# دور الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل القطاع المصرفي

***The role of internal governance mechanisms in promoting compliance within the banking sector***

**أ. البرود أم الخير *** **أ.د.دراوسي مسعود**

***mm.elbaroud@gmail.com***

**جامعة علي لونيسي – البليدة 2- الجزائر**

**ملخص**

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المصارف في أي اقتصاد، فان تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي عد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي وسلامة سوق الأوراق المالية وباقي المؤسسات الأخرى.

حيث يرى بعض خبراء المصارف، أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للمصارف، بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء، والارتقاء بمستوى الإدارة، بالإضافة وجود قوانين واضحة تحددها هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.

حيث يهدف هذا المقال إلى تحليل العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية نظرا للدور الحاسم الذي تلعبه في تعزيز الحوكمة الفعالة، كونها تتحمل المسؤولية النهائية على نظم الرقابة الداخلية في بنوكها، ووظيفة مراقبة الامتثال في البنوك.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المصرفية، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، وظيفة مراقبة الامتثال.

**Abstract:**

Given the essential role played by banks in any economy, the application of governance in the banking system is very important to ensure the security of the banking system and the integrity of the stock market and the rest of other institutions.

While some bank experts conclude that governance from the banking point of view means the development of internal structures of banks, so as to ensure transparency in execution and improved management, as well as the existence of clear laws determined by banking supervisory and control organizations.

This article aims at the relationship between the internal mechanisms of the analysis of banking governance because of the crucial role it plays in promoting effective governance, which bear ultimate responsibility for the internal control systems in banks, and the compliance function with banks.

**Keywords**: banking governance, board of directors, senior management, and the compliance oversight function.

*** المؤلف المرسل**

**مقدمة:**

نظرا للتطورات المصرفية في الآونة الأخيرة التي تؤكد على أهمية إرساء أسلوب الحوكمة المؤسسية في البنوك وعلى أهمية وجود الآليات سواء الآليات الداخلية أوالخارجية، التي من شانها تطوير الممارسات السليمة والمحافظة على القيم والممارسات الصحيحة في العمل المصرفي، وبهذا المعنى فإن الامتثال هوأحد آليات الحوكمة الجيدة ،حيث شرعت العديد من دول العالم في الآونة الأخيرة في توجيه عناية واهتمام خاصين لتنظيم وإدارة البنوك، حيث يعتبر الامتثال بالأنظمة والقوانين والتشريعات والتعليمات الصادرة من قبل الجهات الرقابية أحد أ هم أسس وعوامل نجاح البنوك، ويحافظ على سمعته ،ومصداقيته ، وتعاملها بعدالة وشفافية ، وحماية مصالح المساهمين والمودعين والأطراف ذوي العلاقة.

**أهمية البحث:**

تظهر أهمية البحث من خلال إبراز الدور الهام الذي تحتله الآليات الداخلية للحوكمة لتفعيل وظيفة مراقبة الامتثال في البنوك، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل المعاملات والاستفادة من الخدمات المقدمة وتحقيق الانضباط والنزاهة مع احترام تطبيق كافة التعليمات والقوانين الصادرة من طرف الجهات الإشرافية.

**أهداف البحث:**

- التعرف على أهم المفاهيم التي الحوكمة المؤسسية ؛
- معرفة أهم المبادئ الصادرة عن لجنة بازل المتعلقة بالحوكمة المصرفية ؛
- تسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بالامتثال داخل البنوك؛
- محاولة استنتاج العلاقة بين الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية ووظيفة الامتثال في البنوك؛
- الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في تفعيل وظيفة مراقبة الامتثال لدى البنوك.

**إشكالية البحث:**

من خلال ماسبق ذكره من أهمية لموضوع البحث وحتى نتمكن من تحقيق هدف الدراسة، نطرح إشكالية البحث الرئيسية على النحوالتالي: إشكالية هذا البحث:

**مامدى مساهمة الآليات الداخلية للحوكمة في تعزيز الامتثال داخل البنوك؟**

**بناءا على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات نورد أهمها في مايلي:**

- ما المقصود الحوكمة المؤسسية عموما، والحوكمة المصرفية على وجه الخصوص؟
- كيف ساهمت مقرارات بازل في إرساء ممارسات الحوكمة في المصارف؟
- ماهومفهوم الامتثال في البنوك؟
- ما هوجوهر علاقة الآليات الداخلية للحوكمة بوظيفة مراقبة الامتثال داخل البنوك؟

**منهجية البحث:**

بالنظر إلى نوع الموضوع واشكاليته والطريقة التي تنتهج في دراسة المشكلة ،فقد تم إتباع المنهج الوصفي ،وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع محل الدراسة ،لأننا بصدد جمع وتلخيص بيانات وحقائق مرتبطة مفهوم الحوكمة المؤسسية بصفة عامة والحوكمة في المصارف بصفة خاصة واهم مبادئها، وكافة متغيرات الدراسة الأخرى وتحليلها بطرق علمية متعارف عليها، والأسلوب التحليلي المستعمل لتبيان اثر آليات الداخلية للحوكمة لتفعيل وظيفة مراقبة الامتثال داخل البنوك.

**تقسيمات البحث:**

تأسيسا على الإشكالية المطروحة في هذا البحث، وإجابة على الأسئلة الفرعية التالية لها، واختبارا للفرضيات الموضوعة، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى على **أربعة محاور على النحوالآتي:**

- **المحور الأول:**الإطار النظري للحوكمة المؤسسية؛
- **المحور الثاني:** تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي؛
- **المحور الثالث:**الامتثال في المصارف؛
- **المحور الرابع:**دور الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية في تعزيز الامتثال.

**المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم الحوكمة المؤسسية**

تعاظم الاهتمام بموضوع الحوكمة من قبل الشركات بسبب العديد من الأزمات خاصة والأحداث التي عرفها القطاع المالي والمصرفي في العقدين الماضيين ،والتحولات في مختلف الأنظمة الاقتصادية .وأغلب هذه الأزمات فجرها الفساد المالي وسوءا لإدارة، بالإضافة إل نقص الشفافية والعدالة، لهذا حازت قضية الحوكمة المؤسسية على قدر كبير من الاهتمام، والعناية سواء من قبل الهيئات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) ،

والمؤسسات التابعة للبنك الدولي بالإضافة إلى المصارف المركزية ،التي أصدر تعده معايير وقواعد السلامة والمحافظة على الأنظمة المصرفية.

**1- أسباب ظهور الحوكمة: نشأة الحوكمة المؤسسية**

نتيجة للثورة الصناعية اتسع

نشاطا لعديد من المؤسسات وبلغ عدد المستثمرين فيها بالآلاف؛ فأصبح من الصعب عليهم تسييرها واتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتشغيلها بأنفسهم مما أدى إلى حدوث انفصال بين ملكية المؤسسة وإدارتها فيعتبر أصحابا لأسهم مالكين للمؤسسة بينما يقوم بتوظيف مدراء تنفيذيين ليقوموا بإدارتها المؤسسة هي ما سميت بنظرية الوكالة ؛ والتي ظهرت لأول مرة سنة 1932 في كتاب للمؤلفين الأمريكيين Adolf Berleو Gardiner Means والذي تناول الشكل المؤسسي لمنشآت الأعمال [1].

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وضع مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة وذلك على اعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة، بالتالي فقد بدأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز دورها في الحد والتقليل من المشاكل التي مثلتها نظرية الوكالة؛ ويمكن القول أن ثمة عوامل أخرى ارتبطت بالمناخ الاقتصادي ساهمت في بروز مفهوم الحوكمة، منها [2]:

- ✓ في المملكة المتحدة صدر تقرير المسمى Cadbury report في عام 1992 لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية، وبالرغم من أن هذه التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة في بورصة لندن إلا أن البورصة ترغما لشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها تلك التوصيات، وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات مثل hamletrapport عام 1995 ، كذلك صدور قانون الأمن المالي في فرنسا الذي يحدد شروط ممارسة مهنة مراجعة الحسابات، وتضيف

للشركة المدرجة في البورصة، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق معايير المحاسبة الدولية على المنشأة المدرجة في البورصة، كما قامت لجنة بازل للوقاية المصرفية على وضع قواعد احترازية خلال اتفاقية بازل وهذا في سبيل تحقيق الاستقرار المالي وسلامة الأنظمة المصرفية وهذا لتعزيز الحوكمة[3].

- ✓ ففي الولايات المتحدة الأمريكية أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات التي تصدرها الشركات تعمل به مثل securities exchange commission (SEC) ، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة ماأدى إلى، زيادة الإهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية وإلزام المؤسسات بها، وخاصة المسجلة في البورصة بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم، ففي عام1987قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية، والتابعةل (SEC) المسمى ب tramway بإصدار تقريرها الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية ، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس الإدارة[4].
- ✓ مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل "أنرون" –اكبر شركات الطاقة الأمريكية– والتي أعلنت عن إفلاسها كاشفة النقاب عن مخالفات محاسبية وإدارية اخفت خسائر قدرت بـ 25 مليار، بدأ الحديث عن الحوكمة المؤسسية، حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة، وهوما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة المؤسسات بشكل عام، ولم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة الأمريكية بشان الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات في المنع والحد من الانحرافات المالية والإدارية فقط وعقب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار قانون Sarbanes-OxlyAct في سنة 2002 ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ،وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية

،والطلب من المدير التنفيذي الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ،ووضع خطوط ا تصال فعالة بين المدقق الخارجي ومدير الشؤون المالية ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتيقد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق[5].

- ✓ انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، والتي وصفت بأنها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين الشركات والحكومة، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة حصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.
- ✓ زاد من حدة الدعوة إلى الحوكمة المؤسسية ممارسات الشركات متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، من خلال ممارستها الاحتكارية.

**2- تعريف الحوكمة المؤسسية**

لفظ الحوكمة هوترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح ، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل:الإدارة الرشيدة ،الحاكمية ،الحوكمة،الحكم الراشد، الحكم الصالح أوالجيد ، لذا يطلق بحوكمة الشركات على مصطلح (Corporategovernance)، حيث تعددت تعريفات الحوكمة المؤسسية بتعدد كتاباتها واختلاف وجهات نظرهم ،وذلك على حسب العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية:

2-1- **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:** "هي نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين

في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة"[6].

2-2- كما تعرف الحوكمة المؤسسية أيضا على انها[7]:

- نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها."
- مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

وتعرف أيضا الحوكمة المؤسسية من خلال مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية ،ومن خلال التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة التنفيذ ،وأداء العمل في كافة الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة مما يؤدي إلى حصول الشركة على كافة حقوقها وسداد التزامها مع التزام مجلس الإدارة ومديري العموم ،وكذلك العاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلي ، وما يتصل بمراقبي الحسابات الخارجيين بتلك القواعد الحوكمية ،ومايجب عمله نحوايضاح نتائج عمل الشركة ومركزها المالي بصورة صادقة لمستخدمي القوائم المالية خاصة المتعاملين في السوق الأوراق المالية[8].

**3- مبادئ الحوكمة المؤسسية المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD**

قد قامت هذه المنظمة بمراجعة وتعديل مبادئها الخاصة بحوكمة المؤسسات سنة 2004، حيث أصبحت تتضمن المبادئ الستة التالية[9]:

- ✓ وضع أسس نظام فعال لحوكمة المؤسسة: ينبغي على نظام حوكمة المؤسسة أن يساهم في تحقيق الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع دولة القانون، ويحدد بشكل واضح توزيع المسؤوليات بين الهيئات المتخصصة في مجال الرقابة ، التنظيم، وتطبيق النصوص؛
- ✓ حقوق المساهمين وأهم وظائف أصحاب رأس المال: ينبغي لأي نظام حوكمة المؤسسة أن يحمي ويسهل ممارسة المساهمين لحقوقهم؛

- ✓ معاملة عادلة للمساهمين: ينبغي أن يضمن نظام حوكمة المؤسسة معاملة عادلة لكل المساهمين، بما فيهم الأقلية والأجانب. وكل المساهمين يجب أن يحصلوا على تعويض فعلي عند التعدي على حقوقهم؛

- ✓ دور مختلف أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسة: ينبغي أن يعترف نظام حوكمة المؤسسة بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أووفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية؛

- ✓ الشفافية ونشر المعلومات: ينبغي عل نظام حوكمة المؤسسة أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب، عن كل المواضيع الهامة المتعلقة بالمؤسسة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة المؤسسة؛

- ✓ مسؤولية مجلس الإدارة: ينبغي على حوكمة المؤسسة أن تؤمن قيادة استراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.

**4- أهمية الحوكمة المؤسسية**

في أواخر عقد التسعينات أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى الحوكمة المؤسسية مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية والتي يمكن وصفها أنها أزمة ثقة بين المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومات وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى السطح في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة وحصولا لشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل فينفس الوقت الذي حرصت فيه عدم معرفة المساهمين في هذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال نظم محاسبية مبتكرة وقد اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظر الضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل النزاعات بطريقة فعالة ،كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل

على انتشار الفساد وانعدام الثقة ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية ومما سبق يتضح أن هناك أهمية للحكومة بالنسبة للشركات وأيضا بالنسبة للمساهمين وتخلص هذه الأهمية إلى[10]:

4-1- **أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات**:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين؛
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين ؛
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية ،فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية ،يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل؛
- تحظي الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ،ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا ،قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

4-2- **أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين** :

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت ، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل؛
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:

- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة؛
- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع ؛
- تخفيض الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛
- يتيح تقدم الشركة وجذب العديدمن الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمووتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة فيحل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

**المحور الثاني: تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي**

يعد وجود نظام مصرفي سليم احد الاركان الاساسية لسلامة عمل المؤسسات وسوق الاوراق المالية، حيث تختلف البنوك عن باقي المؤسسات، لأن انهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالمؤسسات، كما قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل، مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتيقد تتحول إلى أزمة اقتصادية ،وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الاقتصاد بأسره.

لان هذه الصناعة المصرفية توفر الائتمان والسيولة اللازمتين لعمليات المؤسسة ونموها، كما تعد المصارف احد المؤسسات التي تسهم في بناء الاطار المؤسسي للحوكمة، ونجد اهتمام المصارف بقضايا الحوكمة المؤسسية وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ قرار الائتمان للعملاء هوالمدخل الرئيسي لتحفيز المؤسسات على تطبيق مفاهيم الحوكمة وتبنيها بحيث يكون توافر ممارسات سليمة للحوكمة عاملا مؤثرا باتجاهين[11]:

- اعتبار الحوكمة احدى اركان القرار الائتماني، الامر الذي يفع المقترضين الى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة لتسهيل الحصول على الائتمان؛

- ان تتضمن اسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة، بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة.

**1- تعريف الحوكمة المصرفية**

حيث تعرفها لجنة بازل للرقابة والاشراف المصرفي على أنها: " المصرفية حاكمية المصارف كالتالي :من منظور الصناعة المصرفية تتضمن حاكمية الشركات الطريقة التي تتم بها إدارة أعمال وشؤون المؤسسات المصرفية من لدن مجالس الإدارة، والإدارات العليا، والتي تؤثر في كيفية قيام المصارف بمهامها[12]".

وتعرف الحوكمة المؤسسية في البيئة المصرفية على انها: " تلك العلاقة التي تحدد العلاقة بين إدارة المصرف ومساهميه والأطراف الأخرى ذات المصلحة ،إضافة إلى أنها توفر آلية للربط بين مصالح المساهمين والجهات الأخرى ذات العلاقة تهدف تعزيز أداء المصرف[13]".

2- **الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك** :يتوقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين الخارجيين والداخلين[14]:

**2-1- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين**

- **حملة الاسم** : يلعب حملة الأسهم دورا هاما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجيهات البنك.
- **مجلس الإدارة**: وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.
- **الإدارة التنفيذية**: لابد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما أنه عليهم أن يتعاملوا وفق الأخلاقيات المهنة.
- **المراجعين الداخليين** :أصبح للمراجعين دورا هاما في تقييم عملية إدارة المخاطر.

**2-2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين**:

- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي**: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما وحيويا ،بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لايقل أهمية ،فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة ،حيث تحول الإطار العامل

- همنا لسيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك الحصيف ، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان ،بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.
- **دورالعامة:**

- **المودعين**: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر .
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني** :تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ،ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
- **وسائلالإعلام** :يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على رأس المال.
- **شبكة الأمان وصندوق تأمين الودائع** :يعتبر صندوق تأمين الودائع أحدأشكال شبكة الأمان:
  - نظام التأمين الضمني؛
  - نظام التأمين الصريح.

3- **مبادئ الحوكمة المصرفية** :أصدرت لجنة بازل مجموعة من المبادئ بغرض تعزيز الحوكمة في المصارف عام**1999** ، ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام **2005**، وفي فيفري **2006** أحدثت نسخة معدلة **2006** بعنوان :تحسين الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية والتي تتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف والتي يمكن تلخيصها كما يلي[15]:

- يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة الكفاءات اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم ،وأن يكون لهم فهما دقيقا لدورهم في حوكمة المصرف كما يجب أن يكون قادرين على إصدار تقييم توجيهي لمختلف عمليات المصرف؛
- يجب أن يصادق مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية للمصرف وقيم العمل داخله بما يحفظ مصالح حملة الأسهم والمودعين وان يعمل على نشر هذه القيم بين الأطراف الفاعلة في المصرف والقيام بمتابعة تطبيقها؛
- مراقبة مجلس الادارة لسلم المسؤوليات بصفة واضحة وفعالة وعلى جميع المستويات؛
- يجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن الإدارة العامة للبنك تقوم بدوره االرقابي بالصورة المناسبة ،ومع السياسة التي رسمها مجلس الإدارة؛
- التركيز على استخدام التدقيق الداخلي ،التدقيق الخارجي ،الرقابة الداخلية من طرف كل من مجلس الإدارة والإدارة العامة؛
- ضمان مجلس الإدارة التوافق بين هيكل الأجور وثقافة المؤسسة ،أهداف واستراتيجية البنك على المدى الطويل ، هيكل رقابة البنك؛
- التركيز على شفافية الممارسات؛
- فهم مجلس الإدارة لمختلف النشاطات والعمليات التي يقوم بها البنك.

**المحور الثالث: الامتثال في المصارف**

يعد الامتثال مسؤولية شاملة ومتعددة الجوانب، وتقع على جميع الأطراف في البنك، بدء من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وانتهاء بجميع الموظفين كل حسب صلاحياته الموكلة له. بمعنى على البنك الامتثال لجميع قوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات الرقابية الدولية والمحلية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ما ورد في تعليمات وظيفة الامتثال.

**اولا: ماهية وظيفة الامتثال في البنوك**

**1- مفهوم وظيفة الامتثال:** وجهت العديد من التعاريف لوظيفة الامتثال نذكر منها:

1-1- **عرفت لجنة بازل** هذه الوظيفة في المصرف بأنها وظيفة مستقلة تحدد وتقيم وتقدم النصح والارشاد وتراقب وترفع التقارير حول مخاطر عدم الامتثال في المصرف والتي تنتج عن عدم الالتزام بالقوانين والانظمة،والخسائر المالية الناتجة عن ذلك ،أومخاطر

السمعة التيقد يعاني منها المصرف نتيجة لا خفاقه بالتزام بالقوانين والانظمة وقواعد السلوك والمعايير والممارسات السليمة المطبقة[16].

1-2- هي وظيفة مستقلة تحدد، وتقيم، وتقدم النصح والمشورة، وتراقب، وتعد التقارير حول مخاطر عدم الامتثال (الالتزام) في البنك، المتعلقة بتعرضه لعقوبات نظامية أوإدارية، أوخسائر مالية ،أوبما يؤدي للإضرار بسمعة البنك نتيجة لإخفاقه في الالتزام بالأنظمة والضوابط الرقابية أومعايير السلوك والممارسة المهنية السليمة. ويتم تطبيق هذه الوظيفة من قبل إدارات الالتزام، حيث هي لجنة داخلية مساندة للجنة المراجعة، تقوم بوظائف ومسؤوليات تتعلق بدعم مراقبة وضمان كفاءة التنفيذ لسياسة ووظيفة الالتزام بالبنك[17].

وفي يمكن اعطاء تعريف لوظيفة الامتثال: هي وظيفة مستقلة هدفها التأكد من امتثال البنك وسياساته الداخلية لجميع القوانين والانظمة والتعليمات والاوامر وقواعد السلوك والمعايير والممارسات المصرفية السليمة الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية كالبنك المركزي ، والدولية مثل التوصيات الصادرة عن لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية.

**ثانيا: العناصر والمبادئ الأساسية لقيام ونجاح وظيفة الامتثال**

يمكن القول بان توفر العوامل الاتية في المصرف يساعد بحق على قيام ونجاح وظيفة الامتثال في المصارف[18]:

- أن يولي مجلس الادارة والادارة التنفيذية في المصارف انتباها خاصا لوضع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي لها بالشكل الذي يؤمن لها الاستقلالية والفعالية اللازمة؛
- أن يتوفر لهذه الوظيفة قنوات اتصال سريعة وواضحة لرفع التقارير للإدارة العليا وأن تمتلك قنوات كافية وملائمة وصلاحيات محددة للوصول إلى المعلومات للتأكد من امتثال المصرف المعني للقوانين والانظمة وذلك في إطار واضح ومنظم للمسؤوليات وقواعد الاجراءات تضمن سريان فعال وسلس للعمل؛
- ترسيخ ثقافة الامتثال للقوانين والتعليمات الاشرافية والرقابية داخل المصرف ،الأمر الذي يرتبط بدوره بالسياسات والاجراءات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية ويشمل جوانب التدريب والتطوير والتقييم والتعيين ؛

- على مسؤولي مراقبة الامتثال امتلاك قدر كبير من المهارات التحليلية والالمام باللوائح والتشريعات والمعايير المهنية والأخلاقية والعلاقات الاجتماعية والمتطلبات الرقابية والتنظيمية؛
- يتحمل مجلس الإدارة الاشراف على إدارة مخاطر عدم الامتثال في المصرف ،وعليه المصادقة على سياسة الامتثال ،وتكون الإدارة التنفيذية مسؤولية عن وضع هذه السياسة وتقع على الإدارة أيضا مسؤولية انشاء وظيفة امتثال دائمة وفعالة؛
- يعتبر من المبادئ الأساسية أن يكون لوظيفة الامتثال صفة رسمية في المصرف. وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك يتم من خلال دليل وثيقة رسمية يصادق عليها مجلس الإدارة يتحدد فيها وضع هذه الوظيفة وصلاحيتها واستقلاليتها؛
- يجب أن تكون هذه الوظيفة مستقلة عن أنشطة المصرف ويكون دورها على تحديد وتقييم ومراقبة مخاطر عدم الامتثال التي يتعرض لها المصرف وتقديم المشورة برفع التقارير للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة حول هذه المخاطر؛
- يجب أن تخضع وظيفة وأنشطة مراقبة الامتثال للمراجعة الدورية من قبل دائرة التدقيق الداخلي؛
- نبغي أن يكون المسؤول أوالمدير المعني بوظيفة مراقبة الامتثال أحد موظفي المصرف وأن يكون ذا تاهيل وخبرة وخصائص شخصية ومهنية تمكنه من تنفيذ واجباته بكفاءة عالية.

**ثالثا: أهمية وظيفة مراقبة الامتثال**

تعتبر وظيفة مراقبة الامتثال في البنوك أحد أهم أسس وعوامل نجاحها ،كونها تلعب دورا أساسيا في المحافظة على سمعتها ومصداقيتها وعلى مصالح المساهمين والمودعين وذوي العلاقة ،وتوفير الحماية من العقوبات ،وذلك من خلال قيامها ومساهمتها بما يلي[19]:

- درء مخاطر عدم الامتثال ،وبوجه خاص المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال للقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات الرقابية ومخاطر العقوبات والغرامات المالية ومخاطر السمعة؛
- إرساء مبادئ نهج الإدارة السليمة والممارسات المصرفية الحصيفة في المؤسسة؛

- توطيد العلاقة مع الجهات الرقابية وتعزيزها ،فهي الجهة الاكثر قدرة في البنوك بالتواصل مع الجهات الرقابية وتفسير تعليمات ها والسعي الدؤوب لحث المؤسسة على الالتزام بكافة التعليمات الصادرة عن الجهات المذكورة؛
- إيجاد الآليات المنهجية التي تكفل مواجهة الجرائم المالية وبوجه خاص مسؤوليتها عن مكافحة عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب .وبروز دورها مؤخراً في مساهمتها في امتثال البنوك لقانون الضريبية الامريكي FATCA[20]؛
- المحافظة على القيم والممارسات المهنية في العمل المصرفي.

**رابعا: قواعد الامتثال**

للامتثال عدة قواعد نوجزها في ما يلي[21]:

1- الأنظمة والتشريعات الإشرافية والرقابية ،والنقدية والتنظيمية السارية علي القطاع المصرفي وقواعد تطبيقها ،وما يتعلق بها من تعاميم وتعليمات ،كنظام رقابة البنوك وقواعد وتطبيق أحكام ونظام مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب ونظام مكافحة التزوير والتعليمات والإرشادات المتعلقة بالعمليات البنكية والبيانات ا لمالية ،والأمور المتعلقة بالأمن والسلامة ومعايير المحاسبة للبنوك التجارية ؛

2- الأنظمة والتعليمات التي تصدرها الجهات الحكومية ذات الاختصاص ونظام وإرشادات الاستثمار الأجنبي وغيرها.

3- المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للإشراف على البنوك الخاصة بالامتثال ووظيفة الامتثال في البنوك.

4- وهنا لابد من التأكيد على أهمية إنشاء وظيفة مستقلة لمراقبة الامتثال في البنوك تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل منها حجما لبنك ومدى التعقيد والاتساع الجغرافي بالإضافة إلى المنتجات والخدمات المعروضة .فيجب أن يعتبر الامتثال عنصرا إيجابيا في المساهمة في توسيع نطاقا لأعمال ولا يجب أن ينظر إليه على أنه قيد أوحصر للأعمال بل على أنه تطبيق لمجموعة القيم والتي يجب تبنيها من جميعا لموظفين وبغض النظر عن مراكز هم الوظيفية.

**خامسا: الهدف من وظيفة مراقبة الامتثال**

- تعتبر مراقبة الامتثال جزءا من انظمة الرقابة الداخلية وأنظمة الحوكمة في البنك؛
- بيان ادوات الرقابة المستخدمة من قبل مراقبة الامتثال للحد من مخاطر عدم الامتثال داخل البنك وتقييم مدى الالتزام بالتعليمات والقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات الرقابية ؛
- نشر الوعي وتثقيف الموظفين فيما يتعلق بالامتثال للقوانين والأنظمة والمعايير المطبقة؛
- وضع اطار عامل لعلاقة ما بين مراقبة الامتثال ودوائر البنك الاخرى ( دائرة التدقيق الداخلي ،الدائرة القانونية ... )والجهات الرقابية الخارجية( البنك المركزي ،المدققين الخارجيين.)....؛
- وضع اطار عام للعلاقة ما بين مراقبة الامتثال والإدارة العليا ومجلس ادارة البنك ود ور ومسؤوليته كل منها؛
- وضع الاطار العامل مراقبة الامتثال والحوكمة وبما يتم تعليمات الصادرة داخليا عن الجهات الرقابية والممارسات والمعايير الدولية.

**سادسا: مخاطر عدم الامتثال**

في حال عدم الامتثال فان البنك سيتعرض لمخاطر العقوبات القانونية أوالرقابية، أوالخسائر المادية، أومخاطر السمعة جراء عدم امتثاله للقوانين والتعليمات والأنظمة والأوامر وقواعد السلوك والمعايير والممارسات المصرفية السليمة ،وهذا ما يمكن تعريفه بمخاطر الامتثال (**ComplianceRisk**).ومنخلا لما تقدم فانه يتضح ان هناك مخاطر مادية تتمثل بالعقوبات والغرامات واثرها المادي ومخاطر معنوية تتمثل في مخاطر السمعة التي يصع بقياسها، ويمكن تقسيم مخاطر الامتثال بناء على مصادر نشوؤها والجهات المسببة لها الى الانواع التالية وهي[22]:

1- **المخاطر المؤسسية** :وسببها عدم الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية ومثالها ؛ المنافسة غير المشروعة ،ووجود تعارض في المصالح ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية

الخاطئة من قب الادارة العليا والتي تتنافى مع ظروف العمل في السوق والبيئة التشريعية وقد تؤدي لتهديد غاية المؤسسة الرئيسية وهي الربحية واستمرارية النشاط؛

2-**مخاطر العملاء** :وهي المخاطر المرتبط وقوعها في سلوكيات العملاء ومثالها: عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والتزوير والتزييف والتضليل في البيانات والاحتيال والتهرب الضريبي؛

3-**مخاطر الإجراءات والسياسات الداخلية** :تنتج عن فشل الإجراءات والسياسات الداخلية للبنك من احتواء تعليمات الجهات الرقابية التي تنظم جميع نشاطات البنك المصرفية؛

4-**مخاطر الموظفين**: وهي المخاطر المرتبط وقوعها مباشرة في أداء الموظفين ومثالها؛ الاحتيال الداخلي، وتعارض المصالح، والتواطؤ والتزوير والتحايل والاختلاس؛

5-**المخاطر القانونية:** إن الخطر القانوني يمكن أن ينتج عن مستندا تغير مناسبة ، أو فجوات أو بنود غير متطابقة في العقود، أو عدم احترام القوانين والقواعد .ففي ما يخص مخالفات القواعد والاتفاقيات أو الأخطاء ، أو فيما يخص عدم فعالية الرقابة، فإن الأطراف المتضررة يمكن أن تستدعي بنوكها للقضاء، وعليه فإن الخلافات الحاصلة في مختلف الميادين يمكن أن تخضع للمحاكم ،كما تؤدي إلى محاضر مكلفة. ولتقليص انعكاسات هذه الأخطار، لا بد من القيام بتقسيم المهام، والاختيار الصارم للأشخاصووضعنظامرقابةداخليةمحكم،وهذامايستدعيالحاجةإلىالاحتراسالمستمرمن قبل الإدارة[23].

وهكذا فالقوانين تمثل رغبات المجتمع كما انها تعد رادعا للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة. اما اللوائح. اما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة لذلك تصدر السلطات الهادفة الى الحد من التلوث اوالتقليل من الزحام والضوضاء في المدن الكبيرة فهذه تعتبر عن مساهمة الحكومة بترسخ المسؤولية الاخلاقية تجاه المجتمع، وهكذا فان تأثير القوانين واللوائح والتشريعات يبدوواضحا في تأصيل قواعد السلوك الاخلاقي في المجتمع للأفراد ومنظمات الاعمال[24]؛

6- **مخاطر السمعة:** احتمالية انخفاض إيرادات البنك أوقاعدة زبائنه (حصة السوق) نتيجة رواج إشاعات سلبية عن البنك وأنشطته، أونتيجة وقائع تؤيد فشل البنك في إدارة أحد أوكل أعماله بكفاءة[25]؛

7- **المخاطر المهنية:** تتعرض البنوك عموما إلى نقص في مخصصاتها للخدمات والمنتجات المالية لأكبر أشكال مخاطر العمليات انتشارا في القطاع البنكي ، وتندرج تحتها الأخطاء المهنية والإهمال والمخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية التي يجب التفريق فيها بين المخاطر المهنية التي تؤثر على مجلس الإدارة ،عن تلك المؤثرة على ذات البنك ، علما بان الالتزامات تنشأ من مصادر أخرى منها ممارسات موظفي البنك ، الخدمات المقدمة للزبائن ، الالتزامات البيئية ، دعاوى المساهمين ، متطلبات التزامات المقترضين وغيرها [26].

**سابعا: مبادئ لجنة بازل حول الامتثال**

حددت لجنة بازل المبادئ المتعلقة بوظيفة الامتثال والتي تمحور تحول تنظيم هيكل وظيفة الامتثال في المصرف ،وكذلك دورها ومسؤولياتها ،ومواضيع اخرى ذات علاقة بهذه الوظيفة ،وهذه المبادئ هي[27]:

**المبدأ الاول** :يتحمل مجلس الادارة مسؤولية الاشراف على ادارة مخاطر الامتثال في المصرف ،وعليه المصادقة على سياسة الامتثال ،بما فيها الميثاق اواية وثيقة رسمية اخرى تنشأ بموجبها وظيفة دائمة للامتثال .كما ويجب على المجلس اواحدى لجانه مراجعة سنوية على الاقل لسياسة الامتثال في المصرف وكيفية تطبيقها لتقويم كيفية ادارة المصرف لخطر عدم الامتثال بفعالية.

**المبدأ الثاني** : تعتبر الادارة العليا للمصرف مسؤولة عن وضع سياسة الامتثال ،والتأكد من تنفيذها ورفع التقارير لمجلس الادارة حول سلامة تنفيذها كما تقع عليها مسؤولية تحديد ما اذا كانت السياسة المطبقة مناسبة وتخدم الغرض منها.

المبدأ الثالث: تقع على الادارة العليا مسؤولية انشاء وظيفة امتثال دائمة وفعالة ،كجزء من سياسة الامتثال فيا لمصرف.

**المبدأ الرابع** :مهام وظيفة الامتثال:

يجب ان يكون لوظيفة الامتثال وضع اساسي ورسمي في المصرف .وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك يتم من خلال ميثاقا وأي وثيقة رسمية اخرى يصادق عليها مجلس الادارة بحيث يتم فيها ترتيب صلاحيات وتثبيت استقلالية الوظيفة واستمراريتها.

**المبدأ الخامس** :الاستقلالية

يجب ان تكون وظيفة الامتثال مستقلة عن انشطة المصرف الاخرى.

**المبدأ السادس**: المهمات والمسؤوليات

دور وظيفة الامتثال هو تحديد وتقويم ومراقبة مخاطر عدم الامتثال التي يتعرض لها المصرف ،وتقديم المشورة ورفع التقارير للإدارة العليا ومجلس الادارة حول هذه المخاطر.

**المبدأ السابع** :موظف والامتثال

يعتبر رئيس وظيفة الامتثال مسئولا عن ادارة المهمات اليومية للوظيفة على اساس المبادئ الواردة في هذه الورقة.

المبدأ الثامن:يجب ان تتوفر في الموظفين الذين ينفذون مسؤوليات الوظيفة، التأهيل والخبرة والخصائص الشخصية والمهنية التي تمكنهم من تنفيذ واجباتهم بكفاءة.

**المبدأ التاسع**:التطبيق عبر الحدود والمسائل الناشئة عنه:

يجب ان تتم هيكلة وظيفة الامتثال في المصار فالتي تمارس اعمالها في اقاليم (اودول )اخرى، بما يضمن تغطية متطلبات الاحتياجات المحلية ضمن اطار سياسة الامتثال للمصرف ككل.

**المبدأ العاشر**:العلاقة معا لتدقيق الداخلي

تخضع الوظيفة من حيث نطاقها وتفاصيلها وعمقها للمراجعة الدورية منقب لدائرة التدقيق الداخلي.

**المبدأ الحادي عشر**:يمكن الاستعانة بخبرات من خارج المصرف شريطة قيام المسؤول عن دائرة الامتثال بإشراف كامل على النشاط وان يبقى هذا المسؤول في كلا الاحوال احد موظفي المصرف.

**المحور الثالث: دور الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية في تعزيز الامتثال**

نقسم آليات الحوكمة إلى آليات داخلية وآليات خارجية ، فالآليات الخارجية متعلقة أساسا بالتشريع اتوالقوانين ، أما بالنسبة للآليات الداخلية فهي مجملا لإجراءات الموضوعة من

طرف مجلس الإدارة .حيث سيتم عرض العلاقة الموجودة بين وظيفة مراقبة الامتثال والآليات التي يضعها مجلس الإدارة والادارة التنفيذية من تحفيز ورقابة.

**اولا: مسؤوليات مجلس الإدارة بشأن الامتثال**

نظرا لكثرة عدد أعضاء الجمعية العامة للمساهمين وصعوبة قيامها بالإدارة الفعلية للبنك، فهي تنتخب عددا من أعضائها من ذوي الخبرة للقيام بإدارة البنك وتسيير أموره داخليا وخارجيا في إطار ما يسمى بمجلس إدارة البنك ، الذي يمثل السلطة العليا في البنك والمسئول عن تحقيق وظيفته في الاقتصاد الوطني، وبالرغم من أن مجلس الإدارة لا يتد خلفي العمليات البومية لأنه يفوض المدير ينفي ذلك، إلا أنه المسؤول الأول عند نجاح عمليات البنك [28].

**انطلاق من مسئوليات مجلس إدارة البنك فإنه تقع على عاتقه[29]:**

1- **الإشراف وإدارة مخاطر عدم الامتثال:** انطلاقا من مسئوليات مجلس إدارة البنك فإنه تقع على عاتقه مسئولية الإشراف وإدارة مخاطر عدم الالتزام. وللقيام بهذه المسئولية ينبغي القيام بالآتي:

- اعتماد سياسة الامتثال الخاصة بالبنك؛
- اعتماد وثيقة رسمية بإنشاء إدارة امتثال دائمة وفعالة؛
- تقييم برنامج الامتثال مرة واحدة في العام على أقل تقدير للتعرف على مدى فاعلية البنك في القيام بالامتثال.

2- **سياسة الامتثال الفعالة:** إن سياسة الامتثال المعتمدة التي يتبعها البنك لن تكون ذات فاعلية ما لم تشتمل ضمن بنودها على تعزيز ثقافة الالتزام ومسئوليات الموظفين والعقاب في حالة الإهمال والمستويات التي يجب الوصول إليها، وما لم يقم مجلس الإدارة بالآتي:

- دعم وتعزيز قيم الأمانة والنزاهة في كافة أرجاء البنك؛
- إيجاد تعهد كلي وشامل بكافة الأنظمة والقواعد والمعايير ذات العلاقة ووضعها في صلب سياسات البنك؛
- التأكد من وجود السياسة المناسبة لإدارة الأمور المتعلقة بمخاطر عدم الامتثال؛
- الإشراف على تنفيذ السياسة بما في ذلك التأكد من المواضيع المتعلقة بالامتثال والتوصل للحلول بشأنها من قبل الإدارة العليا بسرعة وفاعلية وذلك بمساعدة إدارة الامتثال؛

- توفير الموارد الكافية للجهة المناط بها مهام الامتثال؛
- إعطاء الجهة المناط بها مهام الامتثال قدرا كافيا من الاستقلالية؛
- تحديد مسؤوليات الجهة المناط بها مهام الامتثال بدقة؛
- مراجعة نشاطات الجهة المناط بها مهام الامتثال بصورة دورية وبمراقبة مستقلة من قبل إدارة المراجعة الداخلية؛
- الإشراف المستمر على الجهود المبذولة نحوتنفيذ ما ورد في دليل الامتثال بالأنظمة ومستوى الأداء الذي تم تحقيقه من خلال تقارير دورية، وتقييم نشاطات إدارة الالتزام، والتعرف على نقاط الضعف، والجهود المبذولة في مجال التدريب، ومعدل حضور الموظفين للاجتماعات التي تعقدها لجنة الالتزام، ومدى قيامها بمسئولياتها.

3- **تفويض المسئوليات والمهام:** لمجلس الإدارة تفويض لجنة من أعضائه للقيام بهذه المسئوليات والمهام لبعض اللجان المنبثقة من المجلس أوالتي يشارك أحد أعضائه فيها (على سبيل المثال: لجنة المراجعة)؛

4- **تشكيل لجنة الامتثال:** على مجلس إدارة البنك المحلي ورئيس الفرع بالنسبة لفروع البنوك الأجنبية في الدولة تكوين لجنة داخلية بالبنك للامتثال تسمى " لجنة الالتزام اولجنة الامتثال". ويكون لها مكانة بين اللجان الأخرى في البنك. وعلى مجلس الإدارة والإدارة العليا بالبنوك المحلية ورئيس الفرع بالنسبة فروع البنوك الأجنبية، دعم هذه اللجنة بالقدر الذي يتوازى وأهمية الالتزام اوالامتثال بالأنظمة والتعليمات والمخاطر التي قد تترتب في حالات الإخفاق[30]؛

5- اعتماد سياسة مراقبة الامتثال، وتقييم درجة الفعالية التي يدير بها البنك مخاطر الامتثال مرة واحدة في السنة على الاقل ومراجعتها عند اجراء أي تغييرات عليها، ومراقبة ومتابعة تطبيق هذه السياسة وله ان يقوم بتكليف لجنة منبثقة عنه لتتولى هذه المهمة؛

6- اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز قيم الاستقامة والممارسة المهنية السليمة داخل البنك بالشكل الذي يجعل الامتثال بالقوانين والانظمة والتعليمات والاوامر والمعايير المطبقة هدفا اساسيا واجب التحقق[31].

**ثانيا: الادارة التنفيذية**

تقع على عاتق الإدارة العليا بالبنك مسئولية إبلاغ سياسة الامتثال المكتوبة المعتمدة من مجلس الإدارة لإدارة أمور الالتزام، على أن تشتمل على ما يلي [32]:

- وضع سياسة مكتوبة لمراقبة الامتثال واعتمادها من مجلس الادارة بحيث تحدد الاجراءات التي يجب اتباعها من قبل الادارة والموظفين وتوضح العمليات الرئيسية بشأن التعرف على مخاطر الامتثال وادارتها ضمن جميع مستويات البنك، ومراجعة هذه السياسة بشكل دوري وتحديثها اذا لزم الامر؛
- تعميم سياسة مراقبة الامتثال على كافة الادارات العاملين في البنك بحيث يتعين على كل موظف يكتشف اويشتبه بوجود مخالفات للقوانين والانظمة والتعليمات والاوامر والممارسات المصرفية المصرفية السليمة، اوعدم توافق اجراءات العمل معها ابلاغ رئيس مراقبة الامتثال بذلك؛
- التأكد من انه تم تطبيق الاجراءات والتدابير المصححة و/ اوالتأديبية المناسبة في حال انكشاف مخالفات ناجمة عن عدم الامتثال، وابلاغ ذلك لمجلس الادارة اولجنة الامتثال المنبثقة عنه فورا وخصوصا في حالة المخالفات التي تعرض البنك لعقوبات قانونية اوتعرضه لخسائر مالية كبيرة اوخسائر السمعة، وعلى البنوك تحديد الحدود التي يجب ابلاغ البنك المركزي عنها واعلامه بهذه الحالات كل حالة على حدى؛
- مراعاة الفصل بين وظيفة مراقبة الامتثال وانشطة التدقيق الداخلي، على ان تتضمن سياسات وبرامج التدقيق الداخلي القيام بالتدقيق على انشطة مراقبة الامتثال؛
- وضع خطة سنوية على الاقل لإدارة مخاطر الامتثال بالتعاون مع وظيفة مراقبة الامتثال ويجب ان تأخذ هذه الخطة بالاعتبار أي قصور في السياسة اوالاجراءات اوالتطبيق وان تكون مرتبطة بمدى فعالية ادارة مخاطر الامتثال القائمة وتحدد الحاجة الى أي سياسات اواجراءات اضافية للتعامل مع خطر الامتثال الجديدة الناتجة عن التقييم السنوي لهذه المخاطر؛

- انشاء ادارة مراقبة امتثال دائمة وفعالة في البنك كجزء من سياسة الامتثال مهمتها تعريف وتقييم مخاطر الامتثال الاساسية التي يواجهها البنك بحيث تحقق المتطلبات التالية:
  - ان تتمتع بالاستقلالية عن انشطة البنك واعمال البنك الاخرى؛
  - ان تكون وظيفة مراقبة الامتثال موجودة على الهيكل التنظيمي للبنك، ولها وجود فعلي؛
  - وضع اطار واضح ومنظم للمسؤوليات والاجراءات التي تضمن سريان فعال للعمل في هذه الوظيفة، وتحدد علاقتها بالوظائف والادارات الاخرى في البنك؛
  - ضمان توفر الصلاحيات الكافية التي تخول موظفي مراقبة الامتثال الاتصال مع أي موظف بالبنك والاطلاع على الملفات والسجلات، وكذلك الوصول الى المعلومات الضرورية التي تمكنهم من القيان بعملهم؛
  - توفر صلاحيات القيام بالتحقيقات اللازمة لمعرفة اسباب حدوث المخالفات، وطلب مساعدة المختصين في البنك مثل الدائرة القانونية للتدقيق الداخلي، اواية جهة خارجية دون الاخلال بأحكام السرية المصرفية الواردة في قانون البنوك؛
  - تحديد واجبات مسؤولي هذه الوظيفة في اعداد التقارير بحيث يتم رفعها الى مجلس الادارة اولجنة الامتثال المنبثقة عنه ونسخة الى الادارة التنفيذية؛
  - تزويد ادارة مراقبة الامتثال بالموارد البشرية الكافية لتمكينها من تنفيذ مسؤولياتها بكفاءة وفعالية؛
  - ان يكون هناك رئيس مراقبة امتثال يقوم بمسؤوليات شاملة لتنسيق ادارة مخاطر الامتثال لدى البنك ، ومسؤولا عن ادارة المهمات اليومية لوظيفة مراقبة الامتثال والرقابة على الانشطة التي يقوم بها باقي موظفي مراقبة الامتثال؛
  - عدم تكليف موظفي مراقبة الامتثال وتحديدا رئيس مراقبة الامتثال بأعمال تنفيذية يكون فيها مجال للتعارض بين مسؤولياتهم في مراقبة الامتثال وبين اية مسؤوليات اووظائف اخرى يكلفون بها.

**ثالثا: علاقة الحاكمية ا لمؤسسية مع وظيفة الامتثال**

لاحظنا من خلال ماسبق أن هناك إجراءات وخطوات يجب على إدارة المصرف اتباعها في مختلف الجهات عند تنفيذ العمليات ،عند إصدار القوائم المالية ،عند تضارب المصالح...، وهوباختصار ما يعني حوكمة المصارف كما بينا ،ويأتي دور وظيفة الامتثال في مراقبة التزام إدارة المصرف في مختلف مستوياتها وجميع العاملين في المصرف لمتطلبات الحوكمة . إذن فالحوكمة ليست إدارةبل هي سياسات واجراءات إدارية تهدف إلى ترشيد العمل المصرفي والقضاء على تضارب المصالح ، أما الامتثال فهووظيفة إدارية مهمتها التأكدمن تطبيق وتنفيذ تلك السياسات والاجراءات [33].

**الخاتمة :**

نرى في الأخير ان الحوكمة المؤسسية في البنوك من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام الاقتصاديين سواء على الصعيد الإقليمي أوالمحلي أوالدولي ، وهذا بعد حدوث وتعاقب العديد من الأزمات التي أطاحت بأكبر الأنظمة الاقتصادية في العالم والتي حدثت نتيجة سوء التسيير وانتشار الفساد المالي والإداري .لذا ظهر المفهوم الحقيقي لها والمتداول بين المبادئ الدولية التي جاءت لضبط أمور الإدارات ومراقبة سلوك المسيرين والموظفين وأصحاب المصالح على تلك الأمور.

ولعل اهم ما تسعى له الآليات الداخلية للحوكمة ترسيخه هوالامتثال، نظرا للأهمية التي يحتلها في ارساء الانضباط والالتزام للتعليمات والقواعد الصادرة عن الجهات الاشرافية، كل هذا يصب في نقطة واحدة ألا وهي ارساء مبادئ نهج الإدارة السليمة التي من شانها تطوير الممارسات الصحيحة في العمل المصرفي في ظل التطورات المصرفية.

**ومن أهم النتائج التي نخرج بها من هذه الدراسة :**

- تعد الحوكمة المؤسسية كنظام يعمل على إدارة الشركة ومراقتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح ،وبما يضمن الشفافية والإفصاح ،الوسيلة الفعالة لإرساء الشفافية والمصداقية، والسيطرة على سلطة الإدارة؛
- يعد الامتثال مسؤولية شاملة ومتعددة الجوانب، وتقع على جميع الأطراف في البنك؛

- تسهل وظيفة مراقبة الامتثال عمليات الرقابة التي يقوم بها البنك المركزي ويزيد من ثقة البنك المركزي بالبنوك؛
- ان وجود ضابط امتثال لدى البنكي حرص على تطبيق جميع التعليمات والاجراءات فيما يتعلق بالسلوك المهني ، والعمليات الادارية انسجاما مع الاعراف المهنية والتشريعات المفروضة من السلطات الاشرافية، مما يعزز الثقة والشفافية؛

-تقوم مصلحة الامتثال بإعداد منهجية فعالة لضمان امتثال البنك بجميع القوانين والتعليمات الصادرة من قبل البنك المركزي،وأي إرشادات وأدلة ذات علاقة؛

-تقوم وحدة الامتثال برفع تقاريرها حول نتائج أعمالها ومراقبتها للامتثال في البنك إلى مجلس الادارة مع إرسال نسخة إلى الإدارة التنفيذية وبما يتم اشسوالتعليمات الصادرة عن البنك المركزي؛

- ساهمت لجنة بازل من خلال أعمالها في إصدار مجموعة من التوصيات والإرشادات بشأن ا لامتثال الذي يساعد البنوك في تطبيق تعليمات الجهات الاشرافية المختلفة، من خلال مجموعة من الركائز منها مجلس الإدارة والادارة التنفيذية؛

-تساعد الاليات الداخلية للحوكمة في البنك في مراقبة امتثال المصرف لتعليمات البنك المركزي وغيرها من الأمور مما يساهم إلى رفع ادائه وتحسين سمعته ، وزيادة ثقة جميعا لاطراف المتصلة به.

**من خلال ماسبق نورد أهم مجموعة من التوصيات التي نراها ضرورية لتدارك النقائص وتعزيز الايجابيات المسجلة**:

- ضرورة تطبيقا لحوكمة في البنوك تستطيع منافسة باقي البنوك وتحافظ على استمراريتها ومكانتها ؛

-على البنك الامتثال لجميع قوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات الرقابية المحلية والدولية ،واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ ما ورد في تعليمات وظيفة مراقبة الامتثال؛

-على البنك توثيق مهام صلاحيات ومسؤوليات وظيفة مراقبة الامتثال ويتم تعميمها داخل البنك؛

-لابد من وجود وحدة للامتثال لدى البنك، حيث يشترط ان يتوفر بالبنك المعني على اشخاص ذوكفاءة وخبرة؛

- إن وظيفة الامتثال يجب أن تكون وظيفة مستقلة في البنك تراقب عمليات الامتثال؛ ومجمل المخاطر في حال عدم الامتثال؛
- يجب أن يعتبر الامتثال عنصرا إيجابيا في المساهمة في توسيع مجال الأعمال التي يقوم بها البنك، ولايجب أن ننظر إليه على أنه قيد ،بل ننظر له على أنه تطبيق لمجموعة القيم والتي يجب ان يتبناها جميع الموظفين وهذا بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية.

## المراجع والإحالات:

[1]طارق عبدالعال حماد،حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية،الدارالجامعية ,الإسكندرية، 2009، ص ص 151-152.

[2]الجوزي جميلة ، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية ، الملتقى العلمي الأول حول الحوكمة والإصلاح الاقتصادي، دمشق 15 و2008/10/16.

[3]محمدمصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفسادالمالي والإداري ،الدار الجامعية، الاسكندرية ، 206، ص ص 12-13.

[4]نفس المرجع السابق، ص14.

[5] فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25،العدد الثاني، 2009، ص 135.

[6] Alain jounot et ChristaineLallement:Développement durable vers une nouvelle gouvernance desentreprises,Afnor, France,2003,p75.

[7]محمد مصطف سليمان: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري" دراسة مقارنة" ،الدار الجامعية، 2008 ،ص17 - 18.

[8]عبد الوهاب نصر علي،شحاتة سيد شحاتة، **مراجعة الحسابات والحوكمة في الشركات** ،الدار الجامعية ،ا لاسكندرية، 2007، ص 19.

[9] OECD Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation www.oecd.org ,28/10/2013.

[10] فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ بازل للرقابة المصرفية " دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارةالأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص ص 30-31.

[11]حين يوسف القاضي وآخرون، التدقيق الداخلي، منشورات جامعة دمشق ، دمشق، 2008، ص57، بتصرف •

[12]حاكم محسن الربيعي،حمد عبد الحسين راضي،حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن، 2013، ص 31.

[13]عبد الرزاق الشحادة وسمير ابراهيم البرغوتي ،ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الارباح في البيئة المصرفية، الملتقى العلمي الدولي حول :الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، ، سطيف، يومي 20 و21 اكتوبر 2009، ص 7.

[14] حبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال افريقيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقا، العدد السابع، ص ص 82-83.

[15]Basel committee on banking supervision: enhancing corporate governance for banking organizations, bank forinternational settlement, February 2006,p p 16-18.

[16]Basel committee on banking supervision, COMPLIANCE MANUEL .

[17]compliancemanuel for banks working in saudiarabial, site internet www.sama.gov.sa/.../Banking/Pages/SaudiBanksRegulationsGuide.

[18]الحوكمة والامتثال في المصارف الاسلامية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الاسلامية **CIBAFI**، على الرابط الالكتروني www.elcafi.com/wp-content/uploads/2014/02/Cover-Comp.pdf، تاريخ الاطلاع 2015/02/09، ص 65.

[19]مهدي علاوي ، وظيفة مراقبة الامتثال تعريفها واهميتها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الاردن، العدد الثالث،2013، ص 08.

[20]ان سبب صدور هذا القانون من اجل ضمان أن يدفع المكلّف ضرائبه كما هي متوجبة عليه وألا يلجأ إلى الودائع أوالصناديق أوالجنات الضريبية أوغيرها من الوسائل ا خفاء أموال هوالتهرب من الضرائب المتوجبة عليه بموجب القانون الامريكي ، ويفرض القانون على المؤسسات الابلاغ بكم مبير من المعلومات.

[21]حسين عبد المطلب الاسرج ، الحوكمة والامتثال في البنوك الاسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الاردن، العدد الثالث،2013، ص 11.

[22]مهدي علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[23]Zuhayr Mikdashi : « Les banques à l'ère de la mondialisation », édition économica, Paris, 1998. , P118.

[24]بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2008، صر 62.

[25]عبد الرزاق خليل وحمزة طيبي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة –كلية العلوم الاقتصادية والإدارية–جامعة الأردن ، يومي 16- 18نيسان 2007.، ص 5.

[26]حسين بلعجوز، ادارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، الملتقى الوطني الاول حول المنظومة المصرفية في الالفية الثالثة: منافسة –مخطر – تقنيات، جامعة جيجل، 2005، يومي 6 و7 جوان 2005، ص 8.

[27]بسام موسى سلمان الامتثال في المصارف ودوره في حمايتها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الاردن، العدد الثالث،2013 ، ص 15.

[28] عاطف جابر طه، تنظيم وإدارة البنوك ، الدار الجامعية، مصر، 2008 ،ص 87، بتصرف.

[29]compliancemanuel for banks working in saudiarabial, site internet, www.sama.gov.sa/.../**Bank**ing/Pages/**SaudiBanks**Regulations**Guide**.

[30]صبري حسن نوفل، تطبيق مبادئ الحوكمة والالتزام في المصارف طبقا لبازل ، 2 ، الملتقى الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة آكلي امحند أولحاج بالبويرة أيام: 26- /2013/11، ص 23.

[31]البنك المركزي الاردني، تعليمات مراقبة الامتثال رقم 2006/33، الصادرة في 2006/12/26، ص 2-4.

[32]البنك المركزي الاردني، مرجع سبق ذكره، ص 2-4.

[33]الحوكمة والامتثال في المصارف الاسلامية، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الاسلامية **CIBAFI**، على الرابط الالكتروني www.elcafi.com/wp-content/uploads/2014/02/Cover-Comp.pdf، **تاريخ الاطلاع 2015/02/09، ص 69.**