محاضرة: الحوكمة المصرفية

الأول: مفهوم الحوكمة وأهدافهاومبادئها

يُعدُّ موضوع الحوكمة بعامة وحوكمة المصارف بخاصة من المواضيع التي برزت على الساحة بعد سلسلة من المشـكلات والأزمات المالية التي اجتاحت الاقتصـاد العالمي بدءاً من الأزمة المالية الأسـيوية في عام 1997 ، وما رافقها مشاكل مالية أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمصارف الكبرى على مستوى العالم وكانت ناتجة بالدرجة الأساسية من التلاعب في أسعار الصرف وانعكست على أسواق المال ، والتي أسهمت في هز ثقة المساهمين والمستثمرين بالشركات والمصارف سواء كانت وطنية أم متعددة الجنسية وإنتهاءً بأزمة الرهن العقاري الأمريكية ، ونتيجة لذلك ظهر مصطلح الحوكمة وهو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance ، أما الترجمة العلمية لهذا المصـطلح ، والتي اتفق عليها ، فهي : أسـلوب ممارسـة سلطات الإدارة الرشيدة ، وقد تعددت التعريفات لهذا المصطلح بإختلاف وجهة النظر المختلفة فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها .

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصـادي والتنمية بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشـركة ومجلس الإدارة وحملة الأسـهم وغيرهم من أصـحاب المصـالح ، وهناك من يعرفها بأنها مجموعة قواعد إدارية تسـتخدم لإدارة الشـركة من الداخل ، ولقيام مجلس الإدارة بالإشـراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ، كما تعرف الحوكمة بأنها الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة ، وعلى ذلك فان الحوكمة وبخاصة حوكمة الشركات تعني تطوير بيئة قانونية واقتصادية ومؤسسية تساعد الشركة على النمو والتطور وتحقيق الأهداف طويلة الأجل كتعظيم قيمة الشـركة وتعزيز أرباحها مع إلتزامها بتحقيق مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة ، هذا فضلاً عن إن النظام القانوني للحوكمة قد يبدو في جانب منه في صورة قواعد غير ملزمة (استرشادية) إلا أنها تمثل قواعد من الضروري على الشركات تطبيقها إذا ما أرادت زيادة نشاطها وتعظيم قيمة أسهمها وتدعيم الثقة .

وان موضـوع الحوكمة يرتكز على كيفية الموازنة بين الصـلاحيات التي تتمتع بها الإدارة وحماية حقوق المسـاهمين وأصـحاب المصـالح الآخرين ، لذلك فإن الحوكمة تتركز على عنصـرين أسـاسـيين هما الإدارة السليمة والشفافية ، وأن المفهوم الضيق للحوكمة ينص على أنها النظام الذي بموجبه يتم توجيه الشركات

والمصارف والرقابة عليها ، وبالتالي فهي مجموعة من العلاقات بين الجهاز التنفيذي لإدارة أي شركة ومجلس إدارتها والمساهمين بها ، أما المفهوم الواسع لها فهو يشير إلى أن الحوكمة هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين ، وأصحاب المصالح الآخرين ، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة .

كما وتعرف لجنة كادبوري* في تقريرها عن الجوانب المالية لحاكمية الشركات في المملكة المتحدة المرفوع إلى المجلس الاستشاري والتقارير المالية في عام 1991 حاكمية الشركات بأنها ذلك النظام الذي يحقق التوافق بين مصالح الإدارة والمساهمين فضلاً عن الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية ، وان تقوية وتعزيز نظام الحاكمية يحقق الميزة التنافسية للأعمال وتقوية الاقتصاد ، وتوسيع أسواق رأس المال وجذب تدفقات رأس المال طويل الأجل ، وتعزيز وتيرة النمو الاقتصادي ومنع عمليات الغش والتلاعب وسوء استخدام السلطة وسوء الإدارة .

يمكن لنا أن نحدد خصائص الحوكمة بالتالي:

1. **الانضباطية:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
3. **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
4. **المساءلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
5. **المسؤولية:** وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
6. **العدالة:** احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
7. **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد

وتتمثل أهداف الحوكمة بشقين، أولهما:على مستوى الاقتصاد وثانيهما:على مستوى المصرف ، وتتركز أهداف الحوكمة على مستوى الاقتصاد بالتالي : -

1 -زيادة الثقة في الإقتصاد الوطني وتعميق دور رأس المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية (صغار المساهمين)

2 -نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وخلق فرص عمل جديدة وتحقيق معدلات النمو المطلوبة.

أما على مستوى المصرف فتتمثل أهداف الحوكمة بالتالي: -

- تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة.

تحقيق الحماية للمساهمين ومراعاة مصالح العمل والعمال.

- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

تعظيم الربح والإلتزام بأحكام قانون العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي.

- وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين تكون لها مهام واختصاصات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة عن التنفيذ.

أهم ما يميز نشاط المصارف هو كيفية إدارة المخاطر، ومن هنا تأتي أهمية توصيف هذه المخاطر وقياسها والإفصاح عنها بالشكل الذي يُمكّن مستخدمي القوائم المالية من الحكم على مدى قدرة المصرف على إدارة المخاطر والسيطرة عليها ولتوضيح ذلك سنركز على التالي: -

1. تعريف 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** حاكمية المصارف 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.

2.**عناصر الحوكمة في الجهاز المصرفي** : وترتكز الحوكمة في المصرف على عدد من العناصر تتمثل في مجموعتين رئيستين هما : -

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

3 – أليات 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 ، وتزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة إذ أن إفلاس المصرف لا يؤثر فقط في الأطراف المعنية من مودعين وزبائن ومقترضين وإنما يؤثر أيضاَ في استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم وبالتالي يؤثر في الاقتصاد ككل ، كما إن إشكالية الحوكمة تعد أكثر تعقيدا 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 للمقترضين 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 اغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل ، وبالتالي تكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، وان التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية يتوقف على جودة مجموعتين من المحددات وهي : -

1 -**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.

2 -**المحددات الخارجية:** تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المُناخ 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 والهيآت الرقابية والمنشآت العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار،والى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشآت الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم.

4.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 1999 ، وانتهت الدراسة إلى صياغة المبادئ بعنوان **corporate governance for banking principles** ويتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في التالي:

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، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، ويجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القوانين سارية في المصرف، ويجب أن تمنع 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 ضروريا وبخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية .

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 اجل إنجاح المصرف ، وخلق فرص استثمار وضمان استمرار قوة المركز المالي وتحسين مستويات الأداء.

المبدأ الخامس : مسؤوليات مجلس الإدارة : على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة ، للمديرين وللعاملين وان يضع هيكلاً إدارياً يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات ، ويتأكد من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولون 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 .

ثانيا: الحوكمة المصرفية انعكاساتها دورها أهميتها، أطر افها

1-الانعكاسات الأساسية للحوكمة في المصارف

أ-ارتفاع قدرة المصارف في الحصول على التمويل الخارجي الذي يؤدي إلى زيادة الاستثمار والنمو والتوظيف والاستخدام الأمثل لجميع الإمكانات.

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 للإمكانات المتاحة.

ج – تحسين أداء العمليات من خلال توزيع وإدارة أفضل لزيادة الثروة وتقليل الأزمات المالية.

د – علاقات أفضل بين الأطراف ذات المصلحة لتحسين العلاقات الاجتماعية.

2- الدور الاقتصادي للحوكمة : شهدت السنوات الأخيرة تزايدا ملحوظا في تبني الحوكمة او 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 تغيرا سريعا في العديد من البلدان ذات الموقع المتقدم في الاعتراف بأهمية الحوكمة أو الحكم

الصـــالح بما يهدف إلى تقليل الأزمات الاقتصـــادية والحكم الصـــالح ينجم عن إخضـــاع الحكومات لمزيد من التقصيات وإلزامها بتحسين الإدارة وبإتباع سياسات اقتصادية تتسم بقدر كبير من المسؤولية مع مشاركة اكبر للقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ، وفي ظل المشروع التنموي الجديد فأن نموذج الحكم أصبح ذا ثلاثة مستويات الأول هو الحكم العالمي والثاني هو الحكم الوطني والثالث هو الحكم على مستوى القاعدة الشـــعبية ، وعليه فأن نجاح هذا المشـــروع في الدولة النامية يتطلب العمل على مجموعة اتجاهات يأتي في مقدمتها , الانفتاح والشـــفافية , توفير الإطار التنظيمي والقانوني المناســـب لعمل القطاع الخاص , وجود حكومة مســـؤولة وســـريعة الاســـتجابة , إصـــلاح 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.

3 - دور حوكمة المصارف في استقرار السوق المالي : المتتبع لتطورات الاقتصاد العالمي يمكنه ملاحظة أن الدول التي شهدت أزمات مالية واقتصادية كانت مشكلات المصارف قاسما مشتركا فيها, ويعود ذلك إلى تزايد المخاطر المصـــرفية وعلى رأســـها المخاطر الائتمانية، ونتيجة لهذه الأزمات ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والنامية ولاسيما بعد الأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروســـيا , وما شـــهده الاقتصـــاد الأمريكي من انهيارات مالية بســـبب الإقراض المفرط من طرف المصـــارف ، ونتيجة لهذه التطورات أصـــدرت لجنة بازل للرقابة والإشـــراف على المصـــارف عدة أوراق عمل في سنة 1998 تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المصرفية .

4 -أهمية الحوكمة الجيدة في المصارف

- تعدُّ الحوكمة المصرفية نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.
- تمثل الحوكمة المصرفية الجيدة عنصرا رئيساً في تحسين الكفاءة الاقتصادية ولاسيما في المصارف يمكن أن يؤثر في الاســـتقرار الاقتصـــادي والمالي وخير دليل ما حصـــل في الأزمة المالية الآســـيوية، للمصرف المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في المصارف التجارية وذلك للأسباب:
  -
  - إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشراقية 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.

5-الأطراف الأساسية في الحوكمة المصرفية

1 - **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 والهيآت التي تقدم خدمات مالية وتهدف الهيآت التنظيمية أيضا 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.

2 -**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 بدلا 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 اجل 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.

3 - **المساهمون**: يؤدي المساهمون دورا 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 .