

الفصل الثاني عشر

استقلالية المراجعات في ظل نظام الإدارة الرشيدة

دور لجنة المراجعة في حل المنازعات بين الإدارة والمراجع الخارجي:

أوضح العديد من الكتاب في مجال المراجعة أن المنازعات التي قد تنشأ بين إدارة الشركة والمراجع الخارجي بخصوص إعداد القوائم المالية قد تؤثر علي عملية تدفق المعلومات التي تتضمنها هذه القوائم إلي المستثمرين وباقي أصحاب المصالح ومن خلال دور لجنة المراجعة الإشرافي على عملية إعداد القوائم المالية تكون اللجنة في وضع وسلطة يسمح لها بإمكانية تدخلها لحل هذه المنازعات والعمل علي عدم تكرارها في المستقبل وذلك عن طريق اجتماع اللجنة بالمراجع الخارجي بعيدا عن سلطة الإدارة.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات العملية التي تناولت هذا الموضوع وجميعها أكدت علي أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه لجنة المراجعة في هذا المجال، ومن هذه الدراسات تلك الدراسة التي قام بها Gibbins et al., 2001 عندما وجد أن أعضاء لجنة المراجعة يميلون إلى دعم المراجع الخارجي علي حساب إدارة الشركة وذلك بشأن الخلافات التي تنشأ بينهما بخصوص النواحي المحاسبية.

دور لجنة المراجعة في الإشراف على تقديم خدمات غير المراجعة:

ظهر العديد من الجدل في الآونة الأخيرة حول قيام المراجع الخارجي بتقديم خدمات تسمى خدمات غير المراجعة Non-Audit Services وهي تشتمل على الخدمات التي يقوم بها المراجع بالنيابة عن إدارة الشركة مثل

قيامه باختيار وتعيين الموظفين الجدد وقيامه بتقديم برامج تدريبية للعاملين وأيضا تشتمل قيامه بدور استشاري لإدارة الشركة ومما لا شك فيه أن قيام المراجع بتقديم هذا النوع من الخدمات سوف يؤثر بطريقة أو بأخرى على درجة استقلاليته في عملية المراجعة بالشكل الذي قد يؤدي إلى تحيز المراجع تجاه إدارة الشركة على حساب المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى لأن المراجع تجاه إدارة الشركة على حساب المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى لأن المراجع وخاصة في ظل ظروف المنافسة بينه وباقي المراجعين القادرين على تقديم هذا النوع من الخدمات يكون في وضع يسمح له بتقديم تنازلات إلى الإدارة قد تؤثر على استقلاليته في سبيل قيام إدارة الشركة بترشيحه للقيام بتقديم هذه الخدمات.

وهنا ركزت العديد من التوصيات العلمية على ضرورة قيام أعضاء لجنة المراجعة بضرورة مراجعة خطط الإدارة بشأن الاستعانة بالمراجع الخارجي للقيام بهذا النوع من الخدمات حيث أوصى Smith Report 2003 في إنجلترا لجان المراجعة بضرورة القيام بالتأكد من أن تقديم هذا النوع من الخدمات من قبل المراجع الخارجي سوف لا يؤثر على استقلاليته وموضوعيته في إجراءات المراجعة العادية، وفي هذا الإطار يجب علي لجنة المراجعة مراعاة الآتي:

1. درجة المهارات والخبرات المتوافرة لدى المراجع الخارجي والتي تجعله قادرا على توفير هذا النوع من الخدمات للشركة.
2. التأكد من عدم وجود تهديدات أو تدخلات من قبل إدارة الشركة بخصوص عمل المراجع الخارجي فيما يخص عمليات المراجعة العادية.

3. ملائمة أتعاب خدمات غير المراجعة لطبيعتها وحجمها.
- 4.مراجعة اللوائح الخاصة بتحديد أتعاب من يقوم بتقديم هذا النوع من الخدمات.

والجدير بالذكر ونحن في مجال مناقشة خدمات غير المراجعة التي يقوم بها المراجع الخارجي وتأثيرها على استقلاليتها، أن نتطرق إلى النتائج التي توصل إليها المحللون الذين قاموا بدراسة حالة شركة Enron الأمريكية التي أحدثت هزه في الاقتصاد الأمريكي عام 2002 عندما تم اكتشاف تلاعب مالي بها، هذا وقد أظهرت هذه الدراسات أن الشركة قد قامت بدفع مبلغ 25 دولار لنفس المراجع لقيامه بتقديم خدمات غير المراجعة ومن هنا ثار الجدل والشكوك حول تأثير هذا النوع من الخدمات على استقلالية المراجع وعلى هذا قامت العديد من الهيئات والمنظمات العلمية الدولية بالتأكيد علي أهمية الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في مراجعة هذه الخدمات والتأكد من أن قيام المراجع الخارجي بها لا يؤثر على استقلاليتها وفاعليته في تأدية مهامه المتعلقة بالمراجعة العادية.

مسئولية لجنة المراجعة تجاه الرقابة والمراجعة الداخلية:

يرجع أهمية الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية نظرا لأن المراجعة الداخلية تعتبر من أهم أجزاء نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الشركة لما لها من تأثير مباشر علي جميع عمليات الشركة المالية والغير مالية وتعتبر وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات من أهم الموضوعات التي تشغل الهيئات العلمية في الوقت الحالي وخاصة بعد الفضائح والانهيارات المالية للشركات العالمية وأوصت التقارير العلمية في جميع دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي يلعبه قسم

المراجعة الداخلية بالشركات وترتب على ذلك أن تضمنت شروط القيد في العديد من البورصات العالمية ضرورة إنشاء قسم للمراجعة الداخلية في الشركات التي تريد قيد أسهمها بها.

ظهرت المراجعة الداخلية منذ حوالي ثلاثين عاما، وبالتالي فهي تعتبر حديثة بالمقارنة بالمراجعة الخارجية وقد لاقت المراجعة الداخلية قبولا كبيرا في الدول المتقدمة واقتصرت المراجعة الداخلية في بادئ الأمر على المراجعة المحاسبية للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية واكتشاف الأخطاء إن وجدت ولكن من تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاقها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية ومد الإدارة العليا بالمعلومات وبهذا تصبح المراجعة الداخلية إدارة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا وانعكس التطور السابق على شكل برنامج المراجعة فقد كان البرنامج في السنوات الأولى لظهور المراجعة يركز على مراجعة العمليات المحاسبية والمالية ولكن بعد توسيع نطاق المراجعة أصبح برنامج المراجعة يتضمن تقييم نواحي النشاط الأخرى ومن العوامل التي ساعدت على تطور المراجعة الداخلية:

1. الحاجة إلى وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش.
2. ظهور المنشآت ذات الفروع المنتشرة جغرافيا.
3. الحاجة إلى كشف دورية دقيقة حسابيا وموضوعيا.
4. ظهور البنوك وشركات التأمين أدى إلى ظهور الحاجة للمراجعة الداخلية لكي تقوم بمراجعة العمليات أولا بأول.

ويجب أن يتمتع المراجع الداخلي بالاستقلال النسبي في مباشرة مهامه، وقد أدى الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة إلى إنشاء معهد المراجعين الداخليين في الولايات المتحدة عام 1941م، وقام هذا المعهد بوضع المعايير اللازم الالتزام بها عند ممارسة مهنة المراجعة أما الآن فإن المعهد يضم نحو 90 ألف عضو من 130 دولة ويرتبط به 230 منظمة حول العالم أما الخدمات التي يقدمها فهي تتلخص في التدريب و منح شهادات الزمالة و توفير قاعدة معلومات عن أفضل الممارسات و إرشاد تكنولوجيا منتجات تعليمية مركز أبحاث وإصدار الإطار المهني.

وتلعب المراجعة الداخلية دورا مهما في منع التلاعب واكتشاف الأخطاء داخل الشركة نظرا لأن المراجعين الداخليين يعتبرون موظفين من داخل الشركة وبالتالي لديهم الدراية الكاملة بجميع ظروف الشركة وطبيعة عملياتها وبمدى ملائمة السياسات المحاسبية المطبقة وبإمكانية التعديل بها ولذلك اهتمت العديد من الهيئات بزيادة استقلالية هذا القسم حيث أوضحت أن من الضروري قيام لجنة المراجعة بما لديها من استقلالية، بمراجعة خطط المراجعة الداخلية والتأكد من استقلاليته عن إدارة الشركة والاجتماع برئيس قسم المراجعة الداخلية لمناقشة في الأخطاء التي تم اكتشافها والأساليب السليمة لمعالجة مثل هذه الأخطاء.

وفى هذا الشأن أوصى Smith Report 2003 في إنجلترا لجان

المراجعة القيام بالاتي:

1. مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية.
2. التأكيد على أن المراجعة الداخلية لديها الموارد الكافية لكي تباشر عملياتها.

3. تعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية.

وأيضاً في الولايات المتحدة أوصى Blue Ribbon Committel1999 بقيام لجنة المراجعة بإنشاء قنوات اتصال بينها وبين قسم المراجعة الداخلية من أجل تدعيم كل منهم الآخر، حيث يعتبر قسم المراجعة الداخلية مصدراً أساسياً تعتمد عليه لجنة المراجعة في الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد في الوفاء بمسئولياتها ومن ناحية أخرى تعتبر لجنة المراجعة بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية حارساً لها من تدخل الإدارة في شئونها بما يؤدي إلى زيادة استقلالها عن طريق إمكانية التقرير المباشر لها عن الأخطاء التي تكتشفها أثناء عملية المراجعة.

رابعاً: دورة الأسواق المالية والمصارف في ممارسة حوكمة الشركات. حوكمة الشركات في الجهاز المصرفي:

إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات حيث يلعب الجهاز المصرفي دوراً حيوياً وهاماً في تفعيل ممارسة حوكمة الشركات بالشركات التي تتعامل معه، ويمكن الحديث عن دور البنوك في تعزيز حوكمة الشركة من خلال محورين هما أن تكون البنوك باعتبارها شركات مساهمة عامة رائدة في مجال حوكمة الشركات وذلك من خلال تبني وتطبيق مبادئ ومفاهيم حوكمة الشركات وأن تشكل البنوك إحدى

أدوات التغيير الأساسية تجاه تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة من قبل الشركات باعتبارها المزود الرئيسي للتمويل.

تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة.

وتتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين تمثل المجموعة الأولى الأطراف الداخلية وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخلون أمام المجموعة الثانية فتتمثل في الأطراف الخارجيين الممثلين في المودعين وصندوق تامين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي أما الركائز الأساسية التي لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء البنوك فتتلخص في الشفافية وتوافر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن لا بد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة وعلى البنك المعنى وإدارته من الجهة الأخرى، حيث يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها وهذا ما يكشف دور كل من مجلس الإدارة بقسمة

التنفيذي وغير التنفيذي ولجان المتابعة التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها والممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها "لجنة نازل" للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والتي من أهمها:

• الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسؤوليات الإدارة.

• التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.

• ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

• ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.

ونشير إلى أن البنك المركزي المصري على سبيل المثال قام باتخاذ عدد من الإجراءات في ضوء القواعد الأساسية التي أقرتها لجنة بازل. ويتضمن الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي لعمل البنك المركزي المصري وضع قواعد للرقابة الحذرة على عمل البنوك تشمل تحديد حجم ومجال نشاط كل بنك ونسبتي السيولة والاحتياطي ومراقبة تطبيق معيار كفاية رأس المال وقد قرر البنك المركزي المصري زيادة هذه النسبة من 8% إلى 10% مطالباً البنوك بالالتزام بها في موعد أقصاه 30 مارس 2003 وفي السياق اهتم البنك المركزي المصري بأسلوب تصنيف الأصول وتحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها حيث أن السلامة المصرفية

تتحقق عندما يتم التصنيف بشكل سليم كما اهتم بمعيار تركيز القروض لعميل واحد أو بعملة واحدة وذلك حماية للبنك من التقلبات التي يمكن أن تحدث في أي من هذه الفئات، كذلك اهتم بالإقراض للأطراف المرتبطة والأطراف ذات الصلة والتي يمكن أن تسبب أزمات للجهاز المصرفي وفي هذا المجال أصدر البنك المركزي المصري في نوفمبر 2002 قرار يقضى بضرورة التعامل مع هذا النوع من الإقراض بحذر شديد، ويتطلب نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي وجود نوع من العقاب في حالة الخطأ ووجود إليه لتصحيح الأخطاء.

فالحقيقة التي بدأت تفرض نفسها الآن على الساحة العامة لقطاع الأعمال أو الناحية الاقتصادية بوجه عام هي أن ممارسة حوكمة الشركات تقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك التجارية وخاصة أن التجارب الأخيرة في المنطقة أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية كاد أن يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير، ويمكن أن نقول أن أهم ملامح الضعف في المؤسسات المصرفية في المنطقة العربية بوجه عام مرتبطة بتركيبية مجلس الإدارة ومسئولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية وحقوق الأقلية، لذلك نجد أن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين الأول تقوده البنوك المركزية باعتبارها المسؤولة عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي أما الثاني فعن طريق البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعنى الفوضى والانحيار.

ونجد أن الإصلاحات المطلوب لتطبيق حوكمة الشركات بالنسبة لهذه المنطقة لا تخرج عن الإصلاحات المطلوبة عموماً في أي منطقة على

مستوى تطبيق حوكمة الشركات على مستوى العالم ومن أهم هذه الإصلاحات هي تركيبة مجلس الإدارة والفصل قدر الأماكن بين الملكية والإدارة وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح والدقيق للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال التعيينات الإلزامية للأعضاء المستقلين وتشكيل اللجان المساندة بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار لذلك سوف نقوم بإيضاح كامل لكل من دور مجلس الإدارة والإدارة في حوكمة الشركات.

مجالس الإدارة:

تقع المسؤولية النهائية على عاتق مجلس الإدارة وذلك وفقا لمعظم القوانين المصرفية ونجد أن المجلس هو المسؤول أمام المودعين والمساهمين عن المحافظة على مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمستتيرة والكفاءة والقديرة للمؤسسة ويقوم أعضاء المجلس عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين ولكنهم لا يستطيعون الهرب من المسؤولية من عواقب السياسات وكذلك الممارسات الغير سليمة أو غير الحكيمة المتصلة بالإقراض والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر.

وغالبا ما نلاحظ في الواقع العملي أن أعضاء المجلس الخارجيين يختارون فعليا من جانب إدارة البنك دون أي اعتراض أو استياء تقريبا من جانب المساهمين فالمساهمون نجد أنهم يتخذون دائما موقعا مساندا ومؤيدا للإدارة ونادرا ما يمارس المديرون غير التنفيذيين أي تأثير فعال على أنشطة البنك عديمة الصلة بتحمل المخاطر ونجد أنهم في معظم الأحوال يقررون عادة قرارات الإدارة.

ونجد أن مجلس الإدارة يأخذ قدرا كبيرا من اهتمام السلطات التنظيمية وسبب هذا الاهتمام أن المدخل القائم على السوق للإشراف على البنك يركز على مسؤوليات المجلس الائتمانية ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسؤوليات ونجد أن القوانين واللوائح تقدم نموذجا لمسائل الانتخاب والعدد المطلوب وكذلك المؤهلات والمسئولية وعزل أعضاء المجلس.

وكذا متطلبات الإفصاح بالنسبة لمصالح العمل الخارجية وأيضا نجد أن القوانين واللوائح تحدد محظورات البيع والشراء بالنسبة لأعضاء مجلس وكذلك العمولات والهدايا مقابل الحصول على قروض.

أهمية عضوية المجلس:

نجد أن تركيبة مجلس الإدارة مسالة في غاية الأهمية حيث أظهرت الدراسات أن حوالي 60% من البنوك الفاشلة كان لديها أعضاء مجلس إدارة إما كانوا مفتقرين للمعرفة المصرفية أو كانوا سلبيين إزاء الإشراف على شئون البنك وعندما يكون المدير التنفيذي الأول Chief Executive Officer هو رئيس المجلس يحتمل في هذه الحالة أن يوفر مدخلات موضوعية إلى المجلس كما أن المؤسسات المصرفية بحاجة إلى مجلس يتصف بالقوة والمعرفة معا ومن الأشياء الضرورية بالنسبة لأي مجلس أن يشجع على إجراء نقاش مفتوح لأن هذه النقاشات في بعض الأحيان تعود بالإيجابية على قرارات المجلس لذلك نجد أن البنوك الفاشلة تعاني دائما من وجود أوجه قصور في مجلس إدارتها وكذلك إدارتها العليا.

ونجد أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يتفاوت من جهة لأخرى ولكن في جميع الأحوال ينبغي أن يتضمن أكثر من عضو تنفيذي واحد ونجد في

النظم المصرفية التي تطبق نموذج المجلس الإشرافي، يكون جميع الأعضاء غير تنفيذيين عادة وبرغم مزايا هذا المنهج إلا أن أنعدام المشاركة في وضع السياسات من جانب مجالس غير تنفيذية بالكامل يشكل عيباً رئيسياً والمجالس التي تضم عضواً تنفيذياً واحداً ترى البنك بنفس الطريقة التي ينظر له بها العضو المنتدب إذا ضم مجلس الإدارة بدلاً من ذلك أكثر من عضو تنفيذي واحد فسوف يكون لأعضاء المجلس المنظور رؤية أكبر وأوضح، وسيكونون أقدر على النظر للشركة من خلال عيون أكثر من مسئول تنفيذي واحد.

مسئوليات المجلس:

يجب أن يكون المجلس قوياً ومستقلاً ومنخرطاً بفاعلية ونشاط في شؤون البنك وكذلك يجب على مدير البنك وإدارته التنفيذية الالتزام بمعايير أخلاقية عالية وأن يكونوا صالحين ومناسبين للخدمة التي يقومون بها ومديري البنك لن يكونوا بالضرورة خبراء في الأعمال المصرفية لكن يجب أن يمتلكوا المهارات والمعارف والخبرة التي تمكنهم من أداء واجباتهم بفعالية.

ومن أهم واجبات المجلس توافر أو ضمان امتلاك فريق الإدارة للمهارات والمعرفة والخبرة والقدرة الضرورية على الحكم على الأمور لإدارة شؤون البنك على نحو سليم ومسئول وينبغي أن يكون فريق الإدارة مسئولاً بصورة مباشرة أمام المجلس وهذه العلاقة يجب أن تدعمها هياكل قوية ونجد في أوقات الرخاء يحدد المجلس الإيقاع والاتجاه ويراقب ويشرف على جهود الإدارة ويتأكد من وجود ضوابط ونظم كافية المتعرف على الأمور المثيرة للقلق والتصدي لعلاجها قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة

أما في الأوقات السيئة فإن مجلس الإدارة الفاعل المندمج يمكن أن يساعد البنك في البقاء على قيد الحياة إذا كان قادرا على تقييم المشكلات واتخاذ إجراءات تصحيحية وعند الضرورة إبقاء المؤسسة سائرة في مسارها إلى أن يتم إعادة إنشاء إدارة فعالة وعلاج مشكلات البنك.

ومجلس الإدارة الفعال يجب أن يكون لديه فهم سليم لطبيعة أنشطة عمل البنك والمخاطر المرتبطة بها وينبغي أن يتخذ خطوات مناسبة لضمان قيام الإدارة بإرساء نظم قوية لمراقبة والسيطرة على تلك المخاطر وكذلك مسئوليات المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر وإذا لم يكن أعضاء المجلس خبراء في المخاطر المصرفية ونظم إدارة المخاطر فإنهم ينبغي أن يتأكدوا من توافر مثل هذه الخبرة ومن أن نظام إدارة المخاطر يخضع لمراجعات مناسبة من جانب أشخاص لديهم المؤهلات المهنية المناسبة.

وينبغي على المجلس أن يتأكد من أن البنك لديه ترتيبات مراجعة داخلية كافية وأن نظم إدارة المخاطر تطبق بشكل جيد في جميع الأوقات ولا حاجة بالمديرين لأن يكونوا خبراء في أمور الرقابة والمراجعة ولكن ينبغي عليهم أن يستشيروا خبراء من داخل البنك وأن لزم الأمر من خارجه للتحقق من قوته وأنها تطبق على أكمل وجه وينبغي على المجلس أيضا أن يتأكد من إتباع القوانين واللوائح المصرفية السارية على أعمال البنك وينبغي أن يتخذ كل الخطوات الضرورية للتأكد من أن المعلومات الواردة في قوائم البنك تتمتع بالإفصاح والشفافية والدقة ومن أن تطبيق إجراءات المالية الخاصة كافية بما في ذلك أعمال مراجعة خارجية أو مراجعات أخرى كلما

كان ذلك مناسباً من أجل ضمان ألا تكون المعلومات المفصح عنها زائفة أو مضللة.

تقييم مجلس الإدارة:

بالنسبة لعملية تقييم مجلس الإدارة تكون غاية في الأهمية وبالذات يوجه اهتمام خاص للمسؤوليات غير التنفيذية عن الوظائف المختلفة في البنك بما في ذلك الإدارة والصيرفة المؤسسية والقسم الدولي والخزانة المحلية وصيرفة التجزئة والرقابة المالية والمحاسبة الداخلية ونظم المعلومات وإدارة الفروع ويشمل تقييم البنك دائماً تقييم هيكل وفعالية مجلس الإدارة وتتمثل الأهداف الرئيسية في تقرير ما إذا كان يشغل عضوية المجلس أعضاء أكفاء وذو خبرة قادرين ومستعدون لأداء مسؤولياتهم بفعالية ويفهمون فهماً تاماً واجباتهم وقاموا بوضع أهداف وسياسات كافية وينبغي أن يتضمن التقييم مراجعة محاضر جلسات واجتماعات المجلس وفيما يتعلق بكل ناحية وظيفية تقدم مجموعة كاملة من التقارير بانتظام إلى عضو مجلس الإدارة لمعرفة ما إذا كان المجلس يؤدي مسؤولياته بفعالية للإشراف على شئون البنك والاطلاع أولاً بأول على وضع البنك.

والجزء الأهم بصفة خاصة من عملية التقييم هو مراجعة امتثال وتقييد البنك بالقوانين واللوائح وتقييم ما إذا كان هناك صراعات مصالح أو ممارسات مصالح ذاتية والمجلس الذي يسعى لخدمة مصلحة الذاتية مجلس خطر وعندما تتعلق القرارات بصراعات مصالح ينبغي على عضو المجلس ذو الصلة بالموضوع أن يفصح بالكامل عن طبيعة الصراع وأن يمتنع عن التصويب على المسألة ومثل هذه المعاملات ينبغي إخضاعها لفحص وتحقيق دقيق لاحتمال انطوائها على سلوك خدمة المصلحة الذاتية.

ومن ممارسات خدمة المصلحة الذاتية الأخرى التي ينبغي على المشرفين والمحللين أن يكونوا على وعي بها استخدام أعضاء مجلس الإدارة أو موظفي البنك أو المساهمين لإمكانات البنك الائتمانية من أجل الحصول على قروض أو ممارسات أعمال أخرى ويعد إصدار قروض بغير ضمانات لأعضاء مجلس الإدارة أو أصحاب المصلحة مسألة خطيرة من وجهة النظر الائتمانية والإدارية معا والخسائر الناتجة عن مثل هذه القروض تكون سيئة بما يكفي ولكن التأثير المضعف الحادث على ثقافة البنك الائتمانية العامة يحتمل أن تكون أسوأ وينبغي أيضا الاهتمام بإمكانية تقديم رشاوى لأعضاء مجلس الإدارة بغرض تسهيل الحصول على موافقتهم على ترتيبات تمويلية أو استخدام خدمات معينة.

مسؤوليات المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر:

- لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في:
- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر.
 - تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسئولية عند كل مستوى.
 - مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطرة المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك.
 - ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها.

- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ما تزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للانتماء الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الانتمائية الهامة وكفاية المخصصات المكونة.
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للالتزام بالسياسات والإجراءات.
- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات إلى الإدارة رسمياً (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية).
- تحديد محتوى ونوعية التقارير.
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية.
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة.
- انتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت.
- إنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين.

مسئولية الإدارة:

تقع على عاتق الإدارة البنوك مسؤوليات مهمة نظراً للطبيعة الحساسة لعمليات البنوك وسوف نتناول في الآتي مظاهر تلك المسؤوليات:

المسئولية عن عمليات البنك وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر:

السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما تعتمد في النهاية على مجلس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك الأعضاء والمركز الاستراتيجي للبنك وطبيعة شكل مخاطر البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها كل هذه أمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مساءلة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشاد ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسئولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسئولية رئيسية في الحفاظ على سلامة البنك.

الجودة والخبرة:

تعد جودة وخبرة الأفراد والأعضاء في الإدارة العليا على درجة كبيرة من الأهمية ففي المؤسسة المالية لا تبدأ عملية إدارة المخاطر في اجتماع الإستراتيجية أو عملية التخطيط أو في أي لجنة أخرى بل تبدأ عندما ينظر في أمر موظف محتمل أن يتم تعيينه في البنك أو يتم ترقيته لمركز قيادي وتطبق السلطات التنظيمية عدة مداخل مختلفة لضمان صلاحية وملائمة الإدارة وقد قامت معظم السلطات التنظيمية بوضع معايير يجب الوفاء بها من قبل المديرين والجهات المطبقة بها هذه المعايير تطلب غالبا من البنك المركزي تأكيد خبرة الإدارة العليا ومقدرتها الفنية ونزاهتها المهنية قبل أن يتولى أعضاؤها أداء واجباتهم ومع ذلك نجد أن بعض الجهات

لا تتدخل كمسألة متعلقة بالسياسة في تعيين الإدارة العليا إلا إذا اعتبر بنك غير آمن بسبب عدم كفاءة الإدارة.

معايير " الصلاحية والملائمة" لإدارة البنوك:

تشتط السطات التنظيمية في جهات معينة أن يقوم مساهمو الأغلبية وأعضاء مجلس الإدارة ومديرو البنوك بتقديم معلومات أو الالتزام بالمعايير التالية:

- صدور أحكام قضائية بالإدانة بارتكاب أي جريمة متصلة بالاحتيال أو خيانة الأمانة أو العنف.
- مخالفة أي قانون يستهدف من وجهة نظر السلطة التنظيمية حماية العامة من تكبد خسارة مالية نتيجة لخيانة الأمانة أو عدم الكفاءة أو سوء الممارسة من جانب الشخص المعنى ويسرى هذا المعيار عندما يكون الشخص ضالعا في تقديم خامات مصرفية وتأمينية واستثمارية ومالية أو إدارة أشخاص لهم صلة بالقانون.
- من وجهة نظر السلطة التنظيمية ما إذا كان الشخص المعنى قد أنخرط من قبل في أي ممارسة أعمال منطوية على الغش والتدليس والتي تلقي ظللا في الشك على كفاءته وحكمه السليم على الأمور.
- توجيهه الاتهام لأحد المديرين باعتباره السبب الفعلي وراء عجز شركة معينة عن سداد ديونها.
- ما إذا كان أي طلب سابق للشخص المعنى لممارسة أعمال قد رفض أولا وما إذا كان أي تصريح لممارسة اعملا قد تم سحبه أو أبطاله.

- ما إذا كانت المؤسسة قد تعرضت أثناء قيامه بدور المدير المسئول التنفيذى بها لأي لوم أو نقد أو تحذير أو إجراء عقابي أو أخضعت لحكم محكمة من قبل أي سلطة تنظيمية محليا أو بالخارج.
- ما إذا كان الشخص المعنى قد سبق له الارتباط بمؤسسة رفض إصدار تصريح لها أو تم إبطال التصريح الصادر لها بمزاولة النشاط.
- أي امتناع عن سداد أي دين واجب السداد محليا أو في مكان آخر.
- ما إذا كان الشخص المعنى قد سبق إشهار إعساره.
- الإدانة بارتكاب أي مخالفات باستثناء المخالفات المرورية أو مخالفات سياسية أو مخالفات ارتكبها الشخص المعنى طرفا فيها ومتصلة بتشكيل أو إدارة هيئة.

مسئوليات الإدارة:

نجد أن المجلس والإدارة بحاجة إلى أن يدعم كل منهما الآخر وذلك لأن لكل منهما دورا ومسئوليات يؤديها فرئيس البنك وفريق الإدارة ينبغي أن يديرا أنشطة البنك اليومية طبقا لسياسات المجلس والقوانين واللوائح وينبغي أن يدعمهما نظام سليم من الضوابط الرقابية الداخلية وعلى الرغم من أن المجلس ينبغي أن يدع العمليات اليومية للإدارة إلا أنه ينبغي أن يحتفظ بالرقابة الإجمالية وإملاء أفعال المجلس من قبل الإدارة يشير إلى أن المجلس لا يؤدي مسئولياته وهو ما يضر بالمؤسسة في نهاية الأمر.

ولذلك ينبغي أن تزود الإدارة أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجونها وذلك للوفاء بمسئولياتهم وينبغي أن تستجيب بسرعة لطلبات المجلس وبالإضافة إلى ذلك ينبغي على الإدارة أن توظف خبرتها في توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتوصيات للنظر فيما من جانب المجلس ويجب أن

يطبق البنك سياسات كافية لزيادة مساءلة مديريةه باعتبارهم أشخاص يتحملون مسؤولية عن قيادة البنك كما ينبغي أن تقدم للمديرين حوافز للاستمرار في القيام بالإشراف الكفء والفعال على أنشطة العمل، وينبغي أن تتأكد الإدارة من وجود نظام كاف للمعلومات الإدارية لدى البنك ومن أن المعلومات شفافة ودقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب.

وتتمثل المسؤولية الإدارية الرئيسية في ضمان أن كل وظائف البنك الرئيسية تؤدي طبقاً لسياسات وإجراءات مصاغة بوضوح ومن وجود نظم كافية بالبنك تضمن مراقبة وإدارة المخاطر بفعالية ونجد أن لجنة بازل للإشراف المصرفي أوضحت دور الإدارة في التعرف على المخاطرة المالية وتقييمها وتسعيرها وإدارتها وقد ذكرت لجنة بازل أن أي مؤسسة تستخدم أدوات مالية جديدة يلزم بالضرورة أن تكتسب كافة مستويات الإدارة بها معرفه وفهمها للمخاطر وأن تطوع وتكيف النظم المحاسبية الداخلية لضمان كفاية الرقابة وينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من الأنشطة اليومية لكل مدير تنفيذ في البنك من أجل التأكد من تطبيق نظم إدارة المخاطر على الوجه الأكمل ومن إتباع الإجراءات الخاصة بها، كما ينبغي أن تتأكد الإدارة من وجود ضوابط رقابة كافية في البنك بما في ذلك ترتيبات مراجعة كافية وذلك لأن إخفاقات إدارة المخاطر غالباً ما ترجع لمخاطر غير متوقعة أو غير عادية بل ترجع إلى عدم فعالية عملية اتخاذ القرار وضعف الضوابط الرقابية.

ونجد أن التغيرات الحديثة الجارية في الصيرفة الدولية جعلت عملية الإدارة أكثر تعقيداً وصعوبة بدرجة كبيرة فالابتكار المالي يحول مخاطرة

الأسعار أو السوق من وكيل إلى آخر ولكنه لا يقضى على المخاطرة ذاتها، كما أن إيقاع الابتكار ونمو المعاملات الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية وتفكيك أنواع المخاطرة المختلفة جعلت تحليل القوائم المالية وإدارة المركز المالي للبنك أكثر تعقيدا وتواجه بصورة مزيدة أسئلة مهمة حول الطريقة المثلى لمحاسبة ومراقبة وإدارة التعرض للمخاطر وكيفية إدماج الأنشطة الخارجة عن نطاق الميزانية العمومية ضمن التعرضات الأخرى.

المخاطرة المالية ومسئوليات الإدارة:

تتمثل مسئوليات الإدارة المتعلقة بالمخاطرة المالية فيما يلي:

- وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها على المجلس للموافقة عليها.
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها.
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة.
- ضمان إعداد أدلة تحتوى على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره.
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيود بالحدود والإجراءات.
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين وضمن الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

عملية التقييم:

ومن المهم أيضا أن يتم تقييم جودة الإدارة والهدف الرئيس لمثل هذا التقييم هو تقييم ما إذا كان أفراد الإدارة العليا:

- لديهم مقدرة فنية كافية وخبرة ونزاهة لإدارة البنك وهذه الجوانب يمكن تقييمها بناء على ممارسات موظفي البنك في مجال استمرارية الإدارة.
- لديهم نظم لمراقبة والتحكم في مخاطر البنك المادية بما في ذلك الائتمان وتركيز التعرضات ومعدل الفائدة والعملة والقدرة على الدفع والسيولة والمخاطر الأخرى وينبغي تقييم ما إذا كانت هذه النظم تطبق على الوجه الأكمل أم لا وما إذا كانت الإدارة تتخذ إجراءات مناسبة أو عند الضرورة.

- قدموا توجيهها إداريا مناسباً واتخذوا قرارات كافية في كل الجوانب الرئيسية لنشاط البنك.

- التزموا بكل شروط التسجيل السارية على البنك.
- داموا على الاتصال بأولئك الأشخاص القادرين على التحكم في البنك أو التأثير عليه بدرجة كبيرة على نحو يتعارض مع مصالح البنك وكان ينبغي أن توضع أيضا سياسات تدعو إلى الإفصاح عن صراعات مصالح أعضاء مجلس الإدارة.

دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها الممول الرئيسي للشركات:

وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات حيث يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها كما أن القطاع المصرفي السليم

هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

ونجد أن اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفير ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل **باتجاهين**:

الأول: اعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان.

الثاني: أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة. ورغم اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان إلا أن هذا الاهتمام لم يرقى بعد إلى اعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الائتمان ويعزى ذلك إلى اعتبارات عديدة أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا إضافة إلى أن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكية العائلية كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.

أن مراجعة السياسات الائتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات فصلاً يعنى بمبادئ حوكمة الشركات ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة الفضلى Prime Lending Rate أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات، إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء Rating وأن كانت تعنى جزئياً بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر إحدى الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

إن إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسئولي ومدراء الائتمان يعتبر أمراً ضرورياً باتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم مع النظر بعين الدعم والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى لذلك نجد من الضروري توضيح الاتجاهين.

أولاً: قرار الائتمان بالنسبة للمقترضين:

أن عملية الاقتراض بالنسبة لأي عميل تعتمد في المقام الأول على قرارات ائتمان موضوعية تضمن مستوى مقبول من المخاطرة بالنسبة لطبيعة العائد المتوقع من عملية الاقتراض لذلك نجد أن عملية الاقتراض تتطلب تحليلاً لأدلة الائتمان وكذلك التوجيهات الكتابية الأخرى التي تطبقها الإدارات المشاركة في وظيفة الاقتراض كما ينبغي أن تغطي عملية الاقتراض إنشاء وتقييم اعتماد وصرف ورصد وتحصيل وكذلك تفعيل الإجراءات المتعلقة بمختلف وظائف الائتمان المختلفة التي يقدمها البنك.

لذلك يجب أن تتضمن المراجعة الائتمانية ما يلي:

- سياسة الضمان بالنسبة لكل أنواع القروض والطريقة والممارسة الحالية الخاصة بإعادة تقييم الضمانات والملفات الخاصة بالضمان.
- إجراءات الأعمال الإدارية والرصد شاملة المسؤوليات والالتزام بضوابط الرقابة.
- تحليلًا تفصيليًا للائتمان واعتماد العملية شاملاً عينات من نموذج تطبيق الفرص ونماذج تلخيص الائتمان الداخلية وأدلة الائتمان الداخلية وملفات الائتمان.
- معايير لاعتماد القروض محددة سياسة تسعير القروض وحدود الاقتراض عند مختلف مستويات إدارة البنك وبالنسبة لعمل ترتيبات للإقراض من خلال شبكة الفروع.
- الإجراءات المتعلقة بفحص الاستثناءات.

ونجد أن من متطلبات المراجعة مقابلات شخصية مع مديري المستوي الأوسط لكل الإدارات ذات الصلة بوظيفة الائتمان كما يجب أن تشمل عملية المراجعة فحص ملفات الائتمان الفردية وكذلك مراجعة حجج تطبيقات الائتمان التي تم تقييمها مقابل تلك التي اعتمدت في الشهور الستة أو السنة السابقة (بهدف مراجعة للأرقام الإجمالية والقيمة المالية) وذلك لتكون مؤشراً لجودة تقييم الائتمان.

تحديد القائمين على عملية الائتمان

يجب أن يحدد من هم المشاركون في إنشاء الائتمان وتقييمه والإشراف عليه وعملية رصد مخاطر الائتمان بصفة محددة وكذلك نجد من المهم تحديد عددهم ومستوياتهم وعمرهم وخبراتهم والمسؤوليات المحددة كل

هذا يجب تحليله بالنسبة للسياسات والإجراءات مع مراجعة جميع البرامج التدريبية القائمة لأفراد الائتمان البنك وتقييم كفايتها نوعية وتكرار تدريب الأفراد يكون عادة مؤشرا جيدا لمستوي مهارات الائتمان.

نوع القروض:

نجد أن على البنوك أن تحدد سياسات الإقراض وكذلك أنواع القروض وأدوات الائتمان الأخرى التي ينوي البنك عرضها على العملاء مع توفير توجيهات لقروض معينة كذلك يجب على البنك أن يقدم القرارات حول أنواع أدوات الائتمان المبنية على خبرة الكوادر القائمة بعملية الإقراض وكذلك هيكل الودائع للبنك وطلب الائتمان المتوقع ونوع الائتمان الذي ترتب عليه خسارة غير عادية يجب أن يكون تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا أو يتم تجنبه تماما.

سلطة منح القرض:

تختلف سلطة منح القرض غالبا في البنوك الكبيرة عن البنوك الصغيرة فنجد في البنوك الصغيرة تكون مركزية بصفة أساسية وذلك حتى يمكن تجنب التأخيرات في عملية الإقراض أما في البنوك الكبيرة فنجد أنها تتجه إلى اللامركزية وفقا للمنطقة الجغرافية أو منتجات الإقراض أو أنواع العملاء أو الثلاثة مع بعض ويجب أن تضع سياسة الائتمان حدودا لكل من مسؤولي الائتمان فإذا كانت السياسات موضوعة ومنفذة بوضوح فإن الحدود الفردية قد تكون أعلى مما يتوقع عادة ويعتمد هذا على خبرة المسؤول ومدته بالبنك وحدود الإقراض.

الإفصاح في القوائم المالية:

من أهم الإفصاحات التي يقوم بها البنك عند إعداد القوائم المالية هي أن يعترف البنك بالقرض سواء كان أصليا أو مشتري في الميزانية ويحدث هذا عندما يصير البنك طرفا في احتياطات تعاقدية بالسبة للقرض وينبغي أن يقوم البنك بإظهار القرض بالتكلفة.

شروط وظيفة الائتمان:

عند قيام مجلس إدارة البنك بواجباته كوكيل عن كل من المساهمين والموردين فإنه يجب عليه أن يضمن أن وظيفة الائتمان بالبنك يتوافر فيها ثلاثة أهداف هي:

- يجب أن يكون منح القروض على أسس رشيدة والاحتمال الأكبر أنه سوف يتم تحصيلها.
- يجب استثمار الأموال بشكل مربح وذلك لتحقيق منفعة المساهمين وحماية أموال المودعين.
- يجب الوفاء باحتياجات الائتمان الحقيقة للعناصر الاقتصادية أو العائلية أو الاثنين معا في المجتمع.

ونجد الغرض من تلك العملية هو تقييم ما إذا كانت العملية تفي بتلك المعايير أي بمعنى أن العنصر الحاسم هو ما إذا كانت عملية الائتمان جيدة التنظيم وأن السياسات تنعكس جيدا في الإجراءات الداخلية وكذلك الأدلة وأن الكوادر كافية ومجتهدة في إتباع السياسات والإرشادات الموضوعة وأن المعلومات متاحة بشكل عادي للمشاركين في عملية الإقراض وفي الوقت المناسب وأنها دقيقة ومكتملة.

مراجعة نوعية محفظة الائتمان:

يتم تقييم جودة وخصائص محفظة القروض في البنك وذلك من خلال عملية الفحص ونجد أن محفظة القروض تعكس المركز السوقي في عملية الائتمان ويجب أن تشمل عملية المراجعة عينة عشوائية من القروض تقترب من 70% من إجمالي مقدار القروض و30% من عدد القروض وكل هذه يجب أن تغطيها عملية المراجعة كما يجب أيضا النظر في 75% على الأقل من قيمة القروض و50% من عدد القروض بالعملة الأجنبية وكذلك كل القروض ذات تواريخ الاستحقاق التي تزيد عن سنة واحدة لذلك نجد أن عملية المراجعة التفصيلية لمحفظة القروض يجب أن تتضمن ما يلي:

- جميع القروض للمقترضين ذوى التعرض الإجمالي أكبر من 5% من رأس مال البنك.

- كل القروض للمساهمين والأطراف ذوى العلاقة.

- كل القروض التي أعيدت جدولته فائدتها أو شروط سدادها أو غير ذلك من التعديلات التي غيرت من شكلها عند إقراضها لأول مرة.

- كل القروض التي أعيد تصنيفها أو المشكوك فيها أو التي تمثل خسارة وفي كل هذه الحالات فإنه يجب عند فحص ومراجعة القروض الأخذ في الاعتبار التوثيق في ملف المقترض مع إجراء مناقشة لأعمال المقترض والتوقعات في الأجل القريب وتاريخ الائتمان مع موظف الائتمان المطلوب وعندما يتجاوز المقدار الإجمالي المستحق 5% من رأس مال البنك يجب أن يشمل التحليل كذلك خطط أعمال المقترض للمستقبل والآثار الناتجة عن قدرته على سداد أصل الدين وخدمته.

ونجد أخيراً أن الهدف الأساسي لهذه المراجعة هو تقييم إجمالي سداد القرض ولإيجاد ما إذا كان تصنيف القرض المقترح من قبل البنك كافياً أم لا، ونجد أن هناك اعتبارات أخرى تشمل توعية الضمان تحت يد البنك وقدرة أعمال المقترض على توليد تدفقات نقدية كافية للسداد وإلى جانب تلك القروض نجد الودائع بين البنوك Inter Bank Deposits تمثل فئة على جانب كبير من الأهمية للأصول التي يحمل بالنسبة لها البنك مخاطر لأن هذه النسبة يمكن أن تمثل نسبة كبيرة من ميزانية البنك وخاصة في البلاد التي ينقصها التحويل ونجد أن هناك أسباب أخرى بالنسبة للودائع بين البنوك هي تسهيل نقل الأموال وتسوية صفقات الأوراق المالية أو بسبب أن بعض الخدمات يمكن تأديتها من الناحية الاقتصادية بطريقة أكثر كفاءة بواسطة بنوك أخرى بسبب حجمها أو موقعها الجغرافي.

محتويات ملف مراجعة القروض:

بالنسبة للقروض التي تم مراجعتها يجب عمل ملخص لها يحتوى على ما يلي:

- اسم المقترض وطبيعة أعماله.
- استخدام حصيلة القرض.
- تاريخ القرض الممنوح.
- المصدر الرئيسي للسداد.
- طبيعة وقيمة الضمانات أو التامين وأساس التقييم إذا كان أصلاً ثابتاً.
- الالتزامات الإجمالية القائمة على أصل القرض والفوائد المستحقة وجميع الالتزامات الحقيقية والمحتملة في الحالات التي يكون فيها البنك متحملاً لمخاطر الائتمان.

- القصور أو عدم الأداء أن وجد.
- وصف أنشطة الرقابة التي يتم الالتزام بها بالنسبة للقروض.
- المعلومات المالية عن المقترض شاملة القوائم المالية الحالية والمعلومات الأخرى المرتبطة بها.
- المخصصات المعنية المطلوبة والمتاحة.

ثانيا: أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على القروض الممنوحة:

نجد أن كل من البنوك والمؤسسات المالية بشكل عام تتعرض لمواجهة مخاطر أسعار الفائدة وذلك بسبب تقلب أسعار الفائدة وبالتالي تغير الإيرادات الداخلة إلي البنك وكذلك مصروفاته وأيضا القيمة الاقتصادية لأصوله والتزاماته ومراكزه خارج نطاق الميزانية العمومية والقيمة المحددة على أساس مراقبة تحركات السوق كل هذا بالتالي يؤثر على تحديد سعر الفائدة بالنسبة للقروض الممنوحة وبالتالي اختلاف سعر الفائدة من عميل إلى آخر وهذا بسبب مركزهم المالي وطبيعة نشاط المقرض ولأن الأسعار السوقية يحركها العرض والطلب بدرجة أساسية لذا ينعكس الأثر الصافي لهذه التغيرات في دخل البنك الإجمالي ورأس ماله لكن في نفس الوقت نجد أن الاستخدام الرشيد لمشتقات أسعار الفائدة مثل عقود التسليم الأجل المالية ومبادلات أسعار الفائدة يمكن أن يساعد البنوك على إدارة وخفض تعرض مخاطر أسعار الفائدة المتأصل في أعمالها لذا نجد أن السلطات التنظيمية والإشرافية تركز بدرجة كبيرة على تقييم إدارة البنك لمخاطر أسعار الفائدة وخاصة منذ تنفيذ النفقات الرأسمالية القائمة على مخاطرة السوق وفق توصيات لجنة بازل وعندما ننظر بمنظور أوسع تجاه كل هذا نجد أن إدارة مخاطرة أسعار الفائدة من مختلف السياسات والأعمال والتقنيات التي

يستخدمها البنك لخفض المخاطرة النابعة من تناقص حقوق ملكيته نتيجة للتغيرات المعاكسة في أسعار الفائدة وبالتالي هذا يؤثر بطريقة مباشرة وأيضاً غير مباشرة في تحديد أسعار الفائدة بالنسبة لأي مؤسسة مالية بوجه عام هي فروق التوقيت في استحقاق الأسعار الثابتة وإعادة تسعير المعلومة لأصول البنك والتزاماته.

النتائج والتوصيات:

1. شهد العقد الماضي ظهور العديد من الهيئات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية المتخصصة في أعداد وتقديم معايير مثلى لأفضل الممارسات في إدارة والإشراف الفعال على الشركات كما ساهمت تلك الهيئات والمنظمات في تعزيز الإجراءات والهيكل التي تستخدم لإدارة وتوجيه أعمال وشئون الشركات من أجل ضمان تعزيز الأداء والشفافية والمساءلة بالشركات وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وجاءت أهداف تلك الهيئات لتؤكد على أهمية زيادة الوعي الاستثماري بين جميع شرائح المجتمع ورفع وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصلحة من موظفين ومقرضين بأفضل الأساليب والممارسات لحسن إدارة الشركات كما أن من أهدافها حماية الاستثمارات الوطنية وجلب الاستثمارات الأجنبية علاوة على أنها ركزت على أهمية الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء وتحسين الكفاءة الاقتصادية ومراجعة وتعديل القوانين والقواعد الحاكمة لأداء الشركات.

2. منذ أن تفاقمت الفضائح المالية في الشركات العالمية سعت معظم دول العالم عدا الدول العربية إلى إعداد قواعدها الخاصة لحوكمة الشركات

Code of Corporate Governance بما يتكامل مع بيئتها القانونية والتنظيمية والمؤسسية وكان أهم وسيلة لدى المهتمين بتطوير هذا الموضوع الحيوي الهام هو البدء بتشكيل منظمة أو جمعية أو هيئة وطنية في تلك الدول لضمان تقديمه إلى واقع الأعمال كما توفر لهذه المنظمات مجموعة من القواعد والمبادئ المطلوبة لأفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات تحت عنوان " OECD Principles of Corporate Governance " والتي صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " OECD " في عام 1999 وتم تعديلها في 2003.

3. ومما يجب التأكيد عليه أن ثقافات تلك الدول بما في ذلك ظروفها الاقتصادية والسياسية لعبت دورا رئيسيا في تبنيها وإعدادها لمبادئ الإجراءات الحاكمة للشركات ونتيجة لذلك تفاوتت جهود واهتمامات الدول في ممارساتها لذلك المفهوم إضافة إلى أنه قد تنوعت الجهات المسؤولة الداعمة لتطبيقه ففي أغلبية الدول ساهمت كل من هيئات سوق المال ومعاهد وجمعيات المديرين ومسئولي الشركات Institute of Directors في المناداة لتطبيق Corporate Governance وإنزاله إلى أرض الواقع ويظهر ذلك جليا في معظم الدول الأوروبية وجنوب أفريقيا بينما في معظم دول شرق آسيا وخصوصا في أعقاب الأزمة الآسيوية لعام 1998 جاءت المبادرة من البنك الدولي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لأهمية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالتضافر مع الهيئات الوطنية التي تم تأسيسها لأنقاد البيئة الاقتصادية في تلك المجتمعات من أزمة الثقة في قطاع الأعمال الآسيوية.

4. أن هذا هو المنهج الذي سلكته العديد من الدول حيث عملت علي إعداد تشريعات وبيانات حول أفضل الممارسات في الشركات ولاشك أن توفير هذه القواعد والمبادئ للإشراف الفعال علي الشركات وقد درجت العديد من الشركات الغربية على عرض أدائها لحوكمة الشركات Code of Corporate Governance في تقاريرها السنوية مع الإفصاح عن درجة التزامها بهذه الأدلة ومن المهم جدا الإشارة إلى أنه ليس هناك نموذج أو دليل وحيد لأفضل الممارسات ولذا ظهرت هياكل مختلفة لحوكمة الشركات في الدول المختلفة يحكمها في ذلك القوانين الحكومية والأجهزة الرقابية على أسواق المال ومنظمات قطاع الأعمال ودور هيئات المحاسبة والمراجعة.

5. وفي هذا السياق دعوة صريحة للمبادرة إلي تبني أفضل الممارسات الإدارية والمالية في الشركات المساهمة العربية، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة اللازمين لضمان حماية حقوق المساهمين ولقد أصبحت بيئة الأعمال العربية بما يحيط بها من تحديد وبالذات أزمة الثقة في الشركات العالمية في حاجة شديدة إلى تطوير الممارسة الإدارية والمالية في الشركات ليس الهدف من ذلك الاستمرار في سن قوانين أكثر صرامة بل تشجيع الشركات على المبادرة لتبني وتطبيق مبادئ الإجراءات الحاكمة للشركات والتخلص من الممارسات الإدارية والمالية التي تضر بمصلحة المساهمين والأطراف الأخرى إلى أساليب محبوبة تساعد المساهمين والمستثمرين المرتقبين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين على تقويم أداء الشركات إذ لا بد لهذه الإجراءات الحاكمة

للشركات من مسؤولية التصدي للممارسات الغير نزيهة في الشركات وذلك قبل أن تواجه حالات إفلاس الشركات العامة.

6. أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة العربية أصبح مطلباً ضرورياً وذلك للمساهمة في نجاح ونمو سوق المال وبما يعود علي تنمية الاقتصاد الوطني ولذا فإن دور الجهات الرقابية المسؤولة عن الشركات المساهمة والمؤسسات الاقتصادية بكافة أشكالها يجب أن يتعدى الالتزام بتطبيق مواد أنظمة الشركات على الإجراءات التي تقوم بها مجالس إدارة الشركات إلى تقديم توصيات ومقترحات من شأنها أن تعمل علي توفير الآلية التي تضمن سير عمل الشركات على وجه أفضل ولا شك أن توفير هذه القواعد يجب أن يتم من قبل عدد من الجهات الرسمية وجهات القطاع الخاص كالغرف التجارية ومن شأن تلك القواعد أن تعمل علي تعزيز موضوعية رقابة إدارات الشركات المساهمة.

7. علاوة على أن إنشاء وتأسيس هيئات وطنية علي مستوي العالم العربي تكون مسئولة عن تفعيل تطبيق مفهوم حوكمة الشركات أصبح مطلباً ضرورياً وذلك للمساهمة في تدعيم الثقة في الشركات والمؤسسات من خلال تبني المبادئ والقواعد الدولية الخاصة بأفضل الممارسات لضمان الوصول لحسن الأداء الإداري والمالي في الشركات علاوة علي تعزيز مبدأ الشفافية والمسائلة اللازمين لضمان حقوق المساهمين ويمكن أن تتضمن أهداف الهيئة المقترحة إعداد خطة وطنية استراتيجية لتطبيق هذا المفهوم حيث تكون مسئولة عن وضع قواعد ومبادئ مشابهة لمبادئ OECD مع العمل على إيجاد التواصل والربط بين المهتمين من

أكاديميين ومهنيين وكبار الإداريين في الشركات ومسؤولي المؤسسات الحكومية إضافة إلى مراجعة القوانين والأنظمة العالمية والتكيف معها علاوة على ذلك يمكن للهيئة المقترحة أن تعمل على تشجيع ودعم الدراسات والأبحاث حول توافر أساليب مفهوم حوكمة الشركات في السوق العربية والتواصل مع المنظمات العالمية والعربية والخليجية المعنية بلبورة رؤية مشتركة و لضمان عدم تكرار الجهود وبما يحقق تخفيض التكاليف وتحقيق مستوى أفضل من النتائج ولا يقل عن ذلك تقديم البرامج التدريبية للمديرين وأعضاء مجالس إدارات الشركات وتوعية المساهمين.

8. إن وضوح الأهداف الأساسية للهيئة المقترحة يجعل الحاجة ماسة وملحة لظهورها من أجل تعزيز أداء المؤسسات والشركات ولكي يكون لهذه الهيئة المقترحة دورا فعالا في تحسين البيئة الاقتصادية في هذه الدول العربية فإنه لابد أن تدعمها جهود عدد من المؤسسات الرسمية ذات العلاقة كهيئة سوق المال لتكون مشاركة في تأسيسها إضافة إلى مساهمات الأكاديميين المختصين.

9. وباختصار فإن قوة حوكمة الشركات تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية بين متطلبات نظام الشركات والمعايير المهنية الصادرة من جهة وبين مجالس إدارات الشركات ولجان المراجعة والإدارة التنفيذية والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين من جهة أخرى وعلى مجالس إدارات الشركات أن تعي أن هدفها هو حماية و ضمان أموال المساهمين مع الأخذ في الاعتبار أيضا حماية أصحاب

المصلحة من دائنين وموظفين ومقرضين ولذا يجب أن تحدد وبوضوح واجبات و مسؤوليات المجلس بما يضمن مراقبة المجلس لمنع الأعمال التي تقوم بها إدارة الشركة وبما يؤدي إلى مسائلة المجلس من قبل المساهمين كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح اللازمين وتزويد المستثمرين والجمهور بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر في اتخاذ قراره الاستثماري وذلك فيما يتعلق بالمعلومات عن أداء الشركة المساهمة كما يعمل على تعزيز موضوعية إدارات الشركات المساهمة تشكيل اللجان بما في ذلك لجان المراجعة وتأسيس إدارة للمراجعة الداخلية والإفصاح عن فعالية الرقابة الداخلية ولاشك أن توفير هذه القواعد والمبادئ للإشراف الفعال على الشركات والإفصاح عن مدي الالتزام بتطبيقها من شأنه أن يعمل على تعزيز أداء الشركات المساهمة في العالم العربي.