

دور مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر المالية والوقاية من الأزمات

أ.سالمة عمر محمد مسعود

قسم العلوم الإدارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية سوق الخميس امسجل

الملخص:

يبدأ تساؤل هذا البحث من نقطة بسيطة: لماذا تنهار المصارف حتى حين تبدو أرقامها سليمة؟ والجواب الذي يقترحه البحث هو أن المخاطر المالية الكبرى لا تنشأ فجأة، بل تتراكم ببطء في ظل بيئات حوكمية هشة. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث إلى بناء إطار نظري تحليلي يستجلي دور مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر المالية والوقاية من الأزمات.

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الأدبيات النقدية، مستنداً إلى الأطر التنظيمية الدولية المعتمدة، في مقدمتها مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجلس الاستقرار المالي، إضافة إلى الدوريات الأكاديمية المحكّمة ذات الصلة. ويغطي البحث المرحلة الممتدة من عام 1999 حتى عام 2025.

وخلص البحث إلى أن الحوكمة المصرفية تعمل على مستويات ثلاثة متداخلة: على المستوى الداخلي، تُشكّل استقلالية مجلس الإدارة ولجان المخاطر ومنظومة الحوافز دعماً وقائياً يكبح الميل نحو المخاطرة المفرطة. وعلى المستوى الخارجي، تُؤدّد الرقابة التنظيمية والإفصاح الحقيقي انضباطاً سوقياً يُعوّض قصور الرقابة الذاتية. وعلى مستوى الوقاية من الأزمات، تعمل الحوكمة السليمة كبوابة تصفية تحول دون تراكم المخاطر الجهازية، و'وسادة امتصاص' للصدمات المالية، و'رصيد ثقة' يحمي المصرف من الذعر الجماعي.

كما كشف البحث أن الحوكمة الشكلية المجردة من الثقافة المؤسسية الحقيقية قد تكون عديمة الأثر، وهو ما أثبتته أزمة 2008 التي لم تكن غياباً لهياكل الحوكمة بل غياباً لجوهرها. وتكتسب هذه النتائج أهمية خاصة في السياق الليبي، حيث لا تزال منظومة الحوكمة المصرفية في طور البناء، مما يجعل وضع أطر تنظيمية واضحة ومُكيّفة مع البيئة المحلية ضرورة لا خياراً.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، إدارة المخاطر المالية، الاستقرار المالي، الأزمات المصرفية، لجنة بازل، الإفصاح والشفافية، مجلس الإدارة.

**Abstract:**

This paper begins with a deceptively simple question: why do banks fail even when their numbers look healthy? The answer it proposes is that major financial risks rarely appear overnight they accumulate quietly beneath the surface of weak governance structures. Against this backdrop, the study aims to construct an integrated theoretical framework that clarifies how banking governance principles reduce financial risks and prevent crises.

The study adopts a descriptive-analytical approach combined with a critical literature review, drawing on internationally recognised regulatory frameworks principally the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS, 2015), the OECD Principles of Corporate Governance (2015), and the Financial Stability Board guidelines alongside peer-reviewed academic literature covering the period from 1999 to 2025.

The findings reveal that banking governance operates on three interconnected levels. Internally, board independence, specialised risk committees, and well-designed incentive structures act as the first line of defence against excessive risk-taking. Externally, regulatory oversight and genuine disclosure generate market discipline that compensates for the limits of self-regulation. At the systemic level, sound governance functions as a “gatekeeper” filtering out reckless decisions, an “absorber” of financial shocks, and a “confidence anchor” that shields banks from contagious panic.

The study also finds that formal governance structures devoid of genuine institutional culture can be ineffective a lesson clearly illustrated by the 2008 global financial crisis, where the failure was not the absence of governance frameworks but the absence of their substance. These conclusions carry particular relevance for Libya and comparable emerging economies, where banking governance frameworks remain nascent and where context-sensitive regulatory reform is an urgent necessity rather than an academic exercise.

Keywords: Banking Governance, Financial Risk Management, Financial Stability, Banking Crises, Basel Committee, Disclosure and Transparency, Board of Directors.

الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة:

هناك لحظات في تاريخ الاقتصاد تظهر بوضوح ضعف الأنظمة والهياكل التي كان يُظن لفترة طويلة أنها ثابتة وقوية؛ والأزمة المالية العالمية عام 2008 خير مثال على ذلك، فقد أسقطت في أسابيع معدودة مؤسسات مالية عريقة ظلت لعقود رمزاً للمتانة والاستقرار، وأعادت بقوة طرح سؤال قديم بصيغة جديدة: لماذا تنهار المصارف؟ وهل كان الانهيار حتمياً أم أن هنالك أنظمة وآليات كان من الممكن أن تحدّ من وقوعه أو تقلّل من حدّته؟

أزمة 2008 كانت أزمة أنظمة ومؤسسات وقرارات، فقد رُصدت قاعدة بيانات شاملة للأزمات المصرفية الجهازية خلال الفترة 1970-2011، كاشفت أن تلك الأزمات تتراكم تكاليفها المالية والاقتصادية على نحو يتجاوز بكثير ما تُظهره الأرقام الأولية، وأن استجابات السياسات تختلف بين الاقتصادات المتقدمة والناشئة في طريقة احتوائها (Laeven & Valencia, 2013)، وقد كشفت تلك القاعدة أن مرحلة ما قبل الأزمة تنسم في الغالب بتراكم المخاطر الغير معلنة بعيداً عن عين الرقابة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الحوكمة داخل المصارف.

لهذا باتت الحوكمة المصرفية تمثل ركيزة أساسية في خطاب الإصلاح المالي الدولي، وتعرّف لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة المصرفية بأنها منظومة العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين وسائر أصحاب المصلحة، وأن هذه المنظومة هي التي تُحدد الأهداف المؤسسية وآليات تحقيقها والرقابة على الأداء (BCBS, 2015)، وما يستوقف المتأمل في هذا التعريف هو أنه لا يضع الحوكمة في خانة الإدارة التقنية أو الامتثال الإجرائي، بل يجعلها البنية التحتية التي ينهض عليها القرار المصرفي بأكمله، ربحاً كان أم خسارة، استقراراً أم أزمة.

والمفارقة التي تستحق الوقوف عندها أن بعض نتائج الأبحاث المتعلقة بالحوكمة والأزمات جاءت مغايرةً للتوقع البديهي؛ فقد درس إركنز وهانج وماتوس (2012) عينةً من 296 مؤسسة مالية في 30 دولة، وتوصلوا إلى أن المؤسسات ذات مجالس الإدارة الأكثر استقلاليةً والملكية المؤسسية الأعلى قد سجّلت عوائد أسهم أسوأ خلال فترة الأزمة، مرجعين ذلك إلى أن الملكية المؤسسية المرتفعة دفعت نحو تحمّل مخاطر أعلى قبيل الأزمة، وأن المجالس المستقلة اضطرت إلى رفع رأس المال بصورة مكلفة في أشد لحظات الأزمة حدةً (Erkens et al., 2012).

ومن هذه الزاوية، يسعى هذا البحث إلى بناء إطار تفسيري متكامل يستجلي دور مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر المالية والوقاية من الأزمات، مستنداً إلى الأدبيات الأكاديمية المحكمة والأطر التنظيمية الدولية المعتمدة.

مشكلة البحث

حين تنهار مؤسسة مصرفية، نبحث عادةً عن الخطأ في الأرقام: قرض متعثر أو موجة سحبات أو انخفاض مفاجئ في قيمة الأصول، لكن التجربة الدولية المتراكمة تكشف أن الأرقام ليست سوى نهاية القصة، أما بدايتها فتكمن في مكان آخر: في غرفة اجتماعات مجلس الإدارة، وفي طريقة اتخاذ القرار، وفيمن يُحاسب من، ومن يملك المعلومة ومن يُحجبها عنه، باختصار، تبدأ القصة في الحوكمة.

والمشكلة الحقيقية التي يعالجها هذا البحث ليست غياب قواعد الحوكمة؛ فمعظم المصارف تمتلك وثائق الحوكمة وهياكلها الرسمية، ولكن أن هذه القواعد كثيراً ما تبقى حبراً على ورق، لا تترجم إلى ثقافة مؤسسية فعلية قادرة على كبح المخاطر قبل أن تكبر، وحين تضرب الأزمة يكتشف الجميع أن آليات الرقابة كانت موجودة شكلياً.

وعلى الرغم من اتساع الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة المصرفية، فإن معظمها يتناول عناصرها منفصلة: دراسة تُعنى باستقلالية مجلس الإدارة، وأخرى بالإفصاح والشفافية، وثالثة بمنظومة الحوافز وقليل من الدراسات ذلك الذي يُعالج منظومة الحوكمة كاملة بوصفها نسقاً متكاملًا يعمل على الوقاية من المخاطر المالية والأزمات في وقت واحد، فهذه الفجوة هي ما يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

وتزداد حدة هذه الإشكالية في السياق الليبي؛ حيث لا تزال أطر الحوكمة المصرفية في طور التشكل وغياب الدراسات النظرية الشاملة التي تُقدّم إطاراً مرجعياً متماسكاً يمكن الاستناد إليه في مسارات الإصلاح التنظيمي، ولا يكفي في هذا السياق استيراد نماذج الحوكمة الغربية ولصقها على بيئات مؤسسية مغايرة؛ بل يستلزم الأمر فهماً نظرياً أعمق للآليات التي تجعل الحوكمة واقيةً من المخاطر.

أسئلة البحث

بناءً على المشكلة البحثية التي تم تحديدها، والمتمثلة في التباين بين تسارع الابتكار التقني وبطء الاستجابة التنظيمية والهيكلية في الدول النامية، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تُسهم مبادئ الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر المالية والوقاية من الأزمات في إطار الأنظمة المصرفية المعاصرة؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سيعمل البحث على معالجتها:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية، وما المبادئ الجوهرية التي أرستها المعايير الدولية كمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية؟
- 2- ما طبيعة المخاطر المالية التي تتعرض لها المصارف، وكيف يُعَرَّضُ قصورُ الحوكمة الأنظمة المصرفية لتلك المخاطر؟
- 3- ما الآليات النظرية التي تُمكن مبادئ الحوكمة المصرفية من الحد من المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة والتشغيل؟
- 4- كيف تُسهم آليات الشفافية والإفصاح والرقابة الداخلية في تعزيز الاستقرار المالي للمؤسسات المصرفية؟
- 5- ما العلاقة النظرية بين ضعف الحوكمة المصرفية ونشوء الأزمات المالية في ضوء التجارب العالمية الموثقة؟

أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- بناء إطار نظري متكامل يستوعب مفهوم الحوكمة المصرفية ومبادئها الجوهرية وفق المعايير الدولية المعتمدة، لا سيما معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
- 2- تحليل طبيعة المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المصرفية وتصنيفها، وتبيان الروابط النظرية بين آليات الحوكمة وآليات إدارة تلك المخاطر والحد من تأثيراتها.
- 3- إبراز الدور الوقائي لمنظومة الحوكمة المصرفية في تقادي الأزمات المالية الجهازية، من خلال مقارنة نقدية للأدبيات العلمية المتعلقة بالأزمات المصرفية الكبرى.
- 4- الكشف عن الفجوات الموجودة في الأطر التنظيمية للحوكمة المصرفية، وتحديد المتطلبات الأساسية لتعزيز منظومة الرقابة والمساءلة في القطاع المصرفي.
- 5- تقديم إطار نظري تحليلي يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة المصرفية والاستقرار المالي.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية:

يسهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر المالية، من خلال تقديم إطار نظري تكاملي يربط مبادئ الحوكمة بآليات الوقاية من الأزمات المالية في سياق واحد، ويأتي استجابة لنداءات متعددة في الأدبيات العلمية تطالب بمعالجة موضوع الحوكمة المصرفية من منظور شامل، بدلاً من التناول الجزئي لعناصرها المنفصلة (Levine, 2004; Bhagat & Bolton, 2019).

ثانياً: الأهمية العملية:

يكتسب البحث أهميته العلمية في ضوء التحديات المتصاعدة التي يواجهها القطاع المصرفي في بيئات ما بعد الأزمات، وخاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع وظهور مخاطر مالية من طبيعة جديدة كمخاطر الذكاء الاصطناعي والأصول الرقمية، كما يوفر مرجعية نظرية موثوقة يمكن الاستناد إليها في عمليات الإصلاح التنظيمي لمنظومة الحوكمة في القطاعات المصرفية الناشئة.

منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستنداً إلى مصادر ثانوية موثوقة تشمل الأطر التنظيمية الدولية والدوريات العلمية المحكمة والتقارير المؤسسية الصادرة عن منظمات دولية معتمدة، ولا تتضمن الدراسة دراسة ميدانية أو تحليلاً إحصائياً كمياً.

حدود البحث

يقتصر على تحليل مبادئ الحوكمة المصرفية وفق المعايير الدولية المعتمدة وخصوصاً (مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) وعلاقتها بمنظومة إدارة المخاطر المالية والوقاية من الأزمات المصرفية، ولا يتناول آليات الحوكمة في المؤسسات المالية غير المصرفية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار، إلا في حدود ما تقتضيه المقارنة والتحليل، و تشمل المرحلة الممتدة من عام 1999 (تاريخ صدور مبادئ OECD الأولى للحوكمة) وحتى عام 2025، مع التركيز على الأدبيات والإصلاحات التنظيمية الصادرة في أعقاب الأزمة المالية العالمية 2008 بوصفها نقطة تحول فارقة في تطور منظومة الحوكمة المصرفية الدولية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل مفهوم الحوكمة المصرفية وتطوره التاريخي، ثم يعرج على المبادئ الأساسية التي أرستها المعايير الدولية، وصولاً إلى النظريات الاقتصادية والمالية التي تُفسر العلاقة بين الحوكمة وسلوك المؤسسات المصرفية.

أولاً: التأصيل المفاهيمي للحوكمة المصرفية

لا يزال مفهوم الحوكمة المصرفية يفنر إلى تعريف موحد متفق عليه في الأدبيات الأكاديمية والتنظيمية، وهو ما يعكس تعدد زوايا التناول وتنوع الأطر المرجعية المعتمدة. غير أن ثمة تعريفات مؤسسية راسخة باتت تُشكّل المرجعية الأساسية لهذا المفهوم على المستوى الدولي.

أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن "الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توفر الإطار الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة، وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى آليات متابعة الأداء وتقييمه" (OECD, 2015, p. 9).

وعلى الرغم من أن هذا التعريف يصاغ في سياق الحوكمة المؤسسية العامة، إلا أن لجنة بازل للرقابة المصرفية أعادت توظيفه وتكييفه ليلائم الطبيعة الخاصة للمؤسسات المصرفية، فعرفت الحوكمة المصرفية تعريفاً أكثر تخصصاً ودقة: "مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميهِ وسائر أصحاب المصلحة، والتي توفر الإطار الذي تُحدّد من خلاله أهداف البنك، وتُرسّم فيه الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى آليات متابعة الأداء والرقابة عليه، كما تؤكد اللجنة أن الحوكمة الرشيدة ينبغي أن توفر حوافز ملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق مصالح البنك ومساهميهِ، فضلاً عن تعزيز فعالية أنظمة المتابعة والرقابة"

(BCBS, 2015, P. 1).

وتتجلى خصوصية الحوكمة في القطاع المصرفي بوضوح في تعريف مهراّن وآخرون الذي يُبرز الطبيعة المزدوجة لهذا القطاع كونه وسيطاً مالياً يحمل التزامات تجاه المودعين والمساهمين في وقت واحد، فقد أشارا إلى أن حوكمة البنوك تختلف عن حوكمة الشركات غير المالية من حيث إن البنوك أكثر غموضاً وأشدّ خضوعاً للتنظيم والرقابة، كما أنها تتمتع بإمكانية الوصول إلى شبكة أمان مالية، إضافة إلى أن هيكلها الرأسمالي يخلق حوافز مختلفة، هذه الفروقات تجعل نموذج حوكمة الشركات القائم على تعظيم قيمة المساهمين غير مكتمل عند تطبيقه على البنوك، وتُشير إلى الحاجة

إلى تبني نموذج أوسع يقوم على مراعاة أصحاب المصلحة كافة (Mehran, Morrison, & Shapiro, 2011).

وبالجمع بين هذه التعريفات، يمكن القول إن الحوكمة المصرفية تمثل منظومةً مركبةً من القواعد والهياكل والآليات التي تُنظّم العلاقة بين أطراف متعددة المصالح، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة وضرورات المساءلة والزامية الشفافية، في سياق قطاع يتسم بالتعقيد والحساسية تجاه الاستقرار المالي الكلي.

ثانياً: مراحل تطور الحوكمة المصرفية دولياً

لم تنشأ منظومة الحوكمة المصرفية بصورتها الحالية في مرة واحدة، بل مرّت بمراحل تطويرية متعاقبة، شكّلت كل منها استجابةً لمخرجات الأزمات المالية والإخفاقات المؤسسية المتكررة. المرحلة الأولى (1970-1997): ظهرت فيها الأطر التنظيمية الأولى للرقابة المصرفية، وبرزت في إنشاء لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1974 في أعقاب انهيار بنك Bankhaus Herstatt الألماني، ثم صدور اتفاقية بازل الأولى عام 1988 التي وضعت الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال (Goodhart, 2011).

المرحلة الثانية (1997-2008): أطلقت الأزمة المالية الآسيوية عام 1997 نقاشاً دولياً واسعاً حول دور الحوكمة المؤسسية في اتقاء الأزمات المالية؛ وقد كشفت هذه الأزمة أن الضعف المؤسسي وغياب الشفافية وتراكم الملكية العائلية كانوا من أبرز العوامل المُعجّلة لانتشار العدوى المالية عبر الحدود (OECD, 2001)، وقد جسّدت هذه التطورات تغير في الفهم الدولي للحوكمة، حيث انتقل التركيز من مجرد الامتثال التنظيمي إلى ضرورة بناء منظومات حوكمة داخلية فاعلة، وفي ظل هذا السياق أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئها الأولى للحوكمة المؤسسية عام 1999، والتي شكّلت إطاراً مرجعياً عالمياً للعلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة، مع التركيز على الشفافية والمساءلة واستقلالية مجالس الإدارة (OECD, 1999)، وعلى الصعيد المصرفي صدرت عام 2004 اتفاقية بازل الثانية (Basel II)، التي أدخلت ركيزة الانضباط السوقي

(Pillar 3: Market Discipline) بوصفها دعامة ثالثة للرقابة إلى جانب متطلبات رأس المال والمراجعة الإشرافية، وذلك بهدف تعزيز الإفصاح والشفافية كآليات ردع ذاتية للمخاطر المفرطة (Basel Committee on Banking Supervision, 2004)، غير أن هذه المرحلة رغم تطورها التنظيمي ظلت عاجزة عن احتواء المخاطر المنهجية الناجمة عن تعقيد الأدوات المالية وتشابك المؤسسات، وهو ما ظهر بوضوح في الأزمة المالية العالمية عام 2008.

وفي المرحلة الثالث (2008-حتى الآن): استجابة لذلك أصدر مجلس الاستقرار المالي جملةً من التوصيات الإصلاحية، وأطلقت لجنة بازل وثيقتها الإرشادية المحدثة للحوكمة عام 2015، فيما أدخلت اتفاقية بازل الثالثة تعزيزاً لمتطلبات رأس المال والسيولة (BCBS, 2015).

ثالثاً: مبادئ الحوكمة المصرفية وفق المعايير الدولية

1- مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية:

تُمثّل وثيقة لجنة بازل الصادرة عام 2015 بعنوان "Corporate Governance Principles for Banks" المرجع الأكثر تخصصاً وشمولاً في مجال الحوكمة المصرفية على المستوى الدولي. وتقوم هذه الوثيقة على ثلاثة عشر مبدأً رئيسياً تغطي أربعة محاور أساسية. المحور الأول يتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وصلاحياته؛ إذ تُلزم اللجنة مجالس الإدارة بالإشراف الفعّال على الإدارة التنفيذية ووضع استراتيجية المخاطر الكلية للمؤسسة، وفي هذا الشأن تنص الوثيقة على ما يلي: "يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الكاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة على الأهداف الاستراتيجية للبنك وإطار الحوكمة والثقافة المؤسسية، والإشراف على تنفيذها، كما يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على الإدارة التنفيذية" (BCBS, 2015, p. 8).

أما المحور الثاني فيتناول كفاءة الإدارة العليا واستقلاليتها، وتشترط اللجنة أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة المعرفة والخبرة والحكم اللازمان لأداء دورهم الرقابي على وجه صحيح ويرتبط بهذا المحور ما أسمته اللجنة مبدأ "الصلاحية والملاءمة" (Fit and Proper)، الذي يُلزم المصارف بالتثبت من توفر المؤهلات الأخلاقية والمهنية اللازمة في القائمين على الإدارة، ويدور المحور الثالث حول إدارة المخاطر، وهو من أكثر المحاور التزاماً بمتطلبات ما بعد أزمة 2008؛ إذ تُوجب اللجنة إنشاء وظيفة مستقلة لإدارة المخاطر برئاسة كبير مسؤولي المخاطر (CRO)، مع ضمان استقلاليتها عن الإدارة التنفيذية المعنية بتحقيق الأرباح، كما يُركز المحور الرابع على متطلبات الشفافية والإفصاح بوصفهما آليتين أساسيتين لتمكين أصحاب المصلحة من تقييم أداء المؤسسة المصرفية وبنية مخاطرها (BCBS, 2015).

2- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئها الأولى للحوكمة عام 1999، وأعدت مراجعتها عام 2004، ثم أصدرت نسختها المحدثة عام 2015 بعنوان "G20/OECD Principles of Corporate Governance" بالتعاون مع مجموعة العشرين، وتُبنى هذه المبادئ على ستة محاور رئيسية.

"تهدف هذه المبادئ إلى مساعدة الحكومات في جهودها لتقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي للحوكمة المؤسسية، وتقديم توجيهات واقتراحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، وغيرها من الأطراف التي لها دور في عملية تطوير حوكمة شركات سليمة (OECD, 2015, p. 7).

وتشمل هذه المحاور الستة ضمان أساس فعال لإطار الحوكمة، وحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملكية، والمعاملة المتكافئة للمساهمين، ودور أصحاب المصلحة في الحوكمة، والإفصاح والشفافية، فضلاً عن مسؤوليات مجلس الإدارة، وتستمد هذه المبادئ أهميتها الخاصة من كونها تُوفر إطاراً مرجعياً لصانعي السياسات لا للمؤسسات المالية وحدها، مما يجعلها أداة قوية في مسارات الإصلاح التشريعي والتنظيمي (OECD, 2015).

3- معايير مجلس الاستقرار المالي:

أُسِّس مجلس الاستقرار المالي (FSB) عام 2009 في أعقاب الأزمة المالية العالمية مباشرة، بتقويض من مجموعة العشرين، وذلك لمراقبة الجهاز المالي الدولي والتوصية بالسياسات الكفيلة بتعزيز استقراره. ويتبنّى المجلس تعريفاً للحوكمة الجيدة يربطها صراحةً باستقرار النظام المالي الكلي: "الحوكمة المؤسسية الفعالة أمر حاسم للعمل السليم للقطاع المصرفي وللاقتصاد بأسره. ضعف الحوكمة المؤسسية يُضعف قدرة البنك على تحمّل ضغوط المنافسة، ويمكن أن يسهم في إخفاقات البنوك، والتي يمكن أن تُشكّل تكاليف وعواقب عامة كبيرة" (FSB, 2017, p. 3).

وقد أصدر المجلس مجموعة من التوصيات المتعلقة بحوكمة المصارف ذات الأهمية الجهازية (Systemically Important Financial Institutions – SIFIs)، مُركِّزاً على ثلاثة محاور: أولها تعزيز رقابة مجالس الإدارة على مخاطر السيولة وكفاية رأس المال، وثانيها إصلاح منظومة التعويضات لمحاذاتها مع متطلبات إدارة المخاطر السليمة، وثالثها تطوير آليات التخطيط للتعافي والتسوية (Recovery and Resolution Planning) بوصفها صمام أمان أمام الإخفاق المصرفي المفاجئ (FSB, 2020).

رابعاً: النظريات المفسرة للحوكمة المصرفية

توفر هذه النظريات الاقتصادية والمالية تفسيراً لفهم العلاقة بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة المصرفية وخارجها:

1- نظرية الوكالة (Agency Theory):

نظرية الوكالة هي الأكثر حضوراً في أدبيات الحوكمة المصرفية، وقد صاغ Meckling & Jensen أطرها التأسيسية في ورقتهما البحثية الكلاسيكية عام 1976، حين عرّفا علاقة الوكالة بأنها:

"عقد يُبرم بموجبه شخص أو أكثر (الموكل/الموكلون) مع شخص آخر (الوكيل) لأداء خدمة ما نيابة عنهم، وتتضمن تفويض بعض سلطة اتخاذ القرار للوكيل. وإذا كان طرفا العلاقة من مُعظمي المنفعة (utility maximizers)، فهناك سبب وجيه للاعتقاد بأن الوكيل لن يتصرف دائماً بما يحقق المصلحة الفضلى للموكل" (Jensen & Meckling, 1976, p. 308).

وتتطوي العلاقة بين المساهمين والإدارة التنفيذية في المصارف على تعارض صريح في المصالح، يتجلى في ميل المساهمين لمحدودية مسؤوليتهم القانونية إلى دفع البنك نحو تحمّل مخاطر أعلى بحثاً عن عوائد أكبر، في حين يتحمل المودعون والدائنون غير المؤمنين عبء الجانب السلبي من هذه المخاطر، ويتفاقم هذا التعارض في القطاع المصرفي بفعل وجود ضمانات الودائع الحكومية التي تُضعف حافز المودعين على المراقبة وتُخفض تكلفة الدين للبنك، مما يُفضي إلى ما يُعرف بمشكلة الإفراط في المخاطرة (Merton, 1977; Laeven & Levine, 2009).

2- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

تتجاوز نظرية أصحاب المصلحة الأفق الضيق لنظرية الوكالة المقنن على العلاقة الثنائية بين المساهمين والإدارة، لترسم خريطةً أوسع لأطراف العلاقة المؤسسية، وقد وضع Freeman أسس هذه النظرية عام 1984، مُقدِّماً تعريفاً للمؤسسة يتجاوز حدود المصالح المباشرة للملاك بأنهم: "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر أو يتأثروا بتحقيق أهداف المؤسسة. وتطلق نظرية أصحاب المصلحة من افتراض مفاده أن القيم هي جزء لا غنى عنه وصريح من ممارسة الأعمال" (Freeman, 2010).

وتكتسب هذه النظرية أهمية استثنائية في السياق المصرفي، نظراً لتشعّب شبكة أصحاب المصلحة في المؤسسات المصرفية لتشمل: المودعين الذين يُعهدون بمدخراتهم للمصارف، والمقترضين الذين يرتبط تمويل مشاريعهم بقرارات الائتمان، والجهات التنظيمية المعنية بصون الاستقرار المالي الكلي، والمجتمع الذي يتأثر مباشرةً بأثر الأنشطة المصرفية في الاقتصاد الحقيقي.

3- نظرية الإشارة ونظرية التوازن المؤسسي:

تُشكّل نظرية الإشارة (Signaling Theory) إسهاماً نظرياً في تفسير دور الإفصاح والشفافية في الحوكمة المصرفية، وقد نشأت في الأدبيات الاقتصادية مع أعمال Spence حول الإشارات في ظل عدم تماثل المعلومات، ثم استُخدمت في الأدبيات المالية لتفسير كيفية قيام المعلومات المفصح عنها بدور الإشارة إلى جودة المؤسسة ومستوى مخاطرها، بما يساهم في الحد من مشكلتي الاختيار السلبي والخطر الأخلاقي.

وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة لأن الإدارة تمتلك معلومات لا تتوافر للمودعين والمستثمرين والجهات الرقابية، الأمر الذي يجعل الإفصاح والشفافية أدوات أساسية لتقليص فجوة المعلومات وتعزيز الثقة في البنك (Healy & Palepu, 2001).

أما نظرية التوازن المؤسسي (Institutional Equilibrium Theory)، التي وضع شيبسل (Shepsle, 1979, 1986) أسسها في سياق التحليل التشريعي، فتري أن استقرار المنظومات المؤسسية يتوقف على انسجام القواعد والهياكل مع البيئة المحيطة.

وفي تطبيقها على الحوكمة المصرفية يُشير نورث (1990) إلى أن فعالية آليات الحوكمة مشروطة بانسجامها مع البيئة المؤسسية المحيطة، بما تشمله من قواعد رسمية وغير رسمية وآليات تنفيذ وإنفاذ، ويعني ذلك أن استيراد نماذج الحوكمة من السياقات المتقدمة وزرعها في بيئات مؤسسية مغايرة قد لا يُفضي إلى النتائج المرجوة ذاتها، وهو تحذير ذو دلالة بالغة لاقتصادات الدول النامية والناشئة (North, 1990).

خامسا: تصنيفات المخاطر المالية ومفاهيمها

1- مخاطر الائتمان:

هي تلك المخاطر الناشئة عن عدم قدرة طرف آخر على سداد التزاماته المالية وقت استحقاقها، مما يترتب عليه حدوث خسارة للبنك، وتأخذ هذه المخاطر في الاعتبار العجز غير المقصود، وذلك عندما لا يملك هذا الطرف الوسائل المالية التي تسمح له بالدفع أو العجز المتعمد عندما لا يسدد الطرف الآخر التزاماته متعمداً (موسى، 2012، ص. 1017)

وتعرف بأنها الخسائر المالية المحتملة الناتجة عن عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة (عبد العليم، 2014، ص. 489)

وتعرف أيضا أنها حدوث تغيرات عكسية للمحفظة الائتمانية للبنك تؤدي خسائر تنشأ من عجز كل أو بعض المقترضين بالوفاء بالتزاماتهم أو جزء منها تجاه الوحدة المصرفية (موسى، 2012، ص. 13)

2- المخاطر التشغيلية:

هي المخاطر التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها، أو التي تتجم عن الحوادث الداخلية في المصرف، كما تشمل أيضا المخاطر القانونية حيث اعتبرتها اتفاقية بازل للرقابة المصرفية جزءاً من المخاطر التشغيلية (غنيم، 2012، ص. 1026).

3- مخاطر السيولة:

هو احتمال تعرض البنك لموجة سحبات مفاجئة من قبل المودعين في نفس الوقت وغير متوقع وغير مخطط له مع عدم توافر سيولة بديلة مما يحد من قدرة البنك بالتزاماته (غنيم، 2012، ص. 1009).

أو هي التي تنتج من عدم قدرة البنك على مواجهة التزاماته المالية كسحب الودائع أو منح القروض في مواعيد استحقاقها (خروش وآخرون، 2004، ص. 195).
تنتج مثل هذه المخاطر اما عن تحويل الاستحقاق، أو تدني في نوعية الأصول، أو اندفاع غير عادي لسحب ودائعهم دفعة واحدة (موسى، 2012، ص. 10).

الفصل الثالث: دور الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر المالية والوقاية من الأزمات
يأتي هذا الفصل لتحليل مبادئ الحوكمة المصرفية كمنظومة حماية متكاملة، تعمل على ثلاثة مستويات: الرقابة الداخلية، الانضباط الخارجي والوقاية من الأزمات المالية الجهازية.

أولاً: آليات الحوكمة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر
تدور هذه الآليات حول ثلاثة جوانب وهي: هيكل مجلس الإدارة، واللجان المختصة، ومنظومة الحوافز والمكافآت.

1- استقلالية مجلس الإدارة:

يعتمد نجاح الحوكمة المصرفية إلى حد كبير على وجود مجلس إدارة يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرار، وتعد الشرط الأساسي لممارسة الرقابة الفعالة على توجهات الإدارة التنفيذية في التعامل مع المخاطر، حيث أن استقلالية مجلس الإدارة في المصارف لا تتحقق بمجرد وجود أعضاء غير تنفيذيين، بل تتطلب قدرة فعلية على الرقابة الموضوعية على قرارات الإدارة التنفيذية، ولا سيما في مجال المخاطر، بما يستلزم توافر المعرفة المالية وحرية الوصول إلى المعلومات والاستعانة بالخبرة المتخصصة عند الحاجة (الخضيري، 2014).

وتتجلى آليات اشتغال هذه الاستقلالية في الحد من المخاطر من خلال مسارين: المسار الأول هو الرقابة على استراتيجية المخاطر الكلية للمصرف (إطار شهية المخاطر الكلية، Risk Appetite Framework)، إذ يتولى المجلس المستقل إقرار مستوى تحمّل المخاطر ومراقبة التزام الإدارة بحدوده. والمسار الثاني هو الإشراف على جودة التقارير المالية والتحقق من أنها تعكس الوضع الحقيقي لبنية المخاطر دون تجميل أو إخفاء، وهو ما يُقلّص احتمالية تراكم المخاطر الخفية التي أشار إليها الفصل السابق (النعمي وآخرون، 2015).

وعلى الصعيد الدولي، وثّق (Pathan 2009) أن المصارف ذات مجالس الإدارة المقيّدة (التي يتمتع فيها المدير التنفيذي بنفوذ أقل على تشكيل المجلس) تُظهر مستويات مخاطرة أقل انعكست في تقلب أرباح أدنى ونسب قروض متعثرة أخفض، مما يُثبت نظرياً وتجريبياً أن قيد سلطة المدير التنفيذي عبر مجلس إدارة فعلياً مستقل يُقلّص ميل المصرف نحو المخاطرة المفرطة.

2- لجان المراجعة والمخاطر:

تمثل اللجان المتخصصة المنبثقة عن مجلس الإدارة ذراعاً تنفيذياً لآليات الحوكمة الداخلية وفي مقدمتها لجنة المراجعة ولجنة المخاطر، تضطلع لجنة المراجعة في المصارف بدور وقائي مهم يتجاوز فحص البيانات المالية، فهي حلقة وصل بين المراجعة الداخلية والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمراجعة الخارجية، كما تُسهم في التحقق من كفاية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والالتزام بالأطر التنظيمية، وتزداد فعاليتها كلما توافرت لها الاستقلالية والخبرة المالية وانتظام الاجتماعات (السامرائي، 2017).

أما لجنة المخاطر، فقد باتت بعد إصلاحات ما بعد 2008 كلجنة أساسية في هيكل الحوكمة المصرفية، وبالذات في المصارف ذات الأهمية الجهازية، وتُوجب مبادئ لجنة بازل (2015) أن تتولى هذه اللجنة إقرار إطار شهية المخاطر الكلية، والإشراف على وظيفة إدارة المخاطر المستقلة، ومراجعة التقارير الدورية لكبير مسؤولي المخاطر (Chief Risk Officer – CRO)، والتحقق من كفاية مخصصات المخاطر ورأس المال الرقابي، وقد خلصت دراسة الحياي (2019) إلى أن وجود لجنة مخاطر فاعلة مستقلة يرتبط ارتباطاً عكسياً معنوياً بنسبة القروض المتعثرة في المصارف التجارية الأردنية، وهو دليل نظري وتطبيقي على الأثر الوقائي لهذه اللجنة.

3- نظم الحوافز والمكافآت:

تعتبر منظومة الحوافز والمكافآت التنفيذية من الجوانب المؤثرة في توجيه سلوك المخاطرة داخل المصارف، إذ إن ربط المكافآت بالأرباح قصيرة الأجل دون مراعاة المخاطر المرجأة قد يدفع المديرين إلى تبني سلوك أكثر مخاطرة وتأجيل كلفة هذه المخاطر إلى المستقبل، بما يخلق فجوة بين الحافز الفردي ومتطلبات الاستقرار المؤسسي (الحسيني والدوري، 2003).

وقد استجاب مجلس الاستقرار المالي لهذا الإشكال الهيكلي بإصدار مبادئ سياسة التعويضات السليمة عام 2009، المُنقحة عام 2018، التي توجب ربط المكافآت التنفيذية بمؤشرات الأداء المعدلة بالمخاطر (Risk-Adjusted Performance Metrics)، وتأجيل صرف نسبة كبيرة منها على مدى فترات زمنية كافية تمتد بين ثلاث وخمس سنوات، مع اشتراط إمكانية استرداد المكافآت (Clawback) في حال ظهور مخاطر كانت مخفية وقت صرفها.

ثانيا: آليات الحوكمة الخارجية والرقابة التنظيمية

منظومة الحوكمة المصرفية عادة لا تكتمل بآلياتها الداخلية وحدها، بل تحتاج إلى منظومة مقابلة من الضوابط والرقابة الخارجية تُعزز الآليات الداخلية وتسدّ ثغراتها. ويمكن تنظيم آليات الحوكمة الخارجية في جانبين من حيث: دور المراجعة الخارجية، والإفصاح والشفافية.

1- دور المراجعة الخارجية:

المراجعين الخارجيين هم أطراف مستقلين مكلفين بالتحقق من دقة البيانات المالية وسلامة أنظمة الرقابة الخارجية، فالمراجع الخارجي يمتلك دور مزدوج لا يتجزأ: الأول يتمثل في التحقق من خلوّ البيانات المالية المُعلّنة من التحريف (سواء ناتجة عن خطأ أو تلاعب) مما يعزز مصداقية المعلومات المُفصّل عنها؛ والثاني يتمثل في تقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وإبلاغ مجلس الإدارة عن نقاط الضعف فيها، وهو ما يُمكن الحوكمة الداخلية من معالجة الثغرات وقائياً قبل أن تتفاقم (شحاته، 2012).

غير أن هذه الفعالية تبقى مشروطة بتحقيق ثلاثة شروط: أولها استقلالية حقيقية للمراجع عن الإدارة المصرفية، بما يجنب تضارب المصالح الناجم عن تقديم خدمات استشارية إلى جانب التدقيق؛ وثانيها امتلاك كفاءة تقنية متخصصة في المحاسبة المصرفية وتقييم المخاطر المالية المعقدة؛ وثالثها القدرة على التواصل الفعّال مع لجنة المراجعة ومجلس الإدارة بما يتجاوز حدود التقرير الرسمي. وحين تتوفر هذه العوامل مجتمعة، تتحول المراجعة الخارجية إلى طبقة حماية إضافية تتكامل مع سائر آليات الحوكمة الداخلية والخارجية (قاسم، 2020).

2- الإفصاح والشفافية:

الإفصاح والشفافية يتيحان لأصحاب المصلحة (المودعين والمستثمرين والجهات الرقابية والأسواق المالية) تقييم الموقف المالي للمصرف بصورة مستمرة، مما يُولّد ضغطاً سوقياً تصحيحياً يُعيّد النزعة نحو المخاطرة المفرطة.

لهذا يعرف مفهوم انضباط السوق (Market Discipline) بأنه الآلية التي يُمارس فيها أصحاب المصلحة رقابتهم على المصرف عبر تسعير المخاطر تسعيراً صحيحاً بناءً على المعلومات المُفصّل عنها؛ فحينما يلاحظ السوق ارتفاعاً في بنية مخاطر المصرف، يستجيب بارتفاع تكلفة تمويله وتقليص الطلب على أوراقه المالية، مما يُرغم الإدارة على تقليص المخاطر المفرطة للحفاظ على وصولها التمويلي (منصور، 2018).

وتتبنى فعالية هذه الآلية على متطلبات الركيزة الثالثة من اتفاقية بازل الثالثة (Pillar 3 - Market Discipline)، التي تلزم المصارف بالإفصاح الموسّع عن كفاية رأس المال وتعرضاتها للمخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية، وهياكل ملكيتها، ومنظومة حوكمتها (Basel Committee on Banking Supervision، 2015)، وقد خلصت عدة دراسات إلى أن مستوى الإفصاح المُعلن وفق هذه المتطلبات يرتبط ارتباطاً عكسياً مع مستويات المخاطرة في المصارف، مما يؤكد أن الشفافية تعمل كآلية تأديبية ذاتية تُكبح الميل نحو المخاطرة المفرطة.

ثالثاً: الوقاية من الأزمات المالية

1- نماذج الارتباط النظري بين الحوكمة وتفادي الأزمات:

تستعرض هذه النماذج النظرية تفسيراً للعلاقة بين جودة الحوكمة المصرفية والوقاية من الأزمات المالية الجهازية. وقد قدم توفيق (2019) تصنيفاً منهجياً يقسم هذه النماذج إلى ثلاث مسارات رئيسية:

نموذج البوابة (Gatekeeper Model)، الذي يرى أن آليات الحوكمة السليمة تعمل كبوابة تصفية تمنع قرارات المخاطرة المفرطة من التحقق. ويستند هذا النموذج إلى نظرية الوكالة، إذ تُحاصر الحوكمة السليمة سلوك المديرين وتمنعه من الانزياح نحو المخاطرة غير المحسوبة. نموذج الامتصاص (Absorption Model)، الذي يؤكد أن الحوكمة القوية تبني احتياطات رأسمالية وسيولة كافية تمتص الصدمات المالية قبل أن تتحول إلى أزمات جهازية. وهذا يتوافق مع المتطلبات الاحترازية لاتفاقيات بازل التي تلزم المصارف ببناء احتياطات تتناسب مع بنية مخاطرها. نموذج الثقة (Confidence Model)، الذي يرى أن الحوكمة الشفافة تُحصّن المصرف من الاضطرابات المفاجئة عبر الحفاظ على ثقة المودعين والمستثمرين حتى في الأوقات العصيبة. ويجسد هذا النموذج نظرية الإشارة؛ إذ يُشكّل الإفصاح الموثوق ونزاهة الحوكمة إشارةً موثوقةً للسوق تُحول دون تفجر أزمات الثقة المفاجئة (بوعشة، 2021).

2- الدروس المستخلصة من الأزمة المالية 2008:

أزمة 2008 العالمية أغنى مختبر تحليلي لفهم الصلة بين إخفاقات الحوكمة ونشأت الأزمات المالية الجهازية. إذ أنها كشفت عن ثلاث إخفاقات حوكمية هيكلية متشابكة: فشل مجالس الإدارة في فهم المخاطر الكامنة في الأدوات المالية المعقدة، وانهيار منظومة الحوافز التنفيذية التي كافأت الأرباح قصيرة الأجل على حساب الاستدامة، وإخفاق آليات الإفصاح في كشف الانكشاف الحقيقي للمصارف على أدوات الدين المهيكل (الحاج، 2015).

وعلى الصعيد التطبيقي، أظهرت الدراسات المقارنة أن المصارف التي نجت من الأزمة بأقل الخسائر كانت تتمتع بخصائص حوكمية مشتركة، فقد وجدت دراسة Beltratti & Stulz (2012) أن المصارف ذات الاحتياطات الرأسمالية الأعلى والقيود الأشد في منح القروض حققت أداءً أفضل. كما أوضح Erkens et al (2012) بعض هذه الخصائص في: تدني نسبة المكافآت المرتبطة بالأداء قصير الأجل، وارتفاع مستوى الإفصاح عن التعرضات للمخاطر، وقوة وظيفة إدارة المخاطر واستقلاليته. غير أن الدراسة نفسها تُنبّه إلى أن الحوكمة القوية تتضمن تكاليفها الخاصة؛ إذ كانت المصارف ذات المجالس الأكثر استقلالية قد رفعت رؤوس أموال جديدة خلال الأزمة مما أدى إلى تخفيض قيمة الأسهم.

وفي السياق العربي، يُشير الأدهم (2022) إلى أن المصارف الخليجية التي اجتازت أزمة 2008 بأقل الأضرار كانت تعمل في ظل أطر تنظيمية أكثر صرامة وتتمتع بمستويات أعلى من رأس المال الاحترازي، وهو ما يعكس (بشكل غير مباشر) أثر الضبط الحوكمي التنظيمي في تحصين المصارف من الصدمات الخارجية.

الخلاصة والاستنتاجات والتوصيات

أولاً: أبرز النتائج والاستنتاجات

النتيجة الأولى: تمتلك الحوكمة المصرفية خصائص هيكلية تُميزها عن حوكمة الشركات غير المالية، تتبع من الطابع الجهازي لمخاطر الإخفاق المصرفي وتُعَدُّ هيكل أصحاب المصلحة وغموض الأصول المصرفية، وهذه الخصوصية تجعل تطبيق نماذج حوكمة الشركات التقليدية على المصارف تطبيقاً منقوصاً يفنر إلى الكفاءة اللازمة.

النتيجة الثانية: تتقاطع الأطر التنظيمية الدولية الثلاثة الكبرى (لجنة بازل، منظمة OECD، مجلس الاستقرار المالي) في إقرار منظومة مبادئ مشتركة تقوم على: استقلالية مجلس الإدارة، وفعالية إدارة المخاطر، والشفافية والإفصاح، وسلامة منظومة الحوافز. وهذا التقاطع يُعكس اتساقاً معيارياً دولياً يُشكّل مرجعية موثوقة للإصلاح التنظيمي.

النتيجة الثالثة: تُقدّم نظريات الوكالة وأصحاب المصلحة والإشارة معاً إطاراً تفسيرياً متكاملًا لفهم ديناميكيات الحوكمة المصرفية، ولا يمكن لأي منها منفردة أن تستوعب تعقيد العلاقات المؤسسية في المصارف، كما أن نظرية التوازن المؤسسي تُنبّه إلى ضرورة تكييف نماذج الحوكمة مع السياق المؤسسي المحلي بدلاً من استيرادها جاهزة.

النتيجة الرابعة: تنشأ المخاطر المصرفية وتتراكم في ظل بيئات حوكمية هشة، والعلاقة بين ضعف الحوكمة والمخاطر المالية علاقة تكاملية تنعكس في ثلاث مسارات: قصور مجلس الإدارة وأثره في المخاطر الائتمانية، وغياب الشفافية وتضخم المخاطر الخفية، والمكافآت المُشوَّهة ودورها في الإفراط في المخاطرة.

النتيجة الخامسة: يؤدي عدم توازن المعلومات بين الأطراف المختلفة إلى زيادة احتمالية تراكم المخاطر المصرفية، وتُشكّل آليات الإفصاح والشفافية في منظومة الحوكمة الأداة الأفضل لمعالجته، وكلما ارتفع مستوى الإفصاح الحقيقي كلما تقلّص هامش الخطر الأخلاقي والاختيار السلبي في السياق المصرفي.

النتيجة السادسة: تعمل الحوكمة المصرفية السليمة على ثلاث مستويات في الأزمات المالية: فهي تمنع تراكم المخاطر في مرحلة ما قبل الأزمة (نموذج البوابة)، وتُوفّر احتياطات الأمان اللازمة لامتناع الصدمات حين تقع (نموذج الامتناع)، وتُحافظ على ثقة أصحاب المصلحة التي تحول دون تفجّر أزمات الذعر المصرفي (نموذج الثقة).

النتيجة السابعة: أثبتت الأزمة المالية العالمية 2008 أن إخفاق الحوكمة ليس مجرد عامل مصاحب للأزمات بل هو شرط ضروري لنشئها، وقد نتج هذا الدرس إلى موجة إصلاحية شاملة رسّخت مكانة إطار الحوكمة الوقائية في المعايير الدولية.

ثانياً: التوصيات العلمية والعملية

1- العمل على سنّ تشريعات وطنية متخصصة للحوكمة المصرفية تستند إلى المبادئ الدولية المعتمدة لدى لجنة بازل ومنظمة OECD، مع تكييفها مع خصوصية البيئة المؤسسية المحلية، بحيث تُرسى حداً أدنى ملزماً من متطلبات الاستقلالية والإفصاح وإدارة المخاطر لا يجوز النزول دونه.

2- تعزيز كفاءة أجهزة الرقابة المصرفية وتزويدها بالأدوات والكوادر البشرية المؤهلة لتقييم جودة الحوكمة المصرفية لا مجرد الامتثال الشكلي للمعايير الكمية، مع توسيع نطاق الرقابة ليشمل اختبارات الضغط الدورية (Stress Tests) بوصفها أداة استباقية للإنذار المبكر.

3- إلزام المصارف بالتطبيق الكامل لمتطلبات الركيزة الثالثة من اتفاقية بازل المتعلقة بالإفصاح والشفافية، مع تطوير منصات رقمية تُتيح لعموم أصحاب المصلحة الوصول السهل والمنظم إلى بيانات الحوكمة والمخاطر المصرفية المُفصّل عنها.

- 4- اعتماد برامج وطنية لتأهيل أعضاء مجالس إدارة المصارف وتطوير كفاءاتهم في مجالات الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، وإخضاع التعيينات في مناصب الإدارة العليا لمعايير صارمة تتجاوز الاعتبارات الشكلية.
- 5- تطوير إطار متكامل لشهية المخاطر (Risk Appetite Framework) يُحدد بوضوح الحدود القصوى للمخاطرة المقبولة في كل فئة من فئات المخاطر، ويُراجع بصفة دورية من قبل لجنة المخاطر المستقلة ويُعرض على مجلس الإدارة للمصادقة، بحيث يُصبح مرجعية لازمة لجميع قرارات المخاطرة.
- 6- إصلاح منظومة الحوافز والمكافآت التنفيذية لتتوافق مع مبادئ مجلس الاستقرار المالي، بحيث تُربط المكافآت بمؤشرات أداء معدلة بالمخاطر وآفاق زمنية بعيدة المدى، مع اشتراط إمكانية الاسترداد في حال ظهور مخاطر مُرجاة لم تُؤخذ في الاعتبار وقت صرف المكافأة.

الخاتمة:

يصل هذا البحث إلى أن الحوكمة المصرفية لم تعد مجرد جانب تنظيمي أو موضوع نظري يُناقش في الأدبيات الأكاديمية، بل أصبحت عنصراً أساسياً في حماية المصارف وتعزيز استقرار النظام المالي. فمع تزايد تعقيد المخاطر المالية وتسارع التغيرات التي يشهدها القطاع المصرفي، تبرز الحاجة إلى أنظمة حوكمة فعالة قادرة على ضبط المخاطر والحد من آثارها قبل تفاقمها. وقد بينّ البحث أن العلاقة بين الحوكمة المصرفية والمخاطر المالية علاقة مباشرة ووثيقة؛ فكلما كانت الحوكمة أكثر كفاءة ووضوحاً، ارتفعت قدرة المصارف على إدارة المخاطر وتقليل احتمالات التعرض للأزمات. وفي المقابل، يؤدي ضعف الرقابة والقصور في تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تراكم المخاطر بشكل تدريجي، وهو ما قد ينعكس سلباً على المصارف والاقتصاد ككل. ويأمل هذا البحث أن يسهم في إثراء الدراسات العربية المتعلقة بالحوكمة المصرفية، وأن يشكل مرجعاً يمكن الاستفادة منه في دعم جهود تطوير القطاع المصرفي والإصلاح التنظيمي، خاصة في ليبيا والدول العربية.

المراجع العربية:

- الأدهم، س. ع. (2022). الحوكمة المصرفية والاستقرار المالي في دول الخليج العربي: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 8(2).
- الحاج، ر. ف. (2015). الأزمة المالية العالمية 2008: قراءة في إخفاقات الحوكمة المصرفية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 2(4).
- الحسيني، ف. ح. ع.، والدوري، م. ع. (2003). إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر (الطبعة الثانية). دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحيالي، و. ن. (2019). أثر لجان المخاطر على جودة محفظة القروض في المصارف التجارية الأردنية. مجلة الدنانير، 1(17).
- الخصيري، أ. م. (2014). حوكمة البنوك في الوطن العربي: الواقع والمأمول (الطبعة الثانية). مجموعة النيل العربية.
- السامرائي، م. ص. (2017). دور لجان المراجعة في تعزيز الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في المصارف. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(39).
- شحاته، ح. ح. (2012). المراجعة الداخلية والخارجية في إطار حوكمة الشركات (الطبعة الثالثة). الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبدالعليم، م. (2014). تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك. المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، (12).
- غنيم، ش. ع. ن. س. (2012). إدارة المخاطر المالية والحد منها. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(4).
- قاسم، ج. أ. (2020). المراجعة الخارجية وحوكمة البنوك: الدور التكاملي والإشكاليات العملية. مجلة المحاسبة والمراجعة، 27(1).
- النعيمي، ع.، وآخرون. (2015). الحوكمة المؤسسية والمخاطر المصرفية في دول عربية مختارة. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(61).
- منصور، إ. ع. (2018). انضباط السوق والإفصاح المصرفي: دراسة في الأدبيات النظرية والتطبيقية. مجلة الفكر المحاسبي، 22(2).
- توفيق، ع. ر. (2019). الحوكمة المصرفية والاستقرار المالي: نماذج نظرية تحليلية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- بوعشة، م. (2021). حوكمة البنوك وأثرها في الحد من مخاطر الأزمات المالية: دراسة نظرية. مجلة الاقتصاد والقانون، 13(1).

خروش، ح.، وآخرون. (2004). *العوامل المؤثرة على درجة الأمان المصرفي الأردني*. مجلة الاقتصاد والإدارة، 18(2).

الأجنبية:

Basel Committee on Banking Supervision. (2004). International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework (Basel II). Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements.

Bhagat, S., & Bolton, B. (2019). Corporate governance and firm performance: The sequel. *Journal of Corporate Finance*, 58.

Erkens, D. H., Hung, M., & Matos, P. (2012). Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide. *Journal of Corporate Finance*, 18(2).

Financial Stability Board. (2017). *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: A framework for assessing risk culture*.

Financial Stability Board. (2020). *Evaluation of the effects of financial regulatory reforms on small and medium-sized enterprise financing*.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Goodhart, C. A. E. (2011). *The Basel Committee on Banking Supervision: A history of the early years 1974-1997*. Cambridge University Press.

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3).

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4).

Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2).

Laeven, L., & Valencia, F. (2013). Systemic banking crises database. *IMF Economic Review*, 61(2).

Levine, R. (2004). *The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence*. World Bank Policy Research Working Paper No. 3404.

Merton, R. C. (1977). An analytic derivation of the cost of deposit insurance and loan guarantees: An application of modern option pricing theory. *Journal of Banking & Finance*, 1(1).

Mehran, H., Morrison, A., & Shapiro, J. D. (2011). Corporate governance and banks: What have we learned from the financial crisis? Federal Reserve Bank of New York Staff Reports No. 502.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.



Organisation for Economic Co-operation and Development. (1999). *OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Corporate governance and the financial crisis: Key findings and main messages*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.

Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 33(7).

Shepsle, K. A. (1979). Institutional arrangements and equilibrium in multidimensional voting models. *American Journal of Political Science*, 23(1).

Shepsle, K. A. (1986). Institutional equilibrium and equilibrium institutions. In H. F. Weisberg (Ed.), *Political science: The science of politics* (pp. 51–81). Agathon Press.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3).