

# الفصل العاشر

## الحوكمة فى المصارف



## الفصل العاشر

### الحوكمة فى المصارف

وضعت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية مبادئ حوكمة الشركات بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادى لدول المنظمة، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح كما توفر الهيكل الذى من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء. وحوكمة الشركات الجيدة توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الادارة لتحقيق الأهداف التى تكون فى مصلحة الشركة ومساهميها كما تشمل عملية الرقابة الفعالة، ووجود نظام فعال لحوكمة الشركات فى كل شركة على حدة وفى الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق مما يؤدى الى مكافحة الفساد وخفض تكلفة راس المال وجذب مصادر تمويل اكثر استقرارا وتشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة اكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادى.

ويعتمد إطار حوكمة الشركة على البيئة القانونية والتنظيمية بالإضافة الى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمع.

وفى خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فى المصارف نتيجة للتطورات السريعة فى الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجى، مما أدى الى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، وحدث نمو فى الأسواق المالية وتنوع فى الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق ادارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفى.

وتختلف البنوك عن باقى الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة اكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى الى أضعاف النظام المالى ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره، وهو ما يلقى بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس ادارة البنك، ونظرا لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الادارة أن يقوموا بكل شئ بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين انتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذى يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والأمن للسلطة.

ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة فى المصارف بأنها الأساليب التى تدار بها المصارف من خلال مجلس الادارة والإدارة العليا والتى تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

### مبادئ الحوكمة فى المصارف

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة فى المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفى فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان " Enhancing corporate governance for banking organization " يتضمن مبادئ الحوكمة فى المصارف وتتمثل فى:-

### **المبدأ الأول:-**

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على ادارة العمل بالبنك، و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفة المالى وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض فى المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على اكمل وجه تجاه البنك، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على ادارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التى يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبى الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية فى الوقت المناسب لتحديد اوجه الضعف فى الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم. كما يشكل مجلس الإدارة لجنة ادارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن ادارة مخاطر الائتمان، السوق –السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التى تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك.

### **المبدأ الثانى:-**

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا فى الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية فى البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التى تضعف الحوكمة واهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملانمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

### **المبدأ الثالث:-**

يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة فى البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات.

## المبدأ الرابع:-

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

## المبدأ الخامس:-

يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبى الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك فى الأجل الطويل.

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالى للبنك فى جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبى الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا فى عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح فى القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الإدارة.

## المبدأ السادس:-

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك فى الأجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمدبرين التنفيذيين بأهداف البنك فى الأجل الطويل.

## المبدأ السابع:-

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية فى البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين فى السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء ادارة البنك فى ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة فى البورصة لتحقيق الانضباط فى السوق، ويكون الإفصاح فى الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا فى البورصة، ومن ضمن المعلومات التى يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة فى البنك ومنها هيكل

ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور  
للعاملين والمديرين.

## المبدأ الثامن:-

يجب ان يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

## اثر تطبيق الحوكمة فى المصارف

يؤدى تطبيق البنوك للحوكمة الى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم فى تشجيعها للشركات التي تقتضى منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدى تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة الى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.