

الحوكمة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للمصارف

أ. عبد الرزاق حميدي¹

الملخص

يشهد القطاع المالي والمصرفي اليوم اشتداد الصراع بين المصارف من أجل توسيع حصصها السوقية والاستحواذ على أكبر قدر ممكن من الزبائن لاقتناء خدماتها المصرفية، ما جعل كل مصرف يسعى جاهدا لتعزيز نقاط قوته، من هنا يبرز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والريادة أمام المصارف الأخرى، ورغم تعدد المداخل التي يعتمد عليها المصرف لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه في ظل الفساد والفضائح التي عرفتھا العديد من المؤسسات المالية والمصرفية في الآونة الأخيرة يمكن القول أن الحوكمة المصرفية هي أهم المداخل التي يمكن الاعتماد عليها للتقليل من المخاطر وتعزيز تنافسية هذه المصارف.

الكلمات الدالة: التنافسية، المنافسة، المصارف، الحوكمة، الحكم الرشيد.

Abstract

The financial and banking sector knows today a great concurrence between banks in order to expand their market shares and the acquisition of as much as possible new customers and allow them to obtain its banking services, all of this lead each bank to enhance its strengths, from here appears the concept of competitive advantage as a way to the leadership in front of the other banks, and although the multiplicity input by which the bank achieve the competitive advantage, but in the light of corruption and scandals that have defined the financial and the banking institutions the governance is the most important banking input that can be used to reduce the risks and develop the competitiveness of banks.

Key words: Competitiveness, Banking Service, Concurrence, Governance.

¹ أستاذ محاضر - ب -، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.

المقدمة:

لقد أدت التغييرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في نهاية القرن العشرين، من بينها انتشار مفهوم العولمة، وتحرير التجارة العالمية، والخدمات المالية، وسهولة انتقال الأموال بين الدول المختلفة، وما صاحب ذلك من تطور تقني هائل في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إلى ظهور العديد من المظاهر التي تشكل خطورة متزايدة على أصحاب المصالح بالمصارف والمؤسسات المالية، من أهمها الفساد المالي والمصرفي، وهو ما سيؤثر حتما على المصارف، بحيث يقف عائقا في وجه تطوير قدراتها التنافسية، وفي هذا الإطار يتفق الكثير من الباحثين على أهمية الحوكمة في رفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمصرفي على مستوى المصارف والمؤسسات والدول على حد سواء.

ومما سبق يتبادر لنا السؤال الجوهرى التالي " كيف يمكن تعزيز الميزة التنافسية للمصارف بالاعتماد على الحوكمة المصرفية؟ "

أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوعا من المواضيع الأكثر بحثا ونقاشا في أدبيات الأعمال وهو مفهوم الميزة التنافسية و ما لها من تأثير جد إيجابي على المصارف، كما تتطرق إلى الحوكمة المصرفية ودورها في الحد من الفساد الذي كثر الحديث عنه في المؤسسات المالية والمصرفية، ومن هنا تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال خطورة وانتشار وشيوع ظاهرة الفساد المالي والمصرفي ودور الحوكمة المصرفية في الحد من مخاطر هذه الظاهرة والمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف.

أهداف الدراسة:

يمكن إجمال أهم الأهداف التي نرجو أن تتحقق من وراء هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة أهمية الحوكمة ومزاياها.
- التعرف على أسس تحقيق الميزة التنافسية.
- إبراز دور الحوكمة المصرفية في تحقيق أهداف المصرف وتعزيز ميزته التنافسية.

تقسيمات الدراسة

من أجل الإلمام بكافة حيثيات هذا الموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تتمثل في:

المحور الأول - مضامين أساسية حول الحوكمة.
المحور الثاني - إضاءات حول الميزة التنافسية.
المحور الثاني - سبل تطوير الميزة التنافسية للمصارف ضمن مدخل الحوكمة.

المحور الأول - مضامين أساسية حول الحوكمة.

بازدياد التعقيد في نشاط المصارف والمؤسسات المالية، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المالي والمصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة المصرف وذلك وفق مبادئ ومعايير الحوكمة المصرفية.

أولاً - مفهوم حوكمة الشركات

انطلاقاً من مفهوم مكافحة الفساد وسبل إصلاحه انبثق مفهوم حوكمة الشركات، إذ تعود جذوره إلى مفهوم "الحكم الصالح" القائم على أخلاقيات العمل وتعني كل ما يساعد على تحقيق الشفافية والمساءلة والديمقراطية أو هي عبارة عن الإطار القانوني والنظامي والأخلاقي الذي يحكم العلاقات بين الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وواضعي التنظيمات الحكومية وأصحاب المصالح (Stakeholders) وغيرهم، وكيفية التفاعل فيما بينهم للإشراف على عمليات الشركة، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية السليمة التي تربطهم بعضهم بعضاً التي يكون من شأنها أن تعمل على ضمان تحقيق المصالح المتبادلة التي تجمعهم، وبالاعتماد على الأدوات المالية والمحاسبية ومعايير الإفصاح والشفافية¹، وقد تعددت وجهات النظر بين مختلف الباحثين والمهتمين بمجال الحوكمة، ولذلك نجد تعدد التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الباحثين والمهتمين.

فحسب محمد شريف توفيق تمثل " ذلك الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، بحيث يتم التركيز على إيجاد وتنظيم التطبيقات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المحاسبية السليمة وفقاً لمعايير

¹ فيصل محمود الشوارة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (دمشق: جامعة دمشق، العدد 02، المجلد 25، 2009) ص ص 125-126.

الإفصاح والشفافية¹.

أما طارق عبد العال حماد فإن الحوكمة تعني " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"².

والحوكمة حسب الاتحاد الدولي للمحاسبين هي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف: توفير التوجيه الإستراتيجي، ضمان تحقيق الأهداف، (ج) التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، و(د) التحقق من استخدام موارد المنظمة بشكل مسؤول³.

كما عرف 'خالد الصويص' الحوكمة بأنها " مجموعة من القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية والممولين، وأصحاب المصالح من ناحية أخرى"⁴.

وعلى العموم يمكن القول بأن الحوكمة تتمثل في "مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة، بما يساهم في توضيح الرؤية وإزالة الغموض لجميع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، ما يسمح بما يسمح بتحسين صورة المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية".

ثانياً- أهداف حوكمة الشركات:

تعمل معايير ومحددات حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي⁵:

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.

- تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين

1 محمد شريف توفيق، قراءات من الأنترنت في حوكمة الشركات: الأهمية، المبادئ والمصطلحات (مصر: غ م م النشر، 2005) بتصرف، ص2.

2 طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008) ص4

3الاتحاد الدولي للمحاسبين، تعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة : تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت(الرياض: مكتبة الملك فهد، فيفري 2009) ص 10

4 خالد الصويص، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات(فلسطين: العدد23، 2011) ص144

5 بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (بسكرة: جامعة محمد خيضر، 06-07 ماي 2012) ص05.

بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة.

- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.

- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار

- تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.

- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.

- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

وتسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضاء المالي والانهيارات وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع. والشكل الموالي يوضح الأهداف الرئيسية للحوكمة.

الشكل رقم (01) أهداف حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات (القاهرة: مجموعة

النيل العربية، 2005) ص 21.

ثالثا- أسباب تزايد الاهتمام بالحوكمة.

يشير بعض الباحثين إلى أن السبب الرئيس في الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات هو الانفصال بين الملكية والإدارة بالإضافة إلى أسباب أخرى، بينما لخصت بعض الدراسات السابقة أهم الأسباب والدوافع التي تؤكد ضرورة تبني مفهوم حوكمة

الشركات في البنود التالية:¹

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة المؤسسة والمساهمون ممثلون في الجمعية العمومية للمؤسسة.
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

المحور الثاني - إضاءات حول الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً هاماً في مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، بحيث تمثل ركيزة هامة تعتمد عليها المؤسسات/ المصارف لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها.

أولاً - مفهوم الميزة التنافسية.

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المفاهيم المتداولة بين الاقتصاديين والمسيرين، ورغم أن الميزة التنافسية تنتج أساساً عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة/ المصرف توفيرها للزبائن وإقناعهم بها. ومن أهم التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نذكر:

حسب حسن الزعبي فالميزة التنافسية تعرف بأنها "خاصية أو مجموعة من الخصائص النسبية التي تنفرد بها المؤسسة/ المصرف وسيما الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة بها

¹ عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة (السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، العدد 01، المجلد 22، 2008) ص 184.

وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات/ منتجات للزبائن¹.
والميزة التنافسية هي "مفهوم ديناميكي يركز على الجهد والإبداع الذاتي للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية كعلامة فارقة يدركها الزبون في المؤسسة/البنك، أو في السلعة/الخدمة وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها"².

ويعرف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الميزة التنافسية بأنها "ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة/ المصرف أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي نقطة قوة تتسم بها المؤسسة/ المصرف دون غيرها من المؤسسات/ المصارف في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة/ المصرف"³.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية تتمثل في امتلاك المؤسسة/ المصرف مجموعة من الموارد والمهارات والخصائص والصفات المتميزة التي تؤهلها للتفوق على المنافسين بشكل مستمر على أن يشعر المستهلك أو الزبون بهذا التفوق بشكل لا لبس فيه، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.

ثانيا- أنواع الميزة التنافسية

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين يتمثلان في:

-الميزة التنافسية الداخلية

في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة

1 حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي (عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2005، ص138.

2 Warson, J, **Competitive advantage in the Dynamic Contexts** (London: Harrington Press 2004)P31.

3 عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2000، ص27.

انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.¹

- الميزة التنافسية الخارجية:

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية مميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري من خلال تقديم منتج يتضمن خصائص فريدة تختلف عن تلك الموجودة في منتجات أو سلع متشابهة². ولكن تستطيع المؤسسة أن تفرض سعرها على المستهلكين، وإن تزيد من عدد وحداتها المباعة و تنمية نوع من ولاء المستهلك لعلاماتها التجارية عليها إتباع وسيلتين هامتين تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهاتين الوسيلتين هما:³

- محاولة المؤسسة/ المصرف تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.

- محاولة المؤسسة/ المصرف خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة.

جدير بالذكر أن M.PORTER تناول النوعين السالفين الذكر من الميزة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين من الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال).⁴ وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمؤسسة وهما:

- التكلفة الأقل: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة/ المصرف على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع

1 فرحات غول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد 12، 2006) ص ص 95-96.

2 زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010) ص 4.

3 خليل حسن محمد عرابي، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2008-2009) ص 37.

4 فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005/2006) ص 99.

المؤسسات المزاحمة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر العوائد، وحتى يتسنى للمؤسسة/ المصرف الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة/ المصرف أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للمؤسسة/ المصرف، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية، وهو ما يوضحه M.PORTER فيما يلي: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة/ المصرف تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة"¹.

- تمييز المنتج: يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج، يتحتم على المؤسسة/ المصرف العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة/ المصرف للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات الزبون ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوزه إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان...

ثالثا- خصائص الميزة التنافسية

يتفق العديد من الباحثين على أنه لنقول في مؤسسة أنها تمتلك فعلا ميزة تنافسية، على هذه الأخيرة أن تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:²

- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس القصير على المدى القصير.
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفقا معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة/ المصرف الداخلية من جهة أخرى.

¹ فرحات غول، الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية، مرجع سبق ذكره، نقلا عن:

Michael. P, La concurrence selon porter (Paris:Village Mondial, 1999)P 87

² أنس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ضمن متطلبات الحصول على درجات الماجستير في إدارة الأعمال (عمان: الجامعة الأردنية، 2009) ص 21.

- أن تكون مرنة بمعنى إمكانية إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى .

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة/ المصرف تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

المحور الثالث- سبل تطوير الميزة التنافسية للمصارف ضمن مدخل الحوكمة.

إن تمييز المصرف في مجال تقوية حوكمة الشركات له بالغ الأثر في تحقيق وضع ريادي على المستوى المحلي والإقليمي، ما يسمح بتعزيز موقعه التنافسي في المجال المالي والمصرفي، ما يوجب ضرورة خضوع سياسة الحوكمة في المصرف إلى مراجعة مستمرة من أجل تطويره ليتطابق مع المستويات العالمية والأداء الأمثل.

أولاً- ماهية الحوكمة المصرفية

تعتبر الحوكمة نظام لإدارة المصارف وإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف تلك المصارف، ويتيح لها استمرار التواصل مع مصادر تمويلها.

تتمثل الحوكمة المصرفية في "الطريقة التي تدار بها شئون المصرف من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف المصرف، ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين".¹

ويمكن تعريف حوكمة الشركات في القطاع المصرفي علي أنها "مجموعة من العلاقات بين مجلس إدارة البنك والإدارة التنفيذية وبين المساهمين وأصحاب الودائع وأصحاب المصلحة الآخرين، بحيث تسمح بتوفير هيكل وبنية تحدد من خلالها أهداف المصرف، فضلاً عن تحديدها لوسائل بلوغ هذه الأهداف وسبل أداء الرقابة".²

كما تعرف حوكمة المصارف على أنها "النظام الذي تدار وتراقب به المصارف، بحيث مجالس الإدارة مسئولة عن حوكمة مصارفها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية

1 نظام الحوكمة في البنوك، نشرة للبنك المركزي المصري: مفاهيم مالية (مصر: المعهد المصرفي المصري، 2000) ص2.

2 محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية (مصر: جرائد ثورنتون انترناشونال، 2010) ص6.

للمصرف وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة.¹

ثانيا- أهمية الحوكمة للجهاز المصرفي

تعتبر الحوكمة أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام مصرفي آمن وفعال، فعلى الرغم من أن الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة ومؤشرات أداء المصارف (مثل الربحية)، إلا أنه من الثابت وجود علاقة عكسية واضحة بين جودة الحوكمة وحالات تعثر المصارف. كما أن الالتزام بمعايير الحوكمة الجيدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التالية:²

- الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره .
- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليها.
- حماية حقوق المودعين والمساهمين.
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح.
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي.
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام.
- متطلب سابق لتطبيق المعايير والاتفاقات الدولية.

ثالثا- دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

بعد الممارسات الخاطئة من قبل مدراء الشركات والتي أدت في نهاية المطاف إلى حدوث كوارث لحقت بالشركات والمساهمين وجميع العاملين والمتعاملين مع هذه الشركات. ومن ذلك نذكر قضية عملاق الصناعة و الطاقة شركة انيرون الأمريكية عام 2001 م والتي كانت بالتواطؤ مع أحد أكبر مكاتب المحاسبة في العالم في ذلك الحين " آرثر أند أندرسون" والذي انهيار هو أيضا على خلفية هذه القضية³، تزايدت أهمية الحوكمة وأصبحت أحد المتطلبات الجديدة لاقتصاديات الدول، بحيث تعد وسيلة تمكن المجتمع المالي والمصرفي تحديدا من التأكد من حسن إدارة الشركات والمصارف بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين،

¹ جون د. سولفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات.. أدوات مكافحة الفساد (واشنطن: منتدى حوكمة الشركات الدولي، الدليل السابع، 2009) بتصرف، ص9.

² دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين (فلسطين: سلطة النقد الفلسطينية، 2009) ص9.

³ مركز عمان لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات (عمان: الهيئة العامة لسوق المال، 2011) .

وقد تبين في ظل هذه الأوضاع ضرورة توفير ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة بالمؤسسات المالية والمصرفية، بما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق الحر والارتقاء بالمصارف والمؤسسات المالية إلى مستويات التنافسية الدولية.¹

وللحوكمة دور كبير في تعزيز المزايا التنافسية للمصارف والمؤسسات المالية، إذ تعمل على جذب المودعين ودعم أداء البنوك على المدى الطويل وذلك من خلال:²

- التأكيد على الشفافية في معاملات البنوك، وفي اجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف الموارد البنكية وتآكل قدراتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

- إجراءات حوكمة البنوك تؤدي إلى تحسين إدارة البنك، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى كفاءة أداء البنك .

- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية التي تؤثر سلبا على قدراتها التنافسية.

- إن تطبيق حوكمة البنوك يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

ويشير ميخائيل حنا إلى أن أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية تتجسد بالآتي:³

- العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في البنوك وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.

- تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في البنك بدءا من رئيس مجلس الإدارة والمديرين

¹ عادل أحمد، نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه (عمان: جامعة عمان العربية، 2011) بتصرف، ص 54.

² جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة لنيل درجة الماجستير (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012) بتصرف، ص 39.

³ جمال عبيد محمد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

التففيذين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

- تفادي وجود أخطاء قصدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.

- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية والتقرير المالي في الكشوفات والتقارير المالية.

- ضمان أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية والموضوعية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط سواء من مجلس الإدارة أو المديرين التففيذين.

الخاتمة

كان الهدف من دراستنا لهذا الموضوع هو تسليط الضوء على دور للحكومة المصرفية في تعزيز المزايا التنافسية للمصارف، والواقع أن التطورات الاقتصادية والمصرفية المحلية والدولية والمشاكل والأزمات التي تعاني منها العديد من الأجهزة المالية والمصرفية، فضلا عن الفضائح التي شهدتها هذه المصارف على المستوى العالمي بما في ذلك الدول المتقدمة والتي كانت نتيجة للفساد المستشري، كل هذا أدى إلى فقدان الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بهذه المصارف، وخاصة أصحاب الودائع، ما يحتم على مختلف المصارف ضرورة الإسراع في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال الاستفادة من الأساليب المصرفية الحديثة لتجنب المخاطر وعلى رأسها الحوكمة المصرفية.

المراجع

1. الاتحاد الدولي للمحاسبين، تعريب الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، الإرشادات الدولية للممارسة الجيدة: تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت (الرياض: مكتبة الملك فهد، فيفري 2009).
2. أنس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ضمن متطلبات الحصول على درجات الماجستير في إدارة الأعمال (عمان: الجامعة الأردنية، 2009).
3. بروس زين الدين، ذهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (بسكرة: المصرفي المصرفي، 2000).

4. جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة لنيل درجة الماجستير (الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012)
5. جون د. سولفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات.. أدوات مكافحة الفساد (واشنطن: منتدى حوكمة الشركات الدولي، الدليل السابع، 2009).
6. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
7. خالد الصويص، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (فلسطين: العدد 23، 2011)
8. خليل حسن محمد عرابي، اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2008-2009).
9. دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين (فلسطين: سلطة النقد الفلسطية، 2009).
10. مركز عمان لحوكمة الشركات، حوكمة الشركات (عمان: الهيئة العامة لسوق المال، 2011).
11. زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والأستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف :جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
12. عادل أحمد، نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه (عمان: جامعة عمان العربية، 2011)
13. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2000).
14. عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة (السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، العدد 01، المجلد 22، 2008).
15. فرحات غول، الميزة التنافسية لربح المعرفة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية (الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، العدد 12، 2006).
16. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005).
17. فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (دمشق: جامعة دمشق، العدد 02، المجلد 25، 2009).
18. محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية (مصر: جرائد ثورنتون انترناشونال، 2010).
19. محمد شريف توفيق، قراءات من الأنترنت في حوكمة الشركات: الأهمية، المبادئ والمصطلحات (مصر: غ م م النشر، 2005)
20. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005)
21. طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
22. Michael. P, La concurrence selon porter (Paris:Village Mondial, 1999)P 87
23. Warson, J, Competitive advantage in the Dynamic Contexts(London: Harington Press 2004).