

المحور الأول: التأصيل النظري للحوكمة المصرفية

تختلف البنوك عن باقي الشركات ذلك أن انهيارها يؤثر على عدد كبير الكيانات مقارنة بالشركات، كما أنه يمكن أن تؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي زيادة عواقبها الوخيمة على الاقتصاد ككل، وبذلك فإن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل الشركات والمؤسسات ذلك أن القطاع المصرفي يوفر لها الائتمان والسيولة اللازمة لعملها.

أولاً: مفهوم الحوكمة المصرفية

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك على أنها: الأساليب التي تداربها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

أما لجنة بازل للرقابة المصرفية فإنها تشير إلى أن الحوكمة من منظور مصرفي هي: الأسلوب الذي تداربه أعمال وقضايا ومعاملات البنك من قبل مجلس الإدارة والمدربين والإدارة العليا وينعكس ذلك من خلال:

- ❖ وضع أهداف البنك وتأدية نشاطه اليومي؛
- ❖ الوفاء بالالتزام المساءلة تجاه مساهميها والخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح الآخرين؛
- ❖ حماية مصالح المودعين؛
- ❖ وضع أنشطة وسلوك البنك حنبا إلى جنب مع توقعاته وأهدافه المسطرة، والذي سيعمل بأسلوب سليم ومتين أمن للوصول إلى ذلك.

كما يمكن تعريف الحوكمة في البنوك على أنها: نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاسبية وغيرها، والذي يرمي إلى اتساع نظام المساءلة وتحديد حقوق أصحاب المصالح في البنوك وتحسين أدائها وتعظيم القيمة السوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها.

تعرف الحوكمة المصرفية أيضا على أنها: الطريقة التي تداربها أعمال البنوك بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وإدارة المخاطر وإيجاد الترابط والتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية بما يؤدي إلى أن تعمل الإدارة بأسلوب أمن وسليم.

يرتبط مفهوم الحوكمة المؤسسية بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة بالبنك، بما يوجب ضرورة توافر مجموعة من السلوكيات فيها حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم وتشكل هذه السلوكيات القواعد الأساسية للحوكمة والتي تشمل:

- ❖ الانضباط: يقصد به التزام مختلف الأطراف في البنك بالسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم؛
- ❖ الشفافية: تتضمن الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات البنك والافصاح السليم في الوقت المناسب عن كل الموضوعات المهمة المتعلقة بالبنك مثل: المركز المالي؛ حقوق الملكية؛ مستويات الأداء....إلخ، بما يؤمن إيصال

معلومات حقيقية وواضحة وكافية إلى كل الأطراف ذات الصلة بما يتيح المجال لإعداد تحليل مفيد حول وضعية البنك؛

- ❖ **المساءلة:** تعني وجود نظام فعال لمحاسبة المسؤولين وامتخذي القرارات في البنك عن نتائج قراراتهم اعماله اتجاه البنك والمساهمين وأصحاب المصلحة؛
- ❖ **المسؤولية:** يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد صلاحيات السلطة والمسؤولية، فضلا عن وجود مجموعة من النظام مثل: النظام الداخلي؛ نظام الرقابة الداخلية والذي يؤكد أن البنك يعمل في إطار أنظمة وقوانين ولوائح تنظيمية يتم مراجعتها بشكل دوري؛
- ❖ **العدالة:** بمعنى ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بما فهم الأقلية والمساهمون الأجانب وادراج نصوص خاصة تقتضي بحماية المساهمين الصغار في النظام الأساسي والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصلحة؛
- ❖ **الاستقلالية:** وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل أعضاء مجلس وتعيين لجان مستقلة إلى تعيين مراجعين مستقلين على مستوى من الكفاءة يقومون بعملهم بما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة وتقديم المصادقة على القوائم المالية التي تمثل حقيقة المركز المالي وأداء البنك.
- ❖ **المسؤولية الاجتماعية:** وتعني المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح والنظر إلى البنك كمتعامل ويتحقق من خلال:
 - وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛
 - وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

ثانياً: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك

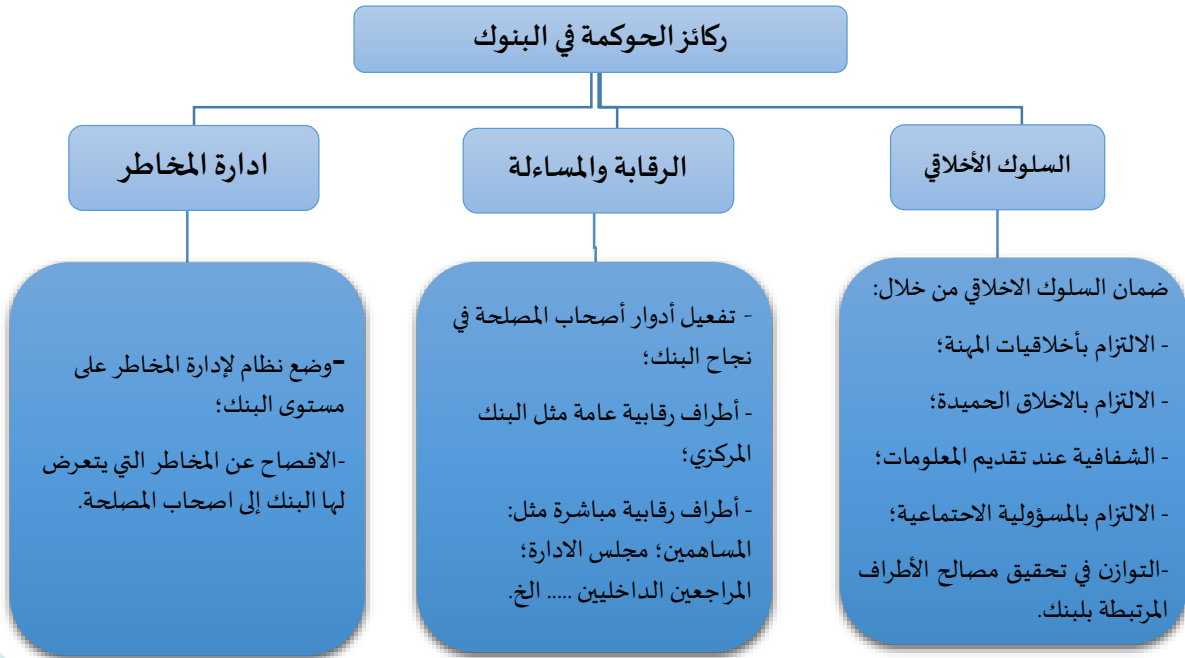
- ❖ أصبح التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي تضعها المستثمرين في اعتباراتهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، وبذلك فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجلب العملاء؛
- ❖ إن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والافلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
- ❖ يعمل تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء بما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام؛
- ❖ إن تبني معايير الإفصاح والشفافية في إطار تطبيق السليم يساعد على منع حدوث الازمات المصرفية؛
- ❖ تخفيض حجم المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي يمكن ان تواجهها البنوك؛
- ❖ جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
- ❖ الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في اعداد القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار الاستثماري؛
- ❖ يساهم التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك على حماية أموال المستثمرين بصفة عامة سواء أكانوا من المستثمرين الصغار أو الكبار، وسواء أكانوا اقلية أو اغلبية وتعظيم عوائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع؛
- ❖ تعظيم قيمة أسهم البنك وتدعيم تنافسيته في الأسواق المالية العالمية؛
- ❖ ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك امام مساهمها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة؛

❖ يؤدي تطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تشجيع المؤسسات التي تقترض منها على تطبيق هذه المبادئ والتي من أهمها الإفصاح والشفافية.

ثالثاً: ركائز الحوكمة المصرفية

من أجل أن يؤدي نظام الحوكمة دوره المنوط به لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تساهم في تعزيز هذا النظام على مستوى القطاع المصرفي، ويمكن توضيح ركائز الحوكمة المصرفي على النحو التالي:

- 1. السلوك الأخلاقي:** يشير هذا المرتكز إلى البنية الأخلاقية ومجموعة القيم التي ينبغي أن تتوافر في البنك، إذ تحدد هذه القيم المشاكل الأخلاقية التي تعترض أنشطة البنك فضلاً عن كونها تمنع الفساد مثل: الرشوة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي في التعاملات البنكية؛ تسريب البيانات الخاصة بالعملاء؛ الإقراض الداخلي الخاص بالمسؤولين والعاملين في البنك أو أية تعاملات تفضيلية لأطراف مقربين من المسؤولين.
 - 2. الرقابة والمساءلة:** يشير هذا المرتكز إلى الدور الفعال للجهات الرقابية، كونها ركيزة أساسية من ركائز بناء الحوكمة في البنوك والتي تشمل أطراف تساهم مباشرة في عملية الرقابة مثل: المساهمون؛ مجلس الإدارة؛ لجنة المراجعة؛ المراجعون الداخليون؛ المراجع الخارجي؛ وذلك من خلال توفير نظام رقابة فعال يعمل بموجب مبادئ ومعايير مهنة المحاسبة والتدقيق، بالإضافة إلى رقابة البنك المركزي، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والإفصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى حتمية توفير نظام فعال يقضي بمحاسبة الأشخاص الذين يتخذون القرارات الخاصة بتنفيذ نشاطات البنك، والسعي إلى تمكين أصحاب المصالح من مساءلة ومراقبة المسؤولين عن تلك القرارات.
 - 3. إدارة المخاطر:** تواجه البنوك العديد من المخاطر وضبط هذه المخاطر هو أحد الركائز المهمة لنظام الحوكمة المصرفية، مما يدفع البنوك إلى تشكيل إدارة المخاطر بغرض المحافظة على الموجودات وضمان سلامة أصول البنك وحماية أموال المودعين والمستثمرين والرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط بموجوداتها بالمخاطر مثل: القروض؛ التسهيلات الائتمانية، وبالتالي حماية صورة البنك وتوفير الثقة للدائنين والمستثمرين بتعزيز قدرته الدائمة على توليد الأرباح.
- الشكل رقم (1): ركائز الحوكمة في البنوك.



المصدر: علاء فرحان طالب، ايمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 51.

رابعاً: أهداف تطبيق الحوكمة المصرفية

يساعد تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية في البنوك على تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ❖ الحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي والذي يتحقق من خلال:
 - تجنب مخاطر افلاس البنوك من خلال الاشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية، وضمان عدم تعثرها وحماية النظام المصرفي والمالي ككل؛
 - وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء ما يتعلق بالعمليات المحلية والدولية.
 - ❖ ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي والذي يكون من خلال:
 - تقييم العمليات الداخلية للبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية ومدى توافق عمليات البنوك مع القوانين الموضوعية؛
 - تقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.
 - ❖ حماية أموال المودعين والذي يكون عن طريق تدخل السلطات الرقابية لفرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها هذه الأموال؛
 - ❖ تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة؛
 - ❖ توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك، وذلك من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك؛
 - ❖ الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين أعضاء مجلس الإدارة؛
 - ❖ التوفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين إمكانية المشاركة في الرقابة على أداء البنك.
- هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تدعم التطبيق السليم للحوكمة في النظام المصرفي نذكر منها ما يلي:
- ❖ وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في البنك؛
 - ❖ وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية داخل البنك؛
 - ❖ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وادراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية؛
 - ❖ ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا؛
 - ❖ الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية؛
 - ❖ ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة به؛
 - ❖ دور السلطات الرقابية في مراجعة اعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا؛
 - ❖ تطوير إطار قانوني فعال يحدد حقوق وواجبات البنك.

خامساً: الفاعلون الأساسيون في نظام الحوكمة المصرفية

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين والذين يمكن تقسيمهم إلى:

1. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين: نستعرضها على النحو التالي:

أ/ حملة الأسهم "المساهمون": يقوم المساهمون بتوفير رأس مال البنك ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة، ويخول لهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة كما تعد موافقتهم ضرورة لإتمام الكثير من العمليات وفقا لما يحدده النظام الأساسي للبنك، ويلعب حملة الأسهم دورا مهما في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث أن بإمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

ب/ مجلس الإدارة: هو السلطة العليا في البنك والذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوه التفويض اللازم، ويتولى مجلس الإدارة مهمة رسم السياسات العامة للبنك وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة مع البنك، كما يقوم باختيار وتعيين المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال البنك بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، ويجب أن يطلع أعضاء مجلس الإدارة بنوعين من الواجبات أثناء قيامهم بعملهم وهي:

• واجب العناية اللازمة: يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرارات؛

• واجب الإخلاص في العمل: يشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملة مع الأطراف ذات المصالح مع البنك ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

ج/ الإدارة التنفيذية: هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للبنك من خلال إدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتوافق مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة، ومن ثم تقديم التقارير الخاصة بأداء البنك، وعليه لابد ان يكون أعضاء مجلس التنفيذ من الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما ان عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة

د/ المراجعون الداخليون: تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية آلية مهمة من آليات الرقابة ضمن إطار الحوكمة المصرفية، خاصة فيما يتعلق بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية واكتشاف ومنع الغش والتزوير، هذا باعتبارها نشاط مستقل وموضوعي، ومن بين المهام التي تؤديها المراجعة الداخلية على مستوى البنوك نذكر ما يلي:

• مراجعة ما يتم تنفيذه والتأكد من مدى مطابقتها للسياسات والخطط المرسومة والقوانين المعمول بها في المجال المصرفي؛

• مراجعة مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف البنك؛

• مراجعة النظام المحاسبي وأنظمة الضبط الداخلي للتأكد من تنفيذ كافة الضوابط المحاسبية والإدارية الموضوعية بصورة فعالة.

ه/ أصحاب المصالح: هم الأطراف الذين لهم علاقة بالبنك مثل: عملاء البنك؛ العمال والموظفون داخل البنك؛ الموردون، المستثمرين؛ مؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة، ومن بين أولويات أصحاب المصالح هو ازدهار ونمو البنك لأن ذلك يحقق مصالحهم.

2. الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين: يمكن تقسيم الأطراف الخارجيين الذي لهم دور فعال في نظام

الحوكمة في البنوك إلى قسامين رئيسيين وهما:

أ/ الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور للنظام البنك أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، وقد شهد دور البنوك المركزية في الآونة الأخيرة تغيرا

جنديا حيث تحول من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على اتباع السلوك الصحيح، بالإضافة إلى تغيير الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان إلى ضمان سلامة الجهاز المصرفي. **ب/العامه "الجمهور":** عن مفهوم العامة يضم كل من يمكن أن يكون له تأثير أكبر في احكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء البنك حيث تشمل ما يلي:

- **المودعين:** يتمثل دورهم في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا اقبال البنك على تجمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** تساعد شركات التصنيف على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم على فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين، ومن ثم فإن توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
- **وسائل الاعلام:** يمكن لوسائل الاعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق.
- **شبكة الأمان وصندوق التأمين على الودائع:** يعتبر صندوق تأمين الودائع أحد أشكال شبكة الأمان، حيث قامت العديد من الدول بوضع خطط للتأمين على الودائع لحماية المودعين الصغار.