

الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر

د/ فاتح حيلة

أ/ محمد جلاب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)

الملخص:

Résumé

Compte tenu du rôle prépondérant joué par les banques dans la majorité des économies des pays, notamment dans les pays en développement, car, elles ont comme tâche le financement de la plupart des projets dans les économies d'endettement. De ce fait, la mauvaise gouvernance et l'exposition aux risques signifie l'incident de l'ensemble d'une l'économie.

Sur ce, l'objectif de cette étude est de montrer le cadre conceptuel de la bonne gouvernance bancaire, d'une part, et d'autre part, la contribution et le rôle de cette dernière dans le management des risques.

Mots clés

Gouvernance bancaire, management des risques, conseil d'administration

نظرا للدور الريادي الذي تلعبه المصارف في غالبية اقتصاديات الدول، خاصة في الدول النامية، ذاك أنها تظلم بمهمة التمويل لغالبية المشاريع في اقتصاديات المديونية. وبالتالي فإن سوء حوكمتها وتعرضها للمخاطر يعني تعثر الإقتصاد ككل.

ولهذا جاءت هذه الدراسة بهدف إظهار الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية الجيدة من جهة، ومن جهة أخرى، إبراز كيفية مساهمتها في إدارة المخاطر، وهذا من خلال التطرق إلى مفهوم وأهمية الحوكمة المصرفية، أيضا مبادئ وميكانيزمات الحوكمة المصرفية، خاصة دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة المصرفية، إدارة المخاطر، مجلس الإدارة.

مقدمة:

تلعب البنوك دورا رئيسيا في اقتصاديات الدول خاصة التي لا تملك أسواق مالية متطورة مثل الدول النامية إذ أنها المصدر الوحيد لتمويل غالبية المشروعات في هذه الدول وهي التي تقوم بتعبئة المدخرات من المواطنين وإعادة ضخها في الإقتصاد عن طريق الإقراض ، بالإضافة إلى أن البنوك تتحمل مخاطر ضمن عملياتها خاصة الائتمانية و حتى غيرها مثل تلك المتعلقة بتسويات التجارة الخارجية وتغيرات أسعار الصرف أحيانا ، فان إفلاس أي بنك من البنوك يعرض المودعين وحاملي الأسهم لخطر عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات و حتى الإفلاس كما أن انهيار أحد البنوك سيكون له انعكاساته السلبية على القطاع المالي برمته و المتعاملين مع هذا القطاع و بالتالي الإقتصاد ككل ، لذا فمن الضروري المحافظة على السلامة البنكية و سلامة النظام البنكي ككل ومن بين الوسائل المساعدة على ذلك نجد تطبيق الحوكمة المصرفية.

ولقد أصبح موضوع تطبيق الحوكمة المصرفية أمرا واقعا يستحيل تجاهله أو التغاضي عنه، ونال قدر كبير من إهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال، نظرا لإرتباطه الوثيق بالتحديات والمستجدات العالمية في المجال المصرفي، والتي من أهم مظاهرها تزايد حدوث الأزمات المالية والمصرفية من جهة، ومن جهة أخرى زيادة عناية الهيئات الدولية والإقليمية بتطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة المصرفية .

ومما سبق جاءت إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية وكيف تساهم في إدارة المخاطر؟

وللإجابة على هذا التساؤل إرتبنا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى خمس محاور على النحو التالي:

- المحور الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية
- المحور الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية
- المحور الثالث : مبادئ الحوكمة في المصارف
- المحور الرابع : ميكانيزمات الحوكمة المصرفية
- المحور الخامس : دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر

المحور الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحابا لمصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين¹. كما تعرف أيضا الحوكمة في البنوك (حسب أحمد منير النجار) على أنها مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وتطبق الحوكمة في الجهاز البنكي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة².

بالإضافة إلى أنه من المنظور المصرفي ينبغي تطوير الهياكل الداخلية للبنوك، لأنه يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء و تطوير مستوى الإدارة، ووفقا للجنة بازل فإنها ترى: أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا في كيفية قيام المؤسسة بما يلي³:

- ◀ وضع أهداف المؤسسة ؛
- ◀ إدارة العمليات اليومية للمؤسسة للكفاءة ؛
- ◀ مراعاة ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين و العملاء و المساهمين ؛
- ◀ إدارة أنشطة المؤسسة و تعاملاتها بطريقة آمنة و سليمة وفقا للقوانين السارية و بما يحمي مصالح المودعين.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى، كما يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء

البنك، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.

والممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " لجنة بازل " للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي من أهمها:⁴

- الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي والبنك وتحديد مسؤوليات الإدارة.
- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.
- ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
- ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة

المحور الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية

لا شك أن أهمية الحوكمة بالمصارف تعود لأهمية المصارف ذاتها، (أي النظام المصرفي ككل)، فالنظام المصرفي يعتبر أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد، و لا شك أن ضمان استقرار النظام المصرفي و عدم تعثره أمر مهم في أي اقتصاد. و الحوكمة مفهوم يتعلق بالاقتصاد الجزئي، أي بالمؤسسة...و في الجهاز المصرفي فإن عدوى انتقال التعثر و الإفلاس ما بين المصارف أمر لا يحتاج إلى كثير من الإثبات، خاصة أننا لسنا ببعيدين عن أزمات مالية و مصرفية كانت بدايتها تعثر مصرف واحد , لتوضيح أهمية حوكمة الشركات و كيف تؤدي إلى ضمان جودة المعلومات، فلا بد من الرجوع قليلاً إلى الوراء، فابتداءً من سنة 1997 مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. و الأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة معلومات في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل

العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"..⁵

كما تعتبر البنوك الأكثر عرضة وهشاشة وتهديدا إتجاه الأزمات والتقلبات⁶، أكثر من المؤسسات الأخرى، وذلك للأسباب التالية:⁷

◀ السيولة المصرفية تعتبر جزء من الإلتزامات البنكية تحت الطلب من طرف أصحاب معظم الودائع، بإعتبار أن غالبية أصول البنك لا تمثل سيولة حالية إلا على المدى البعيد.

◀ من بين الوظائف الرئيسية للأموال الخاصة للبنك هي إمتصاص وإستيعاب الخسائر المحتملة، وهذا يمثل جزء محدود مقارنة بالأصول ذات المخاطرة.

◀ إن إستمرارية وديمومة البنك تركز أساسا على سمعته التجارية، والثقة الموضوعية فيه من طرف أصحاب الحقوق ومستوى الأداء الذي يحققه، حيث يمكن أن يقع البنك في أزمة مالية خارج إدارة أعماله وذلك من خلال إشاعات غير مبررة أو تسيير في نظام المقاصة ..

حيث أنه مع حلول أزمة ثقة في بنك معين من طرف أصحاب الودائع، فإن هذا يعرض النظام المالي والمصرفي ككل إلى تجميد ووقف.

المحور الثالث : مبادئ الحوكمة في المصارف

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان: "Enhancing corporate governance for banking organization" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في:⁸

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على ادارة العمل بالبنك، ويكون أعضاء مجلس الادارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على اكمل وجه تجاه البنك. كما يشكل مجلس الادارة لجنة ادارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن ادارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية البنك .

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في البنك ، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة ، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات .

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الادارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحكومة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك ، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل .

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية ، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة .

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجر والمكافآت تتناسب مع ثقافة وإستراتيجية البنك في الأجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمدبرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل .

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحكومة الفعالة والسليمة، وتبعاً للدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية ، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في البنك ومنها هيكل ومؤهلات مجلس الإدارة والمدبرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجر للعاملين والمدبرين .

المبدأ الثامن: يجب ان يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

من خلال المبادئ السالفة الذكر نجد أن مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية تركز في مقترحاتها المعدلة الصادرة سنة 1999 والتي أصبحت تعرف بمقررات بازل 2 على أهمية وضرورة الحوكمة الجيدة لتحقيق الإستقرار المصرفي , ومن أهم الركائز التي يقوم عليها إتفاق بازل 2 الإفصاح والشفافية وهو العنصر الجوهرى في حوكمة الشركات والبنوك , وهذا لا يتم إلا من خلال الدور الأساسي الذي يقوم به مجلس إدارة البنك في ذلك, وهذا ما أشارت إليه لجنة بازل في دراسة هامة حول متطلبات تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية حول دور ومسؤوليات مجلس الإدارة , وإبراز دور المدققين الداخليين والخارجيين , ودور السلطات الإشرافية والرقابية في تأمين الحوكمة الجيدة في البنوك.

وتحقق المبادئ السابقة الذكر عددا من الأهداف نذكر منها:⁹

- ◀ العدالة والشفافية وحق المسألة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومسألة الإدارة ؛
- ◀ حماية مصالح المساهمين سواء كانوا أغلبية أم أجنب؛
- ◀ مراعاة مصالح العمال والمجتمع ؛
- ◀ ضمان مراجعة وتقييم الأداء ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية

المحور الرابع: ميكانيزمات الحوكمة المصرفية

في إطار الحوكمة المصرفية هناك نوعين من الميكانيزمات , الخارجية وتتمثل في المعايير التنظيمية الاحترازية¹⁰ , أما الداخلية فتتمثل في الجانب الإداري للبنك.

أولا: الميكانيزمات الخارجية (المعايير والتنظيمات الإحترازية)

ويقصد بالمعايير والتنظيمات الاحترازية جميع الإجراءات التي تسمح بالتقليل أو التحكم الجيد في مختلف المخاطر الناتجة عن مكونات النظام المالي , وهذه الإجراءات والقواعد يجب أن تكون صادرة من أجل بلوغ هدفين أساسيين وهما : استقرار النظام وحماية أصحاب الحقوق , من خلال العناصر التالية :¹¹

1- الإثبات النظري للمعايير والتنظيمات الاحترازية

إن دراسة وتحليل المنظومة المصرفية تقودنا إلى تحديد ثلاث عراقيل أساسية تمنح للدولة التدخل من زيادة فعالية السوق المصرفية والمتمثلة في عدم تجانس المعلومات , وجود آثار خارجية (جانبية)¹² سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى الاقتصاد الجزئي .

1.1. عدم تماثل (تناسب) المعلومات : إن إشكال المعلومة يتواجد على مستوى العلاقة بين أصحاب الودائع ومسيري البنك , من جهة نوعية حقوقهم , أصحاب الودائع يتعرضون لحالة عدم اليقين فيما يخص تسديد حقوقهم , ومن جهة أخرى فإن خصوم (موارد) البنك تتكون من عدد كبير من أصحاب الودائع الصغيرة , وهذه الثنائية تجعل الرقابة على البنوك جد صعبة .

2.1. الآثار الخارجية للإقتصاد الكلي : إن إفلاس بنك يؤدي إلى ضياع المعلومات بالنسبة للمقترضين المتعاملين مع هذه المؤسسة , ونتائجه وخيمة على النمو الإقتصادي , وينتج عنه أيضا إنخفاض في المستوى العام للإستثمار , أي بطريقة غير مباشرة إرتفاع في البطالة , من جهة أخرى أيضا فإنه إذا تعرض النظام المالي لمخاطر فهذا يعني أن الإقتصاد الكلي في خطر , وهذا مايفسر إنشغال الدولة ورغبتها وحرصها على تنظيم ورقابة المجال المصرفي .

3.1. الآثار الخارجية للإقتصاد الجزئي (الخطر النظامي)¹³ : إن الخطر النظامي هو تهديد خاص بالنظام المصرفي يعرف ب أثر دومينو¹⁴ , فهذا النوع من الأزمات يمس جميع المتعاملين في السوق المالي , وهذا هو الإثبات الأكثر قبولا من طرف الإقتصاديين الذي يفسر تدخل الدولة في شكل تنظيم ورقابة إحترازية .

2. أهداف المعايير والتنظيمات الإحترازية

تهدف المعايير والتنظيمات الاحترازية إلى توحيد شروط المنافسة المصرفية ، تعزيز الضمانات المصرفية وتحديث وتطوير سير البنوك.

1.2. توحيد شروط المنافسة المصرفية: إن وضع وتعزيز شروط المنافسة المصرفية تعتبر هدف نهائي بالنسبة للمعايير والتنظيمات الاحترازية ، من تحقيق المساواة في التعامل الحر ما بين البنوك في السوق ، وخلق محيط تنافسي يسمح للبنوك بالتطور والحفاظ على إستقراره وصلابته.

2.2. تعزيز الضمان والأمان المصرفي: للمعايير والتنظيمات الاحترازية هدف تحريبي يتمثل في التصدي ومواجهة كل خطر من شأنه أن يعترض البنك ويضع النظام المصرفي ككل في أزمة ، ولهذا فإن معايير الضبط المصرفي تهدف إلى رقابة دائمة وإستقرار في النظام المصرفي من أجل إرساء الثقة في النظام وتجنب الأزمات النظامية للنظام المصرفي.

3.2. تحديث سير البنوك: إن حملات التجديد والإبتكارات المالية ، أثرت على سير البنوك : الأسواق الجديدة ، العمليات الجديدة ، التطبيقات المصرفية الجديدة ، ولهذا يجب أن تتأقلم المعايير والتنظيمات الاحترازية مع هذه التطورات.

ثانيا : الميكانيزمات الداخلية

تتمثل الميكانيزمات الداخلية للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة، وفي هذا البعد الداخلي للحوكمة المصرفية سنركز على النموذج الأحادي أي مجلس الإدارة والرئيس المدير العام ، بحيث يعتبر النموذج الأكثر إستعمالا في المصارف الكبرى.¹⁵

1. تعريف مجلس الإدارة حسب نظريات الحوكمة

حسب (Charreaux 2000) ، لم يعد مجلس الإدارة ميكانيزم يساهم في خلق القيمة فقط ، بل هو جهاز سلطة ، سيطرة ، البحث عن الفرص وخلق معايير إجتماعية

1.1. حسب النظرية التعاقدية المالية للحوكمة : يتدخل مجلس الإدارة من أجل تحفيز ورفع أداء المسيرين , وذلك من خلال نظام المكافآت أو تهديدهم بالعزل من مناصبهم , ودور المجلس الإنضباطي يعتبر ضعيف خاصة في الشركات ذات رأس المال العائلي للمسير , ومجلس الإدارة السلطة أثناء مهامه لحماية مصالح الأطراف الأخرى.

2.1. حسب النظرية التشاركية للحوكمة : حسب هذه النظرية يعتبر مجلس الإدارة أداة لتسهيل خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة للمؤسسة، بحيث يتدخل مجلس الإدارة كجهاز هرمي في السلطة من أجل تقسيم مداخيل المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي.

3.1. حسب النظرية الإستراتيجية للحوكمة : يعتبر مجلس الإدارة أداة حصول على المعلومات ويساعد على خلق الكفاءات، بحيث يلتزم مجلس الإدارة بتسهيل وتطوير هذه الكفاءات والمساعدة على بناء التوجهات الإستراتيجية الجديدة.

2. دور مجلس الإدارة في حوكمة المصارف : قام بنك التسويات الدولية سنة 1999 بتحديد إستراتيجيات وإلتزامات مجلس الإدارة للصناعة المصرفية كما يلي :

◀ يسهر مجلس الإدارة ويحرص على قيام الإدارة العامة للبنك بتطبيق سياسات من شأنها أن تمنع الأنشطة المشوهة لنوعية الحوكمة مثل صراعات المصالح، القروض المقدمة للمسيرين والعمال، منح معاملة خاصة ومفضلة لجهة أخرى ؛

◀ الإدارة العامة يجب أن تتحمل وتمارس الرقابة إتجاه إطارات مجالات ونشاطات متخصصة ؛

◀ يجب أن يقوم مجلس الإدارة بتحديد المسؤوليات الأساسية للمقاة على عاتقه وكذلك على الإدارة العامة؛

◀ كذلك يجب أن يضمن الكفاءات والمؤهلات للإداريين على مستوى المجلس ؛

◀ مجلس الإدارة يعزز الحوكمة على مستوى البنوك حسب بنك التسويات الدولية , حيث أنه يضمن وظيفة كبح وثقل مضاد للتسيير الجاري للبنك، يعمل على

تقديم التوصيات والآراء وتجنب صراعات المصالح , ويجتمع بصفة دورية مع الإدارة العامة ولجان التقديم ؛

◀ يجب يسهر مجلس الإدارة على المعاملة العادلة لكل المساهمين ؛

◀ يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تطبيق المعايير الأخلاقية، كما يأخذ بعين الإعتبار مصالح مختلف الأطراف ؛

◀ يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على بعض الوظائف الأساسية، إعادة النظر وإدارة إستراتيجية البنك , تحديد الأهداف وممارسة الرقابة , إجراءات نشر وتوزيع المعلومات والإتصال للبنك، توظيف أهم المسيرين، وتحديد مكافآتهم مقارنة مصالح البنك والمساهمين، تسيير نزاعات المصالح ؛

وفي الأخير فإن لجنة "بال" تلح على الشفافية المصرفية، حيث في ظل غياب هذه الشفافية من الصعب تقييم مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العامة، أيضا إن لجنة "بال" في تقريرها للشفافية المصرفية تركز على الدور المركزي للاتصال المعلوماتي بين مختلف أجهزة البنك، حيث تعتبر الشفافية الشرط الحيوي والضروري للسير الحسن للأسواق المالية وتجعله أكثر كفاءة وتسمح بالحصول على المعلومات لمختلف المؤسسات المعنية.

المحور الخامس : دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر

نظرا لارتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر،وباعتبار مجلس الإدارة أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك،وارتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة، لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر في المحاور التالية :

أولا : مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر

لاتدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالاً للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في :¹⁶

◀ صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر ؛

- ◀ تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى ؛
- ◀ مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجوده (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك ؛
- ◀ ضمان اتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها ؛
- ◀ إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ماتزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى ؛
- ◀ الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للإلتزام الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة و التعرضات الإئتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة ؛
- ◀ ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للإلتزام بالسياسات والإجراءات؛
- ◀ تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية)؛
- ◀ تحديد محتوى ونوعية التقارير ؛
- ◀ ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافآت سليمة وبيئة عمل إيجابية ؛
- ◀ إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة ؛
- ◀ إنتخاب لجنة من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافآت؛
- ◀ إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين .

ثانيا : مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما، تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك، والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها، كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك وهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشادة ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهرى في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الاضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك .

ونلخص أهم المسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيمايلي :¹⁷

- ◀ وضع والتوصية بخطط إستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر عرضها للموافقة عليها؛
- ◀ تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها ؛
- ◀ إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة ؛
- ◀ ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره ؛
- ◀ وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال ؛
- ◀ ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والتقييد بالحدود والإجراءات ؛
- ◀ تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك ؛
- ◀ ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقييد باللوائح والقوانين، وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

ثالثا : مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والالتزامات، وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر، وذلك بخلاف إدارة المخاطر الإستراتيجية، ويكون من صلاحيات واختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى.

وبخلاف المخاطر الإستراتيجية، هناك نوعيان رئيسيان من المخاطر :

◀ مخاطر العملية المصرفية، ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل؛

◀ مخاطر المعاملات المصرفية، وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية

وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بما يلي :

◀ التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي، مع مراعاة الإجراءات التي أقرها الإدارة لمنح القروض أو إمتداد فترتها والتحقق من القدرة الائتمانية للمقترضين، وأنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات، وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الائتمانية عن المقترضين والاحتفاظ بها ، وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها، التأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية، مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها ؛

◀ مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية ؛

◀ التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات ائتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري، وهذت الأمر له أهمية بالغة الأهمية

نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات، وقد تلحق بالبنك أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع؛

خاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

◀ لقد عرفت الحوكمة المصرفية أهمية بالغة نظرا لارتباطها الوثيق بانتشار الأزمات المالية والمصرفية، وهذا من جهة، ومن جهة أخرى باعتبار البنوك تمثل أحد مكونات هيكل الشركات في الدولة، كما تعتبر البنوك قناة تمويلية للشركات في الدولة، وبما أن النظام المصرفي يمثل أعمدة التمويل في أي اقتصاد وخاصة للدول النامية، وعدوى انتقال التعثر والإفلاس ما بين المصارف أمر لا يحتاج إلى إثبات ومن ثم فإن عدم تعثره أمر مهم؛

◀ إن تطبيق البنوك لمبادئ حوكمة الشركات يعمل على تعزيز وتطوير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى العملاء والمؤسسات الأخرى أيضا، من أجل حصولهم على الإلتزام وثقة البنوك؛

◀ إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في الجهاز المصرفي يجب أن يكون عن طريق البنك المركزي باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها؛

◀ الدور الأساسي والجوهرى الذي يلعبه مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من جهة، وإدارة المخاطر من جهة أخرى، بالإضافة إلى كل من الإدارة العليا و لجنة إدارة المخاطر؛

◀ إن متطلبات تعزيز وتطوير الحوكمة المصرفية، ماهي إلا جزء من الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد، من حيث الرقابة والإشراف والإفصاح والشفافية وأخلاقيات وآداب المهنة، ومن ثم تطبيق معايير بال

أما فيما يخص التوصيات المقترحة نوجزها في النقاط التالية:

- تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق بالنسبة للبنوك التجارية والبنك المركزي كذلك، ذاك أنها بمثابة الإنذار المسبق للمخاطر والأزمات، مما يتيح التصدي والاستعداد لهذا الوضع؛
- العمل على تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بصفة واضحة من أجل رفع الأداء وتجنب النزاع بين ممثلي أصحاب المصالح؛
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة؛
- التركيز على نشر وترقية ثقافة آداب وأخلاقيات المهنة المصرفية أكثر من التركيز على القوانين؛
- إضفاء المزيد من الشفافية على العمليات المصرفية من أجل تعزيز تطبيق الحوكمة المصرفية؛

الهوامش والمراجع:

- ¹ - لمياء بوعروج و نصيرة ليجيري، إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية ، المنتدى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية ، من تنظيم جامعة 20 إوت 1955 سكيكدة ، الجزائر ، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007، بتصرف
- ² - لمياء بوعروج و نصيرة ليجيري، نفس المرجع.
- ³ - عبد الكريم قندوز ، بومدين نورالدين ، دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي ، مداخلة في المنتدى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية ، من تنظيم جامعة 20 إوت 1955 سكيكدة ، الجزائر ، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007.
- ⁴ - محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الإستثمار القومي ، 2007 ، ص 13.
- ⁵ - عبد الكريم قندوز ، بومدين نورالدين ، مرجع سابق.

⁶ - La vulnérabilité bancaire .

⁷ -Zuhayr MIKDASHI , Les Banques A L'ere De La Mondialisation , ECONOMICA , Paris , 1998, P , 7.

⁸ - Comité de Bale sur le contrôle bancaire, Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires, banque des règlements internationaux , Février 2006, P 7 .

⁹ - زيدان محمد، بريس عبد القادر، الحوكمة في القطاع المصرفي، حالة البنوك الجزائرية ، الملتقى العلمي الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة، الجزائر 09-10 ديسمبر 2006

¹⁰ - La réglementation Prudentielle.

¹¹ - Houssemer RACHEDI, la gouvernance bancaire , laboratory of research in finance , accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis el manar, Tunisia.Op,Cit, P 9.

¹²-Les externalités.

¹³ - Le risque systémique.

¹⁴ - Effet domino : réaction en chaîne provoquant une série de catastrophes.

¹⁵ - Houssemer RACHEDI , Ibid , P 13.

¹⁶ - محمد مصطفى سليمان , حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري , الطبعة الأولى , دمشق , الدار الجامعية , 2006, ص 289.

¹⁷ - محمد مصطفى سليمان , نفس المرجع , ص 294.