

"الحوكمة المصرفية وكيفية تطبيقها"

الباحثة / امينة عبد الاله حلبوص الجامعة التقنية الوسطى – معهد الادارة /الرصافة – قسم التقنيات المالية والمصرفية

أ.د. حسين جواد كاظم جامعة البصرة – كلية الادارة والاقتصاد – قسم العلوم المالية والمصرفية

تاريخ النشر: 2022/7/1

تاريخ القبول: 2021/9/30

¹المستخلص:

يهدف البحث الى التعريف بحوكمة الشركات في القطاع المصرفي حيث تم استخدام المنهج الوصفي لاستعراض الموضوع من حيث دواعي وجود حوكمة خاصة بقطاع المصارف والاختلافات بين حوكمة القطاع المصرفي وحوكمة الشركات الاخرى، فضلاً عن استعراض مبادئ الحوكمة المصرفية المقررة من قبل لجنة بازل للرقابة والاشراف المصرفي ، وخلص البحث الى ان الخصائص التي ينفرد بها القطاع المصرفي تستوجب تخصيص ادوات حوكمة خاصة به كون تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيه تصطدم بالعديد من المشاكل منها صعوبة التوفيق بين مصالح اصحاب المصالح نظراً لتعدددهم في القطاع المصرفي. واوصا الباحثان بضرورة ايلاء اهمية اكبر من قبل المصارف بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية المنصوص عليها من قبل لجنة بازل وبالذات تركيبة ومسؤوليات مجلس الادارة كونها الخيار الأكثر فعالية وضرورة حاسمة للمصارف لمواصلة أنشطتها بطريقة سليمة لتلافي الاخفاقات التي حدثت في الازمات المالية واخرها الازمة المالية عام 2007-2008.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات, الحوكمة المصرفية , مجلس الادارة, المصارف التجارية, اصحاب المصالح.

Abstract:

The research aims to define corporate governance in the banking sector, where the descriptive approach was used to review a topic in terms of the reasons for the existence of corporate governance in the banking sector and the differences between the governance of the banking sector and corporate governance. from other companies, as well as reviewing the principles of banking governance approved by the Basel Committee for Banking Supervision and Supervision, and the research concluded that the characteristics that are unique to the banking sector make the application of corporate governance principles in it conflict with many problems, including the difficulty of reconciling the interests of stakeholders due to their multiplicity in The banking sector. The researchers recommended giving banks more importance to implement the principles of banking governance stipulated by the Basel Committee, especially the composition and responsibilities of the board of directors, as it is the most effective option and a critical necessity for banks to continue. its activities as appropriate to avoid the failures that occurred in the financial crises, the most recent of which was the 2007-2008 financial crisis.

Keywords: corporate governance, banking governance, board of directors, commercial banks, , stakeholders.

¹ بحث مستل من اطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية

أولاً: المقدمة

بعد ان اكتسب مصطلح حوكمة الشركات قدراً كبيراً من الاهتمام على المستوى العالمي ، خاصة بعد أن كشفت الأزمات الاقتصادية في بعض البلدان عن العلاقة بين شدة هذه الأزمات والوضع المالي والاقتصادي للشركات ، تأتي الحوكمة في قطاع المصارف لتأخذ بعداً مفاهيمي يختلف عن ما هو عليه في الشركات غير المالية. كون فاعلية أدوات الحوكمة في هذا القطاع من شأنها أن توفر نظاماً مصرفياً سليماً من جانب ، ومن جانب آخر فإن هذه الأدوات تسعى لضبط سلوكيات العمل المصرفي لا سيما في ظل التحرر من القيود المالية ، وتقدم تكنولوجيا العمل المصرفي ، وما رافقه من مخاطر وما تمخض عن الأزمة المالية العالمية الأخيرة من نتائج جعلت توجهات القائمين بعمل لجنة بازل نحو صياغة مقررات للتحكم بالعمل المصرفي. لقد تزايدت الاهتمامات على المستويين المحلي والإقليمي والدولي، فيما يتعلق بحوكمة المصارف بهدف دعم المؤسسات المصرفية وتهيئة ظروف عمل تجنبها التعثر المالي والإداري وحالات الإفلاس.

ثانياً: منهجية البحث Research Methodology

1- مشكلة البحث Research problem

كشفت الأزمات المالية التي عصبت بالاقتصاد العالمي وخاصة أزمة الرهن العقاري عام 2007 – 2008 عن قصور العديد من مجالس إدارات المصارف في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ، مما أدى الى انهيار كبريات المصارف العالمية مثل مصرف الاستثمار الأمريكي Lehman Brother ، الامر الذي يجعل المساهمين والمودعين في حذر من التعامل مع مؤسسات تقتصر الى ممارسات الحوكمة السليمة ، مما يعرضها الى نقص في مصادر بالأموال وعدم القدرة على مواصلة نشاطها. ومن هنا تمحورت مشكلة البحث.

2- أهمية البحث research importance

تكمن أهمية البحث في الدور المهم الذي تؤديه الحوكمة المصرفية في ضبط الأنشطة بما يتوافق مع مختلف القرارات ، وتحقيق النمو والاستمرار للمصرف بالشكل الذي يصب في مصلحة المساهمين واصحاب المصلحة الاخرين. فضلاً عن أهمية استجابة المصارف للمعايير التي وضعتها السلطات الإشرافية الخاصة بالحوكمة المصرفية وأهميتها.

3- أهداف البحث: research aims

- التعرف بأهمية الحوكمة في القطاع المصرفي.
- التعرف على اسباب وجود مبادئ حوكمة خاصة بالقطاع المصرفي
- التعرف على الاختلاف بين حوكمة المصارف وحوكمة باقي المؤسسات.
- التعرف بمبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل والخاصة بالقطاع المصرفي .

4- منهج البحث

ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي لاستعراض ووصف موضوع البحث من حيث المفهوم والأهمية حسب ما جاءت به لجنة بازل للرقابة والإشراف بهذا الخصوص.

ثالثاً: مراجعة الادبيات Literature review

كما هو الحال في حوكمة الشركات للكيانات غير المصرفية، فإن مجلس الإدارة هو محور الاهتمام في حوكمة القطاع المصرفي. لكن المطالب المتعلقة بتكوينه ومؤهلاته ومسؤولياته وممارساته أعلى بكثير مما تتطلب الشركات غير المصرفية كون المخاطر التي تديرها المصارف هي خاصة للغاية كذلك تعدد الاطراف فيها حيث يجب أن يأخذ المجلس بنظر الاعتبار المصالح المشروعة لمجموعة اوسع من اصحاب المصالح كالمساهمين والمودعين والدائنين والمراقبين والموظفين والمجتمع وغيرهم وكذلك تعزيز وظيفة إدارة المخاطر . اشار ((Fernandes et al., 2017:16) بأن مجلس الإدارة هو احد اهم البات حوكمة الشركات بقوله أن مجلس الادارة هو وحدة التحليل الاساسية في حوكمة الشركات وله الأثر الكبير في تحقيق حوكمة ذات جودة وفعالية مميزة. اما ((Kimenju, 2016:44) فذكر بأن القصور في مسؤوليات مجلس الإدارة يمكن أن يعرض جميع مبادئ حوكمة الشركات للخطر وأن افتقار أعضاء المجلس لثقافة الحوكمة ولا سيما في المجال الاشرافي فضلاً عن عجزهم في تعيين أعضاء مؤهلين وذو خبرة ومعرفة سيعرض السلامة المالية للمصرف للخطر.

حظيت خصائص مجلس الادارة (حجم المجلس , تركيبة المجلس , خبرة ومؤهلات المجلس) باهتمام واسع من قبل الباحثين كون طبيعة الانشطة التي يمارسها المصرف لها أثر كبير في تحديد تركيبة مجلس الادارة وقدرة هذه التركيبة على ادارة المخاطر حيث يجد (Himaj,2014:p69) أن المصارف الصغيرة التي تمارس أنشطة تقليدية بسيطة (قبول ودائع ومنح ائتمان) يمكن لأعضاء مجالس ادارتها ممارسة الاشراف وبشكل مستقل ومختص لأنشطة ادارة المخاطر، الا أن هذا الأمر يصعب في المصارف الكبيرة ذات الأنشطة المعقدة إذ أن حجم الأنشطة المصرفية والغموض المصاحب لها وعدم التآثر في المعلومات يتجاوز أعضاء مجلس الادارة وحتى المنظمين والمدققين بشكل تتناقض معه الكفاءة في تحديد درجة المخاطرة ومراقبتها الأمر الذي يستدعي اهتماماً متزايداً من قبل هذه المجالس باتباع افضل السبل لتخطي تلك العقبات. وفي خطوة لتبني ثقافة الحوكمة من اجل الوصول الى الاهداف المطلوبة بين (Bunea et al, 2018:190) أن ضم مدير ادارة المخاطر بين أعضاء مجلس الادارة يكون له اثر ايجابي في تقليل المخاطر التي يتعرض لها المصرف مسوفاً هذا لكون وجوده سيجعل المجلس على اطلاع بحجم المخاطر الفعلية من جانب , ومن جانب اخر فأنه بفعل خبرته في مجال ادارة المخاطر سيقدم المقترحات عن كيفية ادارة وضبط تلك المخاطر وطرائق تجنبها. كما بين (Aebi et al., 2012:36) أن اشارك مسؤول علاقات العملاء في عضوية مجلس الادارة وتقديم التقارير من قبله بشكل مباشر الى مجلس الادارة وليس عن طريق المدير التنفيذي يسهم في رفع عوائد الاسهم وعائد حقوق الملكية ويعود السبب في هذا الى الوقوف على المشكلات التي تواجه المستثمرين والمساهمين والمودعين وكل من يكون مسؤول علاقات العملاء على اتصال مباشر معهم وحلها في الوقت ذاته من دون أن يكون هناك تحيز من قبل المدير التنفيذي حسب ما تقتضيه مصلحته الشخصية

The concept of Banking Governance

رابعا: مفهوم الحوكمة المصرفية

اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية Basel Committee on Banking Supervision منذ عام 1999 بحوكمة الشركات من منظور مصرفي وعرفتها بأنها الطريقة التي يتم بها إدارة الأعمال المصرفية وشؤون المصارف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا" وأوصت اللجنة أن يكون مجلس ادارة المصرف مؤهلاً ولديه الخبرة المطلوبة لإنجاز مسؤولياته بوضع الخطط والأهداف الاستراتيجية، وأنشاء نظام مؤسسي قوي الى جانب نظام رقابة فعال تدعمه المراجعة الداخلية المستقلة والمؤهلة، مع الاهتمام بالمساءلة والمسؤولية والشفافية ونظام التعويضات، وتشمل الحوكمة في المصارف أيضاً مسؤوليات الإدارة العليا في إدارة أعمال المصرف اليومية، وتحديد قدرة المصرف على تحمل المخاطر، وحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة (BCBS, 2010:13). ويتفق (Rozansky, 2021: 32) مع هذا حين بين ضمن المبادئ التوجيهية لتعزيز حوكمة الشركات في المنظمة المصرفية الأمريكية أن حوكمة المصارف هي مجموعة من العلاقات بين مجلس الادارة والادارة والمساهمين واصحاب المصلحة الاخرين وادارهم ومسؤولياتهم مع التركيز على القضايا التي تنفرد بها المؤسسات المصرفية. ويتوسع (National Bank of Ethiopia, 2019:6) في تعريف حوكمة المصارف بقوله أنها عملية توجيه وإدارة أعمال وشؤون المصرف نحو تعزيز وازدهار الاعمال وصولاً الى الاهداف النهائية المتمثلة في تحقيق قيمة المساهمين على المدى الطويل وكذلك العملاء واصحاب المصلحة الاخرين . وفي هذا اشارة واضحة للتوازن بين التزام المصرف بالمسؤولية تجاه المساهمين وحماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة أصحاب المصالح الآخرين على حد سواء من دون التركيز على حماية حقوق المساهمين فقط. اما الدراسة الحالية فتجد أن الحوكمة المصرفية هي " مزيج من الاجراءات والعمليات والثقافات المتناغمة مع درجة الاتمائل والغموض والتعقيد المصاحب للعمل المصرفي تسهم بتحقيق الموائمة في مصالح المودعين والمساهمين وباقي اصحاب المصلحة وتضمن التشغيل السليم للقطاع المصرفي والاقتصاد ككل"

خامساً: الاختلاف بين حوكمة المصارف وحوكمة الشركات الاخرى

تفرد المصارف بخصائص عن باقي المؤسسات تجعل من محاولة تطبيق ادوات حوكمة الشركات غير المالية فيها امراً يواجه العديد من المشاكل , وبالنظر للدور المهم للمصارف في الاقتصاد الوطني من حيث ممارسة وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات التجارية والصناعية، وتقديم الخدمات المالية إلى كثير من الزبائن. كان لا بد من مراعاة الاختلافات في الحوكمة بين الخدمات المصرفية وغير المصرفية فضلاً عن ضرورة وجود معايير حوكمة خاصة لهذا القطاع تكون دليلاً لإدارات المصارف تعزز بموجبها الأثر الرقابي وتكون مرشداً يمكنها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية بغية تحقيق سلامة واستقرار النظام المالي ومن هذه الخصائص

1-**اختلاف هيكل رأس المال** إذ تشكل نسبة رأس المال المملوك في المصرف نسبة ضئيلة في مجموع مصادر التمويل المتاحة ، إذا ما قورنت بالشركات الاخرى إذ تعتمد المصارف في تمويلها على الودائع ونسبة تزيد على تسعون في المائة من مطلوباتها .

- 2- تتعامل المصارف مع أنواعاً مختلفة من المخاطر مثل مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر سعر الصرف، مخاطر التشغيل، مخاطر رأس المال والمخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة (Gebba, 2015:38).
 - 3- تتصف المصارف بانتقال عدوى الاضطرابات اذ يمكن أن يؤدي فشل مصرف إلى إصابة النظام بأكمله بفعل الارتباط القوي بين المصارف (سوق الإقراض بين المصارف) ويكون أكثر عرضة لمخاطر السمعة ما يؤدي في النهاية إلى أزمة مصرفية خطيرة. وأن الاضطرابات في الصناعة المصرفية يمكن أن تؤثر على جميع المجالات الاقتصادية وبشكل كبير (Haan & Vlahu, 2013: 76).
 - 4- أن المصارف تتعامل مع أنواعاً مختلفاً من أصحاب المصلحة من المودعين، حاملي السندات، المساهمين والموردين، الدائنين، المراجعين، المدققين، المجتمع عموماً، أوسع مما هو عليه في الشركات الأخرى.
- سادساً: مشكلات تطبيق حوكمة الشركات في القطاع المصرفي

Problems of implementing corporate governance in the banking sector

أن ما تتميز به المؤسسات المصرفية من خصائص عن باقي المؤسسات يخلق بعداً إضافياً لآطار حوكمة الشركات تجعل من موضوع ممارسة حوكمة الشركات في المصارف تواجه العديد من المشاكل يمكن إيجازها بالآتي:

1-مشاكل الوكالة: وتزداد هذه المشاكل حدة في القطاع المصرفي بسبب تعدد الأطراف في هذا القطاع ومنها :

- مشاكل المساهمين المؤسسين والمدراء: تنشأ هذه المشاكل نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة حيث يكون هناك تعارض ينتج عنه عدم التوافق في المصالح بين هذين الطرفين (Ben Bouheni, 2016:74) فقد يكون هناك آراء مختلفة بخصوص المخاطر اذ يجذب المساهمون المخاطر بعكس المديرين الذين يفترض أن يتجنبوا المخاطر (Mülberr, 2010:56). ويزداد الصراع قوة بين المديرين والمساهمين في المصارف في ظل عدم تناسق المعلومات، فاذا رغب المساهمون بالتأثير عند صنع القرارات فأنهم بحاجة لتحمل تكاليف الحصول على المعلومات اللازمة وفي الواقع لا توجد الرغبة لدى المساهمون لأنفاق الأموال من أجل الحصول على تلك المعلومات (Kokkinis, 2015:42).
- مشاكل المساهمين والدائنين: هذا النوع من المشاكل ينشأ بين المساهمون وبين أصحاب الديون ولا سيما المودعين ويبرز عندما يكون أصحاب الودائع مهتمين بقدرة المصرف على تسديد ودائعهم فهم يرغبون بقيام المصرف اتباع استراتيجية منخفضة المخاطر على عكس المساهمين الذين يكونوا أقل نفورا من ناحية المخاطر لأن هذا يؤدي الى زيادة في العائد المتوقع.

2- مشاكل التنظيم المصرفي

تخضع المصارف للأشراف والتنظيم المصرفي بشكل يختلف عن باقي المؤسسات الاقتصادية وذلك لأثرها المهم في التمويل ومساهمتها في الاستقرار المالي وتحقيق التنمية الاقتصادية لذلك تهتم الحكومات بتنظيم ومراقبة الجهاز المصرفي من أجل حمايته من الفشل والحفاظ على سلامة واستقرار النظام المالي وذلك بفرض قيود على الأنشطة المصرفية مثل توجيه استثمارات المصارف وتحديد متطلبات الحد الأدنى من رأس المال أو توجيه الائتمان أو فرض معايير الزامية لتكوين مجلس الإدارة كوجود تمثيل حكومي في المجلس أو تقييد تركيز الملكية الأمر الذي يعيق من عمل اليات حوكمة الشركات التقليدية في المصارف، فعلى سبيل المثال عند فرض قيود من قبل المنظمون على تركيز الملكية في المصارف فأن هذا الاجراء سوف يسهم في التقليل من أثر القوى في السوق من السيطرة على الشركات ضمن عمليات الاستحواذ العدائية التي تسهم في احدى مزاياها بضبط سلوك وازاحة المدراء من ذوي الأداء الضعيف، وتعمل على دفع المدراء باتجاه العمل لمصلحة المساهمين (Turlea, 2010:112).

3- مشاكل تعدد أصحاب المصالح في المصارف

أن تعدد أصحاب المصالح في المؤسسات المصرفية يعيق من عمل اليات حوكمة الشركات فيه بالشكل الذي يصعب في ظلها الموازنة بين جميع الأطراف (Adams & Mehran, 2003:125) فاذا ما نظرنا الى المودعين نجدهم مصدر مهم من مصادر أموال المصرف فعند قيام الجهة التنظيمية بفرض إجراءات لحماية المودعين كتحديد نسبة ومجال الاستثمار المصرفي فان هذا يتعارض مع المساهمين الذين يطمحون لزيادة العائد على الاستثمار وهكذا فأن هذه الشبكة من العلاقات التي لا نجدها في الشركات الأخرى تجعل من الضروري أن تكون هناك رؤية واسعة لحوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية تأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الفاعلين وليس فقط المساهمين عند اتخاذ القرارات كما يجب

تبني اليات عدة للتنسيق بين هذه المصالح من أجل إزالة العقبات التي تحول دون ذلك لأن جميع الأطراف من مساهمين ومودعين والدائنين ودافعي الضرائب وغيرهم كلهم معرضون للخطر من أنشطة المصرف ويترب على ذلك أن تكون الاليات في مكانها الصحيح (Laeven, 2013:89). وهكذا فإن هذه الشبكة من العلاقات التي لا نجدها في الشركات غير المالية تجعل من الضروري أن تكون هناك رؤية واسعة لحوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية تؤخذ بعين الاعتبار مصالح جميع الفاعلين عند اتخاذ القرارات كما يجب تبني اليات عدة للتنسيق بين هذه المصالح من أجل إزالة العقبات التي تحول دون ذلك لأن جميع الأطراف من مساهمين ومودعين والدائنين ودافعي الضرائب وغيرهم كلهم معرضون للخطر من أنشطة المصرف ويترب على ذلك أن تكون الاليات في مكانها الصحيح.

نظراً لما تقدم من خصائص تتميز بها المصارف عن باقي الشركات تجعل من محاولة تطبيق حوكمة الشركات فيها تواجه العديد من المشاكل , قامت المنظمات الاقتصادية والمالية العالمية ومنذ مطلع الألفية الثانية بتطوير فوائين حوكمة الشركات لتشمل أنواع أخرى من الكيانات في القطاع المالي كإن ابرزها حوكمة الشركات في المصارف (Van der Elst, 2015:5) اذ احتلت لجنة بازل للرقابة المصرفية الصدارة بنشر مبادئ حوكمة الشركات الخاصة بالمصارف في عام 1999 من خلال ورقة بعنوان "تعزيز حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية " اعقبتها منظمات أخرى في عدد من دول العالم كما موضح في الجدول رقم (1)

جدول (1) تشريع حوكمة المصارف في الدول

البلد	السنة	اسم التشريع الخاص بحوكمة المصارف
دولي (لجنة بازل)	1999	تعزيز حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية
أوروبا		
ايطاليا	2008	لائحة بشأن تنظيم المصارف وحوكمة الشركات
ايرلندا	2010 , 2013	قانون حوكمة الشركات لمؤسسات الائتمان وتمهيدات التأمين
هولندا	2009	قانون الاعمال المصرفية
المملكة المتحدة	2009	مراجعة لحوكمة الشركات في المصارف البريطانية وغيرها من كيانات الصناعة المالية: التوصيات النهائية
دول غير أوروبية		
قطر	2006	إرشادات حوكمة الشركات للمصارف والمؤسسات المالية
الأردن	2007	قانون حوكمة الشركات للمصارف في الأردن
نيجيريا	2010 2014	- مدونة حوكمة الشركات للبنوك في نيجيريا - قانون حوكمة الشركات للمصارف في نيجيريا ، والمبادئ التوجيهية للإبلاغ عن المخالفات في الصناعة المصرفية النيجيرية
سنغافورة	2010	إرشادات حول حوكمة الشركات للمصارف والشركات المالية القاطضة وشركات التأمين المباشر .
اليمن	2013	قانون حوكمة الشركات للقطاع المصرفي
العراق	2018	دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف

المصدر (Díaz & Idowu 2018 , p39) بتصرف من الباحثة

سابعاً: مبادئ حوكمة الشركات للمصارف الصادرة عن لجنة بازل للرقابة والاشراف المصرفي

BCBS Principles of Corporate Governance for Banks issued by the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)

اهتمت لجنة بازل للرقابة والإشراف المصرفي BCBS بتعزيز ممارسات حوكمة الشركات السليمة للمؤسسات المصرفية. من خلال نشر إرشادات بهذا الشأن منذ عام 1999 لغاية 2015 بهدف مساعدة المشرفين على المصارف وتوفير نقطة مرجعية لتعزيز تبني ممارسات حوكمة الشركات السليمة من قبل المنظمات المصرفية في بلدانهم. إذ لا يمكن أن يعمل الإشراف المصرفي بشكل جيد إذا لم تكن هناك حوكمة مؤسسية سليمة.. وفيما يلي توضيح لتلك الإرشادات:

1- ممارسات حوكمة المصارف الصادرة عن لجنة بازل لسنة 1999

بينت BCBS في الورقة الأولى من مبادئ الحوكمة التي صدرت عام 1999 أن الحوكمة تؤثر على كيفية قيام المصارف بتحديد أهدافها بما في ذلك تحقيق عوائد للمالكين وإدارة العمليات اليومية للشركة مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة المعترف بهم ومواءمة أنشطة وسلوكيات الشركة والتوقع أن المصارف ستعمل بطريقة آمنة وسليمة، وأبرزت هذه الورقة الاستراتيجيات والتقنيات الأساسية لحوكمة الشركات السليمة. تضمنت ورقة عام 1999 ممارسات حوكمة الشركات السليمة وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم المؤسسية التي يتم توصيلها في جميع أنحاء المؤسسة المصرفية كذلك وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة في جميع أنحاء المنظمة والتأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لشغل مناصبهم، ولديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة الشركات ولا يخضعون لتأثير لا داعمي له من الإدارة أو جهات خارجية وضمان وجود رقابة مناسبة من قبل الإدارة العليا فضلاً عن الاستخدام الفعال للعمل الذي يقوم به المدققون الداخليون والخارجيون تقديراً لوظيفة التدقيق المهمة التي يقدمونها والتأكد من أن مناهج التعويض متوافقة مع القيم الأخلاقية للمصرف وأهدافه واستراتيجيته وبيئة الرقابة إلى جانب إجراء حوكمة الشركات بطريقة شفافة (BCBS, 1999).

2- مبادئ حوكمة المصارف الصادرة عن لجنة بازل لسنة 2006

ركزت هذه الورقة على أهمية دور مجلس الإدارة وتحديد مسؤولياته من حيث الموافقة على الأهداف الاستراتيجية للمصرف والإشراف عليها، كذلك وظائف الرقابة الداخلية فضلاً عن التأكد على سياسة التعويضات وممارسة أنشطة المصرف بشفافية. قدمت اللجنة أيضاً توجيهات بشأن الحوكمة وإدارة المخاطر تضمنت فهم بيان المخاطر على مستوى الشركة، وضرورة ترسيخ إدارة المخاطر في ثقافة المصارف واستخدام مقاييس سهلة الفهم ومتعددة مع مراعاة شمول عملية إدارة المخاطر اختبارات إجماع صارمة وتحديد الرغبة في المخاطرة بطريقة تراعي الأداء طويل الأجل وضع حوافز واضحة للتحكم في التعرض للمخاطر وفقاً للرغبة المعلنة في المخاطر، كما حظي إصلاح نظام المكافآت في المصارف على أولوية من قبل لجنة بازل وعدت التعويضات السليمة جزءاً أساسياً من عملية إدارة المخاطر وأوصت بأنه لا ينبغي ربط سياسات التعويضات بشكل غير ملائم بالأرباح المحاسبية قصيرة الأجل ويجب ربطها بالمحافظة على رأس المال على المدى الطويل والنظر في مقاييس الأداء المعدلة حسب المخاطر ويتحمل مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولية التخفيف من المخاطر الناشئة عن سياسات المكافآت لضمان الإدارة الفعالة للمخاطر، كما يجب على المصارف تقديم إفصاح كاف عن سياسات التعويضات لأصحاب المصلحة والتأكد من أن المساءلة وخطوط السلطة محددة بوضوح (BCBS, 2006).

3- مبادئ حوكمة المصارف الصادرة عن لجنة بازل لسنة 2010

لغرض إعداد نظام مصرفي أكثر أماناً وموثوقية يتجاوز الإخفاقات في حوكمة الشركات التي ظهر الكثير منها خلال الأزمة المالية عام 2007 ومنها ضعف إشراف مجلس الإدارة على الإدارة العليا، وعدم كفاية إدارة المخاطر والهياكل التنظيمية والأنشطة غير الشفافة للمصرف قامت لجنة بازل للإشراف المصرفي BCBS في عام 2010 بنشر نسخة محدثة من مبادئ الحوكمة الفعالة للشركات في المصارف تم التركيز فيها على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما في ذلك كيفية حماية مصالح المودعين والوفاء بالتزامات المساهمين ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين المعترف بهم من المشرفين والحكومات، وحاملي السندات وغيرهم وتسعى هذه المبادئ إلى حماية هذه المصالح من خلال توسيع نطاق واجب مجلس الإدارة إذ أوصت بتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن المصارف بما في ذلك الموافقة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للبنك واستراتيجية المخاطر وحوكمة الشركات وقيم الشركة والإشراف عليها ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً أيضاً عن الإشراف على الإدارة العليا، كما يجب أن يحدد مجلس الإدارة ممارسات الحوكمة المناسبة لعمله وأن يكون لديه الوسائل اللازمة لضمان اتباع هذه الممارسات ومراجعتها بشكل دوري من أجل التحسين المستمر، واستحدثت الورقة كيفية ممارسة الحوكمة في مجموعة الشركات أوصت اللجنة بأن يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية الكاملة عن حوكمة الشركات المناسبة عبر المجموعة وضمان وجود سياسات وآليات حوكمة مناسبة لهيكل وأعمال ومخاطر

المجموعة وكياناتها، وفي إطار علاقة مجلس الادارة مع الادارة العليا اوصت اللجنة بضرورة قيام المجلس بتوجيه الإدارة العليا بالتأكد من أن أنشطة المصارف متوافقة مع استراتيجية العمل وتحمل المخاطر والسياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، يجب أن يكون لدى المصارف نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة إدارة المخاطر مع ما يكفي من السلطة والمكانة والاستقلالية والموارد وإمكانية الوصول إلى مجلس الإدارة، ويجب تحديد المخاطر ومراقبتها على أساس مستمر على مستوى المصرف ويجب أن يواكب تطور إدارة مخاطر المصارف والبنية التحتية للرقابة الداخلية أي تغييرات في ملف تعريف مخاطر المصارف بما في ذلك نموه، كما تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر اتصالاً داخلياً قوياً داخل المصارف بشأن المخاطر سواء عبر المؤسسة أو من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا، أما فيما يخص وظائف التدقيق الداخلي والمدققون الخارجيون ووظائف الرقابة الداخلية فيجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا الافادة بشكل فعال من العمل الذي تقوم به هذه الجهات، ومن جانب التعويضات فقد اوصت اللجنة بقيام مجلس الإدارة بالإشراف بنشاط على تصميم نظام التعويض وتشغيله، يجب أن يتماشى تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطرة الحكيمة وتعديل التعويض لجميع أنواع المخاطر، كذلك عاودت اللجنة التأكيد على الشفافية حيث اوصت أن تتسم حوكمة المصارف بالشفافية الكافية تجاه المساهمين والمودعين وغيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين والمشاركين في السوق (BCBS, 2010)

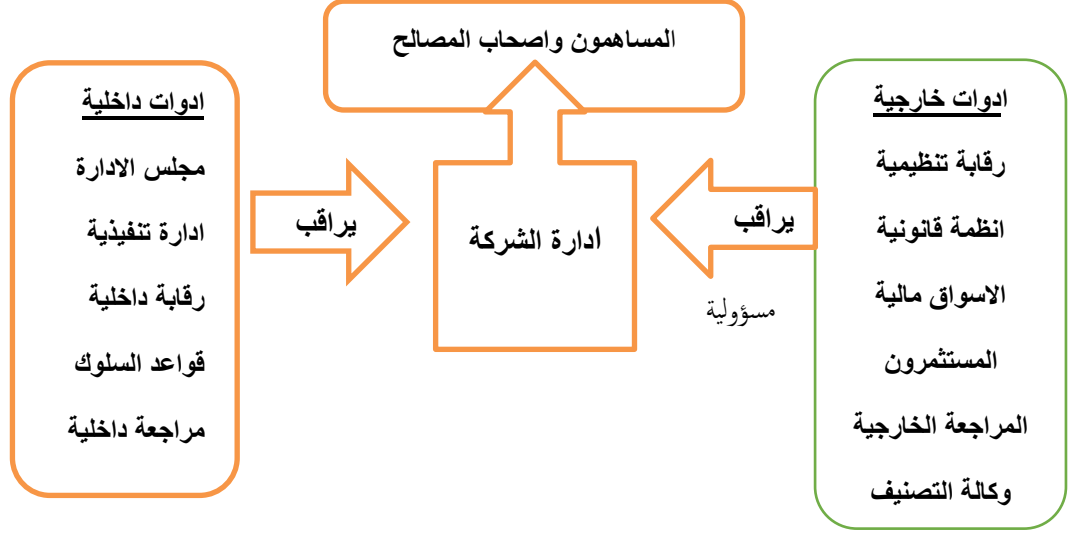
4- مبادئ حوكمة المصارف الصادرة عن لجنة بازل لسنة 2015

بدأت لجنة بازل نسختها المنقحة عام 2015 لمبادئ حوكمة المصارف بعبارة "الحوكمة الفعالة للشركات أمر بالغ الأهمية للتشغيل السليم للقطاع المصرفي والاقتصاد ككل" والتي ركزت على أهمية دور مجلس الادارة وازادت على ما سبق من مسؤوليات بأنه يترتب على المجلس تحديد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله ووضع وسائل المتابعة هذه الممارسات ومراجعتها باستمرار كما أكدت اللجنة على ادارة المخاطر حيث اوجبت أن يكون لدى المصارف وظيفة إدارة مخاطر مستقلة وفعالة، وأن يتمتع مسؤول المخاطر بما يكفي من المكانة والاستقلالية والموارد والوصول إلى مجلس الإدارة، ووصت أن يواكب تطور إدارة مخاطر المصارف والبنية التحتية للرقابة الداخلية التغييرات في ملف مخاطر المصارف إلى مشهد المخاطر الخارجية والممارسات في الصناعة، وبيّنت اللجنة بأن إطار حوكمة المخاطر الفعال يتطلب التواصل القوي داخل المصارف بشأن المخاطر عبر المؤسسة ومن خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.. كذلك تضمنت هذه الورقة وظيفة الامتثال حيث اوجبت على مجلس الإدارة إنشاء وظيفة امتثال والموافقة على سياسات وعمليات المصارف لتحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الامتثال، كما وسعت هذه الورقة من دور وظيفة التدقيق الداخلي ونصت بأنه يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيداً مستقلاً لمجلس الإدارة ويجب أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تنفيذ حوكمة فعالة وطبيلة مدة عمل المصارف، كذلك تناولت هيكल المكافآت ووصت بأنه يجب أن يدعم هيكل المكافآت في المصارف الحوكمة السليمة وإدارة المخاطر، كذلك عاودت الاهتمام بالشفافية وضرورة أن تتسم حوكمة المصارف بالشفافية الكافية تجاه المساهمين والمودعين وغيرهم من أصحاب المصلحة المعنيين والمشاركين في السوق، ولم تهمل اللجنة دور المشرفين ووجوب تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة الشركات في المصارف من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا ويجب أن يتطلب الأمر تحسيناً وإجراءات تصحيحية حسب الضرورة ويجب عليهم مشاركة المعلومات بشأن حوكمة الشركات مع المشرفين الآخرين. (BCBS, 2015).

كما تقدم يمكن القول ان مبادئ حوكمة المصارف افقة الذكر الصادرة عن لجنة بازل تضمنت استخدام أدوات داخلية وخارجية تتم من خلالها حوكمة العمل المصرفي بهدف حماية حقوق المساهمين واصحاب المصالح وبخاصة المودعين من التعرض إلى مخاطر الأعمال المصرفية وخلق نظام مصرفي آمن وسليم حيث يبين الشكل رقم (2) تلك الادوات، ولا يفوتنا ذكران مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في سنة 2004 كانت اساساً قامت عليه حوكمة الشركات المصرفية حيث تضمنت ستة مبادئ وكما يلي:

- (1) المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
- (2) المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية.
- (3) المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين.
- (4) المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح.
- (5) المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية.
- (6) المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة (OECD, 2004:158)

شكل رقم (2) الادوات الداخلية والخارجية للحوكمة



المصدر (MACMILLAN ,2004:25)

ثامناً: الاستنتاجات Conclusions

- 1- تتميز المؤسسات المصرفية بخصائص تجعلها تختلف عن باقي المؤسسات منها اختلاف هيكل رأس المال والتعامل مع أنواعاً مختلفاً من أصحاب المصلحة من المودعين , حاملي السندات , المساهمين والموردين, الدائنين وغيرهم . كذلك تتعامل المصارف مع أنواعاً مختلفة من المخاطر فضلاً عن اختلاف بطبيعة منتجاتها وخدماتها عن باقي الشركات.
- 2- تختلف المصارف عن المؤسسات غير المالية نظراً للطبيعة الخاصة للقطاع المصرفي كونه يخضع إلى قانون الشركات من جانب، وقانون المصارف من جانب آخر كما تخضع المصارف للتنظيم والإشراف بشكل كبير نظراً لأثرها كلاعبيين رئيسيين في كل من الائتمان و أنظمة الدفع وفي التنمية الاقتصادية واستقرار النظام المالي.
- 3- أن ما تتميز به المؤسسات المصرفية من خصائص عن باقي المؤسسات يخلق بعداً إضافياً لآطار حوكمة الشركات تجعل من موضوع ممارسة حوكمة الشركات في المصارف تواجه العديد من المشاكل منها مشاكل الوكالة و التنظيم المصرفي ومشاكل التعويضات وتعتيد العمل المصرفي.
- 4- نظراً لخصائص المصارف كان لزاماً وجود معايير حوكمة خاصة لهذا القطاع تكون دليلاً لإدارات المصارف تعزز بموجبها الأثر الرقابي وتكون مرشداً يمكنها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفعالية بغية تحقيق سلامة واستقرار النظام المالي, فكانت المبادي الصادرة عن لجنة بازل للرقابة والاشراف المصرفي للاعوام 1999, 2006, 2010, 2015 .
- 5- حددت لجنة بازل المسؤولية الأساسية للحوكمة الجيدة في المصارف بأنها تقع على عاتق مجالس الإدارة للمصرف مدعوم بوظيفة ادارة المخاطر.
- 6- الحوكمة في البنوك مهمة كونها تسعى إلى تحقيق حماية مصالح المساهمين وحماية أصحاب المصلحة وحماية المصلحة العامة في النظام المصرفي وتحقيق رضى البنك والمنظمين الحكوميين.

تأسعاً: التوصيات Recommendations

- 1) قيام مجالس إدارة المصارف بإيلاء أهمية خاصة بموضوع الحوكمة المصرفية مع ضرورة توفير قاعدة بيانات تتعلق بالإفصاح الكامل عن متطلبات حوكمة المصارف الأمر الذي يساعد في اتخاذ القرارات دقة وبأقل وقت.
- 2) قيام إدارات المصارف بإقامة دورات تدريبية تتعلق بموضوع الحوكمة المصرفية وكيفية تفعيل أدواتها داخل المؤسسة المصرفية وتشكيل لجنة خاصة يلتقى على عاتقها نشر ثقافة الحوكمة المصرفية وطرق تطبيقها وبيان مساوئ عدم تطبيقها ومتابعة التطبيق السليم لها.

(3) زيادة الدور الذي تقوم به دائرة مراقبة الشركات، وهيئة الأوراق المالية، ورابطة المصارف في مراقبة أعمال المصارف وأدائها بحيث لا يقتصر دورها على جمع وتحليل وتفسير المعلومات السنوية فقط وإنما متابعة تطبيق آليات حوكمة المصارف أيضاً.

Reference

- Adams, R., & Mehran, H. (2003). Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?. *Economic Policy Review*, 9 (1). 123-142. Doi:
- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213–3226. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.020>
- BCBS. (1999). Enhancing corporate governance for banking organisations. Switzerland: BIS. <https://www.bis.org/publ/bcb56.pdf>
- BCBS. (2006). Enhancing corporate governance for banking organisations. Switzerland: BIS.
- BCBS. (2010). Basel Committee on Banking Supervision Consultative document. Switzerland: BIS.
- BCBS. (2015). Basel Committee on Banking Supervision Guidelines on the corporate governance principles for banks. South Africa: KPMG Services Proprietary Limited Retrieved 23 August 2020, from
- Ben Bouheni, F., Ammi, C., & Lévy, A. (2016). *Banking Governance, Performance and Risk-Taking* (1st ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Bunea, M., Dobre, F., Popa, A. F., & Sahlian, D. N. (2018). Risk management, corporate governance and financial performance of the banking system in Romania. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 182–196. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0018>
- Fernandes, C., Farinha, J., Martins, F.V., & Mateus, C. (2017). Bank governance and performance: A survey of the literature. *Journal of Banking Regulation*, 19, pp. 1-49. DOI:
- Gebba, T. (2015). Corporate Governance Mechanisms Adopted by UAE National Commercial Banks. *Journal of Applied Finance and Banking*, 5 (5), 23-61.
- Haan, J. & Vlahu, R. (2013). Corporate Governance of Banks: A Survey. De Nederlandsche Bank Working Paper No. 386, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2297770> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2297770>
- Himaj, S. (2014). Corporate Governance in Banks and its Impact on Risk and Performance: Review of Literature on the Selected Governance Mechanisms. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 3(3), 53–85. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2014-0015>
- Kokkinis, A. (2015). A primer on corporate governance in banks and financial institutions: are banks special? In I. H-Y. Chiu & M. McKee (Eds.), *The Law on Corporate Governance in Banks*. Edward Elgar Publishing, USA.
- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank governance, regulation, and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259–275.

- Mülbart, P. (2010). Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms, ECGI - Law Working Paper No. 130, Available at SSRN:
- National Bank of Ethiopia, (2019). Licensing and supervision of Banking Business-Bank corporate Governance –Directive No.sBB.
- Organization for Economic CO –operation and Development (OECD) " principles of Corporate Governance" 2004
- Rozansky, G. (2021). Guiding Principles for Enhancing U.S. Banking Organization Corporate Governance. Bank Policy Institute. <https://shortest.link/JnQ>
- Turlea, E., Mocanu, M. and Radu, C. (2010) ‘ Corporate governance in the banking industry’, Accounting and Management Information Systems, 9 (3), pp. 379– 402.
- Van der Elst, C. (2015). Corporate Governance and Banks: How Justified is the Match? European Corporate Governance Institute (ECGI) - Law Working Paper No. 284/, Available at SSRN: