دور الحاكمية في استقرار الأنظمة المصرفية

The role of governance in the stability of banking systems

د. بالقاسم بن خليفه، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، benkhelifa-belgacem@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2022/03/01 تاريخ القبول: 2022/04/13 تاريخ النشر: 2022/06/03

ملخص: يلعب القطاع المصرفي دورا حيويا في الحياة الاقتصادية، واستمرار قوته وثباته هي مسألة تهم الرأي العام، نظرا لدور الوساطة الذي تلعبه البنوك في هذا المجال، لذلك يتوقف نمو القطاع المصرفي في وجود تفاهم وتناسق متبادل وعلى نطاق كبير ما بين مبادئ الحاكمية وطبيعة الأنشطة المصرفية المتعددة، ونظرا لوجود العديد من المخاطر التي ترتبط بالأنشطة المصرفية، والتي تشكل عائقا أمام النمو العادي للمصارف، هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية ترسيخ مبادئ الحاكمية حتى يمكن تقييم مستويات المخاطر للأخطاء المرتكبة والمرتبطة بالنواحي المختلفة لعمليات المصارف، وهذا حتى يتسنى تفاديها حاليا ومستقبلا.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية؛ النظام المصرفي؛ استقرار الأنظمة المصرفية.

تصنيف JEL : XN1، XN2

***Abstract*:** The banking sector plays a vital role in economic life, and the continuation of its strength and stability is a matter of public interest, given the mediation role that banks play in this field. Therefore, the growth of the banking sector depends on the presence of mutual understanding and coordination on a large scale between the principles of governance and the nature of multiple banking activities, hence, given the presence of many risks associated with banking activities, which constitute an obstacle to the normal growth of banks, the study aimed to clarify how to establish the principles of governance, so that the risk levels can be assessed for the committed errors associated with the various aspects of bank operations, and this enables it to be avoided from now on.

Keywords: governance; banking system; stability of banking systems.

JEL classification code : XN1, XN2

المؤلف المرسل: د. بالقاسم بن خليفه،

الإيميل: benkhelifa-belgacem@univ-eloued.dz

01-مقدمة:

أدت الانهيارات المالية في العديد من البلدان حديثا إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس إدارة الشركات عموما والمصارف خصوصا، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي تلعبه حاكمية المصارف في الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول، وذلك من خلال أسس تحدد العلاقة بين مجالس الإدارة، المديرين، المستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى منع حدوث انهيارات المالية في المستقبل، ولهذا أصبح من الواضح أن تطبيق مبادئ الحاكمية في المصارف يحدد بدرجة كبيرة مصيرها ومصير الاقتصاديات المتواجدة فيها.

وقد تركز الاهتمام على تطبيقات الحاكمية في المصارف نتيجة التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، كما أن النمو الذي مس الأسواق المالية وتنوع الأدوات المالية للبنوك زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها، مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتحديث القوانين ونظم الإشراف مما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.

والمعروف أن البنوك تختلف عن باقي المنشآت الأخرى، لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص والهيئات، ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثارا سلبية على الاقتصاد بأسره، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك، ونظرا لكونهم لا يستطيعون القيام بكل شيء بأنفسهم، وجب عليهم تفويض بعض المهام للسلطات الأقل منهم، ومن إضفاء مصداقية أكبر على تحديد مسؤولياتهم ومدى القيام بها وفقا لما برمج وخطط له سابقا، وجب الالتزام بتطبيق مبادئ الحاكمية على مستوى البنوك.

مما سبق طرحت إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

" **إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحاكمية في استقرار الأنظمة المصرفية ؟، وكيف يمكنها تفعيلها ؟.** "

ويندرج تحت سؤال الإشكالية، الأسئلة الفرعية التالية:

-ما المقصود بالحوكمة عموما؟.

-ما المقصود بالحوكمة على مستوى المصارف؟.

-كيف تطبق الحاكمية على مستوى المصارف؟.

-ما دور الحاكمية في الحد من الأزمات المالية للمصارف؟.

ولتسهيل الإجابة على السؤال الرئيسي، نطرح الفرضيات التالية للدراسة:

-الحوكمة هي مجموعة الإجراءات التي يضمن تطبيقها توفير أكبر قدر من الشفافية وبما يحمي مصالح المساهمين المالية؟.

-قد لا يختلف مفهوم الحوكمة في المصارف عن الحوكمة عموما، لكن مع توافقها مع الطبيعة الخاصة لنشاط المصارف.

-تطبق الحاكمية على مستوى المصارف انطلاقا من وضع الأهداف، ومن ثم تنفيذ السياسات المختلفة للبنك، تليها الرقابة الدورية لضمان التحقق من تنفيذ هذه الأهداف.

-يتمثل دور الحاكمية في الحد من الأزمات الاقتصادية والمالية في وضع مجموعة من الأسس والقواعد وتطويرها وتحيينها بصفة دورية بما يجعل المصارف في مأمن من المخاطر الأزمات المالية.

وللإلمام بكافة جوانب الموضوع، قسمت الدراسة إلى ثلاث مباحث متضمنة في أدبيات الدراسة، وهي موضحة كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات.

المبحث الثاني: تطبيقات الحاكمية في المصارف.

المبحث الثالث: الحاكمية كسبيل للحد من الأزمات الاقتصادية والمالية.

02-أدبيات الدراسة:

تضمنت أدبيات الدراسة على ثلاث مباحث رئيسية، وهذا بما يخدم موضوع الدراسة.

المبحث الأول: مدخل لحوكمة الشركات.

تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة، والتي تطبق في هياكل الإدارة والشركات لما لها من مزايا متعددة على الملاك والمساهمين، وارتبطت حوكمة الشركات في البداية بمستوى الاقتصاد الجزئي، وتطورت تدريجيا لتطبق على مستويات الاقتصاد الكلي والذي يمس النواحي الاقتصادية، السياسية والاجتماعية لأفراد المجتمع من خلال الوصول إلى الحكم الراشد داخل الدولة، إن الحوكمة فكرة شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد

التسعينات من القرن الماضي من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول نتيجة لقصور الإدارة الحكومية على تحقيق ذلك بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات.

تعددت التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات وتشعبت، وفيما يلي بعض منها:

هي"النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"(Hamad, 2007, p22).

وعرفت أيضا على أنها " مجموعة القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه ورقابة إدارة الشركة وصولا إلى تعظيم كل من ربحية وقيمة الشركة طويلة الآجل لمنفعة المساهمين وأصحاب المصالح " (Hakem & Radhi, 2011, p22).

وعرفت كذلك " مجموعة من القواعد التي تجري بموجبها إدارة الشركة داخليا، ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين " (Katherine, 2003, p02).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل الشركات واستخدامها واستغلالها لرأس المال بفعالية، وكذا الحفاظ على حقوق جميع أصحاب المصالح وتحقيق أهداف الشركات.

أولا–أهمية حوكمة الشركات: تظهر أهمية حوكمة الشركات فيما يلي (Brahim, 2001, p56):

–تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول؛

–رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات؛

–جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية؛

–زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛

–الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛

-زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

ثانيا-أهداف حوكمة الشركات: يرتكز هدف حوكمة الشركات على ثلاث محاور بغض النظر عن البلد الذي تمارس فيه، وتتمثل في (Charles Oman, 2003, p06):

-تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للشركة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل؛

-تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة (إساءة استخدام موارد الشركة لصالح فائدة أفراد أو الإهدار الكبير لموارد الشركة) وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة" والتي عموما تكون نتيجة ميل المسيرين لخدمة أنفسهم؛

-توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالشركات.

وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة الشركات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات.

تعددت واختلفت مبادئ الحوكمة وفقا لزاوية ومنظور المستفيد منها، وعموما تشمل على العناصر التالية:

أولا-ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة الشركات: يجب على إطار حوكمة الشركات بأن يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق المالية، وأن يتماشى مع أحكام القانون ويوزع المسؤوليات بين الجهات المسئولة بشكل واضح، ومنح السلطة والموارد للسلطات الإشرافية والتنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية وموضوعية (Alaa & Imane,2011, p34).

ثانيا–حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك: وتشمل نقل أو تحويل ملكية الأسهم، وتسهيل مشاركة فاعلة للمساهمين عند اتخاذ القرارات كانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وحق المساهمين في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية، وتوضيح القواعد والأحكام والإجراءات التي تحكم رقابة الشركات المساهمة في الأسواق المالية (Mohammed, 2009, p25).

ثالثا–المعاملة العادلة للمساهمين: تأخذ حوكمة الشركات المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما في ذلك أقلية المساهمين والمساهمين الأجانب، أي المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة من فئات الأسهم، وأن تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير في حقوقها، كما يجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فاعل مقابل أي انتهاك لحقوقهم ومحاسبة المتسببين في ذلك (Mounir, 2001, p22).

رابعا–دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: يجب أن يأخذ إطار حوكمة الشركات بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو اتفاقية، وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين الشركات المساهمة وأصحاب المصالح، وذلك لتحديد الثروة وتنميتها والمحافظة على ديمومة المشاريع، هذا مع احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم كما لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت(Mostapha, 2009, pp161-162).

خامسا–الإفصاح والشفافية: يضمن حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الصحيح وفي الوقت المناسب للأمور الهامة والجوهرية بالنسبة للشركات المساهمة، بما في ذلك الوضع المالي والإداري وحقوق الملكية، هذا مع مراعاة أن يكون الإفصاح شاملا وأن لا يقتصر على المعلومات الهامة بل يشمل معلومات أخرى كالنتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة، والملكية الرئيسية للأسهم وحقوق التصويت، كما ينبغي أن تعد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية، وكذلك القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وهذا لتقديم ضمانات خارجية وموضوعية للمجلس والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل إلى حد ما الوضع المالي الحقيقي للشركة وأدائها، كما يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات ملحق به أسلوب فعال يعزز توفير

التحليل أو توجيهات المحللين ووكالات التصنيف والوسطاء وغيرها بما لها صلة وعلاقة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين (Mohammed, 2009, p69).

سادسا-مسؤوليات مجلس الإدارة: تقوم حوكمة الشركات بالتوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم أمام الشركة والمساهمين، وهذا من خلال أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على توفير كامل للمعلومات وبنوايا حسنة وبعناية، والعمل أيضا على تحقيق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين، وكذلك إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة تجاه كافة المساهمين، كما يجب على مجلس الإدارة القيام بوظائفه الرئيسية من توجيه إستراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية وتحديد أهداف الشركة واختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار، كما يجب أن يكون مجلس الإدارة قادر على ممارسة التقييم والحكم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة وهذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بمهام يحتمل وجود تعارض في المصالح بها ومن بيتها ضمان نزاهة القوائم المالية وغير المالية وترشيح أعضاء مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت مجلس الإدارة، وعند إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد وأن يفصح عن صلاحياتها (Ahmed, 2012, pp134-138).

المبحث الثاني: تطبيقات الحاكمية في المصارف.

نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية ونموها وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي والمنافسة بين البنوك والمنشآت المصرفية، ظهر التركيز والاهتمام بتطبيق مبادئ حاكمية الشركات على المصارف، فالحاكمية في الجهاز المصرفي تعني حماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وكذا تطبيق مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للمصارف، وتطبق على المصارف العامة والخاصة والمشتركة على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم حاكمية المصارف.

قبل الولوج أكثر في مضمون هذا المبحث وجب إعطاء ولو مفهوم مختصر عن حاكمية المصارف، وعموما لا يختلف مفهوم حاكمية المصارف في معناه العام عن مفهوم حاكمية الشركات، إذ ذهب بعض المختصين إلى تسميتها حاكمية الشركات في المصارف أو حاكمية الشركات في القطاع المصرفي، وهذا على اعتبار أن المصرف شأنه شأن المنشآت الأخرى التي تهدف عادة إلى تحقيق أرباح وعوائد مالية.

ويعتبر تعريف لحنة بازل للرقابة المصرفية من التعريفات الشائعة والشاملة والذي يعرف حاكمية المصارف على أنها: " 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 بالآتي:

-وضع أهداف وخطط وسياسات المصرف مع مراعاة تحقيق العائد الاقتصادي الملائم للمالكين المؤسسين والمساهمين الآخرين؛

-وضع قيم ومبادئ ومعايير لضبط سلوكيات العمل والأداء ووضع آلية لضمان الالتزام بها؛

-خطط وسياسات وآليات لتقييم أداء المصرف والعاملين به؛

-تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار من مستوى مجلس الإدارة إلى المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا؛

-إيجاد آلية للتنسيق والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمدققين؛

-نظام قوي للرقابة الداخلية والضبط الداخلي يتضمن تدقيق داخلي وخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر وفحص وموازنة ورقابة مستمرة للمعاملات؛

-الرقابة والتحكم في المخاطرة الائتمانية للأطراف ذات العلاقة وذات المصالح المتداخلة من كبار المقترضين والمساهمين وغيرهم ومن المديرين وأصحاب اتخاذ القرار بالمصرف؛

-نظام حوافز مالي وإداري للعاملين بكافة قطاعاتهم. " (Hakem & Radhi, 2011, p30).

وعرفت كذلك " تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية،

وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة " (Slimane, 2006, p281).

المطلب الثاني: أهمية حاكمية المصارف.

تزداد أهمية الحاكمية في المصارف مقارنة بالمنشآت الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس مصرف أو اهتزاز مركزها المالي لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من زبائن، مودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضا على استقرار المصارف أخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بالسوق ما بين البنوك، وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي، ويمتد على إثرها التأثير على العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى، وعموما يمكن إيجاز أهمية الحاكمية المصارف في (Hakem & Radhi, 2011, pp46-50):

-أن المصارف بوجه عام أكثر عرضة من غيرها من المؤسسات المالية الأخرى إلى الصدمات المالية، بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية، والتي تعبر عن نسبة الديون في الهيكل المالي إلى مجموع الموجودات، وعلى مستوى المصارف تعبر الرافعة المالية عن مدى استخدام الودائع في الهيكل المالي للمصرف، ويستأثر مقدار الرافعة المالية باهتمام كل من المالكين (المساهمين) والدائنين (المودعين)، وإن كانت بدرجات مفاضلة متفاوتة إلى حد ما، إذ يفضل المساهمون عادة تمويل العمليات المصرفية بنسبة كبيرة من أموال الآخرين (المودعين) لأن هذا يخفض من حجم رأس المال المدفوع، ويعظم العائد على حق الملكية، ويحفظ للمالكين الحاليين السيطرة على المصرف، ولكن الاقتراض يزيد مخاطرة المصرف ويجعل المستثمرين في الأسواق المالية يطالبون بعائد أعلى على الاستثمار في أسهم المصرف؛

-تلعب المصارف دورا مهما في الاقتصاد الوطني من خلال ممارسة وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات الاستثمارية، وتقديم الخدمات المالية الأساسية لعدد كبير من الزبائن، إن عدم القيام بهذه الوظائف سيؤدي إلى فشل أداء عمل المصارف، والذي تنجر عنه أثار سلبية خطيرة على الاقتصاد عموما، ولممارسة هذه الوظيفة على أحسن وجه، وجب توافر آليات لحاكمية المصارف قادرة على تأمين سبل الاستقرار المالي للمصارف؛

-تمارس المصارف دورا رقابيا على الزبائن من الشركات المقترضة لحماية قروضها من المخاطر الائتمانية ومخاطر الإعسار المالي الذي تتعرض له هذه الشركات، إن هذا الدور لا يمكن أن تؤديه المصارف بصورة مناسبة ما لم تتمتع بآليات حاكمية جيدة تمكن إدارتها من رقابة المخاطرة في تلك الشركات وتقويم أدائها، إضافة إلى ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة عليها على اعتبار أنها من بين شروط الإقراض؛

-إن عدم الاستقرار المتزايد في البيئة المصرفية الدولية وتغيرها بشكل مستمر من خلال عمليات اندماج المصارف وخصخصتها، وكذا الانفتاح على المنافسة الدولية والتغير في سلوك المؤسسات المصرفية ... إلخ، أعطى لحاكمية المصارف بعدا مهما وحاسما في تأمين الآليات القادرة على استيعاب تحديات هذه التحولات والاستجابة لها بدرجة عالية من المهنية المصرفية والتي تتبلور في مدى التحكم في نتائجها على سياسة المصرف؛

-تبدي المصارف اليوم اهتماما بالغا بالابتكارات المالية والتي تتسم بدرجة مخاطرة كبيرة، بوصفها أداة لإدارة المخاطر (مخاطر ائتمانية، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل)، وقد زادت الابتكارات المالية من أهمية الحاجة لقياس المخاطرة، إدارتها والسيطرة على معظم أنشطة المصرف، والذي يتبلور في مدى تحكم المصارف في إدارتها، وتحديدا توجيهات مجلس الإدارة، وذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات مكتوبة على مستوى المصرف تحدد بوضوح دليل إدارة المخاطر الخاصة بالأنشطة المختلفة للمصرف، كما يجب أن تحدد هذه السياسات كحد أدنى قدرة مجلس الإدارة على تحمل المخاطر، وأن تصنف بدقة واضحة السلطات والمسئوليات إدارة مخاطر أنشطة المصرف، ولقد بدأت المنظمات الدولية وفي مقدمتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في وضع أطر وقواعد ومبادئ وإرشادات تحكم الممارسات الجيدة في المصارف.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحاكمية في الجهاز المصرفي.

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة على مستوى المصارف في العناصر الأساسية التالية:

أولا-وضع أهداف إستراتيجية: من الصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بالمؤسسات المصرفية بدون وجود أهداف توجه وتدير أنشطة المصرف، كما يجب وضع ورسم الأسس التي تدار بها الهيئة المصرفية سواء ما تعلق بمجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو بباقي الموظفين، هذه الأسس التي تعمل على حل المشاكل وتجاوزها في حال وقوعها، وخاصة ما تعلق بمنع الفساد

والرشوة على مستوى الأنشطة الداخلية والخارجية للمصرف، وعليه يجب أن يضمن ويعمل مجلس الإدارة من خلال توصياته للإدارة العليا بالقيام بتنفيذ السياسات التي من شأنها أن تقوي كفاءة الحوكمة على مستواها.

ثانيا-وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المصارف: يتعين على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذا الإدارة العليا، حيث تعد هذه الأخيرة المسئولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي، مع أخذ في الاعتبار أنهم في الأخير مسئولون أمام مجلس الإدارة عن أداء المصرف.

ثالثا-ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة: تقع المسؤولية النهائية غالبا على عاتق مجلس الإدارة، وذلك وفقا لمعظم القوانين المصرفية، ونجد أن المجلس مسئول أمام المودعين والمساهمين عن المحافظة على مصالحهم من خلال الإدارة المشروعة والمستنيرة والتي تتمتع بكفاءة في المؤسسة، ويقوم أعضاء مجلس الإدارة عادة بتفويض الإدارة اليومية للأعمال المصرفية للموظفين ولكنهم لا يستطيعون التملص من المسؤولية عن عواقب السياسات وكذا الممارسات الغير سليمة أو غير الحكيمة المتصلة بالإقراض والاستثمار والوقاية من الغش الداخلي أو أي نشاط مصرفي آخر.

ونجد أن المجلس الإدارة يأخذ قدرا كبيرا من اهتمام السلطات التنظيمية وسبب الاهتمام أن المدخل القائم على السوق للإشراف على البنك يركز على مسؤوليات المجلس الائتمانية، ويسعى لضمان تمتع أعضائه بالمؤهلات والقدرة التي تمكنهم من النهوض بمثل هذه المسؤوليات ونجد أن القوانين واللوائح تقدم نموذجا لمسائل الانتخاب والعدد المطلوب وكذلك المؤهلات والمسئولية وعزل أعضاء المجلس (Slimane, 2006, pp284-285).

رابعا-ضمان توفر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا: تعد الإدارة العليا حلقة مهمة في الحوكمة، إذ نجد مجلس الإدارة يمارس دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على هذه الأخيرة ممارسة دورها الرقابي على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، ولضمان قيام الإدارة العليا بدورها على أحسن وجه وجب توفر التالي:

-عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون التنفيذيون؛

-عدم تحديد لمدير الإدارة العليا لتولي مسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك؛

-ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تركهم للبنك.

خامسا-ضرورة توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك: يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على الامتيازات الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسئولين الذين بذلوا جهود معتبرة لصالح البنك، أضف إلى ذلك وجوب توافق نظم الأجور مع السياسة العامة للبنك، بحيث لا يعتمد هذا التوافق على قياس الأداء في الآجال القصيرة، لكون المخاطر عللا مستوى البنوك تظهر غالبا على المدى البعيد.

سادسا-مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة: تعتبر الشفافية أحد العناصر المهمة لتدعيم تطبيقات الحوكمة، إذ نجد المتعاملون يتوجهون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة، ويصبحون قادرين على معرفة الوضعية المالية للبنوك التابعين لها، وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي والمعلومات المتعلقة بالأنظمة المختلفة للبنك.

المبحث الثالث: الحاكمية كسبيل للحد من الأزمات الاقتصادية والمالية.

يرجع تاريخ الأزمات المالية الدولية والتي تظم من بينها الأزمات المصرفية إلى أواخر القرن التاسع عشر، والتي تبلورت في أزمة الكساد الكبير (1929-1933)، ولذلك فهي ليست ظاهرة جديدة في الاقتصاد العالمي، وخلال العقدين الأخيرين كانت كثيرا من الدول سواء الصناعية أو الناشئة قد مستها الأزمات التي ظهرت خلال الفترة نفسها ولكن بدرجات متفاوتة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنني حاولت التطرق إلى أهم العناصر التي ترتبط وتتقارب مع حاكمية المصارف، بغية تطبيقها وتبنيها في المصارف للاستفادة منها وتبنيها وهذا من وجهة نظري، وهي ملخصة في التالي:

المطلب الأول: الحوكمة والرقابة الدورية على الخطة السنوية للمصرف.

تعد الرقابة على الخطة السنوية الدورية من أهم أبعاد الرقابة عموما، وخاصة ما تعلق بالقطاع المصرفي، والقصد هنا على أن تكون دورية وعدم انتظار إقفال الميزانية في أخر السنة والقيام بعملية الرقابة، ومصطلح دورية هنا يقصد به القيام بعملية الرقابة خلال فترات زمنية محددة ومنظمة لكافة أعمال وأنشطة المصرف، ويرجع تحديدها (الدورة) إلى الهيئة

القائمة عليها وفقا لقدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية، وتتجلى أهمية الرقابة الدورية في قياس مدى تنفيذ الخطة الموضوعة وكذا تحقيق الأهداف، والتي تنحصر غالبا في:

-معرفة مدى التطابق بين الأداء المحقق والخطط الموضوعة دوريا؛

-تقييم الأداء الفعلي والنتائج المتوصل إليها؛

-القيام بالإجراءات التصحيحية لأنشطة المصرف في حال وقوع أخطاء، واكتشافها في حينها.

وتعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في تطبيق الحوكمة، من خلال دورها في الرقابة على القائمين والساهرين على تحقيق أهداف المصرف، وذلك بـ:

-التدخل عند الضرورة في القرارات التي يتخذها القائمين على إدارة المنشأة المصرفية وتوجيهها؛

-ممارسة بعض الأساليب الرقابية الدورية على شاغلي الوظائف التي لها علاقة بالإشراف على اتخاذ القرارات في المصرف.

المطلب الثاني: مراعاة الشفافية في إدارة المصارف.

إن الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة في إدارة المصارف، إذ تضفي الممارسات السليمة لمبادئ الحوكمة مصداقية وشفافية أكثر على مختلف أنشطة المصارف، وذلك من خلال الإفصاح التام عن كافة التعاملات المالية التي قامت بها الإدارة المسيرة، إن تطبيق مبدأ الشفافية على إدارة أعمال المصارف سيجنبها الكثير من المشاكل والعراقيل، وستحقق أهدافها كما كان مبرمج لها، ويحب على الهيئة المصرفية هنا أن تتأكد من تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة بطريقة تعتمد على الشفافية والمحاسبة والمسئولية.

ولإضفاء مصداقية أكثر على أنشطة المصارف، من المستحسن توكيل لجهة مستقلة تابعة للدولة مهمتها الرقابة المالية على سير أعمال هذه المصارف بما يتوافق مع تشريعات البلدان العربية المتواجدة فيها ومن دون التدخل في خصوصيات المصارف أو الإطلاع على بعض الأسرار التي ترى المصارف من غير الضروري البوح بها، ناهيك عن الرقابة التي تقوم بها إدارة المصارف في حد ذاتها وذلك على افتراض أن الهيئة المسيرة للمصرف في القيام بالمهام الموكلة إليها ستقوم بها على أحسن وجه، لكن لا غنى عن رقابة الهيئات المستقلة.

المطلب الثالث: ضمان كفاءة المديرين القائمين على الهيئات المصرفية.

للمدير التصرف بحرية مطلقة في حدود المهام الموكلة له وذلك بالتوفيق بين واجباته وحقوقه، وذلك من خلال تبني رؤية متوازنة ومستقرة للهيئة التي يقوم عليها بضمان خدمة الزبائن على أحسن وجه، لذلك يجب أن يتوفر لدى المدير المعلومات الكافية التي تمكنه من الحكم والتحكم في الإدارة المصرفية التي يشرف عليها، حتى يحدد أوجه القصور والقيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، وتفاديها مستقبلا.

ولضمان كفاءة المديرين وجب وضع سياسات وأهداف إستراتيجية واضحة لتحمل المسئولية، إذ يتعين على الهيئة الوصية تحديد السلطات والمسئوليات الأساسية للمدير وإدارته التي يشرف عليها، من خلال تحديد المسئوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي، إذ يعملون كل في حدود واجباته على تحقيق الأهداف المبرمجة سابقا.

المطلب الرابع: إنشاء مجالس عليا لمكافحة الفساد على مستوى المصارف.

ويكون ذلك عن طريق إنشاء عدة مجالس عليا لمكافحة الفساد (وطنية، جهوية، محلية) يشرف عليها أشخاص تتوفر فيهم الثقة والإخلاص، يعملون على مواجهة ومحاربة مظاهر الفساد والمحسوبية والرشوة المحتملة والناجمة عن تعفن بعض الأجهزة المصرفية، عن طريق متابعة مدى الالتزام بالتشريعات المصرفية وكذا على القائمين على إدارتها، ويمكن تلخيص مهمة هذه المجالس في:

-حصر وذلك بوضع نظام كفء للرقابة والمتابعة؛

-وضع الضوابط والقواعد التي تحكم نمط العمل فيما يتعلق بسير المصارف، وشمولها على كافة الوثائق المبررة لعملياتها بما يضمن إفصاح أكثر؛

-ضمان الاستقلالية والسلطة الكاملة للقائمين على سير هذه المجالس، مع تمتعهم بكافة الصلاحيات التي تخولهم الحصول على جميع البيانات التي يحتاجونها، وإمكانية الاتصال بجميع الموظفين في إطار عملهم وإن تطلب الأمر التقرب حتى من الزبائن المهمين للمصرف، وأن تكون هذه المجالس تابعة لهيئات عليا في الدولة.

المطلب الخامس: إدارة المخاطر.

برزت الحاجة الملحة إلى الاهتمام بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية، فضلا عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال

طرح مفاهيم جديدة مثل مبيعات ومبادلات القروض وتوريق الموجودات، كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسة لربحية المصرف، لكن أدى ذلك إلى تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذات الوقت، مما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف، والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة، على اعتبار أن التقليل من المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة (Alaa & Imane,2011, p54).

03-نتائج الدراسة:

من خلال دراسة موضوع دور الحاكمية في استقرار الأنظمة المصرفية، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تعتبر حوكمة الشركات وسيلة تمكن الكيانات الاقتصادية من حسن استغلال مواردها ودراسة المخاطر التي تواجهها، وهو ما يعتبر مؤشر مساعد على تحقيق أهداف الكيان والأطراف ذات الصلة؛

-تعزز وتحسن الحاكمية المصرفية الوضعية المالية للبنك، مما يؤدي إلى كسب ثقة المستثمرين الحاليين والمحتملين، وجلب فرص تمويل أكثر للبنك؛

-الدور الإشرافي والرقابي المميز لمجلس الإدارة على الإدارة من خلال اجتماعاته الدورية وأشغال لجانه المتخصصة، والذي يؤدي بدوره للمحافظة على الموجودات لحماية مصالح المودعين، الدائنين والمستثمرين؛

-الاتجاه نحو تعزيز دور الجهاز المصرفي من خلال التشريعات والقوانين واللوائح التنظيمية والتعليمات التي تضمن الرقابة والإشراف لجعله يتلاءم مع الأهداف الاقتصادية العامة للبلاد، وذلك بإحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط موجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛

-إن الممارسات الفاعلة للحوكمة تعد عاملا أساسيا في كسب ثقة الجمهور بالنظام المصرفي، والتي تكتسب بدورها أهمية بالغة لتحقيق الأداء الأمثل للقطاع المصرفي والاقتصاد بشكل عام.

04-الخاتمة:

تتضح أهمية الحوكمة في تحقيقها لأهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة وتحديد القواعد وتنظيم الممارسة السليمة للرقابة، ومنح حق المسائلة للمشرفين عليها داخل الجهاز المصرفي، وبالتالي تحقيق الحماية لأموال المودعين والمساهمين والأطراف ذوي العلاقة.

كما أن الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة يؤدي إلى تنمية الاستثمارات والمدخرات وتعظيم الربحية للقطاعات المصرفية، وأن وجود نظام فعال وقادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد (الذي تفشى في أغلب دول العالم المتطورة منها والنامية ولو بدرجات متفاوتة) في النظام المصرفي سيعود عليه بمزيد من التطور وسيدعم توسع عملياته، وفي حال تطبيق الحوكمة في الإشراف على المصارف وجب عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة وبصفة مستمرة لتكوين موظفي هذه المصارف.

وعموما فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي سيحقق قدر ملائم من الثقة والطمأنينة لدى المستثمرين ومتخذي القرارات، اعتمادا على التقارير المالية التي أعدت وفقا لمبادئ الحوكمة، وأن تطبيقها هو المخرج والحل الفعال لضمان التقيد بالنصوص والتشريعات المصرفية للدول المتواجدة فيها.

05-قائمة المراجع:

**Books:*

01-Ahmed Ali Kheder (2012), Corporate Governance, First edition, University Thought House, Egypt.

02-Alaa Farhane Taleb, Imane Chihane Elmachehadani (2011), Corporate governance and strategic financial performance of banks, First edition, Safa Publishing and Distribution House, Jordan.

03-Hakem Mohcen Rabeie, Hamed Abdelmohcen Radhi (2011), Bank governance and its impact on performance and risk, First edition, Al-Yazuri Scientific Publishing and Distribution House, Jordan.

04-Khaled Mamdouh Brahim (2011), Internet Governance, First edition, University Thought House, Egypt.

05-Mohammed Mostafa Slimane (2006), Corporate governance and addressing financial and administrative corruption, First edition, University house, Egypt.

06-Mounir Brahim Hendi (2011), Corporate governance: An introduction to financial analysis and performance evaluation, First edition, University knowledge house, Egypt.

07-Tarek Abdelal Hamad (2007), Corporate Governance (concepts, principles, experiences, requirements), Second edition, University house, Egypt.

08-Charles Oman, Steven Fries and Willem Buiter (2003), Corporate governance in developing OECD countries, economic policy brief n° 23, France.

09-Kathryn Kocha Hebling and Others (2003), Translated by Samir karim, Instilling corporate governance in developing, emerging and transitional economies, Journal of Corporate Governance in the Twenty-first Century, Third edition, Center for international private projects, Egypt.

**Seminaire article:*

10-Mohammed Abdelfatah Al-achmaoui (2009), Public Treasury Governance Mechanisms, Arab administrative development organization-Conference works (Governance and financial and administrative reform), Egypt.

11-Mohammed Slimane Alsalah (2009), Take advantage of control and risk management tools to serve corporate governance, Arab administrative development organization-Conference works (Internal audit in the frame of corporate governance), Egypt.

12-Mostafa Hacen Bassiouni Saadani (2009), Transparency and disclosure in the frame of corporate governance, Arab administrative development organization-Conference works (Corporate governance principles and practices), Egypt.