

## مجلس الإدارة بالبنوك وعلاقته بالمخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة

أ. سارة بركات جامعة محمد خيضر بسكرة

أ. رحال إيمان جامعة محمد خيضر بسكرة

### ملخص:

يهدف بحثنا الى تبيان أهمية مجلس الإدارة في نظام حوكمة البنوك وتأثيره على عملية ادارة المخاطر. وتوصلنا من خلال ذلك الى أنه يمكن أن يكون تأثير مباشر لطبيعة ملكية البنوك وعلى وجه الخصوص هوية أصحابها على التوجه الاستراتيجي للبنك وتوجهات تحمل المخاطر. أما بالنسبة لمجلس الإدارة فيجب عليه التأكد من وضع استراتيجيات وإجراءات الرقابة من قبل المسيرين لإدارة مختلف وضعيات الخطر التي يتعرض لها البنك.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة البنكية، ادارة المخاطر، مجلس الادارة

### Résumé :

L'objectif de cet article est de montrer l'importance acquise par le conseil d'administration dans le système de gouvernance des banques et gestion des risques. Et parmi les résultats de cette étude est que La nature de la propriété de la banque et plus particulièrement l'identité de ses propriétaires peut exercer une influence directe sur la direction stratégique de la banque et les orientations de sa prise de risque. Quant au conseil d'administration, il doit s'assurer que les dirigeants élaborent des stratégies et des procédures de contrôle pour gérer les différentes situations de risque auxquelles la banque serait exposée

**Mots clés :** la gouvernance bancaire, la gestion des risques, le conseil d'administration

### مقدمة:

إن معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود به الحصول على أرباح أعلى إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى أزمة مالية، لذا أصبحت السمة الأساسية التي تحكم نشاط البنك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها .

فالأزمة المالية العالمية الأخيرة التي اندلعت خلال النصف الثاني من عام 2007 كشفت بأن أحد العوامل التي ساهمت في اندلاعها هو ضعف معايير الحوكمة وادارة المخاطر، وبالتالي تم التأكيد على دور مجلس الإدارة، حيث إن أعضاء مجالس إدارة البنوك هم الحراس على الاستقرار المالى الذى هو من أعلى السلع العامة. وعلى أعضاء مجالس إدارة البنوك التأكد من أن استراتيجية البنك، التي وضعتها الإدارة وتقوم بتنفيذها، توازن بين المخاطر والعوائد، وأن البيانات المالية تمثل أوضاع البنك بصورة دقيقة، وأن إجراءات تخفيف المخاطر لا تخل بتوفير الحماية الكافية لأموال المودعين والمساهمين. وباختصار، التأكد من أن إدارة البنك تقوم بتنفيذ مهمتها بدون تحمل مخاطر كبيرة. ومنه فمجلس الادارة هو المسؤول الأول في تطبيق معايير الحوكمة السليمة في البنوك كأحد العوامل الأساسية لتعزيز ثقة المتعاملين مع البنوك وتعزيز سلامتها.

من خلال ما سبق تندرج الإشكالية التالية: كيف يساهم مجلس الإدارة في تحسين فعالية الحوكمة داخل البنوك من خلال آليات ادارة المخاطر؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية والتي تتمثل في :

- 1- ما هو دور مجلس الإدارة في حماية حقوق أصحاب المصالح؟
  - 2- ما هي علاقة مجلس الإدارة بتطبيق الإفصاح والشفافية في البنك؟
  - 3- ما هي مختلف أدوار مجلس الإدارة التي تساهم في تطبيق الحوكمة البنكية؟
- فرضيات الدراسة: على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات وهي على النحو التالي:

- 1- يعتبر مجلس الإدارة أهم الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات.
- 2- تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية حماية حقوق أصحاب المصالح.
- 3- مجلس الإدارة له دور رقابي وضبطي فعال في ادارة المخاطر والتطبيق الجيد للحوكمة على مستوى البنوك.

وسوف نعالج الإشكالية التالية من خلال ثلاثة محاور المتمثلة في:

- المحور الأول: مداخل أساسية للتعريف بالمخاطر البنكية
- المحور الثاني: آليات حوكمة البنوك
- المحور الثالث: علاقة مجلس الإدارة بالمخاطر و الحوكمة بالبنوك.

## المحور الأول: مداخل أساسية للتعريف بالمخاطر البنكية

### أولاً: المخاطر البنكية

يعتبر موضوع المخاطر البنكية من أهم الموضوعات التي تشغل بال البنكيين وتستحوذ على جل اهتمامهم على المستوى العالمي وخصوصاً منذ السنوات القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الأزمات المالية والمصرفية التي عصفت في العالم.

أ- تعريف المخاطر : عرفت لجنة التنظيم البنكي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع البنوك الأمريكية المخاطر بأنها "احتمال حصول الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة ، وتحذ من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل البنكي من جهة أخرى"<sup>1</sup>.

و يمكن تعريف المخاطر البنكية على أنها حدث لا يمكن التنبؤ به و الذي يحدث خسائر غير متوقعة في ميزانية البنك كما يحدث قيود تحد من قدرة البنك على مواصلة أعماله.

ب- أنواع المخاطر البنكية: تتعرض البنوك إلى نوعين رئيسيين من المخاطر والمتمثلان في:  
- المخاطر المالية : وتتضمن جميع المخاطر المرتبطة بإدارة الأصول والخصوم المتعلقة بالبنك. ومن أهم أنواع المخاطر المالية: المخاطر الائتمانية(القروض) (Risques de crédit)، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة ، مخاطر السوق.<sup>2</sup>

-المخاطر غير المالية: وتنقسم الى:

مخاطر تشغيلية، مخاطر سياسية، مخاطر قانونية ،مخاطر الحوكمة والسمعة : و التي تتعلق بمخاطر الحوكمة بالعلاقات داخل البنك وإدارتها و توزع المسؤوليات والمهام بين مختلف الجهات المعنية في البنك.

أما مخاطر السمعة فهي المخاطر التي تهدد قدرة البنك على إقامة وتوطيد علاقاته بالزبائن والجهات الأخرى أو قدرتها على تقديم خدمات جديدة .<sup>3</sup>

## ثانياً: إدارة المخاطر بالبنوك (Risk Management) :

في ضوء الاهتمام المتزايد بقيمة أصحاب المصالح واعتبار المساهمين والمودعين من أهم هذه الأطراف بالبنك، وخصوصية البنك في تحمله لمخاطر متعددة وذات آثار سلبية على باقي الأطراف، فإنّ الاهتمام بإدارة تلك المخاطر يعتبر في حدّ ذاته الاهتمام بحماية حقوق أصحاب المصالح.

أ- مفهوم إدارة المخاطر: إدارة المخاطر عبارة عن منهج علمي عملي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلّل إمكانية حدوث الخسائر أو التخفيف من الأثر المالي لها إلى الحد الأدنى<sup>4</sup>.

ب- مراحل عملية إدارة المخاطر: تمر عملية إدارة المخاطر عموماً بأربعة مراحل<sup>5</sup>:

1. التعريف بالمخاطر: حيث أنّ كل منتج أو خدمة يقدمها البنك تنطوي عليها عدّة مخاطر.  
2. تقييم المخاطر: كل نوع من أنواع المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة (الحجم، المدّة وإحتمال حدوثه).

3. إتخاذ القرار بشأن المخاطر: أو كما تسمى بمرحلة ضبط المخاطر وهي تتشكل من ثلاثة طرق أساسية (تجنب أو وضع حدود لبعض المخاطر إذا لم يكن البنك قادراً على تحملها وإذا كان كذلك تجنبها أقل من تكلفة إدارتها، تقليل المخاطر وإلغاء أثرها).<sup>6</sup>

4. المتابعة والتقرير عن وضعية المخاطر: فعلى البنوك العمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة وبنفس الأهمية يكون قادر على مراقبة التغيّرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك<sup>7</sup>.

ج- أهداف إدارة المخاطر: الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطرة من أجل مراقبتها و التحكم فيها وليس إلغائها نهائياً وتمثل هذه الأدوار التي تخدم عدة وظائف منها : تنفيذ الاستراتيجية، تنمية المزايا التنافسية، قياس كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات، قياس كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات، المساعدة في اتخاذ القرار، رفع تقارير عن المخاطرة والتحكم فيها، إدارة المحافظ المالية.

## المحور الثاني: آليات حوكمة البنوك

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن الماضي، وكذلك ما شهدته

الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن الحالي فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم و تحليله.

### أولاً: تعريف الحوكمة في الجهاز البنكي

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها " الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين"<sup>8</sup>.

و حسب لجنة بازل تشير حوكمة الشركات على مستوى البنوك الى الأسلوب التي يدار به أعمال وقضايا ومعاملات البنك من قبل مجلس الإدارة والمديرين والإدارة العليا، ويعكس ذلك كذلك من خلال:<sup>9</sup>

- وضع أهداف البنك؛
- تأدية النشاط اليومي للبنك؛
- الوفاء بالالتزامات التي قطعت للمساهمين؛
- حماية مصالح المودعين؛
- وضع نشاطات وسلوك البنك جنباً إلى جنب مع توقعاته وأهدافه المسطرة والذي سيعمل بأسلوب سليم ومتين وآمن للوصول إلى ذلك.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ وجود عنصر مشترك وهو ادراج دور مجلس الإدارة في البنوك حيث أصبح يلعب دور كبير في سلامة الجهاز البنكي.

### ثانياً: أهمية حوكمة البنوك.

تتمثل أهمية مفهوم حوكمة البنوك في التالي:<sup>10</sup>

- أهمية البنوك كمركز للأنشطة المالية و التجارية و الصناعية للدولة.
- سرعة حركة طبيعة أعمال البنوك.
- اختيار بنك واحد يؤدي الى انتقال أثرها إلى جميع الأطراف المتمثلة في المودعين والدائنين والمساهمين.

- أن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن أداء البنوك وارتفاع قيمتها في السوق، بالإضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة.
- تفيد الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات الكبيرة التي تشهدها أسواق المال .

### ثالثا: مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية في العام 2006

**المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للقيام بوظائفهم، ولديهم فهم واضح لدورهم بالنسبة لحوكمة الشركات، وقادرين على القيام بحكم سليم بخصوص شؤون البنك.

**المبدأ الثاني:** على مجلس الإدارة اعتماد ومراقبة الأهداف الاستراتيجية للبنك والقيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة البنكية.

**المبدأ الثالث:** على مجلس الإدارة وضع خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة عبر المؤسسة.

**المبدأ الرابع:** على مجلس الإدارة أن يضمن توفير إشراف ملائم من قبل الإدارة العليا ومتماشى مع سياسة مجلس الإدارة.

**المبدأ الخامس:** على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستفادة الفعالة من الوظائف التي يقوم بها كل من مسؤول الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

**المبدأ السادس:** على مجلس الإدارة ضمان أن سياسات وممارسات المكافآت متماشية مع الثقافة المؤسسية للبنك ومع الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى، ومع بيئته الإشرافية.

**المبدأ السابع:** يجب أن تتم إدارة البنك بطريقة شفافة.

**المبدأ الثامن:** يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم شامل للهيكل التشغيلي للبنك.<sup>11</sup>

**رابعا:** النقاط الأساسية من أجل نموذج أمثل للحوكمة.

من أجل نموذج أمثل للحوكمة والذي يتميز بالمرونة للتوافق مع المتغيرات في سوق العمل يجب أن تتوفر مجموعة من النقاط والتي نوجزها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : خصائص النموذج الأمثل للحوكمة



المصدر: محسن أحمد الحضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص216.

خامسا: العناصر التي تميز العمل البنكي من وجهة نظر الحوكمة.

عند تطبيق الحوكمة بالبنوك يجب التركيز على مجموعة من النقاط والمتمثلة في:

- 1) عنصر الثقة: أي ثقة الجمهور في سلامة العمليات فأى شك سيقابله رد فعل والذي يتمثل في سحب الأموال و هروب المودعين ومنه انعدام الثقة في النظام البنكي ككل.<sup>12</sup>
- 2) تضارب المصالح: ففي البنوك نجد هذا التضارب في النزاع الداخلي بين الربحية على المدى القصير وخطر عدم السداد، ويتم حل هذا التضارب من خلال تنفيذ نظام اتخاذ القرار الذي يجد من المخاطر ويكون مالي أكثر منه قانوني.
- 3) تعقد الهياكل والعمليات البنكية: مما يؤدي الى سهولة التعرض للأخطاء والتي تضر بالبنك.<sup>13</sup>
- 4) أهمية السيطرة على الموارد المالية: حيث تمثل حجم الأموال المتدفقة عن طريق الودائع تحديا دائما بالنسبة للبنوك. ومنه يجب تطبيق قواعد داخلية صارمة لمواجهة مخاطر الأخطاء والغش.
- 5) الأثر النظامي للإفلاس أو الفشل: بما أن البنوك تشكل فيما بينها نظاما يرتبط عن طريق مجموعة من العلاقات (إعادة التمويل، الضمانات، تقاسم المخاطر، التعاون في أنظمة الدفع...) ومنه ففشل أحد البنوك قد يؤدي الى إفلاس المجموعة بأكملها ومنه الى فشل النظام المصرفي ككل.

آثار سوء الحوكمة له أيضا تأثير سلبي مضاعف ، حيث أن أي نقص داخل البنك يؤدي بسرعة الى فشل سلسلة الرقابة الداخلية لأن الحوكمة الجيدة تلعب دورا رئيسيا في الحفاظ على الممارسات السليمة.<sup>14</sup>

#### سادسا: متطلبات للتقليل من مخاطر سوء الحوكمة في البنوك:<sup>15</sup>

سوف يتم ادراج بعض القواعد والتي نعتبرها أساسية للتقليل من مخاطر سوء الحوكمة في البنوك والمتمثلة في:

1. يجب إحترام بعض الشروط التي تخص سمعة المسير
2. تقاسم السلطة :حيث أنه لا يجب ان يكون المسير لوحده
3. مشاركة جيدة للمساهمين في رقابة الإدارة
4. سن القوانين واللوائح التي تلزم هيئات إدارة البنك على الإمتثال لإجراءات معينة تتجاوز الالتزامات العامة

#### المحور الثالث: علاقة مجلس الإدارة بالمخاطر والحوكمة بالبنوك

تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في البنوك مسؤولية وضع أهداف الحوكمة وسياسات إدارة المخاطر، وصياغة سياسات واستراتيجيات ملائمة لحماية حقوق المودعين وغيرها.

#### أولا: نظرية الوكالة في القطاع البنكي

لهذه النظرية وجود في الأدب البنكي فنجد أن « **Arnould, R. J** »\* كان من الأوائل مع

« **Edwards, F** »\*\* وكذلك « **Hannan & Mavinga** »\*\*\* الذين أدخلوا هذا المفهوم في

القطاع البنكي وأول من عالج اشكالية تعويضات المديرين في البنوك على أساس نظرية الوكالة أين

حاول دراسة أثر اختيارات تكاليف الوكالة للبنك على تعويضات المديرين.

كما اهتم أيضا « **Esty, B** »# بتطبيق نظرية الوكالة في القطاع البنكي، حيث درس العلاقة

التي تتواجد بين المنظم والمساهمين في البنوك التي تتميز بعدم تماثل المعلومات فالمنظم له نظرة أكثر

شمولية للمحيط الاقتصادي، فهو يعطي الاعتبار أكثر لعوامل الاقتصاد الكلي بشكل رئيسي .ومن

ناحية أخرى يركز المساهمين في المقام الأول على العوامل الاقتصادية الجزئية والتي قد تؤدي بهم إلى

تجاوز حدود المخاطر التقليدية وتحمل المخاطر التي قد تؤثر على استقرار النظام.

ومن جهة أخرى نجد « Krainer, R. E »<sup>##</sup> قدم دراسة نظرية للقرارات الاستثمارية وقرارات التمويل في المؤسسات المالية والغير مالية ، حيث ركز على نظرية الوكالة لتفسير العلاقات التي تتواجد بين المودعين وأصحاب الديون من جهة وأصحاب الأسهم من جهة أخرى، ولحل مشكلة الوكالة صرح الكاتب بأن طرف آخر أعلى مرتبط بالبنك يمكنه حل هذا المشكل وأراد أن يشير في هذا المستوى الى سلطات التنظيم البنكية والتي تعتبر أحد الآليات الخارجية للحوكمة.<sup>16</sup>

### ثانياً: مكونات مجلس الإدارة في البنوك وأثره على المخاطر

ترتبط عمليات البنوك بخصومية مواجهة مخاطر متعددة الأنواع، وينبغي على مجلس الإدارة عند تناول أو علاج أي نوع من المخاطر أن يبدأ بتحليل عنصري للاحتمالات والآثار .  
أ. تعريف مجلس الإدارة من منظور الحوكمة: لم يعد مجلس الإدارة آلية تسهم في خلق القيمة، ولكن أداة للسلطة ، للهيمنة ، لتحقيق الربح وخلق المعايير الإجتماعية...<sup>17</sup>

#### 1. في نظرية المشاركة للحوكمة: Dans la théorie partenariale de la gouvernance

يعتبر مجلس الإدارة كأداة لتسهيل خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في الشركة حيث يتدخل كهيئة هرمية والذي يكون دورها كحكّم في تقاسم الأرباح كذلك تشجيع العمل الجماعي .

#### 2. في النظرية الإستراتيجية للحوكمة: Dans la théorie stratégique de la gouvernance

يعتبر مجلس الإدارة كأداة معرفية تساعد على خلق المهارات، ومنه يتعين على مجلس الإدارة لتسهيل تنمية المهارات والمساعدة في بناء خيارات استراتيجية جديدة.

#### 3. في نظرية العقود المالية للحوكمة: Dans la théorie contractuelle financière de la

gouvernance يتدخل مجلس الإدارة لتحفيز المسيرين ليتمتعوا بالكفاءة سواء بنظام المكافآت أو بالتهديد بالعزل، ويكون هذا الدور منخفض في الشركات التي رأس مالها تميمين عليه عائلة المسير .

ب. مكونات مجلس الإدارة في البنوك: تلازم تعليمات "الحوكمة" البنوك بتشكيل ثلاث لجان تابعة مجالس إدارات البنوك تختص بالمخاطر ، المرتبات والمكافآت، "الحوكمة" والترشيحات بالتوازي مع اللجنتين: المراجعة، التنفيذية كما ترفع هذه اللجان تقاريرها مباشرة الى مجلس الإدارة وتقوم بالمهام نيابة عنه لدعم ممارسات الإدارة الفعالة . و هذه اللجان هي:

1. اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة: هي بمثابة أداة لتنسيق أعمال المؤسسة ويأتي على رأس مهامها ومسؤولياتها، تزويد المجلس بكل ما يستجد من معلومات عن التطورات التجارية والمعاملات ذات الطبيعة الخاصة والمراجعة المنتظمة لأداء وأعمال مختلف القطاعات، والتشاور مع ابداء الرأي للمجلس في القرارات الاستراتيجية كما تعمل اللجنة على وضع وتطبيق خطة عمل البنك، وتراقب وتوجه عمليات البنك اليومية لضمان فاعليتها وتلبيتها لاحتياجات العملاء والمساهمين.<sup>18</sup>

2. لجنة المراجعة: تلعب لجان المراجعة دوراً رئيسياً في الإشراف والرقابة المالية وتقديم التقارير، وبهذا تعمل على تقوية حوكمة الشركة وزيادة الثقة العامة بالبنك.<sup>19</sup>

3. لجنة متابعة الالتزام وتقييم المخاطر أو لجنة إدارة المخاطر: وهي اللجنة المعنية بمتابعة الالتزام والمخاطر التي تحدد سياسات الالتزام، وآليات المراقبة ومعلوماتها لجميع النشاطات في مجال المخاطر.<sup>20</sup>

4. لجنة المرتبات والمكافآت: يجب أن تتوافر الصراحة بشأن إجمالي المبالغ التي يتقاضاها أعضاء مجلس الإدارة والأسس التي يتم بموجبها حساب تلك المكافآت وتشكل هذه اللجنة بصفة رئيسية من الأعضاء المستقلين الذين يقومون بوضع توصيات لمجلس الإدارة بشأن مكافآت ومرتبات أعضاء المجلس.<sup>21</sup>

5. لجنة الترشيحات والحوكمة: وهي التي تقيم المرشحين للعضوية إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقوم بتقديم التوصيات بشأن المرشحين للعضوية، كما تقوم بتقييم مدى كفاءة وفعالية مجلس الإدارة، و عليها أيضا العمل على تحديث وتطوير ميثاق الحوكمة في البنك دوريا او كلما دعت الضرورة الى التعديل.<sup>22</sup>

ج. أثر تشكيلة مجلس الإدارة على المخاطر: يقترح **Charléty (2006)** تحديد أثر مجلس الإدارة على المخاطر من خلال تكوينه حجمه وطريقة إدارته.<sup>23</sup>

1. أثر حجم مجلس الإدارة على المخاطر البنكية: لقد أكد كل من **Adams و Mehran (2003)** على أنه كلما زاد حجم مجلس الإدارة تسجل دائما المنشآت مستوى أعلى من الكفاءة متبعا بمستويات عالية من المخاطرة، ومنه فإنه كلما زاد حجم مجلس الإدارة كلما ساعد على تقييم أفضل لمخاطر المشاريع الاستثمارية، وهذا بفضل الهيكلة المتنوعة وأفضل الخبرات التي تميز المجلس ذات الحجم الكبير، والذي بدوره يقلل مخاطر البنوك.

2. أثر ازدواجية هيكل القيادة لمجلس الإدارة على المخاطر البنكية: عندما يكون المدير العام يحتج أيضا منصب رئيس مجلس الإدارة فانه يصبح غير قادر على أداء وظائفه على نحو فعال، ومنه ينتج نظام رقابة ضعيف والذي من الممكن أن يؤثر سلبا على أداء البنك. كما أنه في حالة الإزدواجية بين وظيفتي المدير ورئيس مجلس الإدارة يكون لها تأثير على المجلس حيث تمكنه من مواصلة استثماراته المحفوفة بالمخاطر.

3. أثر الإداريين الأجانب على المخاطر البنكية: لقد أستخدمت نسبة المديرين الأجانب الذين ينتمون الى مجالس الإدارة من قبل العديد من الكتاب الذين حاولوا قياس تأثير هذا المتغير على أداء المنشآت (Beck et al., 2004 \* ; Marimuthu, 2008 ; Mamoghli et Dhouibi, 2009). حيث بينت نتائجهم إجمالا أن وجود الإداريين الأجانب تحسن الأداء المالي للمنشأة هذا بالإضافة الى أن البنوك ذات الملكية الأجنبية العالية لهم فرصة أفضل للوصول الى أسواق رأس المال كما لهم قدرة عالية أيضا في تنويع المخاطر وزيادة الفرص لتقديم بعض خدماتها للزبائن الأجانب الذين لا يمكنهم الوصول بسهولة للبنوك المحلية.

4. تأثير الإداريين الذين يمثلون الدولة والمؤسسات العامة على مخاطر البنك: بالإضافة إلى وجود نوعية جيدة من الخدمات المقدمة للعملاء وتقليل التكاليف التشغيلية، يمكن أن تسعى البنوك العامة إلى تلبية الحد الأقصى من الطلب على القروض بأسعار فائدة تفضيلية كما أنه يمكنها من تمويل القطاعات التي تتميز بارتفاع المخاطر مثل القطاع الزراعي. ومنه يمكن القول أنه كلما ارتفعت نسبة مساهمة الدولة في البنوك كلما زاد خطر الإعسار وخاصة خطر القروض.

5. أثر مديري المؤسسات على المخاطر في البنك: لقد أكد (Jensen 1993) ان وجود مديري المؤسسات داخل مجلس الإدارة يُمكن من رقابة جيدة للمسيرين بحيث يمكنهم الوصول بشكل أفضل الى المعلومات ولديهم خبرة أكبر في ادارة المخاطر البنكية وهو ما يحفز المسيرين على الاختيار الأمثل للمشاريع الاستثمارية ومنه يؤدي الى تخفيض خطر الإعسار.

د. مهمة مجلس الإدارة في جانب إدارة المخاطر: تتمثل مهمته فيما يلي:<sup>25</sup>

- التعامل مع المخاطر الاستراتيجية.

● التأكد من كفاية النظام الموجود للتعامل مع كافة المخاطر الأخرى، وأن كل نوع من أنواع المخاطر يقع تحت مسؤولية مدير بعينه أو لجنة بعينها، والتأكد أيضا من أن النظام يعمل، ويتم اختباره بشكل موضوعي.

● وضع الهياكل والعمليات اللازمة لمنح التسهيلات الائتمانية والإشراف عليها والنظر في الطلبات التي لا يمكن التعامل معها بموجب تفويض السلطات.

### ثالثا: مساهمة مجلس إدارة البنك في تطبيق الحوكمة

إن المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة فبدون مجلس ادارة فعال فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة "إصلاح" سيكون قاصرا.

أ. مظاهر الحوكمة البنكية لمجلس الإدارة: لكي نقول أن مجلس ادارة البنك يطبق الحوكمة البنكية يجب أن تتوفر النقاط التالية:<sup>26</sup>

■ يجب أن يكون لرئيس مجلس الإدارة دور في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فعالية أعمال المجلس.

■ يجب تحديد دور الرئيس واختصاصاته ومسؤولياته حتى يكون فعالا.

■ يجب أن يكون هناك فصل بين دور الرئيس والرئيس (المدير) التنفيذي ويكون ذلك كتابيا بموافقة المجلس.

■ يجب أن يتضمن التقرير السنوي بيانا يبين اذا ما تمت الاجتماعات الخاصة بالأعضاء غير التنفيذيين أم لا.

■ أما فيما يخص عملية اتخاذ القرارات فيجب أن يتم اتخاذه بشكل موضوعي وبصفة مستقلة.

■ يجب وجود لجنة تعيينات لاختيار الكفاء واللازم لعمل المجلس.

■ يجب أن تتم عملية تقييم المجلس مرة كل سنة على الأقل وأن يضم هذا التقرير السنوي هذه العمليات لمراجعة الأداء الموجود في الشركة.

ب. دور مجلس الإدارة في تطبيق حوكمة سليمة للبنوك: حسب بنك التسويات الدولية فإن مجلس الإدارة يعزز الحوكمة على مستوى البنوك من خلال:

● تقديم التوصيات وتجنب تضارب المصالح، ويجتمع بصفة دورية مع الإدارة العامة ولجان المراجعة.

- يجب أن يسهر مجلس الإدارة على المعاملة العادلة لكل المساهمين.
- كما حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) ممارسات والتزامات مجلس الإدارة لضمان الحكم الجيد للمجتمع بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة:
- يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تطبيق المعايير الأخلاقية، كما يأخذ بعين الاعتبار مصالح مختلف الأطراف.
- يجب أن يؤدي مجلس الإدارة بعض الوظائف الأساسية ولا سيما ، مراجعة وتوجيه استراتيجية البنك، تحديد أهدافها، وممارسة الرقابة، إجراءات نشر وتوزيع المعلومات والاتصال للبنك، توظيف أهم المسيرين، وتحديد مكافآتهم موافقة مع مصالح البنك والمساهمين ، تسيير تضارب المصالح (التقليل من تكلفة الوكالة).
- وفي الأخير فإن لجنة "بازل" تلح على الشفافية البنكية، حيث في ظل غياب هذه الشفافية من الصعب تقييم مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العامة ، أيضا إن لجنة "بال" في تقريرها للشفافية المصرفية « **Enhancing bank transparency** » 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.<sup>27</sup>
- ج. وظائف مجلس الإدارة في اطار الحوكمة البنكية: لمجلس الإدارة العديد من الوظائف و المسؤوليات والتي يمكن ذكر أهمها والتي تتمثل فيما يلي:<sup>28</sup>
  1. وضع ميثاق داخلي للحوكمة في البنك على أن يعتمد من قبل الجمعية العامة.
  2. يقوم مجلس الإدارة بتوضيح قيم الحوكمة وقواعد السلوك المهني للعمل بما يتلاءم مع المعايير التي ينبغي أن ينتهجها البنك.
  3. وضع أو اعتماد الأهداف الاستراتيجية والخطط ، والإشراف على تنفيذها.
  4. وضع سياسات المخاطر والمتابعة، وإعداد السياسات والإجراءات الخاصة بالإشراف عليها وتنفيذها.
  5. مراجعة معايير وإجراءات المخاطر بشكل دوري أو كلما تطلب الأمر ذلك.
  6. اتخاذ القرارات بشأن القوائم و التقارير المالية ، وخطط الأعمال الخاصة بالبنك.

7. تنظيم عملية الترشيح لأعضاء المجلس بشفافية ، والإفصاح عن المعلومات المتصلة بإجراءات الترشيح للمساهمين.
8. اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لمبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب ".
9. اتخاذ القرارات بشأن الاختيار و التعويض ومتابعة الموظفين التنفيذيين الرئيسيين.
10. وضع المعايير المناسبة لأداء أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين الرئيسيين.
11. اعتماد أنظمة الرقابة الداخلية والإشراف عليها مع مراجعة سنوية لفعاليتها.
12. وضع سياسة تحد من تضارب المصالح والإشراف عليها.
13. وضع سياسات تنظيم علاقة البنك بأصحاب المصالح
14. تدريب وتطوير أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين الرئيسيين بغرض دعم واستمرارية قدرتهم بما يلي جميع حقوقهم المهنية ومسئولياتهم.

#### خاتمة:

نظرا للدور الذي تلعبه البنوك في مجال النشاط المالي والاقتصادي باعتبارها مصدرا هاما للائتمان وبالتالي فان سوء حوكمتها أو ادارتها للمخاطر يعني تعثر الاقتصاد ككل. وباعتبار مجلس الادارة هو من يتولى إدارة شئون البنك فانه يعتبر المسئول الأول عن كافة النتائج المترتبة على تطبيق الاستراتيجيات والسياسات التي يعتمدها والتي يتم من خلالها ممارسة الأعمال والأنشطة المختلفة في البنك ، بما في ذلك الإدارة الجيدة للمخاطر والتطبيق الأمثل للحوكمة.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ يضمن مجلس الإدارة الجيد للمستثمرين في البنوك بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يتم استخدامها بشكل يهدف إلى تحقيق أغراض البنك التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل لهم، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأسمالمهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للبنك وهو ما يؤدي بدوره إلى خلق القيمة والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة.
- ✓ تؤدي الحوكمة الجيدة للبنك إلى أداء اقتصادي أفضل إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة البنك للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها على عائد.

✓ يقوم مجلس الإدارة بدور أساسي في تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر في الجهاز البنكي حيث تقع على عاتقه مسؤولية فهم أنواع المخاطر والتأكد من أن مستويات رأس المال تعكس مثل تلك المخاطر على نحو كاف ، كما تتحمل مجالس الإدارة في البنوك مسؤولية وضع أهداف الحوكمة، وسياسات إدارة المخاطر، وصياغة سياسات و استراتيجيات ملائمة لحماية حقوق المودعين وغيرها.

✓ لحجم مجلس الإدارة أثر سلبي على خطر الإعسار للبنك (وخاصة مخاطر القروض) فكلما زاد كلما كان خطر الإعسار منخفض.

### الهوامش:

<sup>1</sup> عبد الناصر سيد درويش، " إطار مقترح في إستراتيجية تخطيط تدقيق الحسابات الخارجية بشأن المخاطر في البنوك التجارية الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، يومي : 16/17 افريل 2007، ص 6.

<sup>2</sup> بيت التمويل الخليجي، الإستثمار الحكيم، التقرير السنوي، 2008، البحرين ، ص 49.

<sup>3</sup> هيئة الإشراف على التأمين، دليل إدارة المخاطر: مخاطر الحوكمة، مخاطر السمعة، مخاطر عدم الالتزام ،

متاحة على الموقع: [http://sisc.ucg-](http://sisc.ucg-core.com/userfiles/file/%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf)

[core.com/userfiles/file/%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf](http://sisc.ucg-core.com/userfiles/file/%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf) ,

26/04/2017 , à 10 :57

<sup>4</sup> طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص: 516

<sup>5</sup> Pascal viénot, **la gouvernance de l'entreprise familiale**, group eyrolles, paris, 2003, p :34

<sup>6</sup> سمير الخطيب، قياس إدارة المخاطر بالبنوك: منهج علمي وتطبيق عملي، منشأة المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2005، ص: 19

<sup>7</sup> إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية (صندوق النقد العربي)، أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)، مارس 2006، ص: 43

<sup>8</sup> الحوكمة في المصارف .مقال متاح على الموقع الالكتروني:

<http://www.idbe-egypt.com/doc/governance.doc> Consulter le 25/04/2017 a 15:00

<sup>9</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires**, Banque des Règlements Internationaux, 2006,p10.

<sup>10</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 244، 245.

<sup>11</sup> سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، تعليمات رقم (2009/03)، 2008، ص 32

<sup>12</sup> La Commission Bancaire en France, **Le Gouvernement d'entreprise et les établissements de crédit et entreprises d'investissement**, Étude du rapport annuel, 2005, p 171.

<sup>13</sup> Ibid, p 172 .

<sup>14</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 244، 245.

<sup>15</sup> Christian NOYER, « Corporate governance et banque : les banques se gouvernent-elles comme d'autres entreprises », prononcé dans le cadre du cycle de séminaires **Droit, économie et justice dans le secteur bancaire** , Lundi 10 octobre 2005, p 5,6.

<sup>16</sup> ALAA GUIDARA, **DEUX ESSAIS SUR LES CHANGEMENTS INDUITS PAR LES RÈGLEMENTATIONS BANCAIRES SUR LE CAPITAL, LE RISQUE ET L'EFFICIENCE Étude intertemporelle des banques à charte canadienne**, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de Maître ès Sciences (M.Sc), DÉPARTEMENT DE FINANCE ET ASSURANCE FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION UNIVERSITÉ LAVAL QUÉBEC, 2010, p7,8.

\* Arnould, R. J., 1985, **Agency costs in banking firms: An analysis of expense preference behavior**, Journal of Economics and Business, 37, pp. 103-112

\*\* Edwards, F., 1977, **Managerial objectives in regulated industries: Expense preference behavior in banking**, Journal of Political Economy, 85, pp. 147-16

\*\*\* Hannan, T., F., Mavinga, 1980, **Expense preference and managerial control: The case of the banking firm**, Bell Journal of Economics, 11, pp. 671-682

<sup>17</sup> Housseem RACHDI, **LA GOUVERNANCE BANCAIRE : UN SURVEY DE LITTÉRATURE**, Laboratory of Research in Finance, Accounting and Financial Intermediation, Accounting and Financial Intermediation, 2008, p14.

<sup>18</sup> مصرف قطر الإسلامي، تقرير الحوكمة، 2010، ص 7، متاحة على الموقع:

<https://www.qib.com.qa/ar/images/QIB-Corporate-Governance-Report-2010-Ar.pdf>, le 26/04/2017, à 15 : 45

<sup>19</sup> جوناثان تشاركهام، إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2003، ص 29.

<sup>20</sup> محمد طارق يوسف، محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والأقليمية والمحلية، مكتب جرانت ثورتون محمد هلال عضو جرانت ثورتون انترناشونال، 2010، ص 15.

<sup>21</sup> جوناثان تشاركهام، مرجع سابق، ص 33

<sup>22</sup> محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص 12

\* Jensen M.C. et Meckling W. H. (1976): « Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 n° 4, pp 305-360.

<sup>23</sup> Pascal H D. **MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE BANCAIRE ET RISQUES FINANCIERS DANS LA ZONE UEMOA: UNE ANALYSE**

**ECONOMETRIQUE PAR LES DONNEES DE PANEL**,2009,disponible sur le site : <https://fr.scribd.com/doc/44704724/Gouvernance-Bancaire-Et-Risques-Financiers> ,le 26/04/ 2017à 23:34

\*Beck T. et Levine R. (2004): « Stock markets, banks and growth: Panel evidence », **Journal of Banking and Finance**, 28, 423-442.

<sup>25</sup> جوناثان تشاركهام، مرجع سابق، ص 25.

<sup>26</sup> محمد سمير دهيرب، "مدى تطبيق واعتماد المصارف المحلية العراقية للحوكمة المصرفية..دراسة ميدانية لعينة من المصارف العاملة في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل العراقية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة المثنى، العدد الأول، 2011، ص 163،164.

<sup>27</sup> Houssem RACHDI,opcit, p14,15.

<sup>28</sup> محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص 10،11.