



## محور : حوكمة البنوك

لقد أدت الأزمات المالية المتعاقبة التي مر بها الاقتصاد العالمي إلى تصدر مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام المؤسسات المالية الدولية ، فمنذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 ، مرورا بفضيحة \* انرون Enron\* سنة 2003 إلى حدوث أزمة 2008 ، كلها حوادث أبرزت ضرورة تبني الحوكمة كمنهج أمثل للمعالجة و الوقاية من حدوث أزمات أخرى في المستقبل .

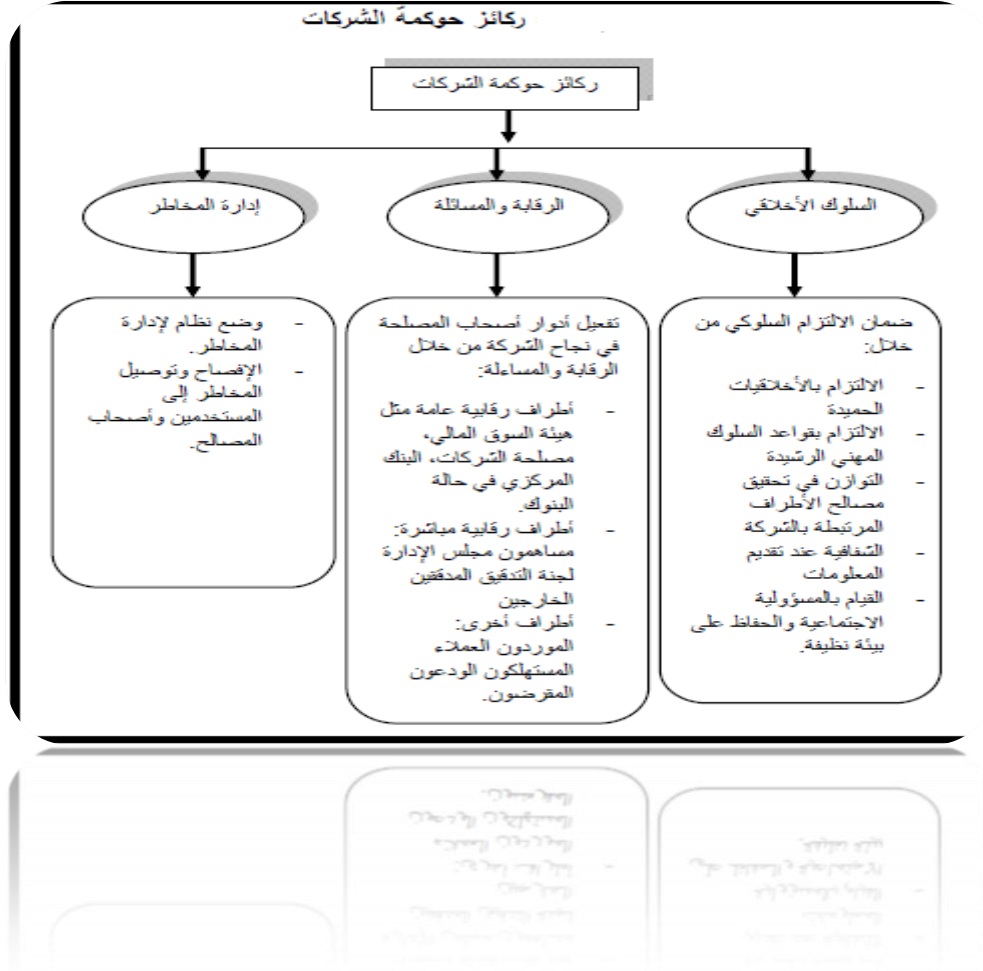
### مفهوم الحوكمة :

تعددت تفسيرات مفهوم الحوكمة باختلاف زاوية النظر اليه فنجد البعض يأخذ مفهوم الحوكمة من خلال المعنى اللغوي و البعض الآخر يأخذها من الجانب الاقتصادي و الإداري و على الرغم من ذلك فقد أتنفك الجميع على أن الحوكمة تعني System أي النظام بمعنى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، و يمكن القول بأنها مقاومة الفساد بكل الطرق و الأساليب و للإشارة فإن الحوكمة تركز على ثلاثة ركائز أساسية هي :

- ① السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات و قواعد السلوك المهني
- ② الرقابة و المسائلة : وذلك من خلال تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة و الأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة
- ③ إدارة المخاطر: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر و الإفصاح و توصيل المخاطر إلى المستخدمين - يمكن تلخيص مكونات ركائز الحوكمة كما يوضح الشكل التالي:



## محور : حوكمة البنوك



## أهم المفاهيم المتداولة لحوكمة الجهاز المصرفي

هناك عدة تعريفات لحوكمة البنوك ، نذكر منها :

الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة ، وترى لجنة بازل أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا.

تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين والفاعلين الداخليين ، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تُحدّد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية ، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير في إحكام الرقابة على أداء البنوك .



## محور : حوكمة البنوك

يُعرَّف بنك التسويات الدولية الذي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا ، والتي تحدّد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح ، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين .

### الأطراف الأساسية في حوكمة البنوك

تتمثل أهم العناصر الأساسية التي تتوقف عليها فعالية الحوكمة في البنوك في مجموعتين أساسيتين ، تمثل المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين ، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين ، و تنظم كل مجموعة الأطراف الأساسية التالية:

- 1 تمثل المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين ، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون .
- 2 أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع ، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، و المراجعين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

### دور البنوك المركزية والسلطات الإشرافية في الحوكمة المصرفية

تساعد الحوكمة بالبنوك السلطات الإشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المالية والمصرفية وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية ، وفي هذا الإطار يجب على البنوك المركزية أن تتحقق من أن لكل مؤسسة مالية ومصرفية خاضعة لإشرافها هيكلًا تنظيميًا مناسبًا ، كما يتعين عليها التأكد من أن هذا الهيكل مصاحب بمجموعة من السياسات وإجراءات الرقابة الداخلية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسة المالية و المصرفية وحقوق المودعين ، ويضمن سلامة ومتانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها الإداري .

و في هذا الإطار تلعب البنوك المركزية دورا أساسيا في إرساء نظام حوكمة جيد داخل القطاع المصرفي وهذا من خلال التنظيم الاحترازي والرقابة المصرفية وتأمين نظم الدفع ، وتؤدي هذه الوظيفة من طرف البنوك المركزية في دول العالم وفق أشكال مختلفة ، حيث نجد في بعض الدول تدخل مباشر للبنك المركزي في إتمام هذه الوظيفة على عكس دول أخرى أين يتم استحداث هيئة مستقلة تتكفل بذلك ، وقد يحدث توزيع هذه المهمة على عدة هيئات مشاركة مع البنك المركزي ، ولكن مهما تعددت هذه الأشكال فلا بد من تدخل البنك المركزي بشكل أو بآخر للحفاظ على الاستقرار المالي والمصرفي من خلال اعتماد سياسة فعالة لإدارة المخاطر .

### لماذا تعتبر حوكمة المصاريف ضرورية مقارنة بالمؤسسات الأخرى ؟

تعد حوكمة المصاريف مهمة على اعتبار أن المصاريف أكثر عرضة من غيرها للصدمات المالية ، بسبب هيكل الميزانية العامة الذي يتميز بارتفاع نسبة الرافعة المالية و تعبر الرافعة المالية عن نسبة الديون في الهيكل المالي إلى مجموع الموجودات ، وفي البنوك تعبر الرافعة المالية عن مدى استخدام الودائع في الهيكل المالي للمصرف



## محور : حوكمة البنوك

و يستأثر مقدار الرافعة المالية باهتمام كل من المالكين ( المساهمين ) ، الدائنين ( المودعين ) حيث يفضل المساهمين عادة تمويل العمليات المصرفية بنسبة كبيرة من أموال ( المودعين ) لأن هذا يخفض من حجم رأس المال المدفوع ويعظم العائد من حق الملكية و يحفظ للمالكين الحاليين السيطرة على المصرف ، وتمارس البنوك دورا رقائيا على المقترضين من مخاطر الائتمان و مخاطر الإعسار المالي و هذا لا يتم إلا إذا توفرت آليات الحوكمة.

لذلك يتطلب من خلال خصائص المؤسسات المصرفية و المالية تعزيز حوكمة المصارف من خلال الاهتمام بتصميم و تشغيل هياكل مالية ممتازة تتضمن حماية المودعين و الدائنين و شبكات الأمان الأخرى ، و الرقابة التحويطة ( الوقائية ) ، و بذلك تعتبر الحوكمة في القطاع البنكي حالة خاصة ومختلفة عن بقية القطاعات الأخرى للأسباب التالية:

- ✓ وجود معلومات مالية أكثر غموضا و تعقيدا و هذا ما يصعب من عملية تقييم المخاطر
- ✓ تعدد و تنوع أصحاب المصالح بالبنوك
- ✓ رافعة مالية ذات معدلات مرتفعة و حقوق للغير قصيرة الأجل و بمبالغ ضخمة
- ✓ طبيعة النشاط البنكي التقنية والكثافة يجعل اكتشاف الأخطاء في بعض الأحيان صعب ، وهذا ما يؤكد ضرورة الاهتمام بنظام الحوكمة

- ✓ الآثار الأوسع انتشارا في حالة انهيار البنوك و التي تنال من المودعين و الدائنين و التجار و المستثمرين و المساهمين و الذين يتميزون بارتفاع عددهم و ذلك حسب حجم النظام البنكي لكل دولة
- ✓ تعتبر البنوك جوهر الاستقرار المالي و الاقتصادي على المستوى المحلي و كذلك على المستوى الدولي خاصة في ظل انتشار العولمة و ترابط البنوك حيث أنه أصبح بمجرد ظهور أزمة في بنك معين تنقل عدواها مباشرة إلى البنوك الأخرى و ينجر عنها حدوث أزمة مالية و اقتصادية عالمية .

### العوامل الأساسية الداعمة لحوكمة البنوك

تتوقف جودة و كفاءة الحوكمة في البنوك على مدى توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية ، و ترتبط هذه المتطلبات بشكل مباشر بالعمل اليومي في البنك من خلال النظام الداخلي ، و بتداخل مكونات الحوكمة في البنوك المتمثلة في الإفصاح والشفافية ، الفهم الأساسي و الجيد للحوكمة ، وظيفة الإشراف و المراقبة ، وظيفة لجنة المراجعة و تركيبة و مؤهلات أفراد الإدارة ، و الملكية الملائمة و المناسبة ، و يجب أن تعمل هذه المكونات في شكل مبادئ أساسية تدعم التطبيق السليم للحوكمة في النظام المصرفي من خلال :

- ✓ ضمان توافر رقابة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.
- ✓ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء داخلية أو خارجية .
- ✓ وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة من القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية .
- ✓ وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية بالبنك .
- ✓ الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين (ادراك أهمية الوظيفة الرقابية) .
- ✓ ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك وأهدافه والبيئة المحيطة .



محور : حوكمة البنوك

- حلل وقع تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري من خلال الالتزام بمقررات لجنة بازل ؟