الإنعكاسات المحتملة لاستراتيجية تبني الحوكمة في القطاع المصرفي على النمو الاقتصادي

Possible implications of the banking sector's adoption of governance strategy on economic growth

د. عادل زقرير، جامعة الوادي

د. إلياس غقال، جامعة بسكرة

د. كريمة حبيب، جامعة الوادي

المستلخص:

تركز هذه الورقة البحثية على ضرورة اعتماد مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي لضمان أمنه وسلامته وتحقيق الكفاءة في الأداء وإدارة المخاطر بما يكفل تعزيز دوره في خدمة الاقتصاد الوطني. وفي هذا الإطار، تم عرض مفهوم وعناصر نظام الحوكمة المصرفية والأطراف المشاركة الداخليين والخارجيين. كما تم التطرق إلى مبررات وأهمية تطبيق نظام الحوكمة في البنوك والتي يتمثل في: تعزيز الدور التمويلي للقطاع المصرفي وتحقيق استقراره المالي؛ زيادة فاعلية السياسة الاقراضية؛ زيادة فاعلية إدارة المخاطر؛ وتعزيز الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، الأداء، التمويل.

Abstract:

This paper focuses on the need to adopt the principles of governance in the banking sector to ensure its security and integrity and to achieve efficiency in performance and risk management in order to enhance its role in serving the national economy. In this context, the concept and elements of the banking governance system and the internal and external participants were presented. The rationale and importance of applying the banking system of banking were also discussed: enhancing the financing role of the banking sector and achieving its financial stability; increasing the effectiveness of the lending policy; increasing the effectiveness of risk management; and enhancing financial performance.

Keywords: Banking Governance, Performance, Finance.

المقدمة:

نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية والمصرفية. أصبحت أنشطة البنوك أكثر تعقيدا حيث امتدت إلى مجالات غير مصرفية، وذلك بهدف الحصول على عوائد أخرى في ظل تدني عوائد الأنشطة التقليدية، وإن تم ذلك في ظل التخلي عن قواعد الحيطة والحذر المطلوبة في العمل المصرفي، وهذا ما أدى إلى زيادة مخاطر العمل المصرفي وحدوث أزمات مصرفية ومالية عديدة أدت إلى إفلاس العديد من البنوك. ونظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد، أصبح من الضروري اعتماد مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي لضمان أمنه وسلامته وتحقيق الكفاءة في الأداء وإدارة المخاطر بما يكفل تعزيز دوره في خدمة الاقتصاد الوطني. وسيتم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بنظام الحوكمة في البنوك فيما يلي:

المحور الأول: الحوكمة المصرفية (المفهوم ودواعي التطبيق)

وسيتم التطرق إلى مفهوم الحوكمة المصرفية ودواعي تطبيقها، وذلك على النحو التالي:

أولا– مفهوم ودواعي تطبيق نظام الحوكمة في البنوك:

تتصل حوكمة الشركات (Corporate Governance) بالطريقة التي تدار بها أعمال البنك، بما في ذلك وضع الأهداف المؤسسية وشكل مخاطرة البنك وإيجاد ترابط وتناسق بين الأنشطة والسلوكيات المؤسسية من جهة وتوقع أن تعمل الإدارة بأسلوب آمن وسليم من جهة أخرى، وإدارة العمليات اليومية في إطار شكل مخاطرة محدد مع حماية مصالح المودعين وحملة الأسهم الآخرين في الوقت ذاته، وتحدد حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميه والأطراف الأخرى المعنية ذات المصلحة. [1]

ثانيا– دواعي تطبيق نظام الحوكمة في البنوك:

هناك تركيز على الحوكمة في البنوك مقارنة بالمنشآت الأخرى ويرجع ذلك إلى الدواعي التالية:

- ☑ أهمية تحقيق والحفاظ على الثقة العامة في القطاع المصرفي، كما أن وجود ضعف في ممارسات الحوكمة يمكن أن يقود الأسواق إلى فقدان الثقة في قدرة البنك على الوصول لإدارة أصوله وخصومه بشكل سليم بما فيه الودائع والتي تؤدي إلى أزمة جراء سحبها؛
- ☑ عادة ما يكون لدى البنوك إمكانية الحصول على معلومات عن العميل، والتي يمكن أن يساء استخدامها من قبل العاملين لتحقيق مكاسب شخصية؛

- ☑ وجود حالات الغش والاحتيال في البنوك والمنشآت المالية الأخرى سيؤدي إلى فقدان الأموال في الأجل القصير؛[2]
- ☑ يعتبر تطبيق الحوكمة الفعالة أمرا بالغ الأهمية لحسن سير العمل في القطاع المصرفي والاقتصاد ككل. فالبنوك تقوم بدور حاسم في الاقتصاد من خلال التوسط الأموال من المدخرين والمودعين وتقديم الأنشطة التي تدعم المؤسسات والمساعدة على تحريك النمو الاقتصادي. كما تعتبر سلامة وأمن البنوك هي مفتاح الاستقرار المالي، وبالتالي، تعتبر الطريقة التي تدير بها هذه البنوك أعمالها، أمر أساسي لصحة الاقتصاد. كما أن يمكن أن يؤدي ضعف الحوكمة في البنوك – التي تلعب دورا هاما في النظام المالي– إلى انتقال المشاكل في القطاع المصرفي والاقتصاد ككل.
- ☑ يهتم المشرفون بحوكمة الشركات بشدة لكونها عنصر أساسي في أمن وسلامة عمليات البنك والتي قد تؤثر سلبا على المخاطر في البنك إذا لم تدار بشكل فعال. وتساهم البنوك المحوكمة جيدا في الحفاظ على عملية الإشراف بكفاءة وفعالية من حيث التكلفة، وتكون هناك حاجة أقل للتدخل الرقابي.
- ☑ تسمح الحوكمة السليمة للشركات للمشرفين بزيادة مرونة العمليات الداخلية للبنك. في هذا الصدد، تؤكد الخبرة الإشرافية على أهمية وجود مستويات مناسبة من السلطة والمسؤولية، والمساءلة، والضوابط والتوازنات داخل كل بنك، بما في ذلك الإدارة العليا ولكن أيضا مع مجلس الإدارة وإدارة المخاطر، والامتثال لوظائف التدقيق الداخلي. [3]

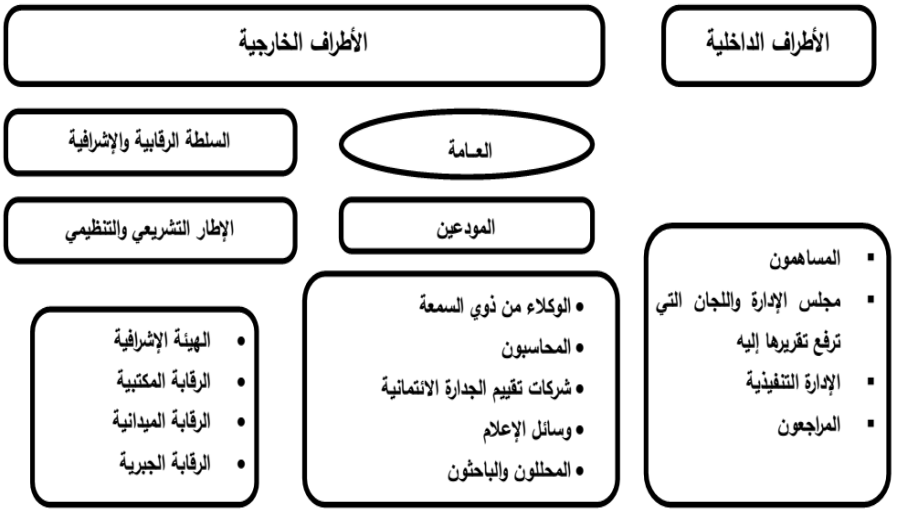
المحور الثاني: أدوار الأطراف المشاركة في تطبيق نظام حوكمة البنوك ومتطلبات التعزيز

تعكس حوكمة البنوك مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم وأصحاب الودائع على اختلاف أنواعها ولكن ضمن إطار تنظيمي محدد وهيئات رقابية محددة. وعلى هذا الأساس، سيتم التطرق إلى أدوار الأطراف المشاركة في تطبيق نظام حوكمة البنوك ومتطلبات تعزيز هذا التطبيق، وذلك على النحو التالي:

أولا– أدوار الأطراف المشاركة في تطبيق نظام حوكمة البنوك:

يتطلب تطبيق نظام الحوكمة في البنوك عدة أطراف، والذين يأتي توضيحهم في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) :الأطراف المشاركة في نظام الحوكمة في البنوك



المصدر: نشرة المعهد المصرفي المصري، مفاهيم عامة، نظام الحوكمة في البنوك، الموقع الالكتروني التالي: http://www.ebi.gov.eg/arabic/publication.html، 15/11/2008.

ويعتبر تعاون كل هذه الأطراف ضروري للوصول إلى نتائج، ويأتي تفصيل الأدوار والمسؤوليات المنوطة بهذه الأطراف في عملية حوكمة البنوك كما يلي[4]:

1) **الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالفاعلين الداخليين**، والتي يأتي ذكرها فيما يلي:

أ) يقوم المساهمون بتوفير رأس المال، ويتمتعون بسلطة قوية وإن كانت محدودة، وهم المسئولين بصفة أساسية عن تعيين وفصل مجالس الإدارات، وتعد موافقتهم ضرورية لإتمام كثير من الصفقات.

ب) يتطلب تفعيل الحوكمة في أي مؤسسة أن يحقق مجلس الإدارة، والذي يتم اختياره بالانتخاب بين أعضائه، توازنا عاليا وفعالا بين دفع العمل إلى النجاح والسيطرة عليه بحكمة ومن الأهمية بمكان تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس، كما يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين بشخصيات قوية في مجالاتهم، بحيث لهم مساهمات بناءة في العمل داخل المجلس وخارجه بما يتمتعون به من خبرة ومهارة وطهارة يد كمتطلبات أساسية لتحسين الأداء من خلال النهوض بأداء البنك وتشجيع الابتكار. كما يترتب على أعضاء مجلس الإدارة التأكد من كفاءة وفعالية إدارة البنك، ومن أن سياسته التي تتم صياغتها وتنفيذها

بواسطة الإدارة تتوافر بها الأطر الملائمة للثواب والعقاب، ومن القوائم المالية تعبر عن الأوضاع الفعلية للبنك بشكل دقيق، وتعد دراية أعضاء مجلس الإدارة بحجم ومضمون التشريعات ذات الصلة بعملهم وكذا التطورات التنظيمية أمرا ضروريا للتأكد من تطبيق الإجراءات التي تحمي أموال المودعين والمساهمين ولمساعدة الإدارة على إنجاز عملها لتجنب المخاطر، مع اعتبار ذلك مسؤولية شخصية لأعضاء مجلس الإدارة.

ج) يكون مجلس الإدارة لجانا لمساعدته على التأكد من أن إدارة البنك تتم بشكل سليم، وتشكل معظم البنوك لجنة تنفيذية وأخرى للتدقيق والمراجعة، حيث تضم اللجنة التنفيذية كبار المديرين برئاسة الرئيس التنفيذي، وتعتبر الجهة الملائمة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة التي تؤثر تأثيرا فعالا في استراتيجيات البنك، ولا تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى، بينما تعتبر لجنة التدقيق والمراجعة، التي تتمتع بالإتقان والاستقلال، الحليف الأساسي للمراقبين والمشرفين وتعمل بشكل وثيق معهم، ويتولون إعداد التقارير المالية والمراجعة الداخلية كما يحافظون على تطبيق القوانين واللوائح بالإضافة إلى التوجيه الإرشاد. وعلاوة على ذلك، بشكل بعض البنوك لجانا متخصصة أخرى مثل لجنة المرتبات والمكافآت، ولجنة التعيينات، ولجنة إدارة المخاطر.

د) تقوم الإدارة التنفيذية من خلال مديرها التنفيذي وفريقها بإدارة الأنشطة اليومية للبنك بما يتلاءم مع السياسات التي يضعها مجلس الإدارة.

2) **الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالفاعلين الخارجيين**، والتي يأتي ذكرها فيما يلي:

أ) يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني لنظام البنك أمرا هاما وحيويا، إضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل يقتصر دورها على ضمان سلامة القطاع المصرفي من خلال ضوابط اتفاقيات بازل التالية: (أ) كفاية رأس المال؛ (ب) تركز القروض؛ (ج) تكوين المخصصات؛ (د) إقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمنشأة؛ (د) تحصيل المدفوعات المستحقة؛ (هـ) الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون؛ (و) متطلبات السيولة والاحتياطي؛ بالإضافة إلى (ك) تطبيق الأساليب المتطورة للرقابة المكتبية والميدانية.

ب) وبالنسبة لدور الجمهور (العامة) فإن الحوكمة السليمة تأخذ في اعتبارها حقوق ذوي المصالح، وعلى المتعاملين في السوق تحمل مسؤولياتهم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم ولكي

يتمكنوا من القيام بهذا الدور فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، ولكي يتمكنوا من القيام بهذا الدور، فإنهم يحتاجون إلى الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وتقرير التحليل المالي. ويمكن للعامة بالمفهوم الواسع (وسائل الإعلام، المحللين الماليين، الدائنين الثانويين، مكاتب تقييم الجدارة الائتمانية وصناديق تأمين الودائع) أن يقوموا بدور فاعل في إدارة المخاطر. وتجدر الإشارة إلى أن الوكالات الحسنة السمعة يمكن أن تمارس ضغوطا على البنوك للإفصاح عن المعلومات، وتحسين الأداء ومراعاة مصالح الأطراف الخارجية، وقد يصل تأثير هذه الوكالات إلى حد ممارسة الضغوط على الحكومة من خلال تأثيرها على الرأي العام.

وفي الأخير يجب التنبيه على العلاقة بين القواعد الخاصة بنظام الحوكمة والميثاق الأخلاقي: حيث يحتاج التطبيق الجيد للحوكمة إلى المحافظة على القواعد الخاصة بتحسين مدى دقة وشفافية التقارير والتشديد على أهمية المعايير الخاصة بأخلاقيات المنشأة وتشمل أهداف الميثاق الأخلاقي، للبنوك معايير للممارسة المصرفية الجيدة وزيادة درجة الشفافية والانفتاح وتعزيز مستوى الثقة ودعم أسس المنافسة الصحيحة وضمان احترام حقوق العملاء والمساهمين، والتأكيد على أهمية السلوك الأخلاقي للموظفين الذي يخلو من الاعتبارات الشخصية.

ثانيا– متطلبات تعزيز تطبيق الحوكمة في البنوك:

حسب المبادئ الصادرة عن لجنة بازل، لابد من توافر متطلبات لتعزيز تطبيق حوكمة الشركات في البنوك، والتي يمكن أن تتوافر من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات التي يتم من خلالها تنفيذ عمل ونشاط البنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية:

- تحديد إستراتيجية البنك والأهداف.
- اختيار والإشراف على الموظفين.
- تشغيل الأعمال التجارية للبنك على أساس يوما بعد يوم.
- حماية مصالح المودعين.
- تلبية التزامات المساهمين، وتأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح الأخرى المعترف بها.
- مواءمة ثقافة الشركات والأنشطة التجارية والسلوك مع توقعات بأن البنك سوف يعمل بطريقة آمنة وسليمة، مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.
- إنشاء وظائف التحكم في العمليات والأنشطة.[5]

- إنشاء وظيفة إدارة مخاطرة مالية قوية (مستقلة عن خطوط الأعمال)، نظم رقابة داخلية كافية (بما في ذلك وظائف التدقيق الداخلي والخارجي) وتصميم عملية وظيفية مع الضوابط والتوازنات الضرورية.
- تحديد القيم المؤسسية، قواعد سلوك وغيرها من معايير السلوك المناسب ونظم فعالة مستخدمة في ضمان الالتزام، ويشمل ذلك مراقبة خاصة لتعرض البنك للمخاطرة حيث يتوقع أن يظهر تعارض في المصالح (مثل العلاقات مع الأطراف التابعة).
- حوافز مالية وإدارية على التصرف بشكل مناسب يقدم للإدارة ومجلس الإدارة والموظفين وتشمل التعويض والترقية والجزاءات (ينبغي أن ينسق التعويض مع أهداف البنك وأهدافه وقيمه والأخلاقية).
- الشفافية والمعلومات المنسابة داخليا وإلى الجمهور. (6)

المحور الثالث: أهمية تطبيق نظام الحوكمة بالنسبة للقطاع المصرفي وانعكاساته المحتملة على النمو الاقتصادي

تعتبر الحوكمة نظام لإدارة البنوك، وإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف تلك البنوك، ويتيح لها استمرار التواصل مع مصادر تمويلها. هذا، وسنتطرق إلى أهمية الحوكمة في البنوك فيما يلي:

أولا– تعزيز الدور التمويلي للقطاع المصرفي وتحقيق استقراره المالي:

يؤدي القطاع المصرفي دورا مهما في الاقتصاد بوصفه وسيطا ماليا بين وحدات العجز المالي ووحدات الفائض المالي، حيث يقوم بتعبئة المدخرات وتحويلها نحو تمويل الاستثمارات، وهذا ما يطرح قضية ضرورة توافر استقرار المنظومة المصرفية لتتحقق كفاءة البنوك فيما يتعلق بأداء أدوارها اتجاه الاقتصادات الوطنية، وهذا ما يسمح به إرساء قواعد الحوكمة داخل القطاع المصرفي.

وفي نفس السياق، تلعب تمارس البنوك وظيفة منح القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات الاقتصادية، وتقديم الخدمات الأساسية لعدد كبير من العملاء، وتوفير السيولة المصرفية في ظل ظروف السوق الصعبة. كما تقوم البنوك بتجميع المدخرات وتوظيفها، والتي تعد من مصادر التمويل الرئيسية للشركات، حيث لن يكون هناك نمو اقتصادي بدون تراكم رأسمالي مصدره المدخرات المالية. وبالتالي تتحمل البنوك عديد من الالتزامات والمخاطر التي من الممكن أن تتسبب في أزمات، كما يؤثر سلوك هذه البنوك على نتائج استثمار المدخرات. ولذلك فإن انهيار أي بنك يدمر أصول

المودعين لديه وليس فقط بالنسبة للمساهمين وقد يتطلب الأمر عملية إنقاذ باهظة التكلفة تقوم بها السلطات النقدية[7].

كما قد يؤدي فشل البنوك في أداء وظائفها إلى تأثيرات سلبية خطيرة على الاقتصاد وعلى المتعاملين مع البنك، وعلى بقية البنوك الأخرى (المخاطر النظامية) [8]. وهكذا، فإنه من الأهمية بما كان الحفاظ على سلامة واستقرار القطاع المصرفي لما لهذه القضية من الجوانب الإيجابية الخارجية. فالبنوك تعد المؤسسات الرئيسية التي تحافظ على نظام المدفوعات لأي اقتصاد والذي يعد ضروريا لاستقرار النظام المالي والذي بدوره له آثار خارجية عميقة على الاقتصاد ككل. فشل البنك قد يؤدي إلى اهتزاز الثقة العامة بالنظام المصرفي ويمتد إلى البنوك التي لديها ملاءة جيدة، مما يؤدي إلى تأثير كبير على الاقتصاد. لذا تبدي الحكومات اهتمام خاص باستقرار القطاع المصرفي[9].

وبناء على ما ورد ذكره في الفقرتين السابقتين، يتعين على البنوك تحقيق التوازن الدقيق والحساس في المحافظة على استقرار النظام المالي على الرغم من زيادة تعرض هذا الأخير للمخاطر المرتفعة. وبوصف البنوك أحد مكونات الهامة للنظام المالي، فإنه يتعين عليها أن يكون لديها هياكل خاصة بالحوكمة ومعايير صارمة للتقارير، والتي تعد ضرورة حتمية من أجل التطبيق الجيد للحوكمة، حيث يتطلب هذا الأخير المحافظة على دقة وشفافية التقارير المالية والتشديد على أهمية تطبيق المعايير الخاصة بأخلاقيات المنشأة. وفي ظل تعقد وتشعب عمليات البنوك أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة القطاع المصرفي وأمن وسلامة عملياته تتطلب ضرورة الاهتمام المسبق والمشاركة المباشرة للمساهمين في ومن يمثلونهم في مجالس إدارة البنوك[10]. وهذا ما تتيحه ممارسة وظيفة الحوكمة والتي تتطلب توافر آليات لحوكمة البنوك قادرة على تأمين سبل الاستقرار المالي لإدارات البنوك، وتوفير شبكات الأمان المالية وخطط وسياسات وبرامج لتأمين الودائع[11]. ومن ثم يصبح نظام الحوكمة الجيد أحد الدعائم الأساسية لإنعاش أي مؤسسة واستمرار نجاحها على المدى الطويل، ويعتمد نجاح هذا النظام – بصورة كبيرة – على مهارات وخبرات ومعرفة القائمين على إدارة المؤسسة المصرفية[12].

ثانيا– زيادة فاعلية السياسة الاقراضية:

تكمن أهمية القطاع المصرفي في منحه للائتمان والسيولة اللازمة لتمويل العمليات الاستثمارية للشركات، ويعمل تبني مبادئ الحوكمة على تعزيز الممارسات السليمة المتعلقة باتخاذ قرار

منح الائتمان وهو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عاملا فاعلا من خلال: (أ) اعتبار الحوكمة أحد أركان القرار الائتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الاهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الائتمان؛ (ب) أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه التزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث يقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الائتمان بأسعار فائدة منخفضة. كما أن دور الحوكمة في زيادة فعالية السياسة الاقراضية يتجسد فيما يلي: [13]

1) **تحديد القائمين على عملية الائتمان:** يجب أن يحدد من هم المشاركون في إنشاء الائتمان وتقييمه والإشراف عليه وعمليات رصد مخاطر الائتمان بصفة محددة وكذلك نجد من المهم تحديد عددهم ومستوياتهم وعمرهم وخبراتهم والمسؤوليات المحددة كل هذا يجب تحليله بالنسبة للسياسات والإجراءات مع مراجعة جميع البرامج التدريبية القائمة لأفراد الائتمان البنك.
2) **نوع القروض:** على البنوك أن تحدد سياسات الإقراض وكذلك أنواع القروض وأدوات الائتمان الأخرى التي ينوي البنك عرضها على العملاء، مع توفير توجيهات قروض معينة وكذلك يجب على البنك أن يقدم القرارات حول أنواع أدوات الائتمان المبنية على خبرة الكوادر القائمة بعملية الإقراض وكذلك هيكل الودائع للبنك وطلب الائتمان المتوقع ونوع الائتمان الذي ترتب عليه خسارة غير عادية يجب أن يكون تحت السيطرة ورقابة الإدارة العليا أو يتم تجنبه تماما.
3) **سلطة منح القرض:** تختلف سلطة منح القرض غالبا في البنوك الكبيرة عن البنوك الصغيرة فنجد في هذه الأخيرة تكون مركزية بصفة أساسية، وذلك حتى يمكن تجنب التأخيرات في عملية الإقراض أما في البنوك الكبيرة فنجد أنها تتجه إلى اللامركزية وفقا للمنطقة الجغرافية أو منتجات الإقراض أو أنواع العملاء أو الثلاثة مع بعض ويجب أن تضع سياسة الائتمان حدودا لكل من مسؤولي الائتمان.
4) **الإفصاح في القوائم المالية:** من أهم الإيضاحات التي يقوم بها البنك عند إعداد القوائم المالية هي أن يقر البنك بالقرض سواء أصليا أو مشترى في الميزانية ويحدث هذا عندما يصير البنك طرفا في احتياطيات تعاقدية بالنسبة للقرض وينبغي أن يقوم البنك بإظهار القرض بالتكلفة.

ثالثا– زيادة فاعلية إدارة المخاطر:

تكمن علاقة الحوكمة بإدارة المخاطر من خلال مسؤولية مجلس الإدارة في جانب إدارة المخاطر وتتمثل هذه المسؤوليات في ما يلي: [14]

1) التعامل مع المخاطر الإستراتيجية وهي المخاطر التي تؤثر في السياسات الأساسية ولا يمكن تفويض التعامل معها للجنة المراجعة, وهي تتطلب النظر فيها وتقديرها بصفة منتظمة على سبيل المثال، هل البنك موجود في الأسواق الصحيحة؟ هل منتجاتها وخدماتها ملائمة ومنافسة؟. وما هي التهديدات التي يمثلها وجود منافسون؟. وما هي نقاط الضعف التي يجب معالجتها؟. وهذا النوع من التحليلات يطلق عليها تحليل ***SWOT*** أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2) التأكد من كفاية النظام الموجود للتعامل مع المخاطر الأخرى كافة، وأن كل نوع من أنواع المخاطر تقع تحت مسؤولية مدير بعينه أو لجنة بعينها (أي استحداث قطاعات متخصصة يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تعرض لها أعمال البنك على تنوعها وذلك من خلال قيامها بعدد من الوظائف الهامة نذكر منها: تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك، والمساعدة في اتخاذ قرارات التسعير وتطوير إدارة المحافظ المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية وأخيرا مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفق مقترحات بازل)، ولابد أن يدرك مجلس الإدارة أن بعض المخاطر تظل موجودة دائما وتسمى بالمخاطر الباقية ويجب على مجلس الإدارة قبولها وتحديدها.

3) وضع الهياكل والعمليات اللازمة لمنح التسهيلات الائتمانية والإشراف عليها والنظر في الطلبات التي لا يمكن التعامل معها بموجب تفويض السلطات، وتتحدد مسؤوليات مجلس الإدارة في وضع سياسات ائتمانية واضحة وسليمة، ووضع قواعد لضمان سلامة القرار الائتماني وقواعد لرقابة الجيدة للعملية الائتمانية وأخرى لتسيير استيفاء البنوك لحقوقها.

رابعا– تعزيز الأداء المالي:

تعزز الحوكمة الأداء المالي للبنك من خلال مجموعة من الضوابط وهي كالآتي:[15]

1. التأكد من استلام تقارير دورية حول الوضع المالي للبنك وكفاءته في الأداء بشكل واضح ومناسب وضمن المهل الزمنية التي تتناسب مع طبيعة العمل.
2. مراقبة تطور عمل البنك في سبيل تحقيق أهدافه.

3. التأكد من ضبط العمليات بشكل سليم ومن وجود سياسة تفسح المجال أمام المحاسبة والمساءلة والإدارة بحيث يتم الإفصاح عن المخاطر المحتملة.
4. التأكد من وجود أنظمة متطورة لأخذ القرارات وضبطها بحيث يتم التحقق من فعاليتها وكفاءتها وإعداد تقارير عن هذه الفحوصات بشكل دوري.
5. التأكد من وجود نظام ضبط داخلي ذو كفاءة عالية يؤدي إلى رفع التقارير إلى المدير التنفيذي مع الحفاظ على حق رئيس مجلس الإدارة بالتواصل مع لجنة التدقيق الداخلي في كافة الأوقات.
6. استلام تقارير مدققين الحسابات والإدارة ولجنة التدقيق عن الانتهاكات والمخالفات القانونية ومخالفات الأنظمة وتعليمات الرقابة والتأكد من أن الإدارة تأخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
7. التأكد من أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار كافة معايير الأمان وتستند في تخطيط وتطبيق هذه المعايير على أداء خبراء متخصصين في شؤون وضع معايير الأمان وتصميم إجراءاته وأنظمته بحيث تتم تغطية كافة الجوانب المتعلقة بحماية الأصول الملموسة والتقنية المتعلقة بعمليات البنك.
8. وضع أنظمة مكتوبة حول الاستثمارات وطلب تقارير منتظمة حولها بشكل مستمر.
9. التأكد من فرض الأنظمة المكتوبة لتجنب عمليات الاحتيال والتعامل مع أي مخالفة بشكل حذر.
10. التأكد من العمليات الخارجية ومراقبتها وضبطها بشكل مستمر.

هذا، ويوجز الشكل رقم (2) الآثار المحتملة لتبني إستراتيجية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي على النمو الاقتصادي.

الشكل رقم (2): الآثار المحتملة لتبني استراتيجية الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي على النمو الاقتصادي

المصدر : من إعداد الباحثين

الهوامش والمراجع:

(1) طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص:417-418.

(2) عبد الله علي أحمد القرشي، **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية)**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص ص: 106- 107.

(3) Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision**, Guidelines : Corporate governance principles for banks**, October 2014, p:03

(4) نشرة المعهد المصرفي المصري، مفاهيم عامة، **نظام الحوكمة في البنوك**، ص ص: 2-4، الموقع الالكتروني التالي: http://www.ebi.gov.eg/arabic/publication.htmml, 15/11/2008.

(5) Bank for International Settlements, Basel Committee on Banking Supervision**, Guidelines : Corporate governance principles for banks**, op. cit, p:03

(6) طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص:417-418.

(7) صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال (تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية)**، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص: 185 - 186.

(8) حاكم محسن الربيعي – حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 47.

(9) عبد الله علي أحمد القرشي، مرجع سابق، ص: 108.

(10) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص ص: 186 - 187.

(11) حاكم محسن الربيعي – حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص: 47.

(12) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سابق، ص: 186.

(13) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري- دراسة مقارنة-**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص: 296 - 300.

(14) حاكم محسن الربيعي – حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص ص: 114-115.

(15) فؤاد شاكر، **الحوكمة الجيدة في المصارف في إطار مقررات لجنة بازل(مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة)** ، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد297، أوت 2005، ص:120.