجية التابعة.

٩. أحكام الرقابة على الهياكل / العمليات المعقدة في إطار تطبيقات الحوكمة:

يحرص البنك الأهلي المصري على الحد من العمليات التي تتخذ أشكالاً قانونية معقدة غير مبررة أو بهدف التأثير سلباً على مبدأ الالتزام بالشفافية وإجراء معاملات من خلال هياكل تنظيمية غير واضحة. عما يحد قدرة المجلس على الإشراف الفعال على تلك التوعية من المعاملات.

ويحرص مجلس إدارة البنك على التأكد من الدراية الكاملة والفهم لهيكل البنك وكياناته التابعة و لمخاطر المصاحبة له وكذلك فهم شامل لأية عمليات أو منتجات معقدة متوقع طرحها والمخاطر الناتجة عنها، ويقوم البنك بوضع سياسات وإجراءات واضحة لكيفية التعامل مع تلك المخاطر ووضع حدود ملائمة للحد منها ويشمل ذلك فهم الروابط بين تلك الكيانات والبنك والمخاطر القانونية والتشغيلية المصاحبة لهذا الهيكل والمعاملات الداخلية وكيفية تأثير كل ذلك على أساليب التمويل للمجموعة ورأس المال ومستوى المخاطر في كل من الظروف العادية وغير المواتية على حد سواء وعلى سمعة المجموعة ككل. ويقوم البنك بالحد من المخاطر التي قد تنشأ نتيجة تلك الهياكل العمليات المعقدة من خلال ما يلي:

١. وجود آلية مركزية واضحة وموثقة لاعتماد المناكول والرقابة عليها وكذلك عند تكوين كيانات قانونية جديدة تابعة.
٢. المتابعة الدورية لمدى سلامة تطبيق السياسات والإجراءات والحدود الموضوعية.
٣. التأكد من اتساق طبعة تلك الهياكل / العمليات وتوافقها مع القوانين والضوابط الرقابية التي يجب على البنك اتباعها.
٤. القدرة على توفير معلومات دقيقة تتعلق بهيكل البنك ككل من حيث النوع والخصائص وهيكل الملكية، وطبيعة الأنشطة وذلك بالنسبة لكل كيان قانوني تابع على حدى.
٥. ضرورة توافر المعلومات الكافية المتعلقة بتلك الهياكل العمليات والمخاطر المصاحبة لها وإدراك ما يفرضه تعقد وتداخل هيكل البنك أو المجموعة من مخاطر بما في ذلك غياب الشفافية، كذلك مخاطر التشغيل الناتجة عن الهيكل التنظيمي المعقد خاصة من الناحية القانونية على أن يتم رفع تقارير عنها لمجلس إدارة البنك والإفصاح عنها للبنك المركزي المصري ويتعين أن تشمل هذه المعلومات العرض من تلك العمليات وحجمها الاستراتيجيات الخاصة بها. والمخاطر المصاحبة لها وآليات الرقابة والتحكم الخاصة بتلك العمليات مع التأكيد على ضرورة الإفصاح الملائم عما يخص تلك العمليات.
٦. ضرورة رفع تقارير بصفة منتظمة للجنة المراجعة بالبنك - من قبل مسؤولي المراجعة الداخلية لكل كيان تابع - لعرض تقييم دوري للمخاطر المصاحبة لهيكل المجموعة بغرض متابعة ومراقبة تلك الهياكل / العمليات، مع ضرورة رفع تقارير دورية - لكل من مجلس إدارة البنك ولجنة المخاطر والإدارة العليا - بأهم الملاحظات أو التجاوزات عن السياسات والإجراءات الموضوعية في هذا الشأن.

١٠. ميثاق سلوكيات العاملين والإدارة العليا بالبنك الأهلي المصري:

يعتبر ميثاق سلوكيات العاملين والإدارة العليا بالبنك الأهلي بمثابة بيان عام موضحاً به المعايير المهنية والأخلاقية المطبقة بمصرفنا ويتطلب من جميع العاملين الالتزام بكافة ما ورد بالميثاق. ويكون الموظف مسؤولاً مسؤولية كاملة على كل ما جاء بالميثاق حيث يقوم بالتوقيع على إقرار يفيد بان التزامه به قبل استلام العمل، ويخضع الميثاق لمراجعة دورية وحال وجود تعديلات على ما ورد به يتم تعميم ذلك واتخاذ اللازم نحو تدريب كافة العاملين. تشكل عدم إتباع التعليمات الواردة بهذا الميثاق انتهاكاً خطيراً ويمكن أن يؤدي إلى اتخاذ إجراءات تأديبية. قد تصل إلى حد الفصل من العمل لذا يجب على كافة العاملين الالتزام بكل ما جاء بالميثاق. وفي حالة وجود ملاحظات ناتجة عن أي من التصرفات أو الممارسات يعتقد أنها غير صحيحة أو غير ملائمة أو غير أخلاقية، فيقع على عاتق كافة العاملين باختلاف مواقعهم ووظائفهم الإبلاغ فوراً عن تلك المخالفات لمسئول التزام السلوك المهني وقملاً لإجراءات الإخطار الواردة بسياسة الإبلاغ المخالفات وحماية المبلغين علماً بأنه لن يتم تجاهل أية بلاغات يتم تقديمها سواء للإبلاغ عن انتهاكات وقعت بالبنك أو الإخطار بإمكانية وقوع مخالفات وفي حالة كون الموظف قد شارك في تلك الانتهاكات فإبلاغه عنها سيؤخذ في الاعتبار عند إجراء أية تحقيقات بشأنها. ويتم التنسيق بين مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية وكل من مجموعة التدقيق الداخلي والتفتيش والمجموعة القانونية ومجموعة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفقاً للأضرار المترتبة على هذا الانتهاك.

ويقع على عاتق مسئول الالتزام بالبنك المسؤولية النهائية للتحقق من مدى التزام البنك بكافة التعليمات الرقابية المحلية والدولية إضافة إلى سياسات وإجراءات البنك الداخلية.

إن مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية مسؤولة عن القيام بمراجعة وتحديث ميثاق سلوكيات العاملين والإدارة العليا بشكل دوري والتأكد من أنه متوافق مع السياسات والإجراءات المستحدثة بالبنك وأيضاً المتغيرات الرقابية والقانونية الصادرة في هذا الشأن.

١١. سياسة الإبلاغ عن المخالفات وحماية المبلغين :

يحرص البنك الأهلي على توفير بيئة عمل سليمة وصحية مبنية على قيم أخلاقية تشجع على النزاهة والمساءلة والشفافية

إن سياسة الإبلاغ عن المخالفات بالبنك الأهلي المصري تهدف إلى توفير وسيلة اتصال آمنة للموظفين لتبديد مخاوفهم وطمأننتهم بأنه سوف يتم حمايتهم من أي أعمال انتقامية و التعرض للضرر نتيجة الإبلاغ عن أي مخالفات، كما تهدف السياسة لتوفير الحماية امن يقوم بالإبلاغ عن أي مخالفات ولا تتفق مع ميثاق سلوكيات العاملين والادارة العليا بالبنك.

لذلك فإن السياسة تساعد الإدارة العليا بالبنك لاكتشاف أي سلوك فاسد أو غير قانوني، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة. مما يؤدي إلى الحد من مثل هذه المخالفات وبناء بيئة عمل سليمة تساعد على ترسيخ القيم الأخلاقية للعاملين.

١٢. سياسة إدارة تعارض المصالح:

تعارض المصلح هو أي حالة يكون للعامل أو أحد أفراد عائلته مصلحة مادية أو معنوية تتعارض مع ما يتطلبه منصبه أو وظيفته من نزاهة واستقلال وحفاظ على المال العام، أو تكون سبباً لكسب غير مشروع لنفسه أو للغير، وفي حالة قيام إحدى حالات التعارض يتعين على العامل الإفصاح لمجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة دون وقوع ضرر للبنك.

يحدث تعارض المصالح عندما تتداخل المصلحة الشخصية لتعامل بشكل ما مع مصالح البنك والتعارض يظهر بصورة واضحة عندما يقوم العامل بممارسات من شأنها تحقيق منفعة شخصية له أو لصالح أحد أفراد عائلته كنتيجة لهذه الممارسات أو في منح مزايا غير مستحقة لأحد معارفه أو أقاربه كنتيجة لإستغلال موقعه الوظيفي بالبنك، مثل منح قرض أو تخفيض في العمولات والعودات المستحقة بشكل يتسم بالتمييز عن العملاء الآخرين، وبما يخالف التعليمات والضوابط المقررة في هذا الشأن.

تتمثل حالات التعارض في المصالح، على سبيل المثال وليس الحصر في الآتي وفي حالة التعرض لأية حالة غير واردة أدناه يجب أن يتم العرض على رئيس مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية:

التعاقدات والمعاملات مع أطراف خارجية

يحظر على العاملين أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية ممارسة أي عمليات شراء أو بيع أو تأجير لصالح البنك أو توفير أي خدمات تعمد أو توريد أي مستلزمات للبنك بشكل مباشر أو غير مباشر إلا في حانة عدم وجود تعارض مصالح قد يحقق استفادة مباشرة للعامل على أن تكون المعاملة تعود بالنفع على البنك وتم إجراؤها بشكل عادل.

كما يحظر على العاملين التقدم بالذات أو بالوساطة بعهات أو عروض للبنك ولا يجوز شراء أصناف منهم أو تكليفهم بأعمال، كما يحظر عليهم الدخول بالذات أو بالوساطة في المزايدات بأنواعها إلا إذا كانت الأصناف المباعة لاستعمالهم الخاص وكانت مطروحة للبيع عن طريق جهات أخرى غير البنك ولا تخضع لإشراف البنك وذلك باستثناء ما يتيح البنك.

وفي حالة إذا كان لدى أي من العاملين مصالح شخصية لأي معاملة تم الدخول فيها مع البنك أو علاقة تجارية بخلاف الخدمات المصرفية بشكل أو بآخر بين البنك وبين أقارب أحد العاملين حتى الدرجة الثانية، يجب الإفصاح عنها لرئيس المجموعة التابع لها وكذلك لمسئول الالتزام بالمركز الرئيسي.

الاقتراض والسلف:

يحظر على العاملين بالبنك اقتراض أو اقتراض أي مبالغ مالية من زملاء أو أطراف خارجية مثال (عملاء حاليين موردين) أو أي أطراف خارجية ذات صلة بالبنك ويقصد بذلك السلفيات الشخصية ويكون الاقتراض من خلال المؤسسات المالية.

العمليات التي تعود بالنفع على أحد العاملين بالبنك أو على أحد أفراد عائلته أو أحد أصدقائه:

يحظر على العاملين بالبنك القيام بعمليات الضمان أو التقييم أو الموافقة على منح قروض أو أية عمليات من هذا النوع لعملاء البنك الذين تربطهم صلة قرابة أو نسب أو صداقة خاصة بهم.

إجراء المعاملات المصرفية

يحظر أن يقوم العامل بإجراء أوامر / معاملات على حساباته الشخصية أو حسابات أقاربه حتى الدرجة الثالثة ويقصد بذلك تنفيذ طلب المعاملة / العملية وليس تقديم الطلب (مثل ذلك، قيام التيلر بالسحب من حسابه الشخصي من خلال خزينته أو قيام العامل المسئول عن الحوالات بإمرار حوالة شخصية من خلال الكود السري الخاص به.

حسابات العاملين

إن الهدف من حسابات العاملين هو إيداع الرواتب الشهرية وإجراء المعاملات الشخصية الاعتيادية للعامل فقط، وألا يتم توسط الحسابات الشخصية بكافة أنواعها في أية معاملات لأطراف أخرى، وألا يتم استخدام الحساب كوعاء لتجميع مبالغ مالية، كما يحظر استخدام الحسابات الخاصة بالعاملين لأي طرف ثالث كإجراء معاملات مصرفية تلقي إيداعات أو (حوالات لصالح أشخاص آخرين).

التوكيلات القانونية

يحظر على العاملين بالبنك إصدار/ قبول التوكيلات القانونية والشخصية لإجراء معاملات مصرفية حيث يجب الحصول على موافقة مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية قبل إصدار توكيلات (من أو لصالح) العاملين بالبنك.

الاستثمارات الخاصة بالعاملين بالبنك ببورصة الأوراق المالية

يصرح للعاملين التعامل في بورصة الأوراق المالية في عمليات الاكتتاب العام والشراء والبيع بالضوابط الآتية:

← حظر استغلال المعلومات الداخلية

1. يحظر على العاملين بحكم مناصبهم أو بحكم طبيعة المهام التي يؤديونها القيام باستغلال تلك المعلومات لحسابهم الشخصي أو لحساب الغير أو إفشاء تلك المعلومات لطرف آخر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
2. يحظر على العاملين التعامل على ورقة مالية إذا كان المتعامل مطلعاً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على معلومات جوهرية ترتبط بها ويعلم أنها قائمة ولكنها غير معلنة، ويحظر على العاملين أن يطلعوا أي شخص آخر عليها ما لم تكن له صفة قانونية ثابتة تخوله ذلك الاطلاع.
3. يُحظر الإفصاح عن معلومات داخلية جوهرية Tipping لأي شخص بما في ذلك أفراد الأسرة الذين قد يقومون بدورهم على أثر هذا الإفصاح بشراء أو بيع الأوراق المالية أو نقل المعلومات إلى شخص آخر يشتري ويبيع الأوراق المالية.
4. يجوز للعاملين القيام بالتعامل ببورصة الأوراق المالية مع إخطار مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية وتعهد العامل بتقديم^(٢٢) كشف حساب من شركة حصر المقاصة عند طلبه من جانب البنك.
5. الالتزام بالقوانين والضوابط الرقابية المنظمة لهذا الشأن.

ممارسة أعمال خارجية:

يحظر على العاملين العمل لدى جهات خارج البنك أو أن يصبح عضو في مجلس إدارة شركة/ اتحاد / شريك في عمل تجاري أو تقديم خدمات استشارية أو ممارسة أعمال حرة بما في ذلك أي عمل بدوام جزئي (بمقابل أجر أو بدون بدون موافقة كتابية مسبقة من رئيس المنطقة المجموعة التابع لها ومجموعة الالتزام المصرفي ثم الحصول على موافقة رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه).

كما يحظر الاشتراك في أنشطة التسويق الاحتياطية - مخطط استثماري احتيالي لإقناع بعض الأفراد بالمساهمة بمبلغ مالي لجمع أموال مع الوعد بتوفير عمولة / عائد إن استطاع إقناع آخرين بالاشتراك بعده، الأمر الذي ينتهي بالفشل عند توقف إنضمام أشخاص جدد).

استعمال أو استغلال اسم البنك الأهلي المصري أو شعار البنك في النواحي الشخصية:

يحظر طباعة أي أوراق أو مستندات أو مواد دعائية (مثل: اجندات - نتيجة السنة - أقلام - ذاكرة رقمية - إلخ...) أو شراء دفاتر أو مطبوعات تحمل شعار البنك لدى أي جهة خارجية ويتم ذلك فقط من خلال القطاع المختص بالبنك.

كما يحظر استغلال شعار البنك لأي من الأسباب التي تخرج عن نطاق الأعمال دون الرجوع إلى القطاعات المعنية.

التعامل بشكل يتسم بالحيادية مع كافة الأطراف:

يجب على كافة العاملين بالبنك الالتزام بتطبيق مبدأ العدالة والحيادية في التعامل مع جميع الأطراف الداخلية (الملاء - الرؤساء - المرؤوسين) وكذا الأطراف الخارجية (عملاء - موردين منافسين).

(٢٢) المعلومات الداخلية في من المعلومات الجوهرية الذي لم يتم إعلانها تجي صور الى عامين وتكون مرتبطة بأعمال شركة من الشركات لمتداولة أوراقها المالية أو من الأطراف و الكيانات المرتبطة بها. المعالدة الجوهرية، المعلومة التي يكون لها تأثير ملموس على سعر لورقة المالية المصروحة أو القابلة للتداول أو تأثير على القرارات الاستثمارية للعاملين عليها، وتأثير على اتجاهات التعامل بالسوق.

يحظر الحصول على منافع أو مميزات شخصية عن طريق هذه الأطراف بطريقة غير عادلة من خلال التلاعب أو الإخفاء أو التدليس أو سوء استخدام المعلومات والبيانات التي تم معرفتها بحكم العمل في البنك.

سياسة إدارة تعارض المصالح وأعضاء مجلس الإدارة:

يقوم أعضاء مجلس الإدارة ببذل أقصى جهد لتحقيق أفضل مصلحة للبنك مع الأخذ في الاعتبار عاملين أساسيين أولهما العناية تجاه مراعاة مصالح البنك وذلك بقيام أعضاء مجلس الإدارة بالعمل بأمانة وبحسن نية فيما يحقق منفعة البنك، وثانيهما يتمثل في واجب الولاء تجاه مراعاة مصالح المستفيدين والمودعين وذلك بالمعاملة المتساوية بينهم، والإشراف على معاملات الأطراف القريبة وذات الصلة والحرص على تجنب التعارض في المصالح والامتناع عن اتخاذ أي قرار أو المشاركة فيه في حالة ظهور أية شبهة تعارض مصالح في مهام العضو أو التزاماته. يعتمد مجلس الإدارة السياسات ذات العلاقة بإدارة تعارض المصالح وتطبيق السياسات على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين والجهات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالبنك وأهمها الآتي:

- يجب على أعضاء المجلس والموظفين التنفيذيين الرئيسيين الإفصاح أمام مجلس الإدارة عن أية منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة تخصهم أو بالنيابة عن أطراف أخرى في أي من الصفقات والأمر التي تؤثر بشكل مباشر على البنك.
- لا يجوز لعضو مجلس الإدارة سواء بصفته الشخصية أو بصفته ممثلاً لغيره أن يجمع إلى عضويته عضوية مجلس إدارة بنك آخر أو شركة منح ائتمان أو أن يقوم بأي عمل من أعمال الإدارة أو الاستشارة في أي منهما.
- يحضر على البنك تقديم تمويل أو تقديم مبالغ تحت الحساب أو تسهيلات ائتمانية أو ضمان من أي نوع لرئيس وأعضاء مجلس إدارته ومراقبي حساباته أو أزواجهم أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية أو لأي جهة يكون هؤلاء أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية شركاء أو مساهمين فيها ولهم سيطرة فعلية عليها، أو أعضاء مجالس إدارتها بصفته الشخصية. ويستثنى من ذلك ما كان منها بضمانات نقدية وما في حكمها، أو تلك الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في حدود المزايا المقررة للعاملين به وبذات الشروط المقررة لهم مع الإفصاح عن ذلك طبقاً للقواعد السارية بالبنك وذلك كله على النحو المحدد بالقواعد والإجراءات المحددة من مجلس إدارة البنك المركزي المصري.
- يكون تعيين ممثلي البنوك المملوكة أسهمها بالكامل للدولة في البنوك والشركات التي يساهم فيها بقرار من مجلس إدارة البنك، ويكون قرار التعيين لدورة واحدة قابلة للتجديد لمرة واحدة، ويجوز لمجلس إدارة البنك تغيير ممثليه قبل انتهاء دوره المجلس وذلك مع عدم الإخلال بحكم المادة (١٢٠) من قانون البنك المركزي المصري والجهاز المصرفي الصادر بالقانون رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ والتي تنص على أنه مع عدم الإخلال بسلطة الجمعية العامة للبنك يتعين قبل تعيين أي من المسؤولين الرئيسيين الحصول على موافقة المحافظ بما يفيد استيفاء الشروط الجارية والصلاحيات الفنية المشار إليها في البند (س) من المادة (٨٤) من هذا القانون، وذلك طبقاً للإجراءات التي يحددها مجلس الإدارة. وفي حالة عدم الموافقة يجب أن يكون القرار مسبباً.
- يعتمد مجلس الإدارة سياسات تضمن المعاملة المتساوية وفقاً للوائح التنظيمية لجميع العملاء والابتعاد عن المعاملة التفضيلية للجهات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالبنك. حماية الأفراد الذين يعدون التقارير المتعلقة بتضارب المصالح. لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة بأن يكون لديهم أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في صفقات ومشاريع وتعاقبات البنك.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة عدم استخدام أي معلومات كانوا على دراية بها كجزء من وظيفتهم كأعضاء مجلس الإدارة بالبنك لصالحه الشخصي أو لصالح عائلته أو أقاربه بعد نهاية عضوية مجلس الإدارة.
- لا يحق لأعضاء مجلس الإدارة وأفراد عائلتهم قبول الهدايا من أفراد أو مؤسسات أخرى قد يكون تقديمها للتأثير على قرارات الأعضاء فيما يتعلق بأعمال البنك.
- عند مناقشة أي مسألة تنطوي على تعارض في المصالح أو أي معاملة تجارية بين البنك وأي من أعضاء مجلس إدارته أو أي طرف يتعلق بعد و مجلس الإدارة المذكور، يتعين على عضو مجلس الإدارة الإفصاح عن ذلك في اجتماع مجلس الإدارة وأن يتم مناقشة هذه المسألة في غياب العضو المعني والذي لا بد ألا يشارك بأي شكل من الأشكال في التصويت على هذه المسألة.

١٣. دور البنك الأهلي المصري في المسؤولية المجتمعية:

سعيًا من البنك الأهلي المصري إلى تدعيم رؤية مصر المستقبلية وتوافقها مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة والتي أصبح الإنسان فيها هو صانع التنمية بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة للمواطن المصري في كافة مجالات حياته اليومية ازاد اهتمامه بتلبية احتياجات المواطن المصري الصحية والتعليمية والاقتصادية وتطوير العشوائيات، وهو الدور الذي يأخذه البنك الأهلي المصري على عاتقه بهدف تحقيق التأثير الإيجابي في المجتمع المصري حيث يسعى البنك بشكل مستمر إلى أن يصل هذا التأثير بصورة مباشرة للمستفيدين المستهدفين محدثاً فارقاً واضحاً في حياة أهل مصر وهو ما يتضح في عدد المشروعات التي ينفذها البنك في مجالات المسؤولية المجتمعية، ونظراً لأن البنك الأهلي المصري أقدم البنوك المصرية وأكثرها خدمة للاقتصاد القومي لذا استحق أن يكون حقاً بنك أهل مصر فهو من أوائل الكيانات المصرفية والاقتصادية التي أدركت مبكراً أهمية دورها في خدمة المجتمع.

وعلى مدار السنوات السابقة تركزت مساهمات البنك بصفة رئيسية في دعم القطاع الصحي وقطاع التعليم ومكافحة الفقر بالإضافة إلى رعايته لذوي الاحتياجات الخاصة مع الاهتمام بالمجالات الثقافية والحفاظ على التراث وكذا مساندة المرأة المعيلة.

١٤. تقارير الحوكمة:

تقرير الحوكمة السنوي:

تقوم مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية بإعداد تقرير سنوي عن الحوكمة يوضح ممارسات الحوكمة بالبنك ويتم مناقشته والموافقة عليه من قبل لجنة الحوكمة والترشيحات واعتماده من مجلس الإدارة ويتم نشره على الموقع الإلكتروني للبنك.

والغرض الأساسي من هذا التقرير هو عرض مدى فاعلية نظام الحوكمة بالبنك وإيضاح المعوقات والمشاكل لمعرفة كيفية مواجهتها مستقبلياً وزيادة فاعلية نظام الحوكمة بالبنك.

بيان البنك المركزي النصف سنوي:

تقوم مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية بإعداد بيان نصف سنوي عن موقف الحوكمة بالبنك حيث يشمل بيانات أعضاء مجلس الإدارة واجتماعات مجلس الإدارة خلال الفترة بالإضافة إلى اجتماعات لجان المجلس.

تقارير أخرى:

كما تقوم مجموعة الالتزام المصرفي والحوكمة المؤسسية بإعداد تقارير دورية عن اجتماعات اللجان وتقوم بتقديمها إلى لجنة الحوكمة والترشيحات.

المبحث الثاني: دور حوكمة البنوك في معالجة الأزمات والإصلاح المالي

إن التغيرات الاقتصادية والأزمات المالية التي ضربت كثيراً من الدول وبخاصة تقلبات أسعار البترول ، دفعت صندوق النقد الدولي إلى إجراء مجموعة من التعديلات ، وذلك حتى يضطلع إلى تحقيق أهدافه نتيجة عدم استقرار نظام النقد الدولي وفي بداية السبعينات من القرن العشرين بدأ الصندوق في تكييف إمكاناته على وفق أهدافه وبخاصة اتجاه الدول النامية فأنشأ برنامج تسهيلات السحب الطويلة بإستهداف تمويل الإصلاح في الدول النامية، وتقديم قروض كبيرة لمدة تتراوح من أربع سنوات إلى ثماني سنوات، ثم امتدت المدة إلى عشر سنوات سنة ١٩٧٩، وأن تركيزه على الإصلاح الهيكلي، ووضع برنامج لإصلاح الاختلالات المختلفة، وقد أدت أزمة التضخم الركودي عام ١٩٧٤ إلى إتهيار المدرسة الكينزية وصعود المدرسة النقدية الحديثة التي يترجمها فريدمان بجانب المدرسة الاشتراكية .

وقد تعاطم الإهتمام بالحوكمة بعامة وبالحوكمة المصرفية بخاصة في معظم الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود السابقة ، بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها بعض دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية والولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩٤ ، ١٩٩٨ ، ١٩٩٧ ، ٢٠٠٨ ويعود احد أهم أسباب هذه الإنهيارات إلى الفساد الإداري والمالي والإفقتار إلى الإدارة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والكفاءة ، ومن هذه الأزمات أزمة الرهن العقاري الأمريكية ، إذ بدأت الأزمة المالية نتيجة فقاعة لإرتفاع مغالى فيه في أسعار العقارات ، بما لا يتناسب مع العرض والطلب الحقيقي في أمريكا نتيجة سهولة الحصول على القروض ، وعندما عجز المقترضون عن سداد الدين كانوا قد رهنوا المنازل إلى المصارف التي لم تجد من يشتريها ، وتفاقت المشكلة مع عجز الشركات عن تسويق وإعادة بيع هذه العقارات نتيجة لإرتفاع أسعارها بشكل مبالغ فيه ، وكذلك إلى تراجع القدرة الشرائية لمشتري العقارات من ناحية أخرى ما أدى إلى انتقال العدوى إلى سائر المؤسسات المماثلة ، ونتيجة للأوراق التي باعتها المصارف إلى مؤسسات أخرى أو ما يسمى (توريق الديون) وهي الديون المدعومة بالرهن العقاري والتي بدأت تتحول إلى (الرهن عالية المخاطر) ، بدأ المستثمرون في جميع أنحاء العالم أكثر حذراً في استخدام هذه الأوراق المالية ولم يعد هناك مشترون لها ، وقد أدى ذلك إلى شبه تجميد في توافر الائتمان في جميع أنحاء العالم ، إذ يمكن تحديد تلك الأسباب بما يلي: (٢٣)

١- إن الأزمة المالية بدأت نتيجة توافر ما يعرف بالأموال الرخيصة (انخفاض سعر الفائدة حتى وصل إلى ١%) في عام ٢٠٠٣ ، مما رفع الطلب على القروض وبخاصة القروض العقارية، ومع سهولة وتيسير هذه القروض تزايد الطلب عليها مما أدى إلى رفع سعر العقار في الولايات المتحدة، هذه الفقاعة في قطاع العقار الأمريكي أغرت المصارف الكبرى وصناديق الاستثمار على الدخول في سوق القروض العقارية الأمريكي ، ما أدى إلى نشر مخاطرها على نطاق أوسع.

٢- الرهن العقاري الأقل جودة subprime، وهذا يأتي من أن المواطن الأمريكي يشتري عقاره بالدين من المصرف مقابل رهن هذا العقار، حين يرتفع ثمن العقار المرهون يحاول صاحب العقار ونتيجة لسهولة الحصول على قرض فإن صاحب الرهن يسعى للحصول على قرض جديد ، وذلك مقابل رهن جديد من الدرجة الثانية، ومن هنا تسمى الرهن الأقل

جودة، لأنها رهونات من الدرجة الثانية، أي أنها أكثر خطورة في حال انخفاض ثمن العقار، وتوسعت المصارف في هذا النوع من القروض الأقل جودة مما رفع درجة المخاطرة في تحصيل تلك القروض.

٣- الزيادة الهائلة في توريق الديون العقارية Securitization، وهو ما قام به المهندسون الماليون في الولايات المتحدة وأنه يمكن تحويل تلك القروض إلى أوراق مالية معقدة (توريق الديون) يمكن عن طريقها توليد موجات متتالية من الأصول المالية بناء على أصل واحد، ولم تكن المصارف بالتوسع في القروض الأقل جودة، بل استخدمت المشتقات المالية^(٢٤) لتوليد مصادر جديدة للتمويل، وبالتالي للتوسع في الإقراض، وذلك عندما تتجمع لدى المصرف محفظة كبيرة من الرهونات العقارية، فإنه يلجأ إلى استخدام هذه (المحفظة من الرهونات العقارية)، لإصدار أوراق مالية جديدة يقترض بها من المؤسسات المالية الأخرى بضمن هذه المحفظة، وهو ما يطلق عليه التوريق، فكان المصرف لم يكتف بالإقراض الأولي بضمن هذه العقارات بل استخدم هذه القروض كرهن على قروض أخرى، وهذا وتُعرف المشتقات المالية التي ظهرت في الأسواق المالية إحدى ثمرات الهندسة المالية، والتي تعني تصميم وابتكار الأدوات المالية وتطوير القائم منها وقد استمدت هذا الاسم لكون قيمتها مشتقة من أدوات استثمارية تقليدية كالأسهم والسندات، أي أنها ليست ذات قيمة سوقية في الأصل، ولكن عمد إلى ما هو ذو قيمة سوقية، فاشتقت منه أشياء صبر إلى بيعها وتداولها، فكان لها قيمة، والذي يميزها أنها ليست جزءاً مما اشتقت منه على نحو مشتقات المعادن مثلاً، بل هي إن صح التعبير التزامات ينشأها المتعاقدان على أشياء لها قيمة كالسلع، وتكثيف التداول في المشتقات المالية ظاهرة بدأت بخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية السبعينات، وهي إلزام بالشراء أو البيع لأصل ما وتسمى بالمشتقات لأن قيمتها تتحدد بشكل كبير في ضوء قيمة أصل آخر^(٢٥)، أو هي عبارة عن عقد ثانوي ينشأ على عقد أساسي يتعلق بورقة مالية (الأسهم العادية)، وفي وقت محدد بالمستقبل، وتعرف أيضاً بأنها أدوات مالية تشتق قيمتها من الموجودات الضمنية أو الأوراق المالية والأرقام القياسية والمؤشرات الأخرى، وعرفت أيضاً بالمجموعة الاستثمارية لنظم المحاسبة القومية بأنها: أدوات مالية ترتبط بأداة معينة أو مؤشر أو سلعة والتي من خلالها يمكن بيع وشراء المخاطر المالية في الأسواق المالية، وتعرف كذلك بالأوراق المالية التي لا يتم تداولها بالبورصات ولا يتم تحديد أسعارها من خلال الأسواق المالية المنظمة ويتم التفاوض على أسعارها بين الأطراف المعنية.

٤- نقص أو انعدام الرقابة أو الإشراف الكافي على المؤسسات المالية الوسيطة، حيث لا تخضع المصارف الاستثمارية للمنتجات المالية الجديدة مثل المشتقات المالية أو الرقابة على الهيئات المالية التي تصدر شهادات الجدارة الائتمانية، كانت دورات الزيادة والهبوط في أسعار العقار مقصورة في السابق على الدول التي تمر بها من قبل، لكن الفقاعة الأخيرة في قطاع العقار الأمريكي أغرت المصارف الكبرى وصناديق الاستثمار من دول أخرى على الدخول في سوق القروض العقارية الأمريكي، ما أدى إلى نشر مخاطرها على نطاق أوسع.

وذلك ما جعل انهيار القطاع العقاري الأمريكي وأزمة القروض العقارية السيئة تنتشر حول العالم وتؤدي إلى انكماش ائتماني وصعوبة في الإقراض وركود في الاقتصاد تطلب تدخل المصارف المركزية، بضخ المليارات من السيولة النقدية في القطاع المصرفي، وذلك لشراء أصول رائدة من المصارف، كما تضمنته خطة الإنقاذ الأمريكية، وإن للحكومة أثراً جدياً مهمة لمنشآت الأعمال والقطاع المصرفي، إذ إن حوكمة الشركات والمصارف الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة كما تساعد أيضاً على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثلته من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائداً على استثماراتهم^(٢٦)، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت، وبدون التدفقات المالية لا يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة لنمو المنشأة، وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكان الحصول على مصادر أرخص للتمويل، وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بخاصة بالنسبة للدول النامية، فضلاً عن ذلك فإن للحكومة بعامتها تأثيرات أخرى تتمثل في التالي: - (٢٧)

١- تعمل الحوكمة على ضمان حقوق الجهات المتعددة مثل حملة الأسهم ومجالس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والمصارف وغيرهم من أصحاب المصالح، فالقوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات والمصارف تعد العمود الفقري للعلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل، ومن أهم هذه القوانين قوانين الشركات وأسواق المال والمصارف، والمحاسبية، والمراجعة، ومنع الاحتكار، والضرائب، والعمل وغيرها، وفي هذا المجال أكدت مؤسسة التمويل الدولية على ضرورة إصدار تشريعات لحوكمة الشركات والتركيز على دعامتين مهمتين هما الإفصاح والمعايير المحاسبية السليمة، وعلى الرغم من تعدد القوانين والتعليمات والإجراءات المرتبطة بحوكمة الشركات بين الدول إلا أن هذه الأنظمة والقوانين هي صمام الأمان لضمان حوكمة جيدة للشركات.

٢- ظهرت الحاجة إلى حوكمة المصارف العربية والعالمية بعد الإصلاح الاقتصادي بداية القرن الجديد وإعطاء دور للقطاع الخاص في تنفيذ سياسة التنمية، والمعروف إن الشركات والمصارف تقوم في نهاية كل عام بإعداد حساباتها الختامية وما تتطلبه من الإفصاح والشفافية عند إعداد هذه الحسابات لأن إتباع مبادئ سليمة وواضحة للحوكمة ستؤدي إلى خلق

(٢٤) د. منير إبراهيم هندي، إدارة المخاطر باستخدام التوريق والمشتقات، الجزء الأول، (مصر، سلسلة الفكر الحديث في الهندسة المالية، ٢٠٠٦).

(٢٥) أحسن عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الأولى، (مصر، المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٥)، ص ٥٩٩.

(٢٦) زينب عبد النبي ناهي، ((الأزمة المالية الأمريكية))، مجلة الاقتصادي الخليجي، مركز دراسات الخليج العربي، ٢٠١١، العدد ٢٠، ص ٢٩١.

(٢٧) مقدم وهيب، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات الاقتصادية، بحث مقدم إلى مؤتمر (الأوراق المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٢.

الإحتياطات الضرورية لمحاربة ومكافحة الفساد الإداري والاقتصادي ، وعلى ذلك فإن تطبيق معايير الحوكمة في الشركات والمصارف من شأنه الحد من تأثير الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها أغلب البلدان .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

- ١ - الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف الشركات.
- ٢ - تركز الحوكمة على كيفية الموازنة بين الصلاحيات التي تتمتع بها الإدارة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين ، لذلك فإنها تتركز على عنصرين أساسيين هما الإدارة السليمة والشفافية.
- ٣ - إن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.
- ٤ - يمكن للحوكمة أن تعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة كما تساعد أيضا على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية ، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال .
- ٥- هناك ارتباط وثيق بين حوكمة المصارف والنظام الاقتصادي للبلد ، فتحسين الحوكمة ، يمثل كسبا من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال ، ويعد كسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة في المدى الطويل ، ويعد كسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة .
- ٦ - نستنتج بأنه من الأسباب الرئيسة التي ساعدت على ظهور الأزمة داخل الاقتصاد الرأسمالي والتي أشعل شرارتها قطاع العقارات وبخاصة في المؤسسات المالية الأمريكية هي إن بيع الرهونات العقارية ما بين المؤسسات المالية والمصارف الرئيسة، أدت إلى تضاعف قيم العقارات بشكل غير حقيقي داخل البورصات وأسهمت بشكل مباشر في إنفجار الأزمة داخل الاقتصاد الأمريكي ، وأن ما ساعد على ذلك هو حالة توقف الرقابة والمتابعة داخل البورصات الأمريكية .

التوصيات :

- ١ - إن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يخلق الإحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة وتشجيع الشفافية في منظمات الأعمال ومكافحة مقاومتها للإصلاح .
- ٢ - تشجيع العمل بمبادئ حوكمة المصارف بوصفها أهم مكونات نظام المناعة في المصارف من حيث محاربة الفساد ، وتحقيق الصحة والسلامة المالية وبالتالي تتعزز مبادئ الرقابة وذلك من خلال:-
أ - وضوح الأهداف والاستراتيجيات المصرفية ووضع معايير واضحة لتنفيذها .
ب - ضمان كفاءة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة والحرص على عدم خضوعهم للتأثيرات الداخلية والخارجية .
ج - ضمان الشفافية في الحصول على المعلومات الكافية عن المصرف وفي الوقت المناسب من أجل كسب ثقة مجلس الإدارة ، والمساهمين وبقية أصحاب المصالح .
- ٣ - وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية.
- ٤ - تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن البيانات والمعلومات .
- ٥ - وضع أنظمة فاعلة للتقارير عن مختلف الإدارات والأقسام .
- ٦ - يجب على المصارف أن تأخذ دورها بالتركيز على مبادئ الحوكمة من أجل تنمية وتطوير القيم وأخلاقيات السلوك المهني لجميع العاملين في هذه الإدارات وموظفيهم ، والعمل بجدية على ترسيخ المفاهيم ضمن ثقافة الحوكمة ، والى اقتناع الإدارات في جميع المنظمات بما فيها المصارف والشركات بأن هناك المزيد من الحاجة إلى الإفصاح والشفافية والتطور .
- ٧ - لا بد أن تقتنع الإدارات بأهمية قواعد وضوابط الحوكمة بما يساعد في تنفيذها وتطوير الهياكل الداخلية للمؤسسات بهدف دعم الشفافية وضمن سلامة الإدارة المؤسسية وأهميتها لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات المالية .
- ٨ - بما ان الحوكمة تعمل على تعزيز تدفق رؤوس الأموال للبلد ، لذا يجب على القائمين بالسياسة الاقتصادية تحديد القواعد والقوانين التي من شأنها تفعيل الحوكمة.
- ٩ - بما ان الحوكمة ضرورة من ضرورات الإصلاح الاقتصادي فضلاً عن أهميته في تجاوز الازمات القائمة من خلال رؤية استراتيجية تتبنى توسيع المشاركة الشعبية وزيادة الشفافية في العمل التنفيذي وبناء توعية اعلامية بأهمية المحافظة على البيئة كونها احد ركائز المشروع التنموي الجديد .

خاتمة

هذه كانت محاولة متواضعة لمناقشة ورقة بحثية معنونة / دور حوكمة البنوك في الإصلاح الاقتصادي "دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري" ، فإذا كنا وقتنا فذلك فضلا من الله ونعمه، وأما إذا كانت الأخرى فأرجو القبول والعذر.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث/ محمد علي خليل سليمان.

المصادر والمراجع

أولاً : الكتب:

- ١ - د. أمين السيد احمد لطفي ، المراجعة وحوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠١٠) .
- ٢ - أ.حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الطبعة الاولى، (مصر، المكتبة الاكاديمية، ٢٠٠٥) .
- ٤ - د.فريد النجار، التمويل المعاصر، الطبعة الأولى، (دار الجامعية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩) .
- ٥ - محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار الدولي ، ٢٠٠٤ .
- ٦ - مركز أبو ظبي للحوكمة ، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، غرفة أبو ظبي ٧ .
- ٧- د. منير إبراهيم هندي ، إدارة المخاطر بأستخدام التوريق والمشتقات ، الجزء الأول ، (مصر ، سلسلة الفكر الحديث في الهندسة المالية ، ٢٠٠٦) .

ثانياً : الدوريات

- ١ - أحمد عطا ، ((لماذا صناديق الاستثمار)) ، مجلة الأهرام الاقتصادي ، البورصة المصرية ، مصر ، ٢٠٠٧ ، العدد ٥٣٣ .
- ٢ - حوكمة الشركات ودورها في تعزيز التنمية، مجلة المركزي ، العدد ٣ ، السنة ٣٥ ، ٢٠٠٩ .
- ٤ - زينب عبد النبي ناهي ، ((الأزمة المالية الأمريكية)) ، مجلة الاقتصادي الخليجي ، مركز دراسات الخليج العربي ، ٢٠١١ ، العدد ٢٠ .
- ٥- البنك الأهلي المصري، دليل الحوكمة، أسلوب ممارسة الحوكمة الرشيدة، الإصدار السادس، مايو ٢٠٢٢ .

ثالثاً : المراجع الأجنبية:

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- Fawzy, S. (April 2003). *Assessment of Corporate Governance in Egypt*. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 6-7.

رابعاً: النت:

- ١ - د. أمال عياري وأبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر، ٢٠١٢ .
- ٢ - حوكمة الشركات، متاح على الموقع: www.falawnet/law
- ٣ - المعهد المصرفي المصري، مفاهيم، نظام حاكمية البنوك، العدد ٦، www.ebi.gov.eg
- ٤ - مقدم وهيبه ، احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات الاقتصادية ، بحث مقدم إلى مؤتمر (الأوراق المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠١٢ .
- ٥ - <http://www.algardenia.com/maqalat/15231-2015-03-01-17-51-18.html>
- ٦- موقع المعهد المصرفي التابع للبنك المركزي المصري <https://lms.ebi.gov.eg>

مستخلص الرسالة

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، أو ما اصطلح على تعريفه اختصاراً باسم " الحوكمة ". ومما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحظى بأهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى الرقمنة، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، بما يستتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه.

ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية في مصر، نظراً لازدياد دور البنوك في الاقتصاد المصري، بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء تلك البنوك، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن. ومن هنا كان اهتمام البنك الأهلي المصري بهذا الموضوع.

لذلك جاءت هذه الدراسة موقوفة على موضوع: (دور حوكمة البنوك في الإصلاح الإقتصادي

- دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري). ويقوم هيكل البحث على أساس تقسيمه إلى فصلين، وكل فصل مبحثين وبحسب التالي :-

الفصل الأول: الحوكمة في البنوك.

المبحث الأول : مفهوم الحوكمة وأهدافها.

المبحث الثاني : الحوكمة في النظام المصرفي المصري ومؤشراتها.

الفصل الثاني: تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري ودورها في الإصلاح الإقتصادي.

المبحث الأول : تطبيقات الحوكمة في البنك الأهلي المصري.

المبحث الثاني: دور حوكمة البنوك في معالجة الأزمات والإصلاح المالي.

ثم انتهت الدراسة بخاتمة توضح أهم النتائج والتوصيات.

الكلمات الدالة: الحوكمة في البنوك ، البنك الأهلي المصري ، الإصلاح الإقتصادي.

ABSTRACT

This paper aims to shed light on the concept of the method of exercising the powers of good governance, or what has been termed and defined as "governance". There is no doubt that governance has become of great importance at the global level now, in light of what the world is witnessing today from the transformation to digitization, in which private companies play a large and influential role, with the consequent necessity of monitoring and correcting this role.

Perhaps this issue is becoming increasingly important in Egypt, due to the increasing role of banks in the Egyptian economy, which represents the need to follow up on the performance of these banks, and to bring their performance to the best possible level. Hence the interest of the National Bank of Egypt in this subject.

Therefore, this study came to focus on the topic: (The role of bank governance in economic reform

An applied study on the National Bank of Egypt. The structure of the research is based on dividing it into two chapters, and each chapter has two chapters, according to the following:

Chapter One: Governance in Banks.

The first topic: the concept of governance and its objectives.

The second topic: Governance in the Egyptian banking system and its indicators.

The second chapter: Governance applications in the National Bank of Egypt and its role in economic reform.

The first topic: Governance applications in the National Bank of Egypt.

The second topic: the role of bank governance in dealing with crises and financial reform.

Then the study ended with a conclusion explaining the most important findings and recommendations.

Keywords: Governance in Banks, National Bank of Egypt, Economic Reform.