جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالب

شاوش نبيل

تحت إشراف الأستاذ

بوسهوة نذير

أعضاء لجنة المناقشة

د.بولصنام محمد	رئيسا
د. بوسهوة نذير	مقررا
د.جعفري جمال	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021– 2022



شكر وتقدير

أتوجه بالحمد والشكر لله عز وجل على جميع نعمه الظاهرة والباطنة

فأقول الحمد لله

كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

كما أتوجه بخالص شكري وجزيل إمتناني إلى الفاضل والمحترم المشرف على هذا العمل

الأستاذ "نذير بوسهوة"

الذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إتمام هذا العمل

بنصائحه وإرشاداته القيمة

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل



إهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الولدين الكريمين

أتمنى لهما دوام الصحة والعافية

إلى زوجتي وأولادي سارة و أحمد

إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كل عائلتي

وإلى كل أصدقائي وزملائي

نبيل

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في البنوك وانعكاس ذلك على أدائها، حيث اتخذنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية كنموذج بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية، ومن اجل الوصول إلى هذا الهدف تم استخدام استبانة وجهت الي 25 موظفا في البنك محل الدراسة.

وكان من أهم النتائج المتحصل عليها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين الأداء في البنك محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع سياسات وقوانين وإجراءات كافية وقادرة على حماية البنك من المخاطر، ومن اجل تحسين الأداء والنهوض به الى مستويات متقدمة من الرقي.

كلمات مفتاحية: إدارة المخاطر، الأداء البنكي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

Abstract :

This study aimed to identify the role of risk management in banks and its reflection on their performance, where we took the bank of agriculture and rural development and the agency of médéa as a model for the Algerian commercial banks, and in order to reach this goal, a questionnaire was used and directed to 25 employees of the bank under study.

One of the most important results obtained was the presence of a statistically significant effect of risk management in improving performance in the bank under study, the study also recommended the need to work on developing adequate policies, laws and procedures capable of protecting the bank from risk, and in order to improve performance and advance it to advanced levels of sophistication.

Key Words:

Risk management, Banking performance, Bank of Agriculture and Rural Development.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	VI
فهرس الملاحق	VII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: عموميات حول إدارة المخاطر	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر	03
المطلب الأول: تعريف ووظيفة إدارة المخاطر	03
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر	06
المطلب الثالث: أهم إختصاصات إدارة المخاطر	07
المبحث الثاني: أدوار وقواعد إدارة المخاطر	12
المطلب الأول: عملية إدارة المخاطر	12
المطلب الثاني: أسس و قواعد إدارة المخاطر	24
المطلب الثالث: أدوار إدارة المخاطر	26
المبحث الثالث: أساليب إدارة المخاطر	31
المطلب الأول: خطوات إدارة المخاطر	31

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة المخاطر	33
المطلب الثالث: طرق إدارة المخاطر والتوجيهات الرئيسية	35
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: علاقة إدارة المخاطر بأداء البنك	
تمهيد	39
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء البنكي	40
المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي	40
المطلب الثاني: الرقابة على الأداء البنكي	43
المطلب الثالث: قياس الأداء البنكي	44
المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك	47
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وتصنيفاته	47
المطلب الثاني: مفهوم، مجالات وأهمية تقييم الأداء البنكي	51
المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء البنكي	54
المبحث الثالث: إدارة المخاطر البنكية	59
المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المخاطر البنكية	59
المطلب الثاني: مراحل إدارة المخاطر البنكية	63
المطلب الثالث: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر البنكية وتأثيرها الايجابي على أداء البنوك	66
خلاصة الفصل	70
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية	
تمهيد	72
المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	73
المطلب الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية	73

المطلب الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	75
المطلب الثالث: هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية	76
المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة	83
المطلب الأول: الإطار المتهجي للدراسة	83
المطلب الثاني: الاختبارات القبلية للاستبيان	86
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	91
خلاصة الفصل	102
خاتمة عامة	104
قائمة المراجع	109
الملاحق	113

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مؤشرات النظام الانتاجي الفعال	49
(1-3)	سلم ليكارث الخماسي	84
(2-3)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية	86
(3-3)	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	87
(4-3)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات الجزء الأول مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	88
(5-3)	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع عبارات الجزء الثالث مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	89
(6-3)	معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للفقرات الاستبيان	90
(7-3)	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية	91
(8-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالجزء الأول من الاستبيان	93
(9-3)	نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان	96
(10-3)	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على الأداء البنكي	98
(11-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة المخاطر تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	100
(12-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء البنكي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	101

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	خطوات إدارة المخاطر	31
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	77
(2-3)	الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية لولاية المدية	81

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان في صورته النهائية	113
02	نتائج برنامج SPSS	114

مقدمة عامة



يعتبر موضوع إدارة المخاطر من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المالية والبنكية، وذلك لما شهدته الصناعة المالية والبنكية من المشكلات والأزمات المالية التي أدت بالضرورة إلى إعسار وإفلاس العديد منها، كما أن تزايد العولمة المالية والبنكية وتشابك المؤسسات البنكية مع بعضها بدرجة كبيرة وانخراطها في الأسواق المالية، كل هذه الأسباب أدت بالنتيجة إلى زيادة المخاطر ولاسيما تلك التي تتعرض لها المؤسسات المالية والبنكية، وخاصة وأن هذا القطاع يواجه مشكلة المخاطر أكثر من غيره، وعليه أن يطور الأساليب والأدوات التي تمكنه من التعامل معها بكفاءة.

وعلى هذا الأساس أصبح موضوع إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر البنكية بشكل خاص يحظى بتركيز كبير واهتمام أوسع من ذوي الاختصاص (السلطات النقدية، والإشراقية) لكي يضعوا نصب أعينهم من أجل صياغة ورسم استراتيجيات خاصة لدراسة هذه الظاهرة ألا وهي ظاهرة تزايد حدة المخاطر والتحكم فيها من خلال نظم إدارة المخاطر، وان صياغة هذه الاستراتيجية الخاصة بها هو لغرض تحقيق أهدافها البنكية والتقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر طالما أن إدارة المخاطر هي مراقبة وقياس وتحديد المخاطر للإبلاغ عنها والتحكم فيها لتقليل أثارها السلبية في القطاعات المختلفة.

1. إشكالية الدراسة

ومن هذا المنطلق نصل إلى الإشكالية التالية:

" ما تأثير إدارة المخاطر على أداء البنوك؟ "

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالإدارة المخاطر؟
2. كيف يمكن تجنب المخاطر البنكية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على الأداء البنكي عند مستوى الدلالة $(\propto <= 0,05)$؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه التساؤلات نفترض الفرضيات التالية:

1. إدارة المخاطر وسيلة للتقليل من المخاطر والتحوط منها وذاك ضمان بقاء واستمرارية.

2. تستخدم البنوك وسائل حديثة لإدارة المخاطر خاصة الوسائل والتقنيات الحديثة بهدف تخفيف آثار المخاطر.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على أداء البنكي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto <= 0,05$).

3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تسلط الضوء على إدارة المخاطر في البنوك كأداة فعالة وهامة للتخفيض من الخسائر التي يمكن أن تتحملها البنوك، وكذا محاولة وضع إطار يساهم في تحسين أداء البنوك، وكذا حاجة البنوك الجزائرية إلى إدارة مخاطر فعالة تمكنها من تجنب والتحكم في المخاطر التي تتعرض لها أو حتى تنبؤها بحدوثها، كما تهدف الدراسة أيضا إلى إيجاد الحلول الضرورية التي ينبغي على البنوك الجزائرية القيام بها حتى تتمكن من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة.

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على موضوع إدارة المخاطر والإحاطة بمختلف جوانبها.
- التعرف على مفاهيم أساسية حول الأداء البنكي.
- إبراز إدارة المخاطر البنكية التي تختص بها البنوك.
- إسقاط الدراسة النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها البنك محل الدراسة.

5. منهج الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في البحث من خلال التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة إدارة المخاطر والأداء البنكي في الجانب النظري، وتم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال

استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال دراسة بنك الفلاحة وتنمية الريفية لوكالة المدية وهذا من أجل معرفة آراء الموظفين البنك وتحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين أداء البنك.

6. أدوات الدراسة:

اعتماد في دراستنا هذه على المراجع المتخصصة في مجال البحث من كتب والأطروحات والرسائل والمقالات والدراسات السابقة حول الموضوع في الجانب النظري، كما استخدمت أسلوب دراسة حالة معتمدا على الاستبيان كأداة لتحليل المعطيات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

7. حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية للبنك محل الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022

الحدود المكانية: تم إسقاط الدراسة على بنك الفلاحة وتنمية الريفية وكالة بالمدية من خلال توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين.

الحدود الموضوعية: دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك.

8. الدراسات السابقة:

1. محمد عبد العليم، تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مقال، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2014.

هدفت الدارسة إلى الوقوف على تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك التجارية بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية خلال الفترة (من2003/01/01إلى 2012/12/31) وذلك بغية إختبار طبيعة العلاقة، حيث تم استخدام أسلوب التحليل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة درجة المعنوية الإحصائية للمعاملات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها قبول العلاقة المعنوية لأبعاد إدارة المخاطر المالية حيث ثبت وجود علاقة معنوية لكل من إدارة مخاطر الائتمان، وإدارة مخاطر السيولة، وكفاءة استخدام الأموال على أداء البنوك التجارية المصرية، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة العناية والاهتمام بإدارة مخاطر الائتمان وإدارة مخاطر السيولة، تحسين استخدام الأموال بالبنوك التجارية على اختلاف أحجامها لتحقيقي التميز والاستقرار في السوق المصرفي.

2. دراسة سلمى تاج السر وعبد الباقي سراج، "أثر إدارة المخاطر على عمليات التمويل- بالتطبيق على بنك الخرطوم (السودان)، مذكرة ماجستير، العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017.

هدفت الدارسة إلى التعرف على إدارة المخاطر وعمليات التمويل بالبنوك، وتحليل أثر إدارة المخاطر على عمليات التمويل بالبنك للتعرف على الاجراءات اللازمة وأساليب الرقابة على المخاطر، التوجه بمعالجة جوانب القصور وإدارة المخاطر بالبنك، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها إرتفاع أسعار الفائدة في البنك مقارنة مع بالبنوك الأخرى مما أثر سلبا على عمليات التمويل بالبنك، عدم مقدرة البنك علي سداد الالتزامات المالية الدائنة يؤثر علي عمليات التمويل بالبنك، وجود مخاطر عدم وفاء المقترضين بسداد الأقساط يؤثر سلبا علي عمليات التمويل بالبنك، وجود مخاطر التشغيل بالبنك يؤثر سلبا علي عمليات التمويل، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة تقليل سعر الفائدة لأنه يساعد على جذب العملاء، الالتزام بالترميز الإئتماني، وضع خطط وبرامج تحفيزية تساعد علي عدم كسر

الودائع من قبل العملاء، ضرورة الالتزام بالترميز الائتماني في جميع أنواع التمويل يساعد علي نجاح التمويل وصفرية التعثر

3. كنعان محمد ثابت عبد الله، أثر إدارة المخاطر على فاعلية أداء المصارف–دراسة حالة بنك الخليج في الفترة من 2016–2021، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2021.

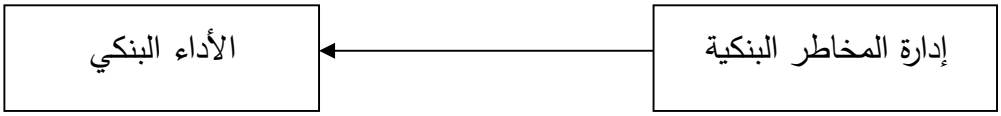
هدفت الدارسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وتأثيرها على فاعلية أداء المصارف وبيان مدى تأثير المخاطر على فاعلية أداء المصارف السودانية بالتطبيق على بنك الخليج وتوضيح مدى تأثير تحليل المخاطر على فاعلية أداء المصارف و معرفة مدى تأثير تقييم المخاطر على فاعلية أداء المصارف إضافة إلي إبراز مدى تأثير مراقبة ومتابعة المخاطر على فاعلية أداء المصارف، حيث تم استخدام أسلوب التحليلي، لتتوصل الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تعمل على التأكد من مدى إمتلاك الموظفين للكفاءة والخبرة والمهارة والتدريب لأداء وظائفهم ويمكن للبنك الكشف عن الخطر لأنه يملك الوسائل اللازمة لذلك، وتتضمن إجراءات تحديد المخاطر على دراسة قوائم الأحداث المحتملة وإمكانية تأثيرها على فاعلية أداء المصارف، وتعمل إدارة المخاطر على مراجعة التقنيات المستخدمة في تحقيق المخاطر و الغرض، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها مراقبة ومتابعة المخاطر حتى تتمكن المصارف من تحسين أداها، وأن تتبني إدارة المخاطر خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر، يجب إستخدام إدارة المخاطر طرق كمية إحصائية في إكتشاف المخاطر قبل وقوعها.

– ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في العديد من النقاط أهمها: الدراسة الحالية كانت في البنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة المدية، بينما شملت الدراسات السابقة بنوكا أخرى بالإضافة إلى أنها هدفت إلى إثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، أما دراستنا قامت بدراسة الأثر بين المتغرين.

9.نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر
- المتغير التابع: الأداء البنكي



المتغيرات المستقلة المتغير التابع

10. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أولهما نظري والأخر تطبيقي حيث حاولنا من خلال ذلك الإلمام بكل جوانب الدراسة وذلك يتضح من خلال:

بالنسبة للإطار النظري يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: والذي كان بعنوان عموميات حول إدارة المخاطر قمنا من خلاله بدراسة ماهية إدارة المخاطر وذلك بالتطرق إلى تعريفها ووظيفتها وأهم مبادئها، وكذلك أدورا وقواعد إدارة المخاطر، وفي الأخير تحدثنا عن أساليب إدارة المخاطر من خطوات ووظائف و كذا طرق إدارتها وتوجيهاتها الرئيسية.

الفصل الثاني: كان تحت عنوان علاقة إدارة المخاطر بأداء البنك وفيه قمنا بعرض أساسيات حول الأداء البنكي وذلك من خلال التعرف على مفهومه و طرق رقابته و قياسه، كما تطرقنا كيفية تقييم أداء البنوك، وفي الأخير تطرقنا إلى إدارة المخاطر البنكية من خلال معرفة مفهومها و مراحلها و العناصر الرئيسة المتبعة

أما بالنسبة للإطار التطبيقي سيكون هذا الفصل هو الأخير في موضوع البحث والذي سنعتمد فيه على استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية نظرا لتناسبها مع طبيعة البحث الذي يتعلق بدور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك.



الفصل الأول

عموميات حول إدارة المخاطر

تمهيد

تواجه البنوك عدة مخاطر تعرقل السير الحسن لنشاطها وأغلبية هذه المخاطر ناتجة عن المحيط الداخلي والخارجي، وبفعل تحولات هذه الأخيرة تظهر مشاكل وصعوبات في التكيف الشيء الذي يفسر تحمل البنوك دوما للمخاطر في تنفيذ أنشطتها المختلفة وتبقى درجة هذه المخاطر وكذا الإجراءات المتخذة للتخفيف منها، تعود أساسا إلى فعالية أنظمة المراقبة، التي توضع خصيصا لمواجهة التغيرات والاختلالات التي قد تحصل في المحيط.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث سوف نحاول توضيح عموميات حول إدارة المخاطر، وذلك من خلال ثلاث مباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة المخاطر ونتعرف فيه إلى إدارة المخاطر كوظيفة بالإضافة إلى مبادئها، أهدافها وأهم اختصاصاتها.
- **المبحث الثاني:** أدوار وقواعد إدارة المخاطر.
- **المبحث الثالث:** أساليب إدارة المخاطر.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

سنتطرق في هذا المبحث للمفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر حيث جاء وصف إدارة المخاطر من خلال تعريفها وتوضيح أهدافها ومبادئها حيث أن إدارة المخاطر هي نظام شامل يضم عملية تهيئة البيئة الملائمة لإدارتها ودعم قياسها وتخفيف آثارها ورصدها وخلق الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية.

المطلب الأول: تعريف ووظيفة إدارة المخاطر

بإعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا حيث أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر ، ورغم أنه من شأن هاتين النقطتين أن تساعدنا على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم ويمكن تقديم التعريف التالي لإدارة المخاطر :

أولا: تعريف إدارة المخاطر

نقدم مجموعة من تعاريف لإدارة المخاطر نذكر منها:

– إدارة المخاطر هي: "تنظيم متكامل يهدف إلى التوصل غلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حوادثه، والتقليل من حجم الخسائر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، عن طريق اكتشاف المخاطر وتحليلها، وقياسها وتحديد وسائل مجابهتها، مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب".[1]

– تعرف أيضا هي: "تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليهما من قبل مجلس إدارة المصرف للمخاطر".[2]

[1] فضل عبد الكريم محمد، إدارة المخاطر في المصاريف الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان، 2007، ص 11.

[2] The Financial Services Roundtable, Guiding Principles in Risk Management for U. S Commercial Banks, 1999, P. 5.

– تعرف على أنها: " الأسلوب العلمي لتحديد الأخطار التي يتعرض لها الفرد أو المنشأة أو المشروع، وتطبيقها وقياسها ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهتها أو لمواجهة الخسائر المترتبة عليها بأقل تكلفة ممكنة".

وبالتالي يمكن القول أن إدارة المخاطر: "هي مجموعة من الإجراءات الإدارية، التي تهتم بتحديد مختلف المخاطر المصرفية وقياسها و مراقبتها وكذا الرقابة عليها من خلال أسلوب علمي، ومن ثم اختيار أنسب الوسائل التي من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة، وذلك باستخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة"[1]

ثانيا: وظيفة إدارة المخاطر

تتمركز مهام إدارة المخاطر في التنسيق بين كافة الإدارات بالبنك لضمان توفير كافة البيانات حول المخاطر، وخاصة في مجال مخاطر الإئتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق بشكل دوري منتظم وفي الوقت المناسب وفي صورة تقرير شامل مختصر ويتم إعداد هذا التقرير بصفة دورية ويرفع إلى الإدارة العليا لمناقشته.

ومن المسؤوليات الأخرى الرئيسية لإدارة المخاطر التأكد من صحة البيانات والمعلومات وإستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير للمخاطر بشكل دوري ودقيق، ويتضمن هذا التقرير توصيات بتخفيض مستويات التعرض سواء لبعض الأنشطة ذات المخاطر المرتفعة أو بعض المناطق الجغرافية أو المجموعات ذات العلاقة المترابطة ،و التي يشكل الحجم الكلي لإلتزاماتها نسبة عالية من موجودات البنك أو في علاقة بعض المخاطر بالعائد المتحقق من ورائها وكذا التوصية بتحويل بعض الأنشطة التي تدار يدويا إلى أنظمة

[1] حمزة عمي سعيد، الأساليب الإحصائية الكمية المستخدمة في قياس الاستقرار المالي وإمكانية تطبيقها في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية، الدروس المستفادة من الأزمة العالمية، 2015، جامعة غرداية، الجزائر، ص 06.

إلكترونية لضمان توحيد تقارير المخاطر على كافة مستويات البنك مع إجراء بعض التدقيق العشوائي.[1]

إن إستحداث هذه الإدارة المركزية للمخاطر من شأنه أن يمكن من التقليل من المخاطر وحسن مراقبتها والتحكم فيها على كافة المستويات بدقة وفعالية.

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم الإدارة العامة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدا صحيحا وبالتالي قياسها ومن ثم الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح على مستوى البنك ككل.

وتتلخص المسؤوليات والوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر كالتالي:[2]

- ضمان توافق الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية؛
- القيام بالمراجعة الدورية وتحديث سياسة الإئتمان في البنك؛
- تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتبويبها وتوجيهها لجهات الإختصاص؛
- مراقبة تطورات مخاطر الإئتمان والتوصية بحدود تركز هذه المخاطر مع الأخذ بعين الإعتبار إجمالي المخاطر لمنتجات معينة، مخاطر الطرف الآخر؛
- مراقبة إستخدام الحدود والإتجاهات في السوق ومخاطر السيولة والتوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول والإستثمار؛
- مراجعة المنتجات المستحدثة على أساس معايير قبول المخاطر والمنافع ورفع تقارير بهذا الشأن للإدارة العامة؛
- تطبيق النماذج التي تعتمدها المؤسسة في تحديد المخاطر رقميا والإشراف عليها وتحليل السيناريوهات المطروحة؛

[1] فتيجة سيداوي، إدارة مخاطر القروض البنكية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 13.

[2] سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص 17.

– المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة وإقتراح التحسينات في الأنظمة المختلفة وعملية تدفق المعلومات؛

– نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر

يتعين لإدارة المخاطر بشكل منظم وفعال وجود جهاز شامل للإدارة تحدد من خلاله كافة العمليات والأدوات والموارد والمسؤوليات المطلوبة لضمان إدارة فعالة للمخاطر، وتعتمد الإدارة الشاملة للمخاطر على العناصر الرئيسية التالية:[1]

– التعريف الدقيق للمخاطر التي تنطوي عليها أنشطة البنك؛

– الحد من المخاطر بشكل فعال بناءا على قياس دقيق وصحيح للمخاطر وتقييم الإجراءات والطرق والأدوات من خلال إطار سليم للمراقبة والمتابعة؛

– بنية تنظيمية وبشرية وفنية مناسبة.

من خلال نظام الصلاحيات وتحديد المسؤوليات المناطة بالأشخاص المخول لهم قبول المخاطر يقوم البنك بتحديد التالي:[2]

– الأشخاص المخول لهم قبول المخاطر؛

– الظروف التي يمكن من خلالها قبول هؤلاء الأشخاص للمخاطر؛

– إلى أي مدى يمكن قبول المخاطر؟

وتقوم الإدارة العامة بتحديد الأهداف المتصلة بالمخاطر لكل نشاط على أن تكون هذه ذات صبغة رقمية بقدر المستطاع ويتم إقرار إستراتيجية لكافة المخاطر سواء بإدارتها أو تجنبها.

– يتم تحديد مسؤولية تحقيق هذه الأهداف بشكل واضح وصريح؛

[1] سمير الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

[2] نفس المرجع، ص 21.

– يتم تجنب تركز المخاطر بل حدوثها وفي حالة حدوث تركز يتم التقليل من المراكز التي يحدث فيها التركيز.

كما أن هناك إجراءات وأدوات فعالة ومناسبة للحد من المخاطر يحددها البنك لضمان الموائمة بين التعرض للمخاطر مع الرغبة بتحملها نذكر منها:

– يتعين أن يحاول البنك التقليل من تعرضه للمخاطر الإئتمانية ومخاطر السوق من خلال حدود قائمة على الحجم والتي تحدد الحد الأعلى المسموح به للتعرض لمختلف أنواع المخاطر، ويتم تحديد هذه الحدود على مستوى العملاء ومستوى المنتجات ووحدات الأنشطة المختلفة ومستوى المحفظة ومستوى البلاد وعلى مستوى المؤسسة بشكل عام؛

– المخاطر التي يمكن تحديدها رقميا وبشكل موثوق من خلال نماذج قياس المخاطر يمكن التقليل منها من خلال حدود مناسبة للمخاطر؛

– المخاطر التي لا يمكن إخضاعها لحدود المخاطر القائمة على الحجم أو حدود المخاطر يمكن التقليل منها بإجراءات أخرى مناسبة وموثوقة أو من خلال عدة إجراءات للحد من المخاطر .

المطلب الثالث: أهم إختصاصات إدارة المخاطر

يمكن أن تكون إختصاصات إدارة المخاطر في أي بنك كل أو بعض المهام الآتية: [1]

– إعداد الدراسات التقنية الخاصة بالسياسات التي تضعها الإدارة العليا للبنك بشأن الحدود التي يتعين الإلتزام بها سواء فيما يتعلق بمجال الإئتمان (حد أقصى لحجم المحفظة أو الودائع ، حد التركزات الكبيرة، حد أقصى لإقراض عميل واحد و الأطراف ذو العلاقة به، حد أقصى للنشاط الواحد...الخ) أو حدود للفجوات الخاصة بالسيولة وسعر الفائدة وسعر الصرف، وبوجه عام هي الإدارة التي تتولى إعداد الدراسات الخاصة بالسياسات والضوابط

[1] بن عمارة نوال، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يوم 20–21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 5.

التي يتعين مراعاتها لكافة الأنشطة التي يزاولها البنك ومتابعة الإدارات المختلفة من خلال التقارير والبيانات والسيناريوهات التي يتم إعدادها في هذا الشأن للوقوف على مدى إلتزامها بتلك الحدود ، وإعداد المقترحات والتوصيات اللازمة لتعديل المسار والحد من المخاطر الناجمة عن وجود إنكشاف أكبر من المسموح به في أي نشاط؛

– إعداد الضوابط والحدود الخاصة بمراقبة كافة الأعمال المصرفية (الإئتمان، الإستثمار، غرفة المعاملات، السيولة، ... الخ)؛

– إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحديد إجراءات إدارة المخاطر على مستوى البنك ككل (الإئتمان، السيولة، السوق، العمليات، ...الخ) ومتابعة تنفيذ تلك الإجراءات؛

– إعداد المؤشرات والتحليلات المالية لكل ما هو تكلفة وعائد بغرض تقييم مدى سلامة السياسة المتبعة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة بإستراتيجية البنك المعتمدة من مجلس إدارته؛

– إعداد البيانات اللازمة للجنة إدارة الأصول والخصوم بالبنك حيث إتجهت البنوك منذ التسعينات بغرض مسايرة التطورات المصرفية الحديثة إلى تشكيل لجنة لإدارة الأصول والخصوم لديها ، ويرأسها الرئيس التنفيذي للبنك، وأعضائها مديري الإدارات الخاصة بـ: الإئتمان، الإدارة المالية، الإستثمار المعاملات الدولية، المخاطر، وأي عضو آخر ترى اللجنة أهمية حضوره الإجتماعات التي تعقدها وهي إجتماعات أسبوعية عادة؛ [1]

– تتمثل الوظيفة السادسة لإدارة المخاطر في متابعة ما تنتهي إليه التطبيقات الفعلية لمتطلبات لجنة بازل الثانية بخصوص معيار كفاية رأس المال ، قياس مخاطر التشغيل، وكافة التطورات والتوصيات التي تصدر عن لجنة بازل وذلك بغرض تهيئة أوضاع البنك مع التطورات المصرفية الحديثة ومسايرة المستجدات حتى يتسنى إستمرار البنك في السوق والمنافسة، لأنه في حالة عدم إلتزام البنك بتطبيقه متطلبات لجنة بازل فإن وضعه أمام

[1] بن عمارة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 5.

المراسلين سيكون ضعيفا مما يفقده المرونة في التعامل فضلا على أن ذلك سينعكس سلبا على تقييم أوضاع البنك من حيث المخاطر، وبالتالي يتطلب الأمر متابعة مستمرة لما يصدر من توصيات من لجنة بازل وكذلك متابعة فعالية التطبيقات الفعلية وما يستقر عليه الأمر بخصوص ما تصدره تلك اللجنة من توصيات وكمثال على ذلك فإنه وفقا لتوصيات لجنة بازل الثانية توجد هناك بعض الأمور لازالت محل جدل ونقاش منها:

1. الضمانات: حيث لم تأخذ مقررات لجنة بازل العديد من الضمانات في الحسبان منها الكفالة، الضمانات العقارية غير السكنية، وتلك غير المبنية، البضائع، الحسابات قيد التحصيل، علما بأن تلك الضمانات تشكل مجمل نظام التخفيف من مخاطر الإقراض في الدول النامية.

2. الإقراض للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: وهي تمثل مجمل أو معظم قطاع المؤسسات في البلاد العربية والدول النامية بوجه عام مع إستثناءات محدودة، ولم يحسم بعد تصنيف تلك المؤسسات فيما بين قطاع المؤسسات وقطاع التجزئة.

وإذا بقي هذا الوضع خارج نطاق rating الذي يعني شريحة محدودة جدا من قطاع المؤسسات بالإضافة إلى عدم أخذ بعض الضمانات في الإعتبار ستصبح تكلفة هذا التمويل مرتفعة بشكل غير منطقي لأن نسب المخاطر لهذه المؤسسات ستكون 100 % على الأقل.

وتحتاج تلك الأمور لمتابعة جيدة وفعالة حتى يتسنى مسايرة التطبيقات العملية لما ينتهي أو يستقر إليه الأمر في هذا الشأن:[1]

– إعداد ومتابعة التقارير والجداول والمؤشرات التي يتم إعدادها لمتابعة قياس وإدارة المخاطر لكل أنواع المخاطر؛

[1] فتيحة سيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

– إعداد ومتابعة المؤشرات المستخدمة في قياس مدى سلامة أداء البنك (مجموعة المؤشرات الخاصة بالإنذار المبكر)؛

– عرض تقارير دورية على الإدارة العليا للبنك بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة الأنشطة المختلفة التي يزاولها و الإقتراحات التي تراها مناسبة للحد من المخاطر؛

– تجميع البيانات الخاصة بالمخاطر وتحليلها،

– المشاركة في وضع سياسات أوجه توظيف الأصول على أساس معدلات التكلفة؛

– المشاركة في وضع سياسات تسعير الأصول والخصوم وأساليب الرقابة عليها؛

– إقتراح البدائل المتاحة لتنويع مصادر الخصوم للحصول على موارد توفر السيولة؛

– تحديد ومتابعة لكل عملة وإخبار إدارة الأموال بها؛

– إعداد نماذج مالية لتحليل مدى حساسية التغيرات في أسعار الفائدة والصرف؛

– إستطلاع العائد الدائن المطبق بالبنوك الأخرى؛

– إجراء البحوث والدراسات لتقييم تكلفة الحصول على العملات الأجنبية وكذا تكلفة الإيداعات بها؛

– إستحداث أو تطوير الخدمات المصرفية التي يمكن تقديمها؛

– التنسيق المستمر مع السلطات الرقابية بشأن التعليمات والضوابط والتشريعات والقوانين الرقابية؛

– بغرض متابعة الإدارات المختلفة بالبنك للإلتزام بتلك التعليمات ، وتنظيم عروض وبرامج تنويرية للمختصين بتلك الإدارات بهدف إلقاء الضوء على المسؤوليات والواجبات المناطة بهم بموجب تلك التعليمات؛[1]

– مراقبة مدى إلتزام الإدارات المعنية بالتعليمات والإرشادات الصادرة عن السلطات الرقابية مع وضع جدول زمني للمراجعة والفحص الدوري، وجدول زمني آخر لمتابعة الإجراءات التي

[1] فتيحة سيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

تم إتخاذها من قبل تلك الإدارات في سبيل الإلتزام بالتعليمات وتطوير نظام الإنذار المبكر لعدم الإلتزام المحتمل بتلك التعليمات؛

– العمل كنقطة مرجعية مركزية لتوزيع كافة التعليمات الصادرة عن السلطات الرقابية وكنقطة تنسيق مركزية للردود التي ترسلها إدارات البنك المختلفة إلى السلطات الرقابية؛

معالجة ومتابعة كافة الاستفسارات الموجهة من البنك إلى السلطة الرقابية فيما يتعلق بالإلتزام بالتعليمات؛

– إعداد تقارير تفصيلية عن مدى إلتزام البنك بالتعليمات الرقابية ورفعها إلى الإدارة العليا على أساس ربع سنوي مع تضمينها بالتوصيات الضرورية وإجراءات التصويب اللازمة لتحقيق الإلتزام بالمتطلبات والتعليمات الرقابية؛

– الرد على أي إيضاحات أو إستفسارات ذات صلة بالإلتزام بالتعليمات أو الإجراءات الصادرة عن السلطات الرقابية والتي قد يطلبها أي قطاع أو إدارة بالبنك؛

– إعداد مسودة جميع الكتب المرسلة من البنك إلى السلطة الرقابية وصياغتها في شكل نهائي بعد التنسيق والتواصل مع الإدارات المعنية؛

– مراجعة كافة الطلبات المقترحة للحصول على إستثناء من أي من التعليمات الصادرة عن السلطات الرقابية، وتقديم التوصيات والإجراءات المناسبة المقترحة بهذا الشأن؛

– تقديم الرأي والتوصيات ذات الصلة بالإلتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية في حالة إقتراح البنك لطرح أي منتج (منتجات جديدة).[1]

[1] فتيحة سيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثاني: أدوار وقواعد إدارة المخاطر

في هذا المبحث سنتطرق إلى عملية إدارة المخاطر و أنواعها، ثم التطرق إلى معرفة مؤشرات قياس المخاطرة.

المطلب الأول: عملية إدارة المخاطر

رغم أن العناصر الأساسية لإدارة المخاطر تضم تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها إلا أن جميع هذه الخطوات لا يمكن أن تنفذ بفعالية ما لم تكن جزءا من نظام أشمل ولابد لعملية إدارة المخاطر أن تكون شاملة تغطي كل الإدارات والأقسام التابعة حتى توجد الوعي والإدراك لمسألة إدارة المخاطر ، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المخاطر في البنك تعتمد على طبيعة أنشطته وحجم ودرجة تطوره ونظام إدارة المخاطر الذي سيتم توضيحه يمكن أن يكون قياسا تتبناه جميع البنوك ويحتوي هذا النظام الشامل على:[1]

1.تهيئة بيئة مناسبة وسياسات وإجراءات سليمة لإدارة المخاطر: يعتبر مجلس الإدارة هو الجهة المسئولة عن وضع الأهداف الكلية والسياسات والإستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر، ويجب تبليغ هذه الأهداف العامة إلى كل أقسام البنك ، وإضافة إلى أنه يجيز السياسات العامة المتعلقة بالمخاطر فينبغي على مجلس الإدارة أن يتأكد من أن الإدارة التنفيذية قد إتخذت الإجراءات اللازمة لتحديد هذه المخاطر وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها كما يجب إطلاع مجلس الإدارة بصورة منتظمة عن المخاطر المختلفة التي يواجهها المصرف ومراجعة موقفها من خلال التقارير.

وتقع على الإدارة العليا مسؤولية هذه البنود الخاصة التي أجازها مجلس الإدارة، ولأجل هذا فعلى إدارة المصرف أن تضع السياسات والإجراءات التي تستخدم في إدارة المخاطر والتي تضم عملية مراجعة المخاطر والحدود المناسبة للدخول فيها والنظم الكافية

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر (تحليل القضايا في الصناعة الإسلامية)، البنك الإسلامي للتنمية، جدة ، السعودية، 2003، ص 35.

لقياسها والآلية الشاملة لتسجيلها وأدوات السيطرة الداخلية الفاعلة، ويجب أن تشمل الإجراءات على كيفية إجازة خطط إدارة المخاطر وحدود وآليات التأكد من تنفيذ الأهداف الكلية لإدارة المخاطر، ويجب على المصارف أن تعين بوضوح الأشخاص واللجان المختصة بإدارة المخاطر وحدود صلاحيتها ومسؤولياتها كما يجب الفصل بين واجبات قياس المخاطر ومراقبتها من جانب ومهام السيطرة عليها من جانب آخر.

وإلى جانب ذلك يجب توفر القوانين والمعايير الواضحة الخاصة بالمشاركة في المخاطر، وذلك بالأخذ في عين الإعتبار حدود المخاطر ودرجة التعرض لمخاطر الأطراف الأخرى والمخاطر الإئتمانية ومخاطر تركز الأصول، وللسيطرة على المخاطر المرتبطة بالأنشطة المتعددة يجب مراعاة دليل الإستثمار والخطط الخاصة بذلك، ومن الضروري أن تغطي هذه الخطط الإرشادية هيكل الأصول من حيث آجالها ودرجة تركيزها وعدم توافق الأصول مع الخصوم وكيفية تغطيتها وتصكيكها وما إلى ذلك من التدابير الخاصة بإدارة المخاطر.

2. الإبقاء على الآلية المناسبة لإدارة المخاطر ورصدها ودرء آثارها: ينبغي أن يكون لدى المصارف نظم المعلومات المعتادة لقياس التعرض للمخاطر المتعددة، ومراقبتها وتسجيلها والسيطرة عليها، والخطوات التي يجب إتخاذها لهذا الغرض تتمثل في إيجاد معايير تصنيف ومراجعة المخاطر وتقدير وتقييم درجة التعرض لها.[1]

ومن المهم كذلك وجود تقارير نمطية ومتكررة حول المراجعة والمخاطر التي تتعرض لها البنوك، والمطلوب في هذا الجانب هو إستحداث معايير وقوائم الأصول ذات المخاطر وتقارير إدارة وتدقيق المخاطر، ويمكن للمصرف أن يستخدم كذلك المصادر الخارجية لتقييم المخاطر مثل أساليب الجدارة المالية ومعايير الرقابة المصرفية.

[1] طارق الله خان ، حبيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

والمخاطر التي تدخل فيها المصارف يجب متابعتها وإدارتها بكفاءة، ويتوجب على المصارف أن تقوم بإختبار الشد أي تفحص تأثيرات المتغيرات المستقبلية على المحفظة الإستثمارية، والمجالات التي يجب على المصرف أن يفحصها هي تأثيرات الإنخفاض في أداء الصناعة المصرفية أو الإقتصاد الكلي وتأثيرات مخاطر السوق على معدلات التعثر في السداد وأوضاع السيولة لدى المصرف، ولا بد أن يكون إختبار الشد بصورة تساعد في تحديد الظروف التي تتعرض فيها المصارف للتقلبات، كما تساعد في تحديد ما يجب عمله في مثل هذه الظروف ولا بد أن يكون لدى المصارف خطط طوارئ يمكن تنفيذها في ظروف مختلفة.

3.توفير وسائل مراقبة داخلية مناسبة وكافية: يجب أن تتوفر للمصارف وسائل المراقبة التي تضمن الإلتزام بكافة السياسات، ويشمل نظام مراقبة داخلية كفء عملية تحديد وتقييم الأنواع المتعددة للمخاطر ونظم معلومات كافية، كما يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات وأن يتم التقيد بها بإنتظام،[1] وتشمل هذه السياسات والإجراءات على إجراءات المراجعة الداخلية لكافة مراحل النشاط المصرفي وإصدار تقارير دورية منتظمة ومن جهة مستقلة بغرض تحديد مواطن الضعف، والعنصر المهم في موضوع الرقابة الداخلية هو التأكد من أن مهام قياس المخاطر ورصدها وضبطها مفصولة الواحدة عن الأخرى.

وأخيرا هناك عنصر آخر مهم في تقليل المخاطر وهو وجود نظام حوافز ومحاسبة يشجع الموظفين على التقليل من الدخول في المخاطر، وتتطلب هذه العقود القائمة على الحوافز الوجود المسبق لنظام الرصد الدقيق لإحتمالات التعرض للمخاطر، ونظام الحوافز الكفء هو الذي يقيد صلاحيات اتخاذ القرار في حدود مقبول ويشجع متخذي القرار على إدارة المخاطر بطريقة تتماشى مع أهداف المصرف وتطلعاته.

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

4.عملية إدارة مخاطر محددة: وسوف نتحدث عن عملية إدارة المخاطر حسب مختلف المخاطر التي تواجهها البنوك فيما يلي:[1]

4. 1. إدارة مخاطر الإئتمان: على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات الكلية لمخاطر الإئتمان بأن يبين رغبة المصرف في توزيع الإئتمان بحسب القطاعات أو المناطق الجغرافية أو الآجال أو الربحية، وللقيام بذلك على مجلس الإدارة أن يأخذ بعين الإعتبار أهداف جودة الإئتمان والعوائد ونمو الأصول والمراجحة بين المخاطر والعائد في إطار أنشطة المصرف، كما يجب تعميم إستراتيجية مخاطر الإئتمان على العاملين بالمصرف وعلى الإدارة العليا للمصرف أن تكون مسئولة عن تنفيذ إستراتيجية مخاطر الإئتمان التي أجازها مجلس الإدارة، ومن مهام الإدارة العليا في هذا الجانب وضع إجراءات مكتوبة تعكس الإستراتيجية الإجمالية وتضمن تنفيذها ولا بد أن تتضمن الإجراءات كل ما يتعلق بمخاطر الإئتمان من سياسات التعرف على هذه المخاطر وقياسها ورصدها والسيطرة عليها، كما لابد أن يكون هناك إهتمام بتنويع المحفظة الإستثمارية من خلال وضع حدود عليا للتعرض إلى المخاطر بالنسبة لكل عميل أو مجموعة مترابطة من العملاء أو صناعة أو قطاع إقتصادي أو منطقة جغرافية أو منتج، ويمكن للمصرف أن يستعمل طريقة إختبار الشد في وضع هذه الحدود القصوى ورصد المخاطر من خلال مراقبة دورات العمال وتقلبات السوق وتغيرات أسعار الفائدة، وعلى المصارف التي تدخل في التمويل على نطاق دولي أن تقيم المخاطر القطرية المعنية.

ويتعين على المصارف أن يكون لديها نظام للإدارة المستمرة للمحافظ الإستثمارية المشتملة على مخاطر الإئتمان، وتتطلب الإدارة السليمة أن يقوم المصرف بعمله في مجال متابعة الوثائق الخاصة بالمخاطر والمتطلبات التعاقدية والإلتزامات القانونية والرهون بكل

[1] لبوازدة عفاف، إدارة المخاطر القروض البنكية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 07.

فاعلية، كما تتطلب التبليغ الفوري والدقيق للإدارة ومراعاة سياساتها وإجراءاتها وغير ذلك من القوانين والنظم المطبقة.[1]

وعلى المصارف أن تعمل وفق معايير سليمة ومحددة لمنح الإئتمان حتى يمكن القيام بالتقييم الشامل للمخاطر الحقيقية للمقترضين أو الأطراف الأخرى في عقد التمويل، وذلك لتفادي مشكلة الإنتقاء الخاطئ للمقترضين، وتحتاج المصارف لمعلومات مختلفة عن المقترضين ومن ذلك الغرض من التمويل ومصادر السداد والمخاطر المرتبطة بالمقترضين، ودرجة حساسية هذه المخاطر إتجاه حركة السوق والمتغيرات الإقتصادية، والأداء السابق للمقترض ومقدرته الحالية على رد القروض وقابلية الضمانات المقدمة أو إلتزام الضامنين للتنفيذ، ومن المهم أن يتوفر لدى المصارف طريقة واضحة ورسمية لتقييم الإئتمان والموافقة عليه سواء عند منح القروض الجديدة أو عند تمديد القروض القائمة وأي طلب جديد للإقتراض لا بد أن يخضع للتحليل الدقيق من طرف محلل الإئتمان بغرض توفير معلومات لأجل التقييم الداخلي والتصنيف ويمكن إستخدام هذا التحليل في عمليات تقييم طلبات القروض والقرار بشأن قبولها أو رفضها.

وينطوي منح الإئتمان على قبول المخاطر مثلما يعني توليد الأرباح في نفس الوقت، ويجب أن تكون هناك كلفة للإئتمان حتى تعكس المخاطر المصاحبة لمنح ذلك الإئتمان وتبعاتها المالية، وعند النظر في الإئتمان المحتمل على المصرف أن ينشأ مخصصات لمقابلة الخسائر المتوقعة وأن يحتفظ بما يكفي من رأس المال لإمتصاص الخسائر غير المتوقعة، ويمكن أن تلجأ المصارف إلى الرهون والضمانات المساعدة في تخفيف آثار المخاطر المرتبطة ببعض المعاملات ولكن ما يجب ملاحظته هو أنه لا يمكن للضمان أن يكون بديلا عن التقييم الشامل لملاءة المقترض وقدرته على السداد التي يجب أن تعطى أهمية قصوى.[2]

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[2] نفس المرجع، ص 40.

ويتعين على المصارف تحديد وإدارة مخاطر الإئتمان المرتبطة بجميع أصولها وأنشطتها وذلك من خلال المراجعة الدقيقة لعناصر المخاطر الخاصة بكل واحدة من هذه الأصول، كما أن هناك الحاجة لعناية خاصة عندما يدخل المصرف في أنشطة وأصول جديدة وفي هذا الشأن يجب عمل إجراءات ووسائل رقابة لتحديد المخاطر في هذه الأنشطة والأصول الجديدة، ولابد أن يكون لدى المصارف الأدوات التحليلية وأنظمة المعلومات لقياس مخاطر الإئتمان في جميع الأنشطة داخل أو خارج الميزانية، ويجب أن يكون النظام المتبع قادرا على توفير المعلومات الخاصة بتركيز الأصول وحساسية المخاطر في المحفظة الإستثمارية، ويمكن للمصارف أن تعالج قضايا المحافظ الإستثمارية المرتبطة بالإئتمان من خلال بيع الديون والمشتقات المالية والتصكيك والدخول في الأسواق الثانوية لتداول الديون.

كما يجب أن يكون لدى المصارف نظام لمتابعة عمليات الإئتمان الفردية بما في ذلك تحديد كفاية الإحتياطات والمخصصات والنظام الفعال للرصد يزود المصارف بمعلومات عن المركز المالي الحالي للمتعاملين معه، حيث يمكن من خلال هذا النظام متابعة التدفقات النقدية المخططة وقيمة الضمان من أجل تحديد وتصنيف الصعوبات المالية المحتملة للمقترضين، وفي نطاق متابعة مكونات المحفظة وجودة هذه المكونات بصورة كلية لا يكفي فقط الإهتمام بتركيز الإئتمان لدى مجموعة محددة من المقترضين ولكن يجب النظر أيضا في آجال الإئتمان الممنوح.[1]

ومن الضروري أن تقوم المصارف بتطوير النظم الداخلية لتصنيف المخاطر لإدارة مخاطر الإئتمان ويساعد النظام الجيد للتصنيف في معرفة درجات مخاطر الإئتمان وذلك من خلال تقسيم الإئتمان إلى مجموعات حسب درجة المخاطر، وتعتبر التصنيفات الداخلية للإئتمان من الأدوات المهمة في الرصد والسيطرة على مخاطر الإئتمان ذلك أن التصنيفات الدورية تمكن المصارف من تحديد الخصائص الشاملة للإئتمان الممنوح، وتشير إلى أي

[1] اسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية (مدخل إدارة المخاطر)، دار الذاكرة للنشر عمان الأردن.2013 ص 23.

تدهور في جودة الإئتمان وزيادة المخاطر المرتبطة به حيث يمكن في ضوء ذلك تكثيف الرقابة على الإئتمان التي تزيد مخاطره .

ويجب أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا للمصرف على تقارير دورية مستقلة وذلك بغرض التأكد من أن هناك سيطرة على مخاطر الإئتمان في حدود الضوابط التي تحددها المعايير الرقابية والإجراءات الداخلية لكل مصرف، ولابد من وجود آليات المراقبة الداخلية لضمان التقيد بالسياسات الإئتمانية، وربما تشتمل هذه الآليات على إجراء مراجعات دورية لمخاطر الإئتمان لتحديد مواطن الضعف في عملية إدارة الإئتمان وبمجرد تحديد الصعوبات الإئتمانية يجب أن يكون لدى المصارف سياسة واضحة ونظام لإدارة الإئتمان الذي ينطوي على مشاكل، ويجب أن يتوفر للمصرف برامج عمل فعالة لإدارة المخاطر في محفظتها الإئتمانية.

4. 2. إدارة مخاطر سعر الفائدة: يتعين على مجلس إدارة المصرف أن يجيز الأهداف الكلية للمصرف والخطط العامة والسياسات التي تحكم مخاطر سعر الفائدة، وإضافة لهذا يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة التنفيذية للمصرف قد إتخذت الإجراءات المطلوبة لتحديد هذه المخاطر وقياسها وإدارتها، ويجب أن يكون مجلس الإدارة على علم بموقف مخاطر سعر الفائدة التي يتعرض لها المصرف وذلك من خلال التقارير المرفوعة إليه.[1]

ويجب أن تتأكد الإدارة العليا من أن المصرف يتبع سياسات وتدابير تمكن من السيطرة على مخاطر سعر الفائدة، وتشتمل هذه السياسات والتدابير على آلية مراجعة مخاطر سعر الفائدة والحدود القصوى الملائمة لتحمل المخاطر والنظم الكافية لإدارة المخاطر والنظم المتكاملة لرصد مخاطر سعر الفائدة وآليات المراقبة الداخلية الفاعلة، كما

[1] لبوازدة عفاف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

يجب أن تكون للمصارف القدرة على تعيين الأشخاص أو اللجان المسئولة عن إدارة مخاطر سعر الفائدة وتحديد المسؤوليات و الصلاحيات المرتبطة بذلك.[1]

ويجب على المصارف أن تحدد بوضوح السياسات والإجراءات التي تحد من مخاطر سعر الفائدة، وذلك من خلال رسم المسؤوليات ذات الصلة بقرارات إدارة مخاطر سعر الفائدة ومن خلال تحديد الأدوات والخطط المطلوبة للإحتماء من هذه المخاطر ومن خلال الإستغلال الأمثل لفرص الإستثمار المتوفرة في السوق المالي والمصرفي، ويتعين تحديد المخاطر المتعلقة بالمنتجات المالية الجديدة بالتدقيق في آجالها وشروط تسعيرها وإستردادها وعلى مجلس الإدارة أن يجيز أي خطط للإحتماء أو لإدارة المخاطر قبل الشروع في تطبيقها.

وتحتاج المصارف لنظام معلومات لقياس ومتابعة ورصد وإحتواء إحتمالات التعرض لمخاطر سعر الفائدة ومتابعتها ومراقبتها وإعداد التقارير عنها ، كما تحتاج المصارف لنظم إدارة المخاطر التي تقوم بتقييم آثار التغير في سعر الفائدة على العائدات والقيمة الاقتصادية للموجودات، ومن الضروري أن تكون هذه النظم قادرة على إستخدام المفاهيم المالية وطرق إدارة المخاطر المعروفة لتقييم مخاطر سعر الفائدة المرتبطة بموجودات المصارف وإلتزاماتها بالموقف المالي لأنشطتها خارج ميزانيتها، ومن بين طرق قياس تعرض المصارف لمخاطر سعر الفائدة الطريقة المسماة بتحليل الفجوة وطريقة الفترة وبالإمكان إجراء تجارب لمعرفة آثار التغير في سعر الفائدة والتغير في منحنى العائدات وكذلك التغيرات في تقلبات أسعار السوق والتغيرات الأخرى، ويجب أن تنظر المصارف في أصعب الأوضاع الإفتراضية التي يمكن أن تحدث والتأكد من وجود خطط الطوارئ المناسبة لمعالجة مثل هذه الأوضاع.[2]

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك واثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري، عمان – الأردن 2011، ص 32

وهناك ضرورة لانجاز نظام وموجهات للحدود القصوى لتحمل مخاطر سعر الفائدة والتقيد بها حتى تبقى درجات التعرض للمخاطر في الحدود التي سبق رسمها مهما تغيرت أسعار الفائدة وان النظام المناسب لحدود تحمل المخاطر يؤدي إلى السيطرة على مخاطر سعر الفائدة واحتوائها في النطاق المقرر وأي تجاوز لهذه الحدود القصوى المتفق عليها يجب أن يكون معلوما لدى الإدارة العليا للمصرف لإجراء ما تراه مناسبا.

ومن المهم أن تشتمل التقارير المرفوعة إلى مجلس الإدارة عن أسعار الفائدة على ملخص لدرجة التعرض للمخاطر، ومدى الإلتزام بالسياسات والحدود القصوى لتحمل المخاطر ونتائج تجارب إختبار شد المخاطر، وملخص لما تم مراجعته من سياسات المخاطر والإجراءات المتصلة بها ونتائج المراجعة التي يقوم بها مدققوا الحسابات من داخل المصرف وخارجه، ويجب أن يكون للمصارف النظم المناسبة للرقابة الداخلية للتأكد من سلامة إجراءات إدارة مخاطر سعر الفائدة ولتطوير طرق عمل فاعلة وذات كفاءة وتقديم تقارير مالية ورقابية موثوقا بها بالإضافة إلى ضمان إحترام القوانين السائدة واللوائح والسياسات المنظمة، ويتضمن أي نظام كفء للرقابة الداخلية للمخاطر آلية مناسبة لتحديد المخاطر وتقييمها يستند إلى نظم معلومات كافية، ويجب أن تشتمل نظام الرقابة الداخلية على إجراءات وسياسات تتم مراجعتها بصفة دورية بغرض معرفة درجة الإلتزام بها.

وهذه المراجعة الدورية لا تغطي فقط حجم مخاطر سعر الفائدة ولكنها كذلك تهدف إلى معرفة جودة إدارة المخاطر، ويجب التنويه إلى أهمية الفصل الكافي للمسؤوليات والمهام المتعلقة بقياس المخاطر ورصدها والسيطرة عليها.

4. 3.إدارة مخاطر السيولة: بما أن المصارف تتعامل في أموال الجمهور القابلة للسحب فإن إدارة السيولة من المهام الأساسية للمصرف،[1]فعلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة التأكد من أن أولويات المصرف وأهدافه واضحة فيما يخص السيولة فيتعين أن تستوثق الإدارة

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

العليا من أن إدارة السيولة تتم بصورة فاعلة من خلال تطبيق السياسات والإجراءات المناسبة، ويجب أن تتوفر لدى المصارف قاعدة البيانات الكافية لقياس وإدارة مخاطر السيولة ورصدها كما يجب أن تشتمل هذه التقارير على موقف السيولة في آجال زمنية محددة.

وتنشأ مشكلة إدارة السيولة أصلا من حقيقة أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية وأن هناك تباينا بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها ، وبينما لا يستطيع المصرف السيطرة على مصادر أمواله من الودائع يمكنه السيطرة على إستخدامات هذه الأموال.

وعلى ذلك فإن هناك أولوية تعطى لموقف السيولة عند توظيف الموارد، ونظرا لتكلفة الفرصة البديلة للموارد السائلة يتعين على المصارف أن تدخل في الإستثمارات ذات العائد بعد أن يكون لديها ما يكفي من السيولة ونجد أن معظم المصارف تحتفظ الآن بإحتياطات وقائية علاوة على الإحتياطات الإعتيادية بينما يعتمد حجم الإحتياطات الوقائية على تقييم إدارة المصرف لمخاطر السيولة.

ومن الضروري أن تتخذ قرارات إدارة السيولة بالنظر إلى مهام كافة إدارات المصرف والخدمات التي تقدمها، وعلى المسئول عن إدارة السيولة بالمصرف أن يسجل بدقة أنشطة جميع أقسام المصرف العاملة في تجميع السيولة وتوظيفها وعليه كذلك التنسيق بين كل تلك الأنشطة.

كما أن القرارات الخاصة بإحتياجات السيولة يجب مراجعتها بإستمرار لتفادي فائض السيولة أو نقصانها وتحديدا فإن على المدير المسئول عن السيولة بالمصرف أن يعرف من البداية تواريخ العمليات الكبيرة مثل المواسم التي تشهد السحب من الودائع بكميات كبيرة أو فترات الإيداعات بمبالغ كبيرة حتى يمكن وضع خطط فاعلة لمعالجة النقص في السيولة أو كيفية إستغلال فوائضها بكفاءة عالية.[1]

[1] اسعد حميد العلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41 .

بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون للمصرف آليات التحكم الداخلية لإدارة مخاطر السيولة، بحيث تكون هذه الآليات جزءا من نظام الرقابة الداخلية الذي يتبعه المصرف وإن كان هذا النظام فاعلا فسيوجد بيئة تحكم متينة وآلية كافية لتحديد وتقييم المخاطر ،كما يجب أن يكون للمصرف نظام معلومات ملائم لإستخراج تقارير منتظمة ومستقلة تساعد في معرفة الإلتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بإدارة السيولة المصرفية، وتقوم المراجعة الداخلية بمهمة التدقيق المنتظم لعملية إدارة السيولة بهدف تحديد مصاعب أو نقاط ضعف في سيولة المصرف وتمكين إدارة المصرف من إجراء المطلوب في حينه لمراجعة هذه المصاعب.

4. 4. إدارة مخاطر التشغيل: على مجلس الإدارة والإدارة العليا أن يقوما بتطوير سياسات عامة وخطط لإدارة مخاطر التشغيل، وحيث أن مخاطر التشغيل قد تنشأ نتيجة الأخطاء البشرية أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية فإن إدارة هذه المخاطر على درجة من الصعوبة، وتحتاج الإدارة العليا أن تؤسس لإدارة مخاطر التشغيل معايير وموجهات واضحة يتم تطبيقها للتقليل من هذه المخاطر، ولإيجاد هذه المعايير والموجهات يجب أن يأخذ في الحسبان كل ماله صلة بمخاطر التشغيل مثل العاملين في المصرف والتقنية المتبعة وطرق وضوابط العمل إذ يمكن أن تكون هذه مصادر لمخاطر التشغيل.[1]

وبالنظر إلى تعدد مصادر مخاطر التشغيل يجب تطوير المعايير العامة لتحديد وإدارة هذه المخاطر ويجب الإهتمام بمتابعة مخاطر التشغيل في الإدارات المختلفة للمصرف والتي تنشأ إما بسبب العاملين أو نتيجة الإجراءات المتبعة أو التقنية المستخدمة، وعلى ذلك يمكن إستحداث عدد من اللوائح وموجهات العمل وللقيام بما هو مطلوب في هذا الشأن يجب تطوير دليل مخاطر التشغيل الذي يشتمل على توضيحات خطوات وطرق التشغيل في كل إدارة ومثال ذلك توضيح طرق وكيفية التعامل مع الزبائن أو المستثمرين، وهذا الدليل لا

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

يقتصر فقط على تحديد وتقييم مخاطر التشغيل ولكن يمكن إستخدامه من قبل الإدارة والمراجعين لأغراض التدقيق وشفافية العمل.

ونظرا للطبيعة المعقدة لمخاطر لتشغيل فإنه يصعب تحديد حجمها ومعظم أدوات قياس مخاطر التشغيل غير متطورة وتخضع للتجربة ، ولكن يمكن للمصارف أن تحصل على المعلومات الخاصة بالمخاطر المتعددة من التقارير والخطط التي تصدر عنها مثل تقارير المراجعة والتقارير الخاصة بالرقابة المصرفية وتقارير الإدارة وخطط العمل وخطط التشغيل ومعدلات الخطأ وما إلى ذلك، والمراجعة الدقيقة لهذه الوثائق ستكشف عن الثغرات التي ربما تكون مصدرا لهذه المخاطر المحتملة، ويمكن بعدها تصنيف المعلومات التي تتوفر من التقارير لتحديد العوامل الداخلية والخارجية للمخاطر ثم تحويلها إلى مؤشر عن ارجحية وقوع الخسائر، وتضم أدوات تقييم المخاطر ورصدها وإدارتها المراجعة الدورية وإختبار الشد وتوظيف القدر المناسب من رأس المال الاقتصادي.[1]

ولطالما هناك عدد من المصادر التي تنشأ منها مخاطر التشغيل يتعين التعامل مع هذه المخاطر بطرق مختلفة وعلى وجه التحديد، فالمخاطر التي مصدرها العاملون تحتاج إلى إدارة فاعلة ورصد وتحكم وهذه بدورها تحتاج إلى القيام بإجراءات عمل كافية، ومن العناصر المهمة للتحكم في مخاطر التشغيل هو الفصل الواضح للمسؤوليات ووضع خطط طوارئ وعنصر آخر مهم هو التأكد من إنسجام نظم التبليغ عن المخاطر وسلامتها وإستقلالها و يمكن القول أن للمدققين الداخليين دور كبير في رصد مخاطر التشغيل .

[1] طارق الله خان، حبيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المطلب الثاني: أسس و قواعد إدارة المخاطر

نظرا لأن المخاطر المصرفية أصبحت هاجسا للصناعة المصرفية وخصوصا منذ بداية التسعينات فقد كانت هناك جهود على مستوى بعض المؤسسات والمنتديات الدولية وبعض الدول أيضا على المستوى الفردي ولكن بصورة أكثر وضوحا في الدول المتقدمة لوضع أسس وقواعد لإدارة المخاطر بهدف التقليص من آثارها السلبية والتي قد تؤدي إلى أزمات مصرفية، وفي هذا الإطار قامت لجنة الخدمات المالية الأمريكية بدراسة متميزة لوضع قواعد لإدارة المخاطر بصورة سليمة وهذه القواعد تعتبر أيضا مناسبة لإدارة المخاطر المصرفية في الدول الأخرى ويمكن إجمال هذه القواعد في:

1. **مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة العليا:** يتم وضع سياسات إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا بالبنك ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها، كما يجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس ،إدارة والرقابة على هذه المخاطر.[1]

2. **إطار إدارة المخاطر:** يجب أن يكون لدى البنك إطار لإدارة المخاطر يتصف بالفاعلية والشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن تخصص موارد تمويلية كافية للموظفين ولدعم إطار المخاطر الذي تم إختياره.

3. **كامل إدارة المخاطر:** حتى يمكن التحقق من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بصورة سليمة فإنه لا يجب أن يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض، إن التحليل السليم يتطلب تحليل المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظرا لأن هناك تداخلا بين المخاطر التي يواجهها البنك.

[1] نبيل حشاد، دليلك إلى المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، إتحاد المصارف العربية، بيروت – لبنان ، 2005 ، ص 28 .

4. محاسبة خطوط الأعمال: من المعروف أن أنشطة البنك يمكن تقسيمها إلى خطوط أعمال لذا فإن المسئولين عن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكونوا مسئولين عن إدارة المخاطر المصاحبة لخط الأعمال المناط بهم.

5.تقييم وقياس المخاطر: جميع المخاطر يجب أن تقيم بطريقة وصفية وبصورة منتظمة وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.[1]

6. **المراجعة المستقلة:** تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة يتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر وإختبار فعالية أنشطة إدارة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر.

7. **التخطيط للطوارئ:** يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الحدوث والظروف الطارئة أو غير العادية ويجب أن تختبر جودة هذه السياسات والعمليات، وهذه الأسس تطبق على جميع المؤسسات المصرفية ويجب أن تستخدم هذه الأسس للحكم على قوة وسلامة ممارسات البنك في إدارة المخاطر .

ومن الجدير بالذكر أنه توجد بعض الإختلافات في تطبيقات معينة لإدارة المخاطر بين البنوك وخلال المراحل الزمنية المختلفة وذلك تبعا للعوامل التالية:

- حجم أنشطة البنك؛
- طبيعة الأنشطة التي يقوم بها البنك؛
- درجة تعقيد أعمال وأنشطة البنك؛
- المنهجيات أو الأساليب والأدوات المتاحة للبنك (تقييم كمي مقابل تقييم وصفي).

[1] نبيل حشاد، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

المطلب الثالث: أدوار إدارة المخاطر

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها هذه القدرة تخدم عدة وظائف منها:

1. أداة لتنفيذ الإستراتيجية:[1] تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل وبقدرة على تحديد سياسة الأعمال وفقا لذلك، ومن الممكن أن تبدو المخاطر نظرية بالمقارنة بالأمور الواقعية الأكثر عملية مثل حجم الأعمال، الهامش والأتعاب، والمخاطر نتائج ممكنة أو غير ممكنة ومن هنا يكون إغراء قوي على التشديد على الأهداف والأعمال الآنية والفورية على حساب النتائج المحتملة المستقبلية، ومع ذلك فمخاطر اليوم سوف تصبح واقعا غدا إذ أن تجاهل المخاطر يشبه تجاهل الخسائر الممكنة المستقبلية ، وهذا يمكن أن يكون مقبولا إذا كانت التوقعات البسيطة للربحية ممكنة بدرجة ما من الإعتمادية ولا تكون توقعات حجم الأعمال والمكاسب مفيدة إلا عندما لا يكون هناك قدر زائد من عدم التأكد، ولكنها إذا كانت فعلا على سيناريو واحد ضمن عدد كبير من السيناريوهات الأخرى المحتملة بدرجة متساوية فإن التصور أو التوقع الأساسي لا يعني الكثير، ومع وجود عدم التأكد تتعلق المشكلة بالتعرف على كل الإنحرافات الممكنة عن سيناريو الأساس أكثر من تعلقها بتنقيح هذا التصور الأساسي وتلخيص النتائج المحتملة في تصور واحد يخفي المخاطر ببساطة وراء الإفتراضات.

وبدون إدارة المخاطر لا يمكن بالإمكان رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية ولن يكون بالإمكان أيضا السيطرة على عدم التأكد المحيط بالمكاسب المتوقعة ، وتنبع أهمية إدارة المخاطر من حقيقة أنه بدونها سوف يكون تنفيذ الإستراتيجية مقصورا على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر إلى تأثيرها على مفاضلة مخاطر العائد الخاص بالبنك.

[1] طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك) ، الدار الجامعية مصر، 2007 ، ص 224 .

2. الميزة التنافسية: إن تجاهل المخاطر اليوم أشبه بتجاهل الخسائر المستقبلية والإمتناع عن إتخاذ إجراءات تصويبية اليوم لتفاديها غدا، فاليوم تكون الخسائر المستقبلية مجرد إمكانية أو إحتمال ولكنها ستتحول إلى واقع غدا والتحكم في التكاليف المستقبلية إسهام للدخل المالي والمستقبلي وهذا هو السبب في أن التحكم في المخاطر عامل رئيسي في الربحية والميزة التنافسية.[1]

إن المخاطر مثل التكاليف يجب أن تحمل على العملاء كلما جعلت المنافسة ذلك ممكنا وهذا هو السبب في إرتباط إدارة المخاطر الوثيق بقرارات التسعير.

والعلم بالمخاطر أمر ضروري لمعرفة الأسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء، وهو الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري عبر العملاء ذوي المخاطر المتباينة وإذا لم يوجد مثل هذا التمايز أو إذا لم يكن قائما على المخاطرة تظهر تأثيرات معاكسة فيتم تقاضي أسعار مبالغ فيها من العملاء المنخفضي المخاطر بينما يتم تقاضي أسعار أقل من اللازم من العملاء المرتفعي المخاطر ويحبط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم العملاء ذوي المخاطر المرتفعة، وإذا قامت البنوك الأخرى بإجراءات التسعير وفقا للمخاطر فإن الفرق يزيد من التأثير السلبي لإساءة التسعير ولا يجتذب البنك الذي يسيء التسعير فقط العملاء ذوي المخاطر العالية ولكن يثبط همتهم ولا يغالي البنك الذي يسيء التسعير في الأسعار التي يتقاضاها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ولكن المنافسين يجتذبونهم بتقديم أسعار أقل.

بدون تسعير المخاطر لا يتوقع البنك التكاليف ذات الصلة في سعره ولا ينفر ذلك فقط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة بل ويجتذب العملاء ذوي المخاطر العالية ويضخم المنافسون التأثير السلبي لهذا الغياب للتمايز السعري في كل مرة يسعرون فيها المخاطر.

[1] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره، ص 225 .

3. المخاطرة والقدرة على الدفع: تشير الإشارة إلى الخسائر المستقبلية (الممكنة أو المحتملة) على الفور قضية تحديد ماهية الخسائر المستقبلية زائد الجدل بشأن الخسائر المتوسطة والخسائر غير المتوقعة ، وتمثل الخسارة المتوسطة كمتوسط إحصائي للمكاسب و الخسائر التي تكون غير مؤكدة اليوم ، أما الخسائر غير المتوقعة فهي الإنحرافات السلبية عن المتوسط وهذه الإنحرافات سوف تحدث بالضرورة بدرجة ما من التواتر والقضية هي كيفية التعامل معها.[1]

وقد تطورت إدارة المخاطر التقليدية حول مفهوم الخسارة المتوسطة وحيث أن المكاسب والخسائر تميل للتعويض عبر محافظ العملات وعبر الوقت فإنه يبدو معقولا أن نعتبر تكلفة المخاطر" خسارة متوسطة عبر المحافظ " فسوف يكون هناك فترات يرتفع فيها حجم الأعمال والإيرادات وفترات أخرى يميل فيها فرص الأعمال وحالات العجز عن الدفع إلى الإزدياد بسبب الأحوال الإقتصادية العامة وإستخراج المتوسط عبر الوقت وعبر المحافظ ينبغي لهذا السبب أن يغطي تكلفة المخاطر.

وتعتمد القدرة على الوفاء بالإلتزامات على النتائج السلبية، فسوف يكون هناك دائما خسائر أعلى من المتوسط وسوف يتم إستيعاب معظمها بواسطة رأس المال لتفادي الإفلاس، وبالطبع لا يمكن تغطية كل الخسائر المحتملة وعلى الأقل يجب توفير الحماية من كل الخسائر المتوسطة زائد كل الإنحرافات الشائعة حول المتوسط بالإضافة إلى إحتياطي السلامة والخلاصة أن تكلفة المخاطر أكبر من الخسائر المتوسطة وينبغي أيضا أن تشمل تكاليف الحماية الإضافية من الإنحرافات عن المتوسط.

4. إتخاذ القرار: إن البنوك التي تتحكم في مخاطرها لديها القدرة عل إتخاذ قرارات مستنيرة، لذلك تعتبر إدارة المخاطر عامل نجاح حاسم وخاصة إذا كانت متطورة لدرجة يحدث معها تأثير على إتخاذ القرار، وتشمل إدارة المخاطر إثبات والتحوط من المخاطر والتحدي هنا هو

[1] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره ، ص 226 .

رصد المخاطر الكامنة قبل عملية إتخاذ القرار وليس بعدما تكون القرارات قد أتخذت وأصبحت المخاطر موجودة فعلا.[1]

ومن الواضح أن تقنيات إدارة المخاطر لا يمكن أن تكون بديلا عن عملية إتخاذ القرار فتحمل المخاطر عملية تنطوي على الإجتهاد وإصدار لأحكام، وليس من السهل قياس ورصد كل أبعاد المخاطر ورغم أن المخاطر يمكن قياسها إلا أن القرار يجب أن يتخذ مع ذلك بشأن فرصة معاملة ما وبالنظر إلى إتساقها مع السياسات المالية والتجارية للبنك فان القصد من إدارة المخاطر أن تساعد على إتخاذ القرار وليس أن تكون نموذجا لعملية إتخاذ القرار بأسرها.

5. مخاطر التسعير: إن العلم بالمخاطر يسمح للبنك بتسعيرها وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة إلى أخرى ومن عميل إلى آخر أو عبر وحدات الأعمال، يضاف إلى ذلك أن المخاطر إذا لم يتم تسعيرها لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية وهذه التكاليف لا توجد لها إيرادات مناظرة.

ومن الواضح أن القدرة على تسعير المخاطر وتحميل العملاء هذه الأسعار تتوقف على القدرة التجارية فالمنافسة تجعل هذا الخيار نظريا بالنسبة إلى البنوك، ولا يعني ذلك أن مقاييس المخاطر تكون عديمة الفائدة إذا تعذر ترجمتها بسهولة إلى هوامش أعلى محملة على العملاء بل إنها تمكن البنوك من معرفة تكلفة المخاطر وبمقارنتها مع التكاليف التشغيلية الأخرى يمكن عندئذ إتخاذ إجراءات تصحيحية تركز على بنود التكلفة والتكلفة التشغيلية أو تكلفة تغطية المخاطر أو التحولات الحادثة في السياسات التجارية الأقدر على التوفيق بين رأس المال المتاح والمخاطر. [2]

[1] نبيل حشاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 229.

6. رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها: بدون قياس المخاطر يصبح من غير الممكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال، ومن السهل زيادة الهوامش الجارية عن طريق تحمل المخاطر والحل البسيط هو إقراض العملاء ذوي المخاطر العالية الذين تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل ولكن هذه السياسة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش ثم في مرحلة ثانية حالات عجز عن السداد، وتقدِم وحدات العمال الأكثر حكمة على المحافظة على هوامشها بمرور الوقت ومن هنا فإن خرائط المخاطر– العائد فقط هي التي تكون وثيقة الصلة وينبغي إدماج عملية رفع التقارير عن المخاطر مع رفع التقارير عن المكاسب الأكثر تقليدية.

7. إدارة المحافظ: رغم أن البنوك إتبعت دوما مبدأ التنويع المعروف جيدا إلا أن الإدارة الفاعلة للمحافظ المصرفية محدودة ويتم تنفيذ إدارة المحفظة على نطاق واسع فيما يتصل بالمعاملات السوقية لأن آثار التنويع واضحة ولأن التحوط من المخاطر أمر ممكن بإستخدام الأدوات المالية، ويعد تطور إدارة المحافظ فيما يتصل بالمعاملات المصرفية أحدث مجالات إدارة المخاطر وتتعامل إدارة المحافظ مع الوصول بخريطة المخاطر–العائد إلى المستوى الأمثل من خلال تغيير تركيبة محفظة ما، وتعتمد إدارة المحافظ على القواعد الإرشادية التجارية بدرجة أكبر وتقوم على أقل قدر ممكن من التنويع أو تهدف إلى الحد من تركزات المخاطر في بعض الأعمال أو لدى بعض العملاء.[1]

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 231.

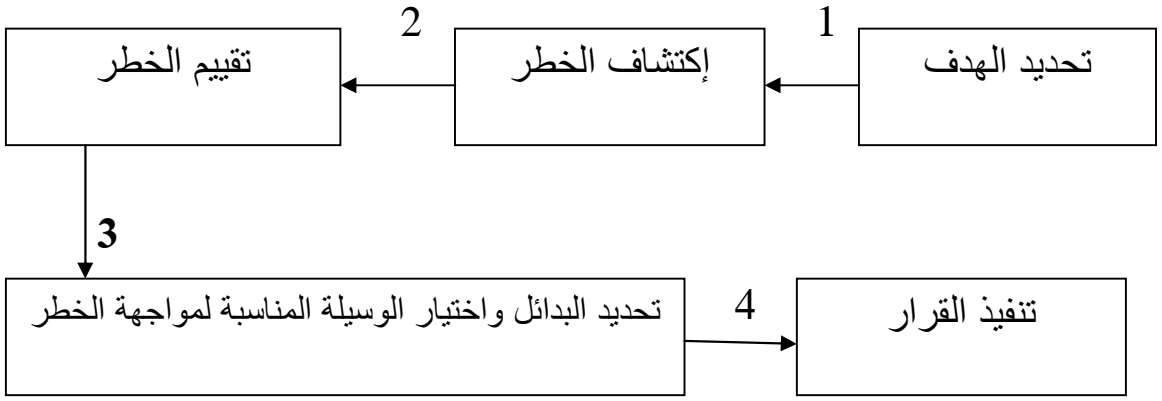
المبحث الثالث: أساليب إدارة المخاطر

لإدارة المخاطر أساليب تتمثل في مجموعة من التدابير والإجراءات من أجل تحويط المخاطر التي تتعرض لها، ستناقش في هذا المبحث خطوات إدارة المخاطر و وظائفها، وفي الأخير طرق المتبعة في إدارتها والتوجيهات الرئيسية لذلك.

المطلب الأول: خطوات إدارة المخاطر

إن القول بأن المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر يوحى ضمنيا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات مرتبة ترتيبا دقيق يضمن تتبع دقيقا لمسار الخطر، الشكل التالي يضمن تلخيصا لهذه المراحل.

الشكل رقم (1-1): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب

1. تحديد الهدف: هي تمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تقرير ما تود المؤسسة أن تفعله ببرنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، وللحصول على أقصى فائدة من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر يلزم وضع خطة دقيقة وإلا نشأ ميل لعملية إدارة الخطر، فمثلا قد تكون التكلفة المتدنية هدف أساسي لإدارة المخاطر، ولكن قد ينتج عن التركيز على عنصر التكلفة إتباع برنامج في إدارة الخطر غير كافي أو غير ملائم، وقد ينتج عن ذلك تحمل تكاليف ضخمة جدا ناتجة عن الخسائر الكبيرة التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة في ظل برنامج غير كاف أو غير ملائم.[1]

[1] أسامة عزمي سلام، شقيري توري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 45.

2. اكتشاف الخطر: ويتم ذلك من خلال وجود إدارة للمخاطر يكون هدفها دراسة أوجه النشاط المختلفة للمؤسسة، من إنتاج وشراء وبيع وتمويل وغيرها، بهدف إكتشاف الأخطار التي تتعرض لها مؤسسة سواء كانت هذه الأخطار قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين، ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى المختلفة بالمؤسسة، بما يضمن تبادل البيانات والمستندات والتوصيات بين مختلف الإدارات وإدارة المخاطر، ولتسهيل عملية إكتشاف الخطر بالمنظمة تقوم إدارة المخاطر بإعداد تبويت شامل للأخطار المختلفة التي تتوقع أن تواجهها المنظمة في مراحل نشاطها المختلفة. [1]

3. تقييم الخطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها، ويضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل، وسوف تتطلب مخاطر أخرى بسبب شدة و وطأة الخسارة المحتملة لها، الاهتمام بها قبل مخاطر أخرى وفي معظم الأحول سوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب ايلاء قدر متساوي من الاهتمام بها. [2]

4. تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر: بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتي مرحلة إختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا، وتعد هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر، وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك وأحيانا قد يجدون خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة أو تطبيق معيار لإختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين، أي أن اتخاذ القرار أكبر وفعالية أكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر أي اتخاذ القرار المناسب في المكان المناسب. [3]

---

[1] اسعد حميد العلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

[3] أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره، ص 49.

5. تنفيذ القرار: إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هي شركة التأمين فلا بد لنا من إختيار المؤمن المناسب و التفاوض معه، ثم التعاقد على التأمين، ولو كان القرار يقتضي إختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة، وإذا كان القرار التأمين ذاتي فعلى المؤسسة أن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق خاص لهذا الغرض. [1]

6. التقييم والمراجعة: يجب إدراج التقييم والمراجعة في برامج إدارة المخاطر لسببين هما: [2]

– **الأول:** أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا يكون المثلى في الحاضر والمستقبل، الشيء الذي يستدعي ضرورة الإنتباه المتواصل والمستمر.

– **الثاني:** هو أن الأخطاء ترتكب أحيانا حيث يسمح إجراء تقييم ومراجعة برامج إدارة المخاطر من إكتشاف هذه الأخطاء التي ترتكب، وكذا تصويب القرارات قبل أن تصبح باهضة التكاليف.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر طريقة فعالة للغاية لإدارة المواقف الحرجة وبناء على ذلك يتم إتخاذ تدابير إيجابية لتقليل عواقب تحقيق المخاطر، وعليه في هذا المطلب سنحدد وظائف إدارة المخاطر و أهدافها.

أولا: وظائف إدارة المخاطر

تتمثل وظائف إدارة المخاطر فيما يلي:[3]

– ضمان توافي الإطار العام لإدارة المخاطر مع المتطلبات القانونية؛

– القيام بمراجعة الدورية وتحديث سياسة الائتمان في البنك؛

[1] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره، ص 233.

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

[3] فتيجة سيداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 12–13.

– تحديد مخاطر كل نشاط من أنشطة المؤسسة وضمان حسن تحديدها وتوجيهها لجهات والاختصاص؛

– مراقبة استخدام الحدود والاتجاهات في السوق ومخاطر السيولة؛

– التوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول والاستثمار؛

– تطبيق النماذج التي تعتمدها المؤسسة في تحديد المخاطر رقميا والإشراف عليها؛

– المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة واقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة؛

– نشر الوعي بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها وهنا عدة أدوار منوطة بإدارة المخاطر أهمها:[1]

– تنفيذ استراتيجية البنك بتزويد البنك بنظرة أفضل للمستقبل والقدرة على تحديد سياسات الأعمال؛

– الميزة التنافسية؛

– قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات؛

– المساعدة في اتخاذ القرار من خلال رصيد المخاطر الكامنة قبل اتخاذ القرار وإعطاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي يواجهها البنك؛

– المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير؛

– وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لغدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك؛

– التأكد من حصول البنك على عائد مناسب للأخطار التي قد يواجهها.

[1] نبيل حشاد ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المطلب الثالث: طرق إدارة المخاطر والتوجيهات الرئيسية

سنتطرق من خلال هذا المطلب الي طرق إدارة المخاطر مع تقديم بعض التوجيهات الرئيسية .

أولا: طرق إدارة المخاطر

هناك ثلاث أساليب يمكن استخدامها في التعامل مع المخاطرة وهي:[1]

1. تجنب المخاطر: يرفض الفرد أو المؤسسة أحيانا قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسائر معينة، مثل ذلك تجنب الاستثمار في وعاء إدخاري أقل خطورة، وعدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات، ومن أمثلة ذلك في المؤسسات المالية امتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.

2. تقليل المخاطرة: في هذا الأسلوب فإن المؤسسة المالية ولتقليل المخاطرة تقوم برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا، وتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض.

3. نقل المخاطرة: إن شراء التأمين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخن لا يرغب تجميلها إلى طرف آخر (شركة التأمين) يبدى استعداده لتحملها مقابل ثمن، هناك من أشار إلى خمسة طرق للتعامل مع المخاطرة، فأضاف إلى العناصر الثلاثة أقسام المخاطرة يعني قبول بعض المخاطر وتحويل بعضها (أي أن هناك الإستراتيجية تجمع بين التجنب والنقل)، بالإضافة إلى التحوط والذي يختلف عن التأمين في كونه نقل للمخاطرة مع التصحية بإمكانية الربح.

[1] بن علي بلغزوز، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 335-336.

ثانيا: التوجيهات الرئيسية

إن مبدأ كفاية رأس المال يتبع ويؤسس التوجيهات الرئيسية لإدارة المخاطر وتكمن تلخيصها في المبادئ التالية:[1]

- كل المخاطر تولد خسائر محتملة؛
- الحماية النهائية من هذه الخسائر تتمثل في رأس المال.
- يجب ضبط وتسوية رأس المال عما يتفق مع المستوى المطلوب لجعله قادرا على استيعاب الخسائر المحتملة المولدة بواسطة كل المخاطر.

ويتطلب تنفيذا هذا المبدأ:

- ان تتم إجراء قياس لكل المخاطر من حيث الخسائر المحتملة؛
- أن يتم اشتقاق مقياس للخسائر الإجمالية المحتملة والمتولدة من المخاطر المحتملة؛
- التحدي الرئيسي الذي يواجه إدارة المخاطر هو تنفيذ هذه المبادئ وتحديد المقاييس الكمية على رأس المال الكافي أو اشتقاق أي مستويات المخاطر تكون قابلة للاستمرار وبالنظر لقيود رأس المال.

[1] فتيحة سيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا تبيين أن إدارة المخاطر أصبحت تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المشروع الاقتصادي بإعتبارها الإدارة الوحيدة التي تكفل المؤسسة عنصر البقاء والتطور المتواصل والمستمر، من خلال فتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يخبئه المستقبل من أحداث هذا الأمر الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات وأن ترقي بها مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فإن كانت الإدارة المالية مثلا تعمل على تدعيم المركز المالي للوحدة الاقتصادية، فإن إدارة المخاطر حافظة لبقاء الموارد واستمرار الحياة في وحدات المؤسسة، وصمام الأمان للإستمرار والتطور في عالم الاقتصاد والأعمال.



الفصل الثاني
علاقة إدارة المخاطر بأداء البنك

تمهيد

تعتبر إدارة المخاطر البنكية أسلوبًا استراتيجيًا فعالا لحماية ووقاية الموارد وبالتالي تحسين الأداء في البنوك، حيث يكتسي موضوع الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، ومع مرور الوقت أصبح تقييم الأداء للبنوك عملية ضرورية وملحة لما يشهده القطاع البنكي من تحولات وإصلاحات، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء من الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة، وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن الفعالية والتطوير بما يحقق تحسين الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل.

ومن أجل الإحاطة بموضوع أداء البنوك بشكل وافي فإننا ستناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء البنكي.

المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك.

المبحث الثالث: إدارة المخاطر البنكية.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء البنكي

يعتبر الأداء مفهوم واسع عن أسلوب البنك في استثمار موارده المتاحة، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافه في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي يتفاعل معها البنك في سعيه لتحقيق كفاءته وفاعليته لتأمين بقاءه، وبتعبير آخر يمثل الأداء النتيجة النهائية التي يهدف البنك للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي يقوم بها البنك.

المطلب الأول: ماهية الأداء البنكي

سنتناول في هذا المطلب تعريف الأداء البنكي وأهم خصائصه.

أولا: تعريف الأداء البنكي

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها:

- **تعريف الأداء حسب A.Khemakhem:** من وجهة نظر الكاتب فإن الأداء يدل على: " تأدية عمل أو إنجاز أو نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".[1]

- **تعريف الأداء حسب Miller et Brimley:** ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعله قادرة على تحقيق أهدافها".[2]

- **تعريف الأداء حسب P.Drucker:** ينظر دريكر إلى الأداء على أنه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

- **تعريف الأداء حسب Ph.Iorrino:** يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلفة الأنشطة، فبعض

[1] الشيخ الداودي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص ص 217-218.

[2] طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (افراد، إدارات، شركات، بنوك) الدار الجامعية، الاسكندرية2003 ص 76.

الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيًا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".

مما سبق نلاحظ بأن الأداء مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم، لهذا يمكن القول يمثل بقاء واستمرارية المؤسسة التي تعكس نجاحها وقدرتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، أو فشلها.

ثانيا: خصائص الأداء البنكي

نتيجة لتحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، نقوم بتحليل بعض خصائص مفهومه لعل ذلك يوضح أكثر معناه، ويتم ذلك كما يلي:[1]

– **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات ال تي توفرها له المؤسسة، لذ يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى، ومن مؤسسة إلى أخرى، وهذا طرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله، وفقا لمعايير معتمدة م جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

– **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية وتكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المؤسسة تمر بمرحلة النمو والنضج، كما أنه

[1] الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 128–129.

قد تكون توليفة معينة من العوامل البشرية والتقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعًا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظرف آخر، لأن التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فغن التحدي الأساس الذي يواجه القادة الإدارية هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

- **الأداء مفهوم شامل:** يفضل بعض الباحثين استخدام المدخل الشامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضًا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريين إلى تحقيق هداف خفض تكاليف الإنتاج والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديمًا، وبم أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.[1]

- **الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:** يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في

[1] الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص 129.

البرامج والخطط وحتى الخيارات الاستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: الرقابة على الأداء البنكي

بعدما تطرقنا إلى تعريف الأداء وأهم خصائصه في المطلب الأول نأتي الآن للتطرق إلى الرقابة على الأداء البنكي في المطلب التالي.

تتم وظيفة الرقابة بالبنك على مستويين:[1]

- **الأول:** ويرتبط بالرقابة على أداء البنك كمنظمة إنتاجية شأنها في ذلك شأن كافة المنظمات.

- **الثاني:** يرتبط بالرقابة على أداء خدماته كل على حدى، ولمجموعة خدمية متماثلة أو متجانسة.

ويقصد بالرقابة على الأداء البنكي القيام بمجموعة من الأنشطة التي تمكن من الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبنك، فضلا عن الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الخاصة به كوحدة إنتاجية تمهيدًا لاتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.

وتمر عملية الرقابة على الأداء البنكي بأربع مراحل رئيسية متتابعة ومنطقية هي:

1. تحديد الأهداف: ويقصد بها النتائج المراد الوصول إليها من وراء أداء العمل البنكي خلال فترة زمنية محددة، ويتطلب الأمر ضرورة ترجمة هذه الأهداف في شكل كمي يقاس، فضلا عن التحديد الواضح والدقيق لها بم يدع مجالا للاجتهاد أو التقدير الشخصي، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة إعداد معايير القياس.

2. قياس الأداء الفعلي: يعد تحديد الأهداف وترجمتها في شكل معايير كمية، وتحديد الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بالأداء الفعلي لأنشطة إنتاج وتسويق وتمويل

[1] سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 180.

الخدمات المختلفة التي يقدمها البنك، يتم قياس الأداء الفعلي خلال الفترة الزمنية المحددة له، وهذه المرحلة تتطلب الجمع والتسجيل والتبويب لبيانات الأداء الفعلي بما يسمح بإجراء مقارنة لها. وبالطبع تتم عمليات الجمع والتسجيل والتبويب بما يتفق وطبيعة المعايير المحددة في المرحلة السابقة.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط: وذلك للوقوف على مدى التحقيق للأهداف وتحديد مقدار الانحراف، ومجال وزمن الحدوث، وأسباب الحدوث المرتبطة ببيئة عمل البنك الداخلية، وتلك المرتبطة بعناصر البيئة الخارجية، وكذلك الجهة أو الجهات المسؤولة عن الحدوث التي ساهمت في الحدوث.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: والتي قدر ترتبط بإعادة التحديد الدقيق للأهداف أو رفع كفاءة أداء التنفيذ أو كلاهما معًا، والعمل بذلك عند إعداد خطة العمل للبنك في دورة أعماله الجديدة.

المطلب الثالث: قياس الأداء البنكي

تستخدم مجموعتين من المتغيرات في قياس الأداء البنكي هما:[1]

1. مقاييس الربحية المحاسبية: ربحية البنوك عموما هي محصلة لمختلف السياسات المتخذة في أداء مختلف شؤونها، لذا فإن التحليل بالنسبة الأخرى (عدى نسب الربحية) يوفر معلومات معبرة عن الطريقة التي تدار بها البنوك، أما نسب الربحية فتعبر عن مدى الكفاءة التي يتخذ بها البنك قراراته الاستثمارية والمالية. وتقيس نسب الربحية مدى كفاءة إدارة البنك في تحقيق الربح على المبيعات وعلى الموجودات وعلى حقوق المساهمين لذا نجد أن نسب الربحية هي مجال اهتمام المساهمين لناه تمثل العائد على أموالهم المستثمرة في البنك، وهذه الربحية تتحول إلى مزايا للمودعين حيث تزيد من ثقتهم في البنك الأكثر متانة وفاعلية، كذلك فإن المقرضين يجدون منفعتهم إذا كانت نتائج أعمال البنك مرضية، وذلك أن مقدرة

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دارا ليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص ص 146-148.

البنك على الاقتراض تعتمد أيضًا على هيكل حقوق الملكية من رأسمال واحتياطات وأرباح تتأتى من نتائج أعمال البنك.

ورغم تعدد المؤشرات، أو النسب المالية المستخدمة في قياس الربحية نقتصر بذكر نسبتين من نسب الربحية لقياس الأداء البنكي وهما:

1. 1.نسبة العائد على الموجودات Return on Assets: تشكل الموجودات على أساس دخل أو عائد العمليات التشغيلية في البنك، إذ يتناسب إجمالي العائد طرديًا مع حجم الموجودات المستثمرة في القروض والاستثمارات البنكية، ويعبر عن العائد لفترة زمنية معينة (سنة واحدة) بالغلة الإجمالية لاستغلال البنك ما لديه من موجودات ومدى الكفاية التي يتمتع بها في استغلالها.

وإجمالا يقاس معدل العائد على الموجودات وفق الصيغة التالية:

العائد على الموجودات= صافي الدخل ÷ معدل إجمالي الموجودات

يقيس معدل العائد على الموجودات مدى كفاءة إدارة البنك وقدرته على تحقيق أرباح صافية من توظيف موجودات البنك في القروض والاستثمارات، وهو يعد من أكثر أساليب التحليل المالي استخداما وعلى نطاق واسع في تحليل الربحية. [1]

1. 2. العائد على حقوق الملكية Return on Equity (ROE): يعد العائد على حقوق الملكية مؤشرًا لتقييم مقدرة إدارة البنك على تحقيق عائد مالي على استثمارات المساهمين في البنك، حيث يقاس مقدار العوائد التي يكتسبها المساهمون من استثمار أموالهم في البنك، وبتعبير آخر نسبة العائد المتحقق عن كل دينار مستثمر من أموال المساهمين.

يحسب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الدخل بعد الضريبة على حقوق الملكية (رأس المال+ الاحتياطات+ الأرباح المحتجزة) وفق الصيغة التالية:

العائد على حق الملكية= صافي الدخل ÷ معدل إجمالي حق الملكية

[1] سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 189.

2. مقاييس الأداء المستندة إلى سوق الأسهم: إضافة إلى النسب المالية المستخدمة في قياس أداء البنوك، يرغب المحللون الماليون في الوقوف على تقييم السوق لأداء البنوك، كما يرغب المستثمرون الذين يتعاملون في سوق الوراق المالية التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم. وينصب اهتمام المستثمرين في أسهم البنوك في معرفة قدرة البنوك على خلق قيمة لحملة الأسهم فعندما يقوموا بمقارنة الأداء على مدى فترة زمنية سابقة فإنهم يكونوا أقل اهتماما بمؤشرات ROE و ROE وإنما الاهتمام ينصب بالأساس على المؤشرات التي تعكس مقسوم الأرباح المستلمة وعائد السوق الكلي للمساهمين.

إن الاهتمام بالأداء المستند إلى سوق الأسهم قد خلق سلسلة من المؤشرات الإضافية المفيدة لكل من المستثمرين والمحللين الماليين، وأن المؤشرات المستخدمة هي: [1]

- ربحية السهم الواحد؛
- نسبة السعر إلى الربحية؛
- معدل العائد إلى المساهمين.

قدمنا في هذا المبحث ماهية الأداء في المطلب الأول ثم تطرقنا إلى الرقابة على الأداء البنكي في المطلب الثاني، وفي المطلب الأخير تناولنا قياس الأداء البنكي وسنحاول في المبحث التالي التطرق إلى تقييم أداء البنوك التجارية.

[1] حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك

تهدف المجتمعات الإنسانية على اختلافها إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وذلك بما يرفع معدلات نموها الاقتصادي، ولهذا اعطي لمعدلات الأداء أهمية بالغة خاصة في المؤسسات المصرفية، رغم أنها صعبة القياس في هذه المؤسسات الخدمية إلا أن موضوع تقييم أداء البنوك اكتسب أهمية خاصة، نظرًا للدور المتميز للبنوك في توفير الموارد التمويلية وفي تأدية الخدمات المصرفية لعملائها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وتصنيفاته

ستناول في هذا المطلب تعريف تقييم الأداء وتصنيفاته.

أولا: تعريف تقييم الأداء

وردت مفاهيم عدة ومختلفة لعملية تقييم الأداء نذكرها فيما يلي:

– تقييم الأداء هو مرحلة الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلان وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميًا وعمليًا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين.[1]

– كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة واحدة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.[2]

مما سبق نلاحظ بأن تقيم الأداء مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم، لهذا يمكن القول بان تقييم الأداء هو مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محدّدة، ومهاراتها في

[1] الشيخ الداودي، مرجع سبق ذكره، ص 26–27.

[2] ابراهيم الكراسنة، اطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، أبو ظبي،2006، ص47.

تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية المطلوبة، وبيان مدى قدرتها التنافسية مع الوحدات الاقتصادية المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع أساليب أكثر تطورًا في مجال عملها.

ثانيا: تصنيفات تقييم الأداء

يمكن تصنيف تقييم الأداء إلى مستويين:[1]

1. تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة: إن أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

1.1.الفعالية: وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

1. 2.الكفاءة: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...إلخ.

1. 3.التقدم في العمل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات...إلخ.

2. تقييم الأداء على مستوى الأنشطة الرئيسية: حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية: الإنتاج، التمويل، التسويق والموارد البشرية.

2. 1. تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كمل ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي:

[1] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15.

الجدول رقم (2-1): مؤشرات النظام الإنتاجي الفعال

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	– نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. – نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. – متوسط فترة التخزين. – نسبة الإسراف في الخدمات.
جودة الخدمات	– نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى الإجمالي. – نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. – نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	– نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. – نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	– معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. – معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. – نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	– نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. – نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 59

2. 2. تقييم الأداء التمويلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

أ. مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...إلخ.

ب. مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية...إلخ.

ج. مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي وتكلفة رأس مال المؤسسة.

2. 3. مقاييس الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق في بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكرها:

- معدل نمو المبيعات؛
- الحصة السوقية؛
- كفاءة منافذ التوزيع؛
- حساسية السعر.

2. 4. تقييم أداء الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفاعلية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.[1]

ويمكن إبراز أهم الموارد التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:[2]

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛
- التعريف الواضح لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبًا كافيًا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه؛
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أأكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقبل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

[1] نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 213.

[2] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 91.

المطلب الثاني: مفهوم، مجالات وأهمية تقييم الأداء البنكي

تكتسي عملية تقييم الأداء البنكي أهمية كبيرة لأنها تقوم بتحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، ابتداء من تقديم الائتمان حتى تحصيل الشيكات والكمبيالات.

أولا: مفهوم تقييم الأداء البنكي ومجالاته

1. مفهوم تقييم الأداء البنكي: تمثل عمليات تقييم الأداء البنكي السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة، والحيلولة دون وقوعها مستقبلاً[1].

2. مجالات: تشمل عمليات تقييم الأداء في البنوك المجالات التالية:[2]

2. 1. تقييم أداء البنك كوسيط مالي: يشمل هذا المجال تقييم نشاط البنك وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها، أي أنه يتضمن ما يلي:

أ. تقييم أداء البنك في تجميع الأموال: ويتم تقييم كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

- مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم؛
- مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد؛
- مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد؛
- مدى مساهمة نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

ب. تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال: ويتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

[1] رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، بغداد، 2012، ص 119.

[2] أمارة محمد يحيى عاصي، تقييم الأداء للمصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، عمان، الأردن، 2010، ص ص 183-184.

– مدى التغير في البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال في البنك؛

– نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموع أنشطة البنك؛

– مدى كفاءة البنك في تحقيق الأهداف الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال (تحقيق أكبر عائد، السيولة، تخفيض حجم المخاطر).

2. 2. تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية: يتناول التقييم في هذا المجال نشاط البنك كنشاط إنتاجي يحقق عائدًا من خلال العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير التالية:[1]

– مدى كفاءة البنك في تأدية أنشطته المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في البنك، إيرادات العمولات؛

– مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته، ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات؛

– معدلات الاستثمار المباشر والاستثمار في المشروعات الإنتاجية.

2. 3. تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال: إن طبيعة العمل البنكي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، لذا تعتبر الرقابة خط دفاعي أساسي تستخدمه إدارة البنوك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات البنكية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة إلى اتباع العديد من الإجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس والتقصير، وتعمل على استخدام سياسة فعالة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتناء بعملية الاختيار والتقيين، واستخدام أنظمة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات البنكية كافة.

وتقوم البنوك أيضًا بإعداد كتيبات تتضمن خطوات العمل لمختلف العمليات، حيث تتضمن هذه الكتيبات وصفًا للإجراءات التي تتبع في كل عملية من عمليات البنك لتكون

[1] أمارة محمد يحيى عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

بذلك معايير للمراجعة الداخلية في البنك، ومن ثم تصبح أدوات لتقييم أداء العاملين وعمليات مراجعة الأعمال في البنك.[1]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية

لتقييم الأداء في البنوك التجارية أهمية بالغة تتجلى من خلال الآتي:[2]

– يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك التجاري بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛

– يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك التجاري في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في البنك من مدة إلى أخرى، ومكانيا بالبنوك المماثلة الأخرى؛

– يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري ضمن إطار البيئة القطاعية الذي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك؛

– تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك التجاري؛

– يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك التجاري، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه؛

– يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك التجاري؛

– يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز؛

[1] مارة محمد يحيى عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

[2] الشيخ الداودي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

– يعمل تقييم الأداء عن مدى إسهام البنك التجاري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛

– يقدم تقييم الأداء إيضاحًا للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.[1]

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء البنكي

يتم تقييم أداء البنوك التجارية على أساس عدة معايير ومؤشرات، وهي تحدد وتعبر عن الموقف المالي للبنك وسلامة تشغيله وإدارته كما أنها تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في نواحي الأداء المختلفة. وعليه سيتم التركيز في هذا المطلب على معايير ومؤشرات تقييم أداء البنوك.

أولا: معايير تقييم أداء البنوك

يمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي:[2]

1. كفاية رأس المال: ويتأثر تقييم البنك وفق هذا المعيار بعدد من المحددات الفرعية، مثل حجم الأصول الخطرة، وتلعب محفظة القروض دورًا جوهريًا في هذه الجزئية، "حجم الأصول ذات الجودة الرديئة"، كما يؤثر جانب الالتزامات على المركز المالي للبنك من خلال حجم الأرباح التي يتم احتجازها وقيمة أسهم البنك في أسواق المالي، وكذا قدرته على تعبئة موارد جديدة في هذه السوق، وكل هذه العوامل تتأثر وتؤثر في الوقت ذاته على التخطيط الاستراتيجي للبنك وأهدافه التي يسعى من لتحقيقها.

2. كفاءة الإدارة: وتعنى مدى قدرة الإدارة على إنجاز عملها بشكل آمن وسليم ومتوافق مع الممارسات المصرفية السليمة، من خلال الجدارة الفنية والإدارية بالبنك، وقدرة هذا الفريق

[1] الشيخ الداودي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[2] حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، العراق، 2008، ص 85.

على التخطيط الجيد والتعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة، وسلامة ودقة نظم وسياسات العمل الداخلية ونظم الرقابة.

3. القوة الإيرادية للبنك: وتلعب دورًا هامًا في التقييم، حيث كشفت الإحصائيات على أن محفظة القروض تولد نحو نسبة 60% إلى 70% من الإيرادات في البنوك التجارية، وهو ما يكسب هذه المحفظة أهمية بالغة في أداء وتقييم البنوك، ويتم تحليل هذا المعيار وق قدرته على تغطية الخسائر التي قد يتعرض لها البنك، ومدى مساهمته في تدعيم رأس مال البنك، وتحليل اتجاهات الإيرادات خلال فترة زمنية متقاربة، وتقييم النتائج مع أداء البنوك المماثلة كما توجد عناية خاصة لمعدل نمو الأرباح المحتجزة وتأثيرات سياسة دفع الضرائب على صافي أرباح البنك وإيراداته الكلية، كما يتم تقييم الإيرادات للبنك بصدد الاطمئنان على سلامة مركزه المالي، وتمتعه بدرجة عالية من اليسر المالي وابتعاده عن مخاطر التعثر.

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء البنك

إن الرقابة على الأداء العام للبنك عادة ما تتم في نهاية السنة المالية، وذلك من أجل عملية التقييم وهناك مؤشرات تستخدم من قبل غالبية البنوك، والمتمثلة فيما يلي:[1]

1.الربحية: يقصد بالربحية الأرباح التي تأتي من مصادر عديدة أهمها الائتمان والتي بمثابة الأداة التي تزيد من ثقة أصحاب البنك والمؤسسات المالية والعملاء في استخدام الموارد المتاحة للبنك، وتقاس الربحية حسب العلاقة الآتية:

(فوائد مقبوضة+ أرباح الاستثمار)×100 ÷ الأصول الإرادية

وتعبر هذه النسبة على ما يحققه البنك من فوائد من عمليتي التمويل والاستثمار إلى جانب مؤشرات أخرى أهمها:

[1] حيدر حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

1. 1.نسبة صافي ربحية البنك: وتقيس الأرباح المحققة من كل أنشطة البنك الائتمانية والاستثمارية والودائع وجميع الخدمات المصرفية وتقاس هذه النسبة كالآتي:

صافي ربح البنك بعد الضرائب × 100 ÷ إجمالي إيرادات البنك

1. 2. معدل العائد على الأموال المستثمرة: يقيس صافي الربح المحقق من الأموال المستثمرة في البنك، مطروحا منه الأرصدة لدى البنك المركزي ويقاس بالعلاقة:

صافي الربح بعد الضرائب × 100 ÷ متوسط الأموال المستثمرة

1. 3.معدل العائد على حق الملكية: يقصد بحق الملكية، كل من رأس المال المدفوع والأرباح المرحلة والمخصصات التي تستعمل لتحصيل الائتمان المشكوك فيه وتقاس هذه النسبة كالآتي:

صافي الربح بعد الضرائب × 100 ÷ حق الملكية

2.السيولة: السيولة تعني قدرة البنك التجاري على مواجهة التزاماته بشكل فوري فهي تستخدم لتلبية احتياجات المودعين عند السحب أو عند قيام البنك بمنح الائتمان إلى الحكومة أو الأفراد، وتتمثل مؤشرات السيولة في الآتي:[1]

2. 1. نسبة الاحتياطي القانوني: إن هذه النسبة تعني التزام البنوك التجارية بالاحتفاظ لدى البنك المركزي بنسبة معينة من ودائعها ودون فائدة وهي تختلف من بلد إلى آخر ومن فترة إلى أخرى ولكن في الغالب تتراوح ما بين 20% إلى 25%.

2. 2.نسبة السيولة القانونية: يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك أي الأصول السائلة والشبه سائلة بحيث تشمل على:

- الأرصدة النقدية؛
- الأرصدة المودعة لدى البنك المركزي والخزينة؛
- الأرصدة من الذهب والعملات الصعبة؛

[1] حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

- الشيكات قيد التحصيل والحوالات والأوراق المالية والتجارية القابلة للخصم؛
- الأذونات والسندات على الخزينة المركزية.

وفي نفس الوقت يجب دراسة الخصوم الواجب سدادها والتي تشمل على:[1]

- شيكات وحوالات واعتمادات مستندية مستحقة الدفع؛
- الديون المستحقة السداد إلى البنوك الأخرى؛
- الودائع الشخصية الجارية وودائع المؤسسات بالعملة الوطنية وبالعملة الأجنبية؛
- الودائع الأخرى مستحقة السداد.

ويتم احتساب نسبة السيولة القانونية حسب العلاقة:

مجموع الأصول السائلة ÷ الخصوم الواجب السداد والقابلة للسحب

3. **توظيف الأموال:** تتجلى عملية توظيف الأموال من خلال تحديد العلاقة بين أصول البنك وبعضها البعض أو من خلال تمويلها من جهات خارجية والتي بها درجة عالية من الخطر وتقاس بصفة عامة حسب العلاقة:

إيرادات البنك ÷ الأصول

إلى جانب مؤشرات أخرى أهمها:

3. 1. نسبة تمويل الأصول من الودائع الجارية: وتعبر هذه النسبة على قدرة البنك في تمويل عملياته من إقراض واستثمار من خلال الودائع القصيرة الأجل والتي تحت تصرفه والقدرة على تشغيلها في مجالات الائتمان والاستثمار دليل على أن البنك قد نجح في الاستفادة من تلك الودائع رغم خطورتها، وتقاس حسب العلاقة:[2]

الودائع الجارية قصيرة الأجل ÷ الأصول

[1] محمد محمود عبد ربه محمد، دراسات في محاسبة التكاليف، قياس تكلفة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000 ص51 .

[2] عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر مدخل مالي، دار أي –كتب لندن، 2018، ص 47.

3. 2. نسبة القروض إلى الودائع: وتعني قدرة الودائع المتاحة إلى عمليات الإقراض سواء كانت ودائع ادخارية أو من الودائع ككل وتختلف هذه النسبة من بنك إلى آخر، ولها سقف معين لا يمكن تجاوزه وتقاس هذه العلاقة:

القروض × 100 ÷ الودائع

3. 3.نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي أصول البنك: تعبر هذه النسبة على قدرة البنك على تشغيل أصوله في مجالات تحقق له إيراد أكبر من وضعها في شكل نقدي وشبه نقدي، وكلما ازدادت تلك النسبة على مستوى معين معنى ذلك أن البنك لم تعد لديه القدرة على توظيف المزيد من الأموال المتاحة لديه، وتقاس هذه النسبة وفق العلاقة الآتية: [1]

نقدية البنك + نقدية بالبنوك الأخرى + (الأصول شبه نقدية ÷ إجمالي أصول البنك) × 100

[1] حاكم محسن الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 160

المبحث الثالث: إدارة المخاطر البنكية

إن العلاقة الطردية الموجودة بين العائد والمخاطرة، جعلت إدارات البنوك تركز في عملها على إيجاد أفضل السبل والوسائل للحد أو على الأقل تخفيف حدة المخاطر الممكن حدوثها من أجل تحقيق أكبر عائد بأقل خطر ممكن، وذلك عن طريق ما يسمى بإدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المخاطر البنكية

أولا: مفهوم إدارة المخاطر البنكية

– يقصد بإدارة المخاطر البنكية وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، حيث أن اعتماد هاته الاستراتيجيات قائم على أساس تقييم أنواع المخاطر التي تم تحديدها وتقدير حجم الآثار المحتملة من خلال تحليل هاته المخاطر.[1]

– وتعرف بأنها منهج او مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.[2]

– كما تعرف بأنها العملية التي يوم من خلالها المسيرون بتحديد المخاطر، فهمها وقياسها والفصل بين المخاطر التي يمكن تجنبها والمخاطر التي لا يمكن تجنبها والعمل على تخفيفها وتحديد الوسائل المناسبة لإدارتها ووضع إجراءات لمراقبة وضعية المخاطر الناتجة.[3]

[1] David Crowther, Shahla Sefie, Corporate governance and risk management, ventuspublishing, Danemark, 2010, p 36.

[2] طارق عبد العال حمادة، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 50.

[3] David H. pyle, Bank Risk Management : Theory, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley, 1997, p 2.

– وتعرف على أنها عبارة عن تحديد، والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول المالية للمصرف، وبصفة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها.[1]

– إدارة المخاطر البنكية ليست مجرد عملية من أجل تحديد المخاطر، وإنما تحليل آثارها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد أو التقليل منها. وينبغي أن تكون إدارة المخاطر عملية مستمرة من خلال تحديد وتحليل والإبلاغ عن المخاطر بصفة دائمة.[2]

مما سبق نلاحظ بأن إدارة المخاطر البنكية مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم، لهذا يمكن القول بانها مجموعة من الواجبات والأنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون عن المشروع للتحكم في الأخطار التي يتعرض لها والتي من شأنها خلق ظروف آمنة معقولة قبل حدوث الحادث وبالتالي إرساء خطة للتخفيف من الآثار المادية المترتبة أثناء وقوع الخسارة ويهدف إلى حماية المشروع من أي خسارة مفاجئة نتيجة لأي ظروف يتعرض لها البنك.

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر البنكية

إن أهمية المخاطر بالبنوك مستوحاة من الهدف الرئيسي لها والمتمثل في قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:[3]

1. أداة لتنفيذ الإستراتيجية: تزود إدارة المخاطر البنوك بنظرة أفضل للمستقبل، فبدون إدارة المخاطر لا يمكن رؤية النتائج المحتملة أو التقلبات المحتملة للربحية، ولن يكون بالإمكان السيطرة على حالات عدم التأكد المحيطة بالمكاسب المتوقعة. وتنبع أهمية إدارة المخاطر

[1] خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 10.

[2] Nigel J. Smith & others, Managing Risk in construction projects, 2nd Edition, Blackwell publishing, UK, 2006, p 191.

[3] حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفة وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص ص 78–79.

من حقيقة مفادها أن بدونها ستكون عملية تنفيذ الإستراتيجية مقصورة على القواعد الإرشادية التجارية دون النظر لتأثيرها على مفاضلة مخاطر العائد الخاصة بالبنك.

2. تنمية الميزة التنافسية: التعرف على المخاطر مدخل ضروري لمعرفة الأسعار الواجب تقاضيها من العملاء. وهي الأداة الوحيدة التي تسمح بالتمايز السعري بين العملاء ذوي المخاطر المتباينة. فإذا لم يقم البنك بالتسعير تظهر تأثيرات معاكسة، بحيث يتقاضى أسعارًا مبالغًا فيها من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة والعكس لذوي المخاطر المرتفعة، وهذا ما يحبط العملاء ذوي المخاطر المنخفضة ويدعم ذوي المخاطر العالية، مما يؤدي بالمنافسين لاجتذاب هذا الصنف من العملاء من خلال تقديم أسعار أقل.

3. قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات: إن الخسائر هي نتيجة لكل المخاطر، ومخاطر القدرة على الوفاء هي النتيجة النهائية لكل المخاطر المقترنة برأس المال المتاح الذي يحدد الخسارة القصوى التي تتجاوزها حالات العجز عن الدفع. إن هذا الدور مبني على مبادئ يمكن عرضها على النحو التالي:

– يجب أن يغطي رأس المال الانحرافات السلبية للخسائر في كل الحالات تقريبًا حتى المستوى الذي يتم عنده الحكم على الوفاء بانه مقبول لدى المديرين ومالكي الأسهم؛

– كل الخسائر غير المتوقعة المتجاوزة لمبلغ رأس المال تولد عجز البنك عن الدفع؛

– مخاطر القدرة على الوفاء نتيجة مشتركة لكل من رأس المال المتاح والمخاطر التي تم حملها.

4. أداة اتخاذ القرار: إن البنوك التي تتحكم في مخاطرها لديها القدرة على اتخاذ قرارات سليمة. ومعرفة المخاطر عنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار.[1]

[1] حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 78.

5. المساهمة في اتخاذ قرارات التسعير: إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعيرها، وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة لأخرى ومن عميل لآخر أو عبر وحدات الأعمال. كما أن القدرة على تسعير المخاطر وتحميلها على العملاء يسمح باتخاذ عدة إجراءات قادرة على التوفيق بين رأس المال المتاح والمخاطر.

6. رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها: بدون قياس المخاط يصبح من غير الممكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو العملاء أو وحدات الأعمال، ومن السهل زيادة الهوامش عن طريق تحمل المخاطر، والحل البسيط هو إقراض العملاء ذوي المخاطرة العالية الذين تكون معدلات عجزهم عن السداد فوق المتوسط في المستقبل. ولكن هذه السياسة تقود إلى زيادة فورية في الهوامش، ثم في مرحلة ثانية إلى حالات عجز عن السداد.

إن مراقبة المخاطر يمكن أنتشجع على تحملها عن طريق توفير معلومات واضحة ومباشرة عن المخاطر. ومع المخاطر غير المعلومة يسود الحذر ويحول دون اتخاذ قرار بتحمل المخاطرة رغم أن ربحيتها يمكن أن تكون متماشية مع مخاطرها، وإذا لم يستطع موظفو الائتمان أن يبينوا أن الهوامش والرسوم المتوقعة التي تغطي بالفعل المخاطر، فإن إدارة الائتمان سوف تحجم عن الإقدام على تلك المخاطر.[1]

[1] حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المطلب الثاني: مراحل إدارة المخاطر البنكية

إن عملية إدارة المخاطر يجب أن تمر بسلسلة منطقية من الخطوات التي تميل إلى الاندماج مع بعضها البعض في الواقع العملي، حيث تتمثل هذه الخطوات في:[1]

1.تقرير الأهداف: تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المخاطر في تقرير ما يود المصرف أن يحققه برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، وذلك للحصول على أقصى منفعة من النفقات المتعلقة بإدارة المخاطر، ولذلك يلزم وضع خطة دقيقة وإلا نشأ اعتقاد بأن إدارة المخاطر هي عبارة عن سلسلة من المشاكل الفرية المنعزلة وليست مشكلة واحدة.

وهناك العديد من الأهداف لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل أساسًا الحفاظ على بقاء المصرف، وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة كإصابات العمال، وفي العديد من الأوقات يتم تجاهل هذه الخطوة، ولذلك تكون مجهودات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة.

ومن ناحية مثلى، يجب أن تصدر الأهداف وسياسة إدارة المخاطر عن مجلس الإدارة حيث أن المسئولية النهائية عن الحفاظ على أصول الشركة تقع على عاتقهم.

2. التعرف على المخاطر: من الواضح أنه قبل القيام بأي فعل يجل التعرف على الأخطار التي تواجه المصرف، حيث يجب أن يكون مدير المخاطر على دراية ووعي بها، ومن الصعب إيجاد تصميما بشأن المخاطر التي يتعرض لها المصرف، لأن اختلاف العمليات والأوضاع يؤدي إلى نشوء مخاطر مختلفة، حيث يكون بعضها واضحًا، في حين أن بعضها الآخر يمكن أن يتم تجاهله.

وتوجد العديد من الأدوات للتعرف على المخاطر، ومن أهمها السجلات الداخلية للمنظمة، وقوائم مراجعة بواليص التأمين واستقصاءات تحليل المخاطر، خرائط العمليات وتحليل القوائم المالية...إلخ.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-63.

وأفضل منهج مطبق للتعرف على المخاطر هو منهج الدمج، وذلك بتطبيق مختلف أدوات التعرف على المخاطر، وهنا تبرز أهمية نظام المعلومات الفعال في المصرف.

إن عملية تحديد الخطر تفرض على البنك أن يعرف جيدًا مختلف المخاطر ومصادرها، وهذا حتى يتمكن من قياسها ومتابعتها ومراقبتها، لأنه في بعض الحالات يكون التمييز بين المخاطر غير واضح وهذا من خلال المعرفة العامة لها، وبالتالي يصعب تحديدها وقياسها.[1]

3. تقييم المخاطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب على مدير المخاطر أن يقوم بتقييمها، ويتضمن ذلك قياس حجم الخسارة المحتملة واحتمال حدوث تلك الخسارة ثم يتم بناء على ذلك ترتيب أولويات العمل، وعادة ما تصنف المخاطر ضمن ثلاث مجموعات:

3. 1. المخاطر الحرجة: كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة كارثية وسوف ينتج عنها الإفلاس.[2]

3. 2.المخاطر الهامة: ظروف التعرض للمخاطرة التي ين ينتج عن خسائرها المحتملة الإفلاس، ولكنها سوف تستلزم من المصرف الاقتراض لمواصلة نشاطه.

3. 3.المخاطر الأقل أهمية: ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة عنها بالاعتماد على الأصول الحالية للمنظمة أو دخلها دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية.

إن توزيع ظروف التعرض للمخاطرة على واحدة من هذه المجموعات يتطلب تقرير مبلغ الخسارة المالية التي تنشأ من تعرض معين، وتقييم قدرة المصرف على استيعاب مثل هذه الخسائر. ويتضمن ذلك قياس مستوى الخسارة غير المؤمن ضدها والممكن تحملها دون اللجوء للاقتراض، والوقوف على القدرة الائتمانية الصوى للمصرف.

[1] David H.pyle, op cit, p 232.

[2] طارق عبد العال حماد،، مرجع سبق ذكره، ص 59.

4. دراسة البدائل واختيار أسلوب التعامل مع المخاطر: تتمثل هذه الخطوة في دراسة التقنيات التي ينبغي استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة، وتمثل هذه المرحلة مشكلة في اتخاذ القرار، بعبارة أكثر تحديدًا تقرير أي التقنيات المتاحة ينبغي استخدامها في التعامل مع كل مخاطرة، وتتفاوت درجة وجوب اتخاذ مدير المخاطر لهذه القرارات من مصرف لآخر.

وعند محاولة تقرير ماهية التقنية الواجب استخدامها للتعامل مع مخاطرة معينة، يجب على مدير المخاطر الأخذ بالاعتبار مدى أولوية المخاطرة، ثم يتم إجراء تقييم للعوائد والتكاليف المرتبطة بكل منهج، ثم يتم اتخاذ القرار بناء على أفضل المعلومات المتاحة وبالاسترشاد بسياسة إدارة المخاطر في الشركة.

5. تنفيذ القرار: في هذه المرحلة يتم وضع البديل المقرر موضع التنفيذ، حيث يجب وجود تكامل بين جميع إدارات المنظمة وذلك لضمان اتخاذ الإجراءات التي تساهم في تنفيذ القرار.

6. التقييم والمراجعة: إن هذه العملية مهمة جدًا لضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر، ويجب إدراجها في البرنامج لسببين:[1]

- **الأول:** أن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ، فالتغيير مستمر حيث تظهر مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون مناسبة هذا العام، والانتباه المتواصل مطلوب.

- **الثاني:** فهو أن الأخطاء ترتكب أحيانًا، ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات واستكشاف الأخطاء وتصحيحها قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ويمكن أن تتم عملية المراجعة إما من قبل مدير المخاطر في المصرف أو في بعض المصارف يتم استقدام استشاريين من الخارج للقيام بعملية المراجعة.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر شاملة ومتكاملة تغطي كل الإدارات والأقسام التابعة للبنك حتى يكون هناك إدراك ووعي بهذه الإدارة، حيث تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى التأكد من استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات، وحصر إجمالي التعرض للمخاطر، بالإضافة إلى تحديد تركز المخاطر وتفاديه.[1]

المطلب الثالث: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر البنكية وتأثيرها الايجابي على أداء البنوك

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر مع ابراز تأثيرها الإيجابي على أداء البنوك.

أولا: العناصر الرئيسية في إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر لكل بنك يجب أن تشتمل على العناصر الرئيسية التالية:[2]

1. رقابة فاعلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا: تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهادف، استراتيجيات، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة مخاطرها، ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات المؤسسة المعنية بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

كذلك على مجلس الإدارة التأكد من وجد هيكل فعال لإدارة المخاطر لممارسة أنشطة البنك، بما في ذلك وجود أنظمة ذات كفاءة لقياس ومراقبة حجم المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها.

أما الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة، كما عليها أن تحدد خطوة واضحة للصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة

[1] سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره ص ص 62-63.

بإدارة المخاطر عن الأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر وأن يتبع مباشرة لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا خارج نطاق الإدارة المكلفة بالأنشطة التي تؤدي إلى نشوء المخاطر.

2. كفاية السياسات والحدود: على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر التي تنشأ في البنك. كذلك ضرورة لعمل على اتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تحديد المخاطر، وقياسها وتخفيفها، ومراقبتها والإبلاغ عنها والتحكم فيها. ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، وسقوف إجراءات وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق ومدى وطبيعة أنشطة البنوك.

3. كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وبالوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية، الأداء وغيرها.

ويجب ان تنسجم درجة تعقيد أنظمة المعلومات مع حجم البنك ودرجة تعقيد نشاطاته. وفي الحقيقة تحتاج البنوك إلى إعداد تقارير إدارية تتعلق بنشاطات رقابة المخاطر. مثل هذه التقارير قد تشمل تقارير يومية أو أسبوعية حول وضعية الميزانية والأرباح والخسائر، قائمة بالديون تحت المراقبة، قائمة بالقروض المستحقة وغيرها. لذلك يتوقع أن يكون لدى البنوك أنظمة معلومات تمكنها من تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالكافة التقارير اللازمة حول حجم ومراقبة مخاطر البنك.[1]

4. كفاية أنظمة الضبط: إن هيكل وتركيبة أنظمة الضبط في البنك هي حاسمة بالنسبة إلى ضمان حسب سير أعمال البنك على وجه العموم وعلى إدارة المخاطر على وجه الخصوص، إن إنشاء والاستمرار في تطبيق أنظمة رقابة وضبط بما في ذلك تحديد

[1] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره ص 63.

الصلاحيات وفصل الوظائف هي من أهم وظائف إدارة البنك. إن مهمة فصل الوظائف تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، وفي حال عدم وجود مثل هذا الفصل، فإن مصير ومستقبل البنك سيكون مهدد بالمخاطر وربما بالفشل، وهذا في الحقيقة يتطلب تدخل من قبل السلطات الرقابية من أجل تصويب هذا الوضع.

إن من أهم مميزات أنظمة الرقابة والضبط إذا أحسن تطبيقها أو توفر تقارير مالية مهمة ذات مصداقية عالية كذلك تساعد على التقيد والالتزام بالأنظمة والقوانين مما يسهم في حماية موجودات البنك.

ونظرًا لأهمية هذا الموضوع يجب إيلاء تقارير مدققي الحسابات الداخلي والخارجي الأهمية اللازمة من أجل الاطلاع على نطاق أنظمة الرقابة والضبط، كذلك يجب أن يتم إعادة النظر من وقت إلى آخر بأنظمة الرقابة للتأكد من مدى انسجامها مع التغيرات التي تحدث في نشاطات البنك.[1]

ثانيا: التأثير الإيجابي لإدارة المخاطر البنكية على أداء البنوك

إن لإدارة المخاطر البنكية تأثير إيجابي على أداء البنوك حيث سنتطرق الى بعض هذه التأثيرات ونذكر منها:

– تعتبر إدارة المخاطر البنكية أداة فعالة في تحقيق الاستقرار والسلامة في النظام البنكي والمالي ككل، حيث ان لها دورا هاما في تحسن أداء البنوك وضبطه على النحو الذي يضمن سلامة مركزها المالي؛

– إدارة المخاطر تهدف الى التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها اعمال البنوك بغية تحسين أدائها؛

– ان إدارة المخاطر البنكية تعمل على رفع كفاءة إدارة العمليات البنكية حيث اهتمت البنوك بها من اجل توجيه ومراقبة المخاطر المختلفة، ليس بهدف المساهمة في تقليل المخاطر بل

[1] إبراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره ص 63.

يمتد دورها الى المساهمة في اتخاذ القرارات المتوافقة مع سياسات البنوك واستراتيجياتها وتدعيم قدراتها التنافسية في السوق، والمساعدة في تسعير الخدمات البنكية المختلفة ووضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر على أساس عقلاني، مع تعظيم عائد عمليات البنك التي تتضمن العديد من المخاطر، وهذا ما يؤثر إيجابا على أداء البنوك؛

– تعتبر إدارة المخاطر البنكية صمام امام بالنسبة للبنوك من خلال التنبؤ بالمخاطر، وقياسها، ومعالجتها والتصدي لها؛

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق الإشارة إليه في هذا الفصل يمكن القول أن تقييم الأداء هو المحصلة النهائية لكل ما تقوم به البنوك من رسم للأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات المختلفة لتوسيع نشاطها، وبالتالي تحقيق الربح، والنتيجة النهائية للأداء هي التي تحدد إذا كان البنك يسير في الطريق السليم، أم أن عليه إعادة النظر في خططه، لكن عملية التقييم في حد ذاتها ليست بالأمر السهل الذي يأتي هكذا اعتباطيًا، دون عمليات تخطيط وإدارة فاعلة للوصول إلى نتائج سليمة، وحتى يمكن الحكم على نظام التقييم المتبع في البنك بالفاعلية، على هذا النظام أن يراعي جميع الجوانب داخل البنك وما يحيط به، بداية من تحقيق أهداف العاملين والمديرين فيه، وهذا يعني أن نظام متكامل يراعي مصالح الأطراف المختلة داخل التنظيم.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية



تمهيد

لقد تم التطرق في الفصلين النظريين السابقين إلى كل من متغيري الدراسة المتمثلين في إدارة المخاطر والأداء البنكي وكمحاولة منا سيتم إسقاط هذه الدراسة النظرية تطبيقيا وتجسيدها ميدانيا وعلى أرض الواقع حيث تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R، وذلك بتوزيع استبيانات على موظفي البنك لمعرفة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R، وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة والمتثلمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R، من خلال التطرق إلى نشأتها و مفهومها وأهم مهامها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا المطلب سنتعرف على نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وثم نقدم تعرف له.

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. تم إنشاءه بموجب مرسوم رقم 82-106المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع ألفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة و المجموعات التعاونية، و كذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، و الدواوين الفلاحية و المؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري[1].

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، و لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 1990 04/14/ الذي منح استقلالية اكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك

[1] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية و تشجيع عملية الادخار بنوعيها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع زبائنه اقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.[1]

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

بنك البدر هو هيأة عمومية اقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وكذا يتمتع بالاستقلال في التسيير، كما يقوم بتقديم خدمات مختلفة للقروض، يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لإقراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين ﴿شركات﴾ بفائدة محددة من طرف البنك بالإضافة إل تجارة النقود، شراء العملة الصعبة بواسطة تكلفة القرض، كما يمكن له إعادة استثمار رأس المال وأخذ حصص إلزامية على شكل أسهم ضمن كل عملياته المالية نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري والذي أصبح شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري منذ تأسيسه، شارك البدر في عدة عمليات لتنمية وتطوير مجموع القطاعات، كما عرف توسع لمهامه و قدراته.

ويعتبر البدر بنك تجاري صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983 إلى 286 وكالة محلية للاستغلال و38 مجمع جهوي للاستغلال في يومنا هذا على المستوى الوطني، كما أن اليد العاملة فيه تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى.

بالنسبة لبنك ولاية المدية فيتكون من 07 وكالات متفرعة عبر مناطقها، أما حجم القروض الممنوحة تتغير من يوم إلى آخر و من ساعة إلى أخرى.[2]

[1] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 62.

[2] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

المطلب الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتمثل مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية ، ومنح القروض والمساعدات من أجل تنمية مجموع قطاعات الأعمال، وفقا للقواعد والقوانين المعمول بها في المجال المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتحد مهامه في:[1]

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف، الصندوق؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها، واستقبال الودائع؛
- المشاركة في تجميع الادخارات؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي؛
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية الادخار والاستثمار؛
- تطوير شبكة ومعاملاته النقدية؛
- تقسيم السوق المصرفية و التقرب من ذوي المهن الحرة؛
- الاستفادة من التطورات العلمية في المجال المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية ب:

- تطوير قدرات تحليل المخاطرة؛
- إعادة تنظيم إدارة القروض؛
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات تتماشى وتكلفة الموارد؛

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، يوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ملخصة أهم محاوره.[2]

[1] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

[2] نفس المرجع.

- عصرنة البنك (تقوية تنافسية)؛
- احترافية العاملين؛
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛
- تطهير وتحسين الوظيفة المالية.

وتتمثل وظائف بنط الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي :

- بنك الودائع: يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويقرض الأموال بآجال مختلفة.

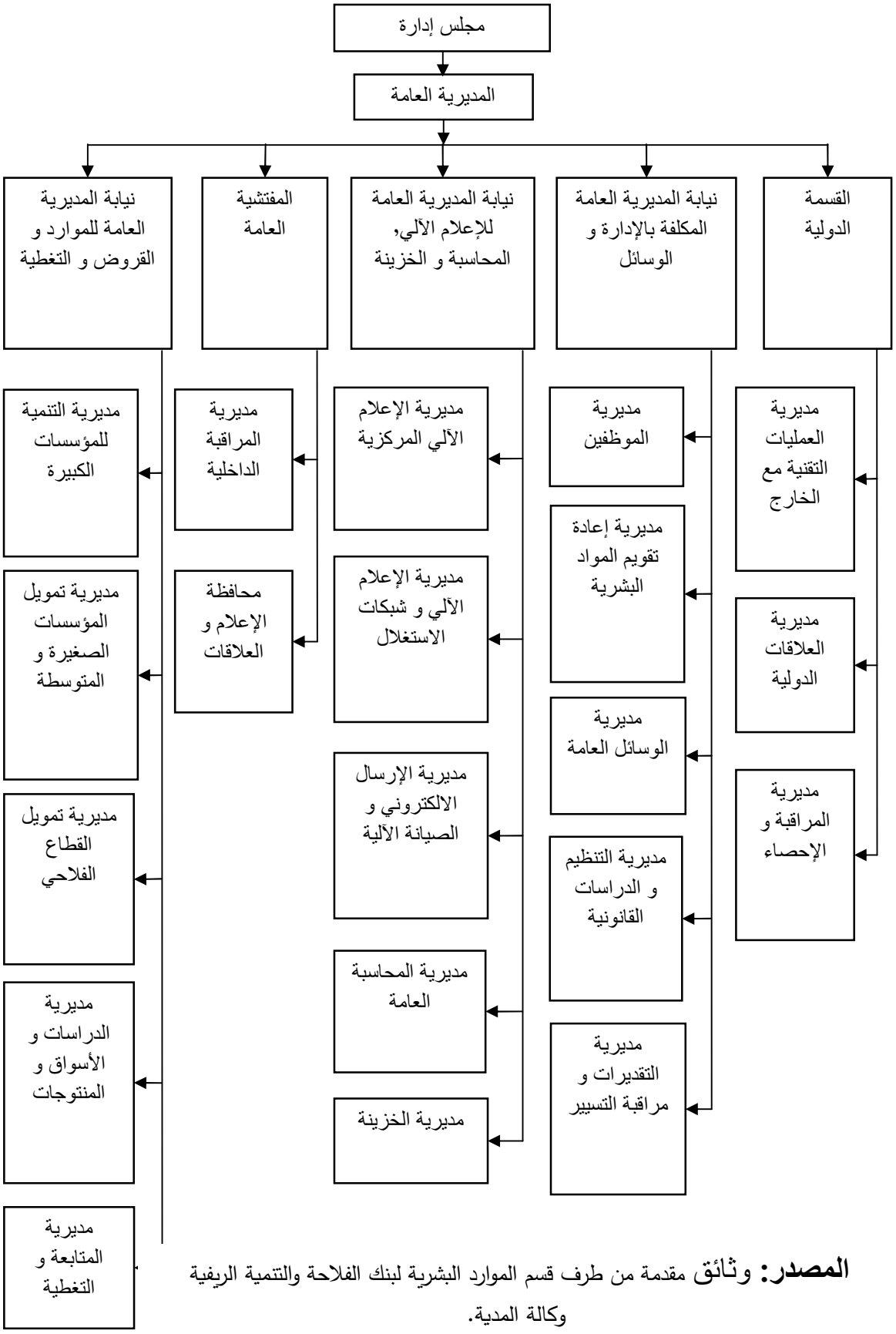
- بنك التنمية: يمنح قروضا متوسطة الأجل، بهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت.

المطلب الثالث: هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية العامة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بمجلس إدارة يشرف على تسيير الحسن للبنك من خلال القرارات والقوانين التي يتخذها، يتكون هذا المجلس من رئيس، مدير عام، تعينه وزارة المالية وأعضاء من داخل البنك وعضوين يمثلان الدولة باعتبار البنك شركة مساهمة مملوكة كليا من قبل الدولة كما تقوم بشؤون البنك مديرية عامة تشرف على خمس مديريات فرعية:

- **نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة و الوسائل:** تهتم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة و تشرف على مديريات هي:[1]

❖ مديرية المستخدمين: والتي تهتم بمتابعة موظفي البنك والاهتمام برواتبهم وغياباتهم.

❖ مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية: تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى أدائه المهني.

❖ مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية: تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني.

❖ مديرية الوسائل العامة: تتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة و البنك.

❖ مديرية التنبؤ و المراقبة و التسيير: تتكفل بالمتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات و جمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الاختلالات التي يمكن أن تحدث و العمل على وضع التصحيحات و جمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الاختلالات التي يمكن أن تحدث والعمل على وضع تصحيحات الأزمة، ومن ثم فان هدف هذه المديرية هو السهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

[1] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

- **نيابة المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة:** تشرف المديرية على خمس مديريات هي:[1]
  - مديرية الإعلام الآلي المركزي.
  - مديرية الإعلام الآلي لشبكة الاستغلال.
  - مديرية الصيانة.
  - مديرية المحاسبة العامة.
  - مديرية الخزينة.

تهتم المديريات الثلاثة الأولى بتطوير و صيانة برامج الإعلام الآلي لمعالجة مختلف العمليات البنكية بطريقة آلية وتدريب عمال البنك عليها، في حين تتولى مديرية المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك و السهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك.

- **نيابة المديرية العامة للموارد و القروض و التغطية:** تتعامل مع وكالات البنك ومجمعات الاستغلال، وينحصر دورها في خمس مديريات وهي: [2]
  - مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.
  - مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
  - مديرية تمويل القطاع الفلاحي.
  - مديرية الدراسات الأسواق و المنتوجات.
  - مديرية المتابعة و التحصيل.

حيث تقوم مديرية التمويل بتلقي ملفات القروض و النظر في صحتها، أما مديرية الدراسات والأسواق والمنتوجات فتتطفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الاقتصادية

[1] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

[2] نفس المرجع.

والمالية للمؤسسات الأخرى، في حين تقوم مديرية المتابعة والتحصيل بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك.

- **القسمة الدولية:** تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كاستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال و تشرف على ثلاثة مديريات و هي: [1]
  - ❖ مديرية العمليات التقنية مع الخارج؛
  - ❖ مديرية العلاقات الدولية؛
  - ❖ مديرية المراقبة و الإحصاء.
- **المفتشية العامة:** تقوم هذه الهيئة ب:[2]
  - ❖ متابعة ومراقبة جميع الوكالات ومجمعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية سلامة العمليات والممتلكات والأشخاص.
  - ❖ مراقبة مدى احترام تطبيق القوانين و الضوابط الداخلية في إطار شرعي و قانوني وكذلك احترام أخلاقيات المهنة.
  - ❖ تامين حماية نشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع.
  - ❖ مراقبة مدى احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية 846 لولاية المدية

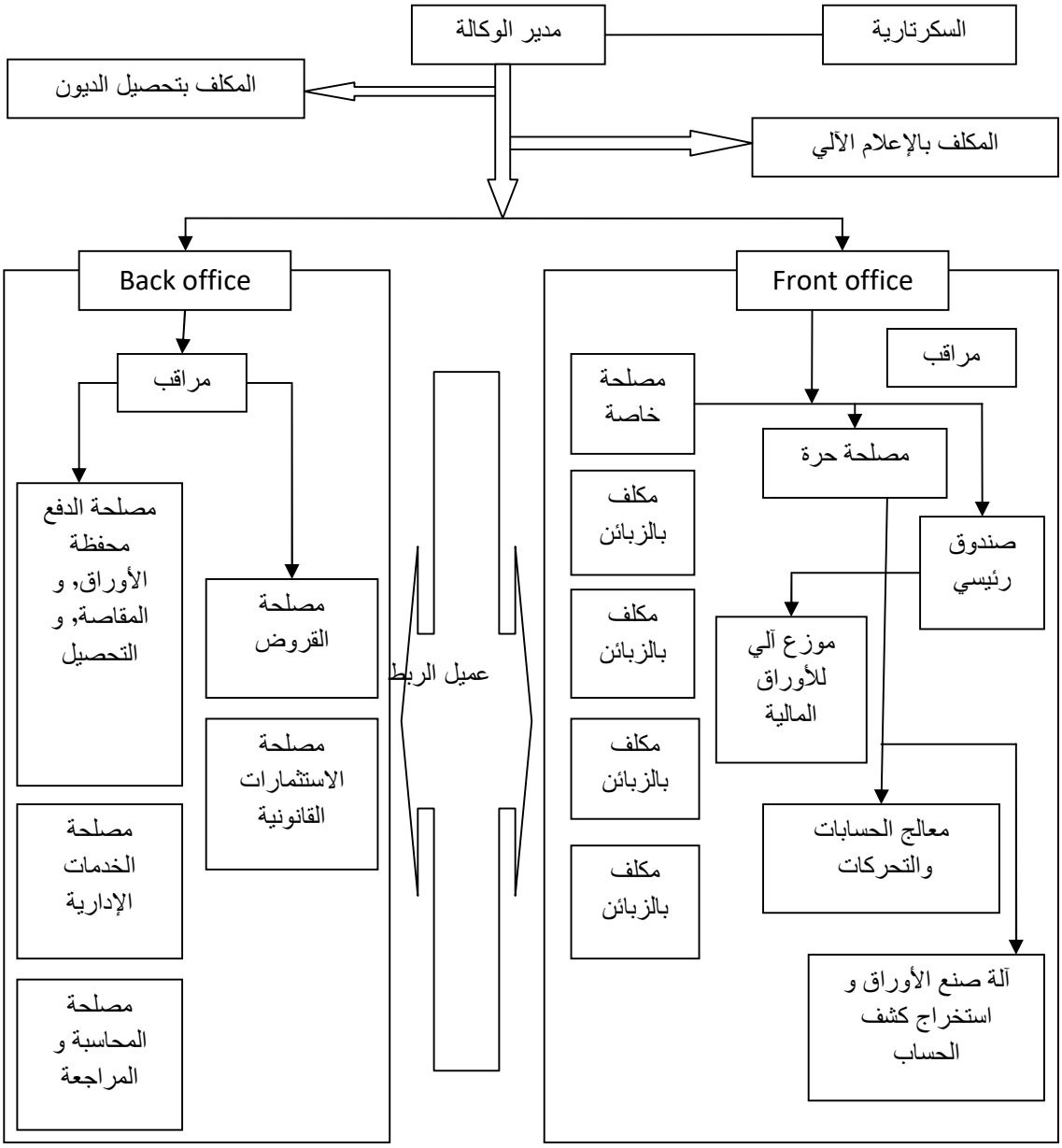
تمثل الوكالة البنكية الخلية القاعدية التي يمارس من خلالها البنك نشاطاته هي الواجهة التي يقدم من خلالها البنك منتجاته و بتعامل مع عملائه ويخدم مصالحهم، وكالة المدية هي وحدة من سبع وكالات تابعة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية موزعة على تراب ولاية المدية و مرتبطة بالمجمع الجهوي للاستغلال لولاية المدية، وهي الوكالة الرئيسية إذ هي الممثلة عن الوكالات الأخرى في بعض العمليات كعمليات التجارة الخارجية فوكالة المدية رمزها 846 في المنظومة البنكية الجزائرية، فالشكل التالي يوضح هيكل الوكالة يأتي على

[1] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

[2] نفس المرجع.

رأسها مدير وهو يسهر على تسيير كل من مصلحة الاستغلال، مصلحة الزبون و الخلية الإدارية و الأمانة. [1]

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي لوكالة المدية للاستغلال 846



المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة المدية 846.

نظرا لطبيعة الموضوع سنقتصر على وظيفة القروض التابعة لمصلحة الاستغلال.

[1] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

- **مصلحة القروض:** تتمثل مهمة مصلحة القروض فيما يلي:[1]
  - ❖ تلقي ملفات القروض من العملاء.
  - ❖ تسجيل ملفات القروض المستلمة و إعطائها رقم تسلسلي.
  - ❖ دراسة ملفات القروض.
  - ❖ مراقبة نوعية القروض الممنوحة للعملاء ومعرفة مدى تطابقها مع نوعية النشاط.
  - ❖ مراقبة مبلغ القرض الممنوح مع السقف المسموح به.
  - ❖ إرسال ملفات القروض المدروسة على لجنة القروض الموجودة على مستوى المجمع الجهوي[2] من اجل إعطاء الرأي الأخير فيها.
  - ❖ متابعة الوضعية المالية للعملاء المدينين.
  - ❖ متابعة وضعية القروض الممنوحة.
  - ❖ القيام بالإحصائيات الدورية الخاصة بالقروض.

[1] وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

[2] يتم نقل الملفات من مصلحة القروض الموجودة في الوكالة إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المديرية الفرعية إذا تجاوز المبلغ المطلوب صلاحيات الوكالة إذ لكل من الوكالة العامة سقف لا يجب تجاوزه.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى دارسة ومناقشة النتائج الاستبيان المتوصل إليها وستعمل على تحليلها بغية التعرف إلى دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك في البنك محل الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم بتقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية التي قام بها الطالب في البنك محل الدراسة أين سنعرض طريقة الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة، وتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب المستخدمة في هذه الدراسة.

أولا: منهجية وأداة الدراسة

1. منهجية الدراسة: بالنظر إلى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة ككل والمتمثل في دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك، فإن المنهج الأكثر ملائمة في دراسة هذا النوع من الظواهر هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، وتحليل كافة بيانات مجتمع الدراسة من خلال الإجابة عن الاستمارة باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

2. أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة لتعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك في البنك محل الدراسة، وذلك انطلاقا من تصميمه بما يعطى الفرضيات التي تم إدراجها سابقا إذ يتكون الاستبيان من ثلاثة أجراء وهي:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة في العناصر التالية: الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتعلق بالبيانات الدراسة وتتمثل في البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية، حيث اشتمل إثنا عشر عبارة (12).

الجزء الثالث: يتمثل في البيانات الخاصة بالأداء البنكي، وتضمن ستة عبارات (06).

3. المقياس المستخدم: تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة لعبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمسة اختبارات، ولتحديد اتجاه الإجابات قمنا بالاستعانة بجدول متوسط الأوزان المرجح المرافق للمقياس الخماسي، الذي يحدد مدى الفئة الموافقة لكل وزن حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): سلم ليكارث الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
الأوزان	5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف إلى كل من مجتمع الدراسة والعينة المختارة للدراسة كما يلي:

1. مجتمع الدراسة: إجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد و واضح لمجتمع الدراسة والأصل في ذلك أن تجرى هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأن ذلك يظهر نتائج دقيقة وأقرب إلى الواقع إذ تتميز بالصحة والصدق في نفس الوقت، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال **وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية (846)** البالغة عددهم 25 عامل.

2. عينة الدراسة: تشير عينة الدراسة في العادة إلى جزء من مجتمع الدراسة ككل يتم اختيارها بطريقة معينة تسمح بمنح نتائج دقيقة وتمثل المجتمع تمثلا صادق ويمكن أن تعمم نتائجها على المجتمع ككل إذا تم اختيارها بالطريقة المناسبة.

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن عينة الدراسة في هذا البحث تتمثل في كل العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة المدية، أين تم توزيع 25 استبيان على عامل في البنك محل الدراسة وقد تم استرجاعه وتم الإجابة بطريقة نموذجية وصحيحة كليا لذا سنعتمد عليه كنموذج للدراسة.

ثالثا: الأساليب المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للمعلومات الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا (SPSS)، وذلك من أجل حساب:

- اختبار (Kolmogorov–Smirnov Test K–S) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات الدراسة الميدانية.
- اختبار **ألفا كرونباخ** ((Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة.
- معامل الارتباط **سيبرمان** وذلك من أجل معرفة الاتساق الداخلي و الاتساق البنائي بين العبارات والأبعاد والمتغيرات.
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة إثنين.
- الانحدار الخطي البسيط و التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: الاختبارات القبلية للاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى إختبار صحة الاستبيان بعد الحصول على إجابات أفراد العينة من البنك محل الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 فإننا البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة:

الجدول (3-2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية

البيان	اختبار كولمجروف-سمرنوف	
	قيمة الاختبار (Z)	مستوى الدلالة Sig
الجزء الأول: إدارة المخاطر البنكية	0,107	0.200
الجزء الثاني: الأداء البنكي	0,165	0.077
اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	0,156	0.120

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول (3-2): أن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عند كولمجروف-سمرنوف و شبيرو-حيث أن مستوى الدلالة في كل المحاور و الإستبانة ككل أكبر من

مستوى المعنوية 0.05 ومنه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعملية في معالجتها.

ثانيا: ثبات الاستبيان

من أجل التعرف إلى مدى ثبات الاستبيان سيتم الاعتماد على المؤشر الإحصائي (Alpha Gronpach) ألفا كرونباج وهو يعرف بأنه طريقة لقياس ثبات الاستبيان بحيث كلما زاد هذا المؤشر عن نسبة 60% كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان ولنا فيما يلي الجدول التالي الذي يوضح معاملات الثبات بالنسبة للمنظمة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-3): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	ألفا كرونباج
الدرجة الكلية لمتغير إدارة المخاطر البنكية	0,798
الدرجة الكلية لمتغير الأداء البنكي	0,721
قيمة الثبات الكلي للاستبيان	0,826

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ حسب الجدول (3-3): أن نتائج معامل كرونباج بالنسبة لمحاور الدراسة فيما يتعلق بالجزء الأول من الاستبيان نجد قيمته 0,798 وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، و بالنسبة الجزء الثاني من الاستبيان تصل قيمة ألفا كرنباج إلى 0,721و هذا ما يدل على ثبات الاستبيان، واستنادا إلى نتيجة معامل ألفا كرنباج بالنسبة لمعامل الثبات الكلي التي بلغت (0,826) فإن هذا يدل على ثبات الاستبيان استنادا إلى القاعدة السابقة للقياس

ثالثا: اختبارات الصدق

1.صدق الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وهذا من خلال استعمال معامل **سبيرمان** (Spearman

corrélation) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

الجدول رقم (3-4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الجزء الأول مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه

الرقم	إدارة المخاطر البنكية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
02	يوجد دراية كافية لدى موظفي البنك بكل أنواع المخاطر وأدوات قياسها	0,466*	0,019
03	يستعين موظفي البنك بأنظمة المعلومات الحديثة لإدارة المخاطر	0.629**	0,001
04	تعتمد سياسة البنك على تنويع العملاء وتقييم المخاطر	0.582**	0,002
05	يتم تقييم موجودات البنك وخاصة الاستثمارية لقياس المخاظر والربحية	0.708**	0,000
07	يتوفر البنك على لجنة مسؤولة عن تحديد مسؤولة عن تحديد ومراقبة المخاطر المتنوعة والتحكم فيها	0.593**	0,002
08	يتوفر البنك على نظام مراقبة داخلية كاف للتعامل فورا مع المخاطر المستجدة التي تأتي من التغيرات في بيئة العمل أو من غيرها.	0,792**	0,000
09	يتعاون قسم الرقابة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية لتحسين عملية إدارة المخاطر	0,566**	0,003
10	يقوم البنك بالتحقق من الوضع المالي الحالي للزبون ومدى توافر الضمانات والكفالات كغطاء مناسب لمديونة الحالية	0,498*	0,011
11	متابعة مدى استخدام العملاء للحدود الائتمانية الممنوحة لهم	0,513**	0,009
12	يقوم البنك بإجراء تصنيف داخلي للائتمان وهذا لتسعير القرض وتحديد القروض المتعثرة	0,451*	0,023

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (3-4): تم الاعتماد على معامل الارتباط (سبيرمان) تم حذف العبارات

(1 و 6) ودلك لعدم ارتباطهم مع الجزء الكلي، حيث أن المستوى الدلالة أكبر من 0,05 و0,01، لذلك تم استبعادهم نظرا لعدم ترابطهم مع عبارات الجزء الكلي، ليتضح من الجدول أن قيمة ارتباط العبارات الأخرى ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) و(0.01)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات الجزء، وعليه نقول

أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني والمعدل الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة على مستوى الدلالة حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) و (0,01) وبذلك تعتبر عبارات الجزء الثاني صادقة.

الجدول رقم (3-5): معاملات الارتباط بين كل عبارة مع عبارات الجزء الثالث مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه

الرقم	بالأداء البنكي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
01	تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية	0,576	0,003
02	ترتكز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة نوعية الخدمات المقدمة	0,627	0,001
03	يقدم البنك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا الزبائن	0,541	0,005
04	يعمل البنك على الوفاء بحاجات الزبائن للخدمة في الوقت المناسب	0,615	0,001
05	تقوم أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل.	0,669	0,000
06	يعمل البنك على إعداد دوريات تدريبة للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم.	0,594	0,002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول (3-5): أن معامل الارتباط كل فقرة من فقرات الجزء الثالث والمعدل الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل (0.05) وبذلك تعتبر عبارات الجزء الثاني صادقة، وهذا ما يدل على وجود ارتباط بين الفقرات و المحور نفسه.

2. صدق الاتساق البنائي: يتم حسابه لإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للفقرات الإستبانة.

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للفقرات الاستبيان

البيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
الجزء الأول: إدارة المخاطر البنكية	12	0,475	0,016
الجزء الثاني: الأداء البنكي	6	0,927	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (3-6): يتضح أن جميع معاملات الارتباط في أجزاء الاستبيان ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,005 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لأداء البنائي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان، حيث سيتم اعتماد على التكرارات، النسب المئوية، ثم تقديم وعرض نتائج ودراستها لاختبار صحة الفرضيات السابقة في البنك محل الدراسة.

الجدول رقم(3-7): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	17	68%
	أنثى	08	32%
السن	35 سنة وأقل	2	8%
	من 36 سنة إلى 45	16	64%
	46 سنة فأكثر	07	28%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	03	12%
	دبلوم	02	8%
	ليسانس	15	60%
	دراسات عليا	05	20%
سنوات الخبرة	05 سنوات فأقل	00	00%
	من 06 إلى 10 سنوات	05	20%
	11 سنة فأكثر	20	80%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- **توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس:** نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث حيث بلغت 68% حيث بلغ عددهم: 17، أما إناث 32% أي بلغ عددهم 8 من أفراد العينة محل الدراسة، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور.

- **توزيع عينة الدراسة حسب العمر:** يوضح الجدول أن أغلبية موظفي مؤسسة محل الدراسة من عينة الدراسة أعمارهم محصورة بين 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة 64%، ثم تليها الفئة من لديهم 46 سنة فأكثر بنسبة 28%، وتليها الفئة الأخيرة وهي من لهم أقل من 35 سنة بلغت نسبتها 8%، نجد أن أغلبية عينة الدراسة في متوسط عمرهم.

- **توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:**يوضح الجدول أن أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم مستوى ليسانس بنسبة 60%، تليها نسبة 20% لديهم مستوى دراسات عليا، وتليها ثانويين بنسبة 12%، وأخير أصحاب دبلوم بنسبة 8%، في الأخير نستنتج ان أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي.

- **توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:** يوضح الجدول أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة أكثر من 11 سنة بنسبة 80% وهي أعلى نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى، تليها الفئة من 6 إلى 10 سنة بنسبة 20%، وعليه نجد أن أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة كثيرة.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستبيان

1. تحليل نتائج الجزء الأول: من أجل معرفة مدى تحقيق هذا العنصر من طرف عينة الدراسة تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8) نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالجزء الأول من الاستبيان

الرقم	إدارة المخاطر البنكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	يوجد وعي لأهمية إدارة المخاطر في البنك	4,48	0,510	موافق تماما
02	يوجد دراية كافية لدى موظفي البنك بكل أنواع المخاطر وأدوات قياسها	4,04	0,790	موافق
03	يستعين موظفي البنك بأنظمة المعلومات الحديثة لإدارة المخاطر	4,08	0,702	موافق
04	تعتمد سياسة البنك على تنويع العملاء وتقييم المخاطر	4,36	0,569	موافق تماما
05	يتم تقييم موجودات البنك وخاصة الاستثمارية لقياس المخاظر والربحية	4,08	0,702	موافق
06	يوجد لدى البنك لجنة خاصة لقياس ومراقبة المخاطر دوريا	4,44	0,583	موافق تماما
07	يتوفر البنك على لجنة مسؤولة عن تحديد مسؤولة عن تحديد ومراقبة المخاطر المتنوعة والتحكم فيها	4,36	0,638	موافق تماما
08	يتوفر البنك على نظام مراقبة داخلية كاف للتعامل فورا مع المخاطر المستجدة التي تأتي من التغيرات في بيئة العمل أو من غيرها.	3,92	0,759	موافق
09	يتعاون قسم الرقابة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية لتحسين عملية إدارة المخاطر	4,04	0,735	موافق
10	يقوم البنك بالتحقق من الوضع المالي الحالي للزبون ومدى توافر الضمانات والكفالات كغطاء مناسب لمديونة الحالية	4,20	0,764	موافق تماما
11	متابعة مدى استخدام العملاء للحدود الائتمانية الممنوحة لهم	4,20	0,645	موافق تماما
12	يقوم البنك بإجراء تصنيف داخلي للائتمان وهذا لتسعير القرض وتحديد القروض المتعثرة	4,36	0,569	موافق تماما
	المتوسط العام للجزء الأول	**4,21**	**0,373**	**موافق تماما**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (3-8) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة للجزء الأول كانت موافقة تماما وبلغ متوسط الحسابي للمحور 4,21، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على ما جاء في العبارات، كما قدر الانحراف المعياري 0,373.

- سنتناول العبارات الجزء الثاني حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة الأولى التي أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على وجود وهي لأهمية إدارة المخاطر في البنك، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ 4,48 أي درجة الاستجابة موافق تماما في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ **0,510** وهذا ما يبين صحة العبارة.

- المرتبة الثانية العبارة السادسة التي بينت أن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على أن البنك لديه لجنة خاصة لقياس ومراقبة المخاطر بشكل دوري، جاء المتوسط الحسابي بـ 4,44 أي درجة إستجابة موافق تماما، في حين بلغ الانحراف المعياري 0,583 وهذا ما يبين صحة العبارة.

- أما المرتبة الثالثة شملت العبارتين فكانت العبارة العاشرة والحادية عشر قدر المتوسط الحسابي 4,20 بدرجة موافق تماما أي أفراد عينة الدراسة محل الدراسة موافقون على أن البنك يقوم بعملية التحقق من الوضع المالي الحالي للزبون ومدى توافر الضمانات والكفالات كغطاء مناسب لمديونية الحالية، مع جود متابعة لمدة استخدام العملاء للحدود الائتمانية المقدمة لهم، في حين بلغ الانحراف المعياري قيمة (0,764 و 0,645) على التوالي هذا ما يدل تجانس الاجابات.

- تليها في المرتبة الرابعة كل من العبارة الرابعة و السابعة العبارة الثانية عشر حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون تماما على أن البنك يعتمد سياسة تنويع العملاء وتقيم المخاطر، كما أنه يتوفر على لجنة مسؤولة عن تحديد ومراقبة المخاطر المتنوعة ويتحكم فيها، و يقوم البنك بإجراء تصنيف داخلي للائتمان وهذا لتسعير القرض وتحديد القروض المتثعرة، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ 4,36 أي بدرجة استجابة

موافقة تماما وقد بلغ الانحراف المعياري قيمة (0,569 و 0,638 و 0,569) على التوالي وهذا ما يبين على وجود تجانس في الاجابات.

– أما المتربة الخامسة شملت العبارة الثالثة قدرت بـ متوسط حسابي4,80 بدرجة موافقة أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن موظفي البنك يستعنون بأنظمة المعلومات الحديثة لإدارة المخاطر، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري 0,702 هذا ما يدل على صحة العبارة.

– بعدها في المترتبة السادسة كل من العبارتين الثانية والتاسعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهما بـ 4,04 أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود دراية كافية لدى موظفي البنك بكل أنواع المخاطر وأدوات القياسه، كما يوافقون على أن قسم الرقابة يتعاون مع قسم إدارة المخاطر وذلك في مجال تبادل المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية لتحسين عملية إدارة المخاظر، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لهما (0,790 و 0,735) وهذا ما يبين صحة العبارتين.

– المرتبة الاخيرة كانت للعبارة الثامنة حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يتوفر على نظام مراقبة داخلية شاملة للتعامل فورا مع المخاطر المستجدة التي تأتي من التغيرات في بيئة العمل أو من غيرها، بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,92 بدرجة موافق، في حين بلغ الانجراف المعياري 0,759 وهذا يبين صحة العبارة.

2. **تحليل نتائج الجزء الثاني** : وتم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): نتائج أراء عينة الدراسة الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	الأداء البنكي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية	3,96	0,676	موافق
02	ترتكز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة نوعية الخدمات المقدمة	4,20	0,645	موافق تماما
03	يقدم البنك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا الزبائن	4,08	0,640	موافق
04	يعمل البنك على الوفاء بحاجات الزبائن للخدمة في الوقت المناسب	4,28	0,678	موافق تماما
05	تقوم أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل.	4,36	0,700	موافق تماما
06	يعمل البنك على إعداد دوريات تدريبة للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم.	4,32	0,748	موافق تماما
المتوسط العام للجزء الثاني		**4,20**	**0,441**	**موافق تماما**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (3-9) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية في جميع العبارات المتعلقة بالجزء الثالث حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4,20 ويشير إلى درجة موافق تماما وانحراف معياري الإجمالي قدر بـ 0,441 ومنه نستنتج بأن هناك أداء بنكي لدى البنك محل الدراسة.

- سنتناول العبارات الجزء الثالث حسب ترتيبها من الأولى إلى الأخيرة:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة الخامسة التي أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على أن أنظمة الرقابة الداخلية تقوم بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ 4,36 أي درجة الاستجابة موافقة تماما في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0,700 وهذا ما يبين صحة العبارة.

– تليها في المرتبة الثانية العبارة السادسة حيث أظهرت تحليل النتائج بأن أغلبية عينة الدراسة موافقون على أن البنك يعمل على اعداد دوريات تدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم، حيث حققت متوسط حسابي قدر بـ 4,32 أي بدرجة استجابة موافقة تماما وقد حقق الانحراف المعياري قيمة 0,748 وهذا ما يبين صحة العبارة.

–بعدها في المترتبة الثالثة العبارة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهما بـ 4,28 بدرجة مواف تماما أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البنك يعمل على الوفاء بحاجات الزبائن للخدمة في الوقت المناسب، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,678 وهذا ما يبين صحة العبارة

–أما المرتبة الرابعة شملت العبارة الثانية قدرت بمتوسط حسابي 4,28 بدرجة موافق تماما حيث أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الإدارة التنفيذية ترتكز على تميز البنك في جودة ونوعية الخدمات المقدمة، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري 0,645 هذا ما يدل على صحة العبارة.

– في المرتبة الخامسة جاءت العبارة الثالثة بدرجة استجابة موافق تماما و متوسطها الحسابي قدر بقيمة 4,08 أي أن أفراد عينة دراسة موافقون على أن البنك يقدم خدمات بنكية جيدة تحقق رضا الزبائن، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,640 وهذا ما يبين صحة الفقرة.

–أما المرتبة السادسة للعبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 4,96 بدرجة استجابة موافق تماما، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الادارة التنفيذية في البنك تعمل على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية ، في حين قدر الانحراف المعياري 0,676 هذا ما يدل صحة العبارة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضيات

في هذا المطلب سنحاول اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والمتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة من خلال اختبار العلاقة بين الإبداع التنظيمي و جودة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان بحيث تكون الفقرة ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 وكان معامل الارتباط قريب من 1 وتكون سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة 0,05 < sig ومعامل الارتباط بعيد عن 1.

سيتم اختبار صحة الفرضية العامة التي تنص على:

1. الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المخاطر على الأداء البنكي عند مستوى **(a=0.05)** في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية و لتحقق من هذه الفرضية نقوم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-10): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر على الأداء البنكي

المتغير التابع: الأداء البنكي					
المتغير المستقل: إدارة المخاطر	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.427^a	0.182	0.505	2.28	0.033

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (3-10): أثر إدارة المخاطر على الأداء البنكي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل R=0.427، وهذا يوضح العلاقة بين الأداء البنكي و إدارة المخاطر، ومنه يتضح أن هناك العلاقة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد

R^2=0.182، أي 18% من المتغيرات في الأداء البنكي ناتج عن التغير في إدارة المخاطر أي أن التغير في أداء البنك ناتج عن التغير في إدارة المخاطر، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0.505 وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الأداء البنكي وهذا يعني أن الزيادة في إدارة المخاطر يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء البنك.

كما بلغت T المحسوبية **T=2.28**عند مستوى الدلالة **sig=0.033**، وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المخاطر على الأداء البنكي عند مستوى **(a=0.05)** في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية.

2. الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية للدراسة على ما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(a=0.05)** في متغير إدارة المخاطر تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

– وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة المخاطر تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية

	قيمة F	درجة الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة Sig
الجنس	2.280	1	0.343	0.343	0.155
السن	1.943	1	0.292	0.292	0.187
المستوى التعليمي	0.615	3	0.278	0.093	0.617
الخبرة	2.22	1	0.334	0.334	0.160
الخطأ	-	13	1.954	0.150	-
المجموع	-	25	447.139	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول (3-11): أن النتائج الواردة لمستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة المخاطر تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءا على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متغير إدارة المخاطر تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية.

3. الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متغير الأداء البنكي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأداء البنكي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية

	قيمة F	درجة الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة Sig
الجنس	0.050	1	0.012	0.012	0.845
السن	0.096	1	0.028	0.028	0.762
المستوى التعليمي	0.437	3	0.389	0.130	0.730
الخبرة	0.390	1	0.116	0.116	0.543
الخطأ	-	13	3.85	0.296	-
المجموع		25	445.667	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول (3-12): أن النتائج الواردة لمستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير أداء البنكي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءا على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(0.05)** في متغير الأداء البنكي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية.

خلاصة الفصل

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أين تم عرض لمحة عن البنك وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج.

وزع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين بالبنك محل الدراسة وأظهرت نتائج SPSS وعي وثقافة العينة من حيث الإجابة بطريقة مرتبة وبأسلوب متقن حول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك

كما أظهرت نتائج SPSS حسب الإجابات المقدمة أن إدارة المخاطر لها دور كبير في تحسين أداء البنوك، ليتضح في الأخير من خلال ما سبق ضرورة الاعتماد عليها والعمل على تطبيقها في البنك ومواكبة التطورات الحاصلة فيها لضمان تحقيق الأهداف العامة لهذه البنك.

خاتمة عامة



من خلال الدراسة تم التطرق إلى **دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك** وهذا بصدد معرفة الدور الذي تقوم به إدارة المخاطر في تحسين أداء البنك، وعلى هذا الأساس تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة والتي أجريت على العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إن إدارة المخاطر في البنك هي نظام متكامل ومتفتح يهدف إلى تصميم الانسجام وتدنية المخاطر في ظل الانضباط، كما أن إدارة المخاطر مفهوم متجذر، كما تستفيد البنوك من الأدوات المتاحة أمامها لإدارة مخاطرها إلا أنها لا تزال تعاني من قله القوانين التي تلائم طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى المزيد من الأبحاث في مجال المعاملات المالية لتطوير تقنياتها في إدارة.

وعليه لقد حظى موضوع إدارة المخاطر التي تتعرض لها البنوك أثناء أدائها لمهامها بإهتمام المجتمع الدولي، خاصة مع التطورات الحاصلة على مستوى الاقتصاد العالمي من تنامي العولمة والانفتاح المالي، وباعتبار أن خطر الائتمان من بين أهم المخاطر التي يتعرض لها البنك وهذا ما تؤكده الحالات العديدة للإفلاس المرتبطة بسياسة ائتمانية عشوائية وغير حذرة على غرار الحالات المختلفة الأخرى، كعدم قدرة عملاء البنك بالوفاء بالتزاماتهم في الآجال المحدد.

وتماشيا مع الاتجاهات العالمية في هذا الصدد بدأت البنوك مؤخرا في انتهاج سياسات لإدارة المخاطر ومراجعتها واستحداث إدارات متخصصة يكون هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال البنوك بغية تحسين أدائها.

1. اختبار صحة الفرضيات

لقد تمكنا من خلال ودراسة نتائج معطيات الدراسة من اختبار صحة الفرضيات المدرجة سابقا والتي كانت المنطلق الأساسي لهذه الدراسة وذلك من خلال ما يلي:

- **<u>الفرضية الأولى:</u>** تتمحور هذه الفرضية حول إدارة المخاطر وسيلة للتقليل من المخاطر والتحوط منها وذاك ضمان بقاء واستمرارية.

وعليه فإنه قد تم إثبات صحة هذه الفرضية بالرجوع إلى الفصل الأول من الدراسة حيث أن إدارة المخاطر يسمح في المستقبل بالتنبؤ بالمخاطر والتقليل ما أمكن من خطورتها.

- **الفرضية الثانية:** والتي نصت على أن تستخدم البنوك وسائل حديثة لإدارة المخاطر خاصة الوسائل والتقنيات الحديثة بهدف تخفيف آثار المخاطر.

أين تم إثبات صحة هذه الفرضية بالرجوع إلى الفصل الثاني من الدراسة حيث تم التوصل إلى أن البنوك لها المبادئ والوسائل والأساليب ما يمكنها من التصدي للمخاطر والأزمات وإدارة المخاطر.

- **الفرضية الثالثة:** والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على أداء البنكي في البنك محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\propto <= 0,05$).

أين تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثالث من الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل أنه يوجد تأثير لإدارة المخاطر على أداء البنك محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\propto <= 0,05$).

2. نتائج الدراسة

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج انطلاقا من البحث والاطلاع ويمكن تلخيص هذه النتائج بالنسبة لكل من الجانب النظري والتطبيقي في ما يلي:

- **نتائج الجانب النظري**

- إن موضوع إدارة المخاطر من المواضيع التي تمثل أهمية بالغة في الآونة الأخيرة لدى جميع القطاعات استجابة للأحداث التي أملتها ظروف الأزمة المالية العالمية الأخيرة؛

- تعتبر إدارة المخاطر أداة فعالة في تحقيق الاستقرار والسلامة في النظام المصرفي والمالي ككل، حيث أن لها دورا هاما في تحسين أداء البنوك وضبطه على النحو الذي يضمن سلامة مركزها المالي؛

- أن البنوك تشكل محور الاقتصاد من خلال القيام بمهامها إلا أنها تتعرض لمخاطر عديدة، وعدم تسييرها يؤدي إلى ضعف أدائها؛

– يعمل البنك على بذل جهود تسويقية أكثر تمكنه من الحصول على زبائن أكثر وتحقيق ميزة تنافسية يستطيع من خلالها مواكبة المنافسة الشديدة ما بين البنوك؛

– العوامل التكنولوجية والابتكارات من العوامل المهمة التي من شأنها أن تساهم في تحسين أداء البنك، لذلك يجب على البنك متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد أثارها؛

– رغم تعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها البنوك، إلا أن المخاطر تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي تعترض نشاطها، وهو ما دفع الدول الصناعية الكبرى إلى الاجتماع من خلال لجنة بازل وإصدار الاتفاقية الأولى والتي ركزت بشكل أساسي على المخاطر الائتمانية؛

– يجب الاعتماد على المؤشرات المتنوعة التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في البنك، بهدف التحسين المستمر؛

– يعتبر عملية التحسين عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لكشف الأخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء بما يعمل على تحقيق أهداف البنك.

– نتائج الجانب التطبيقي

– الاهتمام بالحداثة التكنولوجية المستعملة بناء على المستجدات الحديثة والسعي إلى تطبيقها للرفع من مستوى تحسين أداء البنك؛

– وجود إدراك كبير من طرف العاملين في البنك محل الدراسة لأهمية المخاطر والعمل على تحسين الأداء لضمان استمراريته وتحقيق الأهداف؛

– افتقار البنوك الجزائرية للأساليب الحديثة في قياس ومراقبة المخاطر؛

– لا توجد إدارة خاصة بالمخاطر في البنوك الجزائرية؛

– يعتمد البنك محل الدراسة على الأساليب التقليدية في إدارة المخاطر فالقروض يأخذ مقابلها ضمانات وعلى القوانين والنظم الاحترازي والتي يفرضها بنك الجزائر.

3. الاقتراحات والتوصيات

– ضرورة وضع ضوابط الحد من مخاطر، وهذا يتطلب وجود نظام معلومات جيد، قادر على توصيف متقن لمحفظة توظيف البنك، مما يبرز معالم التركز؛

– ضرورة وضع ضوابط الحد من مخاطر سعر الفائدة، وذلك من خلال توفير الإجراءات والمقاييس والرقابة الشاملة، للسيطرة على مخاطر سعر الفائدة؛

– ضرورة وضع ضوابط الحد من مخاطر إدارة السيولة، من خلال نظام جيد لإدارة المعلومات، وسيطرة مركزية على السيولة، وتحديد التمويل اللازم، وتنويع مصادر التمويل؛

– ضرورة العمل على توفير نظم الرقابة الداخلية بقدر كاف ومناسب لحجم أنشطة البنك، من خلال الهيكل المؤسسي والرقابة الفعلية على الأصول والاستثمارات؛

– العمل على تشجيع البنوك في الجزائر على عقد دورات تدريبية منتظمة بهدف تعريف المحاسبين بطرق قياس المخاطر، وكيفية استخدامها لتقدير الخسائر المتوقعة لمخاطر الائتمان؛

– ينبغي على إدارة البنوك تنويع محفظة القروض وذلك بهدف توزيع المخاطر وتجنب مخاطر التركيز على قطاع معين أو عملاء معينين.

4. أفاق الدراسة

يعد موضوع **دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك** من أهم المواضيع البارزة في الدراسات بالنسبة للباحثين والمفكرين لما له من أثر عظيم على البنوك ككل، ولإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع في ضوء المتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة حيث يمكن في هذا السياق تناول:

– مدى تأثير استخدام المشتقات المالية على إدارة المخاطر بالبنوك التجارية.

– دراسة مقارنة بين أساليب إدارة مخاطر الائتمان والسيولة في البيئات المختلفة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. ابراهيم الكراسنة، اطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، أبو ظبي،2006.
2. أسامة عزمي سلام، شقيري توري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. اسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية (مدخل إدارة المخاطر)، دار الذاكرة للنشر عمان الأردن.2013.
4. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك واثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري، عمان –الأردن 2011.
5. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
6. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
7. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
8. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
10. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
11. الشيخ الداودي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010.

12. طارق الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر (تحليل القضايا في الصناعة الإسلامية)، البنك الإسلامي للتنمية، جدة ، السعودية، 2003.
13. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية مصر، 2007 .
14. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (افراد، إدارات، شركات، بنوك) الدار الجامعية، الاسكندرية2003.
15. طارق عبد العال حمادة، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
16. عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر مدخل مالي، دار أي –كتب لندن، 2018.
17. محمد محمود عبد ربه محمد، دراسات في محاسبة التكاليف، قياس تكلفة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
18. نبيل حشاد، دليلك إلى المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، إتحاد المصارف العربية، بيروت – لبنان، 2005 .
19. نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.

ثانيا: أطروحات و مذكرات

1. أمارة محمد يحيى عاصي، تقييم الأداء للمصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، عمان، الأردن، 2010.
2. حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفة وفق اتفاقيات بازل "دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
3. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.

4. فتيجة سيداوي، إدارة مخاطر القروض البنكية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
5. فضل عبد الكريم محمد، إدارة المخاطر في المصاريف الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان، 2007.
6. لبوازدة عفاف، إدارة المخاطر القروض البنكية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

ثالثا: مجلات

1. بن علي بلغزوز، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة الشلف، الجزائر.
2. حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، العراق، 2008.
3. رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، بغداد، 2012.
4. الشيخ الداودي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010.

رابعا: ملتقيات

1. بن عمارة نوال، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يوم 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
2. حمزة عمي سعيد، الأساليب الإحصائية الكمية المستخدمة في قياس الاستقرار المالي وإمكانية تطبيقها في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية، الدروس المستفادة من الأزمة العالمية، 2015، جامعة غرداية، الجزائر.

خامسا: وثائق إدارية

1. وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

سادسا: مراجع باللغة الأجنبية

1. David Crowther, Shahla Sefie, Corporate governance and risk management, ventuspublishing, Danemark, 2010,
2. David H. pyle, Bank Risk Management : Theory, Research program in finance working paper, University of California, Berkeley, 1997,
3. David H.pyle, op cit,
4. Nigel J. Smith & others, Managing Risk in construction projects, 2nd Edition, Blackwell publishing, UK, 2006,
5. The Financial Services Roundtable, Guiding Principles in Risk Management for U. S Commercial Banks, 1999,

الملاحق



الملحق رقم (01): استبيان في صورته النهائية

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان مذكرة ماستر

السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لمذكرة ماستر، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على **دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك**، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم

الرقم	المتغير	الفئة	الاختيار
01	**الجنس**	ذكر	
		أنثى	
02	**السن**	35 سنة فأقل	
		من 36 سنة إلى 45 سنة	
		46 سنة فأكثر	
03	**المستوى التعليمي**	ثانوي فأقل	
		دبلوم	
		ليسانس	
		دراسات عليا	
04	**عدد سنوات الخبرة**	05 سنوات فأقل	
		من 06 إلى 10 سنوات	
		11 سنة فأكثر	

الجزء الثاني: البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية

ضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم

الرقم	العبارات المقترحة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يوجد وعي لأهمية إدارة المخاطر في البنك					
02	يوجد دراية كافية لدى موظفي البنك بكل أنواع المخاطر وأدوات قياسها					
03	يستعين موظفي البنك بأنظمة المعلومات الحديثة لإدارة المخاطر					
04	تعتمد سياسة البنك على تنويع العملاء وتقييم المخاطر					
05	يتم تقييم موجودات البنك وخاصة الاستثمارية لقياس المخاطر والربحية					
06	يوجد لدى البنك لجنة خاصة لقياس ومراقبة المخاطر دوريا					
07	يتوفر البنك على لجنة مسؤولة عن تحديد ومراقبة المخاطر المتنوعة والتحكم فيها					
08	يتوفر البنك على نظام مراقبة داخلية كاف للتعامل فورا مع المخاطر المستجدة التي تأتي من التغيرات في بيئة العمل أو من غيرها.					
09	يتعاون قسم الرقابة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية لتحسين عملية إدارة المخاطر					
10	يقوم البنك بالتحقق من الوضع المالي الحالي للزبون ومدى توافر الضمانات والكفالات كغطاء مناسب لمديونة الحالية					
11	متابعة مدى استخدام العملاء للحدود الائتمانية الممنوحة لهم					
12	يقوم البنك بإجراء تصنيف داخلي للائتمان وهذا لتسعير القرض وتحديد القروض المتعثرة					

الجزء الثالث: البيانات الخاصة بالأداء البنكي

ضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم

الرقم	العبارات المقترحة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية					
02	ترتكز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة ونوعية الخدمات المقدمة					
03	يقدم البنك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا الزبائن					
04	يعمل البنك على الوفاء بحاجات الزبائن للخدمة في الوقت المناسب					
05	تقوم أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل					
06	يعمل البنك على اعداد دوريات تدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم					

وفي الأخير شكرا جزيلا لتعاونكم

الملحق رقم (02): نتائج برنامج SPSS

```
EXAMINE VARIABLES=X Y M
  /PLOT NPPLOT
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Total	Manquant		Valide		
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	
	25	0,0%	0	100,0%	25	المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية
	25	0,0%	0	100,0%	25	المحور الثاني: البيانات الخاصة بالأداء البنكي
	25	0,0%	0	100,0%	25	M

Tests de normalité

Kolmogorov-Smirnov			
Sig.	ddl	Statistiques	
,200	25	,107	المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية
,077	25	,165	المحور الثاني: البيانات الخاصة بالأداء البنكي
,120	25	,156	M

المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية
المحور الثاني: البيانات الخاصة بالأداء البنكي

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	25	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	12

RELIABILITY
/VARIABLES=س13 س14 س15 س16 س17 س18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	25	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	6

RELIABILITY
/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	25	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,826	18

NONPAR CORR
/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 X
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Corrélations					
		يوجد وعي لأهمية إدارة المخاطر في البنك	يوجد دراية كافية لدى موظفي البنك بكل أنواع المخاطر وأدوات قياسها	يستعين موظفي البنك بأنظمة المعلومات الحديثة لإدارة المخاطر	تعتمد سياسة البنك على تنويع العملاء وتقييم المخاطر
يوجد وعي لأهمية إدارة المخاطر في البنك	Coefficient de corrélation	1,000	,237	,365	,229
	Sig. (bilatéral)	.	,254	,072	,271
	N	25	25	25	25
يوجد دراية كافية لدى موظفي البنك بكل أنواع المخاطر وأدوات قياسها	Coefficient de corrélation	,237	1,000	,537	,184
	Sig. (bilatéral)	,254	.	,006	,379
	N	25	25	25	25
يستعين موظفي البنك بأنظمة المعلومات الحديثة لإدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,365	,537	1,000	,251
	Sig. (bilatéral)	,072	,006	.	,226
	N	25	25	25	25
تعتمد سياسة البنك على تنويع العملاء وتقييم المخاطر	Coefficient de corrélation	,229	,184	,251	1,000
	Sig. (bilatéral)	,271	,379	,226	.
	N	25	25	25	25
يتم تقييم موجودات البنك وخاصة الاستثمارية لقياس المخاظر والربحية	Coefficient de corrélation	,231	,219	,497	,421
	Sig. (bilatéral)	,266	,293	,011	,036
	N	25	25	25	25
يوجد لدى البنك لجنة خاصة لقياس ومراقبة المخاطر دوريا	Coefficient de corrélation	-,075	,299	,177	,011
	Sig. (bilatéral)	,720	,146	,398	,958
	N	25	25	25	25
يتوفر البنك على لجنة مسؤولة عن تحديد ومراقبة المخاطر المتنوعة والتحكم فيها	Coefficient de corrélation	,099	,225	,331	,181
	Sig. (bilatéral)	,638	,281	,106	,388
	N	25	25	25	25
يتوفر البنك على نظام مراقبة داخلية كاف للتعامل فورا مع المخاطر المستجدة التي تأتي من التغيرات في بيئة العمل أو من غيرها.	Coefficient de corrélation	,208	,407	,553	,373
	Sig. (bilatéral)	,318	,043	,004	,066
	N	25	25	25	25
يتعاون قسم الرقابة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية لتحسين عملية إدارة المخاطر	Coefficient de corrélation	-,054	,079	,150	,554
	Sig. (bilatéral)	,798	,706	,475	,004
	N	25	25	25	25
يقوم البنك بالتحقق من الوضع المالي الحالي للزبون ومدى توافر الضمانات والكفالات كغطاء مناسب لمديونة الحالية	Coefficient de corrélation	-,149	-,075	,007	,298
	Sig. (bilatéral)	,477	,723	,974	,147
	N	25	25	25	25
متابعة مدى استخدام العملاء للحدود الائتمانية الممنوحة لهم	Coefficient de corrélation	,206	-,035	,184	,143
	Sig. (bilatéral)	,323	,866	,380	,494
	N	25	25	25	25
يقوم البنك بإجراء تصنيف داخلي للائتمان وهذا لتسعير القرض وتحديد القروض المتعثرة	Coefficient de corrélation	-,076	,220	,251	,216
	Sig. (bilatéral)	,717	,291	,226	,300
	N	25	25	25	25

,582	,629	,466	,273	Coefficient de corrélation	المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية
,002	,001	,019	,186	Sig. (bilatéral)	
25	25	25	25	N	

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=س13 س14 س15 س16 س17 س18 Y
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

Corrélations		
تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية		
1,000	Coefficient de corrélation	تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية
.	Sig. (bilatéral)	
25	N	
,284	Coefficient de corrélation	ترتكز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة ونوعية الخدمات المقدمة
,168	Sig. (bilatéral)	
25	N	
,477	Coefficient de corrélation	يقدم النبك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا الزبائن
,016	Sig. (bilatéral)	
25	N	
-,002	Coefficient de corrélation	يعمل البنك على الوفاء بحاجات الزبائن للخدمة في الوقت المناسب
,992	Sig. (bilatéral)	
25	N	
,043	Coefficient de corrélation	تقوم أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل
,837	Sig. (bilatéral)	
25	N	
,209	Coefficient de corrélation	يعمل النبك على إعداد دوريات تدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم
,315	Sig. (bilatéral)	
25	N	
,576	Coefficient de corrélation	المحور الثاني: البيانات الخاصة بالأداء البنكي
,003	Sig. (bilatéral)	
25	N	

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=X Y M
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

Corrélations		
المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية		
1,000	Coefficient de corrélation	المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية
.	Sig. (bilatéral)	
25	N	
,475	Coefficient de corrélation	المحور الثاني: البيانات الخاصة بالأداء البنكي
,016	Sig. (bilatéral)	
25	N	
,927	Coefficient de corrélation	M
,000	Sig. (bilatéral)	
25	N	

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى.التعليمي سنوات.الخبرة
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		سنوات.الخبرة	المستوى.التعليمي	السن	الجنس
N	Valide	25	25	25	25
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	68,0	68,0	68,0
	أنثى	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة وأقل 35	2	8,0	8,0	8,0
	من 36 سنة إلى 45	16	64,0	64,0	72,0
	سنة فأكثر 46	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المستوى.التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قانوني فأقل	3	12,0	12,0	12,0
	دبلوم	2	8,0	8,0	20,0
	ليسانس	15	60,0	60,0	80,0
	دراسات عليا	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

سنوات.الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 6 إلى 10 سنوات	5	20,0	20,0	20,0
	سنة فأكثر 11	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 X س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives					
Ecart type	Moyenne	Maximum	Minimum	N	
,510	4,48	5	4	25	يوجد وعي لأهمية إدارة المخاطر في البنك
,790	4,04	5	2	25	يوجد دراية كافية لدى موظفي البنك بكل أنواع المخاطر وأدوات قياسها
,702	4,08	5	3	25	يستعين موظفي البنك بأنظمة المعلومات الحديثة لإدارة المخاطر
,569	4,36	5	3	25	تعتمد سياسة البنك على تنويع العملاء وتقييم المخاطر
,702	4,08	5	3	25	يتم تقييم موجودات البنك وخاصة الاستثمارية لقياس المخاظر والربحية
,583	4,44	5	3	25	يوجد لدى البنك لجنة خاصة لقياس ومراقبة المخاطر دوريا
,638	4,36	5	3	25	يتوفر البنك على لجنة مسؤولة عن تحديد مسؤولة عن تحديد ومراقبة المخاطر المتنوعة والتحكم فيها
,759	3,92	5	3	25	يتوفر البنك على نظام مراقبة داخلية كاف للتعامل فورا مع المخاطر المستجدة التي تأتي من التغيرات في بيئة العمل أو من غيرها.
,735	4,04	5	3	25	يتعاون قسم الرقابة وقسم إدارة المخاطر في مجال تبادل المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية لتحسين عملية إدارة المخاطر
,764	4,20	5	3	25	يقوم البنك بالتحقق من الوضع المالي الحالي للزبون ومدى توافر الضمانات والكفالات كغطاء مناسب لمديونة الحالية
,645	4,20	5	3	25	متابعة مدى استخدام العملاء للحدود الائتمانية الممنوحة لهم
,569	4,36	5	3	25	يقوم البنك بإجراء تصنيف داخلي للائتمان وهذا لتسعير القرض وتحديد القروض المتعثرة
,373	4,21	5	3	25	المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية
				25	N valide (liste)

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y س13 س14 س15 س16 س17 س18
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives					
Ecart type	Moyenne	Maximum	Minimum	N	
,676	3,96	5	3	25	تعمل الإدارة التنفيذية في البنك على استغلال كل الموارد بصورة مثلى تحقق الأهداف الموضوعية
,645	4,20	5	3	25	ترتكز الإدارة التنفيذية على تميز البنك في جودة ونوعية الخدمات المقدمة
,640	4,08	5	3	25	يقدم النبك خدمات بنكية جيدة تحقق رضا الزبائن
,678	4,28	5	3	25	يعمل البنك على الوفاء بحاجات الزبائن للخدمة في الوقت المناسب
,700	4,36	5	2	25	تقوم أنظمة الرقابة الداخلية بمتابعة سير العمليات ومدى الالتزام بقواعد العمل
,748	4,32	5	2	25	يعمل النبك على إعداد دوريات تدريبية للموظفين بصورة ملائمة لطبيعة عملهم
,441	4,20	5	3	25	المحور الثاني: البيانات الخاصة بالأداء البنكي
				25	N valide (liste)

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.
```

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Méthode	Variables éliminées	Variables introduites
1	Introduire	.	المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427	,182	,147	,407

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,850	1	,850	5,121	,033
	de Student	3,817	23	,166		
	Total	4,667	24			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,073	,943		2,197	,033
	المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية	,505	,223	,427	2,263	,033

```
UNIANOVA X BY الجنس السن المستوى.التعليمي سنوات.الخبرة
  /METHOD=SSTYPE(3)
  /INTERCEPT=INCLUDE
  /CRITERIA=ALPHA(0.05)
  /DESIGN= الجنس السن المستوى.التعليمي سنوات.الخبرة الجنس*السن الجنس*المستوى.التعليمي
الجنس*سنوات.الخبرة السن*المستوى.التعليمي السن*سنوات.الخبرة المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة
الجنس*السن*المستوى.التعليمي الجنس*السن*سنوات.الخبرة الجنس*المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة
السن*المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة الجنس*السن*المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة.
```

Analyse univariée de variance

Facteurs intersujets			
N	Libellé de valeur		
17	ذكر	1	الجنس
8	أنثى	2	
2	35سنة وأقل	1	السن
16	من 36 سنة إلى 45	2	
7	46سنة فأكثر	3	
3	ثانوي فأقل	1	المستوى.التعليمي
2	دبلوم	2	
15	ليسانس	3	
5	دراسات عليا	4	
5	من 6 إلى 10 سنوات	2	سنوات.الخبرة
20	11سنة فأكثر	3	

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: المحور الأول:البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية					
Signification	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés de type III	Source
,613	,835	,125	11	1,380	Modèle corrigé
,000	1734,356	260,692	1	260,692	Constante
,155	2,280	,343	1	,343	الجنس
,187	1,943	,292	1	,292	السن
,617	,615	,093	3	,278	المستوى.التعليمي
,160	2,225	,334	1	,334	سنوات.الخبرة
,298	1,177	,177	1	,177	الجنس * السن
,191	1,901	,286	1	,286	الجنس * المستوى.التعليمي
.	.	.	0	,000	الجنس * سنوات.الخبرة
,228	1,599	,240	1	,240	السن * المستوى.التعليمي
.	.	.	0	,000	السن * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	الجنس * السن * المستوى.التعليمي
.	.	.	0	,000	الجنس * السن * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	الجنس * المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	السن * المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	الجنس * السن * المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
		,150	13	1,954	Erreur
			25	447,139	Total
			24	3,334	Total corrigé

UNIANOVA Y BY الجنس السن المستوى.التعليمي سنوات.الخبرة
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/CRITERIA=ALPHA(0.05)
/DESIGN= الجنس السن المستوى.التعليمي سنوات.الخبرة الجنس*السن الجنس*المستوى.التعليمي
الجنس*سنوات.الخبرة السن*المستوى.التعليمي السن*سنوات.الخبرة المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة
الجنس*السن*المستوى.التعليمي الجنس*السن*سنوات.الخبرة الجنس*المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة
السن*المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة الجنس*السن*المستوى.التعليمي*سنوات.الخبرة

Analyse univariée de variance

Facteurs intersujets			
N	Libellé de valeur		
17	ذكر	1	الجنس
8	أنثى	2	
2	سنة وأقل 35	1	السن
16	من 36 سنة إلى 45	2	
7	سنة فأكثر 46	3	
3	ثانوي فأقل	1	المستوى.التعليمي
2	دبلوم	2	
15	ليسانس	3	
5	دراسات عليا	4	
5	من 6 إلى 10 سنوات	2	سنوات.الخبرة
20	سنة فأكثر 11	3	

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: المحور الثاني: البيانات الخاصة بالأداء البنكي					
Signification	F	Carré moyen	ddl	Somme des carrés de type III	Source
,986	,250	,074	11	,813	Modèle corrigé
,000	875,933	259,625	1	259,625	Constante
,845	,040	,012	1	,012	الجنس
,762	,096	,028	1	,028	السن
,730	,437	,130	3	,389	المستوى.التعليمي
,543	,390	,116	1	,116	سنوات.الخبرة
,819	,054	,016	1	,016	الجنس * السن
,843	,041	,012	1	,012	الجنس * المستوى.التعليمي
.	.	.	0	,000	الجنس * سنوات.الخبرة
,809	,061	,018	1	,018	السن * المستوى.التعليمي
.	.	.	0	,000	السن * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	الجنس * السن * المستوى.التعليمي
.	.	.	0	,000	الجنس * السن * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	الجنس * المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	السن * المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
.	.	.	0	,000	الجنس * السن * المستوى.التعليمي * سنوات.الخبرة
		,296	13	3,853	Erreur
			25	445,667	Total
			24	4,667	Total corrigé

```
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.
SAVE OUTFILE='C:\Users\Admin\Desktop\إدارة المخاطر\Sans titre1.sav'
  /COMPRESSED.
```