

أساليب الإشراف المصرفي

جمال هاشم*

Résume:

L'objectif de ce papier est d'une part de présenter le concept de la supervision bancaire et ses méthodes d'interventions, et d'autre part d'étudier les caractéristiques relatives au contrôle interne et externe du système bancaire.

La principale mission de la supervision bancaire est de contribuer à une meilleure gestion et maîtrise des banques et établissements financiers.

Le Contrôle des autorités bancaire repose surtout sur l'étude de la qualité des outils de sélection et de suivi de crédit distribués à l'économie et la garantie des services bancaires.

ملخص:

الهدف الرئيسي من هذا المقال هو	تحسين التسيير الأمثل للمصارف
إظهار مفهوم الإشراف المصرفي	والمؤسسات المالية. وتعتمد عليه
وأسانيبه من جهة، ثم دراسة	السلطات المصرفية في الرقابة على
خصائص الرقابة الداخلية	دراسة نوعية الوسائل لانتقاء ومتابعة
والخارجية للنظام المصرفي من	القروض الممنوحة للاقتصاد ونسب
جهة أخرى، باعتباره وسيلة في	الخدمات المصرفية.

* أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر.

مقدمة:

تعتبر أساليب الإشراف المصرفي من العمليات الأساسية في الإدارة الحديثة للنظام المصرفي. فلا توجد عملية تنظيم أو تخطيط مصرفي لا تخلو من نظام رقابة، يتابع الأعمال المصرفية من بدايتها إلى النهاية. وبهذه العملية تؤمن المصارف جودة خدماتها بطريقة تسهل عملية التسويق المصرفي وضمان النوعية للمتعاملين والمخبرين.

والرقابة باعتبارها وظيفة من وظائف الإشراف المصرفي، فهي تمارس على جميع المستويات؛ سواء كان ذلك على مستوى المدير العام أو رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو رئيس الهيئة. ولها أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية؛ والتي يستطيع المدير من خلالها أن يتحقق من مدى إنجاز الأهداف والأعمال طبقاً لما هو مخطط له.

تتولى السلطة المصرفية⁽¹⁾ مهمة الإشراف المصرفي كأداة لمراقبة نشاط المصارف التجارية بهدف حماية الجهاز المصرفي من كل شكل من أشكال الإنزلاقات والأزمات المالية⁽²⁾ وعدم القيام بمهمتها كمنظمات مانحة للقروض، من هذا المبدأ، جاء سؤال دراستنا لتحليل هذه الوظيفة والذي هو على النحو التالي:

* كيف تستخدم أساليب الإشراف المصرفي للحد من الأزمات في المصارف التجارية؟

ولنسلط الضوء على كيفية استخدام أساليب الإشراف المصرفي يتوجب علينا استعراض المحاور التالية:

أولاً: تحديد مفهوم الإشراف المصرفي وأهدافه

ثانياً: نظام الإشراف المصرفي

ثالثاً: أنواع الإشراف المصرفي

رابعاً: المراجعة المصرفية

خامساً: أساليب الرقابة المصرفية الجيدة

سادساً: خصائص نظام الرقابة الفعال

سابعاً: المتابعة المصرفية

أولاً: تحديد مفهوم الإشراف المصرفي وأهدافه

الإشراف المصرفي⁽³⁾ هو وظيفة مكملة لخدمة الوظائف المصرفية. وهو يعني عملية قياس مدى التقدم نحو الأداء المصرفي المخطط، مع تصحيح الانحرافات أو الأخطاء - إن وجدت - وذلك للتأكد من أن النشاط المصرفي يسير وفق الأهداف المرسومة.

ومن خلال الرقابة تتعرف المصارف على مدى مطابقة التنفيذ الحاصل مع الحصة الموضوعة مسبقاً. وفي حال وجود انحرافات في التنفيذ بشكل يضعف الأداء المصرفي أو تدني في الجودة أو أية مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف تقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتستخدم هيئات الإشراف المصرفي نظام الرقابة لتفخيص

حجم المشكلات التي تواجه المصارف التجارية أو الاستشعار بالمشكلات قبل حدوثها فيها.

ولذا فإن للإشراف المصرفي أهداف متعددة من أهمها ما يلي:

- مساعدة المصارف على إكتشاف المشكلات في وقتها ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائه على أساس سليم؛
- تسهيل التنسيق بين أعمال المصرفية والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمصارف ومن ثمّ تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء؛
- تقليل التكاليف، وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها. وفي النهاية فإن أهداف الإشراف المصرفي لن تتحقق إلا من خلال نظام رقابي فعال.

ثانياً: نظام الإشراف المصرفي

يطبق معظم مديري المصارف التجارية نظاماً للرقابة لمتابعة الأداء المصرفي وتحقيق الأهداف، وعند تقييم نظام إشرافه يجب على المدير الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي عناصر التنفيذ أو الأداء التي يراد التركيز عليها؟ — ما هي معايير قياس الأداء المناسبة؟ — متى يجب أن تتم عملية الرقابة؟ — ما هي أساليب الرقابة المستخدمة داخل النظام ككل؟ — من سيتولى القيام بعملية الرقابة داخل النظام؟ وعندما يجيب المدير على هذه الأسئلة

سيكون لديه نظام إشراف أو برنامج عملي للرقابة، كما أن جوهر عملية الإشراف هو إجراء المقارنة بين ما هو موجود أو يحدث، وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء. كما أن الإشراف على الأداء هي مقارنة بين الأداء الفعلي وبين الواجبات والمهام الموصوفة.

وتمر عملية الإشراف المصرفي بأربع خطوات أساسية هي:

* وضع معدلات ومعايير النشاط

يضع أي بنك أو مؤسسة مالية أهدافاً لها تتمثل في الربحية وإشباع احتياجات الزبائن. وتستطيع أن تترجم هذه الأهداف في شكل معايير كمية أو وصفية تستطيع من خلالها قياس مدى تحقيق هذه الأهداف أم لا؛ حيث تتمثل المعايير في أهداف على كل مستويات الإشراف بحيث يمكن الوصول إليها. وتوضع المعايير لأي نشاط داخل المصارف سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة، وسواء كانت مؤسسة مالية أو أنظمة مالية أو أنشطة قانونية... إلخ. ويجب أن تعكس المعايير التي توضع لقياس النشاط كل من:

- كمية الإنجاز؛
- جودة النشاط؛
- الوقت باعتباره مورداً هاماً في المصارف؛
- التكاليف.

* قياس النشاط

الخطوة الثانية في خطوات الإشراف المصرفي هي عملية قياس مستويات النشاط، مثال ذلك نستطيع حساب وحدات المقدمة للخدمات المصرفية وعدد الملفات وذلك من خلال التقارير داخل الحاسب الآلي (الكمبيوتر). وفي عملية القياس يجب أن تتم بواسطة المعايير المحددة لكل نشاط داخل المصارف، وفي كل مستوى من المستويات الإشراف، سواء كانت هذه المعايير كمية أو وصفية، مباشرة أو غير مباشرة.

وتعتبر الملاحظة الشخصية مع الاستفادة من المعايير في متابعة النشاط ومراقبة ذلك جزء من عملية القياس. وتستطيع هيئة الإشراف المصرفي أن تضع طرق عمل لمتابعة النشاط، وتعتمد عملية القياس على المعلومات والتقارير والملاحظات من جانب المديرين.

* مقارنة الأداء بالمعايير

الخطوة الثالثة في خطوات الإشراف المصرفي تتمثل في مقارنة النشاط الفعلي بالمعايير، وفي هذه الخطوة يستطيع المدير أن يقارن النشاط مع المعايير ويحدد درجة الاختلاف، فإذا كان الانحراف قليلاً فلا وجود لأي مشكلة، أما إذا كانت درجة الانحراف كبيرة فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تعديل.

* اتخاذ قرار تصحيحي في حالة وجود الانحرافات

تتمثل آخر خطوة في خطوات الإشراف المصرفي في اتخاذ قرار تصحيحي إذا كانت درجة الانحرافات كبيرة، وهذه الخطوة تستطيع أن تصحح المسار في العمل ويكون ذلك من خلال من لديه سلطات اتخاذ القرار.

وتعتمد عملية التصحيح على طبيعة المشكلة محل التصحيح، والتي قد تشمل تغييراً في الإجراءات أو الطرق أو النظام أو العمل فيها.

أما إذا ظهرت مشكلات أو معوقات قد تؤدي إلى انحرافات في التنفيذ عما هو محدد في الخطة يستدعي ذلك إعداد تقارير استثنائية والفائدة الرئيسية من هذه الطريقة هي التقليل من حجم معلومات الرقابة التي يستلمها المدير؛ فبدلاً من أن يستلم المدير تقارير كثيرة ولا يتخذ قراراً إلا بشأن القليل منها، فإنه لن يُرسل للمدير سوى هذه التقارير المهمة، مما يخفف من العبء الذي يتحمله ويتيح له التفكير على ما تتضمنه هذه التقارير من معلومات حيوية.

ثالثاً: أنواع الإشراف المصرفي

يمكن تقسيم الإشراف المصرفي إلى إشراف داخلي وإشراف خارجي؛ فالداخلي يتم داخل المصارف، أما الخارجي فتقوم بها السلطات الخارجية مثل المفشيات المركزية ويمكن تقسيم الإشراف الداخلي إلى الأنواع التالية:

* الإشراف المصرفي المسبق

* الإشراف المصرفي الجاري

* الإشراف المصرفي اللاحق

* الإشراف المصرفي المسبق

يتم الإشراف المصرفي المسبق قبل بداية العمليات والأنشطة في المصارف. وتشمل على السياسات والإجراءات والقواعد الموضوعية؛ وذلك بهدف التأكد من الأنشطة المخططة وفقاً للتنفيذ الذي سوف يتم. والهدف من إجراء الإشراف المصرفي المسبق هو منع المشكلات قبل حدوثها.

* الإشراف المصرفي الجاري

ويتم هذا النوع أثناء التنفيذ من خلال نظام الرقابة. والغرض منه هو متابعة التنفيذ لاتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب. مثال ذلك، إذا وجد المدير أثناء رقابة ملفات القروض أخطاء في طريقة وأسلوب المعالجة مما يؤثر على جودة تسويقها، فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تصحيحي في عمليات وأساليب معالجة ملفات منح القروض.

* الإشراف المصرفي اللاحق

يتم الإشراف المصرفي اللاحق بعد إنهاء العمل؛ وذلك من خلال جمع معلومات عن الأداء الفعلي وتحليل هذه المعلومات، والوصول

للنتائج ومعرفة ما إذا كانت مطابقة لما هو مخطط له أم لا. سواء من حيث الكمية والجودة والدقة والتكلفة والوقت. ويعتبر هذا مهماً في الإشراف المصرفي حيث لا يجب أن يمر وقت طويل بين نتائج الأداء الفعلي وتحليلها.

رابعاً: المراجعة المصرفية

يتطور مفهوم المراجعة المصرفية⁽⁴⁾ ليشمل الوسائل والطرق التي تستخدم لتقييم الكفاءة والفاعلية داخل المصارف من أجل المسؤولية الاجتماعية كنظام رقابي. والمراجعة المصرفية ممكن أن تكون خارجية أو داخلية؛ بحيث تتم المراجعة المصرفية الخارجية بالمقارنة مع المصارف الأخرى، أما الداخلية فتتم داخل المصارف. ويمكن أن تتم كل منهما بنفس الوسائل والطرق ذاتها.

* المراجعة المصرفية الخارجية⁽⁵⁾

تتم المراجعة الخارجية عندما تتم مقارنة مصرف بأخر، أو مؤسسة مالية بأخرى، وذلك من حيث الأهداف والإستراتيجيات واتخاذ القرارات وهذه المقارنة يجب أن تشمل ما يلي:

- فحص توجهات المصرف
- طرق استخدام الفوائض المالية
- اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمنافسين

وتستخدم في ذلك، البيانات والمعلومات التي تم جمعها لإجراء عملية المقارنة. وتتم عملية المراجعة الخارجية كنتيجة للإشراف المصرفي اللاحق، وكذلك تستخدم في الإشراف المصرفي المسبق لتلافي المشاكل التي سوف تقع فيها المصارف. حيث إن مراجعة أنشطة المصارف المنافسة تفيد كثيراً في وضع نظام الإشراف المسبق.

* المراجعة المصرفية الداخلية

الهدف من المراجعة المصرفية الداخلية، هو العمل على تحسين عملية التخطيط وكذلك تحسين نظام الرقابة الداخلية في المصارف؛ حيث تعتبر الرقابة وظيفة هامة للمدير داخل المصرف. وتتطر المراجعة المصرفية الداخلية للمصارف في الماضي والحاضر والمستقبل. ومراجعة الأداء تعتمد مجموعة من الأسس من أهمها:

— أداء المصرف طبقاً لأهدافه

— أداء المصرف طبقاً لعملائه

وتستطيع المصارف أن تقيّم ذلك من خلال عدد من العوامل الحاكمة في النشاط مثل ثبات المركز المالي، وكفاءة الخدمات، وتطوير الموارد البشرية، ونموها، والعلاقات العامة، والمسؤولية المدنية، والفعالية التنظيمية.

خامساً: أساليب الرقابة المصرفية الجيدة

تتعدد أساليب الرقابة المصرفية داخل نظام الرقابة وذلك حسب طبيعة النشاط وأهميته، ومدى الحاجة إلى دقة وسرعة المعلومات والنتائج التي تربدها الهيئة المشرفة، وأهم هذه الأساليب الشائعة الاستخدام يوجد ما يلي:

- الملاحظة المباشرة
- كتابة المذكرات والتقارير
- نقطة التعادل
- المعدلات والنسب المالية

كيف يتم استخدام هذه الأساليب؟

* الملاحظة المباشرة

وتتم من خلال المشرفين والمديرين في المستويات المصرفية المختلفة، وتسجيل هذه الملاحظات عن الأداء الفعلي؛ ومقارنة ذلك بما هو مخطط وتحديد درجة الانحراف.

* كتابة المذكرات والتقارير

وتستخدم التقارير والمذكرات من خلال موظفين متخصصين في الرقابة حسب مجالات الأنشطة المختلفة في المصارف، وتعتبر التقارير والمذكرات أداة فعالة في الرقابة إذا كانت مكتوبة بدقة ووضوح.

* نقطة التعادل

من الطرق المستخدمة في الرقابة الحديثة في الإشراف المصرفي، هناك نقطة التعادل؛ وتعتبر هذه الطريقة عن العلاقة بين الناتج المصرفي والتكاليف العامة بطريقة يمكن معها معرفة ذلك الحجم من الناتج المصرفي الذي يتعادل عنده الناتج الكلي مع التكاليف الكلية. بمعنى أنه عند حجم ناتج مصرفي أقل من حجم التعادل، تتحمل المصارف خسارة بينما تحقق أرباحاً إذا زاد حجم الناتج المصرفي عن حجم التعادل.

وتفيد نقطة التعادل في تحديد معدلات الأرباح المصرفية، وتحديد التكاليف والدخل⁽⁶⁾ عند أحجام النشاطات المختلفة بجانب استخدامها كأداة من أدوات الرقابة.

* المعدلات والنسب المالية

تستخدم المعدلات والنسب المالية في قياس الأداء الكلي لأنشطة المصارف أو المؤسسات المالية، ومدى تحقيق هذه الأنشطة للأهداف المطلوبة منها، وذلك في صورة مالية. كما يفيد تحليل هذه المعدلات في إعطاء صورة تفصيلية عن فعالية الأداء الكلي للمصارف، وفي تحديد نقاط القوة والضعف فيها.

وتعتمد هذه المعدلات على قياس عدة جوانب مالية بغرض المقارنة، ومن أهم هذه النسب ما يلي:

— نسب السيولة المالية؛

— نسب النشاط؛

— نسب الربحية؛

— نسب رأس مال.

سادساً: خصائص نظام الرقابة الفعال

يعتمد نظام الرقابة الفعال على متطلبات أساسية لتحقيق الرقابة الفعالة وهي:

— أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط؛

— سلامة معايير الأداء؛

— أن يعمل النظام على سرعة الإبلاغ عن الأخطاء؛

— أن يكون مقبولاً من العاملين؛

- أن يكون النظام موضوعياً؛
- أن يكون النظام الرقابي مرناً؛
- تعدد الطرق المستخدمة في النظام؛
- أن يكون النظام اقتصادياً؛
- أن يشير النظام إلى الاجراءات والتصرفات الواجب اتباعها لتصحيح الأخطاء.
- أن يكون النظام واضحاً وقابلاً للفهم.

سابعاً: المتابعة المصرفية

تعتبر المتابعة المصرفية إحدى عمليات الرقابة الأساسية، حيث إنها وظيفة تعكس كفاءة هيئة الإشراف المصرفي في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية. وتعني المتابعة ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، والعمل على الحد منها قبل حدوثها.

* أهداف المتابعة المصرفي

تهدف المتابعة المصرفية إلى التعرف على:

- مدى توافق التنفيذ مع ما هو مقيد في الخطة؛
- الإنجازات المرحلية ومدى توافقها مع البرنامج الزمني؛
- التعرف على الحلول لما ينشأ من مشكلات أثناء التنفيذ؛

— ومتابعة القائمين على التنفيذ ومعرفة كفاءتهم.

* أساليب وإجراءات متابعة العمل

يتم إستخدام أكثر من أسلوب لمتابعة الأعمال في الوحدات المصرفية، وسوف نعرض أهم الأساليب، وهما إثنان: الميداني والمكتبي.

* أسلوب المتابعة الميداني⁽⁷⁾

ويتم استخدام هذا الأسلوب عن طريق الزيارات الميدانية لمواقع التنفيذ مباشرة، والوقوف على سير العمل والتعرف على الصعوبات والعمل على علاجها. وبعد اتمام الزيارة تتم كتابة تقرير عن الموقف، يرفع إلى الجهات المختصة.

ومن مزايا هذا الأسلوب أن المتابعة تتم على الطبيعة؛ حيث يتم التعرف مباشرة على أماكن الخلل والانحراف. أما سلبيات هذا النظام فهي أنه يحتاج إلى عدد كبير من الأفراد من ذوي الخبرة العملية، مع التكلفة العالية نتيجة الزيارات.

* أسلوب المتابعة على أساس الوثائق (المكتبي)

ويتم هذا الأسلوب عن طريق إستمارات متابعة وتصميم؛ بحيث تشمل الصورة الكاملة للمشروع أو الموضوع المراد متابعته، ثم عمل تقرير المتابعة المبدئي، ومقترحات وسيلة العلاج؛ وذلك حتى تتخذ الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار والاجراءات المناسبة لتصحيح الخلل وتعديل الانحرافات. ويتميز الأسلوب المكتبي بمجموعة من الميزات، أبرزها:

- * إعداد نماذج نمطية يسهّل التعامل بها؛
- * توفير إمكانية استخدام جهاز الكمبيوتر؛
- * كما يتميز هذا الأسلوب بالتدفق السريع للمعلومات والبيانات.
- إلا أنه يعاب على الأسلوب المكتبي ما يلي:
- * إنعدام العلاقة المباشرة؛
- * عدم إتاحة فرصة المتابعة للوقوف مباشرة على أماكن الخلل والانحراف وأسباب تعثر التنفيذ.

الخاتمة:

في الأخير، يمكننا القول أن استعمال هذه الأساليب تزيد من فعالية ومصادقية الأنظمة المصرفية مع سهولة تطبيق برامج هيكلتها، فضلاً عن كسب الثقة بين المتعاملين الاقتصاديين وحماية المدخريين من كل الإنزلاقات المالية والتجاوزات التي قد تحدث في أي نظام مصرفي كان.

الهوامش:

- (1) يقصد بالسلطة المصرفية؛ البنك المركزي.
- (2) علي البلبل، الأزمات المالية- تحصين القطاع المالي، دورة سياسات إصلاح القطاع المالي- الجزائر 9-13/مارس/2003، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية.
- (3) المراد من الإشراف المصرفي التعاون بين مختلف هيئات الرقابة والمفتشيات لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في آجال محددة.
- (4) Franck Dardenne, Le Contrôle interne des Etablissements de Crédit en France, Faculté de droit, paris V, mémoire DESS Banque et Finance, 1997, page 19.
- (5) La notion de l'audit bancaire a pris une nouvelle dimension avec la nouvelle réglementation internationale (comité de bâle II).
- (6) يقصد بالدخل، الناتج المصرفي الصافي produit net bancaire

(7) تقوم به هيئات الإشراف واللجان المصرفية أو ما يسمى بالرقابة القانونية.

المراجع:

- 1- صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، إصلاح القطاع المالي-الجزائر، 9-13/مارس/2003 .
- 2- تقرير النشاط بنك الجزائر لسنة 2004 .
- 4- مجلة الإقتصاد، العدد 353، 1423هـ-2002.
- 5- Franck Dardenne, Le Contrôle interne des Etablissements de Crédit en France, Faculté de de droit, paris V, mémoire DESS Banque et Finance, 1997.