

لماذا تختلف مجالس إدارة المصارف عن غيرها؟



بقلم فرانك دانجيرد
الشريك المُدير - شركة هاركورت للنشر

الحكومة اختلاف مجالس إدارة المصارف عن غيرها، ولاحظوا أسباباً متعددة وراء هذا الاختلاف. وتؤكد خبرتي الشخصية هذا الرأي. لقد عملت بمجالس إدارة مصارف مختلفة لما يزيد على ١٠ أعوام، ورصدت من موقعي وقتها انفجار «فقاعة الإنترنت» متبوعاً بـ«الاعتدال الكبير» في دورات الأعمال لتأتي بعدهما الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨-٢٠١٠، وتوابعها التي نعيشها حتى اليوم. تتلخص أفكارني بشأن «السبب والوسيلة وما ينتج عنهما لاحقاً» فيما يلي:

إضافة إلى «الخطر المنتظم» الذي يُجسّده الكثير من المصارف (أو ما يطلق عليها «المؤسسات المالية النظامية المهمة - SIFIs») بالنسبة للنظام المالي العالمي، وأيضاً

لا يمكن للكثير من القطاعات الاقتصادية الادّعاء بأنها قادرة على تعطيل الاقتصاد العالمي بشكل كامل، لكنّ الأزمات العالمية المتتالية أظهرت قدرة القطاع المصرفي على القيام بذلك. ولو اقتصر معيار المقارنة على «الخطر المنتظم» الذي يُجسّده القطاع المصرفي، فإن العضوية في مجلس إدارة المصرف لا تضاهيها أي عضوية في أي مجلس إدارة في قطاعات اقتصاديةٍ أخرى.

تتباين المصارف بشكل كبير حسب حجمها ومنتجاتها وقاعدة عملائها وامتداد نشاطها على المستوى الدولي، ونفس التباين يكون واضحاً فيما يتعلق بتشكيل مجالس إدارتها وأدوارها. وعلى الرغم من ذلك التنوع، فقد لاحظ الكثيرون من خبراء

للاقتصاد الدولي في مجمله، فإنني أعتقد أن هناك خمسة أسباب أو عناصر رئيسية وراء كون عضو مجلس إدارة المصرف مختلفاً عن غيره. تُظهر بعض القطاعات بعضاً من هذه الأسباب وإن كان أيٌّ منها -في المُجْمَل- لا يغطي العناصر الخمسة مجتمعةً في نفس الوقت.

إن عمل المصرف متشابك بعكس معظم قطاعات الأعمال الأخرى التي يكفي أن تكون خبيراً في المنتجات أو الخدمات الأساسية التي تقدمها لكي تصبح عضو مجلس إدارة متميزاً. فعلى سبيل المثال، لا تحتاج إلى أن تكون قادراً على صياغة شفرة برمجة إلكترونية معقدة لكي تنضم إلى مجلس إدارة شركة تكنولوجية، أو أن تكون قادراً على عقد مؤتمرات تقنية عن مستقبل الشبكات الإلكترونية لكي تنضم إلى مجلس إدارة شركة اتصالات، لأنك تظل في كل الأحوال قادراً بدون ذلك على أن تقوم بعملك بشكل جيد. أما في حالة عضوية مجلس إدارة المصرف، فإنني أعتقد أنك تحتاج إلى فهم المنتجات الأساسية لعمليات المصارف، لأن العمل الرئيسي للمصرف هو إدارة الخطر المالي المحتمل، ولمراقبة ذلك الخطر يتحتم عليك إدراك وفهم ما يُفترض أن تقوم بالرقابة والإشراف عليه.

تعد الأعمال المصرفية من زاوية أخرى سريعة الحركة والتقلُّب، وباستثناء المصارف المحلية الصغيرة، فإن معظم المصارف عُرضة بشكل مباشر لمخاطر التقلبات الاقتصادية والمالية الدولية، والتي يمكن أن تتغير أحوالها بين عشية وضحاها؛ لذا يجب أن يكون المصرف مستعداً للتجاوب عملياً مع تلك الأوضاع المتقلبة. على سبيل المثال، يمكن أن تتغير ظروف التمويل والسيولة في أقل من 24 ساعة، وإذا كان المصرف يُعوّل على مصادر التمويل بالجملة -حتى وإن كان ذلك بصورة جزئية فقط- فإن سيولته النقدية عُرضة لأن تجف سريعاً؛ لذا يجب على المصارف أن تستعد لمثل ذلك الاحتمال وتبني خطة عمل لتعجيل التجاوب مع مثل تلك الظروف.

تتشارك المصارف في ملمحين فريدين مع بعض القطاعات الأخرى مثل قطاع التكنولوجيا وهما: الاعتماد الشديد على العنصر البشري والاعتماد الأكبر على أدوات التقنية وبرامجها لا سيما شبكات تقنية المعلومات الخاصة بالمصارف.

أظهرت العديد من الأمثلة الأخيرة مدى تعويل المصارف على الكفاءة والسلوك الأخلاقي لأفرادها. ويُعد انتقاء أفضل العناصر عند التوظيف والتصرف المنضبط للعاملين وحسن السلوك المهني الأخلاقي أموراً أساسية لازمة لإنجاز أهداف إدارة المصارف للمخاطر المحتملة بكفاءة وفاعلية. إضافة إلى ما سبق تلعب مدونات قواعد السلوك المهني وفاعلية العمليات والضوابط الإدارية الداخلية والتدقيق الداخلي أدواراً رئيسية. لكن كل هذه المَقَوِّمَات يمكن أن يتحايَل على صرامتها أفراداً غير ملائمين بدءاً من "الفاقد المسؤول عن التداول" وصولاً إلى مسؤول "غسيل الأموال" الذي يفقد أخلاق المهنة لأنه يركز على ضخامة علاوته السنوية. يمكن أيضاً أن يكون للمكافآت والحوافز آثار عكسية سيئة حتى لو لم تظهر أي سلوكيات منافية لأخلاق المهنة؛ وقد أظهرت الأزمة المالية ذلك بوضوح.

وعلى نفس القدر من الأهمية تأتي شبكات تقنية المعلومات وعملياتها؛ فالمصارف في الأصل منشآت تدير المخاطر وتتعامل مع العملاء وجهاً لوجه معتمدة على شبكات تقنية معلومات ممتدة ومتشابكة وفي كثير من الأحيان تكون من طُرز قديمة. لقد شهدت الأشهر القليلة الماضية توالي الأزمات التي كشفت نقاط الضعف في هذه النظم بشكل يومي تقريباً حيث تمثل الهجمات الرقمية عبر الشبكات الإلكترونية قلقاً مستمراً وتهديداً متواصلًا لأي مؤسسة مالية، ولزيادة الأمور تعقيداً، تأتي الأعمال المصرفية الرقمية لتحل محل أنماط الأعمال المصرفية التقليدية، سواء كانت في مجال معاملات التجزئة أو معاملات السداد، أو المدخلات والمخرجات المصرفية، أو الائتمان الاستهلاكي. ونتيجة لذلك؛ فقد تضخمت تكاليف تقنية معلومات المصارف وسوف تستمر في احتلال مكانتها بوصفها واحدة من أكبر العناصر المُكوِّنة لتكاليف التشغيل والنفقات الرأسمالية في المصارف. لقد سعت إدارات المصارف ومجالس الإدارة فيها والجهات الرقابية والتنظيمية أيضاً إلى تعزيز مهاراتها وكفاءتها في الأعمال الرقمية حيث لا يوجد قطاع آخر يكثر فيه الطلب على توظيف "أعضاء مجالس الإدارة الرقميين" أكثر من القطاع المصرفي، لكنهم -في معظم الأحوال- يصعب العثور عليهم.

أخيراً، فإنه يجب على المصارف إرضاء الأطراف المعنية

إضافة إلى ذلك، يدرك مجلس إدارة كل مصرف أنه يحتاج في عالم اليوم إلى الإشراف والرقابة بكل صرامة على الأخلاقيات والامتثال، ووجوب بناء مسارات واضحة للعمليات، وتفويض فِرَق الرقابة والتدقيق الداخلي السلطات الصحيحة والاستقلالية في القرار، علماً بأن التناغم بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا هو الأهم. وهذا هو الدور الذي ينبغي للإدارة العليا ومجلس الإدارة أن يلعبه بقوة. وتشير الغرامات الضخمة التي وقَّعتها سلطات رقابية متعددة في الآونة الأخيرة على المصارف إلى أنه في الوقت الذي قد تحدث فيه مخالفات أخلاقية حتى في أفضل المصارف إدارةً، إلا أن نوعية بيئة الرقابة والطريقة التي تتعامل بها إدارة المصرف مع هذه المخالفات في حينها تمثلان عنصرين رئيسيين في تقدير قيمة الجزاء الموقَّع. يمثل الامتثال والأخلاقيات بندين دائمين الآن في جدول أعمال مجلس إدارة كل مصرف (لكنهما يُناقشان مرة أو مرتين في السنة فقط في معظم قطاعات الأعمال الأخرى)، كما أن مجالس إدارة المصارف تشكل لجناً مُخصصة تتولى هذه المسائل (لكنها تُفوّض في المؤسسات الأخرى للجنة التدقيق). تمثل مسائل الأخلاقيات والالتزام أموراً متشابكة يصعب الإشراف عليها حتى في ظل وجود أفضل فرق الإدارة وأكثر مسارات العمليات سلاسة.

المحاسبة المصرفية مسألة شديدة التشابك والتعقيد، والأكثر سوءاً، أنها في كثير من الأحيان تكون غير شفافة ولا تخاطب البديهة، حتى بالنسبة للخبراء غير الماليين وغير المحاسبين. نعلم جميعاً أن القواعد المحاسبية تفاجئنا أحياناً لأنها تحاول أن تختزل واقع الأعمال في مجموعة من الأرقام، أما في حالة المصارف، فإن هذه القواعد شديدة التعقيد (حتى في الشركات غير المالية، تكون أكثر العناصر المحاسبية تعقيداً متعلقة في كثير من الأحيان بمحاسبة الخزنة وأدوات الاستثمار) وتكون في كثير من الأحيان أخرى غريبة بشكل واضح (نذكر مثلاً معالجة معايير التقارير المالية الدولية لتغيرات سعر الفائدة الساري على عمليات توريق ديون المصارف) ونتيجة لذلك، وما لم يكن عضو مجلس الإدارة بالفعل مطلعاً أظلاً جيداً على التُّمُّ المحاسبية المصرفية، فإن العضو الجديد قد يقضي بضع سنوات في حضور اجتماعات لجنة التدقيق قبل أن يبدأ في استيعاب النتائج المالية ومناقشات مجلس الإدارة المتعلقة بها. أما في قطاعات الأعمال الأخرى فإن عملية "تعيين" العضو الجديد في مجلس الإدارة تكون أسرع

المتعددة، وهو واقع حدث بالفعل في أي شركة أعمال حيث تولي الشركات موظفيها وعملاءها ومساهميها (من القطاعين العام والخاص) والهيئات العامة وغيرها اهتماماً كبيراً. أما المصارف فهي ليست كيانات أعمال فقط، بل لها دور يقترب من دور هيئات "الخدمة العامة"؛ لذا نجد المخاطر المحتملة تمثل تهديداً لسمعة المصارف وشهرتها المؤسسية في كل مناحي أعمالها، كما أن الهيئات الرقابية العامة والجهات التنظيمية لها ميل طبيعي مُبرر للإبقاء على رقابة لصيقة على الأساليب التي تُدار بها المصارف، ويرى البعض أن ذلك يصل في بعض الأحيان إلى حد التدخل في أعمال المصارف صراحةً.

تحدد المقومات السابقة كيفية إدارة مجلس إدارة المصرف أعباء الأعمال غير الشائعة في مجالس إدارة قطاعات الأعمال الأخرى، أو على الأقل السائدة فيها لكنها ليست في نفس مستوى الجِدَّة. تتشابه بعض هذه المقومات بغض النظر عن تشكيل عضوية مجلس الإدارة (مثل: مراجعة الأداء والإفصاح المالي ومناقشات الموارد البشرية وغيرها)، لكن أربعة منها على الأقل - في رأيي - تكون شديدة التباين والاختلاف.

تعمل المصارف في بيئة تطبق الامتثال وتخضع للرقابة، لكن ذلك لا ينطبق على الكثير من شركات الأعمال الأخرى حيث يُكتفى بمناقشة التنظيم والرقابة على مستوى مجلس إدارة الشركة (من خلال مراجعات الالتزام على سبيل المثال). لكن الأمر مختلف بالنسبة للمصرف، حيث لا يمثل الامتثال للوائح جزءاً كبيراً من جدول مناقشات الأعمال في اجتماعات مجلس الإدارة لأن الامتثال يُحرك بالفعل جزءاً كبيراً من الإستراتيجية وتطوير الأعمال في المصرف. يطرح هذا الأمر أسئلةً صعبةً تتمثل في درجة "الخبرة" التي يجب أن يتحلّى بها عضو مجلس إدارة المصرف في المسائل التنظيمية، ومدى اعتماده على فِرَق عمل داخلية، ومدى حاجته إلى الاطلاع على البيئة التنظيمية والتشريعية الدائمة التغيُّر، وعلى الالتزام بالتوجيهات الرقابية، وتحديد مقدار الوقت الذي يحتاج مجلس الإدارة إليه ليصدر قراراته في المسائل التنظيمية، علماً بأن هذه الأمور يمكن أن تشغل جدول الأعمال كاملاً في اجتماع مجلس إدارة أي مصرف.

الرقابية في هذا الخصوص أن شغل منصب عضوية مجلس إدارة المصرف ليس بالأمر اليسير، ويسري الأمر نفسه على ما يتعلق بخبرة المرشحين للوظيفة بالأعمال المصرفية وإدارة المخاطر وغير ذلك.

تتبنى معظم الدول أدلة لقواعد الحوكمة تضم "أفضل الممارسات" وهي تعالج مسائل مثل تشكيل مجلس الإدارة وعدد أعضائه ولجانه وغيرها. وعلى الرغم من كونها إلزامية، لكنها تميل عموماً إلى القيام بدور إيجابي في توحيد هيكل مجالس الإدارة والمؤسسات والسلوكيات حول ممارسات الأعمال وفق مناهج شائعة ومُجَرَّبَة. في حالة المصارف، خلصت الجهات التشريعية والجهات الرقابية بعد مرور الأزمة المالية إلى أن أدلة قواعد "أفضل الممارسات" غير كافية مما جعلها تتدخل في أعمال المصارف بشكل أكبر بكثير. لقد حدد العديد من الهيئات الرقابية والتنظيمية الدولية (مثل: مجلس الخدمات المالية، ولجنة بازل، والبنك المركزي الأوروبي، وغيرهم) والوطنية (مثل هيئة الخدمات المالية والفيدرالية وغيرها) كيفية هيكله مجالس الإدارة وتنظيمها. وفي الوقت الذي لا يزال يوجد فيه العديد من الاختلاف والتباين بين الأقاليم والدول، تبرز موضوعات عامة مثل: تشكيل مجلس الإدارة، وحدود الأنشطة الأخرى لأعضاء مجلس الإدارة، وعدد اللجان (على الأقل لجان التدقيق والمخاطر والمكافآت والتعيينات)، والوصف التفصيلي لدور هذه اللجان، والفصل المتزايد بين الرئيس والمدير التنفيذي، والوصف التفصيلي لكيفية تحليل المخاطر المحتملة، وضمان استقلالية الموظفين المسؤولين عن إدارة المخاطر، وقواعد الأجور والمكافآت، والإفصاح، وغيرها. لقد وصل الحال إلى أن الجهات التشريعية والرقابية بدأت في دراسة كيفية وجوب تحليل أعمال المصارف وأحياناً حمايتها بما يحفز الحاجة إلى تكوين مجالس إضافية متخصصة لها سلطة رقابية تنظيمية منفصلة.

خلاصة القول، فإنني أعتقد أن وظيفة عضو مجلس إدارة المصرف لا تشبه أي وظيفة أخرى، وبعد قراءة هذه القائمة الطويلة من القيود على تلك الوظيفة، مع الحاجة إلى العمل بجد، واحتمالات الإصابة بالإحباط بسبب الإخفاقات، فإنه يجب أن نتساءل عن سبب تفكير الشخص في الموافقة على الانضمام إلى عضوية مجلس إدارة مصرف ما. وإجابتي

كثيراً عنها في المصارف. أخيراً، وكما ذكرنا قبلاً، تمثل إدارة المخاطر "العمل الرئيسي" للمصارف (وكذلك بشكل متزايد الإدارة القويمة لنظم تقنية المعلومات بها!). إن فهم المخاطر يتطلب استيعاباً عميقاً لمنتجات المصارف والأسواق التي تعمل فيها، ويمثل تقييم المخاطر لدى المصرف وقابلية تحمُّله للمخاطر الجانب الآخر من إستراتيجية المصرف. فلجنة المخاطر - التي هي في الوقت الحالي إلزامية في العديد من مناطق العالم التي تُمارس فيها المصارف أعمالها- لا تركز فقط على إدارة المخاطر بل على الإستراتيجية بشكل أساسي للغاية. لا توجد في قطاعات الأعمال الأخرى تلك الصلة الوثيقة بين المخاطر المحتملة والإستراتيجية.

كل ما سبق له توابع عميقة على أعضاء مجالس الإدارة وكذا على شكل الهياكل التنظيمية لمجالس الإدارة.

يشعر المرشح لعضوية مجلس الإدارة بأهمية الالتزام بالتوقيتات (والمكافآت بالطبع) وأهمية النواحي الرقابية والتنظيمية والمساءلة والمسؤولية الشخصية ومخاطر التأثير السلبي على السمعة والمخاطر المالية، والفجوة الكبيرة المُحِبطة بين معلومات الإدارة ومعلومات مجلس الإدارة. يمثل ما سبق أموراً مُقْلِقَةً لأي عضو مجلس إدارة في أيٍّ من قطاعات الأعمال الأخرى، لكن القلق يكون مضاعفاً لأي عضو في مجلس إدارة مصرف. إضافة إلى ذلك، تشارك الهيئات الرقابية حالياً عن قرب في جميع مراحل صنع القرار لدرجة تجعل أعضاء مجلس الإدارة يشعرون بحرمانهم من ممارسة حقهم القانوني في التصويت وينظرون إلى الجهة الرقابية على أنها مجلس الإدارة الفعلي.

من منظور مجلس الإدارة ومن منظور الجهة الرقابية، لا يُعد تشكيل مجلس الإدارة أمراً يسيراً لأن نموذج "عضو مجلس الإدارة الرقمي" هو مجرد حالة منظورة حيث يُعد العلم بالعالم الرقمي أمراً ضرورياً على مستوى مجلس الإدارة حتى لو كان الأمر يتعلق بمجرد المشاركة في الرقابة الصحيحة ومناقشات القيمة المضافة مع الإدارة بشأن تقنية المعلومات وأمن الشبكات الإلكترونية والأعمال المصرفية الرقمية. وفي نفس الوقت، فإن المرشح لعضوية المجلس يحتاج إلى فهم بيئة الأعمال المالية والحوكمة ودور مجلس الإدارة مع الخبرات العملية في المجال. يبدو من نضال مجالس الإدارة والجهات



الشخصية بسيطة للغاية: إنها إحدى الوظائف الأكثر صعوبة ولكنها مشوقة للغاية ولا يمكنني التوقف عن التفكير فيها.

في حال عمل ديناميكيات مجلس إدارة المصرف بطريقة صحيحة وجودة أداء عالية يصبح لكل طرف سالب طرف موجب يقابله. عضوية مجلس إدارة المصرف «نافذة» ساحرة تطل على بيئة التمويل والاقتصاد العالمي. وهي مهمة صعبة فكرياً ومهنياً، ومتنوعة ومتقلبة، والقطاع المصرفي نفسه قطاع شديد التنافسية يصعب فيه تصميم إستراتيجية مُفاضلة محددة وتنفيذها بسهولة على أرض الواقع. أخيراً، وبالعودة إلى ملاحظتي التي وردت في المقدمة، هل يمكنك أن تحظى بنفس التأثير في المجتمع في وظائف مجالس إدارة الأعمال الأخرى كما تحظى به عندما تكون عضواً في مجلس إدارة مصرف؟