

الحوكمة الرشيدة: ماهيتها، معاييرها الدولية، و خطوات القطاع المصرفي

البناني لتعزيزها

Corporate Governance

Definition, International Standards, and the Steps Taken by the Lebanese Banking Sector to Reinforce it

أ.د. عبير رياض تقي الدين

abirtaki@hotmail.com

الجامعة اللبنانية

تاريخ الاستلام: 2017/06/01 تاريخ التعديل: 2017/08/28 تاريخ قبول النشر: 2017/09/15

تصنيف JEL: G 3

المخلص :

يطرح هذا البحث وفق المنهج الوصفي أسباب نشوء مفهوم الحوكمة و يعرض لتطوره مع الوقت. كما يستعرض نظريات متعددة تناولت الموضوع من جوانب مختلفة أبرزها النهجين التأديبي والمعرفي شارحا الفرق بينهما. يتحدث بعدها عن ظروف صياغة واهمية قانون ساربانز اوكسلي كخطوة قانونية اصلاحية بارزة في سبيل تعزيز تطبيق الحوكمة. ثم يتحدث عن قيام مؤسسات دولية على غرار منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي و لجنة بازل للرقابة المصرفية بصياغة و نشر مبادئ للحوكمة الرشيدة اعتمدت عالميا. يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي مهما لانه يهدف الى تفعيل العمل عبر تحسين آليات اتخاذ القرار داخل المصرف للحد من المخاطر من خلال تفعيل دور مجلس الادارة وتشكيل لجان لاتخاذ القرارات و تعزيز الشفافية والافصاح.

يركز الباحث في نهاية البحث عبر دراسة ميدانية قام بها على أبرز التدابير التي اتخذها القطاع المصرفي اللبناني لتعزيز الحوكمة الرشيدة ويستخلص بأن درجة تطبيق الحوكمة في المصارف في لبنان تختلف بين مصرف و آخر و أنّ المصارف تحترم المعايير الدولية ولكنها تراعي ايضا الخصوصية المحلية المتمثلة في الطابع العائلي لعدد منها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الازمة المالية، النهج المعرفي، النهج التأديبي، مبادئ الحوكمة، القطاع المصرفي، لبنان.

Abstract :

This article uses the descriptive approach to discuss the emergence of corporate governance and to explain different theoretical approaches to it. It elaborates on the disciplinary and the cognitive approaches to governance showing similarities and differences. It explains the importance of the Sarbanes-Oxley act as a major legal reform action taken to reinforce corporate governance. The article also discusses the role of international institutions such as the OECD and the Basel Committee in formulating corporate governance principles and in spreading it around the world. The research focuses then on the importance of respecting the principles of corporate governance in the banking sector. It ends by conducting an exploratory qualitative research to explain the different measures taken by the Lebanese banking sector to reinforce governance. It pinpoints to the fact that some banks are applying the international principles more than others. Moreover, the sector is taking into consideration the local context as well especially the fact that many banks are run by families.

Key words: governance, financial crisis, cognitive approach, disciplinary approach, governance principles, banking sector, Lebanon

1 - المقدمة

لا يزال المتخصصون حتى اليوم يبحثون لاختذ العبر في اسباب و نتائج الازمة المالية التي شهدها العالم عام 2008 و التي اعتبرت واحدة من الازمات الاضخم التي شهدها الاقتصاد العالمي في الأونة الاخيرة. ان افلاس العديد من المؤسسات حول العالم و من بينها الكثير من المصارف كمصرف ليمان برادرز Lehman Brothers في الولايات المتحدة الامريكية و مصارف ضخمة اخرى في كل من اوربوا وآسيا ادى الى خسارة المستثمرين لمبالغ طائلة و الى خسارة الآلاف من الموظفين لعملهم. اشارت عدة تحليلات لاسباب الازمة ان مردها و بشكل كبير يعود الى نقص في تطبيق تدابير الحوكمة او الادارة الرشيدة خصوصا في المؤسسات المالية¹. من الاسباب المطروحة نقص الشفافية داخل المؤسسات و الميل الى المخاطرة الشديدة على المدى القصير. هذا

بالإضافة الى التناقض بين مصالح اصحاب الاسهم ومصالح المدراء، تعززه نظم مكافآت لا تأخذ بعين الاعتبار اهمية النظر الى المخاطر البعيدة المدى. من ضمن المشاكل المطروحة ايضا، مجالس الادارة المكونة من اعضاء غير متخصصين و لا يتمتعون بالخبرات اللازمة من اجل ادارة المخاطر و مراقبة مدى تطبيق الادارة للخطط المعتمدة.

اشكالية الدراسة: يطرح هذا البحث الاشكالية التالية: ماهي الحوكمة و ما هو الاطار النظري الذي يراها؟ ما هي المبادئ العالمية لتعزيزها؟ ما اهميتها في القطاع المصرفي؟ و ما هي التدابير التي اتخذتها القطاع المصرفي اللبناني لتطبيقها؟

اهمية الدراسة: ان ضعف الحوكمة تأثيره بالغ على اداء المؤسسات و قد يسبب انهيار المؤسسة. من هنا تبرز اهمية فهم طبيعة الحوكمة و السبل الالية لتعزيزها خصوصا في القطاع المالي. ان دور القطاع المالي و المصرفي البارز في الاقتصاد الوطني اللبناني يجعل معرفة التدابير المتخذة في هذا القطاع لتفعيل الادارة الرشيدة اكثر من مهم.

اهداف الدراسة: تهدف الدراسة الاجابة على الاسئلة التالية: ماهي الحوكمة الرشيدة؟ ما هي النظريات التي تفسرها؟ ما هي المعايير الدولية و القوانين التي ترعاها؟ ما اهمية الحوكمة المصرفية؟ و ما هي التدابير المتخذة في لبنان لتفعيل الحوكمة المصرفية؟ **تفترض الدراسة:** اولاً: ان تعزيز الحوكمة مهم جدا داخل المؤسسات و خصوصا المالية منها. ثانياً: ان القطاع المصرفي اللبناني قد اتخذ عددا من التدابير لتفعيل الادارة الرشيدة وللتزام بالمعايير الدولية.

منهج الدراسة: يعتمد البحث للاجابة على الاشكالية المطروحة على المنهج الوصفي وعلى المراجع المنشورة حول الموضوع محليا و دوليا بالإضافة الى دراسة ميدانية استكشافية نوعية في القطاع المصرفي اللبناني.

تقسيم الدراسة: ينقسم البحث الى ستة اجزاء موزعة على جانب نظري و اخر تطبيقي. يعرض البحث اولاً ماهية الحوكمة الرشيدة، ثم يشرح نشأة و تطور المعايير الدولية لتطبيقها. يتحدث بعدها عن ظروف صياغة و اهمية قانون ساربانز اوكسلي كخطوة قانونية اصلاحية بارزة في سبيل تعزيز تطبيق الحوكمة. بعد ذلك يطرح مبادئ منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي كمرجع دولي هام في هذا الاطار. يلي ذلك التطرق الى خصوصية الحوكمة المصرفية والتعرف على مبادئ بازل للحوكمة الرشيدة في القطاع

المصرفي. يُختم البحث بدراسة ميدانية لمعرفة التدابير التي اتخذها القطاع المصرفي اللبناني لتعزيز الحوكمة الرشيدة.

اولاً: الجانب النظري للبحث

2- ماهية الحوكمة الرشيدة

ظهر موضوع الحوكمة مع نشوء الرأسمالية الصناعية والحاجة الى توسع المؤسسات وزيادة رأسمالها و حجم اعمالها. لقد تحولت العديد من المؤسسات من فردية يملكها و يديرها شخص او عدد قليل من الافراد الى شركات مساهمة يملكها اصحاب الاسهم اللذين ينتخبون مجلس ادارة يعين بدوره المدراء المكلفين بادارة المؤسسة. هذا الفصل بين من يملك المؤسسة و من يديرها طرح اشكالية التباين بالمصالح بين الفريقين وضرورة اتخاذ تدابير مراقبة لحماية مصالح المساهمين.

تطور مفهوم الحوكمة مع الوقت و نشأت نظريات متعددة تناولت الموضوع من جوانب مختلفة. ادى ظهور الانحراف في السلوك لدى بعض المدراء الى البحث عن اليات للحد من تضارب المصالح بين المساهمين و المدراء و نشأ و انتشر نتيجة لذلك المنهج التأديبي للحوكمة Disciplinary Approach. يتطرق هذا المنهج الى الآليات الواجب اعتمادها لتعزيز الشفافية وللمحد من تضارب المصالح بين المساهمين و المدراء. يعرف شارو² Charreaux الحوكمة وفق هذا المنهج على انها مجموعة المؤسسات و القواعد و الممارسات التي تشرع سلطة المدراء. تعطي هذه المقاربة للحوكمة اهمية قصوى لتركيبة مجلس الادارة و للمساهمين و لانظمة التحفيز في ضبط سلطة المدراء.

ينقسم النهج التأديبي الى مدرستين: الاولى تطرح اولوية الحفاظ على حقوق المساهمين Shareholders' Theory و الثانية التي ظهرت لاحقا في التسعينيات³ تناقش اهمية الحفاظ على مصالح كل الاطراف Stakeholders' Theory بما فيهم المساهمين والموظفين و العملاء الخ⁵⁴. اعتبرت المدرسة الاولى انه من الطبيعي التركيز على حقوق المساهمين لانهم مالكي المؤسسة. تعتبر كتابات كل من جنسون و ميكلينغ Jensen & Meckling رائدة في هذا المجال⁷⁶. تركز تلك المدرسة على قاعدتين: الاولى بأن المساهمين يسعون الى ارباح على المدى الطويل بعكس المدراء الساعين الى الربح على المدى القصير. ينعكس هذا الاختلاف على طبيعة المخاطر المتخذة. اما القاعدة الثانية فمفادها انه من الصعب مراقبة المدراء بشكل مستمر. ينتج عن تلك

القاعدتين ضرورة خلق آليات لضبط سلوك المدراء. من تلك الآليات ما هو خارجي اي خارج حدود المؤسسة و ما هو داخلي. من الآليات الخارجية نذكر مثلا خطر بيع المؤسسة لمالكين جدد ان لم تكن رابحة و ما يترتب عليه من تغييرات يواجهها المدراء. ذلك الخطر يجعل المدراء حريصين على الحفاظ على اداء جيد ينعكس ربحية مخافة التعرض لتغيير الادارة نتيجة لبيع المؤسسة لمالكين جدد. لكن الآليات الخارجية غير كافية، لذلك لا بد من تدابير داخل المؤسسة للحد من سوء اداء المدراء كتحفيز الدور الرقابي لمجلس الادارة مثلا و وضع نظام للحوافز يوائم بين مصالح المدراء و المساهمين. ان تُقدت في الثمانينيات النظرية التي تركز على مصالح المساهمين حصرا و طُرحت ضرورة جعل الحوكمة تشمل الحفاظ على مصالح كل الاطراف كالموظفين و النقابات و العملاء و المصارف و الزبائن والحكومات الخ⁹⁸. تبقى هذه المقاربة ضمن النهج التأديبي الساعي لوضع اليات للحد من سوء اداء المدراء مع الفرق بان الهدف ليس حماية مصالح المساهمين حصرا بل حماية مصالح كل الاطراف المعنية السابق ذكرها.

ظهر، بعد النهج التأديبي الاكثر شيوعا، النهج المعرفي Cognitive Approach الذي ركز على اهمية خلق بيئة داخل المؤسسة تشجع على التعلم و تطوير المهارات¹⁰. اعتبر هذا النهج ان تطوير المهارات و اكتساب المعارف و التعلم يحفز الابداع و الخلق و يعزز قدرة المؤسسة التنافسية¹²¹¹. اعطى هذا النهج اهمية قصوى لسلوك الافراد و للبعد الاجتماعي داخل المؤسسة و طرح الموضوع من جانب تضارب الافكار لا تضارب المصالح. من اجل الحد من تضارب الافكار لا بد من معرفة عميقة لطريقة تفكير المساهمين و المدراء و لسلم القيم لديهم. عرف هذا النهج المؤسسة كدائرة تتفاوض بين مختلف الافراد محورها الفرد و افكاره و معتقداته¹³.

3- نشأة و تطور المعايير الدولية لتطبيق الحوكمة الرشيدة

قامت مؤسسات دولية على غرار منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي OECD و لجنة بازل للرقابة المصرفية Basel Committee و عدد من المستثمرين الدوليين - و منذ العام 1990- بصياغة و نشر مبادئ للحوكمة الرشيدة. جاءت صياغة هذه المبادئ في معظم الاحيان كردة فعل على ازمات اقتصادية وفضائح مالية كبرى كفضيحتي شركة انرون Enron و شركة وورلد كوم WorldCom. لذلك فان معظم تلك المبادئ مستوحاة

من النهج التأديبي الساعي لشفافية اكبر ولفرض تدابير اكثر صرامة لحماية مصالح المساهمين و مجمل الاطراف المعنيين داخل وخارج المؤسسة.

من ابرز الاعمال المكتوبة و التي تعالج موضوع الحوكمة نذكر كتابات بيرل و مينز عام 1932 Berle & Means التي جاءت بعد ازمة الكساد الكبير¹⁴. كتابات جنسين Jensen جاءت عام 1993 بعد فشل مؤسسات كبيرة مثل جنرال موتورز General Motors و كوداك Kodak. كما ان انتشار صياغة و اعتماد مبادئ للحوكمة الرشيدة زاد بسرعة كبيرة في اوربوا بدأ ببريطانيا بعد الازمة المالية عام 1993¹⁵. اظهرت دراسة قامت بها لجنة بروكسل وجود 35 مجموعة من المبادئ Codes صادرة عن دول اعضاء في الاتحاد الاوروبي. اعتبرت هذه الدراسة بريطانيا نقطة الانطلاق لصياغة و انتشار تلك المبادئ في اوربوا¹⁶. لقد اصدرت المملكة المتحدة عام 2000 مجموعة مبادئ تحت اسم Combined Code الذي اعتمد بدوره على تقارير سابقة لكل من كادبوري Cadbury عام 1995¹⁷ و غرينبيرري Greenbury عام 1995¹⁸.

تسارع انتشار مبادئ الحوكمة حول العالم في اواسط التسعينيات حيث تظهر لائحة صادرة عن المؤسسة الاوروبية للحوكمة¹⁹ ان 193 مجموعة مبادئ Codes صدرت بين 1992 و 2006 من بينها 180 على المستوى الوطني و 13 على المستوى الدولي. اعتبرت المؤسسة ان هناك دولا ريادية في مجال صياغة و نشر مبادئ الحوكمة منها المملكة المتحدة (18 مجموعة)، الولايات المتحدة (12 مجموعة)، استراليا و بلجيكا و اسبانيا (7 مجموعات لكل دولة)، و فرنسا (6 مجموعات). تأتي الدول الاخرى و عددها 26 لتصيغ مبادئ مستوحات من تلك المعتمدة في الدول الرائدة. استوحيت معظم المبادئ الصادرة بين عامي 1992 و 2002 من المبادئ الانغلو-ساكسونية بينما اعتمدت العديد من الجهات لاحقا المبادئ الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

تشير لجنة بروكسل بأنه و على الرغم من بعض التباين العائد للخصوصية المحلية بين مبادئ الحوكمة ال35 الصادرة في اوربوا، الا انها تتقاطع في مسائل عديدة²⁰. تشترك هذه المبادئ في اعتمادها النهج التأديبي في تركيزها على مبدأ المساءلة اذ على المدراء تقديم تقارير لاطلاع المساهمين و كافة اصحاب المصالح على سير العمل من اجل التأكد من التزام المدراء بحماية مصالح كل المعنيين. تعتبر الشفافية مطلبا مشتركا ايضا اذ انها تخول اصحاب المصالح الحصول على المعلومات التي تسمح

لهم بالتأكد من سير العمل وفق الخطط الموضوعة. تشدد هذه المبادئ أيضا على أهمية دور مجلس الإدارة في مراقبة سير العمل و على ضرورة ان يتشكل من عناصر اصحاب خبرة واختصاص. تشجع ايضا على وجود اعضاء مستقلين داخل مجالس الادارة و تعرف معنى الاستقلالية و ذلك من أجل الحد من تضارب المصالح داخل المؤسسة. تشير أيضا الى اهمية الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الادارة و المدير العام من اجل رقابة اكثر فعالية. كما تشدد هذه المبادئ على اهمية آلية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و تطرح بهذا الصدد اهمية اعتماد اللجان المتخصصة مثل لجنة التدقيق .

4- قانون ساربانز اوكسلي

أثارت فضيحة شركة انرون Enron في تشرين الاول عام 2001 النقاش مجددا و بقوة حول اهمية الحوكمة و سبل تعزيزها²¹ . كانت شركة انرون عام 1992 اكبر شركة غاز طبيعي في شمال الولايات المتحدة الاميريكية. تمكن المدير المالي للشركة بالتعاون مع بعض الموظفين من خداع مجلس الادارة و لجنة التدقيق و التلاعب بالبيانات المحاسبية لاغفال ذكر عمليات عالية المخاطر قامت بها الشركة. نجح المدير المالي ايضا بالضغط على شركة التدقيق العالمية آرثر اندرسن Arthur Anderson بغية التغاضي عن تلك المخاطر. ادت تلك الخطوات الخطرة الى هبوط سعر السهم في شركة انرون من \$90 في آب 2000 الى \$0.12 في كانون الثاني 2001 مما ادى الى خسارة المستثمرين لمبالغ طائلة. فقد مئات الموظفين بالشركة عملهم ايضا نتيجة افلاسها. قاضت المحكمة العديد من موظفي انرون بتهمة الاحتيال و التآمر، كما اعتبرت المحكمة شركة آرثر اندرسن متواطئة لانها اصدرت بيانات مالية غير شفافة و لا تعكس حقيقة المخاطر و تضلل المساهمين.

خلقت فضيحة انرون ازمة ثقة بين المستثمرين و الشركات و اظهرت ضعفا في التشريعات المحاسبية و المالية يسمح للراغبين بالتلاعب بالبيانات المحاسبية و المالية و يعدم ذكر خطوات جوهرية عالية المخاطر قد تقوم بها الشركات و لها تأثير كبير على وضعها. لذلك صادقت السلطات في الولايات المتحدة الاميريكية في تموز 2002 على قانون لاصلاح محاسبة المؤسسات المدرجة في البورصة و حماية المستثمرين عرف بقانون ساربانز اوكسلي Sarbanes-Oxley نسبة للشخصين اللذين اقترحاها و صاغاه. بحسب هذا القانون، يتحمل الرئيس التنفيذي و مدير القطاع المالي مسؤولية شخصية عن

اعلان بيانات مالية خاطئة. اعتبر هذا القانون الخطوة الاصلاحية الابرز منذ الثلاثينات و كان له اثره على المؤسسات في الولايات المتحدة طبعاً و لكن على كل المؤسسات ذات الاسهم المتداولة في البورصة الاميركية و المستثمرين فيها ايضاً.

5- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD

يعود الفضل في اتساع نطاق حوكمة الشركات الى منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التي بادرت ووضعت مبادئ استرشادية عامة لحوكمة الشركات و ساعدت العديد من الدول و المنظمات لوضع احكام الحوكمة الخاصة بها. تهدف المنظمة التي تأسست عام 1961 و التي تضم حالياً 34 دولة الى مساعدة اعضائها على تحقيق النمو الاقتصادي عبر تقديم النصح و الارشاد اذ انها تستقطب حوالي اربعين الف خبير من حول العالم يعملون على انتاج دراسات و صياغة القواعد والمعايير. اصدرت المنظمة اذاً مبادئ لحوكمة المؤسسات عام 1999 و تلتها نسخة منقحة عام 2004²². كان ذلك المستند الاول من نوعه في العالم و شكل مرجعاً دولياً اعتمده لاحقاً جهات عديدة لصياغة مبادئ خاصة بها. تضمنت الوثيقة خمسة مبادئ و هي: وضع اطار فعال للحوكمة داخل المؤسسة، حفظ حقوق جميع المساهمين و اصحاب رؤوس الاموال، المعاملة المتساوية لجميع المساهمين، دور اصحاب المصالح في اساليب ممارسة سلطات الادارة بالمؤسسة، واخيراً فالشفافية و الافصاح. تستوحي هذه المبادئ الكثير من النهج التأديبي الذي يركز على حماية حقوق اصحاب المصالح جميعاً و تعطي مجلس الادارة دوراً رقابياً اساسياً. لقد تحدثت المبادئ بالتفصيل عن هيكل مجلس الادارة وواجباته القانونية و عن كيفية اختيار اعضائه و مهامهم الاساسية و عن دوره في الاشراف على الادارة التنفيذية.

6- الحوكمة المصرفية و مبادئ بازل للحوكمة الرشيدة في القطاع المصرفي

ان للحوكمة المصرفية خصوصيتها نظراً لخصوصية القطاع المصرفي والمالي عموماً و للدور البارز الذي يلعبه في الاقتصاد الوطني و العالمي. لقد زاد حجم المخاطر في القطاع المالي و المصرفي في السنوات الاخيرة بسبب التطور السريع للأسواق المالية الناتج عن عولمة التدفقات النقدية و التقدم التكنولوجي. لذلك اصبح قياس وادارة تلك المخاطر يتطلب ابتكاراً مستمراً في طرق ادارة الاعمال و تحديثاً مستمراً للنظم و القوانين

بغية الحفاظ على سلامة القطاع المصرفي. قد يتفاجأ البعض كيف ان مصرفي ليمان برذرز Lehman Brothers و بير ستيرنز Bear Stearns ، الذين نجحوا بتخطي ازمة الكساد الكبير، لم يقدرنا على النجاة عام 2008 من الازمة المالية. من ابرز التحليلات^{24,23} لهذا الامر طرح تغيير طبيعة ملكية المصرفين من الشراكة، اثناء الكساد الكبير حيث ان المؤسسة تدار من قبل مالكيها، الى الشركة المملوكة من اصحاب الاسهم والتي يديرها مدراء في 2008. ان هذا التحول يطرح ضعف الحوكمة كسبب جوهري لسقوط المصرفين. ذكرت هذه التحليلات المكافآت التي كانت تعطى للمدراء و التي كانت تشجع على اخذ مخاطر عالية كسبب للانهييار.

اعتبرت لجنة بازل للرقابة المصرفية ان الحوكمة الرشيدة جوهرية من اجل قطاع مصرفي سليم. لذلك اصدرت عام 2006 وثيقة تتألف من مجموعة مبادئ لتحسين الحوكمة المصرفية كما واصدرت تحديثا لها عام 2010²⁵. ان تطبيق مبادئ بازل للحوكمة الرشيدة يهدف²⁶ لتفعيل العمل المصرفي عبر تحسين آليات اتخاذ القرار داخل المصرف. تركز المبادئ على تعزيز دور مجلس الادارة الرقابي بغية الحد من المخاطر وجعل المصارف اكثر قدرة على المنافسة خصوصا في الاسواق الخارجية التي اصبحت متاحة اكثر مع زيادة العولمة. تركز المبادئ على اهمية كفاءة اعضاء المجلس وخبرتهم لكي يتمكنوا من القيام بعملهم و على ضرورة وضعهم للخطط و لنظام محاسبة و مساءلة. تنص المبادئ انه على المجلس ايضا الاعتماد على وظيفة التدقيق الداخلي و الخارجي و ان يضمن ملاءمة سياسة المكافآت مع اهداف المؤسسة. يؤدي تعزيز الحوكمة اذا بحسب لجنة بازل الى زيادة فرص التمويل و خفض تكلفة الاستثمار و استقرار اكبر في السوق المالي.

ثانيا: الجانب التطبيقي العملي للبحث

7- خطوات القطاع المصرفي اللبناني لتعزيز الحوكمة

بعد ان عرفنا بمفهوم الحوكمة و شرحنا دورها وفق نظريات متعددة واطهرنا سبب وكيفية صياغة مبادئ لتعزيزها و اعتمادها حول العالم، و من ثم ركزنا على اهمية تفعيل الحوكمة المصرفية للتقليل من المخاطر و تحسين الاداء، ننتقل لنركز على واقع القطاع المصرفي اللبناني و على سعيه لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة.

1.7- واقع القطاع المصرفي اللبناني

تبرز اهمية القطاع المصرفي اللبناني اكثر اذا ما عرفنا بأن مجموع موجوداته حاليا يساوي ثلاثة اضعاف و نصف حجم الناتج المحلي تقريبا المقدر بحوالي 55 مليار دولار امريكي. انه ايضا قطاع معروف بقدرته على تخطي الازمات المتنوعة، امنية كانت ام سياسية ام مالية.

قبل التطرق الى واقع الحال، و بالعودة السريعة الى الوراء، نرى بأن هذا القطاع قد مر بمراحل عديدة منذ نشأته قبل الاستقلال و حتى اليوم. تألف القطاع المصرفي اللبناني ايام الانتداب الفرنسي من فروع لاربعة مصارف اجنبية في لبنان بالاضافة الى بعض المصارف المحلية ذات الرأسمال والنشاط المحدود. ازدهر هذا القطاع بعد الاستقلال عام 1943 مع نشوء حوالي 40 مصرفا محليا غالبا ذو طابع عائلي وقدم 13 مصرفا اجنبيا للعمل في لبنان. كانت المصارف تخضع لقانون التجارة اللبناني اضافة الى قانون خاص بالمصارف صدر عام 1956 لحماية السرية المصرفية. شكل انشاء المصرف المركزي (مصرف لبنان) في لبنان عام 1963 و اعتماد قانون النقد و التسليف نقطة تحول في هذا القطاع اذ اصبحت المصارف تخضع للرقابة و ملزمة بتطبيق القوانين الخاصة بالمصارف بدل تطبيق قانون التجارة. لتشديد الرقابة على المصارف اكثر، انشأت الدولة اللبنانية عام 1967 لجنة الرقابة على المصارف المكلفة التأكد من التزام المصارف بتطبيق تشريعات المصرف المركزي.

بعد هذه اللمحة التاريخية السريعة، نعود الى الحاضر. يتألف القطاع المصرفي اللبناني اليوم وفق الموقع الالكتروني لجمعية المصارف في لبنان و الموقع الالكتروني لمصرف لبنان من 66 مصرفا، من بينها 5 مصارف اسلامية. ستة من تلك المصارف فقط مدرجة في بورصة بيروت. تقسم المصارف الـ 66 كالتالي: 30 مصرفا تجاريا، 9 مصارف لبنانية ذات مساهمة اكثرية عربية، 7 مصارف عربية، 4 مصارف اجنبية، 16 مصرفا للاعمال و التسليف المتوسط و الطويل الاجل. بالاضافة الى ذلك، هناك 12 مكتبا تمثيلا لمصارف اجنبية في لبنان. الجدير ذكره ايضا، ان مصرف لبنان ينظم ايضا عمل 51 مؤسسة مالية، 320 مؤسسة صرافة و 14 كونتوار للتسليف. بلغت الميزانية المجمعة للمصارف التجارية في لبنان 298,592 مليار ليرة لبنانية (199 مليار دولار امريكي) في نهاية ايلول 2016²⁷ بارتفاع 7.4% مقارنة بنهاية العام 2015. بلغ حجم

الودائع بالليرة اللبنانية 83,494 مليار ليرة لبنانية و باتت تشكل 35.02% من مجمل الودائع. اما الودائع بالعملات الاجنبية فبلغت 102,761 مليون دولار امريكي.

تقسم المصارف في لبنان بحسب حجم ودائعها الى اربعة مجموعات²⁸: المجموعة الفا (22% من المصارف تقريبا) تضم المصارف صاحبة الودائع التي تتخطى الملياري دولار امريكي، المجموعة بيتا (27% من المصارف تقريبا) تضم المصارف صاحبة الودائع التي تتراوح بين 500 مليون و مليارين، المجموعة غاما (17% من المصارف تقريبا) تضم المصارف صاحبة الودائع التي تتراوح بين 200 و 500 مليون و المجموعة دلتا (34% من المصارف تقريبا) التي تضم المصارف صاحبة الودائع التي لا تتخطى 200 مليون. من الجدير ذكره بأن القطاع مركز بمعنى ان حوالي 87% من حجم الودائع المصرفية و رؤوس الاموال و الارباح يتركز في مصارف المجموعة الفا. يوظف القطاع المصرفي اللبناني حوالي 27 الف شخص من حملة الشهادات و اصحاب الكفاءات مقسمين الى حوالي 77% في المجموعة الفا، 15% في المجموعة بيتا، 5% في المجموعة غاما و 3% في المجموعة دلتا. ان القطاع متنوع من حيث عدد الفروع، اذ هناك مصارف تعمل بفرع واحد و خمسة موظفين و اخرى يصل عدد فروعها الى ال 160 و عدد موظفيها الى ال 6000 تقريبا.

يتجه القطاع المصرفي اللبناني اكثر فأكثر نحو العولمة. بهدف التوسع و الانطلاق الى اسواق جديدة، انتقل عدد من المصارف اللبنانية بدأ من العام 2000 للعمل في الخارج بجانب عمله في الداخل و البعض منها كبنك بيبولوس انتشر في ما يقارب ال 29 دولة. توسعت المصارف اللبنانية في دول مثل اثيوبيا، ايرلندا، استراليا، الاردن، الامارات العربية المتحدة، البرازيل، الجزائر، الدنمارك، الصين، العراق، الكونغو، المانيا، المملكة العربية السعودية، المملكة المتحدة، النمسا، الهند، اليابان، ايطاليا، بلجيكا، تركيا، تشيكيا، رومانيا، سوريا، سويسرا، غانا، فرنسا، فنلندا، قبرص، قطر، كندا، مصر، موناكو، هنغاريا، و هون كونغ.

سبق هذه المرحلة التوسعية، مرحلة من الدمج و الاستحواذات بدأت منذ العام 1993 حين اصدر مصرف لبنان التعميم رقم 192 الخاص بدمج المصارف. منذ ذلك الحين، اختفى ما يزيد عن ثلاثين مصرفا صغيرا بعد عمليات الدمج مع مصارف كبيرة

التي حصلت بدعم من المصرف المركزي²⁹. سمح الدمج للقطاع بأن يصبح اقوى و اقدر على المنافسة داخليا و خارجيا.

ليتمكن القطاع من المنافسة في الداخل و الخارج، عمدت المصارف الى تنويع خدماتها ومنتجاتها. من ضمن تلك المنتجات، يملك حوالي 10 مصارف في لبنان شركات للتأمين خاصة بها. تمتلك المصارف ايضا شبكة واسعة من الصراف الالي و تقدم لزيائنها العديد من الخدمات الالكترونية ايضا. تسعى المصارف كذلك الى تقديم انواع مختلفة من القروض و البطاقات الائتمانية والى طرح ادوات استثمارية متنوعة.

2.7- دور القطاع المصرفي اللبناني في الاقتصاد الوطني

يشكل القطاع المصرفي اللبناني رافعة للاقتصاد الوطني. لقد وصل حجم الدين العام في لبنان في نهاية العام 2015 الى حوالي الـ 70.31 مليار دولار امريكي و ذلك بحسب احصاءات جمعية المصارف في لبنان و وزارة المالية. اما حصة القطاع المصرفي منها فقد بلغت 53.76% بحسب التقرير الاسبوعي لبنك الاعتماد اللبناني³⁰. لقد ساهم القطاع على مدار السنوات و من خلال جمعية المصارف في تدعيم الاقتصاد الوطني³¹. نذكر من تلك المساهمات مبلغ 1.5 مليون دولار امريكي لصندوق الهيئة العليا للاغاثة بعد العدوان الاسرائيلي على لبنان عام 1996. نذكر ايضا مساهمة الجمعية بمبلغ 3.6 مليار دولار امريكي ضمن مؤتمر باريس 2 عام 2001 لاعادة هيكلة الدين العام في لبنان. كذلك، ساهمت الجمعية بمبلغ مليوني دولار امريكي في الصندوق الموحد لمساندة المؤسسات المتضررة بسبب التفجيرات التي اعقبت اغتيال رئيس وزراء لبنان رفيق الحريري عام 2005. نذكر ايضا مبلغ مليوني دولار امريكي دفع لدعم الجيش اللبناني بعد احداث نهر البارد الارهابية عام 2007، و مبلغ 4 ملايين دولار لتعزيز الثروة الحرجية و شراء طوافات لاطفاء الحرائق عام 2009، و 6 ملايين دولار امريكي لتأهيل سجن رومية عام 2014. كذلك تكفلت جمعية المصارف بدفع 32 مليون دولار امريكي و هي حصة لبنان من تمويل المحكمة الدولية الخاصة بلبنان لعام 2011 و هي المحكمة المكلفة بالتحقيق بجريمة اغتيال الرئيس رفيق الحريري.

اذا، فالقطاع المصرفي اللبناني يلعب دورا بارزا في الاقتصاد الوطني. انه قطاع صمد و احرز نجاحات و توسع في بلد يعاني و منذ سنين من الكثير من الحروب و

الخضات الامنية و السياسية وفي منطقة عربية تغلي بالكثير من الاحداث. انه قطاع معلوم منفتح على الخارج و يحاول التوسع. كل ما ذكر يجعل من تحسين الاداء و حسن ادارة المخاطر اكثر من ضرورة و بالتالي يصبح لتعزيز الحوكمة الرشيدة فائدة بالغة على القطاع و على الاقتصاد الوطني.

3.7- المنهجية المعتمدة للدراسة الميدانية

ما هي التدابير المتخذة بغية السير قدما نحو تعزيز الحوكمة في المصارف في لبنان؟
 للإجابة على هذا السؤال اجريت دراسة ميدانية مبنية على عشر مقابلات شخصية اجريت مع ابرز المعنيين في هذا القطاع. تركزت الاسئلة و هي مفتوحة على التدابير المتخذة لتعزيز الحوكمة و مدى التزام المصارف بها. نورد فيما يلي جدولاً يفصل المؤسسات المشاركة في الدراسة بالإضافة الى صفة المشارك. لن نذكر اسم المشارك وسنكتفي بذكر صفته حفاظاً على السرية واحتراماً لرغبة المشاركين. كذلك سنكتفي بالإشارة الى المصرف عبر المجموعة التي ينتمي إليها دون ذكر الاسم لنفس السبب.

جدول رقم 1- المشاركون في الدراسة

رقم المقابلة	صفة المشارك	المؤسسة
1	نائب الحاكم	المصرف المركزي
2	نائب الحاكم	
3	المدير المسؤول عن شؤون الحوكمة	
4	عضو في اللجنة	لجنة الرقابة على المصارف
5	امين سر مجلس الادارة	جمعية المصارف في لبنان
6	رئيس مجلس الادارة- المدير العام	مصرف من المجموعة الفا
7	المدير المسؤول عن شؤون الحوكمة	
8	رئيس مجلس الادارة- المدير العام	مصرف من الفئة بيتا
9	نائب رئيس مجلس الادارة	
10	مساعد المدير العام	مصرف من المجموعة غاما

المصدر: من اعداد الباحث

تعتبر الدراسة استكشافية نوعية تهدف لمعرفة واقع الحال في القطاع المصرفي اللبناني لجهة تطبيقه لمعايير الحوكمة. تم اعتماد دراسة نوعية لا كمية مبنية على مقابلات شخصية لأنها أكثر ملاءمة للإجابة عن الإشكالية المطروحة.

لقد شملت العينة ابرز المؤثرين في القطاع المصرفي اللبناني و نقصد بذلك: المصرف المركزي من خلال التعاميم التي يصدرها، لجنة الرقابة على المصارف المسؤولة عن مراقبة تطبيق المصارف لتعاميم مصرف لبنان، جمعية المصارف في لبنان ، و ثلاثة مصارف من مجموعات مختلفة.

لقد تم اختيار المصارف بحسب موافقتها على التعاون مع الباحث طبعاً و لكن بالطريقة التي تضمن التنوع في العينة اذ انها مختلفة عن بعضها من نواحي عديدة نلخص ابرزها في الجدول التالي.

جدول رقم 2- المصارف المشاركة في الدراسة

المصرف	المجموعة و التي تدل على الحجم	مدرج في بورصة بيروت	التوسع الجغرافي	طبيعة المساهمين	الاداء
أ	الفا	نعم	150 فرعا موزعة بين لبنان، اوروبا والدول العربية	كان عائليا ثم ادراج في البورصة واصبح لديه مساهمين اجانب	يصنف من الاوائل وفق معظم المعايير
ب	بيتا	كلا	20 فرعا في لبنان	عائلي	ارباح سلبية
ج	غامما	كلا	21 فرعا في لبنان و 4 فروع في دولة عربية	عائلي بدأ بتغيير هيكلته	جيد

المصدر: من اعداد الباحث

7.4- نتائج الدراسة

7.4.1. دور المصرف المركزي و لجنة الرقابة على المصارف

كان للمصرف المركزي دور المحرك في هذا المجال. لقد أصدر في تموز 2006 تعميماً أساسياً رقمه 106 ينص على الزامية تطبيق جميع المصارف العاملة في لبنان مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل. كذلك انشأ المصرف وحدة خاصة لنشر مفهوم الحوكمة و تعزيز الشفافية و المراقبة ومساعدة المصارف على تطوير هيكلية الحوكمة و الالتزام بالمعايير الدولية. فيما بعد، اصدر المصرف المركزي عدة تعاميم³² تعنى بتطبيق الحوكمة داخل المصارف نذكر منها مثلاً التعميم رقم 112 في ايلول 2007 المتعلق بحوكمة المصارف الاسلامية. كما نذكر التعميم رقم 114 الصادر في كانون الاول 2007 المتعلق بضرورة اعطاء المصارف وحدة الحوكمة في المصرف المركزي بيانات شخصية و مهنية و مالية عن رئيس و اعضاء مجلس الادارة و عن المدراء العامين و مساعديهم. اصدر المصرف المركزي ايضا التعميم رقم 118 في تموز 2008 المتعلق بكيفية تشكيل مجلس الادارة و اللجان بغية تحسين الاداء. نص التعميم على ضرورة انتخاب عدد كاف من الاعضاء غير التنفيذيين و الاعضاء المستقلين في المجلس و على ضرورة انعقاد المجلس اربعة مرات في السنة على الاقل مع تحضير جدول اعمال مفصل و تبليغ الاعضاء به قبل اسبوع من تاريخ الاجتماع على الاقل. ينص التعميم ايضا على ضرورة ان يحضر رئيس و اعضاء مجلس الادارة و اعضاء لجان التدقيق و المخاطر و المكافآت برنامج توعية حول موضوع الحوكمة يعده لهم خصيصاً المصرف المركزي. يتطرق القرار بالتفصيل ايضا الى تشكيل و مهام لجنتي التدقيق و المخاطر. اصدر المصرف المركزي كذلك في كانون الثاني 2013 التعميم رقم 128 المتعلق بانشاء دائرة الامتثال و التي تضم وحدة الامتثال القانوني التي تقوم باستشعار المخاطر القانونية و التحوط لها و الحد منها و وحدة التحقق من تطبيق الاجراءات و القوانين والانظمة المرعية المتعلقة بمكافحة الارهاب و تبييض الاموال. اضافة الى اصدار التعاميم و القرارات المتعلقة بتفعيل الادارة الرشيدة في القطاع المصرفي اللبناني، نظم المصرف المركزي و شارك على مدار السنين في العديد من ورش العمل والمؤتمرات حول موضوع الحوكمة.

لقد انشأ المصرف المركزي ايضا في ايار 2009 لجنة الادارة المصرفية الرشيدة و هي مشتركة بين المصرف المركزي و جمعية المصارف بغية تعزيز الادارة الرشيدة و تطوير اسس الرقابة الفعالة لدى المصارف و متابعة التوصيات الدولية المعمول بها و الصادرة عن لجنة بازل. تتألف اللجنة برئاسة النائب الثالث لحاكم مصرف لبنان و عضوية شخص من لجنة الرقابة على المصارف، و مدير الشؤون القانونية، و ممثل عن جمعية المصارف. ان دور المصرف المركزي في نشر ثقافة الحوكمة و اصدار التعاميم التي تعزز تطبيقها و تنظم عمل المصارف يتكامل بالطبع مع دور لجنة الرقابة على المصارف التي تسهر على تطبيق المصارف لتعاميم المصرف المركزي. يقوم مراقبو اللجنة بزيارات دورية تفقدية للمصارف للتأكد من حسن سير العمل و الالتزام بالتعاميم الصادرة عن المصرف المركزي.

7.4.2- دور جمعية المصارف

بالاضافة الى دور المصرف المركزي و لجنة الرقابة على المصارف المحوري، لعبت جمعية المصارف في لبنان دورا بارزا في تعزيز الادارة الرشيدة. اذ اصدرت في العام 2006 دراسة احصائية، قامت بها بالتعاون مع المؤسسة المالية الدولية IFC التي تعتبر جزء من البنك الدولي، شملت ثلاثين مصرفا في لبنان³³. وُزعت استمارة على المصارف بين شهري تموز (يوليو) 2005 و تشرين الاول (اكتوبر) 2005 و تلا ذلك مجموعة من المقابلات داخل المصارف ايضا. هدفت الاستمارة الى قياس مستوى الحوكمة في القطاع المصرفي اللبناني عبر استخدام معايير الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي و عن لجنة بازل و معايير المملكة المتحدة. غطت تلك الدراسة الجانب القانوني ايضا لمعرفة مدى تأمين التشريعات اللبنانية بيئة قانونية ملائمة لتطبيق الحوكمة. خلصت الدراسة الى ان المصارف في لبنان قد بدأت بتطبيق عدد من المعايير الدولية الخاصة بالحوكمة و ان للمصرف المركزي دور بارز في تفعيل هذا الامر. لكن الدراسة اشارت الى ضرورة تفعيل دول لجنة التدقيق و الى اهمية وضع تعريف واضح لمسؤوليات مختلف المدراء. دعت الدراسة المصارف ايضا لمزيد من الشفافية و الافصاح. كما اظهرت وجوب القيام ببعض التعديلات على القوانين اللبنانية لتعزيز الادارة الرشيدة في المؤسسات في لبنان و نعطي على سبيل المثال ضرورة الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الادارة و المدير العام بعكس ما ينص القانون في لبنان.

7.4.3- المبادئ التوجيهية للإدارة الرشيدة الصادرة عن جمعية المصارف

ومراعاتها للخصوصية اللبنانية

من ضمن الأدوار التي قامت بها أيضا جمعية المصارف في لبنان لتعزيز الحوكمة المصرفية، العمل على إصدار المبادئ التوجيهية للإدارة الرشيدة في المصارف العاملة في لبنان في كانون الثاني 2011. صدرت هذه المبادئ باللغات العربية و الفرنسية و الانكليزية و جاءت نتيجة تعاون الجمعية مع المصرف المركزي و بالاستناد الى مبادئ لجنة بازل للحوكمة³⁴.

قد يتساءل البعض عن سبب إصدار نسخة خاصة بلبنان من مبادئ الحوكمة بوجود مبادئ بازل التي التزمت بها المصارف بموجب تعميم المصرف المركزي رقم 106. بعد الاطلاع على المبادئ الصادرة عن جمعية المصارف (النسخة اللبنانية) و مقارنتها بمبادئ لجنة بازل، يظهر وللوهلة الأولى مدى تطابق النسختين. لكن قراءة متمعنة قما بها سمحت لنا باكتشاف بعض الفروقات التي يظهر تفسيرا جانبا مهما من مقارنة لبنان لموضوع الحوكمة المصرفية.

تتص مقدمة النسخة اللبنانية وفي الصفحة الأولى على "ضرورة التوفيق بين مبادئ ممارسة الإدارة الرشيدة المحلية و الممارسات الفضلى الدولية، لا سيما المبادئ التي تنشرها من حين لآخر لجنة بازل للرقابة المصرفية." و لكنها تضيف أيضا "ضرورة تحقيق هذا الهدف، مع مراعاة القطاع المصرفي اللبناني و صون الطابع العائلي و الدور الريادي لمؤسسي المصارف حيثما وجب وفي الواقع، فإن هؤلاء المساهمين غالبا ما يمثلون قيمة فعلية للمصرف".

تختصر هذه المقدمة الفرق بين النسختين!

بالإضافة الى ان تفعيل الحوكمة مهم في تحسين الأداء و إدارة المخاطر كما سبق و شرحنا، فإن القطاع المصرفي اللبناني الساعي لاسواق جديدة لا يمكنه الا وان يلتزم بمعايير صادرة عن جهات دولية و مطبقة في أنحاء كثيرة من العالم خصوصا و ان القطاع المالي و المصرفي قطاع معولم بشدة. لا يمكن للمصارف اللبنانية الاستمرار بالعمل و عدم الالتزام بمعايير الحوكمة الدولية و اخذ خيار العمل عكس التيار. لكن القطاع المصرفي اللبناني لم يأخذ بالمعايير الدولية قبل ان "يلبنن" تلك المعايير. المقصود بذلك

ان المصارف في لبنان ممثلة بجمعية المصارف عملت و بالتسيق طبعا مع المصرف المركزي على اصدار نسخة لهذه المبادئ تراعي خصوصية الواقع اللبناني.

اذا نظرنا تفصيلا الى النسخة اللبنانية نجد أنها تصر على مراعاة خصوصية المصارف اللبنانية من جهة الطابع العائلي الغالب. لقد نشأت المصارف بمعظمها كما ذكرنا بعد الاستقلال بمبادرات عائلية و استمرت و نجحت و توسعت و حافظت بغالبيتها على هذا الطابع. تظهر مقارنة تفصيلية قمنا بها للمبادئ الصادرة عن جمعية المصارف في لبنان في 2011 وتلك الصادرة عن بازل في 2010 بأن النسخة اللبنانية اعتمدت دون تعديل يذكر عددا من مبادئ بازل غير انها اضافت تعديلات مهمة - بشكل اضافة جمل قصيرة او الغاء اخرى- على مبادئ اخرى. كل المبادئ المتعلقة بتركيبة مجلس الادارة والمعنية تحديدا بضرورة انتخاب اعضاء مجلس ادارة مستقلين تم تعديلها والسبب طبعا مراعاة الجانب العائلي في المصارف اللبنانية. ان مفهوم الاستقلالية المطروح في بازل يستثني القرابات العائلية و يعتبر أنها تؤثر سلبا على موضوعية عضو المجلس في اتخاذ القرار و تساهم في خلق تضارب في المصالح بينه وبين اقربائه داخل المصرف. اما النسخة اللبنانية، فتطرح الاستقلالية من منظار استقلالية الرأي و ليس استقلالية العضو كما يظهر في مقدمة الباب الثاني حين يقال ب "انه يجب ان تتمتع مجالس الادارة بالمؤهلات اللازمة و ان تحافظ عليها ، و ذلك للاضطلاع بمسؤولياتها بفعالية واستقلالية". كما و تعالج النسخة اللبنانية الاستقلالية عن المنافسين بدل تسليط الضوء على العلاقات الاسرية داخل المصرف كما نقرأ في الباب الثاني الفقرة 2-2-3 "من واجب المجلس، لدى البحث عن اعضاء محتملين، ان يتأكد من ان المرشحين ... (ج) لا يواجهون اي تضارب في المصالح و ليسوا على الاخص ملزمين بأي واجب او ولاء حيال اية مؤسسة اخرى تنافس المصرف او تتعامل معه، باعتبار ان هذا النوع من الواجب او الولاء قد يهدد استقلالية لرأي المجلس.."

7.4.4- واقع المصارف الثلاث التي شملتها الدراسة

كشفت الدراسة بأن المصارف الثلاثة قد عملت على تفعيل الحوكمة الرشيدة بدرجات مختلفة. لقد اعتمد المصرف (أ) برنامجا لتفعيل الحوكمة، و قام المصرف (ج) بعدد من الخطوات بينما لا يزال المصرف (ب) في بداية الطريق.

لقد طلب المصرف (أ) بمبادرة منه عام 2005 من مؤسسة Nestor Advisor البريطانية ان تقوم بتقييم مستوى الحوكمة لديه و ان تقترح له برنامجا يعتمده لتطويرها مدته 18 شهرا. طبق المصرف ذلك البرنامج و قام بتغييرات جذرية جعلته اكثر التزاما بمعايير الحوكمة الدولية. لا يزال المصرف (ب) عائليا بامتياز اذ يتسلم عدد من افراد العائلة مناصب مختلفة فيه و لا زالت اليات اتخاذ القرارات داخل المصرف متأثرة بهذا الطابع العائلي. اشارت المقابلات بأن المصرف (ج) الذي كان عائلي الطابع يسعى الى التغيير و قد باشر باعتماد بعض الخطوات لتفعيل الحوكمة الرشيدة في سبل اتخاذ القرارات.

قد يكون لحجم المصرف و انتشاره الجغرافي تأثيرا على مدى التزامه بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة. كما ان لطابع الملكية العائلية اثر بالغ في هذا المجال. تعطينا اذا هذه الدراسة نبذة مهمة عن واقع الحال في لبنان رغم انها لا تدعي طبعا القدرة على تعميم نتائجها على سائر المصارف.

8- الخاتمة و التوصيات

في الختام، لقد شرحنا في هذا البحث ظروف نشأة و تطور مفهوم الحوكمة ثم وضحنا الفرق بين المنهجين التأديبي و المعرفي في مقاربتها و الفرق بين نظريتي المساهمين و اصحاب المصالح. بعدها تطرقنا الى دور المؤسسات الدولية في صياغة و نشر مبادئ لتعزيز الحوكمة الرشيدة حول العالم. بعد ذلك، اوضحنا ظروف اعتماد قانون ساربانز اوكلسي كخطوة قانونية اصلاحية بارزة في سبيل تعزيز تطبيق الحوكمة. انتقلنا بعد ذلك للحديث عن دور منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي في نشر مبادئ للحوكمة ثم تحدثنا عن خصوصية الحوكمة المصرفية و عرضنا باختصار مبادئ بازل للحوكمة المصرفية. تطرقنا في نهاية البحث، من خلال دراسة ميدانية اجريت في القطاع المصرفي اللبناني، الى الخطوات التي قام بها المصرف المركزي بالتعاون مع لجنة الرقابة على المصارف و جمعية المصارف لتعزيز تطبيق الحوكمة في المصارف العاملة في لبنان. خلص هذا الجزء الى ان المصارف في لبنان ملتزمة بتطبيق معايير الحوكمة الدولية بدرجات مختلفة كما انها تطبقها مع مراعاة بعض الخصوصية المحلية المتعلقة بالطابع

العائلي لبعض المصارف و الذي يتعارض مع مفهوم الاستقلالية المطروح من قبل لجنة بازل.

نختم البحث بثلاث توصيات لتفعيل الحوكمة في المصارف في لبنان.

اولا: من الضروري ان يستمر القطاع المصرفي اللبناني بمواكبة اي تحديث لمعايير الحوكمة الدولية والاستمرار بالالتزام بها.

ثانيا: ان تطبيق اي معيار دولي لا ينجح الا بوجود ارضية محلية صالحة. لذلك من المهم ان يستمر مصرف لبنان باصدار تعاميمه و بالتعاون مع جمعية المصارف لنشر و تعميم ثقافة الحوكمة.

ثالثا: من المهم ان تتجه المصارف في لبنان اكثر فأكثر بعيدا عن العائلية و ان تتبنى مفهوم الاستقلالية بالشكل المطروح وفق المعايير الدولية.

قائمة الهوامش و المراجع:

¹ Kirkpatrick G., The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. Financial Market Trends, OECD, 2009, p. 23

² Charreaux, G., *Le gouvernement d'entreprises*, Paris, Economica, 1997, p.31-35

³ Pluchart, J.J., « Le reporting sociétal », Cahier technique DFCG, Cahiers de Recherche PRISM- Sorbonne, 2010, p. 71

⁴ Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Pitman Series in Business & Public Policy, 1984, p. 3-6

⁵ Donaldson, T. et Preston, L.E., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 1, 1995, pp.65-91

⁶ Jensen M. et Meckling W., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* (3), 1976, pp.53

⁷ Jensen M. et Meckling W., "The Nature of the Man". *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol.7, N.2, 1994, pp. 4-19

⁸ Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Pitman Series in Business & Public Policy, 1984, pp. 18

⁹ Chatelin, C. et Trebucq, S., Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse, *Les neuvièmes journées*

d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE, Université Paris- Dauphine, 2003, pp.18

¹⁰ Charreaux, G., « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, Vol.28, N. 141, novembre-décembre, N. spécial, 2002, p.77-107

¹¹ Kogut B. et Zander, U., « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, 3, 1992, p. 383-397, repris in N. Foss (Ed.), *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997, p.306-326

¹² Nonaka, I., « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol.5, N. 1, 1994, p.14-37

¹³ Crozier, M et Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, pp.32-45

¹⁴ Berle Jr. et Means, G., *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York , 1932, pp.65-79

¹⁵ Jensen, M., « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, Vol. XLVIII, N. 3, 1993, p. 831-880

¹⁶ Weil, Gotshal, et Manges, *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, Commission Européenne, http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/news/corp-gov-codes-rpt_en.htm, 2002, pp. 1-13

¹⁷ Commission on Global Governance, *Our Global Neighborhood*. New York, Oxford University Press, 1995, pp.3

¹⁸ Greenbury Committee, *Directors' Remuneration: Report of a Study group Chaired by Sir Richard Grenbury*. 17 July, 1995, pp.21

¹⁹ European Commission, *Study on the Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in Member States*, Risk Matrics Group, 2009, pp. 12

²⁰ Weil, Gotshal, et Manges, *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*, Commission Européenne, http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/news/corp-gov-codes-rpt_en.htm, 2002, pp. 9-14

- ²¹ Hodak M., The Enron Scandal, Organizational Behavior Research Center Papers. SSRN, June 4, 2007, pp. 17
- ²² OECD, OECD Principles of Corporate Governance. Paris, 2004, pp. 15
- ²³ Kenneth K., Mohr D., and Nofsinger J, *Corporate Governance. 3rd Edition*, Pearson Prentice Hall, 2009, pp. 9-15
- ²⁴ MacDonald, L., A Colossal Failure of Common Sense: The Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers, 2010, pp. 4
- ²⁵ Basel Committee on Banking Supervision, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations , Bank for International Settlements BIS, February, 2006, pp. 1-14
- ²⁶ خالد، سارة، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري، جامعة اكلي محند او لحاج، الجزائر، ، ص. 10-15، 2015
- ²⁷ الحاج، عدنان، محطات لمؤشرات اقتصادية، جريدة السفير، ص 5، 5 كانون الاول، 2016
- ²⁸ Bilanbanques, Baz, F. (Ed)., Liban, 2015, pp. 5-13
- ²⁹ بعلبكي، سلوى، دمج المصارف الصغيرة مع المصارف الكبيرة، جريدة النهار، 13 نيسان، ، 2016، ص 11
- ³⁰ جريدة المستقبل، المستقبل الاقتصادي، 31,7 مليار دولار حجم الدين العام نهاية 2015، العدد 5639 ، 15 شباط، 2016 صفحة 12
- ³¹ www.abl.org.lb الموقع الالكتروني لجمعية المصارف في لبنان
- ³² www.bdl.gov.lb الموقع الالكتروني لمصرف لبنان
- ³³ ABL & IFC, *A Review of the Legal and Regulatory Framework Pertaining to the Corporate Governance of Banks in Lebanon*. Beirut, 2006, pp. 3-19
- ³⁴ جمعية المصارف في لبنان، المبادئ التوجيهية للإدارة الرشيدة في المصارف العاملة في لبنان، كانون الثاني، بيروت، 2011، ص 5-25.