

# موجز السياسات الرامية إلى تحسين حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



موجز السياسات

الرامية إلى تحسين حوكمة الشركات في المصارف  
في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٩

## منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي

وفقاً للمادة ١ من الاتفاقية الموقعة في باريس في ١٤ ديسمبر/كانون الأول ١٩٦٠، التي دخلت حيز التنفيذ في ٣٠ سبتمبر/أيلول ١٩٦١، تسعى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) إلى النهوض بالسياسات الرامية إلى:

- تحقيق أعلى مستويات للنمو الاقتصادي المستدام وفرص العمل ورفع مستوى المعيشة في البلدان الأعضاء، والمحافظة على الاستقرار المالي للإسهام في تنمية الاقتصاد العالمي.
- الإسهام في التوسع الاقتصادي السليم في البلدان الأعضاء وغير الأعضاء خلال عملية التنمية الاقتصادية.
- الإسهام في توسع التجارة الدولية على أساس متعدد الأطراف بعيداً عن أشكال التمييز ووفقاً للالتزامات الدولية.

الدول الأعضاء المؤسسة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي هي النمسا وبلجيكا وكندا والدانمرك وفرنسا وألمانيا واليونان وأيسلندا وإيرلندا وإيطاليا واللوكسمبورغ وهولندا والنرويج والبرتغال واسبانيا والسويد وسويسرا وتركيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. ثم لاحقاً أصبحت البلدان التالية أعضاء في التواريخ المذكورة: اليابان (٢٨ أبريل/نيسان ١٩٦٤) وفنلندا (٢٨ يناير/كانون الثاني ١٩٦٩) وأستراليا (٧ يونيو/حزيران ١٩٧١) ونيوزلندا (٢٩ مايو/أيار ١٩٧٢) والمكسيك (١٨ مايو/أيار ١٩٩٤) وجمهورية التشيك (٢١ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٥) والمجر (٧ مايو/أيار ١٩٩٦) وبولندا (٢٢ نوفمبر/تشرين الثاني ١٩٩٦) وكوريا (١٢ ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٦) وجمهورية سلوفاكيا (١٤ ديسمبر/كانون الأول ٢٠٠٠). كما تشارك مفوضية الاتحاد الأوروبي في أعمال (OECD) (المادة ١٣ من اتفاقية OECD).

## فهرست

ملخص التوصيات.....	١
مقدمة.....	٦
خلفية.....	٦
منهجية العمل.....	٧
انعكاسات الأزمة المالية.....	٨
سمات مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمل أفريقيا وأهمية الحوكمة الجيدة.....	١٠
المعالم الرئيسية للقطاعات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.....	١٠
أطر حوكمة الشركات.....	١١
توصيات سياساتية.....	١٣
أداء مجلس الإدارة.....	١٣
وظائف المجلس وواجباته.....	١٣
لجان المجلس.....	١٥
عضوية المجلس.....	١٦
المعايير الأخلاقية للمجلس.....	١٨
دور ممارسات الأجور في حوكمة الشركات السليمة.....	١٩
الإفصاح والشفافية.....	٢١
الإفصاح المناسب ورفع التقارير إلى الهيئات الرقابية.....	٢١
الإدارة السليمة للمخاطر والمراقبة الداخلية.....	٢٢
التدقيق الخارجي والداخلي.....	٢٣
التعامل مع بواعث القلق لدى العاملين بشأن قصور الحوكمة.....	٢٥
تعارض المصالح والعمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة.....	٢٦
التعامل مع تعارض المصالح.....	٢٦
الوقاية من العمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة.....	٢٧
العمليات مع الأطراف ذات العلاقة في مجموعات الشركات والشركات التابعة.....	٢٨
السياسات الخاصة بالمصارف العامة والعائلية والمتمثلة لأحكام الشريعة.....	٢٩
اعتبارات خاصة بالمصارف العامة (العائدة للدولة).....	٢٩
اعتبارات خاصة بحوكمة الشركات في المصارف العائلية.....	٣٠
خصوصيات حوكمة الشركات في المصارف المتمثلة لأحكام الشريعة.....	٣١
تأثير المصارف على حوكمة الشركات لدى عملائها.....	٣٣
دور الهيئات الرقابية في تحسين حوكمة الشركات في المصارف.....	٣٥
الخطوات التالية.....	٣٧
الملحق الأول: ملخص عن الردود على استطلاع (OECD) - حوكمة.....	٣٨
الملحق الثاني: المشاركون في لجنة العمل.....	٦٠
الملحق الثالث: لمحة عن المنظمات المشاركة.....	٦٢

## ملخص التوصيات

### أداء المجلس

١. تعتبر لجنة العمل أن الهيئات التنظيمية ينبغي أن تحدد واجبات المديرين بشكل أكثر دقة، وأن تتأكد من أدائهم لواجباتهم عملياً. كما ينبغي على هيئات الرقابة المصرفية أن تساعد المصارف على تنظيم برامج تدريبية للتوعية بمسؤوليات المجالس من منظور حوكمة الشركات.
٢. على مجالس المصارف أن تنظر في تواتر اجتماعاتها التي تسمح لها بالاضطلاع بمسؤولياتها بالعناية الواجبة.
٣. ينبغي أن تتاح لأعضاء المجلس، لا سيما المديرين غير التنفيذيين منهم، إمكانية الوصول إلى العاملين في المصرف وإلى الخبرات الفنية الأخرى، بما في ذلك الحصول على آراء المدققين الداخليين والخارجيين.
٤. ترى لجنة العمل أنه ينبغي مواصلة نقاش موضوع مسؤولية أعضاء المجلس وكيفية تحديد واجباتهم من منظور سياساتي. إذ ليس من الواضح بعد إن كانت الترتيبات ذات الصلة قد نُفذت أم لا.
٥. من الأهمية بمكان أن يتوفر للجان المجلس ما يناسب من موارد ومعلومات وصلاحيات تحري وإعتراف بدورها داخل المصرف.
٦. إذ تقر لجنة العمل بأهمية كافة اللجان، إلا أنها على قناعة بأن أهم اللجان في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي لجان التدقيق.
٧. يُنصح بشدة بتشكيل لجنة لرصد المخاطر يكون واجبه الأساسي التأكد من حسن تنفيذ نظام إدارة المخاطر في المصرف لسياسة المخاطر المعتمدة.
٨. تقع مسؤولية حوكمة تكنولوجيا المعلومات على عاتق مجلس المديرين والإدارة التنفيذية. وترى لجنة العمل أن هذا الموضوع يستحق اهتماماً خاصاً من طرف اللجنة المعنية في المجلس.
٩. تعتبر لجنة العمل أن اللجنة المختصة بالتعيينات في المجلس هي التي تكون مسؤولة على الأقل عن تسمية رئيس مجلس الإدارة.
١٠. تعتبر لجنة العمل أن الفصل بين منصبَي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (CEO) يسهم في تحقيق الضوابط والموازن المناسبة وفي تعزيز المساءلة وتحسين قدرات المجلس على اتخاذ القرارات على نحو مستقل.
١١. ينبغي تعزيز مهارات المديرين من خلال برامج تدريبية تشدد على المتطلبات المهنية والأخلاقية والفنية التي تفرضها ممارسات القطاع المصرفي المتزايدة التعقيد.
١٢. توصي لجنة العمل بإجراء تقييم منتظم لأداء أعضاء المجالس فردياً وجمعياً.
١٣. يوصى بأن تكون غالبية أعضاء مجالس المصارف من المديرين المستقلين أو غير التنفيذيين ضماناً لتحقيق الضوابط والموازن اللازمة.
١٤. ترى لجنة العمل أن بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ينبغي أن تواصل العمل على وضع تعريف للمديرين المستقلين وعلى تحديد نسبتهم في عضوية مجالس المصارف. كما يترتب النظر في مدة ولاية أعضاء المجلس وتأثير ذلك على موضوعيتهم.
١٥. ترى لجنة العمل أنه من الأفضل أن يجري تعيين مديرين من أهل الكفاءات ولو كان لديهم تعارض في المصالح وأن يجري التعامل مع هذا التعارض على أساس الأخلاقيات، بدل تشكيل مجالس تنقصها المهارات الجماعية اللازمة.
١٦. تلعب الهيئات الرقابية دوراً في التأكد من تحلي المديرين في المجالس بالمؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper).

١٧. ينبغي على إدارة المصرف وأعضاء مجلسه ألا يستفيدوا شخصياً من المعلومات الداخلية حتى ولو لم تشكل هذه الاستفادة خرقاً للقوانين السائدة. كما يتوجب عليهم الامتناع عن التصويت أو حتى عن المشاركة في عمليات اتخاذ القرار بشأن أمور فيها تعارض بالمصالح، فعلياً كان أو محتملاً.

١٨. ينبغي على المصارف أن تبادر إلى إعداد وإنفاذ مدونات قواعد سلوكية (أو مدونات للممارسات المناسبة) لتوجيه العاملين والإدارة وأعضاء المجالس.

١٩. المصارف مدعوة لتحديد هيكلية لحوكمة الشركات تضبط سياساتها وتطبق معاييرها وتنفذ إجراءات رقابتها الداخلية.

٢٠. دور ممارسات الأجور في حوكمة الشركات السليمة

٢١. ينبغي على هيئات الرقابة المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا النظر في أن تشمل عمليات المراجعة الرقابية على تقييم المخاطر المترتبة عن سياسات الأجور لدى المصارف.

٢٢. توصي لجنة العمل بأن تقوم مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتشكيل لجنة خاصة تابعة للمجلس، يكون كافة أعضائها أو غالبيتهم من المديرين المستقلين الذين من المستحسن أن يتمتعوا بخبرة في مجال إدارة المخاطر. وتقوم هذه اللجنة بمراجعة نظام المكافآت ووضع هيكلية الرواتب لكافة العاملين في المصرف وأعضاء مجلسه.

٢٣. ينبغي على الهيئات التنظيمية المصرفية في المنطقة أن تطلب من المجالس أن تضع بياناً بسياسة الأجور وأن تراقب الامتثال له.

٢٤. من بين ممارسات الحوكمة الرشيدة، الإفصاح في التقرير السنوي عن التعويضات التي يحصل عليها المسؤولون التنفيذيون وأعضاء المجالس على نحو فردي، وعن مداخيل العاملين على نحو مجمّع.

٢٥. ينبغي على المصارف والشركات الأخرى أن تكون قادرة على تبرير السمات الرئيسية لبرامج الأجور المرتبطة بالأداء التي اعتمدها، بما في ذلك إجمالي كلفة هذه البرامج ومعايير الأداء وكيفية تعديل الأجور وفقاً للمخاطر.

٢٦. الإفصاح والشفافية

٢٧. لا يزال تحسين معايير الإفصاح غير المالي للمصارف من بين أولويات الهيئات الرقابية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

٢٨. على الهيئات الرقابية أن تكون أكثر تحديداً في وضع شروط الإفصاح العام في المصارف، مع العمل أيضاً على تغيير ذهنية المسؤولين التنفيذيين المصرفيين الذين ينظرون إلى الإفصاح من حيث الامتثال له فقط بدل النظر إليه على أنه أداة فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة وتحقيق قيمة مضافة في العمل.

٢٩. ينبغي أن تُتاح للهيئات الرقابية، كافة المعلومات بشأن المالكين المستفيدين (Beneficial owners) حتى إذا لم يكن الإفصاح العام عنها مطلوباً.

٣٠. تضمن التقارير المالية الموحدة أن الإفصاح عن العلاقات والتعاملات والشروط المالية داخل المجموعة يجري على أساس الشفافية ويجب أن تطلبه الهيئات التنظيمية.

٣١. تُصح مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتأسيس منصب مدير المخاطر وتخويله بالسلطات المناسبة وربطه بالمجلس من خلال رفع التقارير.

٣٢. تتطلب الممارسات الجيدة أن ترفع الإدارة العليا إلى المجلس مرة في السنة على الأقل تقريراً بشأن نطاق نظام الرقابة الداخلية وأدائه، وذلك لكي تتيح للمجلس فرصة مراجعة كفاءة آليات الرقابة.

٣٢. ينبغي على مجلس المديرين أن يراقب على الدوام ملائمة المعاملات المصرفية في البلدان ذات المخاطر وأن يضع لها حدوداً مناسبة وأن يتأكد من أن الإدارة العليا قد وضعت سياسات لإدارة المخاطر المرتبطة بهذه المعاملات.
٣٤. كما ينبغي على الهيئات الرقابية أن تحصل على أرقام بشأن إجمالي تعرض المصارف لشركات المجموعات التي تنتمي إليها.
٣٥. ينبغي على الهيئات الرقابية أن تتأكد من أن عملية تعيين المدققين تضمن استقلاليتهم، ومن وجود إجراءات مناسبة تحافظ على هذه الاستقلالية.
٣٦. من بين الممارسات المصرفية الجيدة، تغيير المدققين دورياً، أو على الأقل طلب تغيير الشريك الرئيسي.
٣٧. توصي لجنة العمل الهيئات الرقابية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بأن تقيم علاقات مع جمعيات المدققين الوطنية في بلدانها، لكي تكون في موقف يسمح لها بالتعامل مع أي مشكلة رقابية.
٣٨. ينبغي على كل مصرف أن يعتمد ميثاقاً للتدقيق الداخلي توافق عليه الإدارة العليا ويتبنته المجلس أو إحدى لجانه المخولة بذلك.
٣٩. ينبغي على المدققين الداخليين أن يرسدوا عمليات الإقراض للأطراف ذات العلاقة بغية ضمان أن كافة هذه العمليات قد جرت وفق الشروط التي اعتمدها المجلس.
٤٠. تقترح لجنة العمل أن يتم تعيين أحد كبار المسؤولين في كل مصرف ليتسلم ويتحرى سرياً أية شكاوى تأتي من العاملين أو أصحاب المصلحة دون أي انحياز لصالح أو ضد المشتكي، حتى ولو أن لجنة العمل تقر بأن الشكاوى ربما تكون أحياناً غير مبررة.
٤١. تعارض المصالح والعمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة
٤٢. تُوصى المصارف بوضع حواجز في وجه حركة المعلومات (أو ما يدعى بالأسوار الصينية) بين مختلف الإدارات، بحيث يتخذ العاملون قراراتهم دون أدنى معرفة بالمعلومات السرية المتاحة للعاملين في إدارة أخرى والتي ربما تؤثر على قرارهم.
٤٣. لا تصح لجنة العمل باعتماد حظر تنظيمي تام لتعارض المصالح، إذ ربما لا يؤدي ذلك إلا إلى مجرد إخفاء هذا التعارض عن الأنظار فقط. لكنها تقترح أن تبقى المصارف متيقظة تجاه أشكال التعارض.
٤٤. من أجل رصد المواقف التي ربما تشهد تعارضاً في المصالح على صعيد الإدارة أو العاملين، ينبغي على كافة المصارف أن تؤسس منصباً مختصاً ومستقلاً لمراقبة الامتثال يرفع تقاريره إلى لجنة التدقيق التابعة للمجلس.
٤٥. ينبغي إعلام القائمين على مراقبة الامتثال في المصرف بأي تعارض محتمل في المصالح لدى أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين. كما ينبغي إعلام الهيئات الرقابية في حال أصبح هذا التعارض واقعاً. بينما يقوم المجلس بالإفصاح العام المناسب.
٤٦. ينبغي التشديد على إعلام الهيئات الرقابية بسياسات المصارف التي تشرف عليها، بما في ذلك كيفية تعامل هذه المصارف مع تعارض المصالح.
٤٧. على الإطار القانوني والتنظيمي أن يتضمن تعريفاً للأطراف ذات العلاقة وأن يوضح أن المعايير المعتمدة تعطي بعض الأمثلة فقط على هذا النوع من العمليات وأن قائمة الأمثلة هذه ليست حصرية.
٤٨. ينبغي مراجعة كافة العمليات مع الأطراف ذات العلاقة ومراقبتها من طرف عدد كاف من المديرين القادرين على ممارسة حكمهم بموضوعية واستقلالية. وينبغي أن تتطلب عملية المراجعة موافقة على العمليات فردياً، حتى تلك التي لم تذكرها الهيئات التنظيمية ولكن التي ربما تشكل مخاطرة بالنسبة للمصرف.
٤٩. يساعد الإفصاح المناسب عن العمليات مع الأطراف ذات العلاقة على تخفيف العبء على هيئات الرقابة المصرفية التي ربما تكون

مواردها البشرية محدودة.

٥٠. ولذلك يوصى بشدة أن تخضع أية عملية إقراض لكيانات تابعة لنفس المجموعة لمراقبة لجنة على مستوى المجلس تتشكل من أغلبية من المديرين المستقلين كلياً عن المجموعة التي ينتمي إليها المصرف. ويترتب على الهيئات الرقابية أن تضع مبادئ توجيهية محددة بشأن التعرض للكيانات المنتمية لنفس المجموعة وأن تطلب رفع التقارير بشأن تمويل الشركات الفرعية وأن تراقب عمليات الإقراض هذه بعناية.

٥١. من الأهمية بمكان أن يكون ولاء مديري المصرف لحملة أسهم المصرف وليس للشركة الأم.

٥٢. ينبغي على المصرف أن يقيم جدران حماية (firewalls) لتجنب العمليات السيئة في داخل التكتل الذي ينتمي إليه المصرف («المجموعة المصرفية»).

٥٣. نظراً لانتشار مجموعات الشركات في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يتوجب على الهيئات التنظيمية أن تطالب بتوحيد الحسابات.

٥٤. توصيات خاصة بمصارف القطاع العام والمصارف العائلية والمصارف الممتثلة لأحكام الشريعة

٥٥. ينبغي على المصارف العامة أن تحتفظ بمسافة عند التعامل مع الهيئات الحكومية وشركات القطاع العام الأخرى.

٥٦. ينبغي على الدولة بعد أن تحدد أهداف المصارف العامة، أن تستفيد من أنها عبارة عن شركات فتسمح لمجالسها بممارسة مسؤولياتها بما يقتضيه ذلك من الاستقلالية.

٥٧. لكن وبنفس الوقت، لا ينبغي أن تكتفي الدولة بدور المالك السلبى، بل عليها وضع سياسات للملكية توضح الأهداف المرجوة منها.

٥٨. ينبغي على الدولة أن تعتمد الآليات اللازمة لمتابعة أداء المصارف العامة وأن تضع ترتيبات مشابهة لترتيبات المصارف التجارية من حيث إدارة المخاطر ومراقبة الامتثال ووظائف التدقيق.

٥٩. إن الاستثمارات في المصارف التجارية من طرف الدولة أو الكيانات التابعة للدولة أو التي تسيطر عليها الدولة، ينبغي أن تُجرى على نحو شفاف بغية السماح لحملة أسهم المصرف وأصحاب المصالح فيه أن يفهموا طبيعة تدخل الدولة هذا.

٦٠. إن اختارت حكومات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تستبقى على ملكيتها في المؤسسات المالية لفترة معينة مع السماح لها أن تعمل في السوق، يتعين عليها في هذه الحال أن تنظر في تغيير الترتيبات المتعلقة بحوكمة الشركات في المصارف وتكييفها مع المبادئ التوجيهية الصادرة عن (OECD).

٦١. ينبغي على هيئات الرقابة المصرفية أن تتوخى الحذر عند مراجعة العمليات مع الأطراف ذات العلاقة في المصارف العائلية، ولا سيما غير المدرجة. وعليها أن تتأكد من أن شروط رفع التقارير تنطبق عليها مثلما تنطبق على المصارف المدرجة.

٦٢. على الهيئات الرقابية أن تطلب من المصارف العائلية أن تضع خطة توارث طويلة الأجل لتحقيق انتقال سلس للملكية بين أجيال العائلة ضماناً للاستمرارية. بالإضافة إلى ذلك، ومن بين الممارسات الجيدة، على المصارف العائلية (المدرجة أو غير المدرجة) أن تعتمد هيكل وبنى عائلية تساعدها على التفريق بين مصالح العائلة ومصالح الشركة.

٦٣. يرى أعضاء لجنة العمل أن المبادئ الواردة في موجز السياسات هذا يمكن، لا بل ينبغي أن تُطبّق على المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة.

٦٤. على المصارف التي تعرض منتجات ممتثلة لأحكام الشريعة أن تؤمن مستوى مناسب من الإفصاح. بما فيه الإفصاح عن استراتيجياتها الاستثمارية. كما ينبغي على الهيئات الرقابية أن تضطلع بدور فاعل في تحديد مستوى هذا الإفصاح.



٦٥. ينبغي تحديد العلاقة بين مجلس الرقابة الشرعية والمجلس الرئيسي والهيئات الأخرى داخل المصرف.
٦٦. تؤيد لجنة العمل التوصية الصادرة عن «مجلس الخدمات المالية الإسلامية» (IFSB) بشأن تشكيل لجنة لحوكمة الشركات على مستوى المجلس في المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة.
٦٧. ينبغي مشاركة الخبرة التي اكتسبتها الهيئات الرقابية الوطنية في مضمار وضع الأطر التنظيمية للمصارف الإسلامية.
٦٨. تأثر المصارف على حوكمة الشركات لدى العملاء
٦٩. ترى لجنة العمل أن مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ينبغي أن تدرك أن في مصلحتها أن ترصد هيكلية الحوكمة وممارساتها لدى الشركات الدائنة.
٧٠. على المصارف أن تطلب من دائنيها تقديم تقارير مالية موحدة.
٧١. حتى في الظروف التي لا يمكن فيها للمصرف أن يؤثر مباشرة على ممارسات الحوكمة لدى الدائنين، إلا إنه يمكن أن يتمتع بتأثير هام من خلال إعطاء مثال يُحتذى.
٧٢. دور الهيئات الرقابية في تحسين حوكمة الشركات في المصارف
٧٣. ينبغي على الهيئات الرقابية أن توفر الإرشاد للمصارف بشأن حوكمة الشركات، مع توضيح أنها لن تقيم فقط سياسات الحوكمة وإجراءاتها، بل أيضاً مدى تنفيذ المصارف لهذه السياسات والإجراءات. وعليها أن تعلن معايير تقييم ممارسات حوكمة الشركات في المصارف وأن تقر علناً بالتحسينات التي أُجريت.
٧٤. نظراً للدروس التي تمخضت عنها الأزمة المالية، ربما ترغب الهيئات التنظيمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتقييم ملائمة وكمال الإرشادات التي توفرها لسياسات حوكمة الشركات في المصارف.
٧٥. على الهيئات الرقابية أن تقيم خبرة ونزاهة المديرين وأعضاء الإدارة الحاليين والمقترحين. كما ينبغي عليها أن تنظر فيما إذا كان المصرف قد وضع الآليات الفعالة التي تسمح للمجلس والإدارة العليا بالاضطلاع بمسؤولياتهم الرقابية.
٧٦. على الهيئات الرقابية أن تقيم المخاطر المحتملة للهياكل المالية وغير المالية التابعة للمجموعة التي تضم مصرفاً أو مصارف. كما ينبغي عليها أن تكون قادرة على الحصول على أحدث المعلومات بشأن هيكلية المجموعة التي ينتمي إليها المصرف.
٧٧. الهيئات الرقابية مطالبة بالتفتيش المنتظم للنظم الداخلية لإدارة المخاطر وسياسات التعويضات في المؤسسات المالية، وعليها أن تطالب بإجراء التغييرات في حال ظهرت بعض العيوب.
٧٨. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الوكالات الرقابية أن تخصص كوادر كافية. وهي مدعوة إما لإيجاد منصب منفصل مختص بحوكمة الشركات أو أن تدمج حوكمة الشركات في هيكلها الوظيفي القائم.
٧٩. ينبغي اعتبار توحيد الأطر التنظيمية وتنسيق مسؤوليات الرقابة وتقاسم المعلومات بشأن عمليات المراجعة المصرفية، من بين أولويات هيئات الرقابة المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
٨٠. تحرح لجنة العمل بالتدابير الأخرى التي تهدف إلى تحسين حوكمة الهيئات التنظيمية للمصارف، وذلك للتأكد من أن الهيئات الرقابية تتمتع بما يلزم من الاستقلال والمساءلة والشفافية والنزاهة لأداء واجباتها على أكمل وجه.

## مقدمة

### خلفية

يُعتبر تحسين معايير حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عنصراً هاماً من عناصر إصلاح قطاع الشركات. وللمحافظة على الاستقرار المالي في المنطقة، ثمة حاجة لتعزيز المعايير القانونية والتنظيمية للقطاعات المصرفية وتحسين الشفافية والإفصاح فيها. وتحتل المصارف على وجه الخصوص مكانة تسمح لها أن تقود وتستفيد في أن معاً من الجهود الرامية لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في المنطقة. فالمصارف تهيمن على النظم المالية في المنطقة وتلعب دوراً أساسياً في عملية الإقراض والاستثمار ذات الدور الحيوي في التنمية الاقتصادية. وعلى الرغم من أن مستويات الوساطة المصرفية في بعض بلدان المنطقة لا تزال معتدلة إن قورنت بالبلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، إلا أن القروض المصرفية تشكل أهم أشكال التمويل الخارجي في قطاع الشركات. ويمكن تبرير هيمنة القروض المصرفية كأداة للتمويل، بتفضيل أصحاب الأعمال للاستدانة بدل التمويل بإصدار الأسهم، لأن الاستدانة تبقى على قدر أكبر من السيطرة في أيديهم. ونظراً لحالة عدم التطور النسبي لأسواق السندات المُدرجة، لا سيما في غياب ربيعية الدين العام في العديد من البلدان، يبقى التمويل المصرفي الخيار المفضل مقارنةً بإصدار صكوك الدين العام.

وعلاوة على ذلك، فإن القطاعات المصرفية في عدد من بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لا تزال تشهد نمواً متواصلًا بفضل تطور البنية التحتية المالية في المنطقة وازدياد الحاجة للوساطة المالية المرتبطة بارتفاع معدلات النمو الاقتصادي. ومما يزيد من عمق هذا التوجه، أن عدداً من اقتصادات المنطقة، لا سيما في منطقة الخليج، تسعى إلى التحول إلى مراكز مالية. وبفضل استمرار نمو القطاعات المصرفية في المنطقة، ازداد شأن المصارف في رسملة السوق في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، على الرغم من انتشار المصارف غير المدرجة. والمصارف في المنطقة هي مستودع الادخار وأهم مصدر لاقتراض الشركات. وهكذا تضطلع المصارف بوظيفة هامة بسبب شح التمويل للمبادرات الرائدة على الرغم من ازدياد الطلب عليه بغية تأمين سبل النمو وتوفير فرص العمل.

يستتبع دور المصارف في الوساطة المالية والاعتبارات الاحترازية المرتبطة بالرقابة المصرفية، وأولويات مختلفة لحوكمة الشركات في المصارف مقارنة بالشركات الأخرى. فالمصارف هي التي تحدد وجهة الموارد المالية، مما يجعلها محركاً قوياً للنمو الاقتصادي. كما أنها محور رئيسي لأنظمة الدفع وأداة لتنفيذ السياسات النقدية المحلية. ويمكن للخلل في حوكمة الشركات في المصارف أن يقوّض استقرار النظام المالي وأن يؤدي إلى ظهور مخاطر شاملة في الاقتصاد الحقيقي. ونظراً لجسامة الآثار الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على انهيار المصارف، ينبغي إيلاء اهتمام خاص لحوكمة الشركات فيها. ومن ناحية أخرى، يشكل وضع معايير لحوكمة المصارف تحدياً كبيراً، لأن المصارف خاضعة أصلاً لقواعد احترازية شديدة، كما يمكنها أن تؤدي إلى ظهور مخاطر شاملة في الاقتصاد.

لقد برزت تبعات الترتيبات غير الملائمة لحوكمة الشركات في المصارف مراراً وتكراراً. فقد أظهرت الأزمة المالية الآسيوية والأزمات المصرفية الأخرى في عام ١٩٩٧، الضرر الذي يمكن أن يتأتى عن ضعف معايير حوكمة الشركات في المصارف. كما أشارت التحليلات المختلفة لأسباب الأزمة المالية الحالية إلى قصور ترتيبات حوكمة الشركات في المصارف، واستنتجت أنه إن لم يكن القصور في ممارسات حوكمة الشركات هو السبب الأساسي للأزمة الحالية، إلا أنه كان يمكن له المساهمة في تفادي بعضاً من انعكاساتها. وإلى جانب أن من شأن إخفاق المصارف أن يؤدي إلى مخاطر شاملة على الاقتصاد ككل، ثمة مجموعة واسعة من الحجج التي تبرر ضرورة تحسين الحوكمة المصرفية والتي ترتبط بالمسائل الاحترازية. وصحيح أن بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد استطاعت خلال الأعوام الأخيرة أن تتجنب وقوع أزمات مصرفية كبيرة، ويبدو أنها قد استطاعت أيضاً أن تخرج سليمة نسبياً من الأزمة المالية الحالية، إلا أن هذا لا يسوّغ قط إهمال الدروس والعبر المستخلصة في أماكن أخرى. فهذه الدروس والعبر يمكن أن تساعد المصارف الإقليمية على تجنب المشاكل التي واجهتها مؤخراً بعض اقتصادات البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) التي جرى الاعتقاد بأنها كانت قد طورت قطاعاتها المصرفية وأخضعتها للرقابة الناجمة.

وإقراراً بالدور الخاص التي تلعبه المصارف في اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وبالتداعيات الكارثية التي ترتبت عن إخفاق المصارف في بلدان أخرى، تُعتبر حوكمة الشركات في المصارف من أولويات عمل منظمة (OECD) في المنطقة. وقد نادى إعلان دبي الصادر في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٦، بتشكيل مجموعة عمل إقليمية بشأن حوكمة الشركات في المصارف. وعلى إثر هذا النداء قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وبدعم

كبير من معهد حوكمة الشركات ووكالة اتحاد المصارف العربية، بتشكيل لجنة عمل في بداية عام ٢٠٠٧ وكلفتها بوضع موجز لسياسات حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ومنذ ذلك الحين اجتمعت لجنة العمل في عمان في فبراير/شباط ٢٠٠٧ وفي الدوحة في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٠٧ وفي دبي في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٩. كما انعقدت جولتان للتشاور في باريس في يونيو/حزيران ٢٠٠٨ وفي بيروت في مايو/أيار ٢٠٠٩. وكان الهدف من النقاشات التوصل إلى توافق في الآراء بشأن التحديات الرئيسية لحوكمة الشركات التي تواجهها المصارف والهيئات المشرفة عليها، وكذلك النظر في التوصيات السياسية المناسبة لمعالجة هذه التحديات، وكلها واردة في الموجز.

## منهجية العمل

استند تحرير هذا الموجز على استطلاع أعدته منظمة OECD ومعهد حوكمة في عام ٢٠٠٧ ووزعته بمساعدة اتحاد المصارف العربية على نخبة من الخبراء من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بغية الحصول على معلومات واقعية. وقد جرى توضيح أن الردود لا تمثل حتماً آراء الهيئات التي يعمل لديها المخبون على الاستبيان، بل هي تعكس آراءهم الشخصية بحسب. وفي المجمل، تم استلام ٣٠ رداً من ٨ بلدان. وقد أتت ردود المصارف المركزية في البحرين ومصر والأردن ولبنان وعمان وقطر، تعبيراً عن آرائها كمؤسسات. كما وردت ردود من مؤسسات القطاع الخاص في مصر (٧ ردود) والأردن (١٣) والكويت (١) ولبنان (٢) والإمارات العربية المتحدة (١). وبطبيعة الحال ستتم المحافظة على سرية أصحاب الردود الفردية، بينما ستجري الإشارة إلى الردود الواردة من المصارف المركزية الستة.

وقد صُمم القسم الأول من الاستبيان بهدف معرفة مدى توافق الممارسات الجارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مع المعايير الدولية. أما القسم الثاني الذي توجه فقط للمشرفين المصرفيين، فقد هدف إلى جمع البيانات والمعلومات الواقعية الإضافية بغية فهم السياق وتغذية النقاشات التي أجرتها لجنة العمل. ويرد في الملحق الأول تلخيص للردود المستلمة.

أظهرت الردود أنه على الرغم من وجود البنى التحتية اللازمة للحوكمة الرشيدة في المصارف المشاركة في الاستطلاع، إلا أن الدرب لا تزال طويلة أمام بعض المصارف للتأقلم مع الممارسات الجيدة الدولية المستجدة. وثمة حاجة لتحسينات إضافية، لأن مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تلعب دوراً مهيماً في التمويل في المنطقة ويمكن أن تضطلع بدور ريادي في تحسين حوكمة الشركات لدى الشركات الأخرى عبر إرساء مجموعة من المعايير لا تقتصر على سلوكها بحسب، بل تطل أيضاً رصد ترتيبات الحوكمة لدى الشركات المقترضة. كما ثمة سبب آخر لضرورة تحقيق تقدم إضافي وهو أن الردود المستلمة على الاستطلاع لا تشكل إلا عينة محدودة، وهي على الأغلب صادرة عن أشخاص يمكن اعتبارهم رواداً لحوكمة الشركات في المنطقة. وبالتالي ينبغي أن يؤخذ هذا الانحياز بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الاستطلاع والملاحظات الواردة في هذا الموجز.

يعطي هذا الموجز توصيات بشأن ممارسات حوكمة الشركات في القطاع المصرفي. وهو لا يخص فقط المؤسسات المصرفية بل أيضاً الجمعيات المصرفية ومعاهد المديرين وهيئات الرقابة المصرفية والمؤسسات الأخرى التي تعمل على تحسين حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كما يوفر هذا الموجز إرشاداً عملياً لأنواع شتى من المصارف، إن كانت مدرجة أو خاصة، تقليدية أو ممتثلة لأحكام الشريعة، يسيطر عليها مالك واحد أو واسعة الملكية، خاصة أو عامة. وهذا الموجز ليس ملزماً، وقد أعد على أساس التوافق. وهو لا يدافع عن نهج موحد لحوكمة الشركات، كما لا يوحي بأن نفس ترتيبات الحوكمة الجيدة يمكن أن تطبق في كل مصارف المنطقة. بل هو يطرح عدداً من الاعتبارات الخاصة بالمؤسسات المصرفية كالمصارف العائلية أو مصارف القطاع العام أو المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة. وهذه التوصيات ليست حصرية، بل تهدف فقط إلى إبراز عدد من المسائل الرئيسية التي ظهرت خلال نقاشات الفريق العامل.

وتتوافق التوصيات السياسية الواردة في هذه الوثيقة مع الإرشادات العالمية القائمة وتستند إليها. وهي على وجه الخصوص متوافقة مع مبادئ (OECD) لحوكمة الشركات ومبادئ (OECD) التوجيهية لحوكمة الشركات في شركات القطاع العام (عندما تكون قابلة للتطبيق) ومع معايير تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية الصادرة عن لجنة بازل. كما أخذت بعين الاعتبار وثائق أخرى صادرة عن لجنة بازل مثل المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة (٢٠٠٦) والتدقيق الداخلي في المصارف وعلاقة الهيئات الرقابية

١ كان اجتماع فرقة العمل في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٩، على وجه الخصوص، بمثابة منتدى لنقاش إمكانية تطبيق الدروس المستخلصة من الأزمة المالية على حوكمة المصارف في المنطقة.

بالمدققين (٢٠٠١) والامتثال ووظيفة مراقبة الامتثال في المصارف (٢٠٠٥) والعلاقة بين هيئات الرقابة المصرفية والمدققين الخارجيين للمصارف (٢٠٠٢) وتعزيز الشفافية المصرفية (١٩٩٨). كما أخذت بالاعتبار التوصيات الصادرة عن معهد حوكمة واتحاد المصارف العربية ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) خلال عملها في المنطقة.

### انعكاسات الأزمة المالية

لقد جرى تعديل التوصيات السياسية الواردة في هذه الوثيقة بغية إضافة الدروس المستخلصة من الأزمة المالية حسب صلتها بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويصعب في هذه المرحلة تقدير وقع الأزمة المالية على مصارف المنطقة على وجه الدقة. إذ إن عدداً قليلاً من هذه المصارف قد قام بتقدير حجم تعرضها وأعلنت عنه. وحقت القطاعات المصرفية في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أداء جيداً نسبياً خلال الأزمة المالية، باستثناء بعض المصارف التي تزاول أعمالها انطلاقاً من بلدان مجلس التعاون الخليجي. وتُظهر بعض التحليلات أن المؤسسات المالية الإسلامية، على وجه الخصوص، وعلى الرغم من أنها لم تكن بمنأى عن الأزمة، فإن تأثيرها كان أقل حتى الآن من تأثير المؤسسات المالية التقليدية<sup>٢</sup>. وعلى العموم، فإن تراجع أداء مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يعود بالأحرى إلى تباطؤ النشاط الاقتصادي في المنطقة الذي أتى نتيجة لتراجع الطلب العالمي (بما فيه الطلب على الموارد الطبيعية)، وليس إلى عدوى ضربت القطاع المالي.

ولكن، وعلى الرغم من تبيؤات بعض المراقبين بأن المؤسسات المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ستبقى بعيدة عن آثار الأزمة، إلا أن الواقع أتى مخالفاً لذلك. فالأداء المالي للمصارف الخليجية قد تراجع بسبب القروض الكبيرة التي منحتها خلال سنوات الازدهار السابقة لتمويل عمليات شراء العقارات والأسهم التي تراجعت قيمتها تراجعاً كبيراً. هذا وإن الاندماج المالي الكبير نسبياً لبلدان الخليج بالأسواق المالية الدولية قد جعلها عرضة للأوراق المالية السامة (كالتزامات الدين المضمونة بأصول وغيرها)<sup>٣</sup>. وقد تأثر أداء المصارف الخليجية ومصارف أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عبر قناتين: انخفاض حجم الإقراض بسبب انخفاض السيولة، وانخفاض عموالات الوساطة بسبب تراجع نشاط أسواق الأسهم.

ورغم أن مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد حققت أداء جيداً نسبياً مقارنة بمنافسيها الدوليين، إلا أن هذا لم يأت في معظم الحالات نتيجة لممارسات الحوكمة لديها، بل نتيجة لتوجهات مؤقتة ربما لا تدوم في المستقبل. فالممانعة التي تمتعت بها مصارف المنطقة تعود إلى المستوى الضئيل لاندماج اقتصاداتها مالياً مع الأسواق العالمية. ولكن مع محاولة بلدان المنطقة للحاق بركب بلدان الخليج في الاندماج المالي، فإنها ستجد نفسها أكثر عرضة للأدوات المالية المعقدة، وسيحتاج المصرفيون والمسؤولون التنظيميون فيها للتسلح بالأدوات والمهارات اللازمة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها مؤسساتهم.

ويشير التعرض الكبير لعدد من مصارف المنطقة للقطاع العقاري إلى خلل في عمليات وهياكل إدارة المخاطر. وقد أُشير إلى هذا الخلل على أنه واحد من النواقص الكبيرة التي تمخضت عنها الأزمة المالية الحالية<sup>٤</sup>. وقد أظهرت الأزمة المالية أيضاً أن مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد منحت نسبة عالية من القروض إلى بعض الأفراد/الأعمال الذين تأثرت أوضاعهم المالية سلبياً بالأزمة. وهذا ليس بالأمر الغريب نظراً لانتشار مبدأ "الإقراض على الاسم" في المنطقة. وقد برهنت فضيحة القروض الممنوحة لمجموعتي "القصبي" و"سعد" على أن هذه الممارسة تشكل خطراً على استدامة المصارف في المنطقة.

٢ ستاندرد آند بوزز (٢٠٠٩): لقد أظهرت المؤسسات المالية وشركات التكافل المصنفة في الخليج، ممانعة تجاه انهيار الأسواق العالمية. لكنها تبقى غير محصنة ضد المخاطر.

٣ على سبيل المثال، كان عدد من المصارف الخليجية عرضة لانتهار "ليمان براذرز" في سبتمبر/أيلول ٢٠٠٨ من خلال السندات المصرفية الأمريكية والمنتجات الاستثمارية التي أدارتها ليمان وصفقات المشتقات التي كانت طرفاً فيها.

٤ مصارف الإمارات العربية المتحدة والكويت هي الأكثر عرضة للقطاع العقاري، بنسبة ٢٥٪ و٢١٪ على التوالي من دفتر القروض خلال النصف الأول من ٢٠٠٨.

٥ تقدر ستاندرد آند بوزز حجم تعرض بعض المصارف الخليجية بـ ٢٠٪ من القيمة المعدلة لإجمالي أسهم المصارف.

من الواضح طبعاً أن الدروس المستخلصة بشأن دور ممارسات حوكمة الشركات في أداء المصارف في شمال أمريكا وأوروبا لا تطبق جميعها على بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ثمة إذاً فوارق أساسية: أولاً، تنتهج مصارف المنطقة على وجه العموم نهجاً إقراضياً محافظاً. كما أن الهيئات التنظيمية الاحترازية في عدد من البلدان تطالب المصارف المحلية بمعدلات عالية لكفاية رأس المال. هذا وقد أشير إلى التركيز على معدلات كفاية رأس المال على أنه من بين المشاكل التي أدت إلى الأزمة المالية الحالية. ثانياً، إن مسألة إصلاح هياكل الأجور والحوافز لكبار التنفيذيين والإدارة الوسطى، مطروحة على مستوى منظمة (OECD)، إلا أنها ليست ذات صلة تماماً بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي بدأت للتو فقط تشهد تطوراً لاستراتيجيات معقدة للتعويض بالأسهم. وأخيراً وليس آخراً، إن مسألة قدرة حملة الأسهم على المشاركة الفاعلة في عملية الحوكمة تتطلب مقارنة مختلفة في سياق مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تتميز بتركز للملكية بين العالي والمعتدل في يد إما مساهمين أصحاب أغلبية أو كتلة معطلة من المساهمين.

ومن ناحية أخرى، لوحظ أن رقابة المجلس، لا سيما في ما يخص المخاطر، تعاني من خلل في عدد من مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المتعرضة تعرضاً كبيراً للقطاع العقاري. وثمة قصور في ممارسات إدارة المخاطر. ولذا فإن تجاهلت المصارف والهيئات التنظيمية في المنطقة الدروس المستخلصة من الأزمة المالية، وإن لم تقم بإصلاح المعايير والمبادئ ذات الصلة، فإنها ستضيق فرصتها. بطبيعة الحال فإن الدروس والعبر التي توصل إليها النقاش بشأن حوكمة الشركات في المصارف في أوروبا وشمال أمريكا، لا يمكن تطبيقها مباشرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إلا أنها ليس غريبة عنها كل الغرابة. فتعارض المصالح القائم الآن في مصارف المنطقة لا يختلف كثيراً عما يجري في بلدان منظمة (OECD). ومع نضوج الممارسات، كعمليات توريق الأصول على سبيل المثال، وازدياد اندماج القطاعات المالية في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالأسواق المالية العالمية، ستصير دروس الأزمة المالية الحالية ذات صلة أوثق بالواقع في المنطقة. وقد بدأنا نرى تشابهاً بين بدايات الأزمة في بلدان المنطقة وبداياتها في بلدان (OECD) (كأيرلندا وإسبانيا). مما من شأنه أن يثير التساؤلات لدى الهيئات التنظيمية المصرفية في المنطقة.

٦ تشير البيانات الصادرة عن صندوق النقد الدولي في مايو/أيار ٢٠٠٩ إلى أن معدل كفاية رأس المال في كافة بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (التي وفرت المعلومات ذات الصلة) كان أعلى من ١٠٪. أما في مصر والأردن فقد وصل هذا المعدل إلى ١٥٪.

## سمات المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

### وأهمية الحوكمة الجيدة

«نظراً للدور التاريخي المهيمن للمصارف في اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يتوجب عليها أن تضطلع بدور رائد في حوكمة الشركات في المنطقة.» - الدكتور فؤاد شاكر، الأمين العام لاتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٩.

### المعالم الرئيسية للقطاع المصرفي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

يتميز القطاع المصرفي في المنطقة بمستوى تركّز الملكية يتراوح بين العالي والمعتدل، وذلك نظراً لانتشار المصارف العائلية ومجموعات الشركات التي تتضمن المصارف. وقد رأت معظم الشركات الكبرى في المنطقة النور بصفتها أعمالاً عائلية أو أعمالاً عائدة لعدد من العائلات ذات النفوذ. ولا تزال السيطرة العائلية للمؤسسين أو أولادهم هي القاعدة في معظم البلدان في المؤسسات الكبرى غير المدرجة وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها السلطات لزيادة حرية الشركات المدرجة، لا تزال هذه الحرية ضعيفة وفقاً للمعايير الدولية. وفي هذا السياق، تصبح حماية أقلية المستثمرين شغلاً شاغلاً. فهيمنة حملة الأسهم ذوي السلطة على مجالس المصارف وعدم قدرة هذه المجالس على العمل بموضوعية واستقلالية، تشكّل خطراً كبيراً سيتم التطرق إليه أيضاً في هذا الموجز.

وتُبرز هيكلية الملكية في المنطقة الدور الكبير الذي تلعبه العائلات بفضل حسابات التداول بالوكالة. وأكبر خمسة من حملة الأسهم هم عادة من أعضاء العائلة أو من الأقرباء المقربين، فيحتلون مناصب تنفيذية رفيعة داخل المصرف. وللعائلات وحملة الأسهم ذوي السيطرة تأثير غير مباشر على قرارات الشركة من خلال حصصهم في عدد من الشركات القابضة التابعة. وغالباً ما تقوم العائلات المالكة بإدراج الشركات في سوق الأسهم لأسباب تتعلق بالهبة والمكانة المرموقة، إلا أنها تتردد في إجراء عمليات الطرح الثانوي، أو على الأقل تلك التي تتطلب تخلياً عن السيطرة. ويحمل المساهمون غير المنتمين إلى العائلة عادةً حصصاً صغيرة نسبياً في الشركات المدرجة فلا يشاركون في حوكمتها. والممارسة السائدة بزيادة الأسهم من خلال إصدارات الحقوق التي تسمح للمساهمين بشراء حصص قبل عرضها على العموم، هي أحد أسباب استمرار ارتفاع مستويات تركّز الملكية.

وفي معظم بلدان المنطقة، ثمة مصارف عامة، لكنها لم تعد تتمتع بحصة كبيرة من القطاع المصرفي، لا سيما بعد دخول المنافسين الأجانب. لكن مصارف القطاع العام لا تزال تلعب دوراً كبيراً في سوريا ومصر. وقد أدى تخفيف القيود على الملكية والحدود المفروضة على الاستثمار الأجنبي، إلى زيادة المساهمة الأجنبية في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفي بعض المصارف العامة. وتجري حالياً عملية خصخصة للمصارف العامة في عدد من بلدان المنطقة، لكنها تواجه عدداً من التحديات. وفي الماضي، واجهت عملية خصخصة القطاع المصرفي في المنطقة صعوبات مرتبطة بالحجم الكبير للقروض المتعثرة في المصارف العامة. فمعدلات القروض المتعثرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لطالما كانت عالية، لا سيما في مصارف القطاع العام. وتقدّر نسبة القروض المتعثرة وفقاً للأرقام التي صدرت مؤخراً بأكثر من ١٦٪ في مصر وتونس و٧٪ في المغرب و٥٪ في سوريا (صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٩).

صحيح أنه ثمة عدد من السمات المشتركة في بنية القطاعات المصرفية، إلا أنه ثمة أيضاً عدد من الاختلافات. أولها، تجدر حوكمة الشركات والأطر القانونية والتنظيمية للمصارف والشركات الأخرى في تقاليد قانونية مختلفة. فبلدان مجلس التعاون الخليجي ومصر والأردن والسلطة الوطنية الفلسطينية تعتمد على نظام القانون العام (The Common Law)، بينما تستند باقي بلدان المنطقة إلى تقليد القانون المدني. ويتمتع النظام القانوني الفرنسي بتأثير واضح في بلدان شمال أفريقيا (مصر والمغرب وتونس والجزائر) بينما تأثرت البلدان الأخرى بالتقاليد القانونية الأنجلوسكسونية. وعلى الرغم من هذا التنوع في التقاليد القانونية، فإن المجالس أحادية البنية هي السائدة في المنطقة، باستثناء المغرب حيث يمكن للمصارف والشركات أن تختار اعتماد بنية أحادية أو ثنائية لمجالسها. والنظم القانونية في معظم بلدان المنطقة تتوافق مع أحكام الشريعة، حتى ولو اختلفت آليات تحقيق هذا التوافق.

## أطر حوكمة الشركات

ازداد إدراك الحاجة لتحسين ممارسات حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على مدى الأعوام الأخيرة. فوفقاً لأحد الاستطلاعات التي أُجريت مؤخراً، اعتبرت ٧٦٪ من المصارف أن حوكمة الشركات أمر هام<sup>٥</sup>. وتعكس هذه الأرقام الجهود الكبيرة التي بذلتها السلطات الرقابية لتوعية المصارف بالممارسات السليمة لحوكمة الشركات. بالإضافة إلى ذلك، فإن المصارف، بما فيها المصارف غير المدرجة، قد اضطرت لاعتماد متطلبات حوكمة صارمة والأخضعت لعقوبات من طرف الهيئات الرقابية. وكانت الهيئات الرقابية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد أدخلت مبادئ توجيهية وأنظمة فيما يخص مجموعة واسعة من المسائل المرتبطة بحوكمة الشركات، لا سيما عضوية المجلس ومتطلبات الإفصاح وممارسات إدارة المخاطر والعمليات مع الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى الأنظمة الاحترازية السارية. وقد استندت هذه الإصلاحات إلى المعايير الدولية، لا سيما تلك الصادرة عن لجنة بازل بشأن الرقابة المصرفية، واتخذت شكل متطلبات تنظيمية.

وفي الوقت ذاته، وإذ خضعت المصارف لعمليات إصلاح الأطر العامة لحوكمة الشركات (من خلال تشديد شروط الإدراج في أسواق الأسهم على سبيل المثال)، فقد اضطرت لتكييف ترتيباتها مع متطلبات الإطار الأوسع لحوكمة الشركات في بلدانها. وعلى مدى العقد الأخير، قام عدد من بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمراجعة شروط الإدراج والتشريعات العامة للشركات لتتوافق مع المبادئ الصادرة عن منظمة (OECD) ومع المعايير الدولية الأخرى. وتجدر ملاحظة أنه في عدد من بلدان المنطقة (كمصر مثلاً) ينطبق الميثاق العامة لحوكمة الشركات على كافة الشركات بما فيها المصارف. بينما اعتمدت الجمعيات المصرفية و/أو المصارف المركزية في بلدان أخرى، ميثاق لحوكمة الشركات خاصة بالقطاع المصرفي. ويبدو أن وضع ميثاق للحوكمة يعكس الردود الواردة على استطلاع OECD- حوكمة التي أشارت إلى تفضيل اعتماد معايير لحوكمة الشركات خاصة بالمصارف. ويورد الجدول التالي ملخصاً عن ميثاق حوكمة الشركات المطبقة في مصارف المنطقة، ويبرز المبادرات ذات الصلة التي أطلقتها الهيئات التنظيمية. وقد طُبِّقَ بعض الميثاق الواردة في هذا الجدول على أساس طوعي، بينما تكتسي ميثاق أخرى طابعاً إلزامياً.

وصحيح أن بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي شاركت في الاستطلاع قد أجرت تحسينات على أطر حوكمة الشركات على مدى السنوات السابقة، إلا أن التحديات لا تزال كبيرة في وجه تطبيقها وإنفاذها. فعدد من بلدان المنطقة ليس لديها حالياً البنية المؤسسية الملائمة (كالموارد الكافية والخبرة والتركيز) اللازمة لإنفاذ هذه الأطر. وعلى واضعي السياسات أن يدركوا أنه لا يمكن تحقيق حوكمة سليمة في المصارف دون معالجة القيود المفروضة على الجهات الرقابية ونقاط ضعفها. كما لا يمكن إجراء التحسينات في غياب الالتزام بها من طرف الإدارة والمجلس. فتحسن حوكمة مصرف ما بشكل فعلي غالباً ما يكون نتيجة لمقاربة اعتمدها إدارته. ومن الأمثلة على المصارف الرائدة في الحوكمة بنك برقان (الكويت) والبنك العربي (الأردن) والبنك المغربي للتجارة الخارجية (المغرب) وبنك عودة (لبنان) والبنك الأهلي التجاري (العربية السعودية) ومصارف أخرى.

وفي كافة هذه المؤسسات بلا استثناء، أتى زخم تحسين حوكمة الشركات من الأعلى، بدل أن يأتي من الاضطرار للامتثال للأطر القانونية والتنظيمية. وعلى الرغم من كثرة التحديات في وجه التطبيق، إلا أن المصارف في المنطقة يمكن لها أن تطلب المشورة المهنية من المنظمات الدولية والخبراء الآخرين. فمؤسسة التمويل الدولية (IFC) على سبيل المثال، عملت على مدى العام المنصرم ليس فقط مع السلطات من أجل وضع المعايير، بل أيضاً مع المصارف من أجل تطبيق هذه المعايير. كما قام اتحاد المصارف العربية، بصفته الهيئة المصرفية الإقليمية في المنطقة، بإصدار المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات في المصارف في المنطقة العربية وأدوات المسؤولين التنفيذيين المصرفيين في ٢٠٠٩. كما يمكن للاتحاد تقديم المشورة للمصارف بشأن التطبيق.

الجدول ١. مواثيق وأنظمة حوكمة الشركات وأنظمتها التي تنطبق على المصارف  
في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

اسم البلد	اسم الميثاق	المبادرات الأخرى ذات الصلة
البحرين	----	مبادئ توجيهية للمصارف مستندة إلى توصيات لجنة بازل بشأن تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية
الأردن	ميثاق حوكمة الشركات للمصارف	دليل مديري المصارف لحوكمة الشركات
مصر	ينطبق الميثاق العام لحوكمة الشركات على المصارف (بصدد المراجعة)	مسودة المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات لمديري المصارف المصرية
لبنان	ميثاق حوكمة الشركات للشركات والمصارف المدرجة (قريباً)	مبادئ توجيهية للمصارف استناداً إلى توصيات لجنة بازل بشأن تعزيز حوكمة الشركات للمؤسسات المصرفية
المغرب	ملحق بالميثاق العامة لحوكمة الشركات مخصص للمؤسسات الائتمانية (قريباً)	----
العربية السعودية	ميثاق حوكمة الشركات للمصارف (قريباً)	سلطات ومسؤوليات مجلس المديرين في المصارف التجارية في العربية السعودية مؤهلات ومتطلبات التعيين في المناصب العليا في المصارف المرخصة في العربية السعودية (1)
سوريا	ميثاق الحوكمة للوسطاء الماليين	----
اليمن	ميثاق حوكمة الشركات مع ملحق خاص بالمصارف (قريباً)	----

المصدر: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD، استناداً إلى الأبحاث والردود على الاستبيان.

ملاحظة: (١) هذا ليس المثال الوحيد على معيار «توفر المؤهلات والشروط اللازمة» (Fit and Proper) في المنطقة. فقد قامت السلطات في بلدان أخرى بمعالجة هذه المسألة في أنظمة أخرى.



## التوصيات السياسية

«لقد كانت الأزمات المصرفية الوطنية في الماضي أكثر حدة - كانهيار النظام المصرفي الأمريكي بين عامي ١٩٢٩ و ١٩٣٣. لكن فريدة الأزمة الحالية تأتي من ظهور مشاكل مالية حادة في العديد من البلدان في آن معا، ومن انعكاساتها وتداعياتها التي ضربت كل أنحاء العالم نتيجة للتربط المتزايد في الاقتصاد العالمي.» - The Turner Review, ٢٠٠٩.

تتمحور التوصيات السياسية الواردة في هذا الموجز حول عدد من المواضيع، وهي أداء المجلس والإفصاح والشفافية وتعارض المصالح والعمليات مع الأطراف ذات العلاقة ودور الممارسات الخاصة بالأجور. وقد اختيرت هذه المواضيع على أساس أشكال الملكية في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والأطر التنظيمية السائدة والتحديات الأخرى التي ظهرت من خلال استطلاع OECD-حوكمة والأبحاث المتوفرة ذات الصلة. وقد أشير إلى أهمية ممارسات الأجور في المصارف في بداية الأزمة المالية، ولهذا جرى توسيع الجزء المتعلق بالأجور في هذا الموجز.

### أداء المجلس

تشير الأبحاث المتوفرة إلى عدم تطور مجالس المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وذلك أحياناً بسبب سوء فهم دورها. فوفق استطلاع IFC-حوكمة، صرحت ٩٣٪ من المصارف أن المجلس، وليس الإدارة، هو المسؤول عن وضع إستراتيجية الشركات، مما يخالف الممارسة الجيدة الفائلة بأن الإدارة هي التي تضع الإستراتيجية وأن المجلس يقوم بالرقابة على الإستراتيجية وتوجيهها. هذا ولا تجتمع مجالس المصارف على نحو منتظم بما يكفي للاضطلاع بالرقابة اللازمة على عمليات المصرف. ففقط ٢٧٪ من مجالس المصارف في المنطقة تجتمع من ١٠ إلى ١٢ مرة على الأقل في العام (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة للعشرة مصارف أوروبية ذات أفضل الممارسات إلى اجتماع مجالسها أكثر من ١٠ مرات في العام، بالإضافة إلى اجتماع لجان المجلس على نحو منفصل<sup>٨</sup>. ويهيمن على مجالس مصارف المنطقة ممثلو حملة الأسهم ذوي السيطرة، مما يجعلها غير قادرة أحياناً على ممارسة حكمها بموضوعية واستقلالية كما توصي به المبادئ الصادرة عن منظمة OECD لحوكمة الشركات. مما يطرح تساؤلاً بشأن مدى الاختلاف بين الإدارة والمجلس في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تتميز قطاعاتها المصرفية بتركز الملكية. وقد استندت التوصيات التالية إلى هذه الملاحظات العامة في ما يخص التحديات الأساسية التي تواجه أداء المجالس في مصارف المنطقة.

### وظائف المجلس وواجباته

تنص مبادئ منظمة OECD على أن المجلس يقوم بعدد من الوظائف الأساسية، بما فيها مراقبة وتوجيه إستراتيجية الشركات وخطط العمل الكبرى وسياسة المخاطر، بالإضافة إلى رصد فعالية ممارسات حوكمة الشركات وتغييرها عند الاقتضاء، واختيار المسؤولين التنفيذيين وتعويضاتهم ورصد أدائهم، وكذلك رصد خطط التوارث وتكييف أجور المسؤولين التنفيذيين وأعضاء المجلس مع المصالح بعيدة المدى لكل من الشركة وحملة الأسهم، وضمان نظامية وشفافية الترشيح والتعيينات في المجلس، ورصد وإدارة تعارض المصالح المحتمل. وتغطي إرشادات لجنة بازل دوراً مشابهاً لمجالس المصارف. لكن في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفي الشركات المدرجة في المنطقة على وجه العموم، لا يُفهم غالباً دور المجلس في توجيه الإستراتيجية والرقابة على الإدارة. وتعتبر لجنة العمل أن الهيئات التنظيمية ينبغي أن تحدد واجبات المديرين تحديداً أكثر دقة، وأن تتأكد من أدائهم لواجباتهم عملياً. كما ينبغي على هيئات الرقابة المصرفية أن تساعد المصارف على تنظيم برامج تدريبية للتوعية بمسؤوليات المجالس من منظور حوكمة الشركات. ويمكن لمعاهد المديرين التي أنشئت مؤخراً في بعض بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تلعب دوراً مفيداً في هذا الصدد.

تزداد المنتجات والعمليات المصرفية تعقيداً وهي تستتبع مشاركة نظراء من بلدان أخرى وتخضع لقواعد ومعايير وأنظمة معينة وفتنية. وعلى مجالس المصارف أن تولي عناية خاصة لمواصلة مشاركتها في المسائل الإستراتيجية بدل الفرق في الإدارة اليومية لشؤون المصارف. أي وبعبارات أخرى، ينبغي على مجالس المصارف أن تركز على الصورة الكبيرة دون الغوص في شؤون الإدارة الجزئية. ومن ناحية أخرى، على مجالس المصارف أن تجتمع بتواتر يضمن بقاءها في سياق المستجدات الإستراتيجية والمخاطر التي تواجهها المصارف. ويترتب على

٨ ستيلبون نسنور (٢٠٠٧). دور المجالس في تعزيز حوكمة الشركات، مقارنة لممارسات حوكمة الشركات في العشرة مصارف أوروبية ذات أفضل الممارسات.

مجالس المصارف أن تنظر بعناية في تواتر اجتماعاتها التي تسمح لها بالاضطلاع بمسؤولياتها على أكمل وجه. وكما ذكر آنفاً، يبدو تواتر اجتماعات المجالس في مصارف المنطقة غير كافٍ لضمان اضطلاعها بوظائفها كما ينبغي.

ولكي يضطلع المجلس بوظائفه على نحو مناسب، ينبغي التأكد من استلامه لما يكفي من المعلومات الداخلية والخارجية ومن حصوله على الدعم الإداري المناسب. وفي هذا الصدد، تقترح مبادئ OECD أن تتاح لأعضاء المجلس كافة المعلومات الدقيقة ذات الصلة في حينها، بغية تمكينهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم. وقد أظهرت الأزمة المالية الحالية أن المعلومات التي أتيت للمجالس في عدد الحالات لم تكن كاملة، أو أنها أتت بشكل لم يسمح لأعضاء المجلس أن يفهموا طبيعة المخاطر التي واجهها المصرف. كما يتوجب توفير الموارد المالية الكافية للمجالس لتستطيع الحصول عند الاقتضاء على المشورة والتحليلات الإضافية من خبراء خارجيين. أما من حيث الموارد الإدارية، فينبغي تعيين أمين سر/سكرتير مؤهل للمجلس لضمان كفاءة الإجراءات المتبعة في المجلس وتقديم المشورة للمجلس وأعضائه بشأن واجباتهم في الشركة. كما ينبغي إتاحة وصول أعضاء المجلس، لا سيما المديرين غير التنفيذيين منهم، إلى العاملين في المصرف والخبرة الفنية، بما فيه الحصول على آراء المدققين الداخليين والخارجيين.

يخضع أعضاء المجلس للمساءلة تجاه الشركة والمساهمين ومن واجبه أن يعملوا لمصلحتهم. هذا ومن المتوقع أن يأخذ أعضاء المجلس بعين الاعتبار، وأن يتعاملوا بإنصاف مع مصالح أصحاب الشأن الآخرين، لا سيما الدائنين في حالة المؤسسات المصرفية. وتتضمن الواجبات الائتمانية لأعضاء المجالس واجب العناية وواجب الولاء. وتعتبر الواجبات الائتمانية لأعضاء المجالس المصرفية أكبر من واجبات أعضاء مجالس الشركات الأخرى، بغض النظر عن التقاليد القانونية التي تعمل المصارف في ظلها. وذلك لأن المصارف تقبل الأموال بشكل ودائع عامة. وعلى أعضاء مجالس المصارف أن يدركوا واجباتهم الائتمانية تجاه المودعين والمساهمين، وأن تُذكرهم بها هيئات الرقابة المصرفية على الدوام. وقد أظهرت النقاشات التي دارت مؤخراً حول تقصير مديري المصارف في أداء واجباتهم الائتمانية في بعض المؤسسات المالية الكبرى (كمجلس بنك أمريكا خلال عملية شراء ميريل لينش)، أهمية هذه المسألة وكذلك التغيير في تفسير نطاق الواجب الائتماني الذي يضطلع به مديرو المصارف. فمسؤولية التقصير في أداء الواجب الائتماني تتجاوز مفهوم السلوك الجائر للمدير، لتشمل أيضاً فشل المديرين في أداء الرقابة المناسبة على العمليات المصرفية.

وقد توصل استطلاع OECD-حوكمة إلى نتيجة هامة أخرى وهي أنه ما عدا في الكويت، فإن معظم المصارف في المنطقة لا توفر غطاء تأميناً للمديرين في حال خضوعهم لإجراءات قانونية. وهذه النتيجة تتوافق أيضاً مع الممارسات المتبعة في شركات أخرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إلا أنها تترح تساؤلاً حول الإمكانية المتاحة للمساهمين وأصحاب المصلحة لاتخاذ إجراءات قانونية بحق المديرين المقصرين في أداء واجباتهم. ترى لجنة العمل أنه ينبغي مواصلة نقاش موضوع مسؤولية أعضاء المجلس وكيفية تحديد واجباتهم من منظور سياسي. إذ ليس من الواضح بعد إن كانت الترتيبات ذات الصلة قد نُفِدت أم لا. ويكتسي واجب الولاء أهمية خاصة لأن العديد من مصارف المنطقة يخضع لسيطرة مجموعات شركات. وفي ما يخص أعضاء المجالس العاملين ضمن بنية مجموعة من الشركات، ينبغي تحديد أن ولاءهم هو للمصرف وكافة حملة أسهمه وليس حصراً للشركة المسيطرة. ونظراً لتركز ملكية المصارف في المنطقة، من الأهمية بمكان التأكد من أن أعضاء المجلس يعاملون كافة المساهمين على قدم المساواة، مضطلين بواجباتهم بإنصاف واحترام لجميع حملة الأسهم.

ويطرح النقاش الدائر حول واجبات المديرين تساؤلاً بشأن حماية أقلية المستثمرين في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد اعتبر أعضاء لجنة العمل أن هذه الحماية من بين بواعث القلق الكبيرة. وتشكل الحماية الفعلية والمتوقعة لأقلية المستثمرين مبعث قلق ليس فقط في المصارف في المنطقة، وصحيح أن لجنة العمل لم تقترح إدراج التصويت التراكمي أو حضور ممثلي أقلية المستثمرين في المجالس كجزء من الإطار القانوني والتنظيمي، إلا أن أعضاءها يرون أنه ينبغي تعزيز النقاش الجاري في المجالس بشأن هذه الآليات الرامية لحماية أقلية المستثمرين. وفي المصارف المدرجة، يمكن تناول مسألة حماية أقلية المستثمرين من خلال الإطار التنظيمي الأوسع. مما لا ينطبق على المصارف غير المدرجة، تاركاً فراغاً تملؤه الهيئات التنظيمية المصرفية. ويمكن اقتراح عدد من التدابير بهذا الصدد، لا يمكن الخوض في غمار تفاصيلها في هذه الوثيقة.

## لجان المجلس

ينص دليل لجنة بازل بشأن تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية على أن مجالس المصارف قد استحسنّت فكرة تشكيل عدد من اللجان المتخصصة. كما توصي مبادئ OECD بأنه ينبغي على المجلس عند تشكيل لجانه أن يقوم بتحديد وإعلان مهامها وعضويتها وإجراءات عملها. ومن الأمثلة على اللجان المنتشرة في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لجان التدقيق ولجان إدارة المخاطر ولجان التعويضات. وينبغي أن تخضع كافة اللجان للمساءلة من خلال تحديد مهامها وعضويتها وإجراءات عملها على نحو دقيق وشفاف. ومن المستحسن أيضاً النظر في تناوب رؤسائها وأعضائها. وتحتاج لجان المجلس لدعم المجلس للقرارات التي تتخذها ولضمان تنفيذ توصياتها في الأوقات المحددة. ومن الأهمية بمكان أن يتوفر للجان المجلس ما يناسب من موارد ومعلومات وسلطات تحري و اعتراف بدورها داخل المصرف.

لجان التدقيق هي الأكثر انتشاراً في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد أظهرت نتائج استطلاع OECD-حوكمة أنه ثمة لجان تدقيق في خمسة من البلدان المشاركة في الاستطلاع، إلا أن هذا ليس حال معظم بلدان المنطقة<sup>٩</sup>. وينص دليل لجنة بازل لحوكمة الشركات على أن لجان التدقيق مسؤولة عن الرقابة والإشراف على المدققين الداخليين والخارجيين، وعن الموافقة (أو رفع التوصيات لمجلس المديرين أو لحملة الأسهم للموافقة) على تعيين المدققين الداخليين والخارجيين وتعويضاتهم وإنهاء خدمتهم. وهي أيضاً تراجع وتوافق على نطاق عملية التدقيق وتواترها، وتستلم تقارير التدقيق وتمحص فيها، وتتأكد من أن الإدارة تتخذ التدابير التصحيحية الملائمة في الأوقات المناسبة بغية معالجة نقاط الضعف الرقابية وحالات عدم الامتثال للسياسات والقوانين والأنظمة وأي مشاكل أخرى يحددها المدققون. وإذ يقر الفريق العامل بأهمية كافة اللجان، إلا أنه على قناعة بأن أهم اللجان في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي لجان التدقيق.

تشير الإحصائيات المتوفرة إلى أن ٨٤٪ من المصارف لديها لجان تدقيق ذات مهام محددة وواضحة<sup>١٠</sup>. وينبغي اعتبار تشكيل لجان التدقيق أو ما يكافئها كأولوية لكافة مصارف المنطقة التي ليس لديها بعد لجنة من هذا الطراز. والعضوية المثلى للجنة التدقيق تتألف من عدد كاف من المديرين غير التنفيذيين أو المستقلين من ذوي الخبرة المالية أو المصرفية الملائمة. ومن بين واجبات لجان التدقيق أو ما يماثلها التأكد من التزام المصرف بالمعايير والممارسات المحاسبية والرقابية السارية في البلد الذي يعمل فيه المصرف. كما ينبغي عليها مراقبة عمليات التدقيق الداخلي وتقارير التدقيق في مسائل التنفيذ الفعال للسياسات والرقابة فيما يندرج في إطار صلاحياتها. كما وتتأكد لجان التدقيق من التزام المصرف والعاملين فيه بالقوانين والأنظمة السائدة. ويتوجب إعلام هذه اللجان بالتحركات الكبرى في الميزانية العمومية. وفي حال اختلاف الآراء بين المدققين الخارجيين والإدارة بشأن مسائل محاسبية، لا سيما إن رفضت الإدارة آراء المدققين الخارجيين، يتوجب إحالة الأمر إلى لجنة التدقيق.

لقد أبرزت الأزمة المالية أهمية تركيز لجنة المخاطر على المستقبل. ويتضمن دور هذه اللجنة مراجعة تنفيذ سياسات إدارة المخاطر والحصول من الإدارة العليا على معلومات دورية بشأن التعرض للمخاطر وإدارة المخاطر. وينبغي عليها أيضاً أن تتأكد من اعتماد عمليات ملائمة لإدارة المخاطر، وأن المراقبة فاعلة وأن الإدارة تقوم باختبارات التحمل (Stress tests) مع إحالة نتائجها إلى المجلس. عندها يكون المجلس في وضع يسمح له بتخفيض المخاطر أو حصرها إن كانت الخسائر المحتملة غير معقولة. كما ينبغي على لجنة المخاطر على مستوى المجلس أن تراقب وتوجه تكيف إستراتيجية الشركة مع درجة المخاطرة (Risk Appetite) ومع بنية إدارة المخاطر الداخلية. يُنصح بشدة تشكيل لجنة لرصد المخاطر يكون واجبها الأساسي التأكد من حسن تنفيذ نظام إدارة المخاطر في المصرف لسياسة المخاطر التي اعتمدها المصرف.

حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي بمثابة صلة الوصل بين عمليات تكنولوجيا المعلومات ومواردها ومعلوماتها من جهة، وإستراتيجية الشركة وأهدافها من جهة أخرى. كما تبرز فعالية اتخاذ القرارات لدى المجلس وتؤدي إلى رفع مستويات الشفافية والمساءلة. وحوكمة تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من نجاح أي مصرف حديث، إذ إنها تضمن تحديد المخاطر ذات الصلة وإدارتها على نحو مناسب. وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وجه هام من أوجه ميزانيات المصارف ومن أوجه التعامل مع نقاط الضعف التشغيلية. وتضطلع مجالس المصارف

٩ في لبنان، ليس هناك نموذج موحد في القطاع المصرفي من حيث وجود لجان التدقيق (حوالي ٥٠٪ من المصارف).

١٠ اتحاد المصارف العربية (٢٠٠٧). استطلاع حول حوكمة الشركات في القطاع المصرفي العربي.

الكبرى على وجه الخصوص بمهمة الموافقة على الإنفاقات الكبيرة على تكنولوجيا المعلومات، وبمتابعة كافة أوجه حوكمتها بما فيها المشتريات والتوريد الخارجي وفعالية النظم والإجراءات وترتيبات الاستعداد (Standby) والنسخ الاحتياطي (up-Back) وأمن تكنولوجيا المعلومات وحماية بيانات العملاء وملائمة طرائق مكافحة الاحتيال. وتجدر الإشارة إلى أن حالات الاحتيال الداخلي أو الخارجي في هذه الأيام عادة ما ترتبط بقصور في إدارة المخاطر المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات. وتقع مسؤولية حوكمة تكنولوجيا المعلومات على عاتق مجلس المديرين والإدارة التنفيذية. وترى لجنة العمل أن هذا الموضوع يستحق اهتماماً خاصاً من طرف اللجنة المعنية في المجلس.

من حيث المبدأ، ينبغي على المجالس تشكيل لجنة تكون مهمتها الأساسية تعيين كبار التنفيذيين والأعضاء الجدد في المجلس، بمن فيهم رئيس المجلس. وتدعى هذه اللجنة عادة بلجنة التعيينات. وتعتبر لجنة العمل أن اللجنة المختصة بالتعيينات في المجلس هي التي تكون مسؤولة على الأقل عن تعيين رئيس مجلس إدارة المصرف. ولكن في العديد من مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يجري اختيار الرئيس من طرف حامل الأسهم صاحب السيطرة. لا بل وربما يكون الرئيس هو حامل الأسهم صاحب السيطرة أو أحد أقاربه. وفقط في ثلاثة من بلدان المنطقة المشاركة في استطلاع OECD-حوكمة، وهي البحرين ومصر والإمارات العربية المتحدة، ثمة فصل إلزامي بين أدوار رئيس المجلس والمدير العام. أما في البلدان الأخرى فثمة اختلاف كبير في الممارسات ذات الصلة. ومن المقدر على وجه الإجمال أن 75٪ من المصارف العربية قد فصلت بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (CEO). وعلى الرغم من عدم انتشار الفصل الإلزامي بين منصبَي رئيس المجلس والمدير التنفيذي، تعتبر لجنة العمل أن الفصل بين هذين المنصبين يساهم في تحقيق الضوابط والموازنات وفي تعزيز المساءلة وتحسين قدرات المجلس على اتخاذ القرارات على نحو مستقل.

وتجنباً لكثرة لجان المجلس، ثمة خيار وجيه على الأقل في حالة المصارف الصغيرة، يتمثل في تشكيل لجنة واحدة تضطلع بعدة مسؤوليات كالتعيينات والأجور وخطط التوارث ومسائل أخرى بما فيها تدريب أعضاء المجلس وحصولهم على المعلومات والدعم الفني. وينبغي على هذه اللجنة (التي ربما تدعى بلجنة الحوكمة أو اللجنة الاستشارية أو اللجنة التنفيذية) أن تقوم دورياً بتقييم أداء أعضاء المجلس فردياً وجمعياً على نحو منصف وبناء وفقاً لمعايير واضحة. ومن الجوهرى أن تتمتع هذه اللجنة المؤلفة في المطلق من مديرين مستقلين أو غير تنفيذيين، بالقدرة اللازمة لممارسة حكمها بموضوعية واستقلالية.

وفي المجالس ذات البنية الثنائية، ينبغي أن يكون رئيسا المجلسين شخصين مختلفين. هذا ما هو معمول به في البلدان الأعضاء في OECD التي لديها مجالس ثنائية. كما ينبغي ألا يصبح رئيس مجلس الإدارة عند تقاعده رئيساً لمجلس الإشراف والرقابة. فربما يكون الرئيس التنفيذي لمصرف ما قريباً جداً ممن سيخلفه ومن العمليات الداخلية بحيث لن يكون قادراً على لعب دوره الإشرافي والرقابي على أكمل وجه. طبعاً ثمة خيارات سياسية قائمة تضمن في حال المجالس الثنائية، أن يكون رئيسا المجلسين شخصين مختلفين وأن لا يصبح رئيس مجلس الإدارة لاحقاً رئيساً لمجلس الإشراف والرقابة، إلا أن هذا الحظر ينبغي أن يرد في مدونات حوكمة الشركات.

### عضوية المجلس

تنص مبادئ OECD ودليل لجنة بازل لحوكمة الشركات على أن المجالس ينبغي أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل على شؤون الشركة. وعلى الرغم من أن هذه المبادئ لم تبت بنسبة أعضاء المجلس القادرين على مثل هذا الحكم الموضوعي والمستقل، إلا أنها اقترحت تعيين عدد كاف من غير التنفيذيين في المجلس. وبشكل نموذجي، ينبغي على كل مجلس أن يضم عدداً كاف من الأعضاء المتمتعين بالمعرفة والخبرة لمواجهة الإدارة بشأن أي نشاط يقوم به المصرف. وينص دليل لجنة بازل لحوكمة الشركات (٢٠٠٦) على ضرورة تعيين مدير أو مديرين على الأقل من ذوي المعرفة بالشؤون المصرفية.

وقد أظهرت الردود على استطلاع OECD-حوكمة عدداً من بواعث القلق بشأن ملائمة مهارات مديري المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وهذه ملاحظة هامة نظراً لما أظهرته الأزمة المالية من فشل مجالس المصارف، العائد ولو جزئياً إلى عدم فهمها للأدوات المالية والتعرض للمخاطر (مثل حالة لييمان براذرز). ولا عجب من قصور المهارات في مجالس المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نظراً لإجراءات التعيين المتبعة. وذلك وارد في هذا الموجز. ينبغي بالتالي تعزيز مهارات المديرين من خلال برامج تدريبية تشدد على المتطلبات المهنية والأخلاقية والفنية التي تفرضها ممارسات القطاع المصرفي المتزايدة التعقيد. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الكفاءات ليس مفهوماً جامداً، بل ينبغي مراجعته وفقاً للمستجدات.

يُقدَّر أن ٣٥٪ فقط من مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تقوم بتدريب رسمي لأعضاء مجالسها (اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٧). وربما يعود ذلك جزئياً إلى واقع أن أعضاء المجالس يعتقدون بأنهم «أعلى من أن يخضعوا للتدريب»، وكذلك إلى قصور في المعارف الداخلية بحوكمة الشركات، وإلى نقص في المديرين الخارجيين المؤهلين. وغداة الأزمة المالية، نظرت بعض البلدان في اعتماد تدابير تُلزم بإجراء دورات تدريبية سنوية لأعضاء المجالس، توفرها على سبيل المثال، البورصات أو الجمعيات المهنية كالجمعيات المصرفية أو معاهد المديرين. والمتابعة المتواصلة لكفاءات المجلس ضرورية للتأكد من وجود المهارات اللازمة في مجالس المصارف وأنها تؤدي وظائفها على نحو فعال. وقد جعل تقييم المجالس بما فيه تقييم كفاءات أعضائها إلزامياً في بعض البلدان (البحرين والكويت). إلا أن هذا التقييم يفتي اختياريًا في معظم بلدان المنطقة. وكنتيجة لذلك، يُقدَّر أن ٢٠٪ فقط من مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تقوم بتقييم مجالسها (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). وتوصي لجنة العمل بإجراء تقييم منظم لأداء أعضاء المجالس فردياً وللمجلس ككل.

أظهرت الردود على استطلاع OECD-حوكمة رضا المجالس إزاء الإجراءات المتبعة لتعيين الأعضاء الجدد في مجالس مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ولكن، من الناحية العملية، فإن حملة الأسهم ذوي السيطرة هم الذين يعبّون غالباً كافة أعضاء المجالس (لا سيما في حالة المصارف العائلية)، مما يُوَضِّع موضوعية المجلس واستقلالته، ويؤدي إلى تهميش صوت المديرين المستقلين. وفي الواقع، ثمة شك في الاستقلال الكافي لمجالس المصارف في المنطقة. وقد أظهرت الأرقام التي صدرت مؤخراً أن ٥٤٪ من المصارف لا تضم مجالسها أي مدير مستقل. وتشترط معظم المبادئ التوجيهية الوطنية على أن نصف أعضاء المجلس ينبغي أن يكونوا من المديرين غير التنفيذيين. لكن هذا الشرط لا يستتبع حتماً أن يكون نصف أعضاء المجلس فعلاً من المستقلين<sup>١١</sup>. وفي مصر، من المطلوب أن يكون نصف أعضاء المجالس من المديرين المؤهلين المستقلين. وفي الأردن، وُضِع حد كمي لعدد المديرين المستقلين (اثنين على الأقل). إلا أن أي من بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لم يعتمد مقاربة تنظيمية لهذه المسألة كما فعلت إيطاليا التي تشترط تعيين أعضاء في المجلس ممثلين عن أقلية المساهمين. وربما يلفت هذا الخيار السياسي اهتمام هيئات الرقابة المصرفية في المنطقة لأنه يمكن أن يؤدي إلى تنوع عضوية مجالس المصارف وإلى تأمين حماية إضافية لمساهمي الأقلية. ويوصى بأن تكون غالبية أعضاء مجالس المصارف من المديرين المستقلين أو غير التنفيذيين ضماناً لتحقيق الضوابط والموازين اللازمة.

ثمة قصور في تعريف «المدير المستقل» في عدد من بلدان المنطقة، مما أدى إلى أن عدد من مواثيق الحوكمة أو الأنظمة الأخرى ذات الصلة في المنطقة توصي فقط أن تعين المجالس مديرين غير تنفيذيين أو مستقلين، دون تحديد ماهية «الاستقلال». أما في البحرين والكويت وعمان، فقد تم تحديد سمات «المدير المستقل»، بينما يُشترط في ثلاثة من بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا المشاركة في الاستطلاع أن يتم ذكر أسماء المديرين المستقلين في التقارير المصرفية السنوية. وترى لجنة العمل أن بلدان المنطقة ينبغي أن تواصل العمل على وضع تعريف للمديرين المستقلين وتحديد نسبتهم في عضوية مجالس المصارف. ومن الأهمية بمكان عند تحديد مصطلح «المدير المستقل» أن تتم الإشارة إلى أن المديرين ينبغي أن يكونوا مستقلين ليس فقط عن الإدارة بل أيضاً عن المساهمين ذوي السيطرة. كما يترتب النظر في مدة ولاية أعضاء المجالس وتأثير ذلك على موضوعيتهم. وعلى الهيئات التنظيمية أن تضع حدوداً لمدة الولاية في المجالس.

عند وضع الشروط اللازمة، وإلى جانب المعايير «السلبية» التي تحدد من هوليس بالمدير المستقل، ينبغي وضع أمثلة «إيجابية» عن الكفاءات المطلوبة التي من شأنها أن تزيد من احتمالية الاستقلال الفعلي. وتواجه البلدان الصغيرة غالباً مشكلة العلاقات الوثيقة بين المصارف والأساط ذات الصلة، مما يتطلب مبادرات سياسية إضافية<sup>١٢</sup>. ومن المعروف أن عدد المديرين المؤهلين في بعض بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا محدود، ويصعب العثور فيها على مديرين يتمتعون بالمهارات اللازمة دون أن يكون لديهم أي تعارض في المصالح. وهذا بالضبط هو السبب الذي دفع هذا الموجز لعدم استبعاد تعيين المديرين ذوي التعارض في المصالح، إلا أنه يوصي بالإفصاح عن هذا التعارض وإدارته على نحو احترازي. وترى لجنة العمل أنه من الأفضل أن يجري تعيين مديرين من أهل الكفاءات ولو كان لديهم تعارض في المصالح وأن يجري التعامل مع هذا التعارض على أساس الأخلاقيات، بدل تشكيل مجالس تنقصها المهارات الجماعية اللازمة.

تصر هيئات الرقابة المصرفية عموماً على أن يتحلّى أعضاء المجالس والمسؤولين التنفيذيين بالمؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper) في ما يخص كفاءاتهم ونزاهتهم. وفي عدد من بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بما فيها الأردن والكويت وعمان، يُطلب من المجالس

١١ العضو غير التنفيذي في المجلس ربما لا يتمتع بالاستقلالية نظراً لعلاقاته بالمصرف أو بإدارته.

١٢ على إثر الفضائح في القطاع المصرفي الإيرلندي، لجأت الهيئات التنظيمية إلى الحد من تبادل المديرين بين مجالس المصارف (Cross-directorships).

تحقيق نصاب قانوني من الأعضاء الذين يمتلكون المؤهلات والشروط اللازمة. لكن قليلة هي البلدان (البحرين والإمارات العربية المتحدة) التي تشترط على مصارفها أن تحصل على موافقة الهيئات الرقابية على تعيين أعضاء مجالسها. وتلعب الهيئات الرقابية دوراً في التأكد من تحلي المديرين في المجالس بالمؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper). وفي بعض البلدان، لا تقوم الهيئات الرقابية بتقييم شخصية كل عضو من أعضاء مجالس المصارف فحسب، بل تنظر أيضاً في خبراتهم. وفي التحليلات التي صدرت مؤخراً، اقترحت منظمة OECD تعزيز اختبار «المؤهلات والشروط اللازمة» ليشمل الكفاءات الفنية والمهنية، بما فيها مهارات الحوكمة العامة وإدارة المخاطر، مع إمكانية وضع حدود لمدة العضوية. هذا وينبغي إعادة تقييم مؤهلات وملائمة أعضاء المجالس على نحو متواصل.

### المعايير الأخلاقية للمجلس

من بين الواجبات الأساسية لأعضاء المجالس تجنب تعارض المصالح. ويظهر تعارض المصالح عندما يتطلع فرد ما على معلومات تسمح له بتحقيق فائدة شخصية. وهذه حالة منتشرة في القطاع المصرفي. وقد أشارت الردود على استطلاع OECD-حوكمة إلى أن عدد من المصارف المركزية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد وضعت مجموعة من القواعد التي تسمح بتفادي تعارض المصالح. ففي الأردن على سبيل المثال، يلزم القانون المصرفي رقم ٢٨/٢٠٠٠ كافة الأوصياء على المصارف بالإفصاح عن أية مصالح في التعاملات أو العقود التي يكون فيها مصرفهم طرفاً، ويمنعهم من المشاركة في الاجتماعات التي تُناقش فيها هذه المسائل. وعندما لا تتطرق الأنظمة المصرفية إلى حالات تعارض المصالح، فإن هذه الحالات ترد غالباً في التشريعات والأنظمة المتعلقة بالشركات أو الأوراق المالية. ووفقاً لنتائج الاستطلاع الذي أجراه اتحاد المصارف العربية سنة ٢٠٠٧ حول حوكمة الشركات في القطاع المصرفي، تبين أن ٨٨٪ من مصارف المنطقة تُلزم مجالس المديرين والإدارة التنفيذية بالإفصاح عن أية مصالح مادية في تعاملاتها. وينبغي على إدارة المصرف وأعضاء مجلس إدارته ألا يستفيدوا شخصياً من المعلومات الداخلية حتى ولو لم تشكل هذه الاستفادة خرقاً لصلحياتهم وفقاً للقوانين السائدة. كما يتوجب عليهم الامتناع عن التصويت أو حتى عن المشاركة في عمليات اتخاذ القرار بشأن أمور فيها تعارض بالمصالح، فعلياً كان أو محتملاً.

لا ينبغي على المصارف في المنطقة أن تُعول بالكامل على الأطر التنظيمية من أجل فرض السلوكيات المقبولة لأعضاء مجالسها. فمن مسؤولية أعضاء المجالس أن يحترموا أعلى المعايير الأخلاقية وأن يروجوا لها. كما ينبغي على المصارف أن تبادر إلى إعداد وإنفاذ موثيق سلوكية (أو موثيق للممارسات المناسبة) تتوجه للعاملين والإدارة وأعضاء المجالس. وقد طلبت الهيئات الرقابية في بعض من بلدان المنطقة (البحرين) أن يعتمد المجلس ميثاقاً للسلوكيات. وينبغي على هذه الموثيق أن تشدد على المبادئ وأن تتحاشى السلوكيات الآلية والشكلية. وعلى الموثيق السلوكية أن تمنع بوضوح كافة الممارسات المرفوضة كالاتجار والتداول بناءً على معلومات داخلية (Insider trading). وقد أكدت الردود على استطلاع OECD-حوكمة على أن معظم المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد اعتمدت موثيق سلوكية. وينبغي بذل جهود إضافية لتنفيذها جيداً ولتحديد مسؤولية رصد هذا التنفيذ داخل الهيكلية الوظيفية للمصرف.

تلعب المجالس دوراً محورياً في وضع الأطر السليمة لحوكمة الشركات في المصارف. وعليها أن تحدد بوضوح كافة المسؤوليات ومستويات السلطة وآليات رفع التقارير في المصارف. وينبغي أن يتم توثيق وتحديث كافة هذه العلاقات وممارسات وإجراءات عمل مجالس المديرين. ولكن، وفقاً لاستطلاع IFC-حوكمة، فقط نصف المصارف المشاركة في الاستطلاع قد كلفت مجالسها بمسؤولية سياسات حوكمة الشركات. فعلى المصارف والهيئات التنظيمية أن تدرك هذا القصور وأن تتوجه نحو نظام تشمل فيه وظيفة رصد المجالس للحوكمة مراجعة مستمرة للهيكل الداخلي، بغية التأكد من وضوح آليات مساءلة الإدارة على كافة المستويات الوظيفية. والمصارف مدعوة لتحديد هيكلية حوكمة الشركات التي تضبط سياساتها وتطبق معاييرها وتنفذ إجراءات رقيبتها الداخلية. وربما ترغب الهيئات الرقابية بمراقبة اجتماعات مجالس المصارف. هذه ممارسة شائعة في بعض البلدان الأعضاء في OECD. فينبغي على المجالس أن تكون مستعدة للإصغاء إلى مشورة الهيئات الرقابية وتحذيراتها، ولإعادة تنظيم إطار حوكمتها وإجراءاتها التشغيلية عند الضرورة.

## دور ممارسات الأجور في الحوكمة السليمة للشركات

لقد أُنقت الأزمة المالية الحالية الضوء على دور ممارسات الأجور، ولا سيما دورها في تكيف الحوافز التي يحصل عليها المسؤولون التنفيذيون مع أهداف المصارف التي يعملون فيها. وأشار العديد من تحليلات العوامل التي أدت إلى الأزمة، إلى الدور الذي لعبته ممارسات التعويضات في الزيادة من حدة تراكم المخاطر. فأولاً، أدت هيكلية تعويضات المسؤولين التنفيذيين من المستوى العالي والمتوسط إلى اختلال في استراتيجيات المخاطر لدى عدد من المؤسسات المالية، حيث أن مسؤوليها التنفيذيين قد حصلوا على حوافز كبيرة لاتخاذ مخاطر إضافية، بينما لم تتراجع هذه الحوافز إلا تراجعاً ضئيلاً حين كانت المخاطر سيئة. وثانياً، وكما أشارت إليه منظمة OECD في تحليلها للأزمة المالية، فإن نجاح أو فشل نظم حوكمة المصارف يعتمدان أيضاً على نظام الحوافز للمستويات التي ما دون كبار التنفيذيين (فضيحة مصرف سويسبيته جنرال سنة ٢٠٠٨). كما وثمة مبعث قلق آخر أشارت إليه كافة عمليات المراجعة لتنظم الأجور في المؤسسات المالية، وهو عدم تعديل المخاطر في قياس الأداء بخصوص الأجور المتغيرة.

لم تركز الهيئات التنظيمية بما يكفي على تداعيات نظم التعويضات على مقاييس المخاطرة (Risk Profile) في المصارف. وعملت مجالس المصارف وكأن نظم التعويضات لم تمت بأي صلة إلى إدارة المخاطر وحوكمتها. وقد دفع أداء شركات القطاع المالي غداة الأزمة عدداً من الهيئات التنظيمية الوطنية والدولية لوضع مبادئ توجيهية أو توصيات بشأن أجور المسؤولين التنفيذيين. وقد سعت المفوضية الأوروبية لوضع مقترحات تشريعية تُدرج خطط الأجور في إطار الرقابة الاحترازية (Prudential oversight). كما نشرت لجنة هيئات الرقابة المصرفية الأوروبية مبادئ لسياسات الأجور، توجهت للهيئات التنظيمية والمصارف. وأصدر مجلس الاستقرار المالي (FSB)، سابقاً (FSF) أيضاً مبادئه التوجيهية بشأن التعويضات، وذلك في إبريل/نيسان ٢٠٠٩ بعنوان مبادئ مجلس الاستقرار المالي لممارسات التعويض السليمة، والتي حظيت بتأييد زعماء مجموعة العشرين، وستشكل جزءاً من معايير لجنة بازل.

في البلدان الأعضاء في منظمة OECD، ارتفعت تعويضات المسؤولين التنفيذيين على مدى الأعوام السابقة بإيقاع أسرع من ارتفاع متوسط أجر العامل العادي. وسادت في بعض البلدان ممارسات من طراز المصافحات الذهبية أو تعويض مسؤول تنفيذي فاشل عند مغادرته للشركة (أو ما يُدعى «بالمكافأة على الفشل») على نحو آثار القلق. أما في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن آليات الأجور المتغيرة لا تزال حديثة العهد، على الرغم من تزايد تعقدها شيئاً فشيئاً. كما لم تنتشر المصافحات والمطلات الذهبية التي أشير إلى دورها السلبي في كافة التحليلات لدور الأجور في الأزمة المالية. ونظراً لهذا التباين في ممارسات التعويض بين مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والمصارف المقيمة في بلدان OECD، فإن محاولات الهيئات التنظيمية الوطنية في بلدان OECD لإعادة تنظيم ممارسات الأجور ربما لا تمت بصلة وثيقة إلى مصارف المنطقة.

فعلى سبيل المثال، يبدو أن عدداً من التدابير التي اعتمدها الهيئات التنظيمية الوطنية، كإجراء دفع العلاوات، ليست قابلة حتماً للتطبيق في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تعطي هيكل التعويض الأفضلية للأجور الثابتة<sup>١٣</sup>. وكذلك فإن تدابير التصويت على الأجور («Say on Pay») التي اعتمدت في العديد من بلدان OECD<sup>١٤</sup> ربما لا تمت بصلة وثيقة إلى سياق مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والتي يسيطر عليها مساهمون ذوي أغلبية أو مساهمون معطلون. ويشير هذا إلى الدور الأكبر الذي يمكن أن تلعبه الهيئات الرقابية في مراجعة هيكل التعويض في المصارف المحلية. وتوصي مبادئ مجلس الاستقرار المالي أنه «يجب على المراجعة الرقابية أن تكون صارمة ومستدامة، وأنه يتوجب معالجة حالات التصور بسرعة». فينبغي على هيئات الرقابة المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تنظر في إدراج تقييم المخاطر المترتبة عن سياسات الأجور في المصارف في إطار عمليات المراجعة الرقابية. هذا أمر بالغ الأهمية في سياق تزايد أعداد المصارف الاستثمارية العاملة في المنطقة.

يشير دليل لجنة بازل لحوكمة الشركات إلى أن هيكل أجور الأشخاص في المناصب العليا ينبغي أن يساند ربحية المصرف على المدى الطويل. وفي هذا الصدد، تختلف ممارسات تعويض المسؤولين التنفيذيين في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عن تلك المعمول بها

١٣ إلى جانب هذه الملاحظة، قامت مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتخفيض الرواتب بحوالي ١٠٪ لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩. هذا يعكس عدداً من العوامل، بما فيها الوباء الكبير للتباطؤ الاقتصادي على المصارف، أو ربما أيضاً اعتماد ممارسات تعويض محافظة تستند إلى الأجور الثابتة بدلاً عن الأجور المتغيرة.

١٤ في إيطاليا على سبيل المثال، يصوت المساهمون على أجور مجالس المصارف وإدارتها. كما اعتمدت بلدان أخرى مبدأ التصويت غير الملزم على الأجور (المملكة المتحدة وأستراليا)



في أوروبا وشمال أمريكا، حيث ثمة غياب في تكييف التعويضات مع المخاطر وأفتها الزمني. وتبدو المكافآت في مصارف المنطقة وكأنها مرتبطة بالوضع الاجتماعي والعلاقات العائلية أكثر من ارتباطها بالمسؤوليات والأداء. وتجدر الإشارة إلى أن لجان الأجور أو ما يعادلها، المنتشرة في مصارف البلدان الأعضاء في OECD، لا تزال نادرة الوجود في مصارف المنطقة. وتشير نتائج استطلاع اتحاد المصارف العربية سنة ٢٠٠٧، إلى أن ٥٥% فقط من المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لديها لجان للتعويضات والأجور. ويجري البت بترتيبات التعويض في جمعيات حملة الأسهم، مما يسمح للمساهمين ذوي الأغلبية بالتحكم بممارسات الأجور.

تنص مبادئ مجلس الاستقرار المالي إلى أن «مجلس مديري الشركة ينبغي أن يشرف إشرافاً فاعلاً على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه». أما مبادئ OECD فتتضمن إلى أبعد من ذلك وتوصي المجالس «بتكييف أجور المسؤولين التنفيذيين وأعضاء المجالس مع مصالح الشركة والمساهمين على المدى الطويل». وقد لاحظنا أنفاً أن ترتيبات تعويضات المجالس والإدارة في مصارف المنطقة ليست على أفضل ما ينبغي، مما يمكن أن يقوّض قدرة المصارف على اجتذاب الموظفين المؤهلين. ونظراً لكل هذه المخاطر، توصي لجنة العمل أن تقوم مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتشكيل لجنة خاصة تابعة للمجلس، يكون كافة أعضائها أو غالبيتهم من المديرين المستقلين الذين من المستحسن أن يتمتعوا بخبرة في مجال إدارة المخاطر. وتقوم هذه اللجنة بمراجعة نظام المكافآت في المصرف وبوضع هيكلية الرواتب لكافة العاملين في المصرف وأعضاء مجلسه. وفي حال وجود مثل هذه اللجنة، ينبغي تعزيز قدراتها بغية تحاشي الإفراط في الاعتماد على الاستشاريين في مجال الأجور. كما ينبغي استبعاد المسؤولين التنفيذيين من عضوية لجان أجور مسؤولين تنفيذيين آخرين، لأن هذا الوضع يشكل تعارضاً واضحاً في المصالح. ومن حيث المبدأ، الممارسة الجيدة تُملي إحالة سياسات الأجور إلى الاجتماع السنوي وإخضاعها لموافقة حملة الأسهم. لكن ترتيبات التصويت على الأجور، كما ذكر آنفاً، ربما لا تكون فعالة في نهاية المطاف، نظراً لتركز الملكية في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

إلى جانب اعتماد بنية لحوكمة الأجور، ربما يؤدي غياب سياسة متجانسة للأجور إلى مخاطر على المصرف يتوجب احتواؤها. وتوصي مبادئ OECD المجالس «بإعداد والإفصاح عن بيان سياسة الأجور، يتضمن أجور أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين». وعند تحديد شكل سياسة الأجور هذه وتنفيذها، يترتب أن يؤخذ بالاعتبار حجم المصرف ودرجة تعقيد عملياته. كما ينبغي على البيان السياساتي هذا أن يركز على تكييف التعويضات مع المخاطر وأفتها الزمني. ومن المستحسن أن يتضمن بيان سياسة الأجور معايير قابلة للقياس تركز على المصالح على المدى الطويل. وينبغي على الهيئات التنظيمية المصرفية في المنطقة أن تطلب من المجالس أن تضع بياناً بسياسة الأجور وأن تراقب الامتثال له. هذا ويترتب رصد ومراجعة نظام التعويض في المستويات الدنيا في الشركة للتأكد من أنه يعمل كما يجب.

أظهر استطلاع OECD-حوكمة أن سياسة أجور المجالس في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تخضع لموافقة الجمعيات السنوية. لكن عملية تحديد ترتيبات التعويض في العديد من الحالات، تجري دون شفافية ودون الإفصاح عن المبالغ الحقيقية لأجور المديرين وكبار المدراء. وهذا للأسف يتجانس مع الممارسات المعمول بها في قطاعات أخرى في بلدان المنطقة. إلا أن الدروس المستخلصة من الأزمة المالية قد أبرزت ضعف الإفصاح عن سياسات الأجور وهياكلها في المصارف في العالم، لا سيما في المستويات الدنيا. واستناداً إلى إفصاح مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على الانترنت، فإن أقل من ٢٠% من هذه المصارف تتصح عن أجور كبار التنفيذيين (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). ومن بين ممارسات الحوكمة الرشيدة، الإفصاح في التقرير السنوي عن التعويضات التي يحصل عليها المسؤولون التنفيذيون وأعضاء المجالس على نحو فردي، وعن مداخل العاملين على نحو مجمع. وبالإضافة إلى الإفصاح الخارجي، ينبغي على سياسة الأجور في المصرف أن تكون شفافة على الصعيد الداخلي. فقد أبرزت الدروس المستخلصة من الأزمة المالية الحاجة إلى تحسين الشفافية في هذا الميدان في ما يتجاوز مجرد الإفصاح، إذ ينبغي على المصارف والشركات الأخرى أن تكون قادرة على تبرير الخصائص الرئيسية لبرامج الأجور المرتبطة بالأداء التي اعتمدها، بما فيه إجمالي كلفة هذه البرامج ومعايير الأداء وكيفية تعديل الأجور وفقاً للمخاطر.



## الإفصاح والشفافية

### الإفصاح المناسب ورفع التقارير إلى الهيئات الرقابية

تكتسي شفافية عمليات المصارف وهياكلها وأدائها المالي أهمية كبيرة لعدد من الأسباب التي تتراوح بين القواعد الاحترازية وحوكمة الشركات. فمعاملات المصارف المدرجة أو غير المدرجة تطرح نفس المخاطر على النظام المالي بسبب مشاركة هذه المصارف في نظم المدفوعات وفي قبول ودائع التجزئة المصرفية. ولهذا يُطلب من المصارف غير المدرجة أن تقدم معلومات مماثلة لتلك التي تقدمها المصارف المدرجة. وعلى الإفصاح من حيث المبدأ أن يكون متناسباً مع حجم المصرف وتعدد معاملاته وهيكلية ملكيته وأهميته الاقتصادية ومقاييس مخاطرته. وتُملئ ممارسات حوكمة الشركات الرشيدة أن يتم إعداد البيانات المالية السنوية الكاملة والمذكرات والجداول ذات الصلة استناداً إلى المعايير والممارسات المحاسبية الدولية، وتوفيرها للمودعين والعملاء على موقع المصرف على الإنترنت و/أو في مكاتب المصرف و/أو في التقارير المحالة إلى الهيئات الرقابية (عندما تتاح هذه التقارير للعموم). ويوفر هذا الإفصاح صورة واضحة وشاملة عن الموقف المالي للمصرف، كما يمكن المؤسسات النظرية والأوساط المالية من الالتزام بمبادئ انضباط السوق.

تمتثل معظم المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمتطلبات الإفصاح المنصوص عليها في القانون (البيانات المالية وتقرير الرئيس وتقارير المدققين). لكن الإفصاح غير المالي لا يزال ضعيفاً. وهذا لا يخص فقط المؤسسات المصرفية في المنطقة. فينبغي بالتالي أن يبقى تحسين معايير الإفصاح غير المالي للمصارف من بين أولويات الهيئات الرقابية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ومن بين المعلومات بشأن حوكمة الشركات التي يترتب الإفصاح عنها عادةً، بنية مجلس المصرف وإدارته العليا وهيكلية ملكيته، بما في ذلك المالكون المستفيدون (Beneficial owners)، وهيكلية الحوافز ومواريث أو سياسات السلوكيات أو الأخلاقيات في العمل، والسياسات المتعلقة بتعارض المصالح، وطبيعة ونطاق العمليات مع الفروع والأطراف ذات العلاقة (بما فيها شؤون المصرف التي لأعضاء المجلس أو الإدارة العليا مصلحة مادية فيها على نحو مباشر أو غير مباشر أو بالنيابة عن طرف ثالث).

وفقاً لاستطلاع اتحاد المصارف العربية للقطاع المصرفي العربي سنة ٢٠٠٧، فقط ٥٥٪ من المصارف المستطلعة تنشر وثائق تحتوي على هيكلية حوكمة المصرف وهيئاته الرئيسية ومسؤوليات رفع التقارير فيه. وقد أشارت الردود على استطلاع OECD-حوكمة إلى أن المصارف في بلد واحد فقط من البلدان المستطلعة تنشر تقارير سنوية تتضمن فضلاً مخصصاً لعمليات حوكمة الشركات. وأكبر عاملين من العوامل التي لا تشجع على الإفصاح في المصارف هما التصور في المتطلبات القانونية وغياب طلب السوق للمعلومات (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). فعلى الهيئات الرقابية أن تكون أكثر تحديداً في وضع شروط الإفصاح العام في المصارف، مع العمل أيضاً على تغيير ذهنية المسؤولين التنفيذيين المصرفيين الذين ينظرون إلى الإفصاح من حيث الامتثال له فقط بدل النظر إليه على أنه أداة فعالة لإدارة العلاقات مع حملة الأسهم وتحقيق قيمة مضافة في العمل.

تساعد التقارير الرقابية على تعزيز قدرة الهيئات التنظيمية على رفع فعالية رصد سلامة المصارف وملائمتها وتقديم المشورة لها بشأن نقاط الضعف المحتملة في امتيازاتها. والتقارير الرقابية المنتظمة هي ذات طابع كمي بطبيعتها، وقد سبقت الإشارة في هذا الموجز إلى الأمور التي ينبغي الإفصاح عنها إلى الهيئات الرقابية فور حدوثها. وينبغي أن تتاح للهيئات الرقابية كافة المعلومات بشأن المالكين المستفيدين (Beneficial owners) في حال لم تُطلب هذه المعلومات بهدف الإفصاح العام. وهيئات الرقابة المصرفية هي السلطة العليا التي تضمن الإفصاح السريع والمناسب من طرف المصارف، كما تقوم الهيئات التنظيمية للأوراق المالية بالرقابة على الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق والإفصاح غير المالي من طرف المصارف المدرجة. وأي خلل في إفصاح المصارف المدرجة، تحده هيئات الرقابة المصرفية أو الهيئات التنظيمية للأوراق المالية أو أسواق الأسهم (البورصات)، ينبغي أن يجري إعلام الجميع به بغية اتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة أو فرض العقوبات وفقاً للقوانين والأنظمة السارية.

إلى جانب اعتماد المصارف المركزية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للقواعد الصادرة عن لجنة بازل، يجري أيضاً تنفيذ المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) في عدد من بلدان المنطقة. أما في البلدان الأخرى (كمصر)، فقد وضعت السلطات معايير محاسبية محلية متجانسة في معظم الحالات مع المعايير المحاسبية الدولية. وفي الواقع، أظهرت الأرقام الصادرة مؤخراً، أن المصارف هي في مقدمة الشركات المدرجة في المنطقة في اعتماد المعايير الدولية للتقارير المالية، بمعدل ٧٧٪ من المصارف مقابل ٥٨٪ من الشركات المدرجة (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). ومن المسائل الهامة لدى الهيئات الرقابية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مسألة التأكد

من الحصول على حسابات مالية موحدة للمصارف التي تنتمي إلى مجموعة أعمال. فالتقارير المالية الموحدة تضمن أن الإفصاح عن العلاقات والمعاملات والشروط المالية داخل المجموعة يجري على أساس الشفافية ويطلب من الهيئات التنظيمية. وقدّر مؤخراً أن ٨٤٪ من مصارف المنطقة والتي تنتمي إلى مجموعة، تضع حسابات مالية موحدة (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). إلا أن الهيئات التنظيمية في عدد من بلدان المنطقة لا تطلب بتقارير من هذا النوع.

### الإدارة السليمة للمخاطر والمراقبة الداخلية

تشدد الهيئات التنظيمية في جميع البلدان على ضرورة إتباع المصارف لإدارة سليمة للمخاطر ومراقبة داخلية متينة. ولتحقيق هذا الغرض، اعتمدت الكثير منها إطار بازل II، الذي يشدد على الحاجة إلى ممارسات سليمة لإدارة المخاطر، مع الإقرار بأن قياس المخاطر وإدارتها وضبطها تزداد صعوبة مع ازدياد تعقد العمل المصرفي ومع تغير أشكال المخاطر التشغيلية على الدوام. وتتضمن مراجعة إطار بازل II التي صدرت في يوليو/تموز ٢٠٠٩، إرشادات إضافية بشأن نقاط الضعف التي ظهرت في إدارة المصارف للمخاطر خلال الأزمة المالية الأخيرة، بما فيها إدارة المخاطر على مستوى الشركة ككل والسيطرة على تعرض الميزانية العمومية وإدارة تركّز المخاطر.

وفي تحليلها للإخفاقات الرئيسية في إدارة المخاطر خلال الأزمة، استخلصت منظمة OECD أن المخاطر في الكثير من الحالات لم تجري إدارتها على مستوى الشركة كما لم يتم تكييفها مع إستراتيجية الشركة. وعمل مديرو المخاطر غالباً بعيداً عن الإدارة ولم يُنظر إليهم على أنهم جزء هام في تنفيذ إستراتيجية الشركة. وقد أظهرت الأزمة المالية بوضوح الحاجة إلى أن تقوم كافة المصارف في كل أنحاء العالم بتنفيذ مبدأ رقابة المجلس على مقاييس المخاطرة (Risk Profile) على جميع المستويات في المصارف. وقد سبق ونوهنا أننا إلى ضرورة تشكيل لجان لرصد إدارة المخاطر تضطلع بوظيفة الرقابة على نظام إدارة المخاطر في المصارف. وتطلب بعض البلدان في المنطقة كعمان وقطر تشكيل لجان لإدارة المخاطر في المصارف، بينما لا تطلب ذلك بلدان أخرى كمصر والأردن. ويُقدّر أن ٥٠٪ من مصارف المنطقة لديها لجان من هذا الطراز.

أوصت OECD مؤخراً بتأسيس منصب مدير المخاطر (CRO) وربطه مباشرة بالمجلس. ويضطلع هذا المسؤول بإدارة المخاطر فيحدد التعرض للمخاطر وقياسه ويرفع التقارير بشأنه. وينبغي أن يحيل هذا المسؤول تقاريره إلى المجلس مباشرة للتأكد من استلام المجلس لكافة المعلومات اللازمة بشأن مقاييس المخاطرة في المصرف. وهذا أمر هام نظراً لأنه لم يتم العثور في المنطقة إلا على عدد ضئيل من الحالات حيث يرفع مسؤول المخاطر تقارير إلى المجلس (١٣٪ وفقاً لاستطلاع IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). وعلى وجه العموم، ثمة غياب لدور مدير المخاطر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مما يتعارض مع الممارسات المعتمدة لدى عدد كبير من المصارف على الساحة الدولية والتي تكلف أحد أعضاء الإدارة التنفيذية العليا بمسؤولية الاهتمام بإدارة المخاطر وإطار إدارة المخاطر على كافة مستويات المؤسسة. ولهذا تُنصح مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتأسيس منصب مدير المخاطر (CRO) وتخويله بالسلطات المناسبة وربطه برفع التقارير مباشرة إلى المجلس. أما إلغاء هذا المنصب فينبغي أن يخضع للنقاش في المجلس وللإفصاح العام.

خلافاً لإستراتيجية المخاطر، فإن الرقابة الداخلية متجذرة في العمل اليومي للمصرف وينبغي تصميمها لتضمن دقة البيانات المالية وامتثالها للسياسات والإجراءات الملائمة والعمليات القانونية والتنظيمية. وقد أظهرت الردود على استطلاع OECD-حوكمة إلى انعدام الثقة في جدارة الرقابة الداخلية لدى مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وليست هذه النتيجة مفاجئة نظراً إلى أن ٦٢٪ فقط من المصارف في المنطقة صرّحت بأن لديها مديراً أو مديرة للمخاطر (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). وتتطلب الممارسات الجيدة أن ترفع الإدارة العليا إلى المجلس مرة في السنة على الأقل تقريراً بشأن نطاق نظام الرقابة الداخلية وأدائه، وذلك لكي تتيح للمجلس فرصة مراجعة كفاءة آليات الرقابة. هذه أيضاً إحدى التوصيات الواردة في وثيقة التدقيق الداخلي الصادرة عن لجنة بازل (٢٠٠١). ولضمان إبقاء المجلس على علم بمجريات الأمور، سيترتب على الإدارة أن تفكر في كيفية اختيار المعلومات بحيث لا يصل إلى المجلس إلا المعلومات ذات الصلة.

ربما يصعب وضع سياسة المخاطر ورصدها في المصارف التي لديها معاملات عابرة للحدود أو التي لديها هيكلية ملكية معقدة. ويوصي دليل لجنة بازل لحوكمة الشركات بأن يفهم المجلس والإدارة العليا ماهية البنية التشغيلية للمصرف، بما في ذلك البلدان أو الهياكل التي يعمل فيها المصرف والتي تعيق الشفافية (ما يُدعى بـ«اعرف هياكل مصرفك»). وعلى الرغم من أن المصارف ربما تختار أن تعمل في بلدان

ذات وضع خاص أو أن تعتمد هياكل معقدة لأهداف عملية مشروعة، إلا أن هذه المعاملات ربما تطرح عدداً من المخاطر المالية والقانونية والمتعلقة بالسمعة. كما يمكن للمصارف أن تتعرض لمخاطر قانونية وملتزمة بالسمعة على نحو غير مباشر عندما تقوم بتأدية خدمات أو إقامة هياكل غامضة بالنيابة عن عملائها. فينبغي على مجلس المديرين أن يراقب على الدوام ملائمة المعاملات المصرفية في البلدان ذات المخاطر وأن يضع لها حدوداً مناسبة وأن يتأكد من أن الإدارة العليا قد وضعت سياسات لإدارة المخاطر المرتبطة بهذه المعاملات.

ثمة عدد من الشؤون الإدارية التي تستحق الاهتمام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والتي ذُكرت في أماكن أخرى من هذا الموجز، وهي العمليات مع الأطراف ذات العلاقة في مجموعات الشركات، والإقراض لأطراف خارجية مُقرّبة. وتحدثت وسائل الإعلام الإقليمية مؤخراً عن موضوع «الإقراض على الاسم». فقد مارس الانكماش العالمي ضغطاً على قطاعات رئيسية في اقتصاديات المنطقة، مما أدى إلى وصول عدد من الشركات الكبرى إلى شفير الإفلاس لا بل والانهايار. وقد أظهر قصور بعض التكتلات العائلية (كمجموعات سعد والتصبيبي والطويرقي) الجانب السيئ لممارسة «الإقراض على الاسم» الراضجة في المنطقة، حيث تقوم المصارف بإقراض المجموعات العائلية استناداً إلى اسمها وسمعتها وليس انطلاقاً من تقييم المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة. ويمكن للهيئات التنظيمية في هذه الظروف أن تلعب دوراً أساسياً بحيث تطالب المصارف المحلية بالإفصاح السريع عن تعرضها. وينبغي على الهيئات الرقابية أن تحصل على معدلات إجمالية تعرض المصارف لشركات المجموعة التي تنتمي إليها (كما يقوم به على سبيل المثال البنودسبنك، المصرف المركزي الألماني). إذ من شأن ذلك أن يوفر للهيئات التنظيمية صورة محدثة عن إجمالي تعرض النظام المصرفي لمجموعات الشركات، مما سيعود بالفائدة لأسباب مرتبطة بالتواعد الاحترازية وحوكمة الشركات.

### التدقيق الخارجي والداخلي

توصي المبادئ الصادرة عن منظمة OECD بإجراء عملية تدقيق سنوية من طرف هيئة تدقيق مؤهلة ومستقلة وذات كفاءة. وكما سبق ذكره، جرت العادة على أن تقوم لجنة التدقيق بالتوصية بالمدققين الخارجيين وتعيينهم أو أن يُعيّنوا من قبل حملة الأسهم مباشرة. ونظراً لمستوى تركّز الملكية العالي نسبياً في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فإن تعيين المدققين من قبل لجنة تدقيق مستقلة من شأنه أن يخفض من احتمال تعارض المصالح الذي ربما ينشأ من تعيينهم من قبل المساهم صاحب الأغلبية. وبما أن لجنة التدقيق هي اللجنة الأكثر انتشاراً من بين لجان المجالس في مصارف المنطقة (أكثر من ٨٠٪)، فإن إدخال آليات تقوم وفقها لجنة التدقيق بتعيين المدققين المستقلين لن يكون بالأمر العسير. وقد أظهرت الإحصائيات التي جمعها اتحاد المصارف العربية مؤخراً، أن أقل من ١٠٪ من مصارف المنطقة فقط تعتقد أن عملية التدقيق الخارجي فيها لا يجريها مدقق مستقل. وينبغي على الهيئات الرقابية أن تتأكد من أن عملية تعيين المدققين تضمن استقلاليّتهم، ومن وجود إجراءات مناسبة تحافظ على هذا الاستقلال.

من بين الممارسات المصرفية الجيدة، تغيير المدققين دورياً، أو على الأقل طلب تغيير الشريك الرئيسي. وقد أشارت ٧٨٪ من المصارف الخاضعة لاستطلاع اتحاد المصارف العربية، أن سياساتها الداخلية تتطلب تناوباً في المدققين الخارجيين وفقاً لشروط محددة. وتقدّر استطلاعات أخرى أن تناوب المدققين يجري في نصف مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تقريباً. ولكن، إن أتى التغيير نتيجة لخلاف ما، يتوجب على الهيئات الرقابية أن تتحرى الظروف التي سببت عدم لجوء المصرف إلى هيئة التدقيق المعتادة. فني قطر على سبيل المثال، لا يمكن للمجلس استبعاد المدقق دون موافقة المصرف المركزي. ويستحق عدد من المصارف المركزية الأخرى في المنطقة الثناء على إصدارها لمبادئ توجيهية محددة باستقلالية المدققين. وربما يصعب ضمان هذه الاستقلالية في البلدان الصغيرة حيث لا يوجد الكثير من المؤهلات التدقيقية ولا الكثير من شركات المحاسبة المعترف بها.

ولم تعبر الردود على استطلاع OECD-حوكمة عن أي قلق تجاه عملية التدقيق الخارجي، ربما لأن المصارف الكبرى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تخضع لتدقيق شركات التدقيق الدولية الكبيرة. وفي بعض الحالات، قامت المصارف المركزية بوضع قائمة بشركات التدقيق ذات الخبرة والمؤهلات في ميدان التدقيق المصرفي على وجه التحديد (كما في مصر). وقامت مصارف مركزية أخرى بوضع حد أدنى من الشروط بشأن المدققين القادرين على تدقيق المصارف (كما في المغرب ومصر). وفي معظم الحالات، يُطلب من المصارف المدرجة والمملوكة لجهات خاصة أن تخضع للتدقيق من طرف مدققين معترف بهم، وعلى الهيئات التنظيمية أن تتأكد من تطبيق ذلك. وكما اقترحت لجنة بازل، توصي لجنة العمل الهيئات الرقابية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بأن تقيم علاقات مع جمعيات المدققين الوطنية في بلدانها، لكي تكون في موقف يسمح لها بالتعامل مع أي مشكلة رقابية. في الوقت الحاضر، ثمة جمعيات وطنية للمحاسبين في كافة بلدان المنطقة.

وتطالب وثيقة التدقيق الداخلي الصادرة عن لجنة بازل في ٢٠٠١ بتأسيس وظيفة دائمة ومستقلة للتدقيق الداخلي تتمتع بالكفاءات المهنية اللازمة في كل مصرف، وبتسليحها بصلاحيات واسعة لمراقبة نظم الرقابة الداخلية. ويقوم المدقق الداخلي بتقييم كفاءة وملائمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وقواعد حوكمة الشركات وإجراءاتها في المصرف<sup>١٥</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن المدقق الداخلي لا ينبغي أن يُكَلَّف بالتأكد من التزام الشركة بمتطلباتها الداخلية والخارجية. فهذا من مسؤولية مراقب الامتثال. ومن المقدر أن ٨٨٪ من مصارف المنطقة لديها وظيفة تدقيق داخلي (IFC-حوكمة، ٢٠٠٨). إلا أن بعض الردود على استطلاع OECD-حوكمة قد أشارت إلى أن وظيفة التدقيق الداخلي في الكثير من المصارف، مجهزة للعمل المصرفي التقليدي البسيط فقط، وتتقصها المعارف والخبرة اللازمة لاستعراض المعاملات أو العمليات المعقدة الممتدة في عدة بيئات تنظيمية مختلفة.

ينبغي على كل مصرف أن يعتمد ميثاقاً للتدقيق الداخلي توافق عليه الإدارة العليا ويثبته المجلس أو إحدى لجانته المخولة بذلك. وينبغي أن يطالب هذا الميثاق بإجراء التدقيق الداخلي على نحو نزيه وموضوعي ومستقل. كما يتوجب تسهيل تواصل مسؤول التدقيق الداخلي مع لجنة التدقيق المستقلة. وقد قامت معظم المصارف المركزية في المنطقة بفرض تواتر عمليات التدقيق الداخلي ونطاقها أو/و بإصدار إرشادات بهذا الشأن. فالتدقيق الداخلي والخارجي يساندان سلامة عمليات المصرف على المدى الطويل. ومن المقبول أن تقوم المصارف الصغيرة بتلقيم التدقيق الداخلي لشركة خارجية، بشرط أن تتمتع هذه الشركة بالكفاءات المهنية اللازمة وبالاستقلالية الكاملة عن المدققين الخارجيين، والألا يكون لها أي صلة بأي من أعضاء المجلس والإدارة العليا وعائلاتهم، والألا يكون لها أي عقود كبيرة مع المصرف. وقد أشارت الردود على استطلاع OECD-حوكمة إلى أن معايير التدقيق الداخلي في المنطقة مناسبة. وقد ذكرت معظم الردود المعايير الصادرة عن معهد المدققين الداخليين.

تقع على عاتق التدقيق الداخلي وفريق مراقبة الامتثال، مسؤولية التخفيف من عمليات الغش والاحتيال الداخلية والخارجية. وعند الكشف عنها، ينبغي إخطار لجنة التدقيق ومجلس المديرين. وعلى المدققين الداخليين والخارجيين أيضاً أن يتأكدوا من أن البيانات المالية الصادرة عن المصرف تعكس بدقة موقفه المالي وأداءه من جميع الأوجه المادية. كما تعول مجالس المديرين والإدارات العليا على عمل المدققين الداخليين والخارجيين وآليات الرقابة الأخرى، للتحقق المستقل من المعلومات التي توفرها الإدارة. وينبغي كذلك على المدققين الداخليين أن يرسدوا عمليات الإقراض للأطراف ذات العلاقة بغية ضمان أن كافة هذه العمليات قد جرت وفق الشروط التي اعتمدها المجلس. وأشارت الردود على استطلاع OECD-حوكمة إلى أن إقراض الشركات داخل المجموعة التي ينتمي إليها المصرف والإقراض لبعض العملاء المفضلين من بين أكبر الإشكاليات المندرجة في إطار العمليات مع الأطراف ذات العلاقة التي ينبغي على المدققين أن يتابعوها بعناية. وتتص معايير التدقيق الدولية على ضرورة تحقق المدققين الخارجيين من المعلومات المادية الخاصة بالعمليات مع الأطراف ذات العلاقة.

تشير وثيقة التدقيق الداخلي الصادرة عن لجنة بازل إلى أن الأهداف المشتركة بين هيئات الرقابة المصرفية والمدققين الداخليين تستتبع إجراء مشاورات دورية فيما بينهم. هذا وإن اعتبار المدققين الداخليين كموظفين استشاريين ربما يشكل خطراً على المصرف. فمن المفترض أن يعتمد المدققون نظرة موضوعية تجاه نظم المراقبة، وهذا ليس ممكناً إن طولبوا بتدقيق نظم مراقبة وضعوها هم أنفسهم. ونفس الشيء ينطبق على المدققين الخارجيين. وقد أظهرت الردود على استطلاع OECD-حوكمة أن المدققين الداخليين في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا يتمتعون بمستوى مناسب من الاستقلالية. إلا أن بعض المديرين في هذه المصارف ليسوا مستعدين على ما يبدو للإقرار بأهمية عملية التدقيق الداخلي. وقد أشارت بعض الردود على هذا الاستطلاع إلى أن المدققين الداخليين لا صوت لهم على مستوى المجلس، فلا يستطيعون إيصال نتائج تدقيقهم إليه. وهنا يمكن لمعهد المدققين الداخليين الذي لديه مكاتب في المنطقة، أن يقوم بالتوعية بدور وأهمية التدقيق الداخلي لدى مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ويمكن للهيئات الرقابية أيضاً أن تلعب دوراً في هذا الصدد.

١٥ نطاق وظيفة التدقيق الداخلي واسع، حسب ما هو وارد في وثيقة بازل. وينبغي أن يشمل التأكد من أن قواعد الرقابة الداخلية التي وضعتها الإدارة وفقاً لتعليمات المجلس، تعمل كما يجب. وكذلك استعراض كافة آليات الرقابة القائمة فعلاً، كنظم تكنولوجيا المعلومات والسجلات المحاسبية والأمن الداخلي والخارجي والتقارير التنظيمية. بالإضافة إلى القيام بعمليات تحري وتفتيش خاصة عند الضرورة.

## التعامل مع بواعث القلق لدى العاملين بشأن قصور الحوكمة

يوصي دليل لجنة بازل لتعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية أن تقوم المصارف بوضع سياسات تنص على إجراءات مناسبة - متوافقة مع القوانين الوطنية - للتعامل مع العاملين الذين لديهم شكوك بشأن نزاهة عمليات المصرف أو العاملين فيه. وينبغي أن يكون الموظفون قادرين على التعبير عن مخاوفهم وأن تؤمّن لهم الحماية من انتقام الشركة أو إدارتها. وينبغي على الإجراءات أن تسمح بإبلاغ المجلس على نحو سري ومباشر (أو غير مباشر من خلال قنوات محايدة) وخارج إطار «التسلسل القيادي». فتأسيس قنوات ملائمة للإبلاغ يسمح للعاملين أن يناقشوا بواعث القلق لديهم دون الخشية من الانتقام. وقد أظهرت الردود على استطلاع OECD-حوكمة أن هذه الإشكالية لم تُعالج بعد كما يجب في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. بعض الردود عبّرت عن أمل بتطبيق مثل هذه الترتيبات قريباً، بينما عبّرت ردود أخرى عن تخوفها من أن البلاغات من العاملين أو من أطراف ثالثة ستواجه تحركات انتقامية. ومنه لزوم الإقرار بأهمية قنوات الإبلاغ هذه من أجل إدارة المخاطر. وتقتصر لجنة العمل أن يتم تعيين أحد كبار المسؤولين في كل مصرف ليستلم ويتحرى سرياً أية شكاوى تأتي من العاملين أو حملة الأسهم دون أي تحامل لا مع ولا ضد المشتكي، حتى ولو أن الفريق العامل يقر بأن الشكاوى ربما تكون أحياناً غير مبررة.

## تعارض المصالح والعمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة

### التعامل مع تعارض المصالح

يحصل تعارض المصالح عندما يصل عضو من أعضاء الإدارة أو المجلس إلى معلومات تمكنه من تحقيق فائدة شخصية. ويحصل تعارض المصالح في المصرف بعدة أشكال، لا سيما عندما يقوم المصرف بعدة عمليات لصالح أحد العملاء. فالمصرف على سبيل المثال يمكن أن يقدم مشورة لإدارة المحافظ المالية لعميل بينما يقوم في ذات الوقت بإدارة/تسويق منتجات مالية. هذا الشكل من أشكال تعارض المصالح سائد في عدد من مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ولهذا تُوصى المصارف بوضع حواجز في وجه حركة المعلومات (أو ما يدعى بالأسوار الصينية) بين المديرين المختلفين، بحيث يتخذ العاملون قراراتهم دون أدنى معرفة بالمعلومات السرية المتاحة للعاملين في مديرية أخرى والتي ربما تؤثر على قرارهم. وهذه المقاربة سائدة جداً في قطاع المصارف الاستثمارية حيث يمكن للمصرف أن يحصل بصفته مستشاراً لجهة ما، على معلومات سرية تؤثر على قراراته المصرفية أو التجارية.

يكتسي الإفصاح عن حالات تعارض المصالح والتعامل معها على نحو فعال، أهمية أساسية للحفاظ على الحوكمة السليمة للشركات، لا سيما في المؤسسات المصرفية التي ربما يتخذ فيها تعارض المصالح عدة أشكال (بين مصرف وعميل أو بين مدير مصرف/عضو في مجلس/مورد خدمات وعميل أو بين عميلين أو أكثر للمصرف أو بين بائع مصرفي وعميل). لا تنصح لجنة العمل باعتماد حظر تنظيمي تام لتعارض المصالح، إذ ربما لا يؤدي ذلك إلا إلى مجرد إخفاء هذا التعارض عن الأنظار فقط. لكنه يقترح أن تبقى المصارف متيقظة تجاه أشكال التعارض. وعلى المصارف أن تضع القواعد اللازمة وأن تخلق المناخ اللائم الذي يسمح لأعضاء المجلس والعاملين أن يعلنوا عن تعارض المصالح إن حصل، وأن تتعامل معه على نحو لا يسيء لا لمصالح المصرف ولا لمصالح عملائه.

إن الاتجار والتداول لتحقيق عوائد شخصية استناداً إلى معلومات تم الحصول عليها بصفة مهنية، مثل سرّ ما باح به أحد عملاء المصرف، يُعتبر خرقاً للقانون وينزع عن مرتكبه صفة التمتع بالمؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper) لمنصب مصرفي رفيع المستوى. ويُعتبر الاتجار والتداول بناءً على معلومات داخلية (Insider trading) جريمة جنائية في معظم البلدان. فلا يجب على أي مسؤول مصرفي، لا سيما أعضاء المجلس، أن يعمل لمصلحته الشخصية استناداً إلى معلومات داخلية، حتى ولو لم يشكل ذلك خرقاً للقوانين السائدة. ومن أجل رصد المواقف التي ربما تشهد تعارضاً في المصالح على صعيد الإدارة أو العاملين، ينبغي على كافة المصارف أن تؤسس منصباً مختصاً ومستقلاً لمراقبة الامتثال يرفع تقاريره إلى لجنة التدقيق التابعة للمجلس. ومراقب الامتثال مسؤول عن وضع هيكلية إطار الحوكمة السليمة من خلال توثيق الإجراءات والإلزام برفع التقارير. أما تلك المصارف التي لا تمنع عاملها من إجراء الصفقات، فينبغي أن تصرّ على أن يقوموا بالتداول من خلال مكتب التداول التابع للمصرف حصراً، أو أن تطالبهم بالإفصاح عن أصولهم المالية وعن كافة الصفقات التي يجرؤونها.

عندما يحصل تعارض في المصالح لدى أحد أعضاء المجلس، يقوم المديرين الذين لا تعارض لديهم فقط بنقاش الموضوع والبت بشأن العمليات مع الأطراف ذات العلاقة. وينبغي إعلام القائمين على مراقبة الامتثال في المصرف بأي تعارض محتمل في المصالح لدى أعضاء المجلس وكبار التنفيذيين. كما ينبغي إعلام الهيئات الرقابية في حال أصبح هذا التعارض واقعاً. بينما يقوم المجلس بالإفصاح العام المناسب. ومن بين الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات التي اعتمدها بعض المصارف، وضع سياسات لتعارض المصالح والإفصاح عنها (مثل دويتشه بنك). أما المصارف الأخرى فتتعامل مع تعارض المصالح من خلال المواثيق السلوكية (مثل بنك البحرين الوطني). وتؤمن الهيئات الرقابية في عدد من بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومنظمة OECD إرشادات بشأن التعامل مع تعارض المصالح والإفصاح عنه. وعندما لا تغطي هذه الإرشادات جميع أشكال تعارض المصالح، يتوجب على الهيئات التنظيمية أن تقوم بالاهتمام بذلك. وينبغي التشديد على إعلام الهيئات الرقابية بسياسات المصارف التي تشرف عليها، بما فيه كيفية تعامل هذه المصارف مع تعارض المصالح.

## الوقاية من العمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة

تبدأ مراقبة العمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة والقضاء عليها، بتحديد مفهوم «الأطراف ذات العلاقة». وإلا فإن تدابير المعالجة، كالإفصاح والحصول على موافقة حملة الأسهم وتعزيز دور المدققين والمديرين المستقلين والأطر القانونية والتنظيمية، لن تحقق النتائج المرجوة منها. وتقرّح المنهجية الصادرة عن OECD أن يكون تعريف «الأطراف ذات العلاقة» واسعاً بحيث يشمل كافة أنواع العمليات التي تشكل خطراً حقيقياً و/أو التي لا يمكن تجنبها بسهولة و/أو التي تجري بالفعل في البلد المعني. وقد أوردت المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة الصادرة عن لجنة بازل مجموعة من المتطلبات الرقابية الموصى بها في هذا الصدد، بما فيها الحاجة لتعريف مفهوم «الأطراف ذات العلاقة»، ولخضوع العمليات التي تتجاوز مبلغاً معيناً مع الأطراف ذات العلاقة لموافقة مسبقة من طرف مجلس المديرين، وألا يجري الإقراض للأطراف ذات العلاقة وفق شروط ميسرة<sup>١٦</sup>، وأن توضع ترتيبات للحصول على معلومات موحّدة بشأن تعرض المصرف للأطراف ذات العلاقة.

وفي سياق منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ينبغي أن يكون تعريف مفهوم «الأطراف ذات العلاقة» واسعاً بحيث يأخذ بالاعتبار أشكال الملكية في المنطقة، وهي: وجود الشركات العامة (العائدة للدولة) والمصارف العامة والعلاقات فيما بينها؛ وواقع أن المصارف غالباً ما تكون جزءاً من مجموعة عائلية كبيرة؛ والتركّز العالي للملكية؛ وخطر أن ينخرط المالكون ذوي السيطرة بعمليات لفائدتهم الشخصية. وعلى الإطار القانوني والتنظيمي أن يتضمن تعريفاً لـ«الأطراف ذات العلاقة»، وأن يوضح أن المعايير المعتمدة تعطي بعض الأمثلة فقط على هذا النوع من العمليات وأن قائمة الأمثلة هذه ليست حصرية. هذا وينبغي توحيد التعرف القانوني للأطراف ذات العلاقة بين بلدان المنطقة تحاشياً لزيادة العبء التنظيمي والتحكيمي، ولتعزيز التنفيذ والتطبيق.

العمليات مع الأطراف ذات العلاقة ليست جميعها سيئة، إلا أنها تسمح للمساهمين ذوي السيطرة بالاستفادة الشخصية على حساب المساهمين الذين لا سيطرة لهم<sup>١٧</sup>. وبغض النظر عن الشكل الذي تتخذه العمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة، فإن ما يجمعها في العديد من الحالات هو سوء عرض للموقف المالي للمصرف. ولهذا ينبغي مراجعة كافة العمليات مع الأطراف ذات العلاقة ومراقبتها من طرف عدد كافٍ من المديرين القادرين على ممارسة حكمهم بموضوعية واستقلالية. وينبغي أن تتطلب عملية المراجعة موافقة على العمليات فردياً، حتى تلك التي لم تذكرها الهيئات التنظيمية ولكن التي ربما تشكل خطراً على المصرف. ويظهر من البيانات المتوفرة أن ٥٢٪ فقط من المصارف العربية لديها سياسات مكتوبة بشأن كيفية مراجعة العمليات التي فيها تعارض في المصالح أو التي تجري مع الأطراف ذات العلاقة (اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٧). وبينما تُطلب موافقة المساهمين على عمليات الإقراض للأطراف ذات العلاقة في بعض البلدان (مثل لبنان)، فإن الموافقة على هكذا عمليات متروكة على وجه العموم إلى المجلس و/أو المساهمين، مما ربما لا يكفي في المصارف ذات المساهم ذي الأغلبية أو ذات المساهمين المعطلين المسيطرين. ويمكن أحد الخيارات لتصحيح هذا الوضع في تشكيل لجنة على مستوى المجلس، مسؤولة عن مراجعة كافة العمليات مع الأطراف ذات العلاقة، تضم في المطلق مديرين مستقلين، أو على الأقل يشكّل فيها المديرين المستقلون الأغلبية (كلجنة التدقيق على سبيل المثال).

ومن مسؤولية الهيئات التنظيمية أن تمنع الشركات المدرجة من القيام بأنواع معينة من العمليات مع الأطراف ذات العلاقة، كمنح القروض الشخصية لأعضاء المجلس أو أقربائهم أو أصدقائهم أو للمساهمين ذوي السيطرة. وعلى المصارف والسلطات الرقابية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تُصدر منعاً صريحاً لعدد من العمليات مع الأطراف ذات العلاقة. ففي بعض بلدان المنطقة، يخضع الإقراض للأطراف ذات العلاقة لتقواعد صارمة (كما في البحرين ولبنان). وفي مصر، يحظر القانون المصري رقم ٨٨ (لسنة ٢٠٠٣) كافة عمليات الإقراض للأطراف ذات العلاقة، بينما حُدّد سقف الإقراض للأطراف ذات العلاقة في عُمان بـ ١٠٪ من رأسمال المصرف. واعترافاً بالضرر الذي يمكن أن يعود على الاقتصاد برّمته بسبب الإقراض السيئ للأطراف ذات العلاقة، قامت بعض البلدان بفرض قيود على حقوق تصويت الأفراد من حملة أسهم المصارف في عدد من أنواع عمليات التصويت.

وتوصي المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة الصادرة عن لجنة بازل أن تقوم المصارف بإخطار هيئات الرقابة المصرفية الوطنية بأي عملية مع الأطراف ذات العلاقة من شأنها أن تطرح مخاطر على المصرف. ومن الأهمية بمكان أن يعرف السوق والمساهمون،

١٦ ثمة استثناء ممكن فيما يخص الإقراض المُيسر (lending Soft) للعاملين في المصرف باعتباره من بين الترتيبات المتعلقة بأجورهم.

١٧ ربما تتخذ العمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة أشكالاً خطيرة كبيع الأصول للمصرف بسعر مضخم أو شرائها منه بأسعار مخفضة أو اقتراض المساهمين أو أعضاء المجلس من المصرف بطرّف ميسرة، إلخ.



بالإضافة إلى هيئات الرقابة المصرفية، إن كان المصرف يُدار في مصلحة حملة الأسهم. ولهذا من اللازم على المصرف أن يفصح بالكامل عن العمليات المادية مع الأطراف ذات العلاقة فردياً أو على نحو مُجمَع. وقد أظهر استطلاع OECD -«حوكمة» أن معظم مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تُفصح على وجه العموم عن هذه العمليات وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS). إلا أن تنفيذ الأحكام ذات الصلة لا يزال قاصراً في عدد من البلدان. ويساعد الإفصاح المناسب عن العمليات مع الأطراف ذات العلاقة على تخفيف العبء على هيئات الرقابة المصرفية التي ربما تكون مواردها البشرية محدودة.

### العمليات مع الأطراف ذات العلاقة في مجموعات الشركات والشركات التابعة

بالإضافة إلى مخاطر العمليات السيئة مع الأطراف ذات العلاقة، ثمة قلق آخر في ما يخص حوكمة المصارف التي تنتمي إلى مجموعات غير مالية. وفي مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا العائدة غالباً لمجموعات شركات، تتضمن الأطراف ذات العلاقة الشركة القابضة والشركات الشقيقة التي يملكها نفس المالك ذي السيطرة والشركات الشريكة المرتبطة بها. وقد أشارت الردود على استطلاع OECD -حوكمة إلى أن الإقراض لشركات المجموعة التي ينتمي إليها المصرف، هو من إشكاليات العمليات مع الأطراف ذات العلاقة. ولهذا، فعند مراقبة هذه العمليات، من الأهمية بمكان أن يُفهم معنى الرقابة المباشرة وغير المباشرة. هذا ما أبرزه استطلاع OECD -حوكمة الذي ذكرت الردود عليه أن قيام المصارف بإقراض الكيانات الشريكة داخل مجموعات الشركات يُعتبر ممارسة خطيرة في مصارف المنطقة.

في الحالات القصوى، وفي غياب التقييم الائتماني المستقل، ربما يؤدي شريك تجاري إلى إخفاق المصرف برمته. ولا علاقة لهذا بشكل وهيكلية المجموعة، فالإقراض ربما يجري لشركة فرعية أعلى من المصرف أو أدنى منه أو من نفس مستواه. ولذلك يوصى بشدة أن تخضع أية عملية إقراض لكيانات تابعة لنفس المجموعة لمراقبة لجنة على مستوى المجلس تتشكل من أغلبية من المديرين المستقلين كلياً عن المجموعة التي ينتمي إليها المصرف. ويترتب على الهيئات الرقابية أن تضع مبادئ توجيهية محددة بشأن التعرض للكيانات المنتمية لنفس المجموعة وأن تطلب رفع التقارير بشأن تمويل الشركات الفرعية وأن تراقب عمليات الإقراض هذه بعناية. ولا ينبغي فقط مراقبة الإقراض المباشر بل أيضاً كافة أنواع التعرض لشركات المجموعة، كما هو وارد في توصيات تقرير منتدى بازل المشترك بعنوان مبادئ العمليات وأشكال التعرض داخل المجموعات (ديسمبر/كانون الأول ١٩٩٩).

وينبغي على أعضاء المجالس المصرفية، حتى ولو أنهم معيّنون من طرف الشركة الأم، أن يدركوا أن لديهم واجبات محددة تجاه المودعين إلى جانب واجباتهم الوصائية تجاه حملة الأسهم. ومن الأهمية بمكان أن يكون ولاء مديري المصرف لحملة أسهم المصرف وليس للشركة الأم. وهنا يمكن إصدار ميثاق سلوكي لأعضاء المجالس الذين تعينهم الشركات الأم. وعلى الشركة الأم، إن كانت المالكة الوحيدة أو المالكة المسيطرة، أن تعين في مجلس المصرف عدداً كافياً من المديرين المستقلين عن الإدارة وعن الشركة الأم، وأن تسمح للمجلس أن يضطلع بواجباته. وينبغي على المصرف أن يقيم جدراناً عازلة لتجنب العمليات السيئة في داخل التكتل الذي ينتمي إليه المصرف («المجموعة المصرفية»).

أما في ما يخص المعايير المتبعة في الفروع والشركات الفرعية، فإن الانتماء إلى مجموعة مالية دولية يمكن أن يعزز الحوكمة إذا أصرت المؤسسة المصرفية الأم على تطبيق معايير أكثر صرامة من تلك المعمول بها محلياً، وتنفيذ ذلك من خلال الزيارات التفتيشية التي يقوم بها المدققون الداخليون ومديرو المخاطر ومراقبو الامتثال. إلا أن هذا لا يعفي المصارف المملوكة لجهات أجنبية من الالتزام بالآطر المحلية لحوكمة الشركات. لا بل ينبغي على المصرف أن يكون قادراً على تقييم المخاطر على صعيد الشركة وعلى صعيد المجموعة (تقييم موحد). غير أن عمليات التقييم التي أُجريت على مدى الأعوام السابقة قد أظهرت قصوراً في تنفيذ التوحيد وفقاً لمبدأ بازل الأساسي رقم ٢٤ في اقتصادات السوق الناشئة. ونظراً لانتشار مجموعات الشركات في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يتوجب على الهيئات التنظيمية أن تطالب بتوحيد الحسابات.



## السياسات الخاصة بالمصارف العامة والعائلية والممتثلة لأحكام الشريعة

«إن تنوع أشكال ملكية المصارف في المنطقة يتطلب فحصاً مختلفاً لأولويات حوكمة الشركات في هذه المؤسسات» - ناصر سعدي، مؤسس ومدير معهد حوكمة الشركات ورئيس مشارك لمجموعة العمل OECD - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لحوكمة الشركات، ٢٠٠٩.

### اعتبارات خاصة بالمصارف العامة (العائدة للدولة)

على الرغم من خطط الخصخصة التي اعتمدها عدد من بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التسعينيات، لا تزال المصارف العامة تلعب دوراً هاماً في القطاعات المصرفية في عدد من بلدان المنطقة. والمسألة الأساسية فيما يتعلق بالحوكمة هنا هي كيفية وضع الآليات التي تسمح للحكومات بأن تلعب دور المالك الفاعل والخاضع للمساءلة، مع تفادي التدخل في إدارة الشؤون اليومية للمصارف. وينبغي الفصل بين دور الدولة كهيئة تنظيمية ودورها كهيئة رقابية ودورها كمالك، وفقاً للمبادئ التوجيهية بشأن حوكمة الشركات في المصارف العامة الصادرة عن OECD. هذا ويترتب على الدولة أن تدرك أن التدخل اليومي أو غير الجوهري ربما يؤدي إلى انعكاسات غير مرغوبة ومسيئة على تطور الإدارة المهنية. وينبغي على المصارف العامة أن تتعامل عن بُعد مع الهيئات الحكومية وشركات القطاع العام الأخرى. ولهذا يتوجب على المسؤولين الرسميين ألا يتدخلوا في قرارات الإقراض التي تتخذها المصارف العامة، حتى ولو أنه من المفترض أن تقوم هذه المصارف بتنفيذ سياسات الإقراض التي وضعتها الدولة (التمويل الزراعي على سبيل المثال). بل على الدولة أن تحترم وتستفيد من الوضع القانوني للمصارف العامة كشركات مساهمة محدودة. وينبغي على الدولة بعد أن تحدد أهداف المصارف العامة، أن تستفيد من أنها عبارة عن شركات فتسمح لمجالسها بممارسة مسؤولياتها بما يقتضيه ذلك من الاستقلالية.

وفي الوقت ذاته، لا ينبغي على الدولة أن تبقى مالكاً سلبياً، بل عليها أن تضع سياسة للملكية تتضمن أهدافها من هذه الملكية. ويرد في مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن لجنة بازل أنه في حال كان المصرف عائداً للدولة، ينبغي وضع سياسة للملكية تحدد كافة الأهداف من ملكية الدولة ودور الدولة في حوكمة الشركات في المصرف وكيفية تنفيذه لسياسة الملكية. وعلى الدولة أن تضع الآليات اللازمة لمتابعة أداء المصارف العامة وأن تعتمد ترتيبات مشابهة لتلك المعتمدة في المصارف التجارية من حيث إدارة المخاطر ومراقبة الامتثال ووظائف التدقيق. هذا أمر هام لأسباب عدة، فوفاً، طالما رغبت حكومات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمواصلة خصخصة بعض المصارف، من الواجب أن تقوم بمعالجة وضع القروض المتعثرة التي تلقي بثقلها على الميزانيات العمومية لعدد من المصارف العامة الكبرى في المنطقة. وثانياً، وفي نفس البلدان، تم اعتماد متطلبات صارمة فيما يخص التدقيق الخارجي للشركات العامة على نحو متأخر مقارنة بالشركات الخاصة (كما في مصر) مما يتطلب متابعة إضافية للتأكد من امتثالها لهذه المتطلبات. وأخيراً وليس آخراً، وعلى الرغم من أن البيانات المالية الصادرة عن المصارف العامة تخضع على وجه العموم للتدقيق من طرف مؤسسات تدقيق عليا تتمتع بوضع رفيع المستوى وبسلطة إحالة التقارير في عدد من بلدان المنطقة، إلا أن أهمية التدقيق الخارجي المناسب قد تراجعت أحياناً.

أنت التطورات الأخيرة لتبرير إصدار توصيات جديدة في هذا الصدد. فترتيبات الحوكمة في المصارف العامة قد اكتسبت أهمية إضافية على إثر شراء عدد من حكومات بلدان OECD لحصص كبيرة في المصارف المحلية. كما أدت السيطرة الحكومية المؤقتة على عدد من مؤسسات القطاع المصرفي في العديد من بلدان OECD إلى طرح عدد من التساؤلات الصعبة بشأن السياسات، لا سيما وأن الحكومات التي دخلت في نهاية المطاف كمساهم في المصارف، قد اضطرت لاتخاذ عدد من القرارات السياسية الهامة: كيف يمكن تحقيق الفصل بين الملكية والوظيفة التنظيمية على أفضل نحو، في وقت تتطلب فيه جهود إعادة الرسلمة ضوابط وتنظيمات كثيرة؛ وكيف ينبغي إشراك الملاك الآخرين؛ وإلى أي مدى يتوجب إدماج حمل الأسهم المؤقت هذا في الإطار الحكومي الشامل للملكية؛ وما هي التبعات على العلاقة مع حملة الأسهم في حال رغبت الحكومات في الحد من المخاطر المرتبطة بالأخلاقيات.

وعلى الرغم من الغموض الذي يكتنف التفاصيل المتعلقة بالدعم الذي قدمته حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للمصارف المحلية المتعثرة، من المعروف أن هذا الدعم قد اتخذ، على سبيل المثال، شكل استثمار مباشر من طرف صناديق الثروة السيادية. وعند صدور هذا الموجز، لم يكن من الواضح إن كانت هذه الاستثمارات قد أتت بأمر من الحكومات أو استناداً إلى مصالح الصناديق السيادية. ولكن، وعلى الرغم من أن المبادئ الصادرة عن OECD لا تستبعد استثمار الصناديق السيادية في المصارف المحلية بحد ذاته، إلا أن استثمار

الجهات التابعة للدولة أو التي تسيطر عليها الدولة في المصارف التجارية ينبغي أن يجري في جو من الشفافية بحيث يسمح لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة بفهم طبيعة تدخل الدولة.

على وجه العموم، يمكن للحكومات والهيئات التنظيمية المصرفية في المنطقة أن تستفيد من تجارب بلدان OECD في مجال الملكية الحكومية المؤقتة للمصارف غداة الأزمة المالية. وتقول إحدى التوصيات الرئيسية في هذا الصدد أنه إذا اختارت حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تستبقي على ملكيتها في المؤسسات المالية لفترة معينة مع السماح لها أن تعمل في السوق، يترتب عليها حينها أن تنظر في تغيير الترتيبات المتعلقة بحوكمة الشركات في المصارف وتكييفها مع المبادئ التوجيهية الصادرة عن OECD. هذا يخص على وجه التحديد تلك الحكومات التي تنوي التخلص من ملكيتها في المستقبل، إذ إن الترتيبات الجيدة لحوكمة الشركات في المصارف، والتي ستعكس دور الدولة كمساهم في المصرف، سوف تكون هامة لطمأنة المستثمرين المحتملين.

### اعتبارات خاصة بحوكمة الشركات في المصارف العالمية

مقارنةً ببلدان OECD، تُعتبر بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حالةً استثنائية من حيث عدد المصارف غير المدرجة، التي في معظمها تقع تحت سيطرة مساهم واحد، هو العائلات في أغلب الأحيان. ففي لبنان على سبيل المثال، تمتلك العائلات أكثر من نصف القطاع المصرفي المحلي<sup>١٨</sup>. والمصارف الأكثر شهرة في المنطقة هي مصارف عائلية أو تسيطر عليها العائلات (كينك عودة والبنك العربي). وثمة عدد من العوامل التي يمكن أن تقسر هذا الدور المهيمن للمصارف العائلية غير المدرجة، لا سيما عدم انتشار ثقافة شراء الأسهم في المنطقة ورغبة العائلات بتخفيض مستوى الإفصاح العام. وقد أشارت الردود على استطلاع OECD-حوكمة إلى أن المصارف في عدد من اقتصاديات المنطقة لديها هياكل ملكية وسمات أخرى تؤدي إلى تعارض في المصالح ربما يكون مضراً بحملة الأسهم وأصحاب المصلحة. وفي العديد من الحالات، تقوم المصارف بإقراض مالكيها أو شركائهم أو شركات من نفس مجموعة الأعمال. كما ثمة حالات مساهمة متبادلة (Cross-holdings) بين الشركة المقترضة والمصرف، بحيث تمتلك كل جهة حصة في الجهة الأخرى.

أبرزت الأدلة أن القروض الممنوحة وفق شروط ميسرة هي أكثر عرضة للتعثر ولصعوبة السداد من القروض الممنوحة للأطراف غير ذات العلاقة. وقد أشار استطلاع OECD-حوكمة إلى درجة عالية من المخاطر عندما تقوم المصارف العائلية بإقراض الشركات التابعة للمجموعة. ولهذا من الأهمية بمكان أن يتم التعامل مع الإقراض للأطراف ذات العلاقة، لا سيما في المصارف غير المدرجة، وفقاً لما هو موصى به أعلاه. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تخضع العمليات مع الأطراف ذات العلاقة من حيث المبدأ لموافقة عدد كاف من أعضاء المجلس القادرين على العمل باستقلالية، كما سبق ذكره. ويمكن أن يشكل هذا تحدياً كبيراً في وجه المصارف العائلية نظراً لعضوية مجالسها. وينبغي على هيئات الرقابة المصرفية أن تتوخى الحذر عند مراجعة العمليات مع الأطراف ذات العلاقة في المصارف العائلية، لا سيما غير المدرجة. وعليها أن تتأكد من أن شروط رفع التقارير تنطبق عليها مثلما تنطبق على المصارف المدرجة.

تكتسي خطط التوارث على وجه الخصوص أهمية بالغة في حوكمة المصارف العائلية، نظراً لانعكاساتها على استمرارية عمل المصرف. وتبرز المعلومات المتوفرة أن معدل ثلث أعضاء مجالس المصارف العائلية في المنطقة فقط هم من خارج العائلة. ولهذا فإن عجز أحدهم أو أكثر عن الاضطلاع بعملهم سيؤثر على عمل المجلس. كما ثمة مسألة توفر وتنوع الخبرات في مجالس المصارف العائلية. ومنه أهمية التوصية القائلة بتوفر المؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper) لدى أعضاء المجلس. إلا أن الأمر الإيجابي هو أن حوالي 70٪ من المصارف العائلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا قد عينت مديراً تنفيذياً (CEO) من خارج العائلة استناداً إلى تمتعه بالمؤهلات اللازمة حسب رأي المالكين ذوي السيطرة. وعلى الهيئات الرقابية أن تطلب من المصارف العائلية أن تضع خطة توارث طويلة الأجل لتحقيق انتقال سلس للملكية بين أجيال العائلة ضماناً للاستمرارية. بالإضافة إلى ذلك، ومن بين الممارسات الجيدة، على المصارف العائلية (المدرجة أو غير المدرجة) أن تعتمد هياكل وبنى عائلية تساعد على التفريق بين مصالح العائلة ومصالح الشركة. وعلى الهياكل العائلية أن تحدد العلاقة بين هيئات الحوكمة المختلفة وكيفية مشاركة أعضاء العائلة في الحوكمة.

ومن الأهمية بمكان أن يجري تحديد أعضاء العائلة المعنيين (حملة الأسهم أو كافة أعضاء العائلة)، وأن يتم التطرق إلى حقوق أعضاء العائلة وأدوارهم والتزاماتهم. وكذلك تكتسي الهياكل العائلية أهمية في تحديد الحوكمة في المصارف العائلية وفي التعامل مع تعارض المصالح وفي توضيح سياسات وإجراءات التوظيف. وقد أظهرت المعلومات المتوفرة أن المصارف العائلية لا تزال متأخرة في هذا الاتجاه مقارنة بالشركات العائلية.

### خصوصيات حوكمة الشركات في المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة

في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تنتشر الخدمات المالية الممتثلة لأحكام الشريعة، بما فيها الخدمات المصرفية. وقليلة هي البلدان (كالمغرب) التي لم تعدت بعد على المؤسسات المصرفية الإسلامية. إلا أن بلداناً أخرى (كالبحرين) تصل فيها نسبة المؤسسات المصرفية الإسلامية إلى ٢٥٪ من مجمل المؤسسات العاملة في السوق. وهناك بعض المصارف التي توفر فقط الخدمات المالية الممتثلة لأحكام الشريعة، بينما هناك مصارف لديها أنشطة ومنتجات منفصلة لكل من الخدمات التقليدية وتلك الممتثلة للشريعة. ونظراً للاختلافات بين بلدان المنطقة من حيث وجود المصارف والأدوات المالية الممتثلة لأحكام الشريعة، أت ردود المشاركين في استطلاع OECD-حوكمة محدودة. ويرى أعضاء لجنة العمل أن المبادئ الواردة في موجز السياسات هذا يمكن، لا بل ينبغي أن تُطبق على المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة. وهم يعتبرون أن نماذج الأعمال (Business models) المختلفة التي اعتمدها مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية (IIFS) لا تعفيها قط من الحاجة إلى تعيين مديرين مؤهلين ومستقلين وملتمزين، والتعامل الاحترافي مع عمليات الأطراف ذات العلاقة، وأخذ المسائل الأخرى الواردة في هذا الموجز بعين الاعتبار.

وقد ورد ما يلي في المبادئ التوجيهية بشأن حوكمة الشركات في المؤسسات<sup>١٩</sup> الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) في عام ٢٠٠٦: «تجنباً لإعادة اختراع العجلة خلال وضع أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية، فإن المبادئ والوثائق الصادرة عن OECD وعن لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) تُعتبر من المرجعيات الرئيسية». وقد أشار مجلس الخدمات المالية الإسلامية إلى أنه يشارك نفس فلسفة الحوكمة المعتمدة في OECD ولجنة بازل، والتي يمكن أن تتكيف مع احتياجات ومتطلبات السياقات المختلفة في البلدان. ومنذ تأسيسه، أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية سبعة معايير في مجالات مختلفة منها كضمان رأس المال وشفافية السوق. أما في مجال حوكمة الشركات، فإن المبادئ التوجيهية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية تعد قريبة من تلك الصادرة عن OECD. لكن ثمة أيضاً اختلافات، لا سيما تلك المتعلقة ببعض الأحكام كضرورة الحصول على فتاوى من علماء الشريعة.

ولكن، وعلى غرار التوصيات الصادرة عن منظمة المحاسبة والتدقيق للمؤسسات المالية الإسلامية، ليس هناك أي عقوبات في حال عدم الامتثال لهذه المبادئ. كما يمكن للهيئات الرقابية الوطنية أن تتوصل إلى تفسيرات مختلفة لهذه المبادئ، مما يؤدي إلى تطبيقها على نحو غير متسق. ونتيجة لذلك، هناك العديد من حالات عدم الانسجام إزاء ما تعتبره المصارف الإسلامية على أنه من الممارسات الجيدة، كما أن أنشطتها لا تخضع غالباً لنفس التنظيمات التي تخضع لها المصارف التقليدية. ومن ناحية أخرى، ربما لا تكون مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن لجنة بازل ملائمة لخصوصيات القطاع المصرفي الإسلامي، مما يترك ثغرة في متابعة تطبيقها من طرف المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة أو المصارف التي تعرض خدمات ممتثلة للأحكام الشريعة. هذا وقد أظهرت الأبحاث المتوفرة أن بعض المؤسسات المصرفية الإسلامية تعتمد توصيات حوكمة الشركات الصادرة عن لجنة بازل وعن OECD، وأن أكثر من نصف المصارف الإسلامية المشاركة في الاستطلاع إما وضعت أو ستضع قريباً مبادئها الخاصة في مجال حوكمة الشركات<sup>٢٠</sup>.

وتقر لجنة العمل أيضاً بأن المعالم المختلفة للمصارف الممتثلة لأحكام الشريعة تطرح مسائل أخرى مرتبطة بحوكمة الشركات، حيث تعلق أهم اثنتين منها بإدارة عمل المصرف وفقاً لأحكام الشريعة وبالعروض الذي تقدمه المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة لحسابات الودائع الاستثمارية ذات المخاطرة، أو ما يُدعى أحياناً بودائع المشاركة في الربح والخسارة (PLS). ويجري تحديد العائد على هذه الودائع فعلياً (ex post) ليعكس أداء الأصول التي استثمرت فيها الودائع. وأن طابع المخاطرة هذا يجعل من الودائع شبيهة ببعض المنتجات الاستثمارية

١٩ تطبق هذه المبادئ على المؤسسات التي تقدم الخدمات المالية الإسلامية حصراً، وهي لا تخص التأمين الإسلامي ولا الصناديق الاستثمارية الإسلامية.

٢٠ صفي الدين، عاصم (٢٠٠٩). المؤسسات المالية الإسلامية وحوكمة الشركات: اعتبارات جديدة لنظرية الوكالة. حوكمة الشركات: استعراض دولي ١٧ (٢).

كالصناديق الاستثمارية المشتركة (Mutual funds). وترد الودائع التي لا يحدد مودعها استثمارها في أصول معينة، في ميزانية المصرف العمومية. وهي عادة ما تُستخدم للقيام بعمل الوساطة المصرفية المعتاد. ومن المعروف أن المؤسسات المالية مطالبة بالإفصاح عن هذه المنتجات، كالصناديق الاستثمارية المشتركة، حيث يكون العائد انعكاساً للإستراتيجية الاستثمارية وظروف السوق، أكثر مما هي مطابئة به فيما يخص الودائع التقليدية، حيث يمكن توقع العوائد مسبقاً، ما عدا في حال إخفاق من طرف المصرف. وعلى المصارف التي تعرض منتجات ممتثلة لأحكام الشريعة أن تؤمن مستوى مناسباً من الإفصاح، بما فيه الإفصاح عن استراتيجياتها الاستثمارية. كما ينبغي على الهيئات الرقابية أن تضطلع بدور فاعل في تحديد مستوى هذا الإفصاح.

وتشتمل هيكله حوكمة المصارف الإسلامية، على مجلس الرقابة الشرعية الذي يقوم بتقييم امثال منتجات المصرف وعملياته لأحكام الشريعة وبالإدلاء برأيه في ذلك. ويخضع أعضاء هذا المجلس هم أيضاً لقواعد الحوكمة. وينبغي تحديد العلاقة بين مجلس الرقابة الشرعية والمجلس الرئيسي والهيئات الأخرى داخل المصرف. وتقر لجنة العمل بالإنجازات الكبيرة التي حققها مجلس الخدمات المالية الإسلامية في هذا المضمار من خلال المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات. ويقترح مجلس الخدمات المالية الإسلامية تأسيس لجنة لحوكمة الشركات تابعة للمجلس تتمتع بما يكفي من الصلاحيات للرقابة على تنفيذ إطار الحوكمة. وينبغي أن تكون عضوية اللجنة وإجراءاتها متفقة مع الممارسات المقبولة. ويوصي مجلس الخدمات المالية الإسلامية بأن تشكل هذه اللجنة من عضو من لجنة التدقيق ومدير غير تنفيذي وعالم شرعية بالإضافة إلى مدير غير تنفيذي مستقل عند الضرورة. وتؤيد لجنة العمل هذه التوصية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بشأن تشكيل لجنة لحوكمة الشركات على مستوى المجلس في المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة. وعند اختيار أعضاء اللجان الشرعية على مستوى المجلس، ينبغي التأكد من أن علماء الشريعة لا يحتلون كثيراً من المناصب فيها، مما يمنعم من أداء واجباتهم على نحو فعال. وقد سجّل الفريق العامل أن بعض البلدان كالجناز وماليزيا، قد شكلت مجالس شرعية وطنية. إلا أنه ثمة قلق إزاء اختيار علماء الشريعة الأعضاء فيها.

تواجه المصارف الإسلامية نفس المخاطر التي تواجهها المصارف التقليدية، ومخاطر أخرى خاصة بها ينبغي مراقبتها على نحو مناسب. فالمصارف الإسلامية على سبيل المثال تواجه مخاطرة كبيرة فيما له علاقة بالسيولة، لأنها لا تمتلك الأدوات اللازمة للتعامل مع حالات عدم تطابق الأصول والالتزامات. كما تواجه مخاطرة تشغيلية وقانونية أكبر بسبب النقص في توحيد معايير المنتجات وتمويلها. كما أن مخاطر سمعة المصارف الإسلامية تختلف عن مخاطر سمعة المصارف التقليدية. فإن اعتبر مصرف ما أنه إسلامي أو أنه يعرض أدوات مالية إسلامية، ثم ظهر أنه لا يمثل لأحكام الشريعة، فإن سمعته ستعرض لخطر كبير. ومن ناحية أخرى، تواجه المصارف الإسلامية والتقليدية على السواء في المنطقة عدداً من المخاطر الكبيرة المشتركة. فترجع قيمة قطاعي البناء والعقارات، الحاضرين بقوة في الميزانيات العمومية للمصارف الإسلامية، له نفس التأثير على المصارف الممتثلة لأحكام الشريعة والمصارف التقليدية. وقد اعتمدت الهيئات التنظيمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مقاربات مختلفة في الرقابة على المصارف الإسلامية، إذ اعتمدت في بعض الحالات قوانين وأنظمة وقواعد مختلفة للمصارف الإسلامية (كما في الكويت والبحرين والإمارات العربية المتحدة). أما في حالات أخرى طُبّق القانون المصري المعتاد على هذه المصارف (كما في السعودية وقطر). وعليه، ينبغي مشاركة الخبرة التي اكتسبتها الهيئات الرقابية الوطنية في مضمار وضع الأطر التنظيمية للمصارف الإسلامية.

## تأثير المصارف على حوكمة الشركات لدى عملائها

«من مصلحة المصارف أن يطبق عملاؤها مبادئ الحوكمة الرشيدة» - شاهين وصفي الدين، ٢٠٠٨

تؤدي حوكمة الشركات الجيدة لدى الدائنين إلى تخفيف المخاطر التي تواجهها المصارف. ولطالما نوقش مطولاً في الأدبيات ذات الصلة دور المصارف والحوافز التي تقدمها لمتابعة ممارسات حوكمة الشركات لدى دائئتها. وقد أشارت التحليلات إلى أن المصارف يمكن أن تؤدي وظائف ومتابعة هامة في هذا الصدد وذلك من أجل خفض مخاطرها الائتمانية. والمصارف في موقع أفضل من موقع المساهمين المتفرقين، مما يسمح لها بمتابعة أداء، لا بل وحوكمة دائئتها أيضاً نظراً للزوم إطلاعها على المعلومات الخاصة بهم. وقد أشار المحللون إلى أن المتابعة التي تجربها المصارف، غالباً ما تكون فعالة في الحد من السلوكيات الانتهازية للمديرين، مما يستتبع أن المصارف قادرة على لعب دور هام في نظام حوكمة الشركات<sup>١١</sup>. لكن الأبحاث المتوفرة بشأن دور المصارف في حوكمة الشركات في بلدان أخرى (مثل ألمانيا)، لا تتحلى بنفس التفاؤل في ما له علاقة بالدور الذي تلعبه المصارف من حيث التأثير على ترتيبات حوكمة الشركات لدى الدائنين. وتقول هذه الأبحاث أن المصارف، كحد أقصى، ربما تكون في وضع يسمح لها بمتابعة بعض عناصر حوكمة الشركات التي تُعتبر أساسية لاتخاذ قرارات الإقراض، مثل خطط التوارث في المصارف العائلية على سبيل المثال.

تتمتع مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بموقف قوي يسمح لها بمتابعة ترتيبات الحوكمة لدى دائئتها. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير أسواق رأس المال في المنطقة، لا تزال القروض المصرفية تُعتبر الآلية المهيمنة لتمويل الشركات، ولهذا تتمتع المصارف بسلطة كبيرة تجاه دائئتها. يضاف إلى ذلك مصلحة المصارف في الشركات المدرجة، مما يقترح أن المصارف يمكن أن تلعب دوراً هاماً في حوكمة الشركات لدى الشركات التي تستثمر فيها. وفي ضوء هذه المعطيات، قررت لجنة العمل أن تنظر ليس فقط في أطر الحوكمة وممارساتها في المصارف، بل أيضاً في إمكانية أن تلعب المصارف في المنطقة دوراً في متابعة ممارسات حوكمة الشركات لدى عملائها.

ونظراً للدور الهام الذي تلعبه المصارف في المنطقة، سيكون من البديهي أن تلعب دوراً فاعلاً في متابعة ترتيبات حوكمة الشركات لدى دائئتها. إلا أن الردود على استطلاع OECD-حوكمة قد أظهرت اهتماماً ضعيفاً نسبياً لدى المصارف للقيام بذلك. وتشير الأدلة المتوفرة إلى أن دور مصارف المنطقة في متابعة ترتيبات حوكمة الشركات لدى دائئتها، لا يزل في مراحله الأولى، الأمر الذي لوحظ أيضاً في بلدان أخرى. وأشار استطلاع اتحاد المصارف العربية لعام ٢٠٠٧ إلى أن ٤٢٪ فقط من المصارف المشاركة في الاستطلاع قد قالت أن نظامها لتقييم المخاطر تتضمن تقييماً لممارسات حوكمة الشركات لدى عملائها. كما أشارت ٥٠٪ من المصارف إلى أنها على علم بممارسات حوكمة الشركات لدى عملائها. ومن بين العوائق الرئيسية في وجه متابعة المصارف لممارسات حوكمة الشركات لدى عملائها، كلفة هذه المتابعة والتقص في المؤهلات اللازمة. وترى لجنة العمل أن مصارف المنطقة ينبغي أن تدرك أن في مصلحتها أن ترصد هيكلية الحوكمة وممارساتها لدى الشركات المدينة.

ثمة عقبة كبيرة في وجه أداء المصارف لدور أكثر فاعلية في الحوكمة لدى عملائها، وهي تكمن في شفافية العملاء، لا سيما عندما تجري أنشطتهم في إطار مجموعات معقدة البنية. كما أن قدرة المصارف على الضغط على دائئتها لتحسين ترتيبات الحوكمة غالباً ما تكون محدودة في حال كان الدائن شركة غير مدرجة أو يسيطر عليها مساهم واحد ذو أغلبية. وفي مثل هذه الحالات، يمكن للمصارف أن تقيم الجدارة الائتمانية لدائئتها، لكن يصعب عليها أن تتجاوز ذلك لتنظر في ممارسات حوكمة الشركات لديهم كممارسات إدارة المخاطر على سبيل المثال. وقدرة المصارف على طلب الإفصاح عما يتجاوز البيانات المالية، تعتمد على عدد من المؤشرات، كحجم القرض مثلاً. ولكن، إن استطاعت مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تحسن الإفصاح المالي على الأقل، فإن ذلك سيشكل بحد ذاته تطوراً إيجابياً جداً، لا سيما في حالة الشركات الخاصة التي ربما تكون خاضعة لمعايير إفصاح أقل صرامة. ومن بين التوصيات الهامة في هذا الصدد، أن تطلب المصارف من دائئتها تقديم تقارير مالية موحدة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مزيد من الحساسية في قيام المصارف بدور أكثر إلحاحاً في محاولتها للتأثير على ممارسات حوكمة الشركات لدى دائئيتها. فمن حيث المبدأ، ربما يبدو انخراط المصارف في الحوكمة لدى دائئيتها أمراً بديهياً. ولكن من حيث الواقع، وكما أظهره استطلاع OECD-حوكمة، فإن المصارف ربما تجد متابعة أطر حوكمة الشركات لدى دائئيتها أمراً طموحاً يتطلب الكثير من الموارد. ولكي تجد المصارف مصلحة في القيام بهذه المتابعة، يتوجب عليها أن تفهم الفوائد منها. وحتى في الظروف التي لا يمكن فيها للمصرف أن يؤثر مباشرة على ممارسات الحوكمة لدى الدائنين، إلا أنه يمكن أن يتمتع بتأثير هام من خلال كونها مثلاً يقتدى به. وبما أن ممارسات حوكمة الشركات في مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا متطورة في الغالب أكثر منها في أفضل الشركات المدرجة، يمكن للمصارف أن تحاول التأثير على الحوكمة لدى دائئيتها (لا بل أيضاً لدى كافة عملائها من الشركات) من خلال ضمان توافق سياسات الحوكمة لديها مع الممارسات الجيدة الدولية.

## دور الهيئات الرقابية في تحسين حوكمة الشركات في المصارف

«ينبغي على المقاربة المستقبلية للتنظيم والرقابة المصرفية أن تستند إلى واقع أن المخاطر المرتبطة بأداء المصرف أو الوظائف شبه المصرفية تختلف ليس فقط عن المخاطر المرتبطة بالأنشطة غير المالية، بل أيضاً عن تلك المخاطر المرتبطة بأداء الأنشطة المالية غير المصرفية، كالتأمين على الحياة» - The Turner Review، ٢٠٠٩.

صحيح أن المسؤولية الرئيسية في ضمان اعتماد المصرف لترتيبات حوكمة سليمة، تقع على عاتق مجلس المصرف وإدارته. إلا أن الهيئات الرقابية يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في مراجعة وتقييم تنفيذ المصرف للحوكمة السليمة، وفي تقديم الحوافز لحث المصارف على تحسين حوكمتها. وعلى الرغم من أن الحوكمة الرشيدة ليست بديلاً عن الرقابة، غير أن ثقة الهيئات الرقابية بترتيبات الحوكمة في المصارف تتيح لها مستوى من الأريحية عند النظر في التقارير التي تقدمها المصارف. لذا، وكما أشرنا في أقسام سابقة من هذا الموجز، قامت الهيئات التنظيمية للبنوك في المنطقة باعتماد موثيق وتوصيات بشأن حوكمة الشركات في المصارف. ويُطبَّق عدد من هذه التوصيات على أساس طوعي وبعضها الآخر على أساس إلزامي. وغداة الأزمة المالية الحالية، قامت الهيئات الرقابية في كل أنحاء العالم بمراجعة أطر الرقابة على المصارف المحلية، بما فيها متطلبات حوكمة الشركات.

وقد استطاعت هيئات الرقابة المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن ترد على الأزمة من خلال اعتمادها لتدابير تنظيمية طارئة، ترتبط على وجه الخصوص بالشروط الاحترازية في المصارف. ولكن لكي تكون هذه التغييرات فعالة، ينبغي أن يرافقها تغيير في الحوكمة يسمح للقائمين على حوكمة الشركات - أعضاء المجالس والمساهمين والمديرين - من أن يحسنوا فهم أنشطة المصارف وهياكلها ومقاييس مخاطرتها (Risk Profile). وينبغي على الهيئات الرقابية أن توفر الإرشاد للمصارف بشأن حوكمة الشركات، مع توضيح أنها لن تقيم فقط سياسات الحوكمة وإجراءاتها، بل أيضاً مدى تنفيذ المصارف لهذه السياسات والإجراءات. وعليها أن تعلن معايير تقييم ممارسات حوكمة الشركات في المصارف وأن تقر علناً بالتحسينات التي أُجريت. ولكن ينبغي على الهيئات الرقابية ألا تظهر وكأنها تؤيد نظام حوكمة مصرف ما وتعتبره ممتازاً أو حتى مناسباً، فمن شأن ذلك أن يقوّض سلطة الهيئة الرقابية إن طرأ أي طارئ في المستقبل. وتقوم الهيئات الرقابية في بعض البلدان بعمليات مراجعة مصرفية تستهدف حوكمة الشركات تحديداً، تليها عمليات تفتيش في الموقع، مع إمكانية استعادة النفقات كاملة في حال كانت نتائج عملية المراجعة الأولى غير مرضية.

وينبغي عند وضع مبادئ توجيهية أو توصيات بشأن حوكمة الشركات، أن يقرّ واضعو المعايير بأن المصارف بحاجة لاعتماد مقاربات مختلفة لحوكمة الشركات متناسبة مع حجم المصرف ومدى تعقيد عملياته وهياكله ومقاييس مخاطرته. كما وينبغي على الهيئات الرقابية أن تقوم على أساس دوري بمراجعة مضمون متطلباتها ومدوناتها وتوجيهاتها للتأكد من أنها لا تزال صالحة. ونظراً للدروس التي تمخضت عنها الأزمة المالية، ربما ترغب الهيئات التنظيمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتقييم ملائمة وكمال الإرشادات التي توفرها لسياسات حوكمة الشركات في المصارف. وقد استخلصت OECD من تحليل أسباب وتبعات الأزمة المالية، أنه ينبغي على واضعي معايير حوكمة الشركات إدراج إدارة المخاطر أو الإشارة إليها على نحو واضح في هذه المعايير، وذلك بهدف التوعية وتحسين التنفيذ. وقد سبق ذكر التوصيات بشأن تحسين ممارسات إدارة المخاطر. كما وثمة اتفاق على حاجة المصارف لتحسين الإفصاح عن الأدوات المالية المعقدة، بما فيها تلك غير الواردة في الميزانية العمومية.

سيكون من المفيد للهيئات الرقابية أن تجتمع مع المديرين والإدارة العليا في إطار عملية الرقابة الجارية. وعلى الهيئات الرقابية أن تقيم خبرة ونزاهة المديرين وأعضاء الإدارة الحاليين والمقترحين. كما ينبغي عليها أن تنظر فيما إذا كان المصرف قد وضع الآليات الفعالة التي تسمح للمجلس والإدارة العليا بالاطلاع بالمسؤوليات الرقابية. كما وينبغي على الهيئات الرقابية أن تتأكد من أن المدقق الداخلي يقوم بعمليات مراجعة مستقلة وشاملة وفعالة لإدارة المخاطر والمراقبة الداخلية في المصرف. وربما يتضمن ذلك اجتماعات مع المدققين الداخليين والخارجيين ومع كبار مديري المخاطر ومراقبي الامتثال والعاملين الرئيسيين الآخرين في مناصب المراقبة. ومن الرائج في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن يتم الحصول على موافقة الإدارة العليا قبل عقد مثل هذه الاجتماعات، مما لا يتوافق مع الممارسات الجيدة المقبولة دولياً. وعلى وجه العموم، ينبغي على الهيئات الرقابية أن تضع إطاراً يسمح لها بتقييم سياسات وممارسات الحوكمة في المصارف والأدوات اللازمة لتصحيح العيوب التي تحددها. ولهذا يمكن لتقييم حوكمة الشركات أن يُعتبر كجزء من عملية مراقبة الامتثال التي تضطلع بها المصارف المركزية.



ينبغي على كافة الإرشادات الرقابية أن تشدد على شفافية الحوكمة في المصارف. ومن المفترض أن تقوم المصارف بهيكلتها على نحو يعزز ثقافة الإفصاح والشفافية. وعلى الهيئات الرقابية أن تقيم المخاطر المحتملة للهياكل المالية وغير المالية التابعة للمجموعة التي تضم في ما تضم مصرفاً أو مصارف. كما ينبغي عليها أن تكون قادرة على الحصول على أحدث المعلومات بشأن هيكلية المجموعة التي ينتمي إليها المصرف. وينبغي أن تسمح المعلومات بشأن هيكلية المجموعة بتقييم مؤهلات وكفاءات كبار المساهمين في الشركة الأم ومديريها وملأمة عمليات المراقبة في داخل المجموعة. وهذا أمر هام لا سيما في سياق المجموعات القابضة غير المصرفية التي تضم بين شركاتها مصرفاً أو أكثر. ومن ناحية أخرى، فإن وجود المجموعات المالية والمصارف الشاملة في المنطقة يؤدي إلى ظهور أشكال أخرى من تعارض المصالح التي ينبغي على الهيئات الرقابية أن تتابعها عن كثب. وأول أشكال التعارض هذه، تعارض المصالح بين دور المصرف في تنفيذ التداول ودوره كمستشار مالي.

الهيئات الرقابية مطالبة بالتفتيش المنتظم للنظم الداخلية لإدارة المخاطر وسياسات التعويضات في المؤسسات المالية، وعليها أن تطالب بإجراء التغييرات في حال ظهرت بعض العيوب. وبما أن حوكمة الشركات عبارة عن ثقافة متغيرة ينبغي نشرها لدى النظم المصرفية الوطنية ولدى المصارف الخاصة، وينبغي على كل هيئة رقابية أن تحدد ما هي النجاحات المطلوبة في السوق من منظار حوكمة الشركات، وأن تشر نقاطاً مرجعية تستند إليها المصارف عند قيامها بالتقييم الذاتي. وإن اقتنعت الهيئة الرقابية أن المصرف قد اتخذ مخاطر ربما لا يمكنه قياسها أو التحكم بها، عليها أن تخضع مجلس المديرين والإدارة العليا للمساءلة وأن تطالب باتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب. كما ويمكن للهيئات الرقابية أن تنظر في فرض غرامات على المصارف التي لا تبذل ما يكفي من جهود لاعتماد معايير حوكمة الشركات، مثل فرض أقساط عالية للتأمين على الودائع. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على الوكالات الرقابية أن تخصص ما يكفي من العاملين. وهي مدعوة إما لإيجاد منصب منفصل مختص بحوكمة الشركات أو أن تدمج حوكمة الشركات في هيكلها الوظيفي القائم. وعلى وجه العموم، أبرزت الأزمة المالية الصعوبة التي تعاني منها الهيئات الرقابية في توظيف كوادر تكون قادرة على متابعة المستجدات في مجال الأدوات والممارسات المالية في القطاع المصرفي.

وأخيراً وليس آخراً، أظهرت الأزمة المالية قصوراً في التنسيق بين الهيئات الرقابية. ومن الدروس المستخلصة من الأزمة، أن الهيئات التنظيمية والهيئات الرقابية قد ركزت على التدابير الاحترازية الجزئية في المؤسسات المالية الفردية وسهتت عن المخاطر الكلية المترتبة عن العدوى. كما أبرزت الأزمة تقيد مهمة الرقابة على المصارف العابرة للحدود. وقد اتفقت مجموعة العشرين (G٢٠) على أن الهيئات الرقابية ينبغي أن تتعاون لتأسيس معاهد رقابية لكافة المؤسسات المالية الكبرى العابرة للحدود. بالإضافة إلى ذلك، يتوجب على المصارف العالمية الكبرى أن تجتمع على نحو منتظم مع المعاهد الرقابية بغية إجراء نقاشات مستفيضة بشأن أنشطتها والمخاطر التي تواجهها. ربما لا تكون جميع هذه التوصيات ذات صلة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث لا يزال حضور المصارف الكبرى العابرة للحدود ضعيفاً. ولكن ينبغي اعتبار توحيد الأطر التنظيمية وتنسيق مسؤوليات الرقابة وتقاسم المعلومات بشأن عمليات المراجعة المصرفية، من بين أولويات هيئات الرقابة المصرفية في المنطقة. هذا له صلة على وجه الخصوص بالمجموعات المالية ذات العمليات العابرة للحدود أو في حال كان للمصرف شركات تابعة مقيمة في بلدان تكون فيها المراجعة الرقابية أقل صرامة. وهذا هام أيضاً في البلدان التي تجري فيها عملية الرقابة المصرفية على يد عدد من المؤسسات والجهات.

لقد أبرزت آخر جولة من المشاورات بشأن هذه الوثيقة، والتي جرت في أكتوبر/تشرين الأول ٢٠٠٩، أن أعضاء لجنة العمل يعتبرون أن قدرة الهيئة الرقابية على تعزيز حوكمة الشركات لدى المصارف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوكمة الرشيدة لدى الهيئة الرقابية ذاتها. وقد رأى أعضاء الفريق العامل أن الحوكمة التنظيمية ينبغي أن تضمن مساءلة الهيئات التنظيمية. وصحيح أن هذه الوثيقة لا ترمي لتقديم توصيات مفصلة بشأن هذه المسألة المعقدة، إلا أنه تجدر الإشارة إلى الفصل الأول من المبادئ الصادرة عن OECD الذي يتطرق إلى هذه المسألة بشكل غير مباشر ويركز على ترسيخ أسس إطار حوكمة الشركات الفعال. ويقول المبدأ ١٠.١. تحديد «إن الهيئات التنظيمية والرقابية والتنفيذية ينبغي أن تتمتع بالسلطة والنزاهة والموارد الكافية للاضطلاع بواجباتها على نحو مهني وموضوعي. كما أن قراراتها ينبغي أن تأتي في الوقت المناسب وعلى نحو شفاف مع التبريرات والتفسيرات اللازمة». وغداة الأزمة المالية، سوف تُنشر قريباً مجموعة جديدة من التدابير الرامية إلى تحسين الحوكمة في الهيئات التنظيمية المصرفية. وترحب لجنة العمل بهذه التدابير الأخرى التي تهدف إلى تحسين حوكمة الهيئات التنظيمية المصرفية، وذلك للتأكد من أن الهيئات الرقابية تتمتع بما يلزم من الاستقلال والمساءلة والشفافية والنزاهة لأداء واجباتها على أكمل وجه.



## الخطوات التالية

تتمثل إحدى النتائج التي توصل إليها استطلاع OECD-«حوكمة» في الانطباع بوجود ضعف في الوعي لدى العديد من مصارف الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومجالسها بأهمية الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات التي ينبغي أن تعتمد المصارف. ولهذا، توصي لجنة العمل ببذل جهود إضافية لتوعية أعضاء الإدارات العليا والمجالس في مصارف المنطقة. ويمكن أن تتخذ جهود التوعية هذه شكل دورات تدريبية تنظمها الهيئات الرقابية و/أو المعاهد والجمعيات المصرفية. وعند القيام بالترويج لحوكمة الشركات الرشيدة، سيكون من المفيد تحديد وإعلان الفوائد التي ستعود بها التحسينات المزمعة. ولهذا يرحب الفريق العامل بالجهود المبذولة لإجراء أبحاث تجريبية وترجمتها إلى فوائد عملية من طرف المصارف الرائدة في المنطقة من حيث تطبيق حوكمة الشركات. ويمكن للهيئات التنظيمية أن تستفيد من الأبحاث المقارنة بشأن ممارسات الحوكمة في المصارف الرائدة من المنطقة ومن خارجها، وذلك لوضع نقاط مرجعية أفضل ومساعدة المصارف على تحسين فهمها لكيفية تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة في السياق العملي.

لا يمكن تحقيق حوكمة شركات فعالة في مصارف المنطقة من حيث الجوهر وليس فقط من حيث الشكل، إلا إذا اقتنعت المجالس والإدارات بقيمة هذه الحوكمة. وإن لم ينخرط القطاع الخاص في هذا التيار، لن تستطيع المصارف مواصلة تطبيق حوكمة الشركات. ومنه فإن جهود التوعية ينبغي أن تبذل على مستوى المصارف المحلية وعلى المستوى الوطني. ولهذا سيجري توزيع الصيغة النهائية لهذا الموجز (بالإنجليزية والعربية) على كافة المصارف المركزية والجمعيات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا طلباً لموافقتها الرسمية. وهي مطالبة بتوزيع هذا الموجز على المصارف المحلية. واتحاد المصارف العربية، بصفته الهيئة التي تجمع معظم المصارف في المنطقة، مدعو أيضاً لتوزيع هذا الموجز على أعضائه. وتسمح هذه الوثيقة للمصارف بإجراء تقييم ذاتي بغية قياس ممارسات حوكمة الشركات لديها مقارنةً بالممارسات الجيدة الإقليمية والدولية. ونظراً إلى أن بعض الهيئات التنظيمية في المنطقة (كسلطة دبي للخدمات المالية) قد طلبت من المصارف إجراء عمليات تقييم ذاتي من حيث حوكمة الشركات، فإن المبادئ التوجيهية الواردة في هذه الوثيقة ربما تكون ذات فائدة في هذا الصدد. ومنظمة OECD وشركاؤها الإقليميون مستعدون لمرافقة الهيئات التنظيمية المصرفية والجمعيات المصرفية لرفع مستوى الوعي لدى مصارف المنطقة بشأن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات.

لتنفيذ التوصيات الواردة في هذا الموجز، ثمة حاجة لاعتماد موثيق وإطلاق مبادرات على الصعيد الوطني. وكما سبق ذكره، قام عدد من الهيئات التنظيمية في المنطقة بوضع مدونات عامة لحوكمة الشركات قابلة للتطبيق في المصارف أو مدونات وتوصيات خاصة بالمصارف تحديداً. وربما تحتاج هذه الأنظمة والتوصيات للتقريب في ضوء الدروس المستخلصة من الأزمة المالية، لا سيما في ما له علاقة بالأجور وإدارة المخاطر. وتوصي لجنة العمل أولاً كل هيئة تنظيمية مصرفية بتطوير خبرتها الخاصة في مجال حوكمة الشركات وأن تُصدر إرشادات محددة تسمح بتقييم المصارف ذاتياً أو من طرف الهيئة التنظيمية. وثانياً، تُطالب الجمعيات المصرفية من القطاع الخاص بتشكيل مجموعات عمل تضم خبراء وطنيين لتوفير الإرشادات الإضافية والنقاط المرجعية لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي. ولتطبيق هذه التوصية، يُقترح أن يقوم أعضاء لجنة العمل أو الهيئات الرقابية الوطنية بالنقاش مع الجمعيات المصرفية ومعاهد المديرين وأسواق الأسهم (البورصات) والهيئات التنظيمية للأوراق المالية وكل الجهات المعنية، بغية النظر في إمكانية تشكيل مجموعة عمل من الخبراء الوطنيين تعمل على وضع إرشادات وطنية أكثر تفصيلاً بشأن عدد من المفاهيم الخلافية، كاستقلالية المديرين والعمليات مع الأطراف ذات العلاقة وتعاضل المصالح. وتؤخذ عند ذلك بعين الاعتبار ظروف كل بلد وموثيق حوكمة الشركات السارية فيه. وتُحيل مجموعة العمل OECD-«الشرق الأوسط وشمال أفريقيا» لحوكمة الشركات ومعهد حوكمة الشركات واتحاد المصارف العربية، هذا الموجز إلى واضعي السياسات في المنطقة من أجل التوعية به ومتابعة تنفيذ ما ورد فيه. ويُقترح إجراء استعراض للتقدم المحرز في تنفيذ التوصيات السياسية الواردة في هذه الوثيقة على مدى عامين (٢٠١١-٢٠١٢).

## الملحق الأول

### ملخص عن الردود الواردة على الاستطلاع

الذي أجرته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومعهد حوكمة الشركات (OECD-حوكمة)

الجزء الأول

أ. مبادئ عامة

(١) ما هي برأيكم المشاكل والتحديات الكبرى المرتبطة بحوكمة الشركات في المصارف في بلدكم؟

دُكر عدد كبير من المشاكل والتحديات، إذ وردت في بعض الردود أكثر من ست منها. أما تلك المشاكل والتحديات الأكثر ذكراً فهي:

نقص في الوعي والفهم لدى المصارف والمجالس للحاجة لحوكمة شركات متينة وفوائدها. وقد بُرّر ذلك جزئياً بغياب التوجيهات الصارمة من طرف السلطات، إن كان من حيث عدم ملائمة القوانين والأنظمة أو من حيث عدم ملائمة ما يُنشر من معلومات في هذا الصدد. وإلى جانب ذلك أُشير إلى هيمنة المصارف العائلية أو المصارف ذات الملكية المركزة على أنها من بين هذه الأسباب، لأن حملة الأسهم هؤلاء سوف يميلون للمشاركة في إدارة الشؤون اليومية للمصرف، دون النظر في الحاجة إلى حماية كافة أصحاب المصلحة.

ذكر أحد المصارف المركزية ما سُمّاه بالأسباب الثقافية التي تشكل عائقاً في وجه تنفيذ حوكمة شركات متينة. وكذلك ثمة عدد كبير من الرؤساء الذين يحتلون منصب مديرين تنفيذيين في ذات الوقت. وذكّرت مصارف أخرى تركّز الملكية على أنه من بواعث القلق لأنه يؤدي إلى اختلال في الضوابط والموازن (Checks and Balances)، والنتيجة كانت عدم ملائمة عملية مراجعة قرارات الإدارة، والفتش في مساءلة كبار الموظفين، وظهور حالات تعارض في المصالح لا سيما في ما له علاقة بقرارات الإقراض.

ذكر العديد من الردود ضعف عمليات التدقيق وعدم وجود لجان تدقيق أو لجان مستقلة لمراقبة الامتثال على مستوى المجلس أو عجز في كفاءتها. وثمة كذلك رفض مجالس المديرين لتوصيات المدققين، بالإضافة إلى ضعف عمليات إدارة المخاطر على وجه العموم.

في عدد من الردود أتى ذكر غياب المهارات والاستقلالية والتنوع في مجالس المديرين في المصارف، وأُعيد ذلك إلى نقص في المديرين ذوي الخبرة، وضعف في فهم دور المديرين ومسؤولياتهم، وعدم ملائمة الدورات التدريبية الموجهة للمديرين، وتركز العضوية في أيدي المالكين.

ثمة قلق عبّرت عنه بعض المصارف إزاء دقة البيانات المالية، مع بعض الخلط بين المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) ومعيار المحاسبة الدولي IAS39. ومن بين بواعث القلق الأخرى، الضعف في الإفصاح والشفافية في ما له علاقة بالبيانات المالية أو بهيكلية المصارف.

الأجور وردت في بعض الردود، ليس فقط من حيث أن سياسات الأجور ربما لا تكون مناسبة لإستراتيجية المصرف طويلة الأجل، ولكن أيضاً من حيث هيكلية أجور المديرين وأساسها القانوني. وقد أشار أحد الردود إلى أن العامل الأساسي الذي يؤثر على حوكمة الشركات هو الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا ومساندتها لهذه العملية.

(مع حفظ الأسماء عند الاقتضاء) يُرجى تقديم بعض الأمثلة على:

(أ) إخفاق حصل مؤخراً

على وجه العموم، لم يُفهم هذا السؤال كما يجب. ومن ذكر أسباب الفشل أرجعه لغياب لجان التدقيق، وسياسات الإقراض استناداً لاعتبارات سياسية، وعدم ملائمة الحوكمة مما يسمح بازدهار الطمع.

(ب) المبادرات التنظيمية

تتضمن المبادرات التي وردت: صدور مُذكرة مؤخراً عن المصرف المركزي ووزارة الاستثمار (في مصر) و صدور دليل للمديرين (في الأردن) وتنظيم ندوات بشأن حوكمة الشركات في عدد من بلدان المنطقة برعاية المصارف المركزية أو المعاهد المصرفية وتنفيذ بازل II.

ووردت أيضاً مبادرات المصارف المركزية وإصدارها لمبادئ توجيهية في ما له صلة بإدارة المخاطر ووظيفة مراقبة الامتثال وعلاقات المصارف بالمدققين والإفصاح والممارسات المحاسبية الدولية والإقراض لذوي العلاقة وحدود ملكية الأسهم للفرد وتشكيل لجان المجالس.

(ج) التدابير التي اتخذتها المصارف فردياً

فصل منصبى الرئيس والمدير التنفيذي (CEO) وتشكيل لجان لحوكمة الشركات والتدقيق ولجان أخرى على مستوى المجالس مؤخراً وتعيين مدير من المستوى العالي لحوكمة الشركات وتحسين الإفصاح والشفافية ووضع موثيق سلوكية.

(٢) هل تعتقدون أن حوكمة الشركات في المصارف بحاجة لاهتمام خاص مقارنة بحوكمة الشركات في الشركات المدرجة؟ إن أتى ردكم بالإيجاب، هل تعتقدون أيضاً أن حوكمة الشركات في المصارف تكتسي أهمية أكبر من حوكمة الشركات في الشركات غير المالية المدرجة الكبرى؟ يُرجى تبرير آرائكم بإيجاز.

اتفقت كافة الردود تقريباً على أن حوكمة الشركات تكتسي أهمية أكبر في المصارف، ما عدا ردين اعتبروا أن حوكمة الشركات هامة في كافة الشركات المدرجة وأن لا داعي لفرض معايير أكثر صرامة على المصارف تحديداً. وتتضمن الأسباب الواردة لتبرير رأي الأغلبية: الدور المحوري الذي تلعبه المصارف في النظام المالي - «المصارف حالة خاصة» - الحاجة لتعزيز المحاسبة والإفصاح، الأمر الذي يصعب فهمه على أصحاب المصلحة - أهمية فرض ضوابط وموازين (Checks and Balances) إضافية في حال العمليات المالية المعقدة من خلال تطبيق مبدأ «الأربعة عيون» (أي أن ينظر شخصان/هيئتان في نفس الأمر) بغية التخفيف من خطر الغش والاحتيال.

٢) هل ثمة في بلدكم ميثاق لحوكمة الشركات يركز حصراً (أو بشكل رئيسي) على القطاع المصرفي؟ هل ثمة ميثاق لحوكمة الشركات ينطبق على الجميع، بما في ذلك المصارف؟ وفي حال وجود موثيق، هل ثمة متابعة للتحقق من الامتثال لها؟

البحرين: لا، ولكن المصرف المركزي أصدر مبادئ توجيهية متوافقة مع وثيقة لجنة بازل لفبراير/شباط 2006. كما تم تشكيل لجنة توجيهية ستضع معايير حوكمة الشركات لكافة أنواع الشركات.

مصر: لا وجود لميثاق للمصارف حصراً، لكن معهد المديرين أصدر مدونة طوعية. وتطبق الهيئة العامة لسوق المال عدداً من عناصر هذا الميثاق على الشركات المدرجة. كما يقوم المصرف المركزي بمتابعة معايير إدارة المخاطر في المصارف.

الأردن: أصدر المصرف المركزي دليلاً لمديري المصارف سنة 2004، وهو بصدد إعداد مبادئ توجيهية خاصة استناداً إلى الوثائق الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المالية (BCBS). وسيقوم المصرف المركزي بعد إصدارها بمتابعة امتثال المصارف لها. وهيئة الأوراق المالية بصدد إصدار ميثاق لكافة الشركات المدرجة. كما أصدرت جمعية البنوك في الأردن ميثاقاً طوعياً لحوكمة الشركات.

الكويت: نعم (دون تفاصيل).

لبنان: ثمة ميثاق طوعي لحوكمة الشركات لجميع الشركات، لكن الامتثال له لا يخضع للمتابعة. وقد أصدر المصرف المركزي مذكرة في يوليو/تموز 2006 استناداً إلى إرشادات لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS). ولكن لا وجود لمعايير خاصة بالمصارف تحديداً.

عمان: لا معايير خاصة بالمصارف، ولكن الهيئة العامة لسوق المال تتابع تنفيذ كافة الشركات المدرجة للميثاق الذي أصدرته.

قطر: تخضع حوكمة الشركات للمتابعة على أنها من القواعد الاحترافية. ويقوم مصرف قطر المركزي بإعداد إرشادات أكثر تحديداً لحوكمة الشركات.

الإمارات العربية المتحدة: ليس ثمة ميثاق خاص بالمصارف.

٤) هل تعتقدون أنه من المستحسن، في بلدكم، أن يوضع ميثاق لحوكمة الشركات يركز حصراً (أو بشكل أساسي) على المصارف؟ يرجى تبرير موقفكم من هذه المسألة.

اتفقت كافة الردود على أنه من المستحسن وضع معايير خاصة بالمصارف على حدة، وفقاً للتبريرات الواردة على السؤال الثالث. وكذلك تم التطرق إلى الحاجة للالتزام بالمعايير الدولية لأسباب مرتبطة بالنافسية، وإلى واقع أن المصارف تتمتع بخصوصيات تتطلب معايير محددة. وذكر أحد الردود أنه على الرغم من تغطية القوانين والأنظمة لعدد من أوجه حوكمة الشركات، إلا أنها مبعثرة وينبغي تجميعها على نحو متجانس.

٥) ما هو الدور الحالي/المحتمل الذي تلعبه الهيئات الرقابية في إصدار الإرشادات للمصارف بشأن حوكمة الشركات؟ وهل ثمة خطر من أن يجري الامتثال للتعليمات أو الأنظمة الخاصة بحوكمة الشركات على نحو آلي وشكلي فقط؟

قُبلت كافة الردود تقريباً (من المصارف المركزية وغيرها) بدور الهيئات التنظيمية في تقديم المشورة لوضع معايير حوكمة الشركات وتنفيذها، على الرغم من بعض الآراء القائلة بضرورة اضطلاع الاتحادات المصرفية الوطنية بهذه المهمة. وقال البعض أنه ينبغي اعتماد حد أدنى من المتطلبات والأهداف العملية (كتغيير عضوية المجالس). إلا أن آخرين قد أشاروا إلى خطر تحوّل تطبيق الأنظمة إلى عملية شكلية وآلية. وذكرت بعض الردود الاختلافات الكبيرة في أحجام المصارف وخصائصها، وعارضت انتهاج مقاربة وحيدة. ولتحاشي هذه الإشكاليات، شدّدت الردود على الحاجة لمقاربة مرنة تنظر في كل حالة على حدة بالاستناد إلى حوار منتظم مع الهيئات التنظيمية والتفتيشية. وأشارت بعض الردود إلى أن إدارات المصارف ينبغي أن تُعتَبَر مسؤولة عن حوكمة الشركات، وشدّدت على الحاجة إلى توصل القطاع المصرفي برمّته إلى قناعة بضرورة حوكمة الشركات لكي يجري تنفيذها على نحو فعّال. ولهذا طالبت الردود بتنظيم ندوات ومؤتمرات رفيعة المستوى تسمح للخبراء والمصارف المركزية بشرح وتبرير أهمية حوكمة الشركات.

٦) ما هو المخطط التنظيمي للهيئات والمديريات المسؤولة عن جودة حوكمة الشركات، وما هي المسؤوليات المنوطة بها، وإلى من ترفع تقاريرها وما هي سلطتها؟ (يُرجى الاختيار بين عرض المخطط التنظيمي النموذجي للمصارف في بلدكم والمخطط التنظيمي الخاص بمصرفكم).

لا يمكن تلخيص الردود على هذا السؤال.

٧) حسب معرفتكم، هل ثمة تدابير اتخذتها المصارف في بلدكم لتنفيذ الممارسات السليمة لحوكمة الشركات؟ هل لدى مصرفكم إجراءات وسياسات محددة ومكتوبة بشأن حوكمة الشركات؟ في حال الرد الإيجابي، يُرجى إعطاء وصف مقتضب لهذه التدابير والإجراءات. وفي حال النفي، هل ثمة خطوات مزعمة سوف يتم اتخاذها في هذا الصدد؟

في البحرين والكويت ولبنان وعمّان وقطر، أصدرت السلطات إرشادات محددة تقوم المصارف المركزية بمتابعة تنفيذها. وأتت الردود المصرية والأردنية متشابهة، فقد افترضت أن المصارف المحلية تطبق معايير محددة لحكومة الشركات، حتى ولو أن المصرف المشارك في الاستطلاع لم يقيم بذلك بعد. وأشار العديد من المصارف إلى أنها بصدد تقييم الوضع (أتى رد من مصرف وقع في إخفاق، مشيراً إلى أن هذا الإخفاق هو نتيجة لغياب حوكمة الشركات). وفي أحد البلدان، تُطالب المصارف بأن تضمّن في تقاريرها المالية فصلاً منفصلاً بشأن عمليات حوكمة الشركات فيها.

#### ب. المسائل المتعلقة بالمجلس (والإدارة)

١) يُرجى تلخيص النقاط الأساسية الواردة في المتطلبات الإلزامية بشأن عضوية المجالس والمسؤولين التنفيذيين في المصارف في بلدكم (العدد الإلزامي للمديرين الخارجيين، اللجان الإلزامية، الفصل الإلزامي بين منصبَي الرئيس والمدير التنفيذي، البنية الأحادية أو الثنائية للمجالس، المؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper)، إلخ)، وبشأن وظائف وواجبات أعضاء المجالس.

أنت النقاط المشتركة كالتالي:

أشارت بعض الردود إلى الفصل الإلزامي بين مناصبي الرئيس والمدير التنفيذي (CEO) (البحرين ومصر والإمارات العربية المتحدة). وفي لبنان، ينص القانون على أن الرئيس هو أيضاً المدير العام الذي ربما يختار أن يعين مديراً تنفيذياً، ولكنه يبقى مسؤولاً أمام حملة الأسهم عن العمل اليومي في المصرف.

ينبغي أن يكون نصف أعضاء المجلس على الأقل (مصر)، عضوان على الأقل (الأردن)، «عدد كافٍ» (في البحرين)، من المديرين المستقلين المؤهلين.

ذُكرت كافة الردود وجود متطلبات فيما له علاقة بمسؤولية المجلس عن الأهداف والاستراتيجيات، ولا سيما عن استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال للأحكام والقوانين.

يتوجب على المجلس أن يضع ميثاقاً سلوكياً لذاته وللإدارة وللعاملين (البحرين).

يتوجب على المجلس أن يحدد ويوثق ويعزز مسؤوليات جميع المناصب العليا، بما فيها مسؤولياته ومسؤوليات رئيسه (البحرين والأردن).

ينبغي على المجلس أن يضم حداً أدنى من المديرين المستقلين (وفق قاعدة توفر المؤهلات والشروط اللازمة «Fit and Proper» (مصر والأردن والكويت وعمان وقطر). والمصارف المركزية هي التي توافق على التعيينات الرئيسية في البحرين والإمارات العربية المتحدة. كما يتوجب على المجلس أن يقيم دورياً عضويته وحجمه (البحرين).

ينص قانون الشركات، أو ما يعادله، في عدد من البلدان المشاركة في الاستطلاع، على أنظمة تتعلق بعضوية المجالس.

٢) يُرجى وضع قائمة باللجان الإلزامية (في حال وجودها) في المصارف وفقاً للقوانين والأنظمة السارية في بلدكم. وكذلك يُرجى وضع قائمة باللجان المطلوب تشكيلها على أساس طوعي وفقاً للمدونات أو القواعد. وما هي لجان المجلس في مصرفكم؟ وما هي اللجان الأكثر انتشاراً في المصارف في بلدكم؟

لجنة المجلس المطلوبة أكثر من غيرها هي لجنة التدقيق (البحرين ومصر والأردن وعمان والإمارات العربية المتحدة). ولجنة الائتمان إلزامية في الأردن ولبنان الذي يلزم بتشكيل لجان أخرى. أما عُمان وقطر فتُلزمان بتشكيل لجنة لإدارة المخاطر. وقد أتى ذكر لجان أخرى غير إلزامية منها لجان التعويضات واللجان التنفيذية ولجان التعيينات والموارد البشرية ولجان الأصول والخصوم. لكن ليس من الواضح إذا ما كانت هذه اللجان على مستوى المجلس أو الإدارة.

٣) ما هو الحجم المعتاد لمجالس المديرين في بلدكم؟ وما هي العضوية المعتادة في مجالس المصارف من حيث المؤهلات وعدد المديرين المستقلين والعلاقات مع حملة أسهم المصرف، إلخ؟ يُرجى تحديد المتطلبات ذات الصلة ومصدرها (التشريعات أو الأنظمة الخاصة أو اللوائح).

يخضع حجم مجالس المصارف في بعض البلدان لحكم التشريعات (الأردن ٣-١٢ ولبنان ٣-١٢). لكن عدد الأعضاء المستقلين لا يتجاوز الاثنین على العموم. أما المؤهلات المطلوبة فهي المؤهلات المالية والقانونية، مع مشاركة بعض رجال الأعمال المحليين. وتتطلب بعض البلدان أغلبية من رعايا البلد، بينما تتطلب أخرى حداً أدنى من حملة الأسهم.

٤) هل ثمة تعريف للمدير المستقل في بلدكم ضمن الإطار القانوني لحوكمة الشركات أو في المدونات الوطنية أو في الوثائق النظامية في مصرفكم؟ إن أتى الرد بالإيجاب، يُرجى التفصيل. وكيف يتم تعيين المديرين المستقلين؟ وهل يتم التعريف بالمديرين المستقلين في التقرير السنوي للمصرف؟

ثمة في البحرين والكويت وعمان فقط تعريفات رسمية. بينما لا يزال الأردن ينظر في هذه المسألة. ويجري تعيين المديرين المستقلين من طرف مجلس المديرين أو حملة الأسهم، وتجري الموافقة من الجمعية العامة أو من المصرف المركزي. وفي البحرين ومصر والأردن وعمان يُذكر المديرين المستقلين في التقرير السنوي للمصرف.

٥) ما هي إجراءات تعيين المديرين الجدد في مصرفكم؟ وهل تكتسي هذه الإجراءات طابعاً رسمياً وشفافاً؟ هل تجري التعيينات على ما يرام؟ هل ثمة وجود للجان التعيينات في أغلبية المصارف؟ على أي أساس يجري تغيير أعضاء المجلس؟ ما هي الممارسات المعمول بها في بلدكم؟

تتطلب بعض المصارف حداً أدنى من مشاركة حملة الأسهم. وتعتقد أكثر الردود بأن النظام المعمول به يتحلى بالإنصاف والشفافية ويعمل على ما يرام، على الرغم من تردد بعض المصارف المصرية تجاه تصرفات الرؤساء المهيمنين. وأعلنت معظم المصارف عن عدم وجود لجان للتعيينات. أما تغيير أعضاء المجلس فلم يتم التطرق إليه إلا نادراً، وغالباً من جهة حيثياته القانونية.

٦) بحسب رأيكم، هل تعمل مجالس المديرين في المصارف في بلدكم على ما يرام؟ ما هو تواتر اجتماعاتها؟ هل يكرّس المديرين وقتاً كافياً لأداء واجباتهم؟ هل يؤدي المديرين وظائفهم على نحو جيد في الإشراف على الإدارة، أو هل يتدخلون في إدارة الشؤون اليومية؟

ما عدا الردود من طرف بعض المصارف المصرية، أتت الردود على هذا السؤال مشجعة، إذ عبر المشاركون عن قناعتهم بأن عمل المجالس يجري على نحو فعال. وربما يبدو هذا الأمر غريباً في ضوء الردود الواردة على الأسئلة السابقة. أما المشاركون من مصرف قد عبّروا عن قلقهم إزاء قصور الشفافية والنزاعات الشخصية وميل المديرين، لا سيما في مصارف القطاع الخاص، للتدخل في العمل اليومي على حساب التركيز على المسائل الاستراتيجية. وأشار الرد من الإمارات العربية المتحدة إلى ميل المجالس للتدخل المفرط. وتجتمع معظم المجالس فصلياً أو مرة كل شهرين. وقد وضعت بعض البلدان حداً أدنى لتواتر اجتماعات المجالس.

٧) هل يتم تسجيل آراء أعضاء المجلس على نحو دقيق في محاضر اجتماعات المجلس؟ هل تتاح للمديرين المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم؟

أتت كافة الردود على هذا السؤال إيجابية. وقد أشار المصرف المركزي في الإمارات العربية المتحدة إلى أن الآراء الشخصية تُسجّل فقط عند الطلب.

٨) هل توفر المصارف في بلدكم تأميناً للمديرين في حال خضوعهم للملاحقة القانونية؟ ما هي الممارسات المعمول بها في مصرفكم؟

لا يوجد تأمين من هذا النوع إلاّ فيمنا ندر. ما عدا في الكويت حيث يجري توفير هذا التأمين على وجه العموم. أما في البحرين ومصر والأردن ولبنان، فثمة عدد قليل من المصارف التي تؤمّن على مجالسها.

٩) هل تُجري مجالس المصارف تقييماً رسمياً سنوياً لأدائها ولأداء لجانها ومديريها؟ ما هي الممارسات المعمول بها في مصرفكم؟

الجواب هو لا على وجه العموم. ولكن في البحرين (حيث يتابع المصرف المركزي النتائج) وفي الكويت، التقييم هو القاعدة. وفي مصر، يجري تقديم تقرير رسمي للاجتماع العام السنوي. أما البلدان الأخرى التي تعتمد فيها بعض المصارف هذه الممارسة فهي الأردن ولبنان والإمارات العربية المتحدة.

#### ج. معايير السلوك المهني والتعامل المناسب مع حالات تعارض المصالح

١) هل لدى معظم المصارف في بلدكم وثائق واضحة بشأن الأهداف الإستراتيجية المرجوة والمعايير السلوكية وقيم الشركة؟

هذا ساري في كافة المصارف في البحرين والكويت وعمان وقطر، وفي بعض المصارف في البلدان الأربعة الأخرى.

٢) ما هي الأنظمة التي تمنع المصارف من إقراض المال للأطراف ذات العلاقة وفقاً لشروط مُيسرة غير مبررة؟ يُرجى تلخيص النقاط الأساسية الواردة في القوانين أو الأنظمة التي تحظر الإقراض للأطراف ذات العلاقة أو التي تتحقق من أن الإقراض للأطراف ذات العلاقة يجري وفقاً لشروط السوق (قاعدة التعامل عن بُعد). (الإفصاح الإلزامي، التقارير الإلزامية، موافقة المجلس الإلزامية، إلخ).

أنت الردود على هذا السؤال مطوّلة، وهي تستحق التسجيل. المطلب المشترك في ما له علاقة بالإقراض للأطراف ذات العلاقة، عندما يُسمح به، هو أن يجري وفقاً لشروط السوق وليس وفقاً لشروط مُيسرة، وأن يخضع للموافقة الرسمية والإفصاح. بالإضافة إلى ذلك:

في البحرين يتضمن دليل القواعد الصادر عن المصرف المركزي، عدداً من المعايير بما فيها القيود على التعرض للأطراف ذات العلاقة. أما المساهمون بـ ١٠٪ أو أكثر من رأسمال المصرف والمديرون المالكون فيُمنعون من الاقتراض. والتعرض للأطراف ذات العلاقة لا يُمكن أن يتجاوز ٤٠٪ من قاعدة الرأسمال.

وفي مصر، يحظر القانون المصرفي رقم ٨٨/٢٠٠٢ كافة عمليات الإقراض للأطراف ذات العلاقة. لكن أحد الردود أشار إلى أن المسألة ليست مسألة قانون بل مسألة تنفيذ روح هذا القانون.

وفي الأردن، وضع المصرف المركزي حدوداً لعمليات الإقراض للأطراف ذات العلاقة، وهو يراقب الالتزام بها.

وفي الكويت وعمان وقطر والإمارات العربية المتحدة، الإقراض للأطراف ذات العلاقة مسموح به، ولكن وفقاً لشروط السوق والإفصاح.

وفي لبنان، يحظر قانون النقد والتسليف الإقراض للأطراف ذات العلاقة في حال عدم الالتزام بعدد من الشروط، ومنها موافقة حملة الأسهم والمجلس وتقديم رهون أو كفالات مصرفية والحصول على تقييم إيجابي من المصرف المركزي.



٢) على وجه العموم، ما هو نوع الإفراض للأطراف ذات العلاقة من بين الأنواع التالي ذكرها، الذي يطرح (أو يمكن أن يطرح) إشكاليات في بلدكم؟

أ) الإفراض لحملة الأسهم. ب) الإفراض لأعضاء المجلس أو الإدارة. ج) الإفراض للعاملين في المصرف. د) الإفراض لشركات داخل مجموعة الشركات التي ينتمي إليها المصرف. هـ) الإفراض لزمبائن مفضلين كأقرباء أعضاء الإدارة أو المجلس.

النوعان الأكثر ذكراً هما (د) أو (هـ)، وغالباً كلاهما. (أ) و(ب) ذُكرا في بعض الردود أيضاً.

٤) يُرجى تلخيص النقاط الأساسية الواردة في القوانين والأنظمة فيما له علاقة بالأفراد والشركات المساهمة في المصارف (الحد الأقصى من الأسهم، موافقة هيئة الرقابة المصرفية، اختبار المؤهلات والشروط اللازمة «Fit and Proper»، التقارير الإلزامية، الإفصاح الإلزامي، الإفصاح عن المالكين المستفيدين «Beneficial owners»).

في البحرين، ثمة حدود واضحة. وصاحب السيطرة» على سبيل المثال، (أي الذي يتمتع بنسبة تصويت بـ10% أو أكثر، أو الذي يمارس تأثيراً كبيراً على الإدارة) ينبغي أن يخضع لاختبار المؤهلات (Fit and Proper).

وفي مصر، لا يمكن للعائلات أو الأفراد أن يملكوا أكثر من 50% من رأسمال المصرف. وتخضع ملكية أكثر من 10% لموافقة المصرف المركزي.

وفي الأردن، ينبغي الإفصاح عن ملكية 5% وملكية الأطراف ذات العلاقة. أما حدود الملكية للأجانب فهي 10%.

وفي الكويت، 5% هو الحد الأقصى للأفراد بمن فيهم أعضاء العائلة.

وفي لبنان، يشترط القانون الحصول على موافقة مسبقة من المصرف المركزي لأي ملكية تتجاوز 5% ولأي بيع أو شراء يقوم به أعضاء المجلس. لكن ليس هناك حدود قصوى.

وفي عُمان، تتطلب ملكية أكثر من 10% موافقة مسبقة. ويتوجب على المصرف أن يرفع تقارير فصلية بشأن التغيرات في الملكيات التي تتجاوز 5%. والحدود القصوى هي 15% للأفراد و25% للشركات و35% للشركات المساهمة المحدودة والشركات القابضة.

وفي قطر، تُعتبر الجهات والأطراف ذات العلاقة بها والتي تملك 5% على أنها من «كبار المساهمين» الذين لا يمكن لهم نقل ملكية أسهمهم دون موافقة مسبقة من المصرف المركزي.

٥) إلى جانب الإفراض للأطراف ذات العلاقة، يُرجى ذكر الإشكاليات الكبرى الأخرى (إن وُجدت) المرتبطة بتعارض المصالح في المصارف (تداول المصرف بأسهم الشركات المدينة له استناداً إلى معلومات داخلية، الصناديق الاستثمارية).

لم تتطرق الكثير من الردود إلى هذا الأمر. لكن يبدو أن التداول استناداً إلى معلومات داخلية يشكل مبعث قلق في الأردن ومصر حيث لا إلزام بإقامة ما يُدعى «بالأسوار الصينية» وحيث لا تتعلّق القواعد الخاصة بتداول الموظفين بالصرامة المطلوبة. وذكر البحرين «الإفراض على الاسم» لعائلات الأعمال الكبرى التي لا تقدم أي معلومات مالية تسمح للمصرف بتقييم مخاطره بدقة. وعبر مصرف أردني عن قلقه إزاء انتماء الرئيس والمدير التنفيذي أحياناً إلى نفس العائلة. أما لبنان فذكر الاستثمار في الخارج على أنه من بين عوامل تعارض المصالح.

٦) هي يمكن عادةً للعاملين في المصارف في بلدكم أن يوصلوا مخاوفهم المشروعة بشأن بعض ممارسات المصرف المريبة أو غير القانونية، إلى المجلس (أو إلى هيئة مستقلة في المصرف) دون الخشية من الانتقام؟

العديد من الردود أشارت إلى أن هذا الإجراء ممكن، لكنه غير معمول به. أما ردود البحرين والكويت فكانت أكثر إيجابية. لكن مصرفين مصريين توقعًا تعرض المشتكين للانتقام.

د. وضوح المسؤوليات والمساءلة (في مجموعات الشركات)

١) هل ثمة في بلدكم شركات أم تملك مصارف على أنها شركات فرعية؟ إن أتى الرد بالإيجاب، هل لاحظتم مشاكل كبيرة فيما له علاقة بحوكمة الشركات في الشركات الأم و/أو فروعها المصرفية؟ يُرجى الشرح بإيجاز.

تطرق معظم الردود إلى فروع المصارف الأجنبية. ولم يتم تحديد أية مشاكل فيما له علاقة بحوكمة الشركات، ما عدا المصارف المصرية التي لاحظت التعارض بين الأنظمة الدولية والمحلية.

٢) هل يفترض من الشركة الأم أن تدعم المصرف فيما يتجاوز دورها كمساهم في رأسماله؟

كانت الأغلبية الكبرى من الردود إيجابية، على الرغم من الإشارة إلى أن هذا يعتمد على كل حالة على حدة.

٣) هل يطرح الإشراف والرقابة على هذه الفروع إشكالية ما؟

الردود التي وردت على هذا السؤال أتت بالنفي، على الرغم من أن ثلاثة مصارف مصرية ومصرفين أردنيين قد أشارت إلى أن الإشراف يطرح مشكلة. وتطرق مصرف قطر المركزي إلى الحاجة إلى وضع حدود للتعرض داخل المجموعة في سياق الرقابة الموحدة.

ه. المراقبة من طرف الإدارة العليا متنسقة مع سياسات المجلس

١) هل تعتقدون أن معظم أعضاء الإدارة العليا<sup>٢٢</sup> (أو جميعهم) في المصارف في بلدكم، يتمتعون بالمهارات اللازمة لإدارة العمل المنوط بهم وللقيام بالمراقبة المناسبة على عمل العاملين الرئيسيين؟ إن أتى الرد بالنفي، يُرجى الشرح بإيجاز.

أتت كافة الردود تقريباً إيجابية. وأشارت بعض الردود إلى أن الهيئات التنظيمية تطبق وتراقب مبدأ توفر المؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper). إلا أن الردود المستلمة من مصر لم تتحلّى بنفس درجة التفاؤل هذه. إذ شككت بعض الردود المصرية بحسن فهم مسائل تكنولوجيا المعلومات ومتطلبات الامتثال والمخاطر التشغيلية، بينما شككت ردود أخرى بكفاءات مجمل أعضاء الإدارات العليا في المصارف العامة والمصارف الصغيرة.

٢) يُرجى تقديم وصف مقتضب لأدوار ومسؤوليات الإدارات العليا في بلدانكم. هل ثمة قواعد لتجنب تعارض المصالح؟

أسهبت بعض الردود على الجزء الأول من هذا السؤال على نحو لا يسمح بتلخيصها هنا. والقواسم المشتركة بينها هي أن الإدارة العليا مسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية الأعمال والسياسات والإجراءات التي يضعها المجلس: تحديد الأنشطة المالية ومتابعتها على نحو متواصل؛ توفير التوجيه الاستراتيجي والحسّ الريادي للعاملين في المصرف؛ القيام بعمليات تدقيق ملائمة. وقد أشار أحد الردود إلى أنه على الإدارة أن تؤمن بقيمة حوكمة الشركات السليمة بغية إعطاء الزخم المناسب من أعلى قمة الهرم الوظيفي.

أشار عدد من الردود أيضاً إلى أن المصارف المركزية وضعت مجموعة من القواعد خصيصاً لتجنب تعارض المصالح الذي يمكن تصحيحه خلال عمليات التتحقق. وفي الأردن يُلزم القانون المصرفي رقم 28/2000 كافة الأوصياء المصرفيين بالإفصاح خطياً - مع غرامات كبيرة في حال عدم الامتثال - عن جميع المصالح في الصفقات أو العقود التي ينخرط فيها المصرف. وحينها لا يُسمح للمصرف بالمشاركة في الاجتماعات التي تناقش هذه الصفقات أو العقود.

وأشار رد البحرين إلى أنه ينبغي على عضو المجلس أو عضو الإدارة العليا ألا يدخل في منافسة مع المصرف، وألا يقبل الهدايا التي يقدمها المصرف له أو لشركائه، وألا يسيء استخدام أصول المصرف، وألا يستفيد من المعلومات الخاصة لتحقيق ربح مالي، وأن يقوم بالإبلاغ عن أي تعارض مصالح محتمل في عمل المصرف وعن أي التزامات مع جهات أخرى، وأن يصرّح عن مصالحه في الشركات الأخرى، وأن يُحجم عن التدخل في عملية اتخاذ القرار بشأن أية عملية لديه فيها تعارض في المصالح.

## ٥. التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي والمراقبة الداخلية

(١) هل مستوى التدقيق الداخلي مقبول؟ ما هي الممارسات والمتطلبات من حيث مؤهلات المدقق وأجره وتدريبه؟ كيف يجري تعيين المدققين ومن يعينهم؟

هناك إجابات مسهبة على هذا السؤال ويشير معظمها إلى وجود معايير جيدة للرقابة الداخلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. والمعايير المشار إليها هي إما تلك الخاصة بمعهد المدققين الداخليين أو تلك الخاصة بلجنة بازل والتي قامت الهيئات التنظيمية المحلية أو جمعيات المصارف في بعض الدول بتكييفها أحياناً. وبالنسبة للمصارف الأجنبية، غالباً ما تكون الممارسات أكثر صرامة وهي موضوعة من قبل المكتب الرئيسي.. ويمكن أن يختلف أسلوب تعيين المدققين الداخليين من مصرف لآخر، وبشكل أكثر تحديداً:

في البحرين، التدقيق الداخلي إلزامي وتمتلك المصارف بعض الحرية في تحديد تفاصيل الممارسة ولكن يجري تشجيعها على الالتزام بالمعايير الدولية. ويسمح بتمهيد التدقيق الداخلي لأطراف خارجية باستثناء شركة التدقيق الخارجي ولكن ينبغي الحصول أولاً على موافقة البنك المركزي.

في الأردن، يتصدى قانون المصارف رقم 61 وقانون الشركات لهذه المسألة. ويمكن أن يتنوع أسلوب تعيين المدققين الداخليين، حيث يمكن أن يعينهم لجنة التدقيق أو المجلس أو المدير العام بالتعاون مع رئيس مجلس الإدارة أو حتى من قبل قسم الموارد البشرية، حيث يقوم المدققون الداخليون برفع التقارير إلى الجهة التي عينتهم. وعادةً ما يتولى رئيس التدقيق الداخلي تعيين كوادرات الفئة الدنيا من المدققين الداخليين بعد موافقة مجلس المديرين. وأشارت إحدى الإجابات إلى أن بعض البنوك يمكن أن يكون التدقيق الداخلي لديها ضعيف نتيجة الافتقار إلى الاستقلالية.

وفي الكويت، أصدر البنك المركزي تعميمات حول التدقيق الداخلي الذي تجري مراجعة نطاقه بشكل دوري. وانسجاماً مع تعليمات البنك المركزي، ينبغي على كافة المصارف إجراء تدقيق داخلي سنوي بواسطة مدقق خارجي ورفع تقرير إلى البنك المركزي حول سلامة أوضاعها بما في ذلك وظيفة التدقيق الداخلي. وينبغي الحصول على موافقة مسبقة من البنك المركزي قبل تعيين رئيس للتدقيق الداخلي.

وفي لبنان، لا يجوز للمدققين الداخليين تولي مسؤوليات تنفيذية، وكما هو الحال في البحرين، يمكن تمهيد مهمة التدقيق الداخلي لأطراف خارجية. ويجب أن تمتثل الرقابة الداخلية لمعايير لجنة بازل.

وفي عُمان وقطر، ينبغي أن يكون المدقق الداخلي مؤهلاً ومسؤولاً. ويقوم مجلس المديرين بتعيين رئيس التدقيق الداخلي الذي يرفع تقاريره مباشرة إلى المجلس.

وفي عُمان، يجب أن يرفع رئيس التدقيق الداخلي التقارير مباشرة إلى المجلس وفي حال إعفائه من مهامه، يقوم بنك عمان المركزي عادة بمحاولة إجراء مقابلة مباشرة معه.

وتشير الإجابات الواردة من الإمارات العربية المتحدة إلى أن لجنة التدقيق هي التي تختار رئيس التدقيق الداخلي.

٢) هل لجان التدقيق منتشرة وهل تمارس نشاطها كهيئات فاعلة في مصارف بلدكم؟ ما هي مهام هذه اللجان؟ وهل أعضاؤها مؤهلون بشكل عام لأداء مهامهم؟

لجان التدقيق إلزامية في البحرين ومصر والأردن والكويت وقطر والإمارات العربية المتحدة. لكن فقط نصف المصارف اللبنانية لديها لجان تدقيق، وقليل منها تضم مديريين مستقلين.

وتتباين الواجبات التنظيمية المنوطة بلجان التدقيق، إلا أن القواسم المشتركة هي مراجعة نزاهة التقارير المالية، لا سيما التقارير المحالة إلى مجلس المديرين، والإشراف على التدقيق الداخلي والخارجي ومتابعة نظم المراقبة ومراجعة السياسات المحاسبية والبيانات المالية والإشراف على تنفيذ المدونات السلوكية والتأكد من تطبيق التوصيات الصادرة عن الهيئات التنظيمية والتدقيق الخارجي.

أشارت معظم الردود إلى أن لجان التدقيق تعمل كما يجب، إلا أن بعض المصارف الأردنية والمصرية ليست مقتنعة بفعاليتها.

٣) هل ثمة نظام رقابة إدارية حسب نظام وحدات العمل (Management Matrix) على العمليات المصرفية؟ يُرجى عرض المشاكل الرئيسية (إن وجدت) في ما له علاقة بالتدقيق الداخلي في المصارف في بلدكم.

ثمة وجود للإدارة حسب نظام وحدات العمل (Management Matrix) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على الرغم من أن هذا النوع من الإدارة لا زال في بداية عهده في بعض البلدان.

في الأردن، يبدو أن المشكلة تكمن في نقص العاملين المؤهلين وضعف إقرار بعض كبار المديرين بأهمية التدقيق الداخلي. طبعاً قليلون هم كبار المديرين الذين يشكون من التدقيق الداخلي ومتابعته. وقد ذكر أحد الردود أن المدققين الداخليين لا يصلون غالباً إلى كافة المعلومات التي يحتاجون إليها لأداء عملهم على نحو مناسب. أما البنك المركزي العماني فقد عبّر عن قلقه إزاء عدم تركيز التدقيق الداخلي في أغلب الأحيان على المخاطر، وكذلك إزاء التأخر غير المبرر في تنفيذ توصيات التدقيق.

٤) هل ثمة أحكام أو ممارسات راسخة خاصة بالمدققين الخارجيين للمصارف؟ يُرجى عرض المشاكل الرئيسية (إن وجدت) فيما له علاقة بالتدقيق الخارجي للمصارف في بلدكم، وهل ثمة تنفيذ فعال لعمليات تدقيق عالية الجودة؟

ثمة أحكام في كافة البلدان يبدو أنها تبعث على الرضا. وفي مصر ثمة قائمة بالمدققين المعتمدين ويمكن لكل مدقق أن يدقق مصرفين كحد أقصى. أما عُمان وقطر فتطالبان بالحصول على موافقة المصارف المركزية المسبقة على تعيين المدققين الخارجيين. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن لمدقق خارجي أن يدقق نفس المصرف لأكثر من أربع سنوات في عُمان، ولأكثر من خمس سنوات في قطر.

وفي معظم الحالات، ينتمي المدققون الخارجيون المصرفيون إلى واحدة من شركات التدقيق الكبرى الأربعة. أما المشاكل فقليلة. وقد أشار مصرف أردني إلى أن التعاون الثمر بين المدققين الخارجيين والمدققين الداخليين يسمح بالتخفيف من التكرار في العمل. وذكر فرع من فروع أحد المصارف الأجنبية أنه ربما ثمة تباين بين معايير التدقيق المحلية والمعايير المطبقة في الشركة الأم التي ينتمي إليها المصرف، وأضاف أنه يؤيد فكرة قيام نفس الشركة بتدقيق جميع هيئات المجموعة المصرفية الواحدة.

ذكرت بعض الردود الممارسة القائلة بعقد اجتماعات ثلاثية بين الهيئات التنظيمية والمصرف والمدققين الخارجيين.

(٥) ما هي الخطوات التي تم اتخاذها لضمان استقلالية المدققين؟

أشير إلى العديد من الاحتياطات في إطار هذا السؤال، خاصة في ما له علاقة بالمدققين الخارجيين. ومن القواسم المشتركة أن المصرف لا يمكن أن يمنح قروضاً لمدققيه الخارجيين، وأن المدقق لا يمكن أن يكون مساهماً في المصرف (أو مساهماً كبيراً) أو مديراً للمصرف، وأن المدققين الخارجيين لا يمكن أن يقدموا خدمات غير خدمات التدقيق كالمشورة الضريبية على سبيل المثال. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الردود إلى أنه ينبغي على المدقق الخارجي أن يتمتع بحق إعلام المصرف المركزي بأية مشاكل يكتشفها ويشعر بضرورة لفت الانتباه الرسمي إليها.

ويجري ترشيح المدققين الخارجيين من طرف لجنة التدقيق أو مجلس المديرين. وتأتي الموافقة من طرف الجمعية العامة. أما في الفروع الأجنبية، فمدير الفرع هو الذي يبت عادةً بهذا الأمر. وفي لبنان، حيث يتم اللجوء للمدققين الخارجيين في معظم الأحيان لتقديم خدمات ضريبية واستشارية، تم إصدار مرسوم سنة 1983 يحظر صراحةً على مجموعة من الأطراف ذات العلاقة القيام بالتدقيق الخارجي للمصارف. وفي قطر، لا يمكن لمجلس المديرين أن يغيّر أو أن يصرف المدقق الخارجي دون موافقة مسبقة من طرف المصرف المركزي.

(٦) ما هي نظم إدارة المخاطر المعتمدة في بلدكم؟ وكيف يجري الإشراف عليها؟

على الرغم من أن الردود قد انطلت على وجود مقارنة معيارية لقياس ورصد وإدارة المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق، إلا أن القراءة بين السطور تعطي الانطباع بعدم اليقين. فردّ واحد فقط أشار تحديداً إلى تقييم هوامش المخاطر (Tolerance Risk) ودرجة المخاطرة (Risk Appetite). وحسب أحد القواسم المشتركة، يجري حالياً تحديث نظم إدارة المخاطر (RMS)، ومن المبكر الحكم إن كانت هذه النظم تبعث على الرضا. ويشكّل تطبيق بازل II في بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الأكثر تقدماً، حافزاً لنظم إدارة المخاطر التي ركزت رئيسياً على المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق، وبدأت تركز أيضاً على المخاطر التشغيلية والقانونية والمخاطر المرتبطة بالسمعة. ولكن تجدر الإشارة إلى أن تطبيق بازل II يتطلب الارتقاء بنظم إدارة المخاطر. وعلى الرغم من أنه يُتوقع أن تمتثل المصارف لبازل I قريباً، إلا أن الواقع (لا سيما في الأردن) ربما يكون مختلفاً.

ويجري الإشراف على نظم إدارة المخاطر من طرف المدققين الداخليين ولجان التدقيق، لكن ومع اتساع قبول وتطبيق بازل II، بدأت الإدارات العليا والمجالس بالاهتمام بها. وفي قطر، ثمة الآن فصل كامل بين وظيفة إدارة المخاطر وخطوط الأعمال. إلا أن أي من الردود لم يتطرق إلى الفصل بين المكاتب الخلفية والوسطى والأمامية. وعين أحد المصارف الأردنية رئيساً للمخاطر، كما أسس مصرف آخر مديرية مستقلة لإدارة المخاطر ترفع تقاريرها إلى المدير التنفيذي (CEO). وفي الكويت، يشرف على إدارة المخاطر المدققون الخارجيون والمصرف المركزي. وفي لبنان، ثمة أنظمة تحدد بإسهاب مهام مجالس المديرين والمديرين التنفيذيين ومديري المخاطر والمدققين الداخليين وفقاً لتوصيات لجنة بازل.

(٧) هل ثمة وجود للجان إدارة المخاطر؟ إن أتى الرد بالإيجاب، هل تقوم هذه اللجان بالإشراف الفعال على عمل الإدارة العليا في إدارة المخاطر الائتمانية والقانونية والتشغيلية والمخاطر المرتبطة بالسوق والسيولة والامتثال والسمعة والمخاطر الأخرى في المصرف؟

ثمة وجود نسبي للجان إدارة المخاطر، ما عدا في بعض المصارف المصرية والأردنية. ويعتقد معظم المشاركين بأن هذه اللجان تهتم بالمسائل المذكورة في السؤال وتعمل على نحو فعال. لكن هذه اللجان لا تزال حديثة العهد في بعض المصارف، فلا يمكن الحكم على أدائها بعد.

٨) يُرجى وبإيجاز عرض المشاكل الرئيسية (إن وُجدت) في ما له علاقة بوظائف المراقبة الداخلية (بما فيها الوظائف القانونية ووظائف مراقبة الامتثال) في المصارف في بلدكم.

أظهر العديد من الردود حالة عدم يقين تجاه هذا الأمر. ثمة قلق في البحرين إزاء الفصل غير الملأ بين الواجبات في بعض المصارف. كما أشار أحد الردود من الإمارات العربية المتحدة إلى القناعة بأن وظائف المراقبة (والامتثال والشؤون القانونية) في جميع الأسواق الناشئة لم تستطع اللحاق بتعدّد القطاع المصرفي المتزايد. وأشار عدد من الردود المصرية إلى الصعوبة في إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات وذكرت الحاجة إلى استثمارات هائلة لتأسيس نظم مراقبة مناسبة وملائمة. وثمة مشكلة أخرى أشارت إليها الردود وهي مكافحة غسيل الأموال (AML) التي تضطلع بها وحدات غير ذات خبرة، وكذلك صعوبة تحديث البيانات الخاصة بالعملاء. وكان توفّر الموارد اللازمة من بين الإشكاليات المذكورة. وقد أشار أحد المصارف العُمانية إلى عدم إتباع روح المراقبة في جميع الحالات. على كل، الانطباع العام هو أنه ثمة حاجة لجهود إضافية ينبغي أن تبذلها العديد من المصارف في هذا المضمار.

#### ز. سياسات التعويضات

هل ثمة مشاكل كبيرة من حيث التعويضات (بما فيه خيارات الأسهم والتقاعد) لأعضاء المجالس و/أو الإدارة العليا في المصارف في بلدكم؟ إن أتى الرد بالإيجاب، يُرجى الشرح بإيجاز.

لا يتطرق أي رد إلى المخاوف بشأن خيارات الأسهم أو الرزم التقاعدية («المصافحات الذهبية»)، لأنها ليست منتشرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. إلا أن بعض الردود عبّرت عن عدم الرضا تجاه موضوع الحوافز، بينما أشارت ردود أخرى إلى أن قياس الأداء ليس من العلوم الدقيقة.

#### ح. الشفافية (الإفصاح والتقارير)

١) ما هي المعايير المتبعة لإعداد التقارير المصرفية في بلدكم؟ وهل ثمة امتثال كامل للمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS)؟ وهل ثمة صعوبات محددة واجهتها المصارف في هذا المضمار (يُرجى إعطاء بعض الأمثلة)؟

أصرت كافة الردود على واقع تطبيق المعايير الدولية للتقارير المالية أو المعايير الوطنية المشابهة. وفي الأردن، وعند ظهور تباين بين مجموعتي المعايير، تُعطى الأولوية للمعيار المحاسبي المحافظ. وقد أشار أحد المصارف الأردنية إلى أنه يمكن للمدققين الخارجيين أن يتحفظوا على الحسابات، وأشارت بعض الردود أيضاً إلى علاقة بازل II بهذا الموضوع ولاسيما الركيزة الثالثة الخاصة بمتطلبات الإفصاح. أما الصعوبة الوحيدة فذكرها عُمان، وهي التعارض المحتمل مع المتطلبات المحلية للحيطة من الديون السيئة.

٢) هل تصل هيئات الرقابة المصرفية إلى المعلومات المتعلقة بالمالكيين المستفيدين (Beneficial owners) في المصارف، حتى ولو لم يتم الإفصاح عنها؟

قليلة هي الردود التي رأت أي مشكلة في هذا المجال. والسبب هو أن المصارف المركزية في الأردن ولبنان وعمان، على سبيل المثال، تتمتع بالسلطات التي تسمح لها بالحصول على المعلومات التي ترى أنها ذات صلة، على الأقل فيما له علاقة بكبار حملة الأسهم. بالإضافة إلى ذلك، يتوجب الإبلاغ عن كافة الممتلكات التي تتجاوز ١٪ من الرأسمال في الكويت و٥٪ في قطر. وكان الاستثناء الوحيد لهذه النظرة الإيجابية من الإمارات العربية المتحدة، حيث لم يرد المشاركون في الاستبيان على هذا السؤال. وقد أشار ردان من مصارف فردية إلى الطابع الوصائي الذي يكتسيه أحياناً المالكون المستفيدون.

٣) هل المصارف في بلدكم ملزمة بالإفصاح عن المعلومات بشأن بعض أنواع العمليات مع الأطراف ذات العلاقة (أو إخطار الهيئات الرقابية بها)؟ وإن أتى الرد بالإيجاب، يُرجى تلخيص النقاط الأساسية الواردة في متطلبات الإفصاح (أو الإخطار).

أشار العديد من الردود إلى أن الإفصاح مطلوب وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المالية، وبالتالي لا مشاكل هنا. لكن بعض الردود أضافت بعض التعليقات. فموافقة المصرف المركزي على عمليات إقراض الأطراف ذات العلاقة مطلوبة في الأردن. أما الرد اللبناني فأشار إلى أن الإفصاح ليس إلزامياً، لكنه سيصبح إلزامياً انطلاقاً من ٢٠٠٨ وفقاً للركيزة الثالثة من بازل II. وفي عُمان، يبلغ الحد الأقصى لإقراض الأطراف ذات العلاقة ١٠٪ من الرأسمال فردياً و٢٥٪ جماعياً. وفي قطر، تخضع العمليات مع الأطراف ذات العلاقة للقواعد الاحترازية وينبغي الإخطار فقط بالانتهاكات التي تحصل. وفي الإمارات العربية المتحدة، يُطلب الإفصاح في التقارير السنوية فقط.

٤) في بلدكم، هل تُتاح المعلومات المصرفية الهامة (كالبيانات المالية السنوية) للمودعين في المصارف غير المدرجة؟ وإن أتى الرد بالإيجاب، كيف للمودعين في المصارف غير المدرجة أن يستلموا مثل هذه المعلومات (عن طريق التقرير السنوي الصادر عن المصرف أو من خلال قيام الهيئات الرقابية بنشر المعلومات للجمهور)؟

كافة المصارف في مصر والأردن والكويت، ما عدا فروع المصارف الأجنبية، ينبغي أن تكون مدرجة. وفي البلدان الأخرى، يتم نشر البيانات المالية للمصارف المدرجة وغير المدرجة في التقارير السنوية وعلى مواقع المصارف على الانترنت وفي الصحافة.



(٥) في بلدكم، ما هي متطلبات الإفصاح العام عن المعلومات من طرف المصارف؟ وما هي المشاكل التي تواجهونها عادةً مع هذا الإفصاح العام؟

أسهبت بعض الردود بالرد على هذا السؤال، بينما اكتفت ردود أخرى ببيان توافق هذه المتطلبات مع المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) ولجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) إلخ. كما وثمة في العديد من الحالات متطلبات للإفصاح لأسواق المال. وأشارت معظم الردود إلى الحسابات السنوية والبيانات الفصلية ونشر المعلومات المادية في الصحافة حسبما تتطلبه الهيئات التنظيمية لأسواق المال. وذكرت ردود أخرى التفاصيل الإضافية التي ستكون مطلوبة في إطار بازل II.

ومن بين المسائل الأخرى:

ينبغي على المصارف المصرية أن تنشر بياناتها المالية في صحيفتين وطنيتين على الأقل. لكن مصرفين أشارا إلى الصعوبات التي ربما تظهر في الحصول على المعلومات الصحيحة بشأن القروض المتعثرة (NPL) والتسهيلات الائتمانية المقدمة للدائنين، بينما شكك مصرف آخر بصحة الإفصاح عن النتائج دوماً.

وفي الأردن، تنص القواعد السارية على قائمة بالمعلومات التي ينبغي الإفصاح عنها، بما فيها التوقعات والتحليلات المالية.

وفي قطر، ينبغي الحصول على موافقة المصرف المركزي على الميزانية العمومية السنوية وبيان الإيرادات وتوزيع الأرباح، وذلك قبل إحالتها إلى الجمعية العمومية السنوية.

(٦) في بلدكم، هل ينظر المستشارون الاستثماريون والصحافة الاقتصادية في المعلومات التي توفرها المصارف ويطلبون الحصول على معلومات إضافية؟

الردود أتت بالإيجاب، ما عدا من مصر («أحياناً») ولبنان (فقط وكالات التصنيف).

(٧) هل يتم الإفصاح عن أجور أعضاء المجالس؟ وما هي المتطلبات بشأن الإفصاح عن أجور أعضاء المجالس وكبار المديرين التنفيذيين؟

أشارت معظم الردود إلى أن البت بسياسة أجور أعضاء مجالس المديرين يجري في الجمعيات العامة السنوية. وأشار أحد الردود إلى هذا الأمر يختلف عن الإفصاح العام.

والردود على الجزء الثاني من السؤال أتت متباينة: فالإفصاح غير مطلوب في البحرين ومصر والإمارات العربية المتحدة؛ على الرغم من أنه يتوجب في الإمارات الإفصاح عن المبالغ المجمعة في تقارير المصارف السنوية. ثم يبدو أن الإفصاح الكامل في الحسابات السنوية لا يجري إلا في الأردن حيث تقوم لجنة أسواق الأوراق المالية بوضع القواعد ذات الصلة. وأشار أحد الردود إلى أنه على الرغم من المطالبة بالإفصاح، إلا أنه لا يمكن التعويل على هذا الإفصاح فيما له علاقة بأجور كبار المديرين التنفيذيين.

## ط. متابعة المصارف لحوكمة الشركات لدى الشركات المدينة

(١) على وجه العموم، هل تتمتع المصارف في بلدكم بسلطة على الشركات المدينة؟ وعلى وجه التحديد، هل يمكن للمصارف أن تمارس إن أرادت تأثيراً فعلياً على هياكل وممارسات حوكمة الشركات لدى الشركات المدينة؟

الردود على الجزء الأول من السؤال أتت مختلطة، حتى ولو أنها وردت من نفس البلد. وثمة شكوك تجاه إمكانية التأثير، في السوق التنافسية، على الشركات المدينة، إلا إذا كانت في ضائقة وغير قادرة على تمويل أنشطتها بطرق أخرى. ولكن أحد الردود أشار إلى إمكانية أن يلعب المصرف دوراً في تعزيز متطلبات حوكمة الشركات من خلال جعلها شرطاً مسبقاً للإقراض. ونبه ردان آخران إلى ضرورة اعتبار تقييم حوكمة الشركات لدى المدينين كجزء نظامي من عملية التقييم الائتماني.

(٢) في بلدكم، هل تتضمن مجالس الشركات المدينة (أو إداراتها العليا) مصرفيين (أو مصرفيين سابقين) يعملون في المصرف الذي يمنح القرض؟ وإن أتى الرد بالإيجاب، ما هي محاسن ومساوئ هذه الممارسة برأيكم؟

أتت معظم الردود على هذا السؤال بالنفي. والاستثناء هو في حال كان المصرف مهتماً كثيراً بالعملية أو في حال تعيين المصرف لمسؤول تنفيذي لمساعدة الشركة المدينة التي تعاني من ضائقة. وفي هذه الحالة الأخيرة، سيعمل المسؤول التنفيذي إلى جانب المصرف وليس إلى جانب الشركة المدينة. أما محاسن تعيين مصرفيين أو مصرفيين سابقين في مناصب عليا في الشركة المدينة، فتكمن في توفير الخبرة المالية كتقديم المشورة للشركة في ما له علاقة بالتفاوض على القروض أو إدارة استخدام الائتمان على نحو منتج أو التوعية بتوقعات المصارف من الشركات المدينة والخدمات التي يمكن أن تقدمها لها أو المساعدة على تجنب الدائن اعتماد ممارسات غير أخلاقية. أما السيئة الرئيسية فهي إمكانية ظهور تعارض في المصالح.

(٣) يُرجى تقديم وصف لمحاسن ومساوئ تشجيع المصارف في بلدكم على لعب دور أكثر فاعلية في تحسين هياكل وممارسات حوكمة الشركات لدى الشركات المدينة.

لم يتم التعبير عن الحماس بشأن جعل المصارف مسؤولة عن تقييم حوكمة الشركات لدى المدينين لها، إلا ربما بسبب التكاليف المحتملة والشكوك حول قدرة المصارف على التأثير الفعلي. وبالإضافة إلى القيمة البديهية لحوكمة الشركات الرشيدة لصالح المجتمع، ذُكرت محاسن أخرى من بينها المساعدة على التوعية بفوائد حوكمة الشركات وتحسين شفافية الائتمان وتعزيز معرفة المصارف بعملائها وبأعمالهم. ولكن، وإلى جانب موضوع التكاليف، تساءلت بعض الردود لماذا المصارف وليس السلطات هي التي ينبغي عليها رفع معايير حوكمة الشركات، وأجابت أن المصارف ليست مؤهلة للحكم على الحوكمة لدى عملائها.

وأشارت بعض الردود إلى أن قيام المصارف بذلك سيشكل خطراً على سمعة المصرف. وأوردت ردود أخرى أن تلك المصارف التي قامت بذلك عن حسن نية ربما ستعاني من ضرر تنافسي في ظل غياب التشريعات الصارمة.

## ي. مسائل أخرى

يُرجى التعبير عن أية آراء أخرى بشأن حوكمة الشركات في المصارف غير تلك المذكورة أعلاه.

سبعة تعليقات فقط وردت في هذه الخانة، جميعها ما عدا واحد أتت من الأردن:

ثمة حاجة لميثاق لحوكمة الشركات في كافة الشركات، وليس فقط في المصارف.

من الموصى به بشدّة أن يقوم البنك المركزي الأردني ولجنة الأوراق المالية والبورصة بالعمل معاً لتوجيه مبادرات حوكمة الشركات ووضع ميثاق موحد للتنفيذ.

ينبغي على كافة المصارف أن تطبق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن لجنة بازل.

يمكن لتقص الوعي لدى أعضاء المجالس بشأن ممارسات حوكمة الشركات أن يعيق عمل المصارف.

بغية تنفيذ ممارسات حوكمة الشركات، ينبغي على البنك المركزي الأردني أن يُلزم المصارف بتطبيق المبادئ التوجيهية ذات الصلة.

الميزات التي ينبغي على المصارف البحث عنها في المدير هي الحس الريادي والمساءلة والعمل الأخلاقي والمهارات التواصلية، وقبل كل شيء النزاهة.

## لمحة عن الردود على الجزء الثاني من استبيان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

## (أسئلة موجهة للمصارف المركزية فقط)

قطر	عمان	لبنان (١)	الأردن	مصر	البحرين	الجزء الثاني: إحصائيات عامة عن القطاع المصرفي
-	%٢٤	%٧٤	%٩٤	%٥٨	%٥٢	١. إجمالي القروض العالقة في كل المصارف (%) من إجمالي الناتج المحلي
-	%٤٦	%٢٤٣	%٢٢٦	%١٤٥	%١٠٥٠	٢. إجمالي أصول القطاع المصرفي (%) من إجمالي الناتج المحلي
١٦	١٦	٦٣/٦١	٢٣	٣٩ كلها محلية	١١٤	٢ (أ). إجمالي عدد المصارف، ومنها:
٥	٧	٤٠/٣١	١٣		٢٦	- مصارف تجارية
		٩/٧			٢٧	- مصارف استثمارية
١					٢	- مصارف عامة (تابعة للدولة)
٣		٤/٢	٢		٢٤٢	- مصارف إسلامية
٧	٩	١٠/١٠			٤٧	- فروع محلية لمصارف أجنبية
		١٠/١١	٨		١٨	- شركات تابعة أجنبية مسجلة محلياً
٦	٦	١/٥			٧	- مصارف محلية مُدرجة بدون مساهمين ذوي سيطرة
		٥/٠	١٨		٨	- مصارف محلية مُدرجة مع مساهمين ذوي سيطرة
٣		٢/١١			٢٥	- مصارف محلية غير مُدرجة بدون مساهمين ذوي سيطرة
	١	٤٢/٢٤			١٧	- مصارف محلية غير مُدرجة مع مساهمين ذوي سيطرة
%٨٤	%٨٤	%٤٨	%٦٥	%٧٢	%٦٩	٣. حصة السوق لأكثر خمسة مصارف

(١) مجموعتنا الأرقام في هذا العمود تمثل الأرقام الواردة في ردئين مختلفين.

(٢). إما تجارية أو استثمارية

الأسئلة	البحرين	مصر	الأردن	لبنان	عمان	قطر
٤. ما هي المعالم الرئيسية لمصرفكم والتي تميزه عن مصارف بلدان OECD؟	رسمة المصارف البحرينية جيدة مع معدل قروض متعثره ٢٪.	المدن مزدحمة بالمصارف والنظم لم تتم أتمتها بالكامل.		مستويات عالية من التداول بالعملة الأجنبية ومن المخاطر السيادية ومن الدولة، لكن مستوى منخفض من المشتقات.		
(أ) ما هو تقييمكم لدور المصارف العامة في القطاع المالي؟	المصرفان التابعان للدولة لا يلعبان دوراً كبيراً، إذ هما مختصان بالتنمية ويتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	في الماضي كان دورها أساسياً في التنمية، لكنه تراجع.	لا يُسمح لها. وعلى كافة المصارف أن تكون شركات مساهمة محدودة أو فروع تملكها شركات أجنبية أو شركات تابعة.	لا، ثمة مصارف عامة. الوضع الوحيد للمصارف هو الشركة المساهمة المحدودة.	تلعب دوراً كبيراً في تنمية الإسكان والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.	ثمة مصرف واحد تملك الدولة ٥٠٪ منه وهو المصرف الأكثر فاعلية في تمويل المشاريع.
(ب) هل ثمة حاجة لتجميع القطاع المصرفي؟ وفي حال الرد الإيجابي، اشرحوا لماذا.	هذا سيسمح بتخصيص الموارد الشحيحة على نحو أكثر فاعلية وبتخفيض تكاليف الوساطة وتعزيز الاستقرار المالي.	نعم، هذا سيسمح بإنعاش قاعدة رأس المال وتحسين تنافسية المصارف.	نعم، البنك المركزي الأردني يؤيد التجميع الذي يسمح برفع تنافسية المصارف الأردني وعلى المستوى الدولي.	كلأ، لأن التجميع بدأ منذ ١٠ أعوام، لكن ثمة هامش لتجميع إضافي.	نعم، هذا سيسمح بتحسين الاستقرار المالي وتحسين وفورات كبيرة. لكن تركز ٨٨٪ في يد ٥ مصارف يكتفي.	التجميع سيسمح بتحسين الفعالية لكن الوضع الحالي مناسب.
(ج) ما هو تقييمكم لدور المصارف العائلية في القطاع المالي؟	يركز المصرفان العائليان على الصيرفة الاستثمارية. وحوكمة الشركات فيها ضعيفة. لكن المنافسة والضغط التنظيمية بدأت تؤثر إيجابياً.	لم يعد هناك أي مصرف عائلي.	ملكية العائلة هي ٧٪ من الأصول.	بعض المصارف الكبرى تملكها صيرفة العائلات، لكن حصتها من السوق في تراجع حيث زادت المصارف الأخرى من قاعدة رأسمالها.	لا مصارف عائلية، لكن ثمة ملكيات كبيرة لأسهم بعض المصارف.	نعتمد أن المصارف العائلية تلعب دوراً في الوساطة المالية الفعالة.
٥. هل تسمح القوانين في بلدكم للمصارف بالعمل فيما يُدعى «بالصيرفة الشاملة»؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
٦. معلومات بشأن الأنظمة المصرفية:						
(أ) من هي المؤسسة التي تقوم بالمتابعة من خارج الموقع والتنشيط في الموقع في المصارف؟ وما هو عدد العاملين في كلا النوعين من الرقابة؟	مصرف البحرين المركزي ٦٥ لكلا النوعين	البنك المركزي المصري	البنك المركزي الأردني ٦٠ لكلا النوعين	لجنة الرقابة المصرفية ٤٥ في الموقع و٥٥ خارج الموقع	البنك المركزي العماني ٢٨ في الموقع و٨ خارج الموقع	مصرف قطر المركزي ٥٠ لكلا النوعين

						(ب) من هي المؤسسة المسؤولة عن اختبار توفر المؤهلات والشروط اللازمة (Fit and Proper) لدى:
مصرف قطر المركزي	البنك المركزي العماني	مصرف لبنان ولجنة الرقابة المصرفية	البنك المركزي الأردني	البنك المركزي المصري	مصرف البحرين المركزي	- أعضاء مجالس المديرين والإدارة
مصرف قطر المركزي	البنك المركزي العماني والهيئة العامة لسوق المال	مصرف لبنان ولجنة الرقابة المصرفية	وزارة التجارة والصناعة	البنك المركزي المصري	مصرف البحرين المركزي	- كبار المساهمين
مصرف قطر المركزي	البنك المركزي العماني	مصرف لبنان والمجلس الأعلى للمصارف	البنك المركزي الأردني	البنك المركزي المصري	مصرف البحرين المركزي	(ج) من هي المؤسسة التي ترخص للمصارف وتوقف عملها؟ وما هو عدد الرخص التي أوقفت على مدى الأعوام الخمسة الماضية؟
مصرف قطر المركزي	البنك المركزي العماني تم اعتماد إطار PCA منذ ٢٠٠٥ استناداً إلى نسب بازل للراسمال وللقرروض المتعثرة (NPL).	المجلس الأعلى للمصارف هو المسؤول عن فرض الغرامات على المصارف التي تنتهك الأحكام الإدارية أو التي تقدم معلومات خاطئة.	البنك المركزي الأردني	البنك المركزي المصري	مصرف البحرين المركزي	(د) من هي المؤسسة المسؤولة عن التدابير الإدارية في المصارف الفردية، كإلزام المصرف بالقيام (أو عدم القيام) بأمر ما للامتثال بالقانون المصري، أو فرض اتخاذ تدابير تصحيحية فورية؟
كلاً، لكن هذا الأمر مدرج على جدول الأعمال القطري.	نعم، وكافة المصارف ملزمة بالانضمام. ويوفر البنك المركزي العماني الأموال البدائية ويساهم بقسط سنوي بنسبة ٥٠٪ من إجمالي مدفوعات المصارف. ويغطي الضمان ٧٥٪ من المبالغ المودعة بسقف ٢٠,٠٠٠ ريال عماني.	نعم، إذ تم تأسيس المؤسسة الوطنية لضمان الودائع تملكها الدولة والمصارف معاً. ويغطي الضمان مبالغ حتى ٥ ملايين ليرة لبنانية من إجمالي ودائع الفرد في المصرف.	نعم، إذ تم تأسيس مؤسسة ضمان الودائع الأردنية سنة ٢٠٠١. وسقف التأمين على الودائع هو ١٠,٠٠٠ دينار أردني لكل مودع ولكل مصرف.	كلاً، لكن البنك المركزي المصري يضمن جميع الودائع المصرفية.	نعم، ثمة خطة للودائع في المصارف التجارية كليا. والتعويض يبلغ ٧٥٪ من الودائع الشخصية المقبولة بسقف ١٥,٠٠٠ دينار بحريني و٢٥ مليون دينار كحد أقصى سنوي لكافة المصارف في الإجمال.	٧. هل ثمة في بلدكم خطط لضمان الودائع أو للتأمين عليها؟ ما هي المعائم الرئيسية لهذه الخطة (أي على سبيل المثال ما هي تغطية التأمين للحسابات أو للأفراد، إلخ)؟

<p>--</p>	<p>أقساط ثابتة. حالياً ٠,٠٣٪ من المعدل السني لإجمالي الودائع.</p>	<p>أقساط ثابتة.</p>	<p>أقساط ثابتة.</p>	<p>كلّاً.</p>	<p>لا أقساط.</p>	<p>٨. هل يستند دفع المصارف لأقساط التأمين على الودائع إلى معايير، كتقييم المخاطر، أم هي أقساط ثابتة مرتبطة فقط بمستوى الودائع؟</p>
<p>كلّاً.</p>	<p>كلّاً.</p>	<p>كلّاً.</p>	<p>كلّاً.</p>	<p>نعم، المصرف المتحد.</p>	<p>كلّاً.</p>	<p>٩. في الوقت الحالي، هل ثمة مصارف تملك القطاع العام أسهمها (ولو جزئياً) كنتيجة لعملية إنقاذية؟</p>
<p>مكافحة غسيل الأموال قائمة على نحو واسع. وأصدر مصرف قطر المركزي الأنظمة التفصيلية، وتم تشكيل لجنة وطنية سنة ٢٠٠٢. كما تم تأسيس لجنة الاستخبارات المالية (FIU) لتحري الصفقات المشبوهة.</p>	<p>(أ) نعم، التزمت عُمان باعتماد المعايير الدولية. وصدر قانون مكافحة غسيل الأموال سنة ٢٠٠٢، وصدرت الأنظمة التنفيذية سنة ٢٠٠٤ استناداً إلى معايير FATF وصندوق (IMF). (ب) موضوع نظرت فيه الهيئات التنظيمية بمشاركة من وزارة الخارجية ووحدة الاستخبارات المالية (FIU) و FATF.</p>	<p>(أ) نعم، القانون رقم ٣١٨ (٢٠٠١) والقانون الجنائي. وينص القانون ٣١٨ على تشكيل وحدة مستقلة لمكافحة غسيل الأموال مخولة بالالتفاف على السرية المصرفية، وكذلك هيئة التحقيق الخاصة (SIC) التي تتمتع بسلطات قضائية. (ب) مذكرات تفاهم وبروتوكولات دولية. ولجنة التحقيق الخاصة عضو في لجنة Egmont لتبادل المعلومات.</p>	<p>نعم، المادة ٩٢ من القانون المصري.</p>	<p>نعم، صدر قانون مكافحة غسيل الأموال رقم ٢٠٠٢/٥٠، ويجري تطبيق معايير FATF ومبادئ «اعرف عميلك» (KYC).</p>	<p>نعم، صدرت عام ١٩٩٧ إرشادات وفقاً للمعايير الصادرة عن الفريق العامل المالي (FATF) والمعايير الدولية المشابهة، وتم تحديث هذه الإرشادات في ٢٠٠١. كما صدرت توصيات بشأن تمويل الإرهاب في ٢٠٠٥ على إثر قرار الأمم المتحدة.</p>	<p>١٠ (1) هل يمثل الإطار المتعمد في بلدكم للمعايير الدولية بشأن مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب؟ يُرجى ذكر الصكوك القانونية ذات الصلة وتاريخ دخولها في حيز التنفيذ. (ب) كيف يتم التعامل مع المسائل الخارجة عن إطار الصلاحيات الوطنية فيما له علاقة بغسيل الأموال  وتمويل الإرهاب العابرين للحدود؟</p>

## الملحق الثاني

### المشاركون في لجنة العمل

ملاحظة: يشغل كافة أعضاء الفريق العامل مناصب عليا في المؤسسات التي يعملون بها. لكن النتائج والآراء الواردة في هذا الموجز تبقى شخصية ولا تعكس بالضرورة آراء المؤسسات التي يخدمونها أو البلدان التي ينتمون إليها. وتود منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) وشركاؤها التعبير عن كل الامتنان لأعضاء الفريق العامل والخبراء الآخرين الذين ساهموا في هذا العمل على أساس مؤقت، على ما كرسوه من وقت وما بذلوه من جهد وما قدموه من الرؤى والتعليقات.

ممثلو البلدان	
<p><b>مصر</b></p> <p>السيدة هالة السعيد، مديرة تنفيذية، المعهد المصري المصري.</p> <p>السيد عمرو حمزة، كبير الاقتصاديين، المعهد المصري المصري.</p> <p>السيد أمين صبري، كبير الاقتصاديين، المعهد المصري المصري.</p> <p>السيد جمال أشرف، مدير، مركز المديرين المصري.</p>	<p><b>البحرين</b></p> <p>السيد يوسف حسن، مدير، مديرية الإشراف على التجزئة المصرفية، المصرف المركزي، عضو اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات.</p> <p>السيد أحمد أميري، محلل مصري، مصرف البحرين المركزي.</p> <p>السيد صالح حسين، رئيس، صالح حسين للاستشارات.</p>
<p><b>الكويت</b></p> <p>الدكتور محمد الهاشل، نائب محافظ البنك المركزي الكويتي.</p> <p>السيد جوناثان ليون، مدير تنفيذي، بنك برقان.</p>	<p><b>الأردن</b></p> <p>السيد أسعد بديري، معاون مدير عام، بنك الاستثمار العربي الأردني.</p> <p>الدكتور ميشيل مارتو، رئيس، بنك الإسكان للتجارة والتمويل.</p> <p>السيد مايكل ماتوسيان، رئيس مراقبة الامتثال، البنك العربي.</p> <p>الدكتور عدلي قندح، مدير عام، جمعية البنوك.</p> <p>السيدة خلود سقاف، مديرة مكتب محافظ البنك المركزي الأردني.</p> <p>الدكتور محمد جفري، مدير عام، مؤسسة ضمان الودائع الأردنية، رئيس لجنة «ميناء» الإقليمية لضمان الودائع.</p>
<p><b>المغرب</b></p> <p>السيد يوسف غشيو، رقيب، البنك المركزي المغربي</p>	<p><b>لبنان</b></p> <p>السيد هاني حسامي، مدير عام، البنك الأهلي التجاري السعودي.</p> <p>السيد شادي كرم، رئيس ومدير تنفيذي، البنك اللبناني للتجارة.</p> <p>السيد بيير كنعان، مدير الشؤون القانونية، مصرف لبنان (المصرف المركزي).</p> <p>السيد وليد علم الدين، رئيس، لجنة الرقابة على المصارف.</p> <p>الدكتور عبد الله عطية، مدير تنفيذي، لجنة الرقابة على المصارف.</p> <p>السيد جيرار زوفيجيان، رئيس، منظمة الشفافية الدولية، لبنان.</p>
<p><b>السلطة الفلسطينية</b></p> <p>السيد أحمد حاج حسن، رئيس مديرية التحليلات الاحترافية الكلية/BDS.</p> <p>سلطة النقد الفلسطينية.</p> <p>السيد نبيل أبو دياب، مدير علم، جمعية البنوك.</p>	<p><b>عمان</b></p> <p>السيد منصور الريسي، كبير المديرين، البنك المركزي.</p>



<p>الإمارات العربية المتحدة</p> <p>السيد مارك بير، نائب رئيس، المبيعات وخدمات الشركات، ماستركارد وورلد-وايد</p> <p>السيد روبرت برايس، رئيس المجموعة الائتمانية، مصرف أبوظبي التجاري.</p> <p>السيد برايان ستايروالث، مدير الرقابة، سلطة دبي للخدمات المالية.</p>	<p>سويسرا</p> <p>السيد تشارلز فريلاندر، أمين سابق، لجنة بازل للرقابة المصرفية، BIS.</p>
	<p>الولايات المتحدة الأمريكية</p> <p>السيد بوب دينرستين والسيد أندرو كاننغهام، مجموعة المتطوعين للخدمات المالية.</p>
<b>المنظمات</b>	
<p>معهد حوكمة الشركات</p> <p>الدكتور ناصر سعدي، مؤسس ومدير معهد حوكمة الشركات، مدير منابو لمجموعة العمل OECD-«ميناء» لتحسين حوكمة الشركات.</p>	<p>مؤسسة التمويل الدولية</p> <p>السيد سيباستيان مولينو، مدير برنامج حوكمة الشركات، البنك الدولي.</p> <p>السيدة فيليبا غرانت، مسؤولة مشروع، مؤسسة التمويل الدولية، مصر.</p>
	<p>اتحاد المصارف العربية</p> <p>الدكتور فؤاد شاكر، الأمين العام.</p>
<b>أمانة الشريك العامل</b>	
<p>معهد حوكمة الشركات</p> <p>السيد نيك نادال، مدير، معهد حوكمة الشركات.</p> <p>اتحاد المصارف العربية</p> <p>السيدة رانيا خوري، مديرة مكتب الأردن.</p>	<p>الدكتور راينر غايغر، نائب مدير، مديريةية المنشآت والشؤون المالية.</p> <p>السيد غرانت كيركاتريك، كبير الاقتصاديين، فرع شؤون الشركات.</p> <p>السيدة إيلينا ميتيفا، اقتصادية، فرع شؤون الشركات.</p> <p>السيدة أليس كولبرستوفا، محللة سياسات، فرع شؤون الشركات.</p>

## الملحق الثالث

### لمحة عن المنظمات المشاركة

#### منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)

تضم هذه المنظمة ٣٠ من البلدان الأعضاء المترتبة بالحكم الديمقراطي وباقتصاد السوق. وهي مكرسة لدعم التنمية الاقتصادية في كل أنحاء العالم. ولديها علاقات فاعلة مع ٧٠ بلداً آخرًا وعدد من المنظمات غير الحكومية والقطاعات الخاصة. وفي ٢٠٠٤، أسست المنظمة برنامج OECD-«ميناء» للاستثمار نزولاً عند طلب الحكومات من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بغية توفير المشورة بشأن تنفيذ إصلاحات السياسات الاستثمارية على أنها المحرك للنمو الاقتصادي والعمالة في المنطقة.

وفي إطار هذا البرنامج، تم تشكيل مجموعة العمل لتحسين حوكمة الشركات، بهدف تعزيز القدرات على الإصلاح وعلى بناء المؤسسات من خلال إقامة شبكة إقليمية للحوار السياساتي. وهي في موقع فريد للقيام بذلك، لأنها تجمع كبار واضعي السياسات والهيئات التنظيمية والمشاركين في السوق وممثلين عن الأوساط الأكاديمية من بلدان المنطقة الـ ١٨ المشاركة في البرنامج ومن البلدان الأعضاء في OECD. وتعمل مجموعة العمل عن كثب مع شركائها لزم من طويل، بمن فيهم معهد حوكمة الشركات والمنتدى الدولي لحوكمة الشركات ومركز المنشآت الخاصة الدولية.

#### معهد حوكمة الشركات حوكمة

[www.hawkamah.org](http://www.hawkamah.org)

معهد حوكمة هو عبارة عن جمعية دولية للناشطين في ميدان حوكمة الشركات والهيئات التنظيمية والمؤسسات التي تعمل على تطوير ممارسات جيدة لحوكمة شركات، ذات طابع محلي ولكن مندمجة مع الحوكمة العالمية.

ومهمة معهد حوكمة هي الترويج لإصلاحات قطاع الشركات والحوكمة الرشيدة، ومساعدة بلدان المنطقة على وضع وتنفيذ استراتيجيات مستدامة لحوكمة الشركات، متكيفة مع المتطلبات والأهداف الوطنية. ومن شأن التعاون الإقليمي أن يساعد على تيسير المبادلات ويسمح للبلدان التعلّم من التجارب الناجحة وتجميع الجهود والتوجّه نحو توحيد أطر حوكمة الشركات والبناء على حالات التأزر التي تأتي نتيجة للتحركات والمبادرات على الصعيد الوطني.

يعمل معهد حوكمة حالياً على رسم طريق حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى. ومن خلال الترويج لقيمه الأساسية المتمثلة في الشفافية والمساءلة والإنصاف والإفصاح والمسؤولية، يعمل المعهد على الأوجه السياساتية والعملية لإصلاحات حوكمة الشركات في المنطقة.

### اتحاد المصارف العربية

ينتمي إلى اتحاد المصارف العربية حالياً أكثر من ٢٢٠ مؤسسة مالية ومصرفية عربية، مما يجعل الاتحاد أكبر التجمعات المالية والمصرفية في المنطقة، وأفضل ممثل عن الأوساط المصرفية العربية. واتحاد المصارف العربية ملتزم بخدمة القطاع المصرفي العربي وبضمان امتثاله الكامل للمعايير المالية الدولية وبتعزيز التعاون الدولي مع الأسواق العالمية والمشاركة في المبادرات الدولية.

على مدى الثلاثة عقود الماضية، طور اتحاد المصارف العربية دوره كهيئة مرجعية أساسية في الأوساط المصرفية العربية من خلال خدمات التدريب المهني والمعلومات والأبحاث والمشورة التي يوفرها في ميدان المال والمصارف. والاتحاد من الرواد في تنظيم الندوات التدريبية والمنتديات والمؤتمرات للمصارف من البلدان العربية وغير العربية. وهو معروف بقدراته المصرفية والتواصلية لدى أعضائه ولدى المؤسسات المالية والمصرفية الأخرى في المنطقة العربية ولدى الأسواق المالية الدولية الأساسية. وأخيراً وليس آخراً، أطلق اتحاد المصارف العربية عدداً من المبادرات التي هدفت إلى الترويج والتوعية بأفضل الممارسات الدولية لدى القطاع المصرفي العربي.

### المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

المنتدى العالمي لحوكمة الشركات هو صندوق ائتماني متعدد المانحين تابع لمؤسسة التمويل الدولية في إطار خدماتها الاستشارية. وقد شارك في تأسيسه البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي سنة ١٩٩٩. ويهدف المنتدى من خلال أنشطته إلى النهوض بدور القطاع الخاص كمحرك للنمو، وتخفيف ضعف الاقتصاديات النامية والانتقالية تجاه الأزمات المالية، وتقديم الحوافز للشركات لكي تستثمر وتحقق أداءً فاعلاً على نحو مسؤول اجتماعياً. وهو يركز على عدد من المبادرات الإقليمية والمحلية لمعالجة نقاط الضعف في حوكمة الشركات في البلدان ذات الدخل المتوسط والمنخفض وذلك في السياق الأوسع لبرامج الإصلاح الاقتصادي الإقليمية أو الوطنية. ولدى المنتدى برنامج عمل واسع لدعم إصلاحات حوكمة الشركات في البلدان النامية. وقد حظي مؤخراً بتمويل من مؤسسة التمويل الدولية وحكومات النمسا وكندا وفرنسا واللوكسمبورغ وهولندا والنرويج وسويسرا. وبالإضافة إلى ذلك، يحصل المنتدى على تمويل ثنائي الأطراف من الحكومة اليابانية ومن حكومة مقاطعة فلاندرز.

## تمهيد

يهدف موجز السياسات الرامية إلى تحسين حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إلى تقديم توصيات تستهدف واضعي السياسات وهيئات الرقابة المصرفية والجمعيات المصرفية والمصارف الفردية في المنطقة. وقد أتت هذه الوثيقة ثمرةً لأكثر من عامين من النقاشات في إطار لجنة عمل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التي تضم ممثلين عن القطاعين العام والخاص في المنطقة. وقد وضعت التوصيات السياساتية الواردة فيها بالاستناد إلى مبادئ (OECD) لحوكمة الشركات (التي جرت مراجعتها في ٢٠٠٤) ومبادئ (OECD) التوجيهية بشأن حوكمة شركات القطاع العام (الصادرة في ٢٠٠٥). كما جرى الاستناد إلى المبادئ التوجيهية الصادرة عن لجنة بازل بشأن تعزيز حوكمة الشركات في المؤسسات المصرفية.

وتأمل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) وشركاؤها الإقليميون أن يصبح هذا الموجز مرجعاً أساسياً لتحسين معايير وممارسات حوكمة الشركات في مصارف منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على مدى الأعوام القادمة. ومن المتوقع على وجه الخصوص أن يُستخدم هذا الموجز كأساس للحوار الدائر بشأن إعداد وتنفيذ وإنفاذ وتقييم السياسات الرامية لتحقيق تقدم نحو الحوكمة الرشيدة للمصارف في المنطقة. ورغم أن هذه التوصيات موجهة بشكل أساسي للهيئات التنظيمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، إلا أنه يمكن تطبيقها من قبل مختلف المؤسسات في المنطقة، بما فيها تلك المدرجة أو غير المدرجة في أسواق الأسهم، والمملوكة للقطاع الخاص أو العام، والتقليدية أو الممتلئة لأحكام الشريعة.

وقد قامت أمانة (OECD) بتنسيق إعداد هذا الموجز بمشاركة عدد من الأفراد والمؤسسات. وقد تمخض النقاش والتعاون بين المشاركين في لجنة العمل، عن توافق في الآراء بشأن التوصيات السياساتية الواردة في هذه الوثيقة. كما لعب معهد حوكمة الشركات (حوكمة) دوراً أساسياً في وضع هذه الوثيقة. وأتى دور اتحاد المصارف العربية في تنسيق الردود الواردة من المصارف بمثابة عامل هام في نجاح هذه المبادرة. وقد نُفذ المشروع بدعم مالي مشكور من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات والحكومة اليابانية.